

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞ ETİĞİNDE UYGULAMA YÖNTEMLERİ  
VE BİREYSEL KONUM SEVİYESİNİN İKLİM  
DÜZEYİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Mehmet Anıl SAYİNER**

İstanbul, 2016

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞ ETİĞİNDE UYGULAMA YÖNTEMLERİ  
VE BİREYSEL KONUM SEVİYESİNİN  
İKLİM DÜZEYİNE ETKİSİ**  
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Mehmet Anıl SAYİNER**

Öğrenci No:  
100781017

Danışman:

Prof. Dr. Sudi APAK

İstanbul, 2016

## YEMİN METNİ

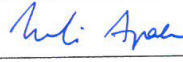

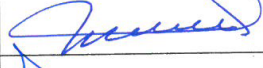
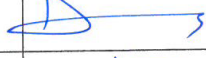

Doktora Tezi olarak sunduğum “İş Etiğinde Uygulama Yöntemleri Ve Bireysel Konum Seviyesinin İklim Düzeyine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 13/04/2016



Aday: Mehmet Anıl SAYİNER

## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi **100781017** no'lu **Mehmet Anıl SAYİNER**'in hazırladığı "**İş Etiğinde Uygulama Yöntemleri ve Bireysel Konum Seviyesinin İklim Düzeyine Etkisi**" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 21/04/2016 günü saat 16:30'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **kabulü**.....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
<b>Prof. Dr. Sudi APAK</b> (Danışman)	Basarılı	
<b>Prof. Dr. Turgut ÖZKAN</b> (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
<b>Prof. Dr. Semra BİRGÜN</b> (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
<b>Prof. Dr. Güler ALKAN</b> (Üye) (İstanbul Üniversitesi)	Basarılı	
<b>Doç. Dr. Serap İNCAZ</b> (Üye) (Bandırma 17 Eylül Üniversitesi)	Basarılı	

Adı ve Soyadı : Mehmet Anıl Sayiner  
Danışman : Prof. Dr. Sudi Apak  
Türü ve Tarihi : Doktora, 2016  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Etik, İş Etiği, Rölativizm, İdealizm, Etik İklim, Etik Davranış, Etik İkilem, Etik Kod, Etik Eğitimleri, Etik Olmayan Davranışların Raporlanması

## ÖZ

### İŞ ETİĞİNDE UYGULAMA YÖNTEMLERİ VE BİREYSEL KONUM SEVİYESİNİN İKLİM DÜZEYİNE ETKİSİ

Bu çalışmanın ana amaçları, işletme yönetiminde etik iklim düzeyine etki eden faktörlerin incelenmesi ile etik iklim düzeyinin geliştirilmesi ve korunmasının nasıl sağlanacağı ve iş etiğinin iş hayatında taşıdığı önemin yaşanan gerçek olaylarda incelenerek ortaya konmasıdır. Bir örgütte etik iklim düzeyinin geliştirilmesi için etik-dışı davranışların önüne geçilmesi ve etik ikilemlerin çözümünün sağlanması gerekmektedir. Ayrıca etik kodlar oluşturma, etik olmayan davranışların raporlanması sistemi ve iş etiği eğitimleri etik iklim düzeyinin geliştirilmesi için pratik uygulama araçlarıdır. Bu araçlar, işletme faaliyetleri ile bütünleştirilerek kullanılmalı, uygulamaların etik iklim üzerindeki etkileri ölçümlenmeli, gözlemlenmeli ve bu ölçüm ve gözlem sonuçlarına göre uygulamalar ve süreçler iyileştirilmelidir. Etik iklim düzeyi bireylerin etik konum düzeylerinden ve demografik faktörlerden etkilenmektedir dolayısı ile iş etiği uygulama programının oluşturulmasından önce örgütteki etik konum seviyesi ve demografik yapı analiz edilmelidir. Bu nedenle bireylerin etik konum-idealizm ve rölativizm düzeyleri ve demografik değişkenler ile etik iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Etik iklim düzeyi, Victor ve Cullen tarafından geliştirilen Etik İklim Ölçeği (ECQ), etik konum düzeyi ise Forsyth tarafından geliştirilen Etik Pozisyon Ölçeği (EPQ) kullanılarak incelenmiş olup, sonuç olarak değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Name and Surname : Mehmet Anıl Sayiner  
Supervisor : Prof. Dr. Sudi Apak  
Degree and Date : PhD., 2016  
Major : Business Administration  
Key Words : Ethics, Business Ethics, Relativism, Idealism, Ethical Climate, Ethical Behavior, Ethical Dilemma, Code of Ethics, Whistleblowing, Ethical Training

## **ABSTRACT**

### **EFFECTS OF APPLICATION METHODS AND PERSONAL POSITION LEVELS ON CLIMATE IN BUSINESS ETHICS**

In this study main purposes are, analyze of factors which effects ethical climate in business management, analyze of how ethical climate level develop and maintenance in business management and clarify importance of ethics in business life with examine of real cases. It is necessary to avoid unethical behaviors and solve ethical dilemmas for development of ethical climate level in an organization. Also formulation of ethics codes, set a whistleblowing system and ethics trainings are practical application methods for developing ethical climate. These methods must integrate with business operations, effects of methods on ethical climate must be measured and monitored, and according to these measurements findings, business ethics tools and process must be improved. Ethical climate level is influenced from personal ethical position levels and demographic characteristics so before establishment of business ethics application program, ethical position levels and demographic structure of organization must be analyzed. Therefore, correlation of ethical climate dimensions with demographic factors and ethical position levels means level of idealism and relativism were analyzed. Ethical climate levels were measured by Ethical Climate Questionnaire (ECQ) which developed by Victor and Cullen, ethical position levels were measured by Ethical Position Questionnaire (EPQ) which developed by Forsyth and in conclusion a strong relationship between these variables was determined.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....vii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....viii

GİRİŞ..... 1

**1. İŞLETME YÖNETİMİNDE ETİK.....3**

1.1. İş Etiği Kavramının Temelleri..... 3

1.2. Etik Felsefe İlişkisi.....5

1.2.1. Etik Kavramının Felsefi Temeli.....6

1.2.2. İdealizm ve Rölativizm Kavramlarının Karşılaştırılması.....9

1.3. İş Etiği Kavramı, Ortaya Çıkışı ve Taşdığı Önem.....12

1.3.1. İş Etiği Kavramı.....12

1.3.2. İşletme Yönetiminde Etiğin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....14

1.3.3. İş Etiğinin İşletme Yönetiminde Taşdığı Önem.....20

1.3.4. İş Etiği ile İlgili Aleyhte Görüşler ve Eleştiriler.....30

1.4. Küresel İş Etiği Kavramı.....32

**2. İŞLETME YÖNETİMİNDE ETİK İKLİM.....36**

2.1. Etik İklim Kavramı.....36

2.2. Etik Davranış ve Etik İkilemler.....42

2.2.1. Etik Davranış Kavramı.....42

2.2.2. Etik Karar Alma.....45

2.2.3. Etik İkilemler.....49

2.3. İşletmelerde Görülen Etik-Dışı Davranışlar ve Nedenleri.....52

2.3.1. İşletmelerde Görülen Etik-Dışı Davranışlar.....53

2.3.2. Etik-Dışı Davranışların Nedenleri.....60

2.3.2.1. Davranışın Etik Yönü Üzerinde Kişiliğin Etkisi.....62

2.3.2.2. Davranışın Etik Yönü Üzerinde Cinsiyetin Etkisi.....64

2.3.2.3. Olay İçeriğinin Davranışın Etik Yönü Üzerindeki Etkisi.....67

2.3.2.4. Davranışın Gerçekleştiği İşletme veya Departmanın Davranışın Etik Yönü Üzerindeki Etkisi.....69

<b>3. İŞ ETİĞİ UYGULAMALARI</b> .....	73
3.1. İşletme Yönetiminde Etik Kodlar.....	73
3.1.1. Etik Kod Kavramı.....	73
3.1.2. Etik Kodların İşlevleri ve Önemi.....	75
3.1.3. Etik Kodların Oluşmasında Makro Düzenlemelerin Etkisi.....	79
3.1.3.1. Etik Kodların Oluşmasında Mesleki Düzenlemelerin Etkisi.....	79
3.1.3.2. Etik Kodların Oluşmasında Yasal Düzenlemelerin Etkisi.....	85
3.1.4. Etik Kodların Oluşturulması ve Uygulanması.....	89
3.1.5. Etik Kodlar ile İlgili Yapılan Hatalar ve Eleştiriler.....	105
3.1.6. İş Hayatında Etik Kod Geliştirme, Uygulama ve İçerik Örnekleri.....	110
3.2. Etik Olmayan Davranışların Raporlanması.....	121
3.2.1. Whistleblowing Kavramı, Önemi ve İşlevleri.....	121
3.2.2. Etik Olmayan Davranışların Raporlanması Sisteminin Etkin Uygulanması ve Önündeki Engeller.....	125
3.3. İşletme Yönetiminde Etik Eğitimleri.....	129
3.3.1. İşletmelerde Etik Eğitimi Programları.....	129
3.3.2. Etik Eğitimi Programlarının Etkinliğini Sağlama Yolları.....	133
3.3.3. Etik Eğitimi Programlarında Vaka Çalışması Tekniği.....	139
3.3.4. Etik Eğitimi Programları ile İlgili Eleştiriler.....	142
<b>4.ARAŞTIRMA</b> .....	146
4.1. Araştırmanın Konusu.....	146
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	146
4.3. Araştırmanın Ön Kabulü ve Kısıtları.....	148
4.4. Anakitle ve Örneklem.....	148
4.5. Araştırma Uygulaması ve Ölçeklerin Tanıtımı.....	148
4.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	151
4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	154
4.8. Veri Analizleri ve Bulgular.....	157
4.9. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	176
<b>SONUÇ</b> .....	179
<b>KAYNAKÇA</b> .....	182
<b>EKLER</b>	
<b>Ek-1: Anket Formu</b> .....	198



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Etik Yaklaşımların Sınıflandırılması.....	11
<b>Tablo 2.</b> Bireylerin Bir Şirketin Etik ya da Etik-Dışı Olduğunu Düşünmesine Yol Açan Tecrübeler.....	26
<b>Tablo 3.</b> Etik İklim Boyutları.....	38
<b>Tablo 4.</b> Kurumsal Bilgi Gizliliğini Koruma Programları ile İlgili Şirket Açıklamalarında Tespit Edilen Motive Edici Sebepler.....	103
<b>Tablo 5.</b> Bireylerin Çalıştıkları İşletmede Etik-Dışı Bir Davranış Tespit Ettiklerinde Verdikleri Tepkiler.....	124
<b>Tablo 6.</b> Test Yeniden Test Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	157
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Demografik Dağılımı.....	158
<b>Tablo 8.</b> Etik Konum - Etik İklim Boyutları Hipotez Test Sonuçları.....	164
<b>Tablo 9.</b> Cinsiyet Değişkeni – Etik İklim Boyutları Bağımsız Örneklem T - Testi Sonuçları.....	169
<b>Tablo 10.</b> İş Deneyim Süresi-İyilikseverlik Etik İklimi Hipotez Test Sonuçları.....	170
<b>Tablo 11.</b> İş Deneyim Süresi Kategorilerinin İyilikseverlik Etik İklimi Örgütsel Düzeye Göre Karşılaştırılması.....	171
<b>Tablo 12.</b> İş Deneyim Süresi Kategorilerinin İyilikseverlik Etik İklimi Kozmopolit Düzeye Göre Karşılaştırılması.....	173
<b>Tablo 13.</b> İş Deneyim Süresi Kuralcılık Etik İklimi Hipotez Test Sonuçları.....	175
<b>Tablo 14.</b> İş Deneyim Süresi Egoizm Etik İklimi Hipotez Test Sonuçları.....	176

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Şekil 1.</b> İş Etiği Bugün ve Geçmiş Dönemin Kıyaslanması.....	18
<b>Şekil 2.</b> Bireysel Özellikler ile İş Etiği Arasında Düzenleyici Bir Ara Değişken Olarak Tahsil Hayatının Etkisi.....	44
<b>Şekil 3.</b> Çevresel Etkilerin, Etik Muhakeme Stratejilerinin ve Anlamlandırmanın Etik Karar Verme Üzerindeki Rolünü Gösteren Kavramsal Model.....	48
<b>Şekil 4.</b> Etik Kodlara Bağlılık, Kurum Kültürü ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	78
<b>Şekil 5.</b> Kültürel Farklılıklar - İş Etiğini Etkileyen Faktörler.....	93
<b>Şekil 6.</b> Araştırmanın Modeli.....	152

## GİRİŞ

Çalışmamızın amacı ve araştırma problemimiz, etik iklim düzeyine etki eden faktörlerin tespiti, etik iklim düzeyinin geliştirilmesi ve korunmasının yani işletmelerin, iş etiğine uygun olarak faaliyetlerini yürütmesinin nasıl sağlanacağına ortaya konmasıdır.

Birinci bölümde, iş etiği kavramının temelleri, ahlak ve etik, etik felsefe ilişkisi, idealizm ve rölativizm kavramları, iş etiği ile ilgili tanımlar, işletme yönetiminde etiğin ortaya çıkışı, gelişimi ve taşıdığı önem, iş etiği ile ilgili aleyhte görüşler ve eleştiriler ile küresel iş etiği kavramı incelenmiştir. Birinci bölümdeki amaç, iş etiğinin ve dolayısı ile iş etiği uygulamalarının oturduğu temeli ortaya koymaktır.

İkinci bölümde ise etik iklim, etik davranış, etik karar alma, etik ikilem kavramları ve işletme yönetiminde görülen etik dışı davranışlar ile bu davranışların ortaya çıkış sebepleri incelenmiştir. İş etiği uygulamalarının işlevi ve amacı, etik-dışı davranışları engellemek, etik ikilemleri çözmek, işletmelerde kararların etik doğrultusunda alınmasını, davranışların etiğe uygun gerçekleşmesini ve sonuç olarak etik iklimin oluşmasını ve geliştirilmesini sağlamaktır.

Üçüncü bölümdeki amacımız ise, etik iklim düzeyinin geliştirilmesi ve korunması için iş etiği uygulamalarının nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda üçüncü bölümde iş etiği uygulamaları incelenmiştir. Bu uygulamalar, etik kodlar, etik olmayan davranışların raporlanması ve etik ile ilgili eğitim programlarıdır. Bu bölümde, iş etiği uygulama metotlarının etik iklim üzerinde etkiye sahip olması için, uygulamaların nasıl oluşturulması gerektiği, uygulamaların işletmeler için önemi ve taşıdıkları işlevler, önündeki engeller ve uygulamalar ile ilgili aleyhte görüşler ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca yasal ve mesleki düzenlemelerin etik kodların oluşumuna olan etkisi ve iş hayatında etik kodlar ile ilgili uygulamalar, etik kod geliştirme süreçleri ve etik kod içerik analizleri gerçek örnekler ile incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, demografik değişkenler ile bireylerin etik konum seviyesinin, etik iklim düzeyine etkisi üzerine yapılmış olan araştırma çalışmamız yer almaktadır. Demografik değişkenler olarak cinsiyet ve iş deneyim süresi ele alınmıştır. Etik konum seviyesi ise bireylerin sahip olduğu idealizm ve rölativizm düzeyleridir. Araştırmamız hem demografik değişkenler ve etik konum düzeyinin etik iklim düzeyine etkisini göstermesi açısından hem de işletmenin bünyesindeki etik iklim düzeyini, farklı boyutlarda nasıl ölçeceğini göstermesi açısından öneme sahiptir.

İşletmenin mevcut demografik yapısı ve etik konum düzeyi dikkate alınmadan, aynı uygulamaların sadece biçimsel olarak bir paket program gibi uygulanması yanlıştır. Araştırma bölümünde görüldüğü üzere, işletme, bünyesindeki etik iklim düzeyini, etik konum düzeyini ve demografik yapısını ölçerek, iş etiği uygulama programını yürütmelidir.

Çalışmamızda iş etiği uygulamalarının, etik iklim düzeyi üzerindeki etkisinin gerçek anlamda sağlanması için, uygulama yöntemlerinin şekli olarak değil, gerçek anlamda, işletme faaliyetleri ile bütünleştirilerek, etkin şekilde uygulanmasını savunmaktayız. İş etiği programı yürütülürken, uygulamaların etkinliğinin ölçümü periyodik olarak yapılmalı, ölçüm sonuçlarına göre uygulamalar yeniden yapılandırılmalı, kısacası uygulama süreci dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.

## 1. İŞLETME YÖNETİMİNDE ETİK

Çalışmamızın ilk bölümünde amacımız, öncelikle iş etiği uygulamalarının temelinde yer alan kavramsal yapıyı ortaya koymaktır. Bu bölümde incelenen ahlak, etik ve iş etiği kavramları, iş etiği kavramının ortaya çıkışı, gelişimi ve işletme yönetiminde taşıdığı önem, iş etiği ile ilgili aleyhte ve lehte görüşler ile küresel iş etiği bölümleri iş etiği uygulamalarının temelini ve kökenini ortaya koymaktadır. İkinci bölümde işlenen etik iklim, etik davranış-etik karar alma, işletmelerde görülen etik-dışı davranışlar ve sebepleri ile etik ikilem konuları ise iş etiği uygulamalarının neyi engellemeye ve neyi sağlamaya çalıştığını göstermekte, dolayısı ile uygulamaların varlık sebebi ve amacını ortaya koymaktadır.

### 1.1. İş Etiği Kavramının Temelleri

Bu bölümde, iş etiğinin temelinde yer alan ahlak ve etik kavramları kısaca incelenecektir. Etik iklim kavramının anlaşılması, etik iklim düzeyinin geliştirilmesi için iş etiği uygulama yöntemlerinin oluşturulması ve faaliyete geçirilmesi sürecinde her şeyden önce iş etiği kavramının temelinde yer alan ahlak ve etik kavramlarının bilinmesi gerekmektedir.

Ahlak, bireylerin özellikle diğer kişiler ile olan ilişkilerinde yaptıkları davranışlar üzerine standartlar ortaya koymakta ve bireyleri bu standartlar doğrultusunda yargılamaktadır, etik ise ahlak kavramına yönelik olarak ayrıntılı bakış açısı sağlayan bir düşünce sistemidir.<sup>1</sup> Etiğe, ahlaki değerler ve siyasal ekonomi arasındaki zıtlıklar sonucu oluşan problemler ile ilgili bir çözüm olarak ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>2</sup> Etik, toplumu dikkate aldığı kadar bireyi, bireyin haklarını da dikkate almaktadır.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Yvonne Stedham, Jeanne Yamamura, Rafik Beekun, *Gender Differences in Business Ethics: Justice and Relativist Perspectives*, Business Ethics: A European Review, C.16, 2, 2007, ss. 165.

<sup>2</sup> Arianna Bove, Erik M. Empson, *An Irreconcilable crisis? The Paradoxes of Strategic Operational Optimization and The Antinomies of Counter-Crisis Ethics*, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 77.

<sup>3</sup> Norani Mohd Salleh, Rohaida Mohd Saat, *Ethical Codes of Conduct and Practices Using Human Subjects*, Procedia Social and Behavioral Sciences, C.9, 1, 2010, ss. 2024.

Etik, insanların hayatlarında var olan ahlaki boyutların, ekonomik davranışlarını nasıl etkilediğini anlama hususunda politika ve metotlar geliştirmektedir.<sup>4</sup>

Birey, esas olarak, toplumda sahip olduğu çeşitli sosyal rolleri yerine getirmesi gerektiğini düşünmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetler, bu rollerin gereklerinin yerine getirilmesine yardım edici ya da engelleyici olup olmasına göre, toplumdaki diğer fertlere yardım edici ya da zarar verici olup olmadığı doğrultusunda, yanlış veya doğru olarak nitelendirilmektedir.<sup>5</sup>

Bununla beraber, etik açısından yanlış olarak nitelenen bir davranış, kültürel, ekonomik, politik, toplumsal ve teknolojik olarak doğru olarak nitelendirilse bile etik tarafından asla, doğru davranış olarak kabul edilemez.<sup>6</sup>

Etik ile ilgili yukarıda bahsettiğimiz yorumlara baktığımız zaman, etiğin insan hayatında ahlaki içerikli konular üzerine sistem, metod ve standartlar getirdiğini, getirdiği standartlar doğrultusunda kendi sistemi içinde kendi metodları ile inceleme, yargılama ve değerlendirmeler yaptığını ve bunun sonrasında ahlaki açıdan doğru ve yanlış şeklinde hükümler verdiğini ifade edebiliriz.

Etik, toplumsal hayat ile ilgili bir kavramdır ve dolayısı ile etiğin ne olduğu yanında, insanlar için ne anlama geldiği de önem taşımaktadır, bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sonuçları aydınlatıcı olacaktır:

Yapılan bir araştırmada, katılımcılara etik kavramının kendilerine ilk olarak hangi çağrışımı yaptığı sorulmuştur. Alınan cevaplar %52 ahlak, %20 kural, %18 kanun ve %10 oranla dürüstlük şeklindedir.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ikbale Tota, Hidajet Shehu, *The Dilemma of Business Ethics, Emerging Markets Queries in Finance and Business*, Procedia Economics and Finance, C.3, 2012, ss. 556.

<sup>5</sup> Benjamin J. Lovett, Alexander H. Jordan, Scott S. Wiltermuth, *Individual Differences in the Moralization of Everyday Life*, Ethics & Behavior, C.22, 4, 2012, ss. 254.

<sup>6</sup> Andrew Sikula, Kurt Olmosk, Chong W. Kim, Stephen Cupps, *A "New" Theory of Management*, Ethics&Behavior, C.11, 1, 2010, ss. 20.

<sup>7</sup> Ramazan Menekşe, *Ankara'da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışmakta olan Personelin Tüketiciye Karşı Etik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.4, 1, 2008, ss. 96.

Başka bir araştırmaya göre ise, etik kavramı, katılımcıların %61.7'lik kısmına göre ilkeleri, değerleri ve standartları, %19.1'lik kısmına göre adalet, samimiyet ve dürüstlük kavramlarını, %10.6'lık kısmına göre doğruluk ve erdem kavramlarını, %6.4'lük kısmına göre iyi-kötü, doğru-yanlış kavramlarını, %2.1'lik kısmına göre ise düzenleyici kuralları çağrıştırmaktadır.<sup>8</sup>

Konu ile ilgili yapılan bir başka araştırmada katılımcılara etiğin ne demek olduğu sorulmuş olup yanıtlar; %25,9 oranında güzel ahlak, %17,4 oranında dürüstlük, %24,8 oranında toplum kuralları, örf ve adetler, %22,3 oranında ise iş ile ilgili uyulması gereken kurallar şeklindedir.<sup>9</sup>

İş etiği ile ilgili yaklaşımların ve uygulamaların temelinde, konu ile ilgili çalışmalar yapmış olan filozofların görüşleri yatmaktadır. Bu sebeple konunun felsefi temelini ortaya konması büyük önem taşımakta olup bu doğrultuda bir sonraki bölümde etik felsefe ilişkisi incelenmiştir.

## 1.2. Etik Felsefe İlişkisi

Bu bölümde etik kavramının felsefi temellerinin ortaya konmasına ve etik ile ilgili iki temel ve karşıt görüş olan, idealizm ile rölativizm düşüncelerinin açıklanmasına çalışılacaktır. Tezimizde esas olarak etik kavramı ile ilgili işletme yönetimindeki uygulamaları incelemekteyiz, bu sebeple etik felsefe ilişkisine detaylı olarak girilmeyecek, konu iş etiği uygulamalarının temelini anlaşılması düzeyinde ele alınacaktır.

---

<sup>8</sup> Serkan Özdemir, *İç Denetim Etiği Ve Kamu İç Denetçileri Tarafından Algılanışı*, Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.3, 2, 2011, ss. 159.

<sup>9</sup> Makbule Evrim Gülsünler, *İletişim Etiği ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı*, Selçuk İletişim Dergisi, C.6, 2, 2010, ss. 164

### 1.2.1. Etik Kavramının Felsefi Temeli

Tezimizdeki ana bağımlı değişken etik iklim düzeyi olup etik iklim kavramının, iş etiği uygulamalarının, iş etiği ile ilgili tüm konuların temelinde etik ile ilgili ortaya konmuş olan felsefi düşünceler yer almaktadır.

Etik ile ilgili çok sayıda düşünürün ortaya koymuş olduğu fikirler tarih boyunca gelişerek iş etiğini şekillendirmiştir.

Etik ile ilgili çalışmalarda ana problem, etik karar vermenin farklı şekillerde tanımlanması, kavramsallaştırılması ve bu kavramsallaştırmaların kaynağının etik ile ilgili farklı felsefi yaklaşımlardan alınmasıdır.<sup>10</sup>

Bireylerin ahlaka uygun bir hayat yaşamasını cesaretlendirmek amacı ile ahlak üzerine çalışan kişilerin yanıtlamaya çalıştığı ve aralarında ihtilaflar oluşturan temel konular, hangi faktörlerin doğrudan ahlaki davranışı yönlendirmekte olduğu, ahlaka uygun karar vermenin nasıl gerçekleştirileceği ve ahlaki yönde sahip olunan hassasiyetlerin neler olduğu şeklinde ifade edilebilmektedir.<sup>11</sup>

Sokrates etik ile ilgili çalışmasına şu basit soru ile başlamaktadır, “Birey nasıl yaşmalıdır?”<sup>12</sup> Etik ile ilgili tüm bu sorular “Birey nasıl yaşmalı?” olarak söylenmiş olan bu büyük soru ile ilişkilidir. Bu sorunun cevaplandırılması için eski dönem filozofları, bireyin hayatı yaşama sebepleri üzerine odaklanmıştır.<sup>13</sup>

Etik ile ilgili fikri tartışmaların tarihine bakıldığında, tartışmaların teoloji (etiğin amacının evrensel bir mutlakiyet ve üstünlük içermesi), siyasi bilimler (etiğin insanların refahı ile ilgili olması), psikoloji (bireyin mutluluğu ile ilgili olması) disiplinleri arasında gerçekleştiği görülmektedir. Etiğin nereden ve nasıl doğduğu, neyin doğru olduğunu nasıl bilebileceğimiz ile ilgili tartışmalarda geçmişten bugüne tansiyonu yüksek bir gerilim yaşanmaktadır. Kanunlar, din ve sosyal bilimler, etik ile

---

<sup>10</sup> Michael Hitt, Jamie Collins, *Business Ethics, Strategic Decision making, and Firm Performance*, Business Horizons, C:50, 2007, ss. 354.

<sup>11</sup> Changwoo Jeong, Hyemin Han, *Exploring the Relationship Between Virtue Ethics and Moral Identity*, Ethics & Behavior, C.23, 1, 2013, ss. 44.

<sup>12</sup> A. Craig Keller, *Smith versus Friedman: Markets and Ethics*, Critical Perspectives on Accounting, C.18, 2007, ss. 162.

<sup>13</sup> Keller, a.g.e., ss. 163.



ilgili tartişmalarda öncelikli yere sahiptir ve her biri doğru davranışın nasıl tespit edileceği ile ilgili kurallar saptamakta, doğru davranış ile ilgili emirler vermektedir.<sup>14</sup>

Aristo'nun çalışmaları sonucu meydana gelen erdem etiği teorisi, kurallar veya sonuçlardan ziyade, insan karakterini, etik ile ilgili düşünmenin temel öğesi olarak vurgulamaktadır. Erdem etiği üzerine çalışan teorisyenler, "Nasıl bir insan olmalıyım?", "Nasıl yaşamalıyım?" soruları üzerinde çalışmışlardır.<sup>15</sup>

Erdeme dayalı etik teorisi, karar vericilerin kişiliklerini, erdemli olup olmamalarına göre incelemekte, karar vericilerin etik yargılara varma eğilimlerini arttırmayı amaçlamaktadır.<sup>16</sup>

Swales, erdem etiğinin, iş etiği içinde, geçmiş tecrübelerden şekillenerek karar almak şeklinde olduğunu belirtmiştir. Swales'e göre bu karar alma, örgütün ve/veya paydaşların amaçlarına ulaşması, daha iyi bir düzeye gelmesi ile ilgilidir.<sup>17</sup>

Kant'ın görev etiği, sadece doğru olduğu için doğru olanı yapmayı savunmaktadır.<sup>18</sup>

Kant'çı bakış açısı, kişilerin kendi kendini yönetmesinin, bireyin kişisel haklarının korunmasının esas alınmasını savunmaktadır. Kant'ın etik prensiplerinden konuya yaklaştığımızda, kişinin kendi kendini yönetme hakkı, kişisel özerklik ön plandadır. Buna karşın faydacı bakış açısı ise olabildiğince fazla fayda yaratmanın esas olduğunu ve fayda yaratmanın, bireysel çıkarların üzerinde olduğunu savunmaktadır. Dolayısı ile Kant'ın etik ile ilgili prensipleri ile kişisel çıkarların daha büyük faydalar elde edebilmek için ihlal edilebileceğini savunan faydacı bakış çelişmektedir. Bununla beraber bu düşünce birbirine karşıt olarak konumlandırılrsa da, her iki bakış açısı da

---

<sup>14</sup> Bove, Empson, a.g.e., ss. 76.

<sup>15</sup> Jeong, Han, a.g.e., ss. 47.

<sup>16</sup> Mary Beth Armstrong, Edward Ketz, Dwight Owsen, *Ethics Education in Accounting: Moving Toward Ethical Motivastion and Ethical Behavior*, Journal of Accounting Education, C.21, 2003, ss. 3.

<sup>17</sup> Stephen Swales, *The Ethics of Talent Management*, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 32-46.

<sup>18</sup> Swales, a.g.e., ss. 32-46.

ahlaki açıdan savunulabilir, etik açısından muteber temellere sahip olup kendi görüşlerini ahlaki ilkeler ile temellendirmektedir.<sup>19</sup>

Faydacı etik teorisi, ahlaki şikâyetleri değerlendirirken, maliyet-fayda analizini değerlendirmenin merkezine almaktadır.<sup>20</sup> Faydacı yaklaşım, çoğunluğun elde ettiği faydaya, yani en fazla sayıda insan için en yüksek fayda değerine odaklıdır. Buna karşın deontoloji ise, bireysel hakların korunmasına odaklıdır ve sonuçlardan ziyade yapılan faaliyetin kendisi ile ilgilidir.<sup>21</sup>

Pittenger, faydacı yaklaşıma yönelik olarak şu eleştirilerin yapıldığını ifade etmektedir; davranışın sonucuna odaklı hareket edilmesi ve bu hareket tarzı sonucunda ahlaki açıdan kabul edilemez olan bireysel kararlar içinde faydacı yaklaşımın savunduğu temel fikir kullanılarak haklı gerekçeler yaratabilmesi mümkün olabilmektedir. Bireysel davranışın faydasına aşırı odaklanma, örneğin; suç oranını düşürüyor, toplumun güvenliğini artırıyor gibi çoğunluğun lehine görülen düşünceler ile masum insanlara zarar vermeye yol açabilmektedir.<sup>22</sup>

Bu noktada Levinas'ın ahlak felsefesinden de kısaca bahsetmek aydınlatıcı olacaktır. Emmanuel Levinas, dünyaya insan olarak geldiğimiz için etik konusunda sorumluluğumuz olduğunu, etik doğrultusunda diğer insanlar ile olan ilişkilerimizi geliştirmemiz gerektiğini belirtmiştir. Levinasçı etik yaklaşım, egoyu dışarı çıkartır ve yok eder. Levinas'ın ahlak felsefesi üzerine geliştirilen iş etiği ile ilgili modern düşünceler, iş etiğini sadece kurumsal bir taahhüt olarak değil, adalet için sürekli gösterilen bir çaba ve üçüncü kişilerin haklarını koruma doğrultusunda bireylerin sorumluluk alması olarak görmektedir.<sup>23</sup> Levinasçı etik yaklaşım, diğer insanlar için sonsuz bir sorumluluk duygusu içinde olmayı, onlar için kendimizi, seve seve, gönüllü olarak feda edebilmeyi emretmektedir. Kişisel çıkarlar bir tarafa bırakılarak diğer insanlara öncelik verilmelidir.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Salleh, Saat, a.g.e., ss. 2022.

<sup>20</sup> David J. Pittenger, *Deception in Research: Distinctions and Solutions From the Perspective of Utilitarianism*, *Ethics & Behavior*, C.12, 2, 2010, ss. 128.

<sup>21</sup> Stedham v.d., a.g.e., ss. 165.

<sup>22</sup> Pittenger, a.g.e., ss. 121.

<sup>23</sup> David Bevan, Herve Corvellec, *The Impossibility of Corporate Ethics: For a Levinasian Approach to Managerial Ethics*, *Business Ethics A European Review*, C.16, 3, 2007, ss. 208-219.

<sup>24</sup> Bevan, Corvellec, a.g.e., ss. 213.

Levinas, etik ile ekonomi ve iş hayatı kavramlarını, hem teorik hem de deneysel olarak bir araya getirmiş ve aralarındaki ilişkileri incelemiştir. Çünkü iş hayatı ve ekonomi gerçek hayatın bir parçasıdır, iş hayatında insanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi meşru görülmektedir. Levinas'ın etik ve iş hayatını birlikte incelemesinin ikinci sebebi iş hayatında paranın öncelikli olmasıdır.<sup>25</sup>

Şu ana kadar etik ile ilgili çeşitli felsefi yaklaşımlardan bahsedilmiştir. İş etiği uygulamaları geliştirilirken, uygulamaların felsefi olarak temelindeki ana ayırım idealizm ve rölativizm düşünceleri doğrultusunda oluşmaktadır.

Bu sebeple, bu iki kavrama ve aralarındaki farklara ayrı bir başlık altında bir sonraki bölümde yer verilmektedir.

### **1.2.2. İdealizm ve Rölativizm Kavramlarının Karşılaştırılması**

İş etiği uygulamaları geliştirilirken, uygulamaların, hem idealizm hem de rölativizm düşünceleri doğrultusunda değerlendirilmesi ve iki yönlü olarak ele alınması gerekmektedir. Tek taraflı, sadece idealizm veya rölativizm düşünceleri ile oluşturulmuş bir uygulama sistemi yeterli olmayacaktır. Ayrıca bireylerin idealizm ve rölativizm düzeyleri araştırma bölümümüzde, etik iklime etkisi doğrultusunda bağımsız değişken olarak incelenecektir. Kısacası gerek iş etiği uygulamaları ile olan ilgisi ve gerekse etik iklim düzeyine olan etkisi açısından idealizm/rölativizm düşünceleri önem taşımaktadır ve bu sebeple ayrı bir bölümde incelenmiştir.

Rölativizm (görecilik) düşüncesi, etik ile ilgili olarak, zorunlu ahlaki ilkeleri temel alarak hareket etmek yerine, her bir durumun birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmesini savunmakta olup bu yaklaşıma göre etik ile ilgili yargılamalar, etik ilkeler yerine olaylarının ayrı ayrı yorumlanmasına dayalı olarak geliştirilmelidir.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Dag G.Aasland, *The Exteriority of Ethics in Management and Its Transition Into Justice: A Levinasian Approach to Ethics in Business*, Business Ethics: A European Review, C.16, 3, 2007, ss. 221.

<sup>26</sup> Rashmi H. Assudani, Ravi Chinta, Chris Manolis, David J. Burns, *The Effect of Pedagogy on Students' Perceptions of The Importance of Ethics and Social Responsibility in Business Firms*, Ethics & Behavior, C.21, 2, 2011, ss. 105.

Rölativist bakış açısı, nesnel evrensel etik standartlar olabileceğini kabul etmemektedir. Ahlaki standartların öznel olduğunu, kültürler arasında ve hatta aynı kültürün içindeki gruplar arasında farklılıklar olabileceğini ve ahlaki anlayışların zaman geçtikçe değişeceğini savunmaktadır. Rölativist bakış açısına göre, bir faaliyetin etik içeriği, bireylerin ve grupların tecrübelerine göre farklı şekilde yargılanmalıdır. Rölativist bir gözlemci, ele alınan gruptaki üyelerin davranışlarını gözlemler, grubun içindeki etkileşimleri değerlendirerek neyin doğru, neyin ise yanlış olduğunu belirler.<sup>27</sup>

Rölativizm düşüncesi, etik ile ilgili yargılamalar yaparken, herkes için geçerli olan kuralları reddetmektedir. Durumsal şekilde yaklaşılması gerektiğini savunmaktadır. Mevcut duruma odaklanmakta ve mevcut duruma özgü değerlendirmeler yapmakta ve muhakemelerini de bu değerlendirmeler temelinde gerçekleştirmektedir.<sup>28</sup>

İdealist bakış açısına göre ise, bireyin etiğe uygun davranması için esas olan, faaliyetin özünde iyi veya kötü olmasıdır. Özünde iyi olan şey yapılmalıdır. Rölativizm ise, faaliyetin veya davranışın sonuçlarına odaklanmaktadır, pratiğe odaklı bir bakış açısıdır.<sup>29</sup>

Bu noktada bizim düşüncemiz, idealizm bakış açısı ile temel kuralların getirilmesi, temel kuralların ışığında rölativizmin dinamik bir araç olarak kullanılması sonucu, pratiğe yönelik alt kuralların oluşturulması doğrultusundadır.

Forsyth, idealist ve rölativist olma derecesine göre, bireylerin karar alma süreçlerinde dört farklı etik yaklaşım geliştirdiklerini belirterek, durumsallık, mutlakiyetçilik, sübjektivizm ve istisnacılık olarak isimlendirilen bu yaklaşımları aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur:<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Stedham v.d., a.g.e., ss. 165.

<sup>28</sup> Christopher J. Robertson, K. Matthew Gilley, Marc D. Street, *The Relationship Between Ethics and Firm Practices in Russia and The United States*, Journal of World Business, C.38, 2003, ss. 377.

<sup>29</sup> Kathy Wachter, Scott J. Vitell, Ruth K. Shelton, Kyungae Park, *Exploring Consumer Orientation Toward Returns: Unethical Dimensions*, Business Ethics: A European Review, C.21, 1, 2012, ss. 121.

<sup>30</sup> Donelson R. Forsyth, *A Taxonomy of Ethical Ideologies*, Journal of Personality and Social Psychology, C.39, 1, 1980, ss. 175-184.

**Tablo 1. Etik Yaklaşımların Sınıflandırılması**

	Yüksek Rölativizm	Düşük Rölativizm
Yüksek İdealizm	Durumsalçılar Ahlak ile ilgili kesin kuralları reddederler, her bir durum için bireysel olarak analiz yapılması gerektiğini savunurlar. (Rölativizm ağırlıklı)	Kurallara Mutlak Bağlı Olanlar Ahlaki açıdan en iyi sonucun evrensel ahlak kurallarına uyularak elde edileceğini savunurlar
Düşük İdealizm	Sübjektivistler Evrensel ahlaki prensiplerden ziyade kişisel değer ve bakış açılarını temel alırlar. (Rölativizm ağırlıklı)	İstisnai Durumlara Açık Olanlar Ahlaki kurallar alınan kararlara rehberlik edecektir, fakat pragmatik olarak bu standartların dışında istisnai durumlara da açık olunmalıdır (Faydacılık ağırlıklı)

**Kaynak:** Donelson R. Forsyth, *A Taxonomy of Ethical Ideologies*, Journal of Personality and Social Psychology, C39, 1, 1980, ss. 176'dan alındı.

Etik ve felsefe arasındaki ilişkileri inceledikten sonra, tezimizde benimsediğimiz düşünce tarzı şu şekildedir. İlk olarak, tek başına, herkes için doğru ve ahlaki davranışı belirleyen standartların konulması ile ahlaki problemlerin çözüleceğini düşünmüyoruz. Temel standartlar tespit edilmelidir ama farklı durumlar için farklı doğruların olabileceği dikkate alınarak, olay ve vaka bazında detaylı incelemeler yapılması ve tespit edilen ahlaki standartların detaylandırılması gerekir. Ayrıca, bireysel hakların ihlal edilmemesi, herkesin referans alması gereken bir husustur.

Bununla beraber, farklı durumlarda çok sayıda kişinin haklarının korunması için, temel haklar mümkün olduğunca gözetilerek, temel haklar konusunda yüksek özen ve hassasiyet gösterilerek faydacı yaklaşıma da uygun hareket edilebilir. Özen ve hassasiyeti vurgulama gereği duymaktayız, çünkü faydacı yaklaşım suiistimale fazlası ile açıktır. Nasıl olsa çok sayıda insan için fayda yaratıyoruz diyerek, temel insan hakları rahatlıkla ihlal edilebilmektedir ve bu yanlıştır. Çok sayıda insana fayda

sağlanması düşüncesi, az sayıda insanın temel haklarının ihlal edilmemesi için her şeyin yapıldığından emin olduğu durumlarda, sadece uygulayıcıların değil, çeşitli grupların da, konunun tarafı olmayan kişilerin de fikirleri alındıktan sonra, ahlaki açıdan savunulabilir bir argüman olarak düşünülmelidir. Özetle bizim düşüncemize göre uyulması zorunlu temel ahlaki standartların tespiti ve ortaya konulması temel aşamadır ve başlangıçtır. Buna ilave olarak her bir vaka ve olay kendi içinde farklı yaklaşımların uygulanması gerekliliğini içerebilmektedir. Tek başına bir felsefi yaklaşımın benimsenmesi ile toplumda ahlaki değerlerin tamamı ile oturtulmuş olacağını iddia etmek yetersiz bir düşünce olacaktır.

### **1.3. İş Etiği Kavramı, Ortaya Çıkışı ve Taşıdığı Önem**

Kar elde etme mecburiyeti, çoğu durumda sadece kar elde etmeye, para kazanmaya odaklı olma ve yoğun rekabetin varlığı gibi sebepler sonucu, iş hayatında etik-dışı davranışlar daha fazla gerçekleşmektedir. Sektörel farklılıklardan, yapılan işin karmaşıklığından kaynaklı detay durumlardan dolayı iş etiğinin kendi içinde sahip olduğu kapsam detaylı ve geniştir. Ayrıca, yine aynı sebeplerin sonucu olarak, iş etiği çalışmalarında pratiğe dönük tarafın daha fazla geliştiğini, iş etiğinin, pratiğin teorisine önüne geçtiği bir alan olduğunu da ifade edebiliriz.

#### **1.3.1. İş Etiği Kavramı**

İş etiğinin ortaya çıkışı, gelişimi ve öneminin ele alınmasından önce iş etiği ile ilgili tanımlara yer verilecektir.

İş etiği uygulama programının oluşturulması öncesinde ilk olarak sürecin en başından, işletmede, iş etiğinin ne olduğu, tanımı ortaya konmalı, iş etiği doğru bir şekilde tanımlanarak, etik eğitimleri içerisinde ele alınmalıdır.

İş etiği, iş hayatında etik davranışın oluşması ve güçlenmesi için kültür yaratma amacı taşıyan ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.<sup>31</sup>

İş etiği, işletme şartlarında, iş hayatında yaşanan davranışları, doğru veya yanlış, iyi veya kötü olarak yorumlayan bir çalışmadır.<sup>32</sup>

İş etiği, etik ile ilgili prensiplerin iş hayatı ile ilgili durumlara uygulanması olarak da tanımlanmaktadır.<sup>33</sup> İş etiği ile ilgili ana fikir, iş etiğinin işletmenin sahip olduğu tüm paydaşların etik ile ilgili kaygılarını dikkate alması gerektiğidir.<sup>34</sup>

Ekonomi ile ilgili fikirler ve metodolojiler, iş etiği ile ilgili tartışmalarda temel ve asli unsurlar arasındadır. İş etiği ile ilgili bir tartışma, işletmenin ekonomik gerçekliğini yansıtmıyor ya da ekonomik analizler içermiyor ise noksan ve kusurlu olacak ve ayrıca inandırıcı olmayacaktır. Bu düşünce, ekonomik fikirlerin etik prensiplerden üstün olduğu ve onlardan önce geleceği anlamına gelmemektedir. Doğrusu şudur, ekonomi bilimi etiğin tamamlayıcısıdır. Ekonomi bilimi, etik ile ilgili unsurları anlamamıza katkıda bulunarak, kusurlu işleyen piyasalarda etik ideallere nasıl ulaşabileceğimizi göstererek etik ile ilgili çalışmaları tamamlamaktadır.<sup>35</sup>

Tota ve Shehu, işletmelerde etiğin rolünü dört ayrı maddede aşağıda görüldüğü şekilde sıralamıştır.<sup>36</sup>

- Serbest piyasa ekonomisinde ve örgütlerde değer oluşturma sürecini tanımlama ve sınıflandırma
- Örgütlerde hangi kararların alınacağını belirleme ve sınıflandırma
- Örgütlerde takip edilecek değerlerin tanımlanması ve örgüt genelinde uyulması amacı ile yayınlanması

---

<sup>31</sup> Ronald W. Clement, *Just How Unethical is American Business*, Business Horizons, C.49, 2006, ss. 314.

<sup>32</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 555.

<sup>33</sup> Joseph Gilbert, Joel Wisner, *Mattel, Lead Paint, and Magnets: Ethics and Supply Chain Management*, Ethics & Behavior, C.20, 1, 2010, ss. 36.

<sup>34</sup> Alan E. Singer, *Corporate Political Activity, Social Responsibility, and Competitive Strategy: An Integrative Model*, Business Ethics: A European Review, C.22, 3, 2013, ss. 310.

<sup>35</sup> Ralph Chami, Thomas F. Cosimano, Connel Fullenkamp, *Managing Ethical Risk: How Investing in Ethics Adds Value*, Journal of Banking & Finance, C.26, 2002, ss. 1718.

<sup>36</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 556.

- Kararların ahlaki ilkelere uygun şekilde nasıl alınacağını belirlenmesi ve uyulması için yayınlanması

Etik, bir ana strateji hedefi olarak, diğer stratejik hedefler ile bir arada var olmalıdır. İş etiği, stratejik olarak uygun ve yararlı olabildiği derecede, işletmede var olacaktır.<sup>37</sup>

Özetle iş etiğini, etiğin işletmelerde uygulanan bir türü, bir alt disiplini olarak düşünebiliriz, etik toplumun tümüne hitaben genel bir çalışma iken, iş etiği ise etiğin toplumsal hayatın bir bölümünü oluşturan iş hayatında uygulanmasıdır.

### 1.3.2. İşletme Yönetiminde Etiğin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Bu bölümde iş etiğinin kurumsal bir yapı halinde ortaya çıkış ve gelişim sürecine değinilecektir. İş hayatında etiğin ortaya çıkışı ve gelişiminin anlaşılması, iş etiği düzeyinin-etik iklim seviyesinin artırılması amacı ile yapılan uygulamaların işletmedeki gelişim sürecinin anlaşılması yönünde de aydınlatıcı olacaktır.

Günümüzde, insan hayatında, finansallaşma-her şeyin para ile ölçülmesi hususu, geçmişe göre ciddi şekilde artmıştır. Para, günlük hayatın merkezine oturmuştur. Günlük hayattaki her şey parasal bir hesaplama ve yine parasal ölçütler ile değerlendirilmektedir. Bu durum günlük hayatımız üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir ve etik ile ilgili olarak da kendi yarattığı değerleri ortaya koymakta ve dayatmaktadır.<sup>38</sup>

Günümüz dünyasında, iletişim ve nakliye olanakları son derece gelişmiş durumdadır, dolayısı ile ticaretin sınırlı coğrafi alanlarda ve sınırlı bir insan kitlesi tarafından yapıldığı eski dünyaya göre, günümüz iş hayatında iş etiği uygulamalarının önemi ciddi derecede artmıştır.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Bove, Empson, a.g.e., ss. 81.

<sup>38</sup> Armin Beverungen, Stephen Dunne, Casper Hoedemaekers, *The Financialisation of Business Ethics*, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 108-114.

<sup>39</sup> Yew-Kwang Ng, Siang Ng, *Do The Economies of Specialization Justify The Work Ethics? An Examination of Buchanan's Hypothesis*, Journal of Economic Behavior & Organization, C.50, 2003, ss. 350.



1990'lı yıllardan bu yana, birçok büyük firma, etik yönetim ve yasal uyum üzerinde çalışacak resmi programlar ve birimler oluşturmuştur. Günümüzde büyük ölçekli firmaların çoğu, etiğe uygun yönetim ve yasalara uyum doğrultusunda bünyelerinde resmi programlara sahiptir. Ayrıca etik ile ilgili uygulamaları yürüten bir yöneticinin varlığı yaygın hale gelmiş hatta bu konuda çalışan kişiler bir mesleki birlik dahi kurmuştur.<sup>40</sup> Bununla beraber, iş etiğinin gelişimi göreceli olarak kısadır, iş etiği kavramının bir tarihi olamayacak kadar yeni oluşmuş bir fenomen olduğu dahi iddia edilmektedir.<sup>41</sup>

Siebert'te, konu ile ilgili olarak, 1970'lerden önce yapılan çalışmalarda, etiğe çok az yer verildiğini, iyi niyetli olmanın yeterli olduğu düşüncesinin ötesine geçilmediğini ifade etmiştir.<sup>42</sup>

Son yıllarda, işletme camiasında, etik-dışı davranışların yaşandığı olaylar yaygın şekilde görülmekte olup birçok şirket etik-dışı davranışlar neticesinde yıkılmış veya imajlarına ciddi ve silinmesi güç lekeler sürülmüştür.<sup>43</sup> Ahlaki krizlerde, etik göz ardı edilmekte, yok sayılmakta, ikinci planda tutulmaktadır.<sup>44</sup>

Enron firmasında 2000'li yılların başında gerçekleşen olaylar, konut piyasasında yaşanan çöküş ve 2007'de başlayan ekonomik resesyona gibi makro olaylar sebebiyle iş etiği sadece gazete ve televizyon haberlerinde değil akademik literatürde de ön plana çıkmıştır.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Gary R. Weaver, Linda Klebe Trevino, *The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management A Fairness Perspective*, Human Resource Management Review, C.11, 2001, ss. 113.

<sup>41</sup> Zhenzhong Ma, Dapeng Liang, Kuo-Hsun Yu, Yender Lee, *Most Cited Business Ethics Publications: Mapping The Intellectual Structure of Business Ethics Studies in 2001–2008*, Business Ethics: A European Review, C.21, 3, 2012, ss. 286.

<sup>42</sup> Joan E. Sieber, *Using Our Best Judgment in Conducting Human Research*, Ethics&Behavior, C.14, 4, 2010, ss. 298.

<sup>43</sup> Willie E. Hopkins, Shirley A. Hopkins, Bryant C. Mitchell, *Ethical Consistency in Managerial Decisions*, Ethics&Behavior, C.18, 1, 2008, ss. 26.

<sup>44</sup> Bove, Empson, a.g.e., ss. 81.

<sup>45</sup> Virginia K. Bratton, Connie Strittmatter, *To Cheat or Not to Cheat?: The Role of Personality in Academic and Business Ethics*, Ethics & Behavior, C.23, 6, 2013, ss. 427.

Buna ilave olarak iş hayatında yaşanan Enron, Arthur Andersen ve benzeri skandallar, işletmelerin etik ve ahlaki açıdan şeffaf olması yönündeki baskıları da arttırmıştır.<sup>46</sup>

Toplumda ve iş hayatında, iş etiğine karşı olan ilginin artmasının sebebinin, iş hayatında yaşanan ve kamuoyu tarafından öğrenilen büyük kapsamlı etik ihlallere karşı gösterilen tepkiler olduğu, etik-dışı davranışlara karşı cevabi bir tepki olarak iş etiğine karşı olan ilginin arttığı ifade edilmektedir.<sup>47</sup>

Örgütlerin etik ihlallere karşı verdikleri tepkiler, etik kodlar geliştirme, etik eğitim programları düzenleme, etik danışmanlık faaliyetlerini arttırmak şeklinde oluşmakta, iş etiği uygulamalarının düzeyi günden güne artmaktadır.<sup>48</sup>

Bove ve Empson'da, yukarıdaki görüşleri destekleyici şekilde iş etiğinin, işletmenin çevresinde oluşan baskıya karşı stratejik bir tepki olarak oluştuğunu belirterek, işletme bünyesinde uygulanan iş etiği uygulamaları ile ilgili olarak, bu uygulamaların işletme için iyi ve faydalı olduğuna dair güçlü bir algı var ise iş etiğinin uygulanma olasılığının olduğunu ortaya koymuştur.<sup>49</sup>

Yapılan bir araştırmada, iş etiği ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş olup, çalışmanın yapıldığı 2012 yılından önceki on yıllık dönemin, iş etiği alanında hızlı gelişmelerin yaşandığı, kapsamlı araştırmaların yapıldığı bir dönem olduğu tespit edilmiştir.<sup>50</sup>

Kimmel tarafından yapılan çalışmada da yukarıdaki araştırma sonucunu destekleyici bulgular elde edilmiş ve etik ile ilgili deneysel çalışmalarda günden güne artış olduğu tespiti yapılmıştır.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Stedham v.d., a.g.e., ss. 163.

<sup>47</sup> Assudani v.d., a.g.e., ss. 103.

<sup>48</sup> Paula Rechner, Dennis Smart, *An Examination of the Effects of Sport Involvement on Ethical Judgments in Sport and Business*, Ethics & Behavior, C.22, 2, 2012, ss. 142.

<sup>49</sup> Bove, Empson, a.g.e., ss. 81.

<sup>50</sup> Ma v.d., a.g.e., ss. 287-295.

<sup>51</sup> Allan Kimmel, *Ethical Trends in Marketing and Psychological Research*, Ethics & Behavior, C.11, 2, 2001, ss. 131.

2011 yılında yapılan bir çalışmada, akademik dünyada müşterilerin davranışlarını etik açıdan inceleyen yayınlarda bir artış bulunmakta olduğu tespiti yapılmıştır. Tüketici davranışlarını etik açısından inceleyen yayınlarda özellikle 2006'dan bu yana net bir artış vardır. Etik davranışı daha iyi anlamaya yönelik araştırmalar neredeyse tamamen 2000 yılından sonra görülmektedir. Araştırmacılar, son yirmi yılda yapılan araştırmaları incelemiş ve yapılan araştırmaların üç ana soru üzerinde yoğunlaştığını tespit etmiştir:<sup>52</sup>

1. Etiğe uygun tüketim yapma hassasiyeti olan etik tüketicinin profilini çizmek; Etik tüketicilerin kim olduğunu tanımlamak, sosyo-demografik, çevresel ve kişisel değişkenler temelinde profil oluşturmak.
2. Etik tüketimi modellemek; Etik tüketici davranışını etkileyen faktörleri ortaya koymak ve etik tüketici davranışını tahmin etmeyi amaçlayan modellemeler oluşturmak.
3. Etik tüketici davranışını araştırmak ve anlamak; bu kategori esas olarak, etik tüketici davranışının hangi tür faaliyetler sonucu oluştuğunu ve tüketim faaliyetinde etik hassasiyetleri yüksek tüketicinin, etiğe uygun davranış gösterme doğrultusunda hangi sebepler sonucu güdülendiğini araştırmaktadır.

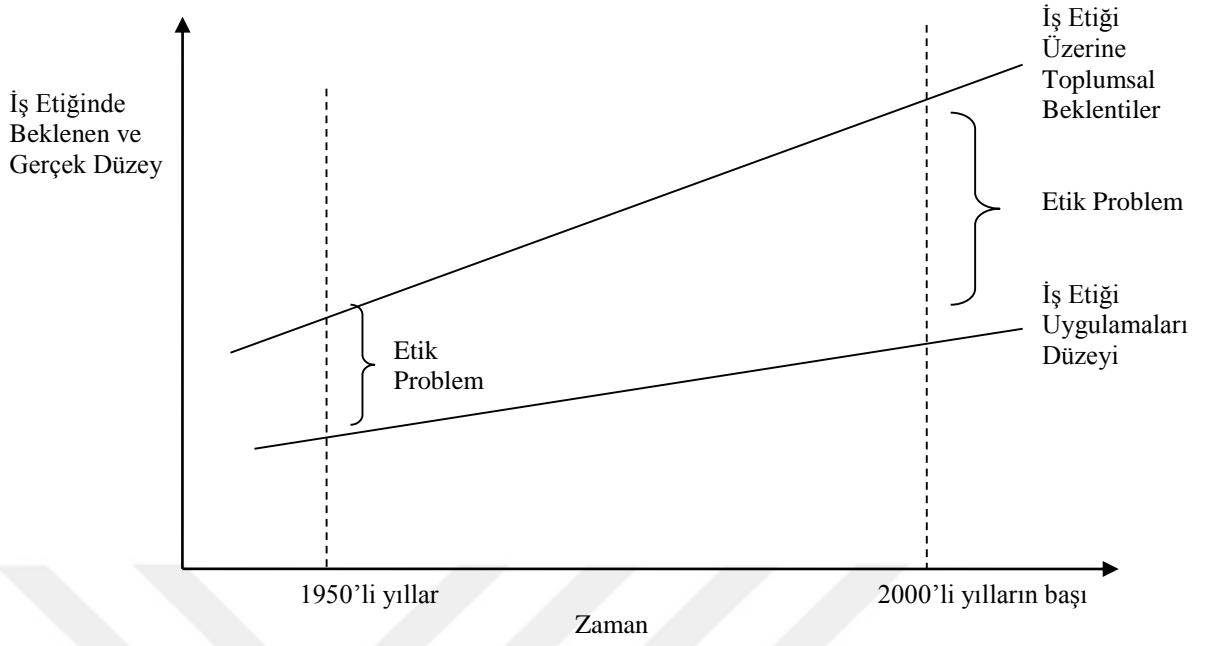
Bu çalışmada göstermektedir ki, iş etiği ile ilgili çalışmaların ana odak noktası, işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin bakış açılarını ortaya koyarak, işletmenin, büyüme ve karlılık hedefleri doğrultusunda, müşterilerinin gözündeki itibarını korumak ve güçlendirmek yönündedir.

Bir sonraki sayfada yer alan şekil, iş etiği ile ilgili toplumsal beklentilerin ve uygulama düzeyinin gelişimini göstermesi açısından çarpıcıdır. Bir taraftan iş etiği uygulamalarının düzeyi artmakta, diğer taraftan buna karşılık olarak ise iş hayatında etik ile ilgili toplumsal beklentilerin düzeyi daha güçlü bir ivme ile artmaktadır.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Eleni Papaoikonomou, Gerard Ryan, Mireia Valverde, *Mapping Ethical Consumer Behavior: Integrating the Empirical Research and Identifying Future Directions*, Ethics & Behavior, C.21, 3, 2011, ss. 197-200.

<sup>53</sup> Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, *Business and Society - Ethics and Stakeholder Management*, (1.bs.), South-Western Publishing, Michigan, 1999, ss. 182.



**Şekil 1. İş Etiği Bugün ve Geçmiş Dönemin Kıyaslanması**

**Kaynak:** Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, *Business and Society - Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Michigan, 1999, ss. 182' alındı.

Yapılan bir araştırma sonucuna göre, iş etiğinin iş hayatında gelişme kaydettiği ifadesine, CEO'ların %44'lük kısmı, tüketicilerin ise sadece %16'sı iştirak etmiştir. Zıt olarak tüketicilerin %56'lık kısmı kurumsal etiğin gerilediğini, iş hayatında etik açıdan kötüleşme olduğunu belirtirken, CEO'ların ise sadece %28'i bu düşüncededir. Gerçekte işletmelerin etik alandaki performansları ile ilgili, genel olarak tüketicilerde kötümser bir algılama görülmektedir. Tüketicilerin sadece %27'lik kısmı, içinde yer aldıkları kurumu, şirketi yüksek etik standartlara sahip olarak nitelirmektedir. Buna zıt olarak CEO'ların %64'lük kısmı kendi firmalarını yüksek etik standartlara sahip olarak görmektedir. Kendi firmasını normal veya yüksek etik standartlara sahip olarak sınıflandıran CEO'ların oranı %96 iken, tüketicilerin oranı ise %65'tir. Özetle tüketiciler ve işletme yönetimini yürüten CEO'lar, keskin şekilde, içinde yer aldıkları, çalıştıkları işletmelerdeki etik iklim kalitesi ile ilgili farklı düşünmektedir.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Gene R. Laczniak, Marvin W. Berkowitz, Russel G. Brooker, James P. Hale, *The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?*, Business Horizons, C. Jan-Feb, 1995, ss. 40.

Tüm bu değerlendirmeler de göstermektedir ki, iş etiği yaşadığı gelişim süreci, kurumsallaşması ve iş hayatında elde ettiği önem sonucu, işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken yadsıyamayacakları bir hayati önem seviyesine ulaşmıştır. İşletmeler tüm faaliyetlerinde, dış çevre ve iç çevre ile olan ilişkilerinde, iş etiğinin gereklerini dikkate almak, politika ve faaliyetlerini iş etiğinin gerekleri ile uyumlu hale getirmek durumundadır.

Son olarak iş etiğinin sahip olduğu dinamik yapıdan bahsetmek yerinde olacaktır. Teknolojik gelişimle beraber yeni etik problemler ortaya çıkmaktadır, yeni teknolojilere göre üretilmiş arabalar ile yapılmış kazalarda kullanıcıların ve üreticilerin ahlaki açıdan sorumluluklarının hangi düzeylerde olacağı buna bir örnektir. Dolayısı ile akıllı teknolojilerin ve teknolojiadaki gelişimin ahlaki yapımıza nasıl etki edeceği üzerine daha fazla düşünce üretilmesi gerekmektedir.<sup>55</sup>

Etik üzerine çalışan kişilerin, ahlaki hayatımıza etki eden, kişilerin ahlaki sorumluluklarını belirli alanlarda azaltan belirli alanlarda ise genişleten bu tarz teknolojik gelişmeler üzerine mutluluk duyma veya üzülmeye gibi duygusal tepkiler duymamaları, bilimsel ve objektif bir şekilde teknolojik gelişmelerin ahlaki etkilerini incelemeleri gereklidir.<sup>56</sup>

Etiğin evrensel, zamana göre değişmeyen bir kavram olduğu fikri ile iş etiğinin belirli durumlar ve zaman dilimlerine göre değişen, dinamik ve pratik bir husus olduğu fikri arasında denge kurulması gereklidir.<sup>57</sup>

İş etiğinin, önümüzdeki dönemlerde, son yıllardaki gelişiminden daha hızlı bir ivme ile gelişeceğini öngörmekteyiz. İş hayatında etiğin gelişimi, işletmeler için iş etiğinin taşıdığı önemi de her geçen gün daha güçlü şekilde arttıracaktır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde çok sayıda araştırma sonucu da incelenerek iş etiğinin işletmeler için taşıdığı önem ele alınmıştır.

---

<sup>55</sup> Clifton F. Guthrie, *Smart Technology and the Moral Life*, Ethics & Behavior, C.23, 4, 2013, ss. 326.

<sup>56</sup> Guthrie, a.g.e., ss. 335.

<sup>57</sup> Alexander Stajkovic, Fred Luthans, *Business Ethics Across Cultures: A Social Cognitive Model*, Journal of World Business, C.32, 1, 1997, ss. 20.

### 1.3.3. İş Etiğinin İşletme Yönetiminde Taşıdığı Önem

Bir önceki bölümde iş etiğinin işletme yönetiminde gelişimi anlatılmış olup iş etiği, iş hayatında taşıdığı önem doğrultusunda, kendisine daha fazla yer bulmuştur. İş etiğine olan ihtiyaç artmıştır çünkü işletmeler büyümeleri ve hayatlarını sürdürmeleri için iş etiğinin gerekli olduğunu yaşadıkları tecrübeler ile görmüştür. Bu bölümde iş etiğine neden ihtiyaç duyulduğu konusu, yönetimde taşıdığı önem doğrultusunda ele alınmıştır.

İş dünyasında kar ve etiğin birbirine zıt, karşıt kavramlar olduğuna dair geleneksel bir inanış bulunmaktadır.<sup>58</sup>

Örneğin, yapılan bir araştırmada, katılımcılara işletmenin amaçları ile ilgili fikirleri sorulmuştur. Alınan cevaplar, her işletmenin ana amacının karlılığı maksimize etmek olduğu, kar elde etmeden işletmenin hayatını sürdüremeyeceği, firmaların kar elde etmek için kurulduğu, işletmenin amacının olabildiğince çok para kazanmak olduğu şeklindedir.<sup>59</sup>

Bu doğrultuda Andrew Sikula ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya değinmek açıklayıcı olacaktır. Çalışmada ortaya konan bazı değerler, iş etiğinin işletmenin çalışma biçimini ahlaki değerler doğrultusunda nasıl biçimlendirdiğini göstermektedir. İş etiği, etiğe uygun davranmanın kar etmekten, davranış biçimlerinin ise yeteneklerden daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İş etiğini dikkate alan bir işletme, sadece hedeflerine ulaşmış olmasına, oyunu kazanıp kazanmadığına, örneğin yaptığı satış rakamlarına bakmayacak, amaca ulaşmada izlenen yolu - oyunun nasıl oynandığını, satış yaparken müşteriye nasıl yaklaşıldığını da dikkate alacaktır. Sonuç olarak iş etiğine göre, verilen hizmetin şekli, satışı gerçekleştirmekten, etik ilkeler ise para kazanmaya yönelik oluşturulan stratejilerden çok daha önemlidir.

---

<sup>58</sup> Dipasri Ghosh, Dilip K. Ghosh, Angie Abdel Zaher, *Business, Ethics, and Profit: Are They Compatible Under Corporate Governance in Our Global Economy?*, Global Finance Journal, C.22, 2011, ss. 72.

<sup>59</sup> John Ferguson, David Collison, David Power, Lorna Stevenson, *Accounting Education, Socialisation and The Ethics of Business*, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 21.

Bununla beraber yazarlar, etik davranış ile kar elde etmenin birbirleri ile karşıt, siyah ve beyaz gibi zıt olmadığını ifade etmişlerdir.<sup>60</sup>

Peki, bu noktada işletmeler iş etiğini nasıl benimseyecek diye düşünebiliriz, esas olan husus şudur; kar elde etme ile etiğe uygun hareket etmek birbirlerine zıt olarak konumlandırıldığında, etik uygulamaların kişiler üzerindeki etkinliği otomatik olarak düşecektir. Dolayısı ile işletmelerde, iş etiğinin işletmenin kar ve büyüme hedefleri için gerekli olduğu, iş etiğine aykırı hareket eden işletmelerin kısa vadelere işletme lehine sonuçlar elde edilse de uzun vadelere ciddi problemler ile karşılaşacakları yönünde bir bilinç oluşturulması önemlidir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ürettikleri ürün-hizmetlerin satışı ile mümkündür. Tüketicilerin işletmelerin faaliyetlerini etik açıdan sorgulaması ve bu sorgulamaların, satın alma kararları üzerinde etkide bulunuyor olması, iş etiğinin önemini arttırmaktadır.

Aasland, piyasanın katılımcıları disipline eden bir iç mekanizmaya sahip olduğunu, hiç kimsenin ahlaksız ve acımasızca hareket eden kişiler ile iş yapmak istemeyeceğini ifade etmiş ve bu doğrultuda iş etiğini işletme yönetiminde var olan bir disiplin mekanizması olarak tanımlamıştır.<sup>61</sup>

Bu noktada iş etiğinin işletmeler ve dolayısı ile iş hayatı için sahip olduğu yüksek önemi gösteren bazı araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir:

Promislo, Giacalone ve Welch tarafından etik ile ilgili kişisel inanışların bireyin mutluluğuna olan etkisi üzerine yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda yer almaktadır:<sup>62</sup>

Araştırma sonuçları, iş etiğinin sahip olduğu yüksek önemi göstermesi açısından çarpıcıdır. Araştırma sonucuna göre eğer bireylerin etik ile ilgili bakış açıları ile çalıştıkları örgütün etik ile ilgili bakış açısı arasında bir çatışma, karmaşa var ise bu karmaşa-uyumsuzluk stres yaratmaktadır. Bireyler etik davranışa yöneldikçe, ahlak

---

<sup>60</sup> Sikula v.d., ss. 12-20.

<sup>61</sup> Aasland, a.g.e., ss. 222.

<sup>62</sup> Mark Promislo, Robert Giacalone, Jeremy Welch, *Consequences of Concern: Ethics, Social Responsibility and Well-Being*, Business Ethics: A European Review, C.21, 2, 2012, ss. 209-219.

dışı davranışların getirdiği utanç veya suçluluk duygusu yaşanmadığı için uyku problemleri dahi azalmaktadır. Dolayısı ile etiğe uygun bir yönetimin olduğu ve etik iklimin güçlü olduğu bir kurumda bireylerin ruh sağlığı daha iyi düzeyde olacaktır. Etik ile ilgili problemler, işletmede yaşanan ahlakdışı durumlar, ilave olarak bireyin de etik ile ilgili hassasiyeti yüksek ise, iş stresini arttırmakta yüksek ve tehlikeli düzeylere getirmektedir. Hayattan alınan tatmini, kişisel hareketliliği ve canlılığı azaltmaktadır. Son olarak bu özellikteki bireyler, ahlak-dışı davranışlara karşı sert tepkiler vermektedir. Bunun sonucu olarak işletmedeki çalışma uyumu bozulmakta, bireylerin motivasyonu düşmekte ve işletme zarar görmektedir.

Tüketicilerin ürün iade politikalarını suiistimal ederek gerçekten satın alma niyeti ile değil, ücret vermeden belirli bir süre kiralama amacı ile perakende ürünleri satın alması üzerine yapılan bir çalışma, etik düzeyinin düşmesinin, ahlak dışılığın, tüketicilere, firmalara ve genel olarak topluma verdiği karşılıklı zarara önemli bir örnektir. İade oranları, etik-dışı iadeler ile arttıkça, firmaların maliyetlerini ve brüt kar marjlarını olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucu olarak firmalar, iade politikalarının etik dışı kullanımının suiistimalini engellemek için yeni politikalar geliştirmekte ve ürün iadelerinde müşterilerin cesaretini kırmak için zorluklar çıkarmaktadır. Bu durumun sonucunda, etik-dışı bir düşünce ile değil, meşru sebepler ile (ürünün kusurlu-bozuk olması) ürün iadesi yapmak isteyen müşteriler çok zor durumlarda kalabilmekte ve mağdur olabilmektedir.<sup>63</sup>

Gök, yaptığı araştırmada, katılımcıların %97,7 oranında, çalışma hayatında hukuk ve sözleşmelerin yanı sıra etik ilkelerinde benimsenmesi gerektiğini düşündüğünü tespit etmiştir.<sup>64</sup>

Yapılan başka bir araştırmada, katılımcıların çok yüksek bir oranda, satın alma davranışlarında etiği dikkate aldıkları, buna karşın düşük bir oranda işletmelerin etik ilkelere gerçek anlamda uyduklarını düşündükleri tespit edilmiştir.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Wachter v.d., a.g.e., ss. 115-117.

<sup>64</sup> Sibel Gök, *Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2010, ss. 559.

<sup>65</sup> Outi Uusitalo, Reetta Oksanen, *Ethical Consumerism: A View from Finland*, Internal Journal of Consumer Studies, C.28, 2004, ss. 214-220.



Rode, Hogarth ve Menestrel tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular da, tüketicilerin satın alma kararları ile etik duyarlılık arasındaki olumlu ilişkiyi desteklemektedir. Araştırmada, katılımcılara üç uluslararası firma tanıtılmış ve C isimli firmanın diğer 2 iki firmanın aksine üretim yaptırdığı ülkelerde etiğe uygun şekilde faaliyet gösterdiği ve bu sebeple ürettiği ürünün daha maliyetli ve pahalı olduğu ifade edilmiştir. Bir denek gruba, etiğe uygun üretim yapmanın birim başı ürün maliyetine etkisi tutar bilgisi ile verilmiş, diğer gruba ise tutar bilgisi verilmeden, üretimin etik hassasiyetler ile yapılması sebebi ile daha yüksek maliyetlerin ortaya çıktığı ve maliyet artışının sonucu olarak ürünlerin fiyatlarının daha pahalı olduğu bilgisi verilmiştir. Araştırma sonucunda, müşterilerin, üretim süreçlerinde etik açıdan farklılık olduğunu kabul etmesi, bir ürünün diğer ikame ürünlere göre etiğe daha uygun süreçler sonucu üretildiğine inanması halinde, etiğe uygun üretimden kaynaklı olarak daha pahalı olan ürünü aldıkları tespit edilmiştir. Bu noktada etiğe uygun üretimin yarattığı ekstra maliyetin, fiyata etkisinin ne kadar olduğu bilinmese dahi müşterilerin aradaki fiyat farkını ödemeye meyilli olduğu sonucuna da varılmıştır.<sup>66</sup>

Sparks ve Shepherd yaptıkları araştırmada, tüketim davranışının gerçekleşmesinde etik kaygıların etkisinin arttığını, ahlaki eğilimlerin tüketim davranışı üzerinde göze çarpan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma kapsamında ahlaki kaygıların, insan sağlığı, hayvanlara verilen zarar, çevreyi korumak gibi hususlarda olduğu tespit edilmiştir.<sup>67</sup>

Kurtuldu yaptığı çalışmada, bankacılık sektöründe, müşterilerin, bankaların faaliyetlerinde etik değerlere sahip olduğunu düşünmedikleri ya da kararsız kaldıkları durumlarda, bankalarına karşı tutumlarının olumsuz yönde değiştiği, tersi durumda ise yani müşterilerin, bankaların etik değerlere uygun hareket ettiklerini düşündükleri zaman, bankalara karşı olan tutumlarının olumlu yönde değiştiğini tespit etmiş olup bankaların faaliyetlerinde, müşterilerine verdikleri sözleri tutması, gerçekleri yansıtması, müşterilerine uygun ürün ve hizmetleri önermesi gibi etiğe uygun

---

<sup>66</sup> Julian Rode, Robin Hogarth, Marc Le Menestrel, *Ethical Differentiation and Market Behavior: An Experimental Approach*, Journal of Economic Behavior & Organization, C.66, 2008, ss. 265-280.

<sup>67</sup> Paul Sparks, Richard Shepherd, *The Role of Moral Judgments Within Expectancy-Value-Based Attitude-Behavior Models*, Ethics & Behavior, C.12, 4, 2002, ss. 299-321.

davranışların, müşterilerin bankalarına yönelik olan tutum ve davranışlarını olumlu olarak etkilediği ortaya çıkmıştır, araştırma sonucuna göre bankaların etik değerleri, tüketicilerin satın alma eğilimlerini etkilemektedir.<sup>68</sup>

Özbek, Akkılıç ve İlban tüketicilerin etik algıları ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Seyahat acentelerinin tamamen aldatıcı olmasa dahi, eksik bilgi vermesinin müşteriler nezdinde etik dışı kabul edildiği, firmaya karşı olan tutumlarını olumsuz yönde etkilediği, tüketicilerin, müşterileri ile yaptıkları sözleşmeye uyan acenteleri, yanlış ya da eksik bilgi vererek uymayan acentelere oranla daha fazla tercih ettiği tespit edilmiştir. Deneklerin, kendilerine hizmet sunan firmada etik ile ilgili bir sorunu algılamaları halinde, satın alma niyetlerinin azaldığı, etiğe uygun hareket etme ile satın alma niyeti arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, kısa vadeli çıkarlar için etik dışı davranışlara yönelmek yerine, saygın bir firma imajı ve marka değeri yaratabilmek için uzun vadeli çıkarların düşünülmesi ve etiğe uygun hareket edilmesi gerektiği ifade edilmiştir.<sup>69</sup>

Brei ve Böhm, gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren, on tane şişelenmiş su imalatçısı firma üzerinde yaptıkları araştırmada, bu markaların ürünleri ile ilgili etik ve sosyal sorumluluk algılarını arttırarak, müşterilerini etkilemeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Araştırmacılar, etik tüketim ile ilgili geniş ölçüde bir eğilimin söz konusu olduğunu, küresel kapitalizm ile ilgili müşterilerin yükselen kaygıları sonucu etik üzerine pazarlama stratejilerinin ortaya çıktığını, kapitalizmin gelişiminin küresel etkileri ve genel kültürel değişim sonucu, daha eleştirel yönde etik içerikli soruların ve kaygıların dile getirilmeye başlandığını ortaya koymuşlardır.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Hüseyin Sabri Kurtuldu, *Bankacılıkta Pazarlama Etiği ve Etik Değerlerin Kuruma Yönelik Olumlu Tutum Oluşumuna Etkileri*, International Journal of Economic and Administrative Studies, C.1, 2, 2009, ss. 92-93.

<sup>69</sup> Volkan Özbek, Mehmet Emin Akkılıç, Mehmet Oğuzhan İlban, *Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, C.11, 2, 2011, ss. 335.

<sup>70</sup> Vinicius Brei, Steffen Böhm, *Corporate Social responsibility as Cultural Meaning Management: A Critique of The Marketing of 'Ethical' Bottled Water*, Business Ethics: A European Review, C.20, 3, 2011, ss. 233-252.

Yukarıda yer alan araştırmalar, iş hayatinde etik davranış ile tüketicilerin işletmeye olan bakış açıları arasındaki, işletmelerin etiğe uygun hareket etmesi ile tüketicilerin işletmenin ürün ve hizmetlerini alması arasındaki, güçlü ve olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Serbest piyasa ekonomisinde, etik değerler fiyat ve kalite standartlarından daha fazla şekilde alıcıları etkilemektedir dolayısı ile ekonomik değerler, toplumsal ve etik değerlerden soyutlanamaz.<sup>71</sup>

Bu noktada, tüketicilerin işletmeye olan bakış açılarının, işletmedeki etik davranış düzeyini etkileme gücü ile ilgili olarak, Chami, Cosimano ve Fullenkamp tarafından yapılan bir araştırma son derece önemli ve aydınlatıcı olacaktır. Araştırmacılar, toplumda işletme ile ilgili sahip olunan etik kaygıların işletmeyi boykot etmeye dahi varan düzeyde, değişik şekillerde, işletmenin dikkatini çekecek hale gelebileceğini ifade ederek, etik kaygıların firmayı etkilemesi için genel olarak iki şartın yerine gelmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Birinci şart, etik kaygılara sahip bireylerin firmayı etkileyecek şekilde, pazardaki alım talebinin bir parçası olması, ikinci şart ise bu bireylerin firmayı etkileyebilecek satın alım gücüne sahip olmalarıdır.<sup>72</sup>

Eğer tüketicilerin çoğunluğu, işletmenin etik düzeyinin gerilediğine, etik ile ilgili bozulma olduğuna inanıyor ise işletme önlenemez ve kaçınılmaz bir şekilde ilave maliyetler ile karşılaşacaktır. Örnek olarak daha fazla yasal düzenleme ile karşılaşılacak, devlet, işletmenin faaliyetlerine daha fazla müdahale edecektir. şirketler, maliyetlerini düşürmek için çeşitli teknolojik yatırımlar yaparak, verimliliği sağlamak için çeşitli yönetsel metotlar uygulayarak ciddi şekilde efor sarf etmekte ve maliyetlere katlanmaktadır. Buna karşın, işletmede etik dışı faaliyetlerin var olduğunu düşünerek kızan ve işletmeye güvenini kaybetmiş tüketiciler sebebi ile işletmelerin çok daha büyük maliyetlere katlanmak durumunda kalmaları ve harcadıkları her şeyin boşa gitmesi ironiktir.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Sikula v.d., a.g.e., ss. 20.

<sup>72</sup> Chami v.d., a.g.e., ss. 1709.

<sup>73</sup> Laczniaak v.d., a.g.e., ss. 46.

Tüketim kararları ile iş etiği arasındaki olumlu ve güçlü ilişkiyi ortaya koyan araştırma sonuçlarının ve değerlendirmelerin ardından, işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetleri tüketen hane halkı ile işletme yönetimlerini yürüten CEO'ların etik ile ilgili bakış farklılığını ortaya koyan bir araştırmanın sonuçlarına değinmek yerinde olacaktır. Araştırmada, şirket CEO'ları ve tüketici vasfı taşıyan hane halkına, bir şirketi etik açısından, etiğe uygun ya da etik dışı faaliyet gösteriyor olarak değerlendirmelerine yol açan sebepler ayrı ayrı sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.<sup>74</sup>

**Tablo 2. Bireylerin Bir Şirketin Etik ya da Etik-Dışı Olduğunu Düşünmesine Yol Açan Tecrübeler**

	Tüketiciler	CEO
Medyanın etkisi	% 22	% 38
Şirket çalışanları ile ilgili kişisel tecrübeler	% 19	% 19
Şirketin ünü, imajı ya da geçmişi	% 19	% 16
Şirketin çalışanlarına nasıl davrandığı	% 14	% 10
Ürün ve servislerin kalitesi	% 13	% 14

**Kaynak:** Gene R. Lacznia, Marvin W. Berkowitz, Russel G. Brooker, James P. Hale, *The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?*, Business Horizon, C.Jan-Feb, 1995, ss. 42'den alındı.

Tüketiciler gibi, önemli paydaşlardan biri olan çalışanlar da işletmenin etik ile ilgili politikaları sonucu çalıştıkları kuruma yönelik bir algı oluşturmaktadır. İşletmenin etik ile ilgili imajının çalışanlar nezdindeki durumu, aynı tüketiciler nezdindeki durumu gibi, işletme için hayati önem taşımaktadır.

İşletmeye olan sadakat-bağlılık, yoğun şekilde işlenmekte olan bir konu olup, günümüzde işletme yönetimi ile ilgili çalışmalarda bu kavrama büyük önem verilmektedir. Hatta işletme bağlılığı olmayan çalışanların aforoz edildiği bir anlayış dahi geliştirilmiştir.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Lacznia v.d., a.g.e., ss. 42.

<sup>75</sup> Ian Ashman, Diana Winstanley, *The Ethics of Organizational Commitment*, Business Ethics:A European Review, C.15, 2, 2006, ss. 142.

Çalışanların yönetime bağlılığında ve sadakatinde oluşan eksiklikler şu sonuçlara yol açmaktadır: Sadakati ve bağlılığı eksik olan çalışanlar, işverene karşı negatif davranışlar sergilemektedir. Birey, işyerinde bir sonraki gün çalışıp çalışmayacağı belirsiz olduğu, gelecek görmediği için sıkı çalışmaz, öğrenme ve kendini geliştirmesi azalır. Buna karşın kişi kendisini geliştiriyor ise de bu durum çoğunlukla başka bir kurumda kendisine gelecek sağlamaya yönelik bir altyapı hazırlığıdır. Sadakati olmayan çalışanlar, işgücüne talep arttığı zaman büyük ihtimal ile iş değiştireceklerdir. İşverenlerin, en üretken işçilerinin tecrübe kazanması ve eğitilmesi sürecinde yaptıkları yatırım maliyetleri boşa gidecektir.<sup>76</sup>

İşletmelerin rekabet avantajına sahip olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının kalitesi ile yakından ilgilidir. Bu yönde, örgütler çalışanlarının entelektüel gelişimini sağlayabilmek için etik sorumluluklarının bilincinde olmalı, çalışan ilişkilerinde etik konusunu stratejik işletme planları içine dahil etmelidir. Etik sorumluluklara sahip işletmeler, sahip oldukları personel yapısını, örgütün ilerlemesine kendini bir bütün olarak adanmış sadık bir iş gücüne dönüştürebilecektir.<sup>77</sup> Özellikle uzun dönemde, yüksek verimlilik ve performans için örgütün başarılı-vasıflı kişileri bünyesine katabilmesi ve bünyesinde tutabilmesi için, çalışan ilişkilerinde etiğe ihtiyaç vardır.<sup>78</sup>

Bununla beraber esas olan, işletme bağlılığının özgür irade ile gerçekleşmesidir. Bu noktada, örgütler ve çalışanlar arasında yapılan psikolojik sözleşmelerin ihlali, çalışanların haklarına saygı gösterilmemesi gibi etik-dışı davranışlar, işletmeye olan bağlılığı azaltacaktır. Bağlılık kavramının oluşumu, temelinde ahlaki değerlere dayalıdır. İşletme bağlılığı kavramı gündemde değilken, insanlar, ailelerine, ülkelerine, dini inançlarına bağlılık göstermekte idi. Dolayısı ile bireyin bağlılık hissiyatının temelinde ahlaki değerler vardır ve bu sebeple etik açıdan güçlenmeyen bir örgütsel bağlılık vizyonu eksik ve yetersiz kalacaktır.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Chong W. Kim, Dennis Emmett, Andrew Sikula, *Employee Relations Ethics and The Changing Nature of the American Workforce*, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 33.

<sup>77</sup> Allison Westerman, *The Relation Between Corporate Training and Development Expenditures and the Use of Temporary Employees*, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 81.

<sup>78</sup> Kim v.d., a.g.e., ss. 36.

<sup>79</sup> Ashman, a.g.e., ss. 151.

Devlet, hükümetler, kamu kurumları ve toplum, işletmeleri, kar elde etme ve etiğe uygun davranış arasında doğabilecek çatışmaların çözümü ile ilgili olarak izlemektedir.<sup>80</sup>

Clement tarafından, Fortune 100 listesi içinde yer alan firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, karıştıkları etik dışı faaliyetler sebebi ile 15 firmanın 1 milyar dolar ve üzerinde, 12 firmanın 100 milyon dolar-1 milyar dolar arası, 13 firmanın ise 100 milyon dolara kadar tazminatlar ödemiş olduğu tespit edilmiştir.<sup>81</sup>

Çevreyi kirletme vb. etik dışı davranışlar ile ilgili ortaya çıkabilecek riskleri iyi yöneten firmaların pazar değerleri artmaktadır.<sup>82</sup>

İlave olarak toplum ve ekolojik çevre ile ilgili sorumluluklara sahip olmak işletmeye rekabet avantajı sağlamakta ve finansal performansını arttırmadır. Bu maddi katkılarının görülmesi sonucu işletme yönetimlerinin, etik ve sosyal sorumluluk kavramlarına olan ilgisi de günden güne artmaktadır.<sup>83</sup>

Yakın dönemde yaşanan birçok hadise de, dünyanın en önde gelen şirketlerinin, paydaşlardan gelen etik talepleri karşılama ile yüksek kar getiren ekonomik fırsatlar arasındaki ilişkileri gördüğünü ortaya koymaktadır. Fortune dergisi bu bağlamda, Honda, Tesco, Patagonia, Alcan, S.C. Johnson & Co, PG&E, ve Goldman Sachs firmalarını etik ile ilgili fırsatları en yüksek derecede proaktif olarak değerlendiren firmalar olarak göstermiştir. İşletmenin, iç ve dış çevresinin etik ile ilgili kaygılarını anlamaya çalışması etik ile ilgili ekonomik fırsatları öncelikli olarak kavraması konusunda da avantaj sağlayacaktır. Bu yönde, çevreden gelen etik ile ilgili kaygı ve beklentileri anlayan bir kültüre sahip olmak, işletmenin karar verme süreçlerinde, etik doğrultusunda yüksek niteliğe ve çeşitliliğe sahip girdileri almasını sağlayacaktır. Bu durum etik ile ilgili farkındalığa sahip olmanın getireceği ekonomik avantajların farkına varılmasını ve bu doğrultuda fırsatların yakalanmasını sağlayacaktır. Bu fırsatlar, büyüme ve karlılığı arttıracak, işletmelerin etik

---

<sup>80</sup> Ghosh v.d., a.g.e., ss. 73.

<sup>81</sup> Clement, a.g.e., ss. 318-322.

<sup>82</sup> Aly Salama, Keith Anderson, Steve Toms, *Does Community and Environmental Responsibility Affect Firm Risk? Evidence from UK Panel Data 1994–2006*, Business Ethics: A European Review, C.20, 2, 2011, ss. 201.

<sup>83</sup> Salama v.d., a.g.e., ss. 192.

doğrultusunda hareket etmesi dolaylı olarak performanslarını geliştirici etki yaratacaktır.<sup>84</sup>

Firmaların üst yönetimleri, yönettikleri şirketlerin finansal performanslarını arttırma yönünde baskı ile karşı karşıyadır. Kısa süreli finansal performans baskısı, yöneticilerin uzun dönemli stratejileri ve firmaya uzun dönemde değer katacak faaliyetleri yok saymasına sebep olabilmektedir. Doğrudan firma ile ilişkili olmayan, firmanın finansal performansını doğrudan etkileme gücüne sahip olmayan paydaşlar çoğu zaman dikkate alınmamaktadır. Fortune 500 firmaları üzerinde yapılan birçok çalışma, CEO'ların firmanın finansal performansını doğrudan etkileme gücüne sahip olmayan paydaşların çıkarlarını firma hedefleri içinde ele almadıklarını göstermektedir. İş hayatında son dönemde gerçekleşen birçok skandalda da, kısa vadeli kar elde etmek için alınan kararların uzun vadede büyük finansal başarısızlıklara yol açtığı görülmüştür. Uzun vadeli ve kalıcı işletme başarısı elde edilebilmesi için paydaşlar ve işletme ile doğrudan ilişkili olmayan paydaşlar ile olan ilişkilerde etiğe uygun davranılması hususunda üst yönetimlere sorumluluk düşmektedir. Uzun dönemli, sağlıklı ve kalıcı finansal başarı için işletmenin faaliyetleri iş etiği açısından dinamik bir şekilde gözden geçirilmelidir. Etik davranış, çalışanların ve müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır. Tedarikçiler, firma ile olan ilişkilerinde, müşterilerinin denetimi olmasa dahi, daha etiğe uygun şekilde davranacaktır.<sup>85</sup>

Konu ile ilgili, bu bölümde ortaya konan çok sayıda araştırma sonucu ve değerlendirmeler göstermektedir ki, işletme, toplum, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler ve devlet ile olan ilişkilerini sağlıklı yürütmek istiyor ise iş etiğine uygun şekilde hareket etmelidir. İş etiğine aykırı davranışlar, işletmenin bu iç ve dış paydaşlar ile olan ilişkilerinde hayati zararların ortaya çıkmasına yol açabilme potansiyeli taşımaktadır. Yani özetle, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi açısından, iş etiği hayati düzeyde bir işleve ve öneme sahiptir.

---

<sup>84</sup> Hitt, Collins, a.g.e., ss. 355.

<sup>85</sup> Matthew Gilley, Christopher Robertson, Tim Mazur, *The Bottom-Line Benefits of Ethics Code Commitment*, Business Horizons, C.53, 2010, ss. 31-32.

Bir sonraki bölümde, iş etiği ile ilgili eleştirilere yer verilmiş olup, iş hayatında, etiğin öneme sahip olmadığını savunan, iş etiğinin varlığına karşı çıkan görüşlerin ortaya konması zıt olarak iş etiğini savunan görüşlerin doğru değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

### 1.3.4. İş Etiği ile İlgili Aleyhte Görüşler ve Eleştiriler

Bu bölümde kadar iş etiğini savunan, iş hayatında etiğin sahip olduğu önemi vurgulayan görüşlere yer verilmiştir. Bununla beraber, iş etiği düşüncesinin, etiğin iş hayatında uygulanmasının, gereksiz ve yersiz olduğunu ifade eden aleyhte görüşlerde mevcuttur. Aleyhte görüşlerin anlaşılması ve incelenmesi etiğin iş hayatında uygulanması sürecinde hangi engeller ile karşı karşıya olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

İş etiği ile ilgili temel sorgulamalar, şirketlerin, toplumun temel taleplerini gerçekleştirebilip gerçekleştiremeyeceği ve bu talepleri gerçekleştirmelerinin onlar için avantajlı olup olmadığı yönündedir.<sup>86</sup>

Bu anlamda iş etiği ile ilgili en önemli ve temel eleştirilerden biri işletmenin varlık sebebinin ne olduğunu da içeren, Friedman tarafından ortaya konan görüşlerdir. Friedman, yöneticilerin hisse sahiplerinin çıkarları ile ilgili taahhütlere karşı yükümlü olduklarını, öncelikli görevlerinin işletmenin değerini maksimize etmek olduğunu, kaynakların işletmeye en fazla değer yaratacak şekilde değerlendirilmesinin ve personelin en verimli şekilde kullanılmasının esas olduğunu ifade etmiş, yöneticilerin faaliyetlerinin ancak yasal hususlar ile sınırlandırılabilceğini söylemiştir. Friedman'a göre eğer yöneticiler toplumun daha iyi olması için çalışmak istiyorlar ise yapmaları gereken esas şey hissedarların çıkarlarını maksimize etmek için çalışmaktır.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Oliver Falck, Stephan Hebllich, *Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good*, Business Horizons, C.50, 2007, ss. 247.

<sup>87</sup> Falck, Hebllich, a.g.e., ss. 249.



Friedman, işletmenin tek sorumluluğunun, karlılığı yükseltme doğrultusunda oluşturulmuş faaliyetlerin, işletme kaynaklarını kullanarak yerine getirilmesi olduğunu ifade etmiştir.<sup>88</sup>

Friedman'a göre oynanan oyunun adı kar maksimizasyonudur ve bir şirketin hissedarları dışında kimseye karşı bir sorumluluğu yoktur.<sup>89</sup>

Friedman'ın görüşlerini destekleyici şekilde, Vekalet Teorisi (Agency Theory) bir örgütün yönetiminin, örgütün sahipleri bir başka deyişle hissedarlar adına yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir.<sup>90</sup>

Konu ile ilgili çalışmasında Besser, işletme sahiplerinin toplumun daha iyi olmasına katkı yaratma hususunda iki şekilde motive olabileceğini belirtmiştir. Birinci durum, işletmeyi yönetenlerin toplumun daha iyi olmasının, kendi şirketine finansal fayda yaratacağı inancına sahip olmasıdır. Yani kar beklentisi ve yaptırımlara karşı bireyler, kendisini koruma arzusu ile motive olabilecektir. İkinci durum ise işletme sahiplerinin ahlaki yükümlülükler ile motive olmasıdır. Bu durumda işletme sahipleri, işletmeleri ve şahsi olarak kendileri açısından sonuçlarına bakmadan, sorumluluk bilinci ile davranacaktır. Söz konusu faaliyet, işletmenin hayatını sürdürmesini engelleyecek ölçüde maliyetli olsa dahi, işletmeler, toplumun faydasını gözeterek davranabilecektir. Bununla beraber Besser, küçük işletme sahipleri arasında yaptığı araştırmada, onları topluma katkıda bulunmaya motive eden öncelikli hususun, bu katkının işletmenin başarısını olumlu etkileyeceği yönünde, sahip oldukları beklenti olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç Friedman tarafından yapılan eleştiriyi destekler niteliktedir.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Ghosh v.d., a.g.e., ss. 74.

<sup>89</sup> Ronald Smith, *Broken Covenant: A Case Study in Employee Relations Ethics*, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 110-111.

<sup>90</sup> Esther Ortiz Martinez, David Crowther, *Is Disclosure The Right Way to Comply With Stakeholders? The Shell Case*, Business Ethics: A European Review, C.17, 1, 2008, ss. 14.

<sup>91</sup> Terry L. Besser, *The Consequences of Social Responsibility for Small Business Owners in Small Towns*, Business Ethics: A European Review, C.21, 2, 2012, ss. 131-137.

Bu noktada vekâlet teorisinin iş etiğine karşı olup olmadığını tartışmak önemlidir. İş etiğinin işletmenin dış ve iç çevre ile olan ilişkilerini güçlendirdiği, firmayı önemli zararlardan kurtardığı düşünüldüğünde, etiğe uygun hareket etmek vekâlet teorisi ve benzer düşüncelere zıt olarak görülmemelidir.

Özetle, toplumun iş hayatı ile ilgili farkındalığın artması, sosyal medyanın gelişimi, büyük çoğunluğu aynı zamanda bir işletmenin çalışanı olan tüketicilerin satın alma kararlarında etik duyarlılıklara göre hareket etmesi, iş etiğinin önemini günden güne arttırmaktadır. İşletmelerin iş etiğine verdiği önem ile ilgili romantik düşüncelere sahip değiliz. İş etiğinin öneminin artmasının esas sebebinin, etik dışı hareketlerin işletmeler için yarattığı büyük-hayati zararlar ve işletmelerin etiğe uygun hareket ettikleri zaman elde ettikleri veya elde etme potansiyelleri olan büyük maddi faydalar olduğunu düşünmekteyiz.

#### **1.4. Küresel İş Etiği Kavramı**

İş etiğinin, etiğin iş hayatında uygulanması olduğu gibi, aynı şekilde küresel iş etiği de iş etiğinin küresel ortamda, küresel işletmelerde uygulanmasıdır. Küresel işletmelerin, yerel işletmelere göre sahip oldukları farklılıklar dolayısı ile iş etiğini küresel işletmelerde uygulamak isteyen kişiler, küresel iş etiğinin kendisine has özellikleri ile ilgili de farkındalığa sahip olmalıdır. Bu sebeple bu konu ayrı bir konu başlığı altında incelenmiştir.

Küreselleşmenin artması; çevre kirliliği, kişilerin yaşam biçimlerinde tedirgin edici değişiklikler, fakirlik, yoksulluk, toplumsal tabakalaşma ve insan hakları ihlalleri gibi sonuçlara yol açabilmektedir.<sup>92</sup>

Küresel işletmelerin faaliyetleri, yasalara uygun olsalar dahi, iklim, çevre, biyolojik çeşitlilik ve gezegendeki temel hayat üzerinde hasarlar yaratmaktadır.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Gordon Boyce, *The Social Relevance of Ethics Education in A Global(ising)Era: From Individual Dilemmas to Systemic Crises*, Critical Perspectives on Accounting, C.19, 2008, ss. 274-275.

<sup>93</sup> Jane Collier, Rafael Esteban, *Corporate Social Responsibility And Employee Commitment*, Business Ethics: A European Review, C.16, 1, 2007, ss. 19.

Küreselleşme arttıkça iş hayatındaki rekabeti de arttırmaktadır ve bu durumda etik dışı kurumsal davranışlara yol açmaktadır. Bununla birlikte, küreselleşme aynı zamanda geniş çaplı kurumsal etik programlarının oluşmasına da imkan sağlamaktadır.<sup>94</sup>

Küreselleşme, çalışan ilişkilerinde etik konusu üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Çünkü çalışanların işverenlerden ve örgüt içi ilişkilerden etkilenme şekli üzerinde de etkiye sahiptir.<sup>95</sup>

Neo-liberal serbest pazar ideolojisi büyüdükçe, küreselleşme güçlendikçe ve etkisini arttırdıkça, sistemdeki oyuncular olan pazar, devlet, işverenler, yöneticiler, çalışanlar ve sendikalar arasındaki mevcut güç dengeleri alt üst olmaktadır. Küreselleşme kritik öneme sahiptir, çünkü küreselleşme sürecinde basit olarak kazananlar ve kaybedenler vardır ve görünen odur ki kazananlar işverenler ve hissedarlar, kaybedenler ise çalışanlar ve küreselleşmenin faaliyet gösterdiği alanlarda yaşayan hane halkıdır. Bu noktada, çalışanlar ile ilişkilerde etik ile ilgili faaliyetler, kazananlara karşı, işyeri koşullarının işçi lehine güçlendirilmesi için işletmeleri zorlamaktadır.<sup>96</sup>

Kültür, etik ile ilgili kanaatleri ve ahlaki değerleri şekillendirmektedir.<sup>97</sup> Küreselleşme, değişik kültürlerin işletme çatısı altında bir arada olmasını içerir, değişik kültürler, doğru davranışın ne olduğu, doğru iletişimin nasıl kurulacağı, çevre ile ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kendi kural setlerine sahiptir.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Göran Svensson, Greg Wood, Jang Singh, Janice Payan, Michael Callaghan, *The Embeddedness of Codes of Ethics in Organizations in Australia, Canada and the United States*, Business Ethics: A European Review, C.20, 4, 2011, ss. 405.

<sup>95</sup> Charles Cambridge, *Compassion Versus Competitiveness: An Industrial Relations Perspective on the Impact of Globalization on the Standards of Employee Relations Ethics in The United States*, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 88.

<sup>96</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 92.

<sup>97</sup> Papaioikonomou v.d., a.g.e., ss. 214.

<sup>98</sup> Salleh, Saat, a.g.e., ss. 2022.

Ayrıca, globalleşmenin artması ile işletmeler sadece bir ülkenin kanun ve düzenlemelerine karşı sorumlu değil çeşitli ülkelerin kanun ve düzenlemelerine karşı sorumlu konumda olmaktadır.<sup>99</sup>

Cambridge, küresel şirketlerin etik ile ilgili olarak, kültürler ve ulusal sınırlar üzeri bir anlayış geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir.<sup>100</sup>

Küreselleşmenin bir işletme üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, Bjerregaard ve Luring, çalışanların değişik kültürlerden ve ülkelerden geldiği Danimarkalı bir işletme üzerinde araştırma yapmıştır. Firmanın yönetimi, işletmelerinde, değişik ülke ve kültürlerden gelen değişik dilleri konuşan ve değişik mesleki altyapılara sahip olan çalışanlara karşı, saygılı şekilde onların onurlarına saygı göstererek davranıldığını, çalışanların sahip olduğu çeşitli yeteneklerden fayda yaratabildiklerini belirtmişlerdir. Buna karşın Danimarkalı olmayan yabancı bir çalışan, şirkette Danimarkalılığın baskın olduğunu ve kendisini yabancı hissettiğini ifade etmiştir. Rahatsızlığını ileten bu çalışan, Afrika veya Asyalı değil, Batı Avrupalıdır. Yani Danimarka'da çalışan bir Batı Avrupalı bile kültürel farklılıklardan dolayı birtakım rahatsızlıklar yaşayabilmektedir.<sup>101</sup>

Küreselleşmenin yoğun olduğu alanlar başta olmak üzere, küreselleşme dolayısı ile geleceğin, işverenler, yöneticiler ve çalışanlar açısından birçok belirsizlik ile dolu olduğu söyleyenebilir.<sup>102</sup>

Bu belirsizliklerin yönetilebilmesi için küresel bir işletmede, işletme yönetimi, iş etiği uygulamalarını yürütürken, bünyesinde küreselleşmeden kaynaklı farklılıkları dikkate alarak hareket etmelidir.

---

<sup>99</sup> Falck, Heblich, a.g.e., ss. 249.

<sup>100</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 88.

<sup>101</sup> Toke Bjerregaard, Jakob Luring, *Managing Contradictions of Corporate Social Responsibility: The Sustainability of Diversity in a Frontrunner Firm*, Business Ethics: A European Review, C.22, 2, 2013, ss. 136-138.

<sup>102</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 101.

İş etiğinin varlığı, globalleşme süreçlerinde, çok uluslu şirketler için önemli bir sorun olan değişik kültürlerle adapte olabilmeye problemine karşın, örgütsel başarıyı artırıcı etkiye sahip olacaktır.<sup>103</sup>

Özetle, iş etiği uygulamaları geliştirilirken, işletme bünyesinde bir iş etiği uygulama programı oluşturulurken, küreselleşmenin getirdiği özel durumlar, küreselleşmenin işletme üzerindeki etkileri dikkate alınmalı, program uygulayıcıları küreselleşme ile ilgili farkındalığa sahip olmalıdır.

Birinci bölümde, iş etiği ile ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. İş etiğinin kavramsal, düşünsel ve felsefi temellerinin ortaya konması, etiğin iş hayatında sahip olduğu işlevlerin, işletme faaliyetlerine olan etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. İş etiğinin taşıdığı önemin ortaya konması, diğer taraftan iş etiği uygulama metodlarının varlığının ve etik iklim düzeyinin geliştirilmesinin önemini de göstermektedir. İş etiğinin işletme faaliyetlerini olumlu etkilemesi, güçlü bir etik iklim ile mümkündür. Etik iklimin geliştirilmesi, işletmede davranışların etiğe uygun şekilde gerçekleşmesi, etik doğrultusunda kararların alınması, etik ikilemlerin tespiti ve çözümü ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda devreye iş etiği uygulama metodları girmektedir. Bu metodlar ile etik iklim düzeyi geliştirilecek ve korunacaktır.

---

<sup>103</sup> Stajkovic, Luthans, a.g.e., ss. 17.

## 2. İŞLETME YÖNETİMİNDE ETİK İKLİM

Tezimizde ana amacımız etik iklimi etkileyen faktörlerin tespiti ve etik iklim düzeyinin nasıl geliştirileceğinin ve korunacağına ortaya konmasıdır, araştırmamızda da bağımlı değişkenlerimiz etik iklim boyutlarıdır. Bu doğrultuda bu bölümde etik iklim ve etik iklim düzeyinin oluşmasına etki eden etik/etik-dışı davranışlar, etik karar alma ve etik ikilem konuları ele alınacaktır.

### 2.1. Etik İklim Kavramı

Tüm iş etiği uygulamalarının ana amacı, örgütlerde ve iş hayatında etiğe uygun bir iklim oluşturmak ve bu iklimi korumak olmalıdır. Etiğe uygun bir iklimi oluşturamayan tüm uygulamalar, teoriye uygun özellikler taşıyorsa dahi pratikte uygulamada başarısız olacaklardır. İş etiği uygulama yöntemleri etik iklim düzeyini geliştirmeyi amaçlayacak şekilde organize edilmelidir. Etik iklimin ne olduğu, yapısı, boyutları bilinmeli ve bu doğrultuda sistem geliştirilmelidir.

Literatür, bir örgütteki ahlaki durumu gösteren iki yapı önermektedir, bunlar etik iklim ve etik kültürdür. İki kavram arasındaki farklılık metaforik olarak-mecazen kavramsallaştırılabilir. İklim kavramı meteorolojik nitelikleri; sıcaklık, rüzgar, nem vb. atmosfer ile ilgili şartları ifade etmekte olup, etik iklim, örgütün değerlerini etik açıdan etkileyen bir atmosferi anlatmaktadır. Kültür kavramı, kurallar, kodlar, hikaye, ritüel, ödüller ve liderlik gibi unsurları kapsamaktadır. Kültürün bir tarafı görünür ve somutken, bir tarafı ise bilinçaltı seviyede oluşmakta ve örgütteki karar alma ve değerlendirme mekanizmalarını yönetmektedir. Örgütsel iklim; örgütün niteliklerinin kapsamına, yönetimin duruşuna ve sürdürdükleri değerlere bağlıdır, diğer taraftan kültür ise sıklıkla, kurumsal kimliğin derinliklerinde yer almaktadır.<sup>104</sup>

Bu çalışmada, anlamlarındaki yüksek yakınlık sebebi ile etik iklim ve etik kültür kavramları ayrı ayrı ele alınmayacak olup iki kavram bir arada etik iklim kavramı altında incelenecektir.

---

<sup>104</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 24.

Etik kültürün oluşturulması ve yaratılması etik değerlerin ve etik ile ilgili uygulamaların, örgütün değerleri ve örgütteki uygulamalar ile nasıl bütünleştirildiğine bağlıdır.<sup>105</sup> Bir kurumun bir bütün olarak etik ile ilgili imajı-sahip olduğu ün, çok az sayıda personelinin yaptığı işler sebebi ile olumlu veya olumsuz yönde oluşabilir. Etik davranış bireysel bir seçimdir fakat şirketin ününe zarar veren sonuçlar yaratabilir ve örgütteki diğer kişilerin saygınlığına zarar verebilir. Firmanın etik açıdan sahip olduğu imajın sonucu olarak piyasa firmaya karşı yargılarını oluşturur ve finansal ödül veya cezalandırmalar ile firmaya tepki verir. Örgütün yapısı, ahlaka aykırı ve bireyi teşvik edici unsurlar yaratarak etik açıdan sakıncalı davranışlara yöneltiyor ise söz konusu firmada etik problemler artacaktır. Bununla beraber etik ile ilgili problemlerde çözüm için, örgütü zorlayarak çözüm dayatmak yerine örgütü ikna edici şekilde davranmak gereklidir.<sup>106</sup>

Etik iklim ile ilgili literatürde en fazla atıf yapılan araştırmacılar konu ile ilgili beraber çalışmalar yapmış olan John B. Cullen ve Bart Victor'dur. İki araştırmacı, yine literatürde etik iklim düzeyini ölçmek için en çok kullanılan ölçek olan ve araştırmamızda da kullandığımız etik iklim ölçeğini de geliştirmiş olup, araştırmacıların etik iklim ile ilgili ortaya koymuş oldukları görüşler aşağıda belirtilmiştir.<sup>107</sup>

Araştırmacılar, etik iklimi bireysel ve örgütsel düzeyde incelemiş, etik iklim düzeyini bireylerin etik normlar ile ilgili algılarının toplamı olarak nitendirmişlerdir. İki araştırmacıya göre, etik iklim, bireylerin kendi şahsi çıkarlarını maksimize etmesi, ortak çıkarların maksimize edilmesi ve evrensel ilkelere bağlılık olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. Örgütlerde bireyler gibi egoist, insancıl-şefkatli, kuralcı olarak sınıflandırılabilir. Egoizm iklim türü, örgütte, örgütsel çıkarların, bireylerin ahlaki değerlerinin ne kadar üzerinde tutulduğu, çalışanların kişisel ahlaki değerlerine ne ölçüde önem verildiği, örgütte verimliliğe verilen önem düzeyinin ne ölçüde olduğu üzerinedir. İyilikseverlik iklim türü; örgütte bireylerin birbirlerinin daha iyi olması için ne ölçüde hassasiyet içinde olduğu, müşteriler ve topluma karşı duydukları sorumluluk

---

<sup>105</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 25.

<sup>106</sup> Chami v.d., a.g.e., ss. 1707-1708.

<sup>107</sup> John B. Cullen, Bart Victor, *The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity*, Psychological Reports, C.73, 1993, ss. 667-674.

duygusu üzerinedir. Kuralcılık iklim türü ise örgütte kurallara uygun hareket etme düzeyini ölçmekte olup örgüt ikliminin bireyleri kurallara uygun şekilde hareket etme yönünde ne ölçüde etkin olduğu üzerinedir. Cullen ve Victor tarafından geliştirilmiş olan etik iklim boyutları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3. Etik İklim Boyutları**

Etik ile İlgili Kriter	Analiz Alanı		
	Bireysel Düzey	Örgütsel Düzey	Kozmopolit Düzey
Egoizm	Şahsi Çıkarlara Odaklılık	İşletme Çıkarlarına Odaklılık	Verimlilik
İyilikseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarlarına Odaklılık	Sosyal Sorumluluk
Kuralcılık	Bireysel Ahlaklılık	Kurallar, Standart Operasyonel Prosedürler	Kanunlar, Mesleki Kodlar

**Kaynak:** John B. Cullen, Bart Victor, *The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity*, Psychological Reports, C.73, 1993, ss. 668' den alındı.

Etik iklimi, örgütte gerçekleşen tüm faaliyetlerde, örgüt içindeki ve örgütün dış çevresi ile olan karşılıklı ilişkilerde, karar alma süreçlerinde, bireylerin birbirleri ile olan davranışlarında, etik değerlerin kendisini hissettirdiği bir atmosferin varlığı olarak tanımlayabiliriz.

Yakın geçmişte yaşanan iş hayatı ile ilgili birçok skandal (Enron, WorldCom, Lehman Brothers vb.) işletmenin zayıf etik kültürü ile alakalıdır. Bu kültür, ahlaka uygun olmayan, örgüt genelinde paylaşılan gizli ve informal değerler, tutumlar ve inançlar sistemi sonucu oluşmaktadır. Örgüt geneline yayılmış bu gizli tutumlar doğru olmayan normatif değerleri (örnek; borçların bir kısmının gizlenmesinin kabul edilebilir olması vb.) içermektedir. Ayrıca örgüt geneline yayılmış bu gizli ahlak dışı tutum ve değerler, örgütün ahlaki değerlerinin düzgün olarak uygulanamaması sonucunu doğurur (örnek; bilanço manipülasyonları ile ilgili var olan bir yaptırımın uygulanmaması) etik kültürün yeterince var olabilmesi, etik doğrultusunda kültürel bir



değişimin olabilmesi, bu yanlış ve gizil tutumların, doğru olanları ile değiştirilebilmesi için, her açıdan uyumlu bir faaliyetler bütünüdür yürütülmesi gerekmektedir. Böylelikle daha ahlaki davranışlar, etiğe daha uygun çıktılar ve sonuçların ortaya çıkması sağlanabilecektir.<sup>108</sup>

Etik doğrultusunda şekillenmiş bir kurumsal kültür ile etik iklim, örgütün ahlaki değerlerine uyum doğrultusunda, çalışanları yönlendirici bir etkiye sahiptir.<sup>109</sup>

Yapılan bir araştırmada, etik iklimin, satış elemanları üzerindeki etkisi incelenmiş olup etik iklim düzeyinin, satış elemanlarının yöneticilerine duyduğu güven, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada hangi davranışın etik olduğunun tanımlanmadığı bir ortamda, satış elemanlarının, kendi değerleri ve örgütsel değerler arasında karşılaştırma yapamayacakları, belirsizliklerin ortaya çıkacağı ve ayrıca satış elemanlarının etik dışı davranışlarının işletmelere önemli maliyetler yükleyeceği ifade edilmiştir.<sup>110</sup>

Konu ile ilgili başka bir araştırma sonucunda, etik iklimin, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına güveni olumlu yönde etkilediği, işletmede etik ilke ve kuralların uygulanmasının yani etik bir iklimin oluşturulmasının bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, çalışanlarda etik algısı oluşturulması için her işletmede etik ile ilgili standartların oluşturulması, çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, örgütteki işlerin etik standartlara uygun olarak yapılması, bu standartlara uygun davranmayan çalışanların disipline edilmesi, çift yönlü iletişimin oluşturulması ve etik iklimin tam anlamı ile meydana gelebilmesi için, bu yöndeki faaliyetlerin, işletme genelinde bir politika haline getirilmesi önerilmiştir. Etik bir iklimin oluşturulması sonucu, çalışanların hem performans düzeyi, hem de işletmedeki çalışma süresi artacaktır.<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> Nicki Marquardt, *Implicit Mental Processes in Ethical Management Behavior*, Ethics & Behavior, C.20, 2, 2010, ss. 145.

<sup>109</sup> Alberic Pater, Anita Van Gils, *Stimulating Ethical Decision-Making In A Business Context: Effects Of Ethical And Professional Codes*, European Management Journal, C.21, 6, 2003, ss. 764.

<sup>110</sup> Selim Said Eren, Özgür Hayatoğlu, *Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, 14, 2011, ss. 120-124.

<sup>111</sup> Mustafa Büte, *Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.25, 1, 2011, ss. 188-189.

Akkoç yaptığı araştırmada, örgütlerde etik iklimin varlığının, yenilikçi davranışı arttırdığını tespit etmiştir.<sup>112</sup>

Pelit ve Arslantürk, turizm sektöründeki iş etiğine ilişkin uygulamaların, lisans düzeyindeki öğrencilerin çalışmayı tercih edecekleri işletmeleri seçmede etkisinin olup olmadığını ölçmek için bir araştırma yapmış olup işletmenin etiğe uygun hareket etmesinin, işletmeyi ileride çalışılacak yer olarak seçmede, öğrencilerin kararlarını pozitif yönde etkilediğini tespit edilmiştir.<sup>113</sup>

Büte, yaptığı araştırmada, bireylerin algıladığı olumlu örgüt ikliminin artması ile dürüst olmama, kişiler arası olumsuz ilişkiler ve güvensizlik davranışlarının azalması arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bireylerin adalet algılamalarının artmasının, saldırgan davranışların görülme sıklığını azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca olumlu örgüt iklimi kişiler arası olumsuz ilişkileri azaltıcı niteliktedir. Çalışmada, örgütte var olan etik-dışı davranışları önlemek için örgüt yöneticilerinin, örgütsel iklim ile ilgili yapması gerekenler; yapılacak işlerin açık şekilde ortaya konduğu, yeni, yaratıcı fikirlere önem verilen, güvene dayalı ilişkilerin olduğu, sıcak, samimi, kişilerarası ilişkilerin olumlu bir havada gerçekleştiği, esnek, çalışanların kurumsal değerleri benimseyerek gurur duyduğu bir örgütsel ortam meydana getirilmesi için tedbirler almak olarak ifade edilmiştir.<sup>114</sup>

Tütüncü, tarafından yapılan bir araştırma sonucunda etik davranışların ödüllendirilmesinin, örgütte olumlu yönde bir etik iklim oluşturacağı tespit edilmiştir.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> İrfan Akkoç, *Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, 3, 2012, ss. 56.

<sup>113</sup> Elbeyi Pelit, Yalçın Arslantürk, *Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, 1, 2011, ss. 178.

<sup>114</sup> Mustafa Büte, *Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.25, 2, 2011, ss. 112-122.

<sup>115</sup> Özkan Tütüncü, *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.9, 4, 2007, ss. 200-213.

İşletmelerde yaşanan krizler ile ilgili ortak yaklaşım, işletmenin üst yönetiminin krize sebep olduğu yönündedir. Enron, Lehman Brothers, WorldCom krizleri gibi iş hayatında yaşanan krizlerde eleştirilen, cezai tatbikata uğrayan kişiler, ağırlıklı olarak şirkette lider konumda olan insanlardır, üst yönetime mensup kişilerdir.<sup>116</sup>

Bu noktada etik iklimin oluşmasında önemli bir rolü olan etik liderlik kavramı ile ilgili aşağıdaki değerlendirmeler aydınlatıcı olacaktır.

Etik üzerinde özellikle tek yanlı bir kontrol oluşturmak, bireylerin etik ile ilgili durumlarda, etik doğrultusunda yorum yapma, sonuç çıkarma, sorumluluk alıp harekete geçme potansiyellerini azaltacaktır. Etik ile ilgili konularda, liderlik özelliği olan nitelikli personellere, etik konusunda liderlik yapacak kişilere ihtiyaç vardır.<sup>117</sup>

Collier ve Esteban etik liderlik için aşağıdaki tespitleri yapmıştır:<sup>118</sup> Etik liderlik için gerekli kişisel vasıflar açıklık, öğrenmeye istekli olmak, örgütte etik standartları oluşturmak için karşı karşıya kalınan zorluklar ile yüzleşme konusunda cesur olmak, diğerlerinin ilkelerine, bakış açılarına karşı saygılı olmak, hem özel hem de iş hayatında ahlaklı kişiler olmaktır. Etik liderlik, örgüt içindeki kültürü tam anlamıyla anlamayı gerektirir, bunu anlayabilmek için çeşitli araştırmalar, örneğin odak grupları gibi çalışmalar yapılarak çalışanların olaylara bakışı anlaşılabilir. Etik liderlik, kalplere ve beyinlere etiği ve etik değerleri inşa edecek davranış setleri oluşturmak için etik eğitim-yetiştirme programları kullanılır. Etik liderlik, ödüllendirme sistemleri kullanır, etiğe uygun davranışları kutlar ve örgüt geneline ilan ederek bütün örgüte mesaj verir. Etiğe uygun hareket etmeyi, performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme sistemlerine entegre eder. Etik liderlik, şirketin ödüllendirme sisteminin, etik dışı davranışa müsamaha gösterecek şekilde oluşmamasını sağlamaktadır. Son olarak Collier ve Esteban'a göre etik liderlik, şirket ve paydaş grupları arasında canlı ve dinamik iletişim kanalları yaratmaktadır.

---

<sup>116</sup> Edward Wray Bliss, *A Crisis of Leadership: Towards an Anti-Sovereign Ethics of Organization*, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 98.

<sup>117</sup> Patrick Maclagan, *Hierarchical Control or Individuals Moral Autonomy? Addressing a Fundamental Tension in The Management of Business Ethics*, Business Ethics: A European Review, C.16, 1, 2007, ss. 59.

<sup>118</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 30.

Arslantaş ve Dursun yaptıkları araştırmada, yöneticilerin etik açıdan öncü olması, liderlik etmesi, yöneticilerin sahip oldukları doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik gibi özellikler ile ilgili çalışanların olumlu algılamaları ve yöneticilere duyulan güven arasında olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmiş ve çalışanların, karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanmasının yaptıkları işler ile ilgili konularda bilgilendirilmelerinin, örgütsel hedeflere varılmasını kolaylaştırdığını ifade etmiştir.<sup>119</sup>

Etik iklim, kişilerin gerçek anlamda (şeklen değil) etik ilkeleri ve ahlaki davranışı benimsediği bir ortamdır. Samimiyet bu noktada büyük önem taşımaktadır. Tüm bireyler, işletmelerinde gerçek anlamda ve samimi şekilde etik ilkelerin benimsenip benimsenmediğini sorgulamalıdır. Bir sonraki bölümde, etik iklimi oluşturan, etik davranış, etiğe uygun karar alma ve etik ikilemler konuları ile işletmelerde etiğe uygun bir iklimin oluşmasındaki en büyük engel olan etik-dışı davranışlar incelenecektir.

## **2.2. Etik Davranış ve Etik İkilemler**

Etik iklimin oluşturulması, bir işletmenin etiğe uygun şekilde yönetilmesi, işletmede meydana gelen davranışların etiğe uygun gerçekleştirilmesini, kararların etik doğrultusunda alınmasını ve etik ikilemlerin çözümünü temel almaktadır. Bu doğrultuda bu bölümde etik davranış ve karar alma ile etik ikilemler konuları ele alınacaktır.

### **2.2.1. Etik Davranış Kavramı**

Bu bölümde etik davranış ile ilgili çeşitlik yaklaşım ve değerlendirmeler ele alınmıştır. Değerlendirmelerdeki temel ayrım, herkes için geçerli etik davranış kalıplarının-ilkelerin olabileceğini savunan idealizm ve davranışların etiğe uygun olup

---

<sup>119</sup> Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun, *Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, 1, 2008, ss. 111-128.

olmadığının davranışın gerçekleştiği duruma göre değerlendirilmesi gerektiğini savunan rölativizm düşünceleri arasında oluşmaktadır.

Temel olarak hangi davranışın etik olup hangisinin olmadığı ile ilgili iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, sonuçlara dayanarak ahlaklılığı belirler, bu yaklaşıma faydacılık denir.

Faydacılık yaklaşımına göre, ahlaka uygun davranış, en fazla sayıda insana en fazla faydayı sağlayan, en fazla mutlu eden davranıştır.<sup>120</sup> Faydacılık analizi, birçok faktörü değerlendirmeye alır ve davranış sonucu elde edilen faydanın maksimize edilmesi temelinde karar verir.<sup>121</sup>

Keller, ilave olarak, etik davranışın ödülleri ve şahsi faydalar beklentisi ile gerçekleştiriliyor olması halinde ve bu faydalarında özellikle para ile ilgili olması durumunda, gösterilen bu çabanın etik doğrultusunda gösterilmiş bir çaba olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmiştir.<sup>122</sup>

Konu ile ilgili ikinci yaklaşım, sonuçlara bakmadan, faaliyetin kendisinin doğru ve ahlaka uygun olup olmadığını ortaya koymakta olup bu yaklaşıma sıklıkla haklar ve görevler ismi ile atıfta bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, ahlaki davranış, diğerlerinin haklarını kabul etmek, tanımak, saygı göstermek ve gerçekleşen davranışın diğer kişilerin haklarına olan etkisi üzerine, sorumluluklara sahip olmaktır.<sup>123</sup>

Etik davranış ile ilgili bir başka yaklaşım adalet yaklaşımıdır. Bu yaklaşım adil olan davranışın değerlendirilmesine, etik veya yasal standartlar doğrultusunda, adil davranışın ne olduğuna odaklıdır. Bu noktada, iş hayatında alınan kararların adil olmasının temelinde, bireylerin haklarının gözetilmesi yer almaktadır.<sup>124</sup>

---

<sup>120</sup> Gilbert, Wisner, a.g.e., ss. 36.

<sup>121</sup> David Molyneaux, *Two Case Study Scenarios in Banking: A Commentary on The Hutton Prize for Professional Ethics, 2004 and 2005*, Business Ethics: A European Review, C.16, 4, 2007, ss. 380.

<sup>122</sup> Keller, a.g.e., ss. 185.

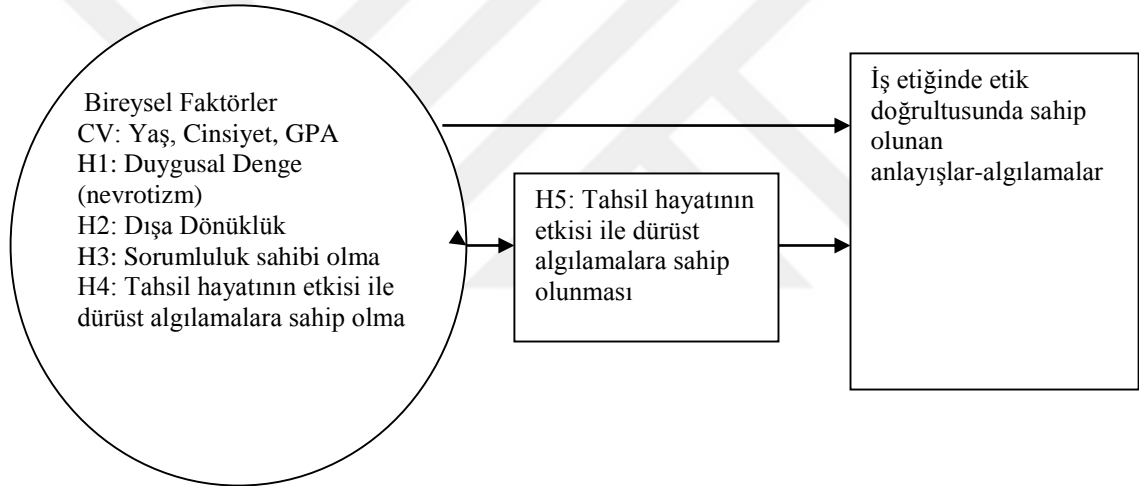
<sup>123</sup> Gilbert, Wisner, a.g.e., ss. 36.

<sup>124</sup> Stedham v.d., a.g.e., ss. 165.

Etik davranış, sadece kural ve düzenlemelere itaat etmek değildir, aynı zamanda iş hayatında adil ve dürüstçe rekabet etmeyi, dürüst iletişimi, diğerlerine zarar vermemeyi içerir.<sup>125</sup>

Kişilerin etik ile ilgili geliştirdikleri standartlar ve etiğe uygun davranış göstermeleri, kurumsal faktörlerden (etik ile ilgili yasal vb. düzenlemeler) kişisel faktörlerden ve örgütsel faktörlerden (etik kodlar) etkilenmektedir.<sup>126</sup>

Aşağıda yer alan model, Bratton ve Strittmatter tarafından geliştirilmiş olup etik davranışın oluşumu ile ilgili aydınlatıcıdır. Araştırmacılar modelde, bireysel faktörler, kişilik özellikleri ve tahsil hayatının, iş etiği ile ilgili algılamaları oluşturduğunu ortaya koymaktadır.<sup>127</sup>



Not: GPA: Okul not ortalaması

## Şekil 2. Bireysel Özellikler ile İş Etiği Arasında Düzenleyici Bir Ara Değişken Olarak Tahsil Hayatının Etkisi

**Kaynak:** Virginia K. Bratton, Connie Strittmatter, *To Cheat or Not to Cheat?: The Role of Personality in Academic and Business Ethics*, *Ethics & Behavior*, C.23, 6, 2013, ss. 429'dan alındı.

<sup>125</sup> Erdoğan Koç, *Order Three Advertisements and Get One News Story Free”: Public Relations Ethics Practices of Turkish and International Companies in Turkey*, *Public Relations Review*, C.32, 2006, ss. 331.

<sup>126</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 405.

<sup>127</sup> Bratton, Strittmatter, a.g.e., ss. 429.

Ahlaki içeriği olan bir durum ile ilgili olarak, birey için, uygun etik davranışın ne olduğunu hayal etmek ve zihinde canlandırmak kolaylıkla mümkündür. Bununla beraber, gerçek hayatta, etiğe uygun davranış göstermek için doğru davranışın ne olduğunun zihinde canlandırılmasının ötesinde etik davranma yeteneği ve kudreti gerekir. Yani birey, neyin etiğe uygun olduğunu kafasında canlandırabilir ama etik doğrultusunda hareket edebilmek için bunun ötesinde yetenek ve kudret gerekir.<sup>128</sup>

Özetlersek, etik davranışı, bireylerin veya kurumların etiğin uygun gördüğü şekilde davranması olarak nitelendirebiliriz. Bir işletmede etik iklimin oluşması, davranışların etiğe uygun olarak, etik hassasiyetler ile gerçekleşmesi ile ilişkilidir.

### 2.2.2. Etik Karar Alma

Etik karar alma, özünde etik davranış göstermektir, fakat etik davranıştan farkı, etik karar almanın daha kapsamlı ve sistematik bir süreçte gerçekleştirilmesidir. Bu sebeple çalışmamızda, etik karar alma, ayrı bir bölümde incelenmiştir.

Ahlaki kararlar, bilinçli, açık ve kapsamlı bilişsel süreçleri yansıtmaktadır. Etik doğrultusunda karar verme, iş hayatı ile ilgili çeşitli durumlarda, kendiliğinden gerçekleşen davranışlardan, itina ile gerçekleştirilen, düşünülmüş yapılan davranışlara kadar çeşitli bir yelpazede oluşmaktadır.<sup>129</sup>

Etiğe uygun karar verme, aynı zamanda etik kararı etkileyen kritik öneme sahip faktörler ile ilgili farkındalık sahibi olma sürecidir.<sup>130</sup> Etik doğrultusunda karar verme karmaşık bir süreçtir.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Molyneux, a.g.e., ss. 385.

<sup>129</sup> Marquardt, a.g.e., ss. 128-129.

<sup>130</sup> Laura E. Martin, Cheryl K. Stenmark, Chase E. Thiel, Alison L. Antes, Micheal D. Mumford, Shane Connelly, Lynn D. Devenport, *The Influence of Temporal Orientation and Affective Frame on Use of Ethical Decision-Making Strategies*, Ethics & Behavior, C.21, 2, 2011, ss. 127.

<sup>131</sup> Cheryl K. Stenmark, Alison L. Antes, Xiaoqian Wang, Jared J. Caughron, Chase E. Thiel, Michael D. Mumford, *Strategies in Forecasting Outcomes in Ethical Decision-Making: Identifying and Analyzing the Causes of the Problem*, Ethics & Behavior, C.20, 2, 2010, ss. 124.

Etik karar alma sürecinde projeksiyon-tahminleme yaparken, olayların nedenlerini analiz etmek kritik öneme sahip olup bu süreçte sonuca etki eden çok sayıda sebebi ve probleme etki eden sebeplerden en yüksek ve kritik öneme sahip olanları tanımlamak önemlidir.<sup>132</sup>

Marquardt, etik karar verme süreci ile ilgili dört unsur tespit etmiş olup bu unsurlar aşağıda yer almaktadır:<sup>133</sup>

1. Ahlaki duyarlılık; herhangi bir durum içerisinde algılanan etik düzeyidir. Etik ile ilgili ilk algılamalardır, sürece girişi gösterir.
2. Ahlaki yargılama, ahlaki argümanlar ile konuyu değerlendirme; karar alıcılar tarafından, davranışın yönü ile ilgili kesin bir istikamet, etik açıdan iyi veya kötü şeklinde belirlenmesi, karar alıcının ahlaka uygun olan/olmayan şekilde davranma hususunda kesin kararını almasıdır.
3. Ahlaki niyet; ahlaki davranış ile ilgili motivasyonu göstermektedir.
4. Ahlaki davranış; etik veya etik dışı davranışın gerçekleştirildiği son safhadır.

Bireylerin gerçek hayatta etik karar almalarını içeren çeşitli modeller bulunmakta olup bu modellerin ortak olarak üzerinde fikir birliğine vardığı etik karar alma sürecinin dört önemli adımı aşağıda yer almaktadır:<sup>134</sup>

- a.) Olayın ahlaki yönünün teşhis edilmesi
- b.) Etik teoriler temel alınarak ahlaki açıdan bir hükme-karara varma
- c.) Faaliyete geçmeye karar verilmesi
- d.) Ahlaki faaliyetin gerçekleştirilmesi

Bir etik problem tespit edildiği zaman, karar verici, etik ikileme karşı oluşturulan olası aksiyonların potansiyel çıktılarını da tahmin etmelidir. Etkin bir karar alma sürecinde, problemlili durumun kapsamını ve içeriğini anlamak, problem ile ilgili sebepleri, aksiyonların tüm taraflar için potansiyel çıktılarını sürece dahil etmek gereklidir. Projeksiyon yaparak olumsuz olası çıktılarının tanımlanması, yapılan

---

<sup>132</sup> Stenmark v.d., a.g.e., ss. 113-114.

<sup>133</sup> Marquardt, a.g.e., ss. 130.

<sup>134</sup> Gilbert, Wisner, a.g.e., ss. 37.



faaliyetin yarattığı zararın olabildiğince azaltılması doğrultusunda, planlanan aksiyonların iyileştirmesi için karar alıcılara yol gösterecektir.<sup>135</sup>

İnsanların belirsiz-muğlak durumlar ile karşılaştıkları zaman bu durumları anlamaya çalışmak için zihinlerinde gerçekleştirdikleri sürece anlamlandırma (sense-making) adı verilmektedir. Anlamlandırma karmaşık bir bilişsel süreçtir, birey bu süreçte, kendisini tedirgin edici durumlar ile ilgili olarak bir anlayış geliştirmektedir. Bu süreç, problemin teşhis edilmesi, veri toplama, verilerin bütünleştirilmesi olarak üç kısma ayrılabilir.<sup>136</sup>

Yapılan bir araştırmada, anlamlandırma (sensemaking) kalitesi yükseldikçe, alınan kararların etik düzeyinin, etik açıdan kalitesinin yükseldiği tespit edilmiştir.<sup>137</sup>

Etik karar vermeyi içeren durumlar, çoğu zaman, belirli bir düzeyde kişisel kazançlar yaratmaktadır ve bu kazançlar bazı durumlarda diğer insanlara rahatsızlık veriyor, külfet oluşturuyor ve hatta zarar veriyor olabilir. Eğer böyle bir şey var ise bu kazançtan vazgeçilmelidir. Birey, yaşanan olaya kendisinin de sebep olduğunu, yaşanan etik dışı olayda sorumluluğunun olduğunu hissediyor ise, sürece dahil olma olasılığı daha fazla olacak, olayı daha ciddi şekilde, daha fazla önem vererek değerlendirecektir. Birey, etik ile ilgili bir durumun sonucundan, kişisel olarak etkileneceğini düşünüyor, algılıyor ise, olayı daha ciddi şekilde, daha fazla önem vererek değerlendirecektir.<sup>138</sup>

Zaman baskısı çoğu zaman, etik açıdan karar verme, gelecekte ne olacağı üzerine tahminleme yapma gibi karmaşık bilişsel (cognitive) süreçleri zayıflatabilmektedir.<sup>139</sup>

Etik karar alma üzerine yapılan bir araştırmada, bireylerin etik probleme sebep olan önemli ve kritik nedenleri tespit ederek, geleceği tahmin etme düzeylerini geliştirebildiklerini ve bunun sonucu olarak, verilen kararlardaki etik düzeyin

---

<sup>135</sup> Stenmark v.d., a.g.e., ss. 111-112.

<sup>136</sup> Jay J. Caughron, Alison L. Antes, Cheryl K. Stenmark, Chase E. Thiel, Xiaoqian Wang, Michael D. Mumford, *Sensemaking Strategies for Ethical Decision Making*, Ethics & Behavior, C.21, 5, 2011, ss. 353.

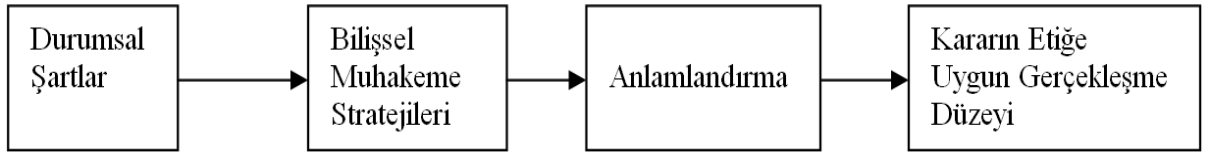
<sup>137</sup> Caughron v.d., a.g.e., ss. 360.

<sup>138</sup> Caughron v.d., a.g.e., ss. 354-355.

<sup>139</sup> Stenmark v.d., a.g.e., ss. 114.

gelişebileceği tespit edilmiştir. Bununla beraber aynı araştırmada, zaman baskısının etik karar verme ve geleceği tahmin etme süreçleri üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.<sup>140</sup>

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, bir kararın etiğe uygun gerçekleşmesi, içinde bulunulan şartlar, geliştirilen stratejiler ve anlamlandırma düzeylerinden etkilenmektedir.<sup>141</sup>



**Şekil 3. Çevresel Etkilerin, Etik Muhakeme Stratejilerinin ve Anlamlandırmanın Etik Karar Verme Üzerindeki Rolünü Gösteren Kavramsal Model**

**Kaynak:** Jay Caughron, Alison Antes, Cheryl K. Stenmark, Chase E Thiel, Xiaoqian Wang, Michael D. Mumford, *Sensemaking Strategies for Ethical Decision Making*, *Ethics&Behavior*, C.21, 5, 2011, ss. 355' den alındı.

Yapılan başka bir araştırmada da etik içeriğe sahip durumlarda, yöneticilerin aldıkları kararların karşı karşıya oldukları durumun çeşidine bağlı olarak değişebildiği, yöneticilerin iş etiği içerikli çeşitli durumlar üzerine verdikleri kararlarda, etik açıdan tutarlı olmadıkları yönünde sonuçlar elde edilmiştir.<sup>142</sup>

Kararların etiğe uygun şekilde alınması bir işletmede etik iklim düzeyini yükseltecektir. Bu sebeple işletmedeki mevcut karar alma süreçleri incelenmeli, iş etiği uygulamaları, karar alma süreçlerinin etiğe uygun gerçekleşmesi doğrultusunda geliştirilmelidir.

<sup>140</sup> Stenmark v.d., a.g.e., ss. 125.

<sup>141</sup> Caughron v.d., a.g.e., ss. 351-366.

<sup>142</sup> Hopkins v.d., a.g.e., ss. 26-43.

### 2.2.3. Etik İkilemler

Etik davranış veya kararların etiğe uygun alınması ile etik ikilemlerin çözümü birbirinden farklı hususlar olup işletmeler için etik ikilemlerin çözümü, etik davranış göstermekten, karar süreçlerinin etiğe uygun oluşturulmasından çok daha zor ve karmaşıktır.

Etik ikilem, etik açıdan istenmeyen, ahlaki olarak problem yaratabilecek sonuçları olan seçenekler arasında kalma halidir.<sup>143</sup>

Etik ikilem, birbiri ile çatışan, çelişen ve her birinin de ahlaki açıdan eşit derecede iyi veya kötü sonuca yol açabilme ihtimali olan en az iki etik prensip arasında kalma durumudur.<sup>144</sup>

Örnek olarak, bir ikilem, bireyi örgüte olan sadakati ile meslektaşlarına veya ailesine olan sadakati arasında seçim yapmaya itecek şekilde yapılabilir. Bu durumda, bu seçenekler arasından seçilecek herhangi bir seçenek, yapılacak her davranış etik açıdan olumsuz ve sakıncalı görülebilir. Çünkü ortaya çıkan her sonuç önemli bir etik değerini feda edilmesine sebep olacaktır.<sup>145</sup>

Tüm ahlaki ikilemler, yükümlülüklerin veya ilkelerin çatışması sonucu oluşmaktadır.<sup>146</sup> Kar maksimizasyonu kavramı, iş hayatında karşılaşılan etik ikilemlerin merkezinde yer almaktadır.<sup>147</sup>

Yönetici düzeyindeki katılımcılar üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcıların, %98 gibi büyük bir oranda, iş hayatında etik ikilemler ile bir veya birden fazla kez karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir.<sup>148</sup>

---

<sup>143</sup> Boyce, a.g.e., ss. 268.

<sup>144</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 557.

<sup>145</sup> Boyce, a.g.e., ss. 269.

<sup>146</sup> Patrick Maclagan, *Conflicting Obligations, Moral Dilemmas and The Development of Judgement Through Business Ethics Education*, Business Ethics: A European Review, C.21, 2, 2012, ss. 184.

<sup>147</sup> Keller, a.g.e., ss. 162.

<sup>148</sup> Catherine Gowthorpe, John Blake, Jack Dowds, *Testing The Bases of Ethical Decision Making: A Study of The New Zealand Auditing Profession*, Business Ethics: A European Review, C.11, 2002, ss. 150.

Alan Singer tarafından yapılan bir araştırma, etik ikilemler ile ilgili kapsamlı ve yol gösterici özelliğe sahiptir. Araştırmada etik ikilemler incelenmiş olup etik açıdan farklı şekilde yorumlanabilecek vakalar katılımcılara sorulmuştur. Çalışmada yer alan etik ikilem konusu ile ilgili bir vaka, iki karşıt görüş ve dayandığı argümanlar ile aşağıda yer almaktadır:<sup>149</sup>

Birinci vaka, bir şirketin, bir Afrika ülkesindeki uygun donörlerden kendi rızaları ile kan satın alması ve Nikaragua'ya deprem sonrası normalin çok üzerinde bir fiyatla satmasıdır. Sözkonusu şirket, Amerikan medyasında vurgunculuk suçlaması ile ağır şekilde eleştirilmiştir. Bir grup, firmanın yaptığını etik açıdan doğru bulmuş, firmanın takdir edilmesi gerektiğini, bu şekilde eleştirilmesinin haksızlık olduğunu ifade etmiştir. Firmayı etik açıdan savunan grubun, yapılan iş-gerçekleştirilen davranış ile ilgili etik açıdan destekleyici argümanları; hastane için katma değer yaratılması, Afrika'daki kan satın alımlarının, satan kişilerin hür iradesi ile gerçekleşmiş olması, yaratılan karlılık ile hisse senedi sahiplerinin kar elde etmesi, elde edilen sermayenin ileriki dönemde toplum için kullanılabilme durumu, şu aşamada küresel ve kar amacı gütmeyen bir sağlık sisteminin olmaması, normalin üzerinde bir marj ile elde edilmiş olsa yapılan karın, meşru şekilde, girişimci yetenekler ile gerçekleştirilmiş olması, şirketin bu faaliyetinin daha iyi hizmet olanakları için bir farkındalık yarattığı şeklindedir.

Etik-dışı bulan grubun argümanları ise; insanların acil ihtiyaçlarının suiistimal edilerek, insani bir konuda, bir afet sonrasında bu şekilde yüksek kar elde etmenin, sağlık sistemindeki değerleri bir bütün olarak zedelediği, gerekçesi ne olursa olsun insafsızlık olduğu ve elde edilen meşruiyetinin sebebinin, şuan ki hukuk sisteminde bu durumu içeren bir kriterin olmaması şeklinde ifade edilmiştir.

Etik ikilemlerin çözümünde, Potter Box isimli model yaygın olarak kullanılmakta olup modelin içerdiği altı adım aşağıda yer almaktadır:<sup>150</sup>

- İkilemi, durumu tanımla
- Ahlaki değerleri ortaya koy

---

<sup>149</sup> Alan Singer, *Teaching Ethics Cases: A Pragmatic Approach*, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 17-18.

<sup>150</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 556.

- Prensipleri geliştir ve bireylerin sorumluluklarını-hesap verme düzeyleri ile ilgili hususları sistemleştir
- Alternatifleri karşılaştır
- Alınan kararı uygula
- Sonuçları izle kontrol et ve politika geliştir.

Ekonomik ve legal analizler; finansal gelir ve maliyetler ile gerçekleştirilen faaliyetin yasallık düzeyini anlamayı ve belirlemeyi içermektedir. Felsefi analiz ise süreci mantık doğrultusunda düşünerek değerlendirmeyi temel alır. Felsefi analiz yöneticiye neyin doğru, münasip ve adil olduğu ile ilgili öneriler yapmaktadır. Etik ikilemleri çözmek için yöneticilerin bu üç analizi de etkin şekilde yapması gerekmektedir. Genel olarak yöneticiler, ekonomik ve yasal analizleri yapma yönünde eğitilmişlerdir, buna karşın felsefi analiz yapma yönünde yetkin değildirlir.<sup>151</sup>

Peşin hükümlü şekilde, normatif etik kurallara dayalı olarak ikilemleri çözmeye çalışmak yerine, eğitimler yapılmalı, bu eğitimlerde, katılımcıların kendilerini, çatışmalardan etkilenen, işlenen vakada yükümlülüğü veya sorumluluğu olan kişilerin yerine koymaları sağlanmalı, rol canlandırmaları yapılmalıdır. Katılımcılar, etik ikilemden etkilenen kişilerin yerlerine kendilerini koyarak, durumu değerlendirerek hüküm verip olayı çözmeye çalışmalıdır.<sup>152</sup>

Ahlaki çatışmaların ve ikilemlerin çözülmesi sürecinin tümünde, zaman ve diğer kısıtlar hakkında çok iyi bilgi sahibi olunmalıdır. Bu tarz kısıtlar sebebi ile karar vericiler, hızlı şekilde, acil kararlar alarak hata yapabilirler. Bireyler, karar alma sürecinde, birbirleri ile çatışan inanç ve değerler ile karşı karşıya gelecek ve hatta belki de bu değer ve inançların yeniden değerlendirilmesini dahi zorlayabileceklerdir. Ayrıca bu süreçlerde kişiler, kendilerini tanıyarak kendileri ile ilgili de çok büyük kazanımlar elde edebileceklerdir.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Stedham v.d., a.g.e., ss. 163.

<sup>152</sup> Maclagan, Conflicting Obligations, Moral Dilemmas and The Development of Judgement Through Business Ethics Education, ss. 184.

<sup>153</sup> Maclagan, Conflicting Obligations, Moral Dilemmas and The Development of Judgement Through Business Ethics Education, ss. 193-194.

Muhasebe meslek mensupları arasında yapılan bir araştırmada, meslek mensuplarının yaşadığı etik ikilem düzeyi ölçülmüştür. Katılımcıların %80,9'luk kısmı meslek hayatlarında etik ikilemler yaşadıkları durumlar olduğunu belirtmiştir. Deneklerin %56,6'lık kısmı etik ikilem yaşamalarının sebeplerinin başında müşterilerini kaybetme endişesi geldiğini ifade etmiştir. Katılımcılar, mükelleflerin vergiden kaçınma ile ilgili taleplerini %78,7 oranında meslekte yaşanan etik ikilemlerin sebepleri arasında görmektedir. Araştırmada deneklerin %78'lik kısmı, mükelleflerin vergiden kaçınma girişimlerini azaltacak tedbirlerin var olmasının, muhasebecilerin yaşadığı etik ikilemleri azaltacağını ifade etmiştir. Bu ifade, bizce yasal düzenlemelerin, iş etiğini sağlamadaki etkisini ortaya koymaktadır. Yukarıdan gelen bir düzenleme, kişilerin etik konusunda daha rahat hareket etmelerini sağlayacak bir ortam oluşturacaktır.<sup>154</sup>

İlk bölümde ele aldığımız bir hususa tekrar değinme gereği duymaktayız. Etik ikilemlerin çözümünde, birbiri ile karşıt tüm görüşlerin ahlaki temeli olması nedeni ile, bir görüş tercih edilirken nasıl olsa çok sayıda insana fayda sağlıyorum düşüncesine dayanarak, temel hakların fütursuzca ihlali söz konusu olabilmektedir. Bu tarz davranışlar, örgütün etik iklim düzeyine yönelik olarak çok büyük hasarlar yaratacaktır. Özetle temel haklar hususunda gerekli özen gösterilmelidir.

Son olarak şunu söyleyebiliriz, etik kodların geliştirilme sürecinde de işletmenin faaliyetlerini sürdürürken karşı karşıya kalabileceği etik ikilemler tespit edilmeli ve ikilemler ile ilgili kodlar da geliştirilmelidir. Etik kod geliştirme teorik temeli olan pratik bir süreçtir ve etik ikilemlerin analizi bu pratik sürecin en önemli parçalarından biridir.

### **2.3. İşletmelerde Görülen Etik-Dışı Davranışlar ve Nedenleri**

Bu bölümde iş hayatında görülen etik-dışı davranışlar ve bu davranışların görölme sebepleri incelenecektir. Etik kodların geliştirilmesinin, Whistleblowing

---

<sup>154</sup> Hüseyin Ali Kutlu, *Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.63, 2, ss. 153-170.

sistemi kurmanın, iş etiği eğitimleri düzenlemenin, kısaca bir işletmede iş etiği uygulamalarını gerçekleştirmenin ana amacı, etik-dışı davranışların önüne geçme, etik ikilemleri çözme, etiğe uygun davranışların olduğu bir iş ortamının oluşturulmasının sağlanması ve kararların etiğe uygun olarak verilmesidir. Bunların sonucunda işletmede etiğe uygun bir iklim oluşturulmuş olacaktır. Kısaca etik-dışı davranışların ve nedenlerinin tespiti sürecin temelinde olan bir konudur.

### 2.3.1. İşletmelerde Görülen Etik-Dışı Davranışlar

Bu bölümde işletmelerde görülen etik dışı davranışlar ile ilgili çok sayıda araştırma ve analiz sonucu yer almakta olup görüleceği üzere işletmelerin tüm paydaşları ile olan ilişkilerinde çok sayıda etik dışı davranış yaşanabilmektedir.

İş hayatında etik dışı yaşanan olaylar ve karşılığında firmaların karşı karşıya kaldıkları yaptırımlar ile ilgili olarak dünyanın en büyük firmaları (Fortune 100 listesi) üzerinde yapılan bir çalışmada, 20 firmanın muhasebe hilekarlığı, 13 firmanın hisse senedi sahtekarlığı, 11 firmanın müşteriye karşı hilekarlık, 6 firmanın ayrımcılık, 4 firmanın antitröst yasasını ihlal, 2 firmanın yöneticilere yapılan ödemelerin gizlenmesi, 2 firmanın patent haklarını ihlal ve 3 firmanında diğer çeşitli yasa ihlallerine karıştığı tespit edilmiştir.<sup>155</sup>

Yine başka bir araştırma sonucunda da, katılımcılar, yanıltıcı reklâm ve etiketlendirme, doğal çevreye zarar verme, ürün/hizmet güvenliğinin yetersizliği, gider hesaplarını şişirmek (daha az vergi ödemek için giderleri yüksek göstermek), dürüst olmayan şekilde rakiplerden bilgi sızdırmak (insider trading) kendi ülkesinde satamadığı yasaklı ya da kusurlu ürünleri yurtdışına satmak, kadınlara ve azınlıklara ayrımcı davranma davranışlarını, her durumda etik dışı olarak sınıflandırmıştır.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Clement, a.g.e., ss. 318-322.

<sup>156</sup> Lacznia v.d., a.g.e., ss. 42.

Yapılan başka bir araştırmada, katılımcılar, şİşletmelerde en fazla olması gerektiğini dūřündükleri davranışları sıralamıştır. Őnem sırasına gőre ilk sırada çalışanlara yőnelik ayrımcılık, taciz olmaması ve çalışanlara dūrist davranılması yer almaktadır. İkinci sırada iř gūvenliđi, ũüncü sırada ise, tūketicilerin ũrünler ve hizmetler konusunda aldatılmaması yer almaktadır.<sup>157</sup>

Tota ve Shehu, işletmede farklı paydaşlar ile ilgili karşılaşılan örnek etik-dışı davranışları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:<sup>158</sup>

- Tedarikçi ve iş partnerleri ile olan ilişkiler; sőzleřmeleri yaparken ve uygularken sahtekarlık.
- Mūřteriler ile olan iliřkiler; fahiř fiyatlamalar, mūřteriyi aldatma yőnünde davranıřlar, aldatıcı reklamlar yapmak, mūřterinin mahrem bilgilerini tespit etmeye çalıřmak.
- Çalışanlar ile olan ilişkilerde; çalışanları işe alırken veya herhangi bir işletme uygulamasında mevcut çalışanlara yönelik ayrımcılık.
- Finansal kaynakların yönetiminde; vergi kaçakçılığı.

Bilgi gizliliđinde etik bir başka őnemli husustur, řirketler, web sitelerini ziyaret eden kendi mūřterilerinden ve potansiyel mūřteri olan diđer ziyaretilerinden veri toplayabilmektedir. Bu veriler, mūřteri iřlemlerinin yūritőlmesi, kullanıcı siteye tekrar girdiđinde iřletmenin bundan haberdar olması, kullanıcıların lehine web sitesinin dizaynının geliřtirilmesi gibi ahlaka aykırı olmayan hususlar için kullanılabil-diđi gibi bu amaçlar dıřında etik dıřı amaçlar içinde kullanılabil-mektedir.<sup>159</sup>

Bilgi işlem ile ilgili iş hayatında gőrőlen etik dışı davranışlar, verileri hukuk dışı yollar ile ele geçirme, bilişim sistemine izinsiz girme, sistemi bozma, verileri değiştirme ve yok etme olarak belirtilebilir.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> İnan Őzalp, Zūmrüt Tonus, Muammer Sarıkaya, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakőltesi Őđrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Őzerine Bir Araştırma*, Anadolu Őniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, 1, 2008, ss. 80.

<sup>158</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 558.

<sup>159</sup> Irene Pollach, *Online Privacy as A Corporate Social Responsibility: An Empirical Study*, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 89.

<sup>160</sup> Tūrkay Henkođlu, Nazan Őzen Uçak, *Elektronik Bilgi Gūvenliđinin Sađlanması ile İlgili Hukuki ve Etik Sorumluluklar, Bilgi Dūnyası*, C.13, 2, 2012, ss. 383.



Bu noktada hepimizin evi ve hayatımızın kaynağı olan, verilebilecek zararların telafisinin çoğu zaman mümkün olmadığı, bizden sonraki nesillere en temiz şekilde bırakma mecburiyetimiz olan dünyamıza, yani ekolojik çevreye karşı olan sorumluluklara değinmeyi gerekli görmekteyiz.

Çevre ile olan ilişkilerde etik davranış, çevreyi etkileyen her türlü karar ve faaliyette, yapılan bütün uygulamalarda çevre ile barış temelinde hareket etmektir. <sup>161</sup>

Bu noktada, işletmenin çevre ile olan ilişkileri ile ilgili olarak Garrelt Hardin tarafından geliştirilen taşıma kapasitesi kavramını bir ölçüt olarak alınabilir, taşıma kapasitesi, bir çevredeki hayatın devamı için gerekli olan alt sınır, bir habitatın sonsuza kadar destekleyebileceği nüfus kapasitesidir ve yapılan eylem, içinde tezahür ettiği çevrenin taşıma kapasitesini aşıyor ise etik değildir. <sup>162</sup>

Cinsel taciz, işletmelerde görülen bir başka etik dışı davranıştır ve etik değerlere sahip bir örgüt kültürü, etik ile ilgili örgütsel kuralların varlığı bu etik dışı davranışın engellenmesi açısından da önemlidir. <sup>163</sup>

Usta, yaptığı çalışmada, çalışanlar arasında cinsiyet, etnik ayrımcılık yapmak, ilerleme, terfi konularında çalışanlar arasında ayrımcılık, taciz, işyeri güvenliği ve sağlığını ihmal etme, tehlikeye düşürme gibi davranışları, ahlak dışı eylemlere örnek olarak ortaya koymuştur. <sup>164</sup>

Hediyeleşme konusu, iş hayatında sınırları doğru çizilmesi gereken hassas bir konu olup, etik-dışı sonuçlara yol açmada araç olabilir. Bu sebeple aşağıda görüleceği üzere bu etik-dışı davranış detaylı olarak incelenmiştir.

---

<sup>161</sup> Şafak Kaypak, *Çevre Barışına Etiksel Bir Yaklaşım*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.8, 1, 2012, ss. 18.

<sup>162</sup> Yusuf Şahin, *Etik ama Otoriter Bir Kavram: "Kültürel Taşıma Kapasitesi"*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.59, 4, 2004, ss. 195-199.

<sup>163</sup> Polat Tunçer, *Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü*, The Journal of Academic Social Science Studies, C.5, 7, 2012, ss. 711.

<sup>164</sup> Aydın Usta, *Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.17, 1, 2012, ss. 413.

Hediye ve fayda temini değişik şekillerde olabilmektedir; ajanda, kalem, anahtarlık, kahve fincanı gibi promosyon ürünlerin hediye olarak verilmesinden, şampanya hediye etme, pahalı akşam yemekleri, eğlencelere götürme, spor müsabakaları ve kültürel aktivitelere bilet almaya kadar geniş bir yelpazede oluşabilmektedir. İşletmenin sattığı ürünlerden indirimler yapma, seyahate gönderme ve doğrudan para verme bu konuda bazı örneklerdir. Alınan hediye veya sağlanan fayda, hediye alan kişiyi, mensubu olduğu işletmenin çıkarları açısından bir çıkar çatışmasına itiyor ise, bu durumda sözkonusu hediyeleşme, hem alan kişi hem de veren kişi için etik-dışıdır.<sup>165</sup>

Tedarikçilerin, müşterilerine bazı faydalar sağlaması normal rutin iş süreçleri içinde ise problem yoktur. İlişki oluşturma stratejisinin bir parçası olarak, tedarikçi, müşterisine hizmetler ve faydalar sunacaktır. Etik problem, bu hizmet ve faydaların alım yapan firmanın alım kararını etkileyici hale gelmesi halinde ortaya çıkmaktadır.<sup>166</sup>

Bununla beraber, hediyeleşme ve fayda temin etme, alıcı ve satıcı örgütler arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlıyor ve işletmelerin bu konuda belirlenmiş politikalarını ihlal etmiyor ise etik açıdan kabul edilebilir. Eğer alıcıda çıkar çatışması yaratıyor ise kesinlikle etik dışı olup bu konuda sorumluluk sadece alıcıda değildir. Satıcıda, alıcının objektifliğini bozacak teklifler yapmaktan kaçınılmalıdır, satıcısında bu doğrultuda hareket etmesi etik-dışıdır. Hassas bir konu olması sınırlarının belirsiz olması sebebi ile tüm örgütler, hediye alınması-verilmesi hususları ile ilgili detaylı olarak etik davranış kodları geliştirmelidir.<sup>167</sup>

Bir başka etik dışı davranış olan ürün taklitçiliği, dünya genelini sarmış ciddi bir problemdir ve özellikle lüks markaları tehdit etmektedir.<sup>168</sup>

---

<sup>165</sup> Josie Fisher, *Business Marketing and The Ethics of Gift Giving*, Industrial Marketing Management, C.36, 2007, ss. 99.

<sup>166</sup> Fisher, a.g.e., ss. 104.

<sup>167</sup> Fisher, a.g.e., ss. 107.

<sup>168</sup> Hung-Chang Chiu, Yi-Ching Hsieh, Sheng-Hsiung Chang, Wen-Ruey Lee, *Exploring the Effects of Anticounterfeiting Strategies on Customer Values and Loyalty*, Ethics & Behavior, C.19, 5, 2009, ss. 403.

İş hayatında görülen bir başka etik dışı davranışta, müşterilerin, ürün iade politikalarını kötüye kullanmasıdır. Bazı müşteriler, ürünü tamamen satın alma niyeti ile değil, etik dışı bir şekilde, ürünü satın alma, bir süre kullanma ve geri iade etme niyeti ile hareket ederek, işletmelerin iade politikalarını suiistimal edebilmektedir. Bu suiistimal, özellikle pahalı kıyafet ve elektronik ürünlerde daha fazla olarak görülmektedir.<sup>169</sup>

Levine ve Sibary, sendikal faaliyetlerin oluşmasına ve mevcut sendikal faaliyetlerin yürütülmesine engel olmak, toplu sözleşme ve benzeri çalışanların birlikte ortaklaşa gerçekleştirdiği faaliyetlere katılma haklarını sınırlamak, engellemek gibi davranışları, işletmenin çalışanlar ile olan ilişkilerinde ortaya çıkan etik dışı davranışlara örnek olarak ortaya koymuştur.<sup>170</sup>

Özdemir tarafından işletmelerin rakipleri ile olan ilişkileri üzerine yapılan bir araştırmada; katılımcılar; rüşvet vererek bilgi toplamak, casus yerleştirmek, rakiplerin dokümanlarını çalmak, çöplerini karıştırarak ticari sırlarını öğrenmek, rakip firma çalışanları ile sahte iş görüşmeleri yapmak maddelerini, rakiplerin gizliliğine doğrudan saldırı olarak değerlendirmiş ve etik dışı bulmuştur. Rakiplerin tepkilerini ölçmek için yalan haberler yaymak, rakip tesislerin fotoğraflarını çekerek bilgi toplamak, rakip firmaların önemli pozisyonda yer alan çalışanlarını işe almak, rakipler hakkında bilgi elde etmek için müşteri veya tedarikçi gibi davranmak maddeleri de etik-dışı bulunmuştur. Bununla beraber, katılımcılar, rakipler ile işbirliği yaparak bilgi toplama, rakip firmaların müşterilerini, tedarikçilerini, finansal durumlarını araştırma, rakipleri test etmek için ürün fiyatlarını düşürme maddelerini etiğe uygun olarak değerlendirmiştir.<sup>171</sup>

İşletmenin ürettiği ürünler ve hizmetler ile ilgili yanıltıcı bilgilendirme, doğru olmayan reklâmlarda, işletmelerde yaşanan etik-dışı davranışlara örnektir.<sup>172</sup>

---

<sup>169</sup> Wachter v.d., a.g.e., ss. 115-117.

<sup>170</sup> Mark Levine, Scott Sibary, *Workplace Teams: Ethical and Legal Concerns and Approaches*, *Ethics & Behavior*, C.11, 1, 2001, ss. 60.

<sup>171</sup> Erkan Özdemir, *Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Araştırması*, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.43, 2010, ss. 67-95.

<sup>172</sup> Sibel Su Eröz, Murat Doğdubay, *Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi*, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.27, 1, 2012, ss. 152.

Yapılan bir araştırmada, katılımcıların büyük oranda, reklâm uygulamalarının pazarlama etiğine uygun olmadığı, gerçeklerden uzak, aldatıcı, ana odak noktası ve amacının satışları arttırmak olduğu yönünde düşündüğü tespit edilmiştir. Aynı araştırmada reklâmcılık ile ilgili ifade edilen etik dışı davranışlar ve bu etik dışı davranışların var olduğunu düşünen katılımcıların yüzdesi; reklâmların ürünlerin gerçek durumunu yansıtacak şekilde yapılmaması (%58,5), reklâmların ürünlerin biçim ve kaliteleri ile ilgili doğru bilgiler içermemesi (%60,3), reklâmda iddia edilen ile gerçek durum arasında farklılık olması (%80,7) reklâmların sadece satışları artırma amacı taşıması (%78,6), görsel efektler ile tüketicilerin yanıltılması (%76,3) olarak tespit edilmiştir.<sup>173</sup>

Bir davranışın etik-dışı olması ile toplum tarafından hoş görülme, istenmeyen bir davranış niteliğini taşıması sıklıkla karıştırılmaktadır. Ahlaklı olmak, iyi insan olmak demek değildir, kötü insan olmamak demektir. Ahlaklı olmak çok geniş kapsamda tutulur ise kişilerin ahlaka uygun davranış göstermesi daha güç olacaktır. Bu sebeple davranışların gerçekten ahlaki içerikli olup olmasının tespiti çok önemlidir.

Örneğin MELS ölçeğinde yer alan, günlük yaşamda ahlakdışı olarak görülen davranışlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.<sup>174</sup>

1. Sigortadan para almak için gerçektışı hasar beyanı
2. Yaş sayesinde alınan indirimler için kişinin yaşı hakkında yalan söylemesi
3. Bilete para vermemek için sinema salonuna gizlice girmek
4. Engelli olmadığı halde engellilere ayrılan yere park etmek
5. Yoğun bir işgününde bilerek, geç kalkarak işe geç gitmek
6. Bir seyahate çıkarken son anda bavulunu hazırlamak
7. Fiyat ve kalitesi ile ilgili araştırma yapmadan bir araba satın almak
8. Kullanmadığı kıyafetleri, hayır amaçlı bağışlamak yerine, çöpe atmak
9. Yüzü ve boynu saracak büyüklükte bir dövme yaptırmak

<sup>173</sup> Süleyman Dünder, Türker Göksel, *Reklâmların Pazarlama Etiği ve Sosyal Sorumluluk Bilincine Göre Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Çalışma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.8, 1, 2006, ss. 136.

<sup>174</sup> Lovett v.d., a.g.e., ss. 252.

Maddeler üzerine tarafımızca yapılan değerlendirme sonucu, 1,2,3,4 ve 5 numaralı davranışlar tarafımızca da ahlakdışı olarak görülürken, 6,7,8 ve 9 numaralı davranışların ise ahlaki içeriğe sahip olmadığını düşünmekteyiz.

Bireyin ahlaki kimliğine zarar vermesi için illaki etik dışı davranış içinde olması gerekmemektedir, yalnızca etik dışı bir davranışı gerçekleştirmeyi kafasında tasarlaması bile kişisel ahlaki anlayışına zarar vermeye yetebilecektir.<sup>175</sup>

Bu bölümde son olarak, etik-dışı davranışların yol açtığı bir krize örnek olması açısından, Gilbert ve Wisner tarafından yapılmış olan bir incelemeye yer verilmiştir. Araştırmacılar, Mattel firmasında yaşanmış etik içerikli bir krizi analiz etmiş olup yapılan analiz detaylı olarak aşağıda yer almaktadır:<sup>176</sup> Mattel firması, merkezi Kaliforniya’da olan, dünya genelinde otuz binden fazla personel istihdam eden ve ürettiği oyuncakları yüzelliden fazla ülkede satan kendi alanında dünyanın en büyük firmasıdır. Her yıl yaklaşık olarak sekizyüz milyon oyuncak üretilmekte ve bu üretimin üçte ikisi, Çin’de, Mattel’in sahip olduğu ya da üretim yaptırdığı fabrikalardan gelmektedir. Mattel, 2006 ve 2007 yıllarında, Amerika’da ve Kanada’da toplamda yaklaşık 14 milyon oyuncağı, tehlikeli seviyede kurşun içermesi, oyuncaktaki parçaların olması gerektiği gibi monte edilmemesi yüzünden çocuklar tarafından yutulma tehlikesi sebepleri ile geri çağırılmış olup bu ürünler firmanın Çin’de imal ettirdiği oyuncaklardan oluşmaktadır. Şirket, çok sayıda dava ve resmi incelemeden geçmiştir ve bu süreç firmanın ününe ciddi derecede ağır bir zarar vermiştir. Yaşanan olay sonucu ürünün güvenlik standartlarına uygun dizayn edilmesi ve üretim süreçlerinin kontrolü üzerine dersler çıkartılmıştır. Sadece fason bir üretici bulup ona imalat yaptırtmak yanlıştır. Esas üretici (vakada Mattel), tedarikçilerinin, ürünü üretirken tasarım-dizayn ile ilgili şartname kurallarına uygun hareket edip etmediğini kontrol edip onaylamadan etik sorumluluklarını yerine getirmiş sayılamaz. Ana firma, fason firmalar tarafından gerçekleştirilen bu üretim sürecinin kontrolü ve gözetimi ile ilgili de etik yükümlülüklerine sahiptir. Uzaklık,

---

<sup>175</sup> Lauren N. Harkrider, Michael A. Tamborski, Xiaoqian Wang, Ryan P. Brown, Micheal D. Mumford, Shane Connelly, Lynn D. Devenport, *Threats to Moral Identity: Testing the Effects of Incentives and Consequences of One’s Actions on Moral Cleansing*, Ethics & Behavior, C.23, 2, 2013, ss. 144.

<sup>176</sup> Gilbert, Wisner, a.g.e., ss. 33-46.

kültürel ve dil farklılıkları kontrolü güçleştirebilir. Bu güçlükler, esas üreticinin, üretim süreci boyunca izlenerek kontrol edilmesi ile ilgili ahlaki yükümlülüklerini ortadan kaldırmamaktadır. Mattel firması, bu iki güvenlik problemi ile ilgili, Çin’de ürettirdiği ürünlere daha sık testler yaptırmaya başlamış ve oyuncak dizaynlarını revize etmiştir.

İş etiği uygulamaları, etik-dışı davranışların engellenmesini, işletmenin tüm paydaşları ile olan ilişkilerinde etiğe uygun hareket etmesini ve bunun sonucu olarak etik iklimin gelişmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bir işletme, paydaşları ile olan ilişkilerini ayrı ayrı ele alarak, yaşanabilecek potansiyel etik-dışı davranışları tespit etmelidir. Bu çalışma, iş etiği uygulamalarının oluşturulması ve uygulanması öncesinde yapılması gereken bir hazırlık çalışması olarak değerlendirilmelidir.

### **2.3.2. Etik-Dışı Davranışların Nedenleri**

Bu bölümde etik-dışı davranışların nedenleri incelenmiştir. Etik-dışı davranışların nedenlerinin tespiti, davranışların engellenebilmesi için veri sağlayacaktır. İş etiği uygulamaları yapılandırılırken işletmede hangi etik-dışı davranışların var olduğu veya olabileceği incelenmelidir, bu davranışlar tespit edildikten sonra davranışların nedenleri ortaya konarak uygulamalar yapılandırılmalıdır.

Yapılan bir araştırma sonucu şu formülasyon tespit edilmiştir: Davranışın amacı: f(Etik bakış açısı, Cinsiyet, Akranların baskısı, Yaşanılan olayın karakteristiği)<sup>177</sup>

Yaman, tarafından yapılmış olan konu ile ilgili bir başka araştırmada, etik dışı davranışlara maruz kalmış olan denekler, örgüt kültürü ve yönetim anlayışının otokratik/baskıcı olmasını, etik dışı davranışların en önemli nedeni olarak belirtmiştir. Yine aynı araştırmada kişisel kıskançlık ve rekabetler, kişilik yapılarının farklı olması, işin doğasından kaynaklı karşılıklı bağımlılıklar, ahlak anlayışındaki farklar, ideolojik görüş ayrılıkları, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler, uzmanlaşma sonucu ortaya

---

<sup>177</sup> Stedham v.d., a.g.e., ss. 166-172.

çıkan bağımsız hareket etme gücü, görev, mevcut kaynak ve kadroların paylaşımından kaynaklı etmenler, değişim kültürü ve bunun devamında meydana gelen belirsizlikler, örgütün büyüklüğü, düşmanca tutum ve davranışlar, ödül ve ceza sistemi, etik dışı davranışların sebepleri arasında belirtilmiştir.<sup>178</sup>

Önceki bölümlerde değinmiş olduğumuz, tüketicilerin ve şirket CEO'larının etik ile ilgili düşüncelerini karşılaştıran araştırmada, etik davranışa etki eden faktörlerde araştırılmış olup verilen cevaplar arasındaki farklılık çarpıcıdır.<sup>179</sup>

- Ceo veya şirket başkanının bir örnek olarak hal ve tavırlarının, etik davranışa etki ettiği ifadesine, tüketiciler %57, Ceo'lar ise %92 oranında katılmaktadır ve en büyük algı farkı bu maddede oluşmuştur.

- Çalışanın ilk amirinin davranışı, şirketinin ekonomik durumu, diğer kişilerin düşünceleri, şirketin etik kodları, değerleri ve şirket kültürü, iş arkadaşlarının etik davranış düzeyinin etik davranışa etkisi ile ilgili hususlarda tüketici ve CEO'lar arasında ciddi algılama farklılıkları vardır.

- Bununla beraber müşterilerin bakış açıları, firmanın, hissedarların, çalışanların ve müşterilerin uğrayacağı potansiyel zarar, hukuk kuralları, dini inancın etkisi maddeleri ile ilgili algılamalar benzer düzeyde tespit edilmiştir.

Muhasebe mesleği mensupları üzerinde yapılan bir araştırmada, etik ilkelere aykırı davranış göstermenin sebepleri olarak, mükelleflerin baskıları, yoğun rekabet ortamı, denetim mekanizmalarının eksikliği tespit edilmiş olup yaptığı işin yapanın yanına kar kaldığı inancı, etik anlayışın gelişiminin yaygınlaşmasını engelleyici bir faktör olarak ortaya konmuştur, yine aynı araştırmada işçilerin normal ücretleri üzerinden sigortalı gösterilmemesi ve mükelleflerin bilgilerinin başka kişiler ile mükellef izni olmadan paylaşımı gibi iş hayatında görülen etik dışı davranışların, mali müşavirlerin gelir düzeyi arttıkça azaldığı da tespit edilmiştir.<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup> Erkan Yaman, *Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet*, İş Ahlakı Dergisi, C.1, 1, 2008, ss. 88-89.

<sup>179</sup> Lacznia v.d., a.g.e., ss. 40-41.

<sup>180</sup> Selami Güney, Orhan Çınar, *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin (SMMM) Etik Algıları: Erzurum Örneği*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.26, 2, 2012, ss. 100-106.

Literatür incelemesi yapılırken, araştırma sonuçlarına bakıldığında, davranışın etiğe uygun gerçekleşip gerçekleşmemesi üzerinde ayrı faktörler olarak kişilik, cinsiyet, olay içeriği ve olayın yaşandığı işletme veya departmanın etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sebeple bu faktörler ayrı bölümler halinde, bu bölümde ele alınmıştır.

### 2.3.2.1. Davranışın Etik Yönü Üzerinde Kişiliğin Etkisi

Kişilik davranışın etik yönü üzerinde önemli etkiye sahiptir. İşletmenin faaliyetlerinin, işletmede meydana gelen davranışların, iş etiği uygulama yöntemlerinin etik davranışa etkisi, kişilik ile etkileşime girerek oluşmaktadır.

Kutluk ve Ersoy, muhasebe meslek üyelerinin etik yargı düzeyleri üzerine bir araştırma yapmış olup araştırma sonucunda, deneklerin, çalışma hayatında etiğe uygun davranmayı sağlayan en önemli özelliğin kişinin karakteri olduğunu düşündükleri, etik-dışı davranmanın en önemli sebeplerinin ise daha çok kazanç isteği, denetim eksikliği ve eğitim yetersizliği olduğu tespit edilmiştir.<sup>181</sup>

Bireyin yetiştirilişi, etik-dışı davranışa yönelimi üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bir birey, özellikle ergenlik çağı döneminde ahlaklı olmayı kişiliği ile bütünleştirmiş ise ahlaki yargılamalarına daha uygun olarak davranış gösterecektir. Eğer bütünleştirme başarısız olmuş ise ahlaki idrak ile ahlaka uygun davranma arasındaki ilişki zayıf gerçekleşecektir.<sup>182</sup>

Yapılan bir başka araştırma sonucu, etik problemler ile ilgili kişisel tecrübelerin önemli olduğu ve dikkate alınması gerektiği tespit edilmiştir.<sup>183</sup>

Bratton ve Strittmatter, yaptıkları araştırma sonucu kişilik özelliklerinden olan duygusal denge ve sorumluluk sahibi olma ile çalışma ortamında etik anlayışa sahip olma arasında olumlu ilişki bulunmakta olduğunu tespit etmiştir.<sup>184</sup>

---

<sup>181</sup> Filiz Angay Kutluk, Ayten Ersoy, *Muhasebe Meslek Üyelerinin Etik Yargı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, C:11, 3, 2011, ss. 425-438.

<sup>182</sup> Jeong, Han, a.g.e., ss. 48.

<sup>183</sup> Martin v.d., a.g.e., ss. 141.

<sup>184</sup> Bratton , Strittmatter, a.g.e., ss. 427.



Değişik kişilik özellikleri ile etik davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile yapılan bir araştırmada da kişilik özellikleri ilgili olarak Tip A/Tip B, Rekabetçilik ve Makyavelizm seçilmiş olup, Tip A kişilik özelliği, rekabetçi olmak ve Makyavelist düşünce tarzı ile etik-dışı davranış arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.<sup>185</sup>

Bireylerin kendilerini nasıl gördükleri, kendileri ile ilgili yaptıkları değerlendirmeler, öz düzenlemeleri, ahlaki farkındalığı etkilemektedir. Öz düzenlemeleri düşük olan bireylerin ahlaki farkındalığı azalmakta ve etik dışı faaliyetlerde bulunma olasılıkları artmaktadır.<sup>186</sup>

Marquardt, yaptığı araştırmada, iş hayatında gerçekleşen ve etik ile ilgili kararlar almayı içeren iki gerçek olaydan adapte edilmiş olan iki senaryoyu katılımcılara sunmuştur. Bireylerin ahlaki eğilimleri, aldıkları kararı ve odaklandıkları noktaları etkilemektedir. Araştırma sonuçları, gizli akli süreçlerin ve gizli ahlaki tutumların etik ile ilgili karar alma süreçleri üzerinde önemli etkileri olduğu doğrultusundadır. Örtülü, gizli tutumlar, ahlaki yargılamaları ve davranışları etkilemektedir ve çoğu yöneticinin günlük hayatta farkında olmadan gerçekleştirdiği etik dışı birçok davranışın ve aldığı ahlaka uygun olmayan birçok kararın nedeni bu etki ile açıklanabilir.<sup>187</sup>

İş etiği ile ilgili uygulamalar geliştirilirken, bireylerin kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Aynı uygulamalar, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerde aynı sonucu vermeyecektir. İş etiği eğitimleri yapılandırılırken, eğitim sınıfları, kişilik yapıları dikkate alınarak oluşturulabilir. Etik olmayan davranışların raporlanması sistemi geliştirilirken, bireylerin kişilik yapıları dikkate alınarak sisteme ulaşım olanakları çeşitlendirilebilir. Keza etik kodların içerikleri, retorik, hitap ettiği bireylerin kişilik özellikleri dikkate alınarak oluşturulabilir.

---

<sup>185</sup> Danielle Beu, Ronald Buckley, Micheal Harvey, *Ethical Decision-Making A Multidimensional Construct*, Business Ethics: A European Review, C.12, 1, 2003, ss. 88-95.

<sup>186</sup> Jared D. Harris, Harry J. Sapienza, Norman E. Bowie, *Ethics and Entrepreneurship*, Journal of Business Venturing, C.24, 2009, ss. 415.

<sup>187</sup> Marquardt, a.g.e., ss. 132-143.

### 2.3.2.2. Davranışın Etik Yönü Üzerinde Cinsiyetin Etkisi

Etik davranış üzerinde etkisi olan bir başka faktör cinsiyet farklılıklarıdır. Aynı durumda, aynı şartlarda erkek ve kadınlar farklı ahlaki algılamalar gösterebilmektedir. İş etiği uygulamalarının geliştirileceği örgüt veya departmanlarda cinsiyet dağılımı tespit edilmelidir. Araştırmamızda da cinsiyetin etik üzerine olan etkisi incelenecek olup, etik davranış üzerinde cinsiyet farklılığının etkisi ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde bu çalışmalardan bazılarını değinilecektir.

Yang, Huang ve Chen tarafından yapılan bir araştırmada, etik dışı davranış ile cinsiyet arasındaki farklılıklar incelenmiş olup, etik dışı davranışa erkeklerin, kadınlara göre daha fazla eğilimli olduğu tespit edilmiştir.<sup>188</sup>

Stedham, Yamamura ve Bekun araştırmalarında, davranışın amacının cinsiyetin bir sonucu ve fonksiyonu olduğunu tespit etmiş olup söz konusu çalışmada kadın ve erkeklerdeki etik davranış eğiliminin farklılığı şu şekilde açıklanmaktadır:<sup>189</sup> Kadınlar, etik içerikli bir olayı değerlendirirken, olayın kişiler arası yönüne odaklanmaktadır ve ilgi, özen gösterme yönünde değerlendirmelerini geliştirmektedir, kadınlar ilgili ve şefkatli olmaya odaklıdır. Erkekler ise değerlendirmelerini adaletli olma, herkese hakkının verilmesi yönünde yapmaktadır. Kadınlar erkeklere göre, toplumsal ve sosyal kaygılar ile ilgili daha fazla hassasiyete sahiptir. Erkekler, objektif-nesnel olmaya önem vermekte, kuralları takip etmeye ve olayları değerlendirirken şahsileştirmemeye odaklı hareket etmektedir.

Erkuş, araştırmasında benzer olarak kadınların erkeklere göre etik dışı davranma eğilimlerinin kısmen daha düşük olduğunu tespit etmiştir.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> Shu Ching Yang, Chiao-Ling Huang, An-Sing Chen, *An Investigation of College Students' Perceptions of Academic Dishonesty, Reasons for Dishonesty, Achievement Goals, and Willingness to Report Dishonest Behavior*, *Ethics & Behavior*, C.23, 6, 2013, ss. 501-522.

<sup>189</sup> Stedham, v.d., a.g.e., ss. 164-165.

<sup>190</sup> Ahmet Erkuş, *Çalışanların Müzakere Etiği Algılamaları ve Müzakere Sürecindeki Davranışlarına Etkileri*, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.16, 1, 2009, ss. 16-18.

Bilgisayar kullanıcılarının korsan/kaçak yazılım kullanımı hakkındaki görüşleri ile ilgili bir çalışmada da korsan yazılım kullanma eğilimi erkeklerde kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır.<sup>191</sup>

Baloğlu, Karadağ ve Doğan tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici cinsiyet değişkeninin, etik davranışı kadınlar lehine etkilediği tespit edilmiştir.<sup>192</sup>

Gurung, Wilhelm ve Filz araştırmalarında, cinsiyetin, etik davranış üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, erkeklerin kadınlara göre etik-dışı davranmaya daha meyilli olduğunu tespit etmiştir.<sup>193</sup>

Vergi mükellefiyeti ile ilgili yapılan bir araştırmada, vergi ödeme ile ilgili sahip olunan anlayışın, kadınlarda, erkeklere göre, daha yüksek düzeyde etiğe uygun şekilde oluştuğu tespit edilmiştir.<sup>194</sup>

Nurmakhmatuly, yaptığı araştırmada, kadın yöneticilerin etik duyarlılığının erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.<sup>195</sup>

Yine söz konusu bu araştırmaları destekler nitelikte, Gülsünler, araştırmasında, bayanların, etik ile ilgili duyarlılıklarının erkeklere oranla daha fazla olduğunu tespit etmiştir.<sup>196</sup>

Pelit ve Arslantürk tarafından yapılan araştırmada, ileride çalışılacak olan işletmenin seçiminde, işletmenin etiğe uygun hareket etmesine, bayan öğrencilerin, erkek öğrencilere göre daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır.<sup>197</sup>

---

<sup>191</sup> Erkan Yaman, Yavuz Erdoğan, Halil Ekşi, *Bilgisayar Kullanıcılarının Korsan/Kaçak Yazılım Kullanımı Hakkındaki Görüşleri*, İş Ahlakı Dergisi, C.1, 2, 2008, ss. 61-79.

<sup>192</sup> Nuri Baloğlu, Engin Karadağ, A. Elif Doğan, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Etik Davranışları*, İş Ahlakı Dergisi, C.1, 2, 2008, ss. 17.

<sup>193</sup> Regan A. R. Gurung, Tiffany M. Wilhelm, Tonya Filz, *Optimizing Honor Codes for Online Exam Administration*, Ethics & Behavior, C.22, 2, 2012, ss. 161.

<sup>194</sup> Naci Tolga Saruç, İsa Sağbaş, *Vergi Etiğinin Ölçümü: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, 1, 2003, ss. 85-96.

<sup>195</sup> Arman Nurmakhmatuly, *Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları*, İş Ahlakı Dergisi, C.3, 5, 2010, ss. 69-96.

<sup>196</sup> Gülsünler, a.g.e., ss. 164-168.

<sup>197</sup> Pelit, Arslantürk, a.g.e., ss. 175-178.

Menekşe, tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcıların cinsiyetleri ile etik algılamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir, bayanların etik algılamaları erkeklere göre daha yüksektir.<sup>198</sup>

Beu, Buckley ve Harvey tarafından yapılan araştırmada da, etik davranma eğiliminin, kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>199</sup>

Güney ve Mandacı yaptıkları araştırmada, cinsiyet ile etik algılama düzeyi arasında, kadınların etik algı düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğu yönünde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.<sup>200</sup>

Bununla beraber, yukarıdaki araştırmalardan farklı olarak, Akbaba ve Erenler cinsiyet farkının etik karar verme davranışı üzerinde önemli derecede farklılık yaratmadığını tespit etmiştir.<sup>201</sup> Keza, Yılmaz ve Çevik tarafından yapılan araştırmada da, yöneticilerin cinsiyetleri ile etik sorumluluklarının yerine getirilmesi arasında bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.<sup>202</sup>

Literatür üzerinde yaptığımız çalışmada, erkeklerin kadınlara göre daha etik davranmaya eğilimli olduğunu gösteren tek bir araştırma sonucu dahi bulunamamıştır.

Yukarıda görüldüğü üzere, cinsiyet faktörünün etik davranış üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna sahip az sayıda araştırmanın varlığına karşın, ağırlıklı olarak tespit edilen ve kabul edilen düşünce, cinsiyetin etik davranışı etkilediği ve kadınlarda etik davranma eğiliminin erkeklere göre daha fazla olduğu yönündedir. Etik davranışa ve dolayısı ile etik iklim düzeyine etkisi bulunmakta olduğu için, cinsiyet faktörü, iş etiği uygulayıcıları için dikkate alınması gereken önemli bir husustur.

---

<sup>198</sup> Menekşe, a.g.e., ss. 96-113.

<sup>199</sup> Beu v.d., a.g.e., ss. 88-95.

<sup>200</sup> Semra Güney, Gamze Mandacı, *Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.27, 2, 2009, ss. 96.

<sup>201</sup> Atilla Akbaba, Esra Erenler, *Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, 2011, ss. 451-459.

<sup>202</sup> Aydın Yılmaz, Hamdi Çevik, *Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesi'nde Uygulama*, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.9, 2, 2011, ss. 163-189.

### 2.3.2.3. Olay İçeriğinin Davranışın Etik Yönü Üzerindeki Etkisi

Davranışın ortaya çıktığı olayın özellikleri, sonuçların etiğe uygun veya etik-dışı olarak gerçekleşmesine yol açabilmektedir. Ahlaki hassasiyetleri yüksek olarak değerlendirilebilecek olan bir kişi, bir olayda etiğe uygun hareket eder iken başka bir olayda ahlakdışı olarak nitelendirilebilecek davranışlar gösterebilmektedir.

Bir ussallaştırma süreci içinde, bireyin bahaneler bularak etik dışı davranış için mantıklı gerekçeler oluşturması, ahlak-dışı davranışın, ahlaklı ya da en azından normal olarak yorumlanmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum, bireyin yaptığı yanlış davranış ile kişisel anlayışının arasında bir bariyer oluşturmasına sebep olacaktır. Bu bariyer sonucu, kişi kendini, etik dışı davranış içinde olsa dahi düzgün, iyi ve ahlaklı bir birey olarak görebilecektir. Bu anlamda, ussallaştırma sürecinin merkezinde muğlâklık yer almaktadır. Belirsizliğin giderilmesi ve davranışın açık bir şekilde ahlaklı veya ahlaksız olarak nitelendiriliyor olması önemlidir. Eğer bir davranış açık bir şekilde ahlakdışı olarak nitelendiriliyor ise, birey tarafından ussallaştırma yapılarak ahlakdışı davranışı ahlaklı olarak görmeye çalışma eğilimi güçleşecektir.<sup>203</sup>

Kısaca, katılımcılar ahlakdışı davranma yönünde muhakeme yapmaya daha kolay olanak veren durumlar ile karşılaştıklarında, ahlakdışı davranışa daha fazla ve kolayca yönelebilmektedir.<sup>204</sup>

Yapılan bir araştırmada, etik-dışı davranışlara karşı katılımcıların sahip olduğu düşünceler; söz konusu faaliyetin yapılmaması halinde rekabetten geri kalmak, kıyasıya rekabet ortamında her şeyin mubah olması, herkesin söz konusu etik dışı davranışı göstermesi ve bir kişinin tek başına sistemi değiştirecek gücünün olmaması, etik-dışı olan davranışın yasa-dışı olması gerektiği, yasaya uygun ise sorumlunun kamu otoritesi olduğu yönündedir.<sup>205</sup>

Aynı araştırmada, faaliyetlerin sonuçlarının, yapılış sebebini mazur gösterdiği, sonuçlara göre faaliyetin ahlaka uygun olup olmadığının değerlendirildiği tespiti

---

<sup>203</sup> Ryan P. Brown, Michael Tamborski, Xiaoqian Wang, Collin D. Barnes, Michael D. Mumford, Shane Connelly, Lynn D. Devenport, *Moral Credentialing and the Rationalization of Misconduct*, *Ethics & Behavior*, C:21, 1, 2011, ss. 1-2.

<sup>204</sup> Brown v.d., a.g.e., ss. 7.

<sup>205</sup> Koç, a.g.e., ss. 338.

yapılmıştır. Katılımcılar, etik bir ortamda faaliyet göstermek istediklerini belirtmekte, fakat sektör üzerinde ahlaki yapıyı değiştirebilecek bir güçlerinin olmadığını ifade etmektedir. Katılımcılar, yaptıkları etik dışı davranışa gerekçe yaratmak için dış baskıların varlığını göstermekte ve olan biteni kontrol edebilecek bir güçlerinin olmadığını ifade etmektedir.<sup>206</sup>

Huang ve arkadaşları yaptıkları araştırmada; yasadışı bir faaliyetten veya ahlaki açıdan şüpheli bir işten aktif olarak fayda yaratmanın kabul edilemez görüldüğü, aktif olarak fayda yaratmanın pasif kalarak bir faaliyetten fayda elde etmeye göre çok daha etik dışı bulunduğu tespitini yapmıştır. Kimseye zarar vermeyen faaliyetler genelde kabul edilebilir olarak algılanmaktadır. Araştırmacıların pasif kalarak fayda sağlama ile ilgili verdiği davranış örneği, restoranda yemek yendikten sonra garsonun hesabı yanlış hesaplayarak daha düşük getirmesi ve tüketicinin buna itiraz etmemesi, aktif olarak fayda sağlamaya verdikleri örnek ise müşterinin mağazada alışveriş yaparken fiyat etiketini değiştirerek, ürünü olduğundan daha düşük fiyata satın alması şeklindedir.<sup>207</sup>

Başka bir araştırma sonucuna göre de bireylerin tanımadıkları kişilere karşı etik olmayan taktikleri kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>208</sup>

Yapılan bir çalışmada, ahlak dışı bir davranışın yapılabilmesi imkân dâhilinde ise ve bu davranış, davranışın gerçekleştirilmesi için katlanılan maliyetten daha fazla fayda yaratıyor ise bireylerin etik dışı davranış içinde olmaya daha fazla eğilimli oldukları ortaya konmuştur. Aynı çalışmada etik dışı davranışın ikinci güçlü sebebinin ise kişisel yetersizlik olduğu, ahlak dışı davranış ile verilen görevi yapabilecek yeterliliğe sahip olunmaması arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir.<sup>209</sup>

Yapılan etik dışı davranışın etkisinin doğrudan görülebilmesi veya görülememesi, davranışın ortaya çıkması üzerinde etkiye sahiptir. Ahlak dışı davranışın başkalarına direkt olarak zarar verici nitelikte olduğu durumlarda,

---

<sup>206</sup> Koç, a.g.e., ss. 338.

<sup>207</sup> Chun-Chen Huang, Long-Chuan Lu, Ching-Sing You, Szu-Wei Yen, *The Impacts of Ethical Ideology, Materialism, and Selected Demographics on Consumer Ethics: An Empirical Study in China*, *Ethics & Behavior*, C.22, 4, 2012, ss. 315-318.

<sup>208</sup> Erkuş, a.g.e., ss. 16-18.

<sup>209</sup> Yang v.d., a.g.e., ss. 518.

davranışın diğer kişilere zarar verip vermediğinin açık olmadığı durumlara göre, birey kendini düzeltici bir ahlaki arınma sürecine dâhil olmaya daha fazla eğilimlidir. Kişiler faaliyetlerinin diğer kişilere zarar verdiği farkında olduğu durumlarda, olmadığı durumlara göre, kendi kendilerini ahlaki açıdan sorgulamaya daha yatkın olacaktır.<sup>210</sup>

Harkrider ve arkadaşları ahlaki sicilini temizlenmesi (Moral Cleansing) üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada kişilerin geçmişte yaptığı ahlaka aykırı davranışların kayıtlarının silinmesinin bireylerin davranışlarına olan etkisi incelenmiş olup, araştırma sonucuna göre ahlaki sicillerin temizlenmesinin bireyi etik dışılığa iten özendirici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir kişinin ahlaki sicilini yeniden oluşturma, geçmiş ahlak dışı davranışları silme, gelecekte ortaya çıkacak ciddi etik dışı davranışlara, ahlak dışı büyük olaylara sebep olabilecektir. Buna ilave olarak, topluma adapte olabilmek için bazı bireyler, ahlaki açıdan şahsi imajlarını yeniden düzenlemek için ahlaki sicillerini tekrar oluşturmak isteyebileceklerdir. Bu kişiler, kısa süreliğine ahlak dışı faaliyetler içinde olmuş olmalarına rağmen gerçekte ahlaklı kişilerdir. İlaveten bireyler, ahlak dışı bir davranıştan sonra ahlaki arınmaya uğramanın dışında, ahlak dışı bir faaliyeti sadece tasarladıktan sonrada ahlaki arınma geçirebilirler.<sup>211</sup>

İş hayatında, etik içerikli birbirinden farklı çok sayıda olay yaşanmakta olup iş etiği ile ilgili uygulamalar geliştirilirken etik içerikli durumların çeşitliliği dikkate alınmalıdır. Özellikle, iş etiği uygulama araçlarından olan vaka içerikli eğitimler bu açıdan önemli işleve sahiptir. Vaka çalışmaları yapılandırılırken etik içerikli farklı durumlar tespit edilmeli ve eğitim programına dahil edilmelidir.

#### **2.3.2.4. Davranışın Gerçekleştiği İşletme veya Departmanın Davranışın Etik Yönü Üzerindeki Etkisi**

Bu bölümde davranışın gerçekleştiği işletmenin sektörü, faaliyet alanı, yapısı keza yine aynı şekilde etik içerikli davranışın cereyan ettiği birimin yapısı ve faaliyet alanının, davranışın etiğe uygun gerçekleşme düzeyine olan etkisi ele alınacaktır.

---

<sup>210</sup> Harkrider v.d., a.g.e., ss. 140-143.

<sup>211</sup> Harkrider v.d., a.g.e., ss. 133-134.

Yapılan bir araştırma sonucuna göre, örgüt büyüklüğü ve merkezileşme düzeyinin davranışın etik yönü üzerinde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.<sup>212</sup>

Yapılan başka bir araştırmaya göre ise, insan kaynakları ile muhasebe-finans yöneticilerinin etik yaklaşımları arasında farklar olduğu tespit edilmiştir.<sup>213</sup>

İşletmenin faaliyet konusunun, işletmede yaşanabilecek potansiyel etik-dışı davranışlara yönelik etkisinin dikkate alınması gereklidir.

Örneğin, akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde, ekolojik çevreye zarar verici etik-dışı davranışların var olma ihtimali çok daha yüksektir.<sup>214</sup>

Aynı şekilde, işletmenin içinde bulunduğu pazardaki rekabet ortamının düzeyi, işletmenin mevcut mali durumu, büyüme veya küçülme süreci içinde yer alması gibi hususlar, etik dışı davranışların ortaya çıkma ihtimalini etkileyecektir. Ayrıca işletme içi departman ve görev farklılıkları da etik-dışı davranışlar ile karşılaşma ihtimalini etkileyecektir.

Satış temsilcilerinin, yaşadıkları satış baskısı, satış kota hedeflerinin yüksekliği, hedeflerin tutmaması halinde işten atılacakları korkusu, etik dışı davranışlara sebep olabilmektedir.<sup>215</sup>

Satış ile ilgili rekabet, müşterilerden gelen talepler, firmaların satış personeline yönelik olarak etik konusunda daha esnek ve müsamahakâr davranması etik olmayan davranışların sebepleri arasındadır.<sup>216</sup>

---

<sup>212</sup> Geetanee Napal, *Ethical Decision-Making in Business: Focus on Mauritius*, Business Ethics: A European Review, C.12, 1, 2003, ss. 54-58.

<sup>213</sup> Colin Fisher, *Ethical Stances: The Perceptions of Accountancy and HR Specialists of Ethical Conundrums at Work*, Business Ethics: A European Review, C.8, 4, 1999, ss. 236-247.

<sup>214</sup> Salama v.d., a.g.e., ss. 202.

<sup>215</sup> Sezen Bozyiğit, Erdem Akkan, *Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.28, 1, 2013, ss. 51.

<sup>216</sup> Bozyiğit, Akkan, a.g.e., ss. 53.



Yapılan bir araştırmada, etik dışı davranışlara kendilerini yönelten faktörleri sıralayan katılımcılar, %54,8 oranında müşterilerin kendilerini etik dışı davranmaya ittikleri belirtmiştir. Araştırmada görüldüğü üzere müşterilerin etik-dışı talepleri ve müşteri memnuniyeti sağlamak, müşteri kaybını nleme kaygısı, iş hayatında etik dışı davranışların oluşmasına etki eden önemli unsurlardır.<sup>217</sup>

İş etiği uygulama programı, her işletmede o işletmenin koşulları dikkate alınarak geliştirilmelidir. İşletmenin-departmanın kendine özgü şartları, program öncesi yapılacak hazırlık çalışmasında bir veri kaynağı olarak ele alınmalıdır. Etik kodlar, etik olmayan davranışların raporlanması sistemi ve etik eğitimleri aynı işletmenin içinde dahi eğer gerekiyor ise farklı departmanlarda farklı şekillerde hatta tamamen farklı bir yapıya sahip olarak oluşturulup uygulanabilir.

İkinci bölümde ilk olarak etik iklim konusu işlenmiştir, etik iklim düzeyi değişkeni bağımlı değişken olarak tezimizde yer almaktadır. Bu doğrultuda öncelikli olarak etik iklim kavramına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Sonrasında etik davranış ve etik karar alma konuları işlenmiştir, etik iklimin düzeyi, davranışların ve karar alma süreçlerinin etiğe uygun gerçekleşmesi ile güçlenecektir. Etik ikilemler bu noktada kritik bir hal almaktadır, etik iklim düzeyinin geliştirilmesi sürecinde, etik ikilemlerin etkin şekilde çözümlenmesi önemli bir rol oynamaktadır. Etik veya etik-dışı davranışların oluşumunda, etik iklim düzeyi üzerinde, iş etiği uygulamaları ile beraber, kişilik yapısı, cinsiyet, yaşanan olayın içeriği ve olayın yaşandığı işletme veya bölümün etkisi de bulunmaktadır. İş etiği uygulamaları oluşturulurken, etik davranışın özellikleri, etik-dışı davranışların neler olduğu, etik iklim düzeyinin boyutları, etik ikilemlerin özellikleri, karar alma süreçlerinde etiğe uygun bir yapının nasıl oluşturulacağı bilinmelidir. rnek olarak, etik kodlar geliştirilirken, kodları kullanacak olan kişilerin kişilik yapısı, cinsiyeti dikkate alınmalıdır. Kodların geliştirilmesi esnasında işletmenin sektörü, iş alanı önemli bir ölçüttür. Departmanlar arası farklılıklara göre kodların çeşitlendirilmesi gerekebilir. Etik ikilemlerin çözümü ile ilgili kodlar geliştirilirken, eğitimler oluşturulurken, etik içerikli farklı olay içerikleri

---

<sup>217</sup> Nurullah Kaya, Ramazan Yanık, *Muhasebe Meslek Ahlakı, Etik ve Müşteri Tatmini İlişkisi*, Ekev Akademi Dergisi, 49, 2011, ss. 303.

dikkate alınmalıdır. Whistleblowing sistemi oluşturulurken, etik-dışı davranışlar içerisinde, whistleblowing ile ilgili davranışların neler olduğu ve sebepleri, etik ikilemlerin whistleblowing faaliyetini gerçekleştirme motivasyonu üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır.



### **3. İŞ ETİĞİ UYGULAMALARI**

Birinci bölümde ahlak, etik ve iş etiği kavramlarını, etik felsefe ilişkisini, idealizm ve rölativizm kavramlarını, işletme yönetiminde iş etiğinin ortaya çıkışı, gelişimi ve taşıdığı önemi, iş etiği ile ilgili aleyhte görüşler ile eleştirileri ve küresel iş etiği kavramını inceledik. İkinci bölümde etik iklim, etik davranış, etik karar alma ve etik ikilemleri, işletmelerde görülen etik dışı davranışları ve bu davranışların sebeplerini ele aldık. Bu bölümde ise, iş etiği uygulamalarını ele alacağız. Bu uygulamalar, etik kodlar, iş etiği eğitimleri ve etik-dışı davranışların raporlanması (whistleblowing) sistemidir. İş etiği uygulamaları, etik-dışı davranışların minimize edilmesi, kararların etik doğrultusunda alınması, etik ikilemlerin etkin şekilde çözümü ve sonuç olarak işletmede etiğe uygun bir iklimin oluşturulması ve korunması yönünde işleve sahip olan yöntem ve araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İş etiği, etik ve ahlak kavramlarına dayanır, iş etiği uygulamaları ise sürecin pratik tarafıdır ve amacı işletmelerde etik iklimin oluşturulmasıdır. Etik iklimin oluşturulabilmesi için ise etik-dışı davranışların ortadan kaldırılması veya hiç oluşmadan önlenmesi ve etik ikilemlerin çözümü gereklidir. Etik dışı davranışlar ile mücadeleden daha zor olan husus etik ikilemler karşısında ne yapılacağına bilinmesidir. Etik kodlar, iş etiği eğitimleri ve etik olmayan davranışların raporlanması sistemi ile beraber, etik-dışı davranışlar ile mücadelede, etik iklimin oluşturulması amacı ile kullanılmaktadır.

#### **3.1. İşletme Yönetiminde Etik Kodlar**

Bu bölümde ilk olarak etik kod kavramı, sonraki bölümlerde ise etik kodların işlev ve önemi ile kodların oluşturulması ve uygulanması konuları ele alınacaktır. Son bölümde ise kodların oluşturulma ve uygulanma sürecinde yapılan hatalar ve eleştiriler incelenmiştir.

##### **3.1.1. Etik Kod Kavramı**

Etik kodlar, iş etiği uygulamaları içerisinde, iş etiği eğitimleri ve whistleblowing ile beraber üç uygulama yönteminden biridir.

Boyce, kurumsal ahlaki skandallar sonucu yeni yasa ve düzenlemelerin geldiği görüşünü ifade etmek ile beraber, düzenlemelerde bireysel düzeyde bir değişimin gerektiği düşüncesine odaklanıldığını ve yaşanan skandallarda ahlaki problemlerden bireyleri sorumlu tutmanın revaçta olduğunu belirtmiş ve buna karşıt olarak problemin sistem düzeyinde ele alınması gerektiği tespitini yapmıştır.<sup>218</sup>

Etik, davranışlar üzerinde kurallar getirmektedir, kural getirme faaliyeti etikten ayrılamaz, kopartılmaz, etik, davranışlara kurallar getirerek kendisini ortaya koymaktadır. Etik bilinmeyen üzerine varsayımlar ile ilgili değildir, doğrudan pratik sorunlar ile ilgilenmektedir.<sup>219</sup> Etiğin kendisi genel olarak ahlaki kodlar seti olarak algılanmaktadır ve kişisel çıkarlar için yapılan ahlaksızca işleri engellemek için kullanılmaktadır.<sup>220</sup>

Dürüstlük ve ahlaklılık tek başına var olan bir şey değildir, temelinde bir ahlaki kod talep eder, bir ahlaki kodun tabanında yükselmek ister.<sup>221</sup>

Etik kodu, örgütün, etik ile ilgili kural, prensip, değer ve fikirlerini ortaya koyan resmi belgeler olarak tanımlayabiliriz. Kod, firmadaki çalışanların etik davranış göstermesini amaçlamaktadır, ilaveten etik kod, örgütün davranışını, kendi dışındaki odaklara ve gruplara yönelik olarak düzenler ve yönlendirir.<sup>222</sup>

Etik kodlar, çalışanların veya kurumun davranışlarına yol göstermek için kullanılan, ahlaki standartları içeren, kesin, açık, yazılı ve resmi belgelerdir.<sup>223</sup>

Pater ve Gils, etik kodların, şirket değerlerini temel alarak çalışanların davranışlarına yol göstermek için kullanılmakta olduğunu ifade etmiştir.<sup>224</sup>

---

<sup>218</sup> Boyce, a.g.e., ss. 255-256.

<sup>219</sup> Bove, Empson, a.g.e., ss. 76.

<sup>220</sup> Ghosh v.d., a.g.e., ss. 73.

<sup>221</sup> Keller, a.g.e., ss. 160.

<sup>222</sup> Ingo Winkler, Anna Remisova, *Do Corporate Codes of Ethics Reflect Issues of Societal Transformation? Western German and Slovak Companies Compared*, Business Ethics: A European Review, C.16, 4, 2007, ss. 419.

<sup>223</sup> Pater, Van Gils, a.g.e., ss. 764.

<sup>224</sup> Pater, Van Gils, a.g.e., ss. 762.

Etik kod geliştirmek, etik standart ve değerlerin, çalışanlara ve örgütteki tüm kademelere nasıl iletilebileceği sorusuna verilmiş kurumsal bir cevaptır. Etik kodlar, örgütün kültürünün, ideallerinin, değerlerinin, etik ile ilgili somutlaştırılmış düşüncelerin iletilmesi üzerine geliştirilmiş bir araçtır.<sup>225</sup>

İşletmelerin etik iklim düzeyini geliştirmeleri için kullandığı aratlardan bize göre en önemlisi etik kodlardır. Etik kodların geliştirilip uygulanması ve etik iklim düzeyine gerçekten etki edebilmesi için, işletmelerin etik kodlar ile ilgili güçlü bir farkındalık ve bilgi düzeyine sahip olmaları gereklidir. Etik kodların sahip olduğu işlevlerin bilinmesi, kodların taşıdığı önemin, kodlar üzerindeki mesleki ve yasal düzenlemelerin etkisinin anlaşılması gereklidir. Kodların oluşturulması ve uygulanması detaylı ve hassasiyetle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Keza, etik kodların uygulanma sürecinde, kodların uygulanmasında yapılan hatalar, kodların oluşturulma ve uygulanmasına yönelik eleştiriler de dikkate alınmalıdır.

### **3.1.2. Etik Kodların İşlevleri ve nemi**

Etik kodların işlevlerinin ve öneminin bilinmesi halinde, etik kodların uygulanması süreçlerinde yapılacak hatalar azaltılmış olacak böylelikle etik kodların daha etkin ve doğru şekilde geliştirilmesi ve uygulanması sağlanabilecektir.

Örgütte yer alan bireylerin davranışlarının ve örgütün kurumsal davranışlarının, etik veya etik-dışı olduğunu belirleyecek, açık, net ve spesifik karar verme kurallarına ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>226</sup>

Neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olduğu ile ilgili olarak farklı bakış aırları ortaya çıkabilmektedir, adalet ve eşitlik kavramları üzerine farklı yorumlamalar söz konusu olabilmektedir. Bu doğrultuda hangi standart ve normların kullanılacağının açık olmaması karmaşaya yol açmaktadır.<sup>227</sup>

---

<sup>225</sup> Betsy Stevens, *Hotel Ethical Codes: A Content Analysis*, Int. J. Hospitality Management, C.16, 3, 1997, ss. 262.

<sup>226</sup> Clement, a.g.e., ss. 315.

<sup>227</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 555.

Bir örgütte etik davranış ile ilgili beklentiler, çalışanlara, kodlar, işletme politikaları ile ilgili dokümanlar, resmi eğitim programları ve üst yönetimin mesajları aracılığı ile iletilmektedir.<sup>228</sup>

Etik ile ilgili kusurlu, eksik bir sistemin varlığı, temel etik dayanakların eksikliği, örgüt için adeta büyük bir felakete davetiye çıkarmaktadır.<sup>229</sup> Düzenleyici kuralların belirsiz olduğu bir ortamda etik dışı davranışlara yönelme eğilimi artmaktadır.<sup>230</sup>

Bırakınız yapsınlar yaklaşımı, ahlaka aykırı davranma önünde işletmede hiç bir engelin olmadığı, hiç bir etik kodun var olmadığı bir yaklaşım olarak, işletmenin ahlaki açıdan bozulmasına yol açacaktır.<sup>231</sup> Yapılan bir araştırmada, etik kodların ya da etik ile ilgili rehberliğin eksik olması halinde bazı katılımcıların neyin etiğe uygun ve neyin uygun olmadığı doğrultusunda kendi öngörülerini-beklentilerini yarattığı tespit edilmiştir.<sup>232</sup>

Dört ayrı ülkeden, Türkiye, A.B.D., İspanya ve İngiltere'den pazarlama yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, dört kültürde de ahlak ilkelerinin vurgulanmasının, etik davranış üzerinde belirleyici etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Davranışların etik açıdan yargılanmasının dört ayrı kültürde de etik davranış üzerinde olumlu ve önemli derecede etki yapmakta olduğu tespit edilmiştir.<sup>233</sup>

İşletmede iş etiği doğrultusunda kural ve prosedürler geliştirmek ve çalışanları bu prosedürler doğrultusunda eğitmek, sadece kamunun işletmeden olan beklentilerinin karşılanması için etkin ve verimli bir yol değildir. Buna ilave olarak, örgütü izleyen dış çevre ve dışardan gelen eleştirilere karşıda (örn: Medya) örgütün sorumluluk sahibi olduğunu, etiğe uygun sahip olduğu niyeti gösterici niteliktedir.<sup>234</sup>

---

<sup>228</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 114.

<sup>229</sup> Keller, a.g.e., ss. 171.

<sup>230</sup> Wann-Yih Wu, Chu-Hsin (Julie) Huang, *Motives and Likelihood of Bribery: An Experimental Study of Managers in Taiwan*, Ethics & Behavior, C.23, 4, 2013, ss. 294.

<sup>231</sup> Ghosh v.d., a.g.e., ss. 74.

<sup>232</sup> Salleh, Saat, a.g.e., ss. 2024.

<sup>233</sup> Scott Vitell, Ayşen Bakır, Joseph G.P. Paolillo, Encarnacion Ramos Hidalgo, Jamal Al-Khatib, Mohammed Y.A. Rawwas, *Ethical Judgements and Intensions: A Multinational Study of Marketing Professionals*, Business Ethics: A European Review, C.12, 2, 2003, ss. 151-171.

<sup>234</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 115.

Bu doğrultuda etik kodlar birçok örgütte, etik ile ilgili politikaların tercüme edilmesi, iç ve dış paydaşlara iletilmesi için kullanılmaktadır.<sup>235</sup>

Munter, işletmelerin etik kodları, sahip oldukları etik politikalar ile ilgili dış çevre ile olan iletişimlerinde, dış çevrelerine, etik politikalarını anlatmada bir araç olarak ve çalışan davranışlarını etik açıdan geliştirilmek için kullandığını ifade etmiştir.<sup>236</sup>

Etik kodlar, hangi davranışın doğru, hangisinin yanlış olduğu hakkında yarattığı duyarlılıkla, kişilerin ahlak doğrultusunda davranmasını bir görev olarak ortaya koymaktadır. Etik kodlar, temel kültürel değerler, kişisel ahlak ile ilgili prensipler doğrultusunda ve bireylerin konuya dahil diğer kişilerin çıkarlarını gözetererek karar vermeleri yönünde rehberlik etmektedir.<sup>237</sup>

Etik kodlar, bireysel davranışı etik açıdan iki şekilde etkilemektedir. Birincisi; etik kodlar etik konular ile ilgili olarak etiğe uygun doğru davranışın reçetesini formüle etmekte, oluşturulan kural ve prosedürlere uyum doğrultusunda baskı yapmaktadır. İkinci olarak ise etik kodlar, örgütte etik iklim düzeyini yükselterek bireysel davranışı etkilemektedir.<sup>238</sup>

Etik kodların varlığı aynı zamanda bir kurumsallaşma göstergesidir. Kurumsallaşma, bireyler arasındaki ilişkiler ile ilgili davranış, iş yapma standartları getirmek olarak kavramsallaştırılabilir. Kurumsallaşma, bireyler arasında üzerinde mutabakata varılmış davranış prensiplerini ortaya koymaktadır. Bireyler tarafından anlaşılmiş olan bu ortak prensipler temelinde, bireyin faaliyetleri kontrol edilir ve yönlendirilir. Yazılı etik kodların varlığı, bu anlamda ahlaka uygun davranışların uygulanması ile ilgili işletmenin bir kurumsallaşma düzeyine ulaştığını göstermektedir.<sup>239</sup>

---

<sup>235</sup> Stevens, a.g.e., ss. 261.

<sup>236</sup> Dan Munter, *Codes of Ethics in The Light of Fairness and Harm*, Business Ethics: A European Review, C.22, 2, 2013, ss. 174.

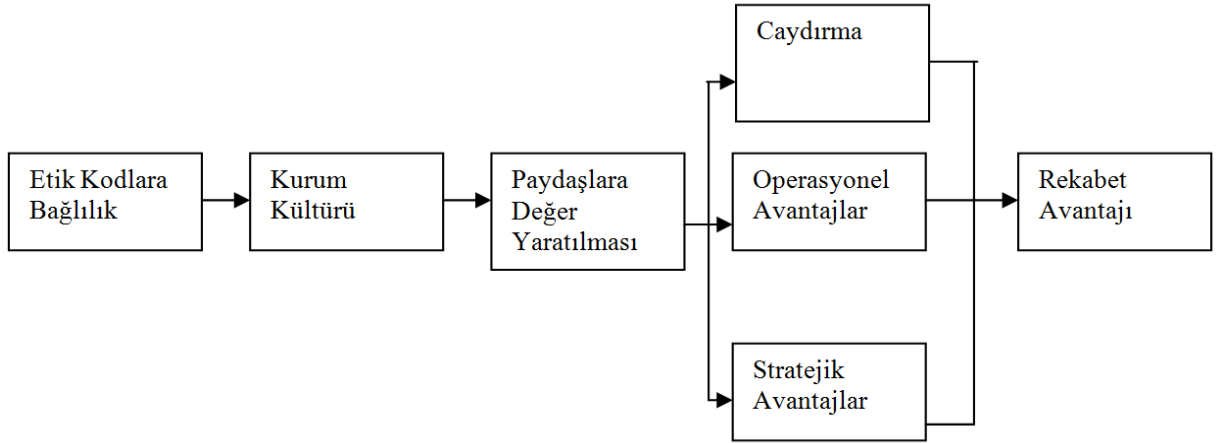
<sup>237</sup> Alfred Allan, *The Development of a Code for Australian Psychologists*, Ethics & Behavior, C.21, 6, 2011, ss. 436.

<sup>238</sup> Pater, Van Gils, a.g.e., ss. 765.

<sup>239</sup> Keigo Tajima, *The Theory of Institutions and Collective Action in Adam Smith's Theory of Moral Sentiments*, The Journal of Socio-Economics, C.36, 2007, ss. 579.

Etik kodların çoğunlukla temel amacı, etik-dışı ve yasadışı davranışlardan bireyleri caydırmaktır. Bu durumu yasalara uyum odaklı olma olarak adlandırabiliriz. Buradaki öncelikli konu engelleme, yasaklamadır.<sup>240</sup>

Etik kodlara bağlılığın, rekabet avantajına olan etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.<sup>241</sup>



**Şekil 4. Etik Kodlara Bağlılık, Kurum Kültürü ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Matthew Gilley, Christopher Robertson, Tim Mazur, *The Bottom-Line Benefits of Ethics Code Commitment*, Business Horizons, C.53, 2010, ss. 33' den alındı.

Etik kod geliştirme, kritik paydaşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesini sağlaması açısından önem taşımaktadır. Örnek olarak etik kod geliştirme sürecinde çalışanların işletmeye, örgüte bağlılıkları artacak, motivasyonları yüksek seviyeye çıkacak, personel devri azalacak ve verimlik artacaktır. Etik kodlar, örgütün toplum nezdindeki imajını güçlendirecek, firmanın tanınırlılığını arttıracaktır. Etik kodların geliştirilmesi, işletmede açık ve şeffaf bir diyalog ortamının oluşturulmasını sağlayacak, müşteriler ve yatırımcıların işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır.<sup>242</sup>

Bu bölümde şüana kadar etik kod kavramı açıklanmış, etik kodların işlev ve önemi anlatılmıştır. Etik kodlar oluşturulurken sadece bünyesinde oluşturulmuş

<sup>240</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 33.

<sup>241</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 33.

<sup>242</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 33.



oldukları işletmenin, kurumun dinamiklerinden etkilenmemektedir. Kodların oluşturulmasında işletme üstü yapıların, devlet ve mesleki birliklerin, yasaların ve mesleki kodların etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple etik kodların işletme bünyesinde oluşturulması ve uygulanması bölümü öncesinde kodlar üzerindeki yasal ve mesleki düzenlemelerin etkisi ele alınacaktır.

### **3.1.3. Etik Kodların Oluşmasında Makro Düzenlemelerin Etkisi**

Bu bölümde etik kodların ulaşması üzerinde mesleki ve yasal düzenlemelerin etkisi incelenecektir. İlk olarak mesleki düzenlemelerin etkisi, sonraki bölümde ise kanunların ve yasal düzenlemelerin etkisi ele alınmıştır.

#### **3.1.3.1. Etik Kodların Oluşmasında Mesleki Düzenlemelerin Etkisi**

Etik kodlar bir örgüt içinde nasıl oluşturuluyorsa, birçok mesleki birlikte, kendi üyelerinin davranışlarına yön vermesi-rehberlik etmesi için kodlar ve kurallar geliştirmektedir. Mesleki kodlar, üyelerinin profesyonel davranışlarına yol göstermek için meslek kuruluşlarının yayınladığı kesin, kati, açık, yazılı dokümanlardır.

Mesleki kodlar, meslek ile ilgili dış faktörlerin baskısına cevaben de geliştirilebilir. Söz konusu meslek alanında faaliyet gösteren örgütün imajının geliştirilmesi ve sosyal baskılar mesleki kodların geliştirilmesinin sebepleri arasındadır. Kısaca mesleki birlikler, mesleki etik kodlar geliştirerek, üyelerinin etik davranma düzeyini arttırmayı amaçlamaktadır. Mesleki birliklerin geliştirdiği etik kodlar, mesleki davranışı tanımlayan kuralları oluşturduğu gibi buna ek olarak mesleki birlikler bu kurallara uyuma zorlayarak, ihlal edenleri cezalandırarak, disiplin uygulamaları yaparak, işletmeleri etik davranışa uyma yönünde etkilemektedir.<sup>243</sup> Çoğu mesleki kod hibrit olma özelliği taşır, hem ilham verici etik ifadeleri hem de uyulması gereken minimum davranış standartlarını içerir.<sup>244</sup>

---

<sup>243</sup> Pater, Van Gils, a.g.e., ss. 765.

<sup>244</sup> Allan, The Development of a Code for Australian Psychologists, ss. 436.

Pomerantz tarafından yapılan sağlık sektöründe managed care uygulamalarının etkisini araştıran araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, mesleki kodların önemini göstermesi açısından önemlidir. Araştırmada, mesleki etik kodlar açık ve net olarak psikologları yönlendirmediği için, psikologların müşterilerine managed care uygulamaları hakkında eksik bilgi verdikleri tespit edilmiştir. Bu yönde olası eksikliklerin sonucu olarak müşteriler dava açabilecek, şikayetler oluşabilecek ve meslek bundan bir bütün olarak olumsuz etkilenebilecektir.<sup>245</sup>

Joyce ve Rankin 2010 yılında yaptıkları çalışmada, APA (Amerikan Psikoloji Birliği) tarafından geliştirilmiş olan etik kodları analiz etmiştir. Düzenleyici bir kurumun, mesleki etik kod geliştirmesi ile ilgili önemli bir örnek olan bu çalışmada araştırmacıların tespit ettiği hususlar aşağıda yer almaktadır:<sup>246</sup> Birlik ilk etik kodunu 1953 yılında yayımlayarak yürürlüğe koymuştur. Birliğin geliştirdiği etik kodlar, mesleğin temel bilgileri içinde yer almaktadır. Kodların geliştirilmesinde kritik olay tekniği kullanılmıştır. Psikologlardan gerçek hayatta karşılaştıkları etik ikilemler ile ilgili örnekleri birliğe iletmeleri istenmiş, kritik olay raporlama metodu kullanılmıştır. Birliğin kuruluş tarihi 1892 yılı olup ilk etik kodunu 60 yıl sonra geliştirmiştir. Karşılaştırma amacı ile Amerikan Tıp Birliği 1847’de kurulmuş olup ilk etik kodunu kurulduğu yıl geliştirmiştir. İki kurumun etik kodları uygulamasındaki bu zamanlama uçurumunun sebebi, kurulma süreçlerinde var olan örgütsel amaçlarından kaynaklıdır. Amerikan Tıp Birliği, klinik-işlevsel örgütlenme şeklinde gerçek uygulamalara ve gerçek hayata yönelik kurulmuştur ve bu sebep ile üyelerinin gerçek hayattaki mesleki uygulamaları ile ilgili yönlendirme yapacak kodlara ihtiyaç duymuştur. Kurulduğu dönem sadece akademik çalışmalar yapan APA ise uygulamalı psikolojinin ortaya çıkışı ile beraber mesleki etik kodları geliştirmeye ihtiyaç duymuştur. Birlik ilk olarak, 1950 yılında bünyesindeki bir alt komite ile ilk etik kod setini oluşturmuş, alt komitenin önerdiği kodun altı bölümü üyelere geri beslemeler ile yeniden düzenlenmiş ve kodlara 1952 yılında son hali verilmiştir. Kodların son hali üzerine, APA üyeleri tekrar tartışmalar gerçekleştirerek, görüşlerini

---

<sup>245</sup> Andrew Pomerantz, *What If Prospective Clients Knew How Managed Care Impacts Psychologists' Practice and Ethics? An Exploratory Study*, Ethics & Behavior, C.10, 2, 2000, ss. 160-166.

<sup>246</sup> Nicholas R. Joyce, Thomas J. Rankin, *The Lessons of the Development of the First APA Ethics Code: Blending Science, Practice, and Politics*, Ethics & Behavior, C.20, 6, 2010, ss. 466-481.

ortaya koymuştur. Bu süreç sonucu, kodlara en son hali verilmiş ve kodlar 1953 yılında yayınlanmıştır. Kodlar, gerçek olaylar ile ilgili üyelerin sunduğu çok sayıda vaka örneğini içeren ilkeleri içermektedir. İlerleyen zamanlarda, başlangıçta ortaya konan doküman üzerinde çok sayıda değişiklik ve düzeltme yapılmış, kodlar izleyen on yıllarda çeşitli dönüşümler geçirmiştir. Kodların resmi olarak adapte edilmesinden bir kaç yıl sonra, APA kodları revize etmeye karar vermiştir. Kodların çok uzun ve gereğinden fazla kural-mevzuat ağırlıklı olduğu eleştirileri ile kodlar önemli ölçüde tenzil edilmiş ve yeniden düzenlenmiştir. Kodlar ile ilgili bu süreci etik komite yürütmektedir. Etik komite, APA bünyesinde etik ile ilgili koruyucu/önleyici ve eğitici bir rol oynamaktadır. Ayrıca komite, bu misyon doğrultusunda ahlak dışı davranışları cezalandırmaktadır. Örneğin ilk etik kodun yayınlanmasından 10 yıl içinde, 10 üye APA'dan ihraç edilmiştir.

Mesleki etik alanında, başka bir örnekte İskoçya'da Bankalar Birliğinin 2002 yılında geliştirdiği Hutton Ödülüdür. Ödül kapsamında, bankacılık sektörü ile ilgili etik içerikli senaryolar verilmektedir. Hutton yarışmasındaki bu senaryolar, etik ile ilgili pratik yapma, fikir beyan ederek tartışmak için olanak yaratma amacı ile tasarlanmaktadır. Hutton senaryolarında, acil karar vermesi gereken kişi, profesyonel hayatta bankacı olarak çalışan katılımcılardır. Senaryo ile muhatap olan kişi olarak, ne yönde hareket edileceğini bu katılımcılar belirlemektedir. Katılımcılardan etik içerikli bir durum ile karşılaştığı zaman ne yapacağı ve senaryo ile ilgili değerlendirmelerini içeren bir kompozisyon yazmaları istenmekte, alınan cevaplar, ödül sürecinde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Ana amaç, meslek üyelerinin bireysel ve kolektif sorumluluklarını geliştirmek, etik davranış hususunda onları cesaretlendirmek, etik bakış açısı ile ilgili en uygun sonucu bulmak için bir sonraki adımın ne yönde olacağını belirlemektir.<sup>247</sup>

---

<sup>247</sup> Molyneaux, a.g.e., ss. 372-386.

ABD’de tedarik yönetimi üzerine geliştirilen etik tedarik yönetimi ile ilgili davranış, standart ve prensipler isimli belge, iş hayatında tedarikçiler ile ilişkiler üzerine etik kodlar geliştirmektedir. Belgede özetle iki standart ortaya konmaktadır.<sup>248</sup>

1. Kişisel çıkarlar ile firma çıkarları arasında çatışma yaratacak, davranışlardan kaçınma.
2. Mevcut ve potansiyel tedarikçilerden, tedarik yönetimi kararlarını etkileyecek veya etkileme ihtimali yaratacak şekilde, para, borç veya indirim almaktan, hediye, eğlence veya karşılıksız hizmet kabulünden kaçınma.

Allan yaptığı araştırmada, Avustralya’da psikoloji mesleği ile ilgili mesleki birlik tarafından geliştirilmiş olan mesleki davranış kodlarını incelemiştir.<sup>249</sup> Kodlar ilk olarak 1949 yılında yayınlanmıştır. 2007 yılında kadar beş kez revize edilmiştir. Araştırmada yapılan son revizyon incelenmiştir. Revizyon için bir çalışma takımı kurulmuş olup bu takım altı prensip ile çalışmasını yürütmüştür, bu prensipler aşağıda yer almaktadır:

1. Kodlar, uluslararası etik ilkeler, evrensel deklarasyonlar ve insan hakları üzerine geliştirilmiş çeşitli uluslararası belgeler ile uyumlu olmalıdır.
2. Revize edilmiş kodlar, tüm Avustralyalı psikologların mesleki etik ilkelerini, yerel toplumsal geleneklerini ve beklentilerini yansıtacak, tüm devlet ve bölgelerin kanunları ile uyumlu olacaktır.
3. Geçmişten, ecdattan gelen, gelenekler ve terminoloji işlevsel ise korunmalıdır.
4. Kodlar, Avustralyalı psikologlar arasında uyumu sağlayarak mesleğin toplumun gözündeki imajını ahlaki açıdan güçlendirmelidir.
5. Kodlar, tüm psikologların, günlük faaliyetlerinin tümünde, destek ve rehberlik sağlayabilecek şekilde geliştirilmelidir. Eğitimciler için kullanışlı bir araç olmalı ve fayda sağlamalıdır.
6. Revize edilmiş kodlar, yüksek teknik standartlara sahip, kolayca ulaşılabilir, özlü (veciz) ifadelerle sahip, abesle iştiğal etmeyen, kendi içinde tutarlı, uygulanabilir olmalıdır.

---

<sup>248</sup> Fisher, a.g.e., ss. 100.

<sup>249</sup> Allan, The Development of a Code for Australian Psychologists, ss. 436-438.

Aynı araştırmada, mesleki etik kodların sahip olduğu işlevler aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur:<sup>250</sup>

- Kamuya duyurma; geliştirilen etik kodlar, yani psikologların tabii olduğu etik ilkeler ile ilgili olarak kamuya yönelik açık bir duyuru yapılması. Bu duyuru ile aktarılanlar, kamu için bir kıstas kriteri oluşturmakta ve kamu bu kriterler ile meslek mensuplarını yargılamakta ve değerlendirmektedir. Buna ilave olarak, mesleki kodlar ile psikologlar kendilerinin ve meslektaşlarının davranışlarını gözden geçirebilecektir.
- Eğitim, rehberlik ve destek özelliği; psikologlar, kodları günlük faaliyetlerinde bir rehber olarak kullanmaktadır. Yeni sorunlar ile karşılaştıklarında ve diğer kişilerden (müşteri, işveren) mesleki kriterlere aykırı davranmaları yönünde gelen baskılara karşı, mesleki kodlar, meslek mensuplarına destek sağlamaktadır. Bu sebeple kodların içindeki bilgiler, çok açık, tutarlı-uyumlu, anlaşılır, kolayca içselleştirilebilecek şekilde olmalıdır.

Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliğinin yayınladığı, muhasebe meslek mensuplarının etik eğitimi ve etik sözleşme yapılması hakkındaki tebliğ, makro anlamda geliştirilen etik kodlar ile ilgili çok önemli bir örnektir. Tebliğin amacı, etik öğrenme yönünde isteklilik yaratmak, etik eğitimlerinin ve etik davranış gelişiminin sağlanması, meslek mensupları ile bağlı oldukları meslek odası arasında yapılacak etik sözleşmenin esaslarını belirlemek olarak belirtilmiştir. Tebliğde, TÜRMÖB bünyesinde, etik ilkeler ile ilgili bir etik komite oluşturulmuştur. Tebliğde belirlenen etik kodlar aşağıda yer almaktadır:<sup>251</sup>

- Dürüşlük, tarafsızlık, insan haklarına saygı, kamu yararını gözetme, hukukun üstünlüğü, gizlilik (müşteri bilgileri ile ilgili) doğrultusunda görev yapmak.
- Dil, din, felsefi inanç, ırk, yaş, bedensel engel durumu, cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranışlara meydan vermeden çalışmak.
- Temel etik ilkelere uymak ile ilgili olarak ortaya çıkan tehditlere karşın bunları ortadan kaldıracak önlemleri almak.

<sup>250</sup> Allan, The Development of a Code for Australian Psychologists, ss. 439-440.

<sup>251</sup> *Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Eğitimi ve Etik Sözleşme Yapılması Hakkında Tebliğ*, <http://www.turmob.org.tr>, 22/10/2014.

- Temel etik ilkelerin uygulanması ile ilgili ortaya çıkan etik çatışmalarda çözüme ilişkin olarak odadan yardım istemek.
- Önemli bir hata içeren ya da yanıltıcı biçimde hazırlanmış veya gizlenmiş ifadeler içeren bilgileri, bu bilgiler ile hazırlanmış olan raporları dikkate almamak.
- Aday meslek mensuplarının mesleki eğitimleri ile ilgili gerekli özeni göstermek.
- Mesleki hizmetler ve iş ile ilgili tecrübeler konusunda abartılı iddialarda bulunmamak.
- Diğer meslek mensuplarına yönelik küçültücü göndermeler, doğruluğu kesinleştirilmemiş karşılaştırmalar yapmamak.
- Yeni müşteri kabulünde, bu kabulün temel etik ilkeler için tehdit yaratmayacağından emin olmak.
- Oda tarafından belirlenmiş ücretlere uymak.
- Rekabet anlayışını daha kaliteli hizmet sunumu şeklinde oluşturmak.
- Hediye kabul ederken, temel etik ilkelere uyum ile ilgili tehdit oluşturmayacağından emin olmak.
- Meslek ifası nedeni ile edinilen bilgileri, kendisi veya üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmamak.
- Meslek onurunu zedeleyecek her türlü davranıştan kaçınmak.
- Müşteriye ait para ve diğer varlıkları emanet olarak kabul etmemek

22.06.2012 tarihinde resmi gazetede yer alan turist rehberliği meslek kanununa makro düzenlemeler açısından bir örnek olması sebebi ile değinmekte fayda görüyoruz. Kanunda tüketicinin yanıtılması suretiyle iş alınması, gerçeğin gizlenmesi, yalan ya da eksik bilgi verilmesi, turist gruplara veya turistik kuruluşlara kasıtlı olarak zarar verilmesi gibi durumlar, yasal yaptırımlara bağlanmıştır.<sup>252</sup>

Tıp fakülteleri ve insan sağlığı ile ilgili çalışan kurumlar, etik kod sağlama hususunda başı çekmekte ve öncülük etmektedir. Çünkü yaptıkları meslek, doğrudan insan sağlığı ile ilgilidir. Tıp biliminde insanlar ile ilgili yapılan araştırma ve faaliyetler ile ilgili standartları Nuremberg Kod isimli kod seti belirlemektedir. Bu kod, özgür irade ve insanın zarara uğratılmaması prensiplerini içermektedir, herhangi bir durumda

---

<sup>252</sup> *Turist Rehberliği Meslek Kanunu*, <http://www.resmigazete.gov.tr>, 05/09/2014.

herhangi bir kişinin evrensel haklarının korunmasının altını çizmektedir.<sup>253</sup> Bu noktada Hipokrat yemini de tıbbın temel etik kodlarını içeren bir metin olarak nitelendirebilir.<sup>254</sup> Mesleki kodların geliştirilmesi ile ilgili olarak, psikoloji alanında, psikoloji uygulamalı olarak kullanılmaya başladıktan sonra, meslek mensuplarının uygulamasından sorumlu olduğu etik kodların geliştirilmesi yönünde bir ihtiyaç fark edilmiş ve etik kodlar geliştirmeye başlanmıştır.<sup>255</sup>

Özetle, bünyesinde faaliyet gösterdiği meslek birliklerinin, firmanın iş alanı ile ilgili düzenlemeler yapma yetkisi olan kuruluşların yayınladığı ahlaki ilkeler, işletmelerin iş etiği alanında yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir. Mesleki kodlar dışında devlet tarafından uygulanan yasal düzenlemelerde etik kodların oluşturulması ve uygulanması üzerinde etkiye sahiptir.

### **3.1.3.2 Etik Kodların Oluşmasında Yasal Düzenlemelerin Etkisi**

Kanunlar, kamunun yaptığı yasal düzenlemeler, ahlaki içeriklere sahip ise, makro etik kodlar olarak düşünülebilir. Kanunların ortaya koyduğu yaptırımlar, çalışanların, müşterilerin ve çevrenin korunması için çoğu zaman hayati derecede gereklidir. Etik-dışı olan işletme faaliyetlerini engellemek için çoğu zaman yasaların devreye girmesi gereklidir.

Örneğin kanunlar, çalışanların asgari ücret ve çalışma koşulları ile ilgili güvenlik-sağlık gibi temel haklarının korunmasında, müşterilerin aldatıcı reklâmlardan, doğal çevrenin ise çevreyi kirleten uygulamalardan korunmasında önemli rol oynar.<sup>256</sup>

---

<sup>253</sup> Salleh, Saat, a.g.e., ss. 2022.

<sup>254</sup> Taha Eğri, Lütfi Sunar, *Türkiye’de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler*, İş Ahlakı Dergisi, C.3, 5, 2010, ss. 55.

<sup>255</sup> Joyce, Rankin, a.g.e., ss. 468.

<sup>256</sup> Tota, Shehu, a.g.e., ss. 558.

İnsan hakları ile ilgili kanunlarda, etik kodlar ile ilgili teorik bir temel yaratmaktadır. Üst, evrensel bir kod oluşmakta, alt düzeyde oluşturulan (mesleki kodlar, işletme bünyesinde oluşturulan kodlar) kodları kıyaslamak için bir ölçüt meydana gelmektedir.<sup>257</sup>

Örgütler, kanunlara, yasal yönetmeliklere ve mevzuatlara uymak zorundadır. Bu bağlamda, işletmeler, davranışın yasaya uygun olup olmamasını, etik davranış ile ilgili değerlendirmelerde, temel bir yol gösterici olarak kullanmaktadır. Bununla beraber işletmelerden etik üzerine olan beklentiler, yasal gerekliliklerin ötesindedir ve yine bu yönde olan beklentiler her geçen gün artmaktadır.<sup>258</sup>

Küresel işletmelerin uyması gereken düzenlemeler; OECD'nin çok uluslu şirketler için temel yol gösterici ilkeleri, Uluslararası çalışma örgütünün çok uluslu şirketler ile ilgili geliştirdiği ilke ve sosyal politikalar, BM'in uluslararası işletmeler için belirlediği iş yapma kuralları, Helsinki Anlaşması, Küresel ısınma anlaşması, OECD Rüşvete karşı düzenlemeler, Çocuk Anlaşması olarak belirtilebilir.<sup>259</sup>

Dünya genelinde, finansal hizmetler gibi alanlarda yapılan işlerin detaylarına inilerek ayrıntıları ile belirlenmiş uyum programları mevcuttur. Ayrıca ISO 28000 ve küresel sözleşmeler gibi üçüncü taraflar tarafından geliştirilmiş kodların kullanımı da artmaktadır.<sup>260</sup>

Bankacılık sektörü ile ilgili dünyada var olan en eski yasal düzenlemelerden biri 1844 Temmuz'unda İngiltere Parlamentosunun kabul ettiği The Bank Charter Act isimli kanundur. Bu kanunda esas olarak, bankaların tahvil çıkartarak borçlanmaları, sahip oldukları mevduat tutarlarına göre sınırlandırılmaktadır. Bu tarz yasal düzenlemeler, bankacılık sistemi ile ilgili etik kayguları yatıştırılmaktadır. Ayrıca

---

<sup>257</sup> Alfred Allan, *Are Human Rights Redundant in The Ethical Codes of Psychologists?*, Ethics & Behavior, C.23, 4, 2013, ss. 260.

<sup>258</sup> Hitt, Collins, a.g.e., ss. 354.

<sup>259</sup> Salih Yeşil, *Küresel İş Etiği Üzerine Alternatif Stratejiler, Eleştiriler ve Değerlendirmeler*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, 35, 2011, ss. 180-201.

<sup>260</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 21.



bankalar mudilerin hakları ile ilgili yasal düzenlemelere uydukça, aynı zamanda kendilerinden talep edilen etik davranışları da yerine getirmiş olacaklardır.<sup>261</sup>

Sarbanes Oxley yasası, iç kontrol ile ilgili yeterliliklere sahip olmayı, risk-temelli denetimin oluşturulmasını, mevcut durumda taşınan risklerin daha nesnel ölçümünü gerekli kılan düzenlemeler getirmiştir.<sup>262</sup> Yasa ilave olarak, halka açık şirketleri, whistleblowing ile ilgili prosedürler ve yardım hatları-direkt telefon hatları kurmaya zorlamaktadır. Ayrıca, whistleblowerlara misilleme yapan, yaptırım uygulayan halka açık şirketlere cezalar getirmektedir.<sup>263</sup>

ABD’de 1935 yılında çıkan Wagner kanunu olarak da isimlendirilen Ulusal Çalışma İlişkileri Kanunu (National Labor Relations Act) işyeri çalışma ortamı ile ilgili bağlayıcı etik kurallar ortaya koymuştur. Wagner kanunu, ABD’de çalışma ilişkilerinde bir dönüm noktasıdır, çünkü ilk kez çalışanların yasal sendikal hakları kanun güvencesine alınmıştır.<sup>264</sup>

2006 Yılında Çin’de kabul edilen iş hayatı ile ilgili bir kanunda, devletlerin düzenleyici etkisini gösteren önemli bir örnektir. Söz konusu kanun, şirketlerin sadece yasalara ve resmi kurumların getirdiği düzenleyici kurallara uymasını değil aynı zamanda sosyal ahlaka ve iş etiğine uyumlu olarak faaliyetlerini yürütmesini de içermektedir.<sup>265</sup>

ABD’de, çocukların kullanacağı oyuncaklar ile ilgili yasal düzenlemeler, Federal Tehlikeli Cisimler Kanunu (Federal Hazardous Substances Act), Tüketim Mallarının Güvenliği Kanunu (Consumer Product Safety Act) ve bu kanuna ek olarak, Ağustos 2009’da çıkan Tüketim Mallarının Güvenliğinin Geliştirilmesi Kanunu (Consumer Product Safety Improvement Act) isimli yasalar ile belirlenmiştir. Bu kanunlarda üç yaşından küçük çocukların kullanacağı oyuncakların küçük parçaları ile

---

<sup>261</sup> Philipp Bagus, David Howden, *Some Ethical Dilemmas of Modern Banking*, Business Ethics: A European Review, C.22, 3, 2013, ss. 243.

<sup>262</sup> Keller, a.g.e., ss. 178.

<sup>263</sup> Amy J. Fredin, *The Effects of Anticipated Regret on the Whistleblowing Decision*, Ethics & Behavior, C.21, 5, 2011, ss. 405.

<sup>264</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 93.

<sup>265</sup> Qi Li, Wei Luo, Yaping Wang, Liansheng Wu, *Firm Performance, Corporate Ownership, and Corporate Social Responsibility Disclosure in China*, Business Ethics: A European Review, C.22, 2, 2013, ss. 160.

ilgili sınırlamalar ve oyuncakların üretiminde kullanılan kurşunun düzeyi ile ilgili sınırlamalar belirtilmiştir. CPSC (Tüketim Mallarının Güvenliği Komitesi) bu kanunları uygulamak ile yükümlüdür.<sup>266</sup>

İLO (International Labour Organization) tarafından geliştirilmiş olan işletmelerin çalışanlar ile ilişkilerinde uyması gereken temel standartlar, bir başka makro etik kod örneğidir, “Core Labor Standarts” olarak isimlendirilen bu temel standartlar aşağıda belirtilmiştir:<sup>267</sup>

1. Çocuk işçi kullanımı ve diğer tüm zorla işçi çalıştırma gibi durumlara karşı sert tavır almak
2. Minimum asgari ücret düzeyinde ödeme yapmak
3. Çalışanların özgürce örgütlenip toplu pazarlık yapabilmesi
4. Çalışanların grev hakkı
5. Çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkı

İLO, işveren-işçi ilişkileri üzerine, insan hakları ihlalleri, çalışma ortamındaki adaletsizlikler ve hukuksuz muamelelere karşı savunmasız olan çalışanları korumayı amaçlamakta olup bu hususlarda yapılan kongreler ve kongreler sonrası tespit edilmiş olan kurallar aşağıda belirtilmiştir.<sup>268</sup>

- 1.No.29: Çalışanların örgütlenme özgürlüğü kongresi, 1930
- 2.No.87: Örgütlenme özgürlüğü ve örgütlenme hakkını koruma kongresi, 1948
- 3.No. 98: Örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı kongresi, 1949
- 4.No.100: Eşit işe eşit ücret kongresi, 1951
- 5.No.105: Zorla işçi çalıştırmanın ortadan kaldırılması kongresi, 1957
- 6.No.111: İşe alımda ve çalışma ortamında ayrımcılık kongresi, 1958
- 7.No.136: Asgari ücret Kongresi, 1973

---

<sup>266</sup> Gilbert, Wisner, a.g.e., ss. 39.

<sup>267</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 89.

<sup>268</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 89.

Üyeler tarafından İLO kongrelerinin kararları kabul edildikten sonra, üye devletin kendi iş kanunları ile kongre kararlarının ruhunu birleştirmesi, üye devletler için yükümlülük oluşturmakta, dolayısı ile o ülkede faaliyet gösteren işletmeleri de etkilemektedir.<sup>269</sup>

Amerikan Adalet bakanlığının anti-tröst bölümü, ABD’de istenmeyen monopol güç oluşturan yapılanmaların oluşumunu engellemek için yasal kontroller yapmaktadır. ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) aracı kurumların insider trading faaliyetlerini takip etmektedir. IRS (ABD Gelir İdaresi), her işletmenin vergi yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini, çalışanlarına doğru ücret ödeyip ödemediğini, emeklilik primlerini yatırıp yatırmadığını vb. denetlemektedir.<sup>270</sup>

Bir başka örnek olarak, ABD Ceza Komisyonu (United States Sentencing Commission) yasalara uyum doğrultusunda işletmeleri ödüllendirmekte, soruşturmalar yapmakta ve uyumsuzlukları cezalandırmaktadır.<sup>271</sup>

Yasal ve mesleki düzenlemelerin incelenmesi, önermekte olduğumuz iş etiği uygulama programı içerisinde hazırlık süreci içerisinde yer almalıdır. İşletme, mesleki birliklerin düzenlemelerini, kanunlar ve devlet tarafından getirilen düzenlemeleri dikkate alarak etik kodlarını oluşturmalı, iş etiği eğitimlerini yapılandırmalı ve etik olmayan davranışların raporlanması sistemini kurmalıdır. Bir sonraki bölümde etik kodların oluşturulması ve uygulanması süreci incelenecektir.

### **3.1.4. Etik Kodların Oluşturulması ve Uygulanması**

Etik kodların oluşturulması ve uygulanması, önermekte olduğumuz iş etiği uygulama programının merkezinde yer almakta olan bir konudur. Bu bölümde kodların nasıl oluşturulacağı ve uygulanacağı, kod geliştirilme sürecinde dikkate alınması gereken hususlar, kodlar ile ilgili farklı yaklaşımlar, kültürün etik kod

---

<sup>269</sup> Cambridge, a.g.e., ss. 90.

<sup>270</sup> Ghosh v.d., a.g.e., ss. 73.

<sup>271</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 114-115.

geliştirme sürecine ve uygulamalara olan etkisi, kodların içeriğinde yer alması gereken içerikler incelenmiştir.

Kod taslağı geliştirme süreci, örgütün öz-temel değerlerini tercüme ettiği simgesel bir faaliyettir. Kodlar, uygulamada nadiren tek bir kişi tarafından yazılmaktadır. Kodlar, sıklıkla, örgütün değerleri ve geleneklerinin ifade edilmesi üzerine yönetici pozisyonundaki kişilerden oluşan bir grubun çalışması sonucu oluşturulmaktadır.<sup>272</sup>

Yöneticiler, etik kodları bir sistemin bütünü olarak düşünmelidir. Etik kodlar, firma politikasını etkilemekte, firma politikası işletme için de ortaya çıkan davranışlar ile ilgili belirleyici olmaktadır. Davranışların sonucu olarak ödüllendirme/cezalandırma yöntemlerinin kullanılması ve geri besleme alınarak, sonuçların değerlendirilmesi sürecin daha etkin olmasını sağlayacaktır.<sup>273</sup>

Kodların nasıl kullanılacağı ve uygulanacağı, kodlara uyumlu şekilde nasıl hareket edileceği sürecinde, başlangıç noktasının temelinde, bireylerin kodlar ile ilgili bilgi düzeyleri ve kodları tanımaları yer alır.<sup>274</sup>

Fine ve Teram, çalışmalarında, etik kodları uygulayacak bireylerin kodları değerlendirirken, kendilerini, ilke temelli etik (principle-based ethics) ve erdem temelli etik (virtue-based ethics) yaklaşımlardan birinin içine yerleştirdiklerini belirterek, kodların etkinliğinin bireylerin bu yaklaşım farklılıklarından etkilendiğini ortaya koymuştur. İlke temelli yaklaşıma bağlı katılımcılar, kodların temel aldığı ilkelere inanmanın gerektiğini ifade etmekte, kodun gerektirdiği davranışı gerçekleştirmenin kolay olmadığı durumlarda bile koda uygun hareket etmeyi tercih etmektedir. Erdem temelli yaklaşıma bağlı olan kişiler ise belirli bir dereceye kadar kodlara eleştiriler getirebilmektedir, kodlara karşı daha uyanık, şüpheli ve temkinli yaklaşmaktadır. Örneğin erdem temelli olarak kodlara uyum gösteren katılımcılar,

---

<sup>272</sup> Stevens, a.g.e., ss. 262.

<sup>273</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 33.

<sup>274</sup> Magnus Frostenson, Sven Helin, Johan Sandström, *The Internal Significance of Codes of Conduct in Retail Companies*, Business Ethics: A European Review, C.21, 3, 2012, ss. 267.

yardıma muhtaç kişiler için iyi sonuçlar vereceğini düşündükleri durumlarda kodları ihlal edebileceklerini düşünmektedir.<sup>275</sup>

Erdem temelli yaklaşımı benimsemiş bireyler, kodların faydalarına şüphe ile bakmaktadır. Bu kişiler, etik ile ilgili kendilerini konumlarırken, geçmiş tecrübelerle bakarak ve mantıksal gerekçeler arayarak hareket etmektedirler.<sup>276</sup>

Erdem ve ilke temelli yaklaşımlar üzerinde yapılan bir araştırmada, şu sonuçlar elde edilmiştir:<sup>277</sup>

- İlke temelli yaklaşıma sahip kişiler, kodlara uymayan kişinin mesleği bırakması gerektiğini söyleyecek kadar yüksek tepkiler verebilmektedir.
- Erdem temelli yaklaşıma sahip kişiler, kodları oluşturan kişilerin yetkinliği, kodları uygulayacak kişilerin karşılaşacağı problemler ile ilgili ne ölçüde bilgi sahibi oldukları ile ilgili şüpheler duymakta, fiili olgulara bakarak kendilerini konumlandırmaktadır. Kodlara olan sorgusuz inanç düzeyleri düşüktür. Kuralların varlığını dikte edici bulmaktadır.
- Her iki grup, farklı bakış açılarına sahip olsalar da ortak olarak, kodlara tamamen bağlı olabilmenin zor olabileceğini düşünmektedir. Farklı olarak, erdem temelli yaklaşıma sahip kişiler, bu noktada kodların zarar verici olabileceği yönünde de şüphelere sahiptir.
- İlke temelli yaklaşıma sahip kişiler, etik kod ile ilgili güçlükler ile karşılaştıklarında sessiz kalmayı tercih etmektedir.
- Araştırmaya konu kişiler aynı meslektedir. Meslek bünyesinde, mensupları için oluşturulmuş bir kod seti bulunmaktadır. Bu kod seti mesleki yaptırım tehditleri ve yasal müdahaleler içermekte, etik konular ile ilgili açık bir diyalogun kurulması açısından korku yaratmaktadır.

Bazı şirketler, danışmanlık firmalarından, kurallar ve politikaları, düzenlemeler ve izleme prosedürlerini bir paket olarak satın almaktadır. Örgüt dışında oluşturulmuş etik kodlar, danışmanlar tarafından verilen eğitimler, özel şirketler

---

<sup>275</sup> Marshall Fine, Eli Teram, *Believers and Skeptics: Where Social Worker Situate Themselves Regarding the Code of Ethics*, *Ethics & Behavior*, C.19, 1, 2009, ss. 60-62.

<sup>276</sup> Fine, Teram, a.g.e., ss. 68.

<sup>277</sup> Fine, Teram, a.g.e., ss. 64-75.

tarafından verilen etik ile ilgili telefon hatları hizmetleri gibi uygulamalar dışarıdan satın alınabilmektedir.<sup>278</sup>

Bununla beraber işletmenin günlük çalışma hayatında kurumsal etik davranışın yürütülmesinde, esas sorumluluğu yüklenen tarafın yönetim kurulu ya da danışman firmalar değil, çalışanlar olması gerekir, etiğe uygun sonuçlara ulaşılması, geniş ölçüde çalışanların işbirliğine, bu konuda gönüllü olmalarına bağlıdır.<sup>279</sup>

İş etiği ile ilgili hususların, temel işletme faaliyetlerinden, işletmenin ana faaliyet konularından ayrı tutulması, örgüt genelinde, etik uygulamaların işletme faaliyetlerinin bir parçası olmadığı yönünde, bir düşüncenin oluşmasına sebep olabilir.<sup>280</sup> Ayrıca, mevcut kod ve düzenlemelerin, sadece olası zararların tanımlanması ve vurgulanmasının ötesinde, uzun süreli kalıcı hasarlar yaratacak, kesinlikle yasaklanması gereken riskler ile kısa süreli düşük dereceli riskler arasındaki farkları da ortaya koyacak şekilde ayrıştırılması gerekmektedir.<sup>281</sup>

Etik kodların oluşturulması ve uygulanması sürecinde, işletmenin kendi kültürünün, içine yer aldığı toplumsal kültürün ve kültürel farklılıkların etkisi dikkate alınarak hareket edilmelidir.

Etik kodlar yol gösterici ilkelerdir ve yol gösterici ilkelerin oluşturulması sürecinde, sadece işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin kültürü yansıtılmamalı, işletmeler sadece kendi ülkesinin kültürünü temel almamalı, kültürler arası işbirliği ile değişik kültürleri dikkate alacak şekilde yol gösterici ilkeler geliştirilmelidir.<sup>282</sup>

Etik çevresini kuşatan, içinde yer aldığı toplum ve kültür ile iç içe olup çevresi dönüşüme uğradıkça bu dönüşüme paralel olarak kodların da dönüşüme uğratılması gereklidir.<sup>283</sup>

---

<sup>278</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 115.

<sup>279</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 19-20.

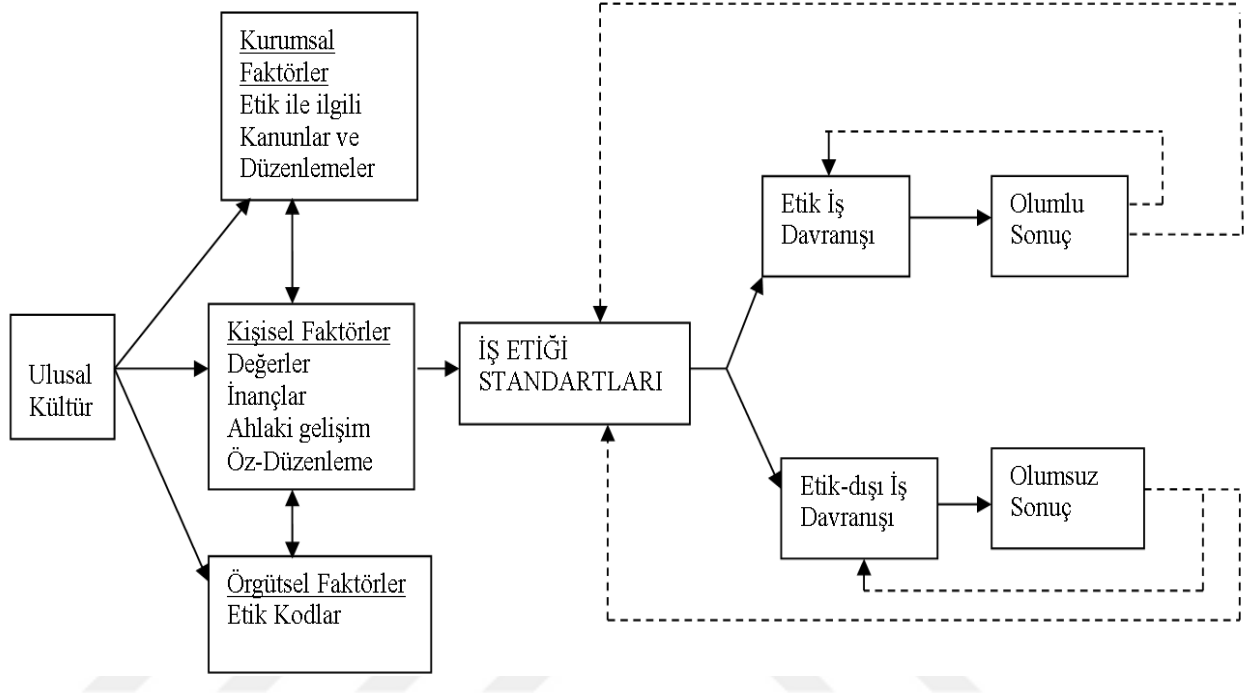
<sup>280</sup> Boyce, a.g.e., ss. 265.

<sup>281</sup> Allan J. Kimmel, N. Craig Smith, Jill Gabrielle Klein, *Ethical Decision Making and Research Deception in the Behavioral Sciences: An Application of Social Contract Theory*, Ethics & Behavior, C.21, 3, 2011, ss. 241.

<sup>282</sup> Salleh, Saat, a.g.e., ss. 2024.

<sup>283</sup> Joyce, Rankin, a.g.e., ss. 478.

Stajkovic ve Luthans, etik ile ilgili oluşturulmuş standartlar ile etik davranışın gerçekleştirilmesi arasındaki bağlantının, her ulusal kültürde ayrı olduğunu belirterek aşağıda görülen modeli geliştirmiştir.<sup>284</sup>



**Şekil 5. Kültürel Farklılıklar - İş Etiğini Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, *Business Ethics across Cultures: A Social Cognitive Model*, Journal of World Business, C.32, 1997, ss. 19'dan alındı.

Modelde görüldüğü üzere, etik kodlar ulusal kültür ile etkileşim içinde iş etiği standartlarını belirlemektedir. Etik kodların ulusal kültürü dikkate alarak geliştirilmesini vurgulayan bu model, aynı zamanda çok uluslu şirketlerin merkezden belirleyerek farklı ülkelerdeki şubelerine gönderdiği etik kodların etkin olamayacağını göstermesi açısından da dikkate değerdir.

Kültürel farklılıkların etik kodlara olan etkisi ile ilgili, Winkler ve Remisova'nın yaptığı araştırma önemli bulgular sağlamaktadır.<sup>285</sup> Araştırmacılar, Almanya'nın batısında yer alan firmalar ile Slovak firmaları arasındaki etik kodları karşılaştırmışlardır. Araştırmada değişim sürecinde olan bir ülkede,

<sup>284</sup> Stajkovic, Luthans, a.g.e., ss. 19.

<sup>285</sup> Winkler, Remisova, a.g.e., ss. 419-431.

şirketlerin yasal, politik, ekonomik ve sosyal dönüşüm süreçlerinden etkilendiği ve bunun etik kodlara yansıdığı tespit edilmiştir. Dönüşüm-geçiş sürecindeki bir ülkede faaliyet gösteren firmalar ile Almanya gibi dönüşüm-geçiş sürecinde olmayan bir ülke de faaliyet gösteren firmalarda etik kodlar büyük oranda ve önemli ölçüde farklıdır.

Ayrıca Winkler ve Remisova, araştırmalarında Batı Alman ve Slovak iş hayatındaki etik kodların farklılıklarını ve sebeplerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:<sup>286</sup>

- Slovak firmaları, etik kodlarında daha fazla sayıda ve türde etik konuyu işlemektedir. Bunun sebebi, Slovakya'nın ekonomik geçiş sürecinde olması ve dolayısı ile Slovak iş hayatında kurumsal etik kodlar içinde yer alacak daha fazla etik problemin var olması hususlarıdır.

- Slovak firmaları, sıklıkla şirket aktiflerini ve sırlarını koruma, şirket imajı ve itibarını koruma gibi hususlara daha fazla odaklıdır. Bu durumun sebebi, birçok Slovak vatandaşının geçim sıkıntısı sebebi ile birden çok işte çalışmasıdır ve dolayısı ile firmalar için, çalışanların şirket sırlarını açığa vurma riski söz konusu olmaktadır. Ayrıca Slovakların, Almanlara göre patronlarına ve yöneticilerine daha az saygı gösterdiği ve sadakat düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple şirket aktiflerinden kendilerine fayda yaratabilme ihtimalleri Almanlara göre daha yüksek görülmektedir.

- Ayrıca Slovak firmaları, Batı Alman firmalarına göre etik kodlarına, yüksek ürün kalitesi ile ilgili ifadeleri pazarlama amacı ile piyasaya hitap etmek için daha fazla dahil etmektedir. Bu durumun sebebi de, Slovak firmalarının Batı Almanya'da yer alan firmaların sahip olduğu köklü geçmişe, eskiden gelen güçlü ve güvenilir bir imaja ve üne sahip olmaması olarak açıklanmıştır.

- Etik kodların şirket sırlarını korumaya daha fazla odaklı olmasının başka bir sebebi de Slovakların Almanlara göre daha konuşkan insanlar olması olduğudur.

---

<sup>286</sup> Winkler, Remisova, a.g.e., ss. 419-431.



İsveç'te tekstil ve elektronik sektöründe yer alan perakende satış yapan iki şirketin etik kodları üzerine yapılan bir incelemede aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir:<sup>287</sup>

- İki firmada, tedarikçilerini kendi belirlediği etik kodlara uymaları yönünde sorumlu tutmuş ve satın alma departmanına tedarikçilerin kodlara uyumunu izleme yönünde sorumluluklar vermiştir.

- Kodlar ağırlıklı olarak çalışanların sendika, dernek vb. örgütlenme özgürlüğü, çalışma şartları, çocuk işçiler, maaş ödemeleri, çalışma saatleri, ayrımcılık, işe alımların yapılma şekli, davranış şekilleri, yasal yükümlülükler, doğal çevre ile ilgili uygulamalar ve tedarikçinin faaliyet gösterdiği ülkenin kanunları ile ilgilidir.

- Her iki şirkette de, çalışanlar, örgütte yer alan tüm bireylerin kodlara uygun çalışma yükümlülüğü olduğu üzerine bilgilendirilmiştir. İtranet sistemi (işletme içi internet) kodlar ile ilgili bilgi aktarımı için kullanılmaktadır.

- Perakende sektöründe, genel olarak tedarikçilerin yaptığı etik dışı uygulamalar, doğal çevre ve topluma verdiği zararlar ile ilgili müşterilerden gelecek olası sorulara karşı, personel, işletmenin uygulamaları ile ilgili olarak bilgilendirilmektedir. Örnek olarak, İsveç'te perakende satış yapan başka bir firma, kuşlardan canlı olarak tüy yolma işlemi yapmak ile suçlanmış ve bu durum üzerine araştırma konusu olan firma kendi bünyesinde ve tedarikçilerin faaliyetlerinde böyle bir uygulama olmadığı yönünde, çalışanları müşterilerden gelecek olası sorulara karşı hızlı şekilde bilgilendirmiştir. Yine ürünlerin içeriği (kurşun düzeyi vb.), üretim esnasında çocuk işçi çalıştırma gibi hususlarda personel bilgilendirilmiştir.

- Kodlarda, işletmenin ruhuna ve değerlerine atıf yapılmaktadır. Kodlar, iyi bir şirket olmanın sembolü olarak algılanmaktadır. Çalışanlar, kodları kendilerini ve firmalarını korumak için kullanmaktadır.

- Çalışanların işletme ile ilgili algılamaları, çalıştığı firmayı değerlendirmeleri ile ilgili olarak kodların mevcudiyetinin, olumlu etki yaptığı görülmektedir.

- Kurumsal davranış kodları, İsveç'teki çalışanlardan ziyade gelişmiş ülkelerdeki tedarik zinciri ile ilgili konular ve problemlere odaklıdır. Etik kodlar, İsveç'te merkezde çalışan kişiler için disiplin fonksiyonu içermemektedir. Daha çok şirket ve tedarikçileri arasındaki ilişkiyi yönetmektedir.

---

<sup>287</sup> Frostenson v.d., a.g.e., ss. 266-271.

- Kodlar, çalışanlar tarafından, kendilerini değil de daha çok uzak ülkelerdeki tedarikçileri ilgilendiren hususlar olarak görülmektedir
- Verilen eğitimlerin kodların rolü ve içeriğini anlamayı sağladığı genel olarak tespit edilmiştir.
- Çalışanlar, kodları kurumsal davranışlarına rehberlik eden bir belge olarak gördüklerini ifade etmektedir (mağaza çalışanları düzeyinde bu görüş daha düşük çıkmıştır).
- Kodlar çalışanlar için olumlu duygular ve işletmenin sorumlulukları ile ilgili daha fazla farkındalık yaratmaktadır. Bununla beraber kodlar, çalışanların günlük iş faaliyetlerini düzenleyen bir enstrüman ve araç olamamıştır.
- Müşteriler kodların mevcudiyeti ile ilgili olarak bilgilendirilmekte, bu bilgilendirme kurumun müşterinin gözündeki güvenilirliğini arttırmaktadır. Bununla beraber olumsuz bir tespit olarak kodlar, iş ortamında, daha uygulamaya dönük olacak şekilde kullanılmamaktadır.
- Çalışanlar kodların uygulanması ile ilgili, işletmede, sorumluluk sahibi olan bir kişinin var olduğunu bilmektedir.

Robertson, Gilley ve Street, iş etiği ile ilgili bakış açıları ve iş etiği uygulamaları ile ilgili olarak, ABD ve Rus iş hayatı üzerine karşılaştırmalı bir araştırma yapmıştır. Çalışma, iki büyük dünya ekonomisinde, iş etiğini karşılaştırması sebebi ile önemli olup çalışmada ortaya konan tespitler aşağıda paylaşılmıştır.<sup>288</sup>

- Rus ve Amerikan çalışanlar, rölativizm, kar/etik değiş tokuşu (kar etmek için etik değerleri feda etmek) hususlarında anlamlı derecede farklılaşmaktadır, fakat idealizm hususunda farklılık yoktur.
- Rus çalışanlar, Amerikan mukabillerine göre, önemli derecede daha rölativist çıkmıştır. Rus çalışanların, etik bir ikilem ile karşılaştıkları zaman duruma özgü hareket etmeye daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.

---

<sup>288</sup> Robertson v.d., a.g.e., ss. 379-382.

- ABD’li çalışanların, şahsi veya firmalarının finansal çıkarları için, etik standartları gönüllü olarak feda etme, etikten vazgeçme eğilimlerinin, Rus çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

- Rölativizm, hem Rus hem Amerikalı çalışanlar üzerinde bireylerin yüksek etik standartlar için finansal çıkarlardan vazgeçme eğilimi açısından olumsuz etki yapmaktadır.

- ABD’li yöneticiler, Rus mukabillerine göre finansal sonuçlar ile ilgilenmeye daha eğilimlidir.

- Amerikalıların, finansal sonuçlara karşı hassasiyetlerinin daha fazla olduğu ve etik ile kar elde etme arasında tercih yapma durumunda kaldıkları zaman ahlaki kodları feda etmeye daha gönüllü oldukları ortaya çıkmıştır

- ABD’deki yasal kodların derinliği ve genişliği, süreçler üzerinde daha güçlü bir etki yapmaktadır.

Kodlar, hem işletme içi hem de işletme dışı ilişkilere odaklı olmalıdır. İşletmenin tüm paydaşları ile olan ilişkilerini kapsamalı, işletme içinde yayımlandığı gibi, paydaşlara yönelikte yayımlanmalı, müşteriler, tedarikçiler başta olmak üzere tüm paydaşlar kodlar ile ilgili bilgilendirilmelidir. Etik kodların desteklenmesi için bir stratejik planlama kılavuzu da oluşturulmalıdır. Etik kodların, şirketin tüm planlamalarına uyum sağlaması için gerekli kontroller yapılmalıdır. Etik performans değerlendirmeleri yapılmalı, etiğe uygun karar verme, çalışanların bireysel performans değerlendirmelerinin bir parçası olmalıdır. Pazarda, müşteri ilişkilerinde karşı karşıya kalınan ve kalınabilecek etik ikilemler ile ilgili ne yapılacağını gösteren, etik davranışa uygun hareket etmede genel olarak nasıl hareket edileceğini belirleyen, stratejik planlamanın oluşturulmasında ve çalışanların performans değerlemelerinde etik ile ilgili hangi kriterlerin kullanılacağını içeren yol gösterici bir belgenin olması gerekmektedir.<sup>289</sup>

---

<sup>289</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 409-411.

Stajkovic ve Luthans yaptığı araştırmada, ABD, Japonya ve Avrupa'daki iş etiği ile ilgili yasal dzenlemeleri ve etik kod uygulamalarını incelemiş ve karşılaştırmıştır. Avrupa Birliğindeki yasal dzenlemelerin, ABD'deki kadar çok ve kapsamlı olmadığı tespit edilmiştir. Japonya'daki yasal dzenlemelerin ise, yasal ve yasadışı uygulamalar arasında çok hassas ve ince bir çizgi çektiği ifade edilmiştir. Örneğin; Japon Recruit firmasında, kritik pozisyonlarda yer alan ve bazıları resmi görevlere sahip bazı kişilere, grubun sahip olduğu şirketler ile ilgili hisse senedi satın alma opsiyonu verilmiştir ve bu kişiler, bu hisseler üzerinden çok yüksek karlar elde etmiştir. ABD'nin aksine bu durum Japonya'da yasa dışı değildir. Çalışmada ABD'deki etik kodların öncelikli olarak iş ortamında karşılaşılan ahlaki ikilemlere karşı nasıl tepki verileceği üzerine geliştirildiği, işyerindeki hangi davranışın etik-dışı olduğunu belirten ifadelerden oluştuğu ortaya konmuştur. ABD'deki etik kodlar ağırlıklı olarak; rüşvet, şirket içi bilgilerin kullanımı, müşterilerin sahtekârlık veya fahiş fiyatlamalar ile kandırılması, ürünlerin düşük emniyet standartları içermesi, sosyal ve doğal çevre sorumluluklarını ihlal eden davranışlar ile ilgilidir. ABD'de etik standartlar, yaşanan etik-dışı davranışlar sonucu meydana gelen tecrübelerin etkisi ile oluşmaktadır. Avrupa'da ise daha çok sendikalar, meslek kooperatifleri, ticaret birlikleri gibi kurumların etik standartların belirlenmesinde etkili olduğu görölmektedir. Avrupa şirketlerindeki etik kodlar, ABD'deki kodların tersine, özel durumlara daha az odaklıdır. Gerçek hayatta yaşanan ahlaki problemlerden ziyade, daha teorik bir yaklaşım söz konusudur. Araştırmada Japon firmalarının, ülke içi ve dışı faaliyetler için iki ayrı etik kod uygulamalarının olduğu, uluslararası faaliyetler için dzenlenen etik kodların pragmatik bir bakış açısı ile diğer ölkelerin etik ile ilgili hassasiyetlerine uyum sağlamayı içerdiiği, ahlaki duyarlılığa sahip ama aynı zamanda global düzeyde rekabeti koruyucu olmaya çalıştığı tespit edilmiştir.<sup>290</sup>

Yapılan bir araştırmada, Türk firmalarında yapılan mülakatlar sonucu, çalışanların firmalarında var olan etik kodların bir kısmı ile ilgili farkındalığa sahip olduğu, fakat çoğu firmada kodların uygulanması, kodlara uyumun sağlanması ile ilgili olması gereken prosedürlerin ve süreçlerin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, uluslararası firmalarda çalışanların Türk firmalarına göre etik ile ilgili

---

<sup>290</sup> Stajkovic, Luthans, a.g.e., ss. 22-29.

konularda daha iyi bilgilendirildikleri, etik uygulamaların yürürlüğe konması ve uygulanması ile ilgili daha etkin prosedürlerin oluşturulduğu tespit edilmiştir.<sup>291</sup>

Frostenson, Helin ve Sandström, kodların etkinliği ve işletme için kullanımlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak yaptıkları araştırmada bir metodoloji ortaya koymuşlardır, bu metodoloji; işletme içerisinde, çalışanların içinde bulunduğu şartlar ve çevrenin ortaya konması, örgütteki düşünceler ve fikirler ile ilgili görüşmeye başlanması, diyalog ve kodlar ile ilgili düşünceleri berraklaştırma, çalışanlardan alınan görüşlerin temel veri kaynağını oluşturduğu derinlemesine mülakat tekniği şeklinde olup işletmelerde kodların etkinliği, işlev ve işletme içi kullanımları değerlendirilirken bu metodolojiye göre hareket edilebilir.<sup>292</sup>

Bir örgütte genel olarak etik kodlara uymayan çalışanlara yönelik yaptırımların olması, kodların ihlali halinde ne yapılacağına dair prosedürlerin varlığı ve bunların çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.<sup>293</sup>

Etik davranışa ulaşmak için en önemli husus, üst yönetimin bu amaca olan bağlılığını gerçek anlamda ortaya koyması ve bu doğrultuda hareket etmesidir. Etik ile ilgili programlar, davranış kodlarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gibi faaliyetler, üst yönetimin tam desteği ve aktif katılımı olmadan işe yaramayacaktır.<sup>294</sup>

Etik kodların uygulanması için etik uygulama komiteleri kurulmalıdır. Bu komitelere dahil olan personel etik ile ilgili konulara odaklanacak, personelin etik ile ilgili farkındalıkları artacaktır. Çalışanlar bizzat karşı karşıya geldikleri ahlaki problemleri açığa vuracaktır ve bu durum etik davranışın nasıl gerçekleştirileceğini bulma yönünde teşvik edici olacaktır. Örnek olarak 1992 yılında kurulan ECOA (Etik ve uyum sorumluları birliği) şuan neredeyse tüm sektörlerde bini aşkın üyeye sahiptir. Üyelerinin olduğu şirketler 160 ülkede faaliyet göstermektedir ve Fortune 500'de bulunan şirketlerin yarısından fazlasında üyeleri bulunmaktadır. Etik kodların etkin olabilmesi için, kodların geliştirilmesi ve uygulanması sürecini yürüten, uygulama sonuçlarını gözden geçirip değerlendirmeler yaparak sürece müdahale eden bir

---

<sup>291</sup> Koç, a.g.e., ss. 338.

<sup>292</sup> Frostenson v.d., a.g.e., ss. 265.

<sup>293</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 409.

<sup>294</sup> Clement, a.g.e., ss. 314.

komitenin, çalışanların etik ile ilgili tüm hususlarda samimi olarak konuşabilecekleri bağımsız bir hakem konumunda olan bir ombudsmanın ve etik kodlar ile ilgili eğitimlerin var olması gerekir.<sup>295</sup>

Etik kodların etkin olabilmesi için bir başka belirleyici hususta kodların sahip olduğu içeriklerdir.

Winkler ve Remisova, etik kodlar oluşturulurken kodların içeriğinde yer alabilecek konuları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:<sup>296</sup>

- Kanunlara saygı
- İnsan haklarına saygı
- Doğal çevreyi koruma
- İş hayatında adil rekabet kurallarına saygılı olma
- Şirket sırlarını koruma
- İnsan ilişkilerinde kalite
- Çalışma ortamının güvenliği ve sağlığı
- Çalışanlar ile dürüst-hilesiz ilişkiler kurma
- Müşteriler ile dürüst-hilesiz ilişkiler kurma
- Ürün kalitesi
- Çıkar çatışmaları
- Rüşvet / yolsuzluk
- Kulişçilik / lobicilik
- Şirkete sadakat ve bağlılık gösterme
- Resmi yazılımları kullanma
- Hediye kabulü
- Kayıtların ve şirket muhasebe defterlerinin dürüstçe tutulması
- Şirketin aktiflerini koruma
- Şirketin ününü-imagını koruma
- Ayrımcılıkların olmaması

---

<sup>295</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 405-408.

<sup>296</sup> Winkler, Remisova, a.g.e., ss. 424.

Munter araştırmasında, firmaların etik kodlarına içerik analizi yapmıştır ve kodlar geliştirilirken belirli sınıflandırmalar yaparak kodları ayrı sınıflandırmalar altında incelemiştir. Kodların geliştirilmesi sürecinde bu tarz sınıflandırmalar yapılması, süreci daha etkin hale getirecektir. Bir işletmenin geliştirdiği kodları gözden geçirmesi veya sıfırdan etik kod geliştirmesi sürecinde, Munter'ın etik kod sınıflandırması önemli, yol gösterici ve faydalı bir örnek olarak aşağıda paylaşılmıştır:<sup>297</sup>

- Çalışanların etik-dışı davranışları ve onlar ile ilgili getirilmiş kısıtlamalar, kurallar, sınırlamalar ve istenmeyen davranışlar ile ilgili ifadeler
- Çalışan hakları; firmanın çalışanlara yönelik sorumlulukları, çalışanların işyerindeki hakları
- Öz değerler; çalışanların sahip olduğu değerler ile ilgili ifadeler
- Çalışanlar arası ilişkiler; çalışanların birbirlerine nasıl davranacağı ile ilgili ifadeler.
- Faaliyetlere rehberlik edilmesi; faaliyetlere yön veren-rehberlik eden ifadeler, doğru davranışın belirsiz olduğu durumlarda nasıl davranılacağına ortaya konması.
- Mantık kazandırıcı ifadeler; çalışanlara etik uygulamalar ile ilgili mantık kazandırmaya yönelik olan, yapılması istenen davranışların sebepleri üzerine olan ifadeler.
- Ses tonu ve yazım dili; kodların içerdiği yazım dili, sesleniş şekli, retorik, kodların olumsuz veya otoriter olarak algılanıp algılanmadığı üzerine sınıflandırılması.

Stevens'ın araştırmasında elde ettiği sonuçlar etik kodların içeriklerinin analizi ile ilgili bir başka örnek olup araştırmada kodlar içerik analizi için aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:<sup>298</sup>

- Firma adına davranışlar; faaliyet gösterilen şehrin sakinleri, devlet ve hükümet ile ilişkiler, müşteri ilişkileri, çalışanlar ile olan ilişkiler, rakipler ile olan ilişkiler, yatırımcılar ile ilişkiler, kamu işleri, ödemeler ve hediyeler, otel müşterilerinin güvenliği, ürün kalitesi, nüfuzlu kişilere yapılan ödemeler, şahsi karakter
- Firmaya karşı olan davranışlar; çıkar çatışmaları, ticari sırları ifşa etmek, şirket içi bilgilerden menfaat sağlama, muhasebe kayıtlarında ve defterlerinde dürüstlük

---

<sup>297</sup> Munter, a.g.e., ss. 176-177.

<sup>298</sup> Stevens, a.g.e., ss. 264.

Aynı araştırmada otelcilik ve yönetim danışmanlığı iş alanlarında var olan etik kodların analizi ve karşılaştırılması sonucu, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.<sup>299</sup> Otellerin sahip olduğu etik kodlara yapılan içerik analizi sonuçları; çıkar atışması en fazla değinilen konudur. ıkar atışması ile ilgili ifadeleri, şahsi karakterler, müşteri ilişkileri, ödeme ve hediyeler ile ilgili ifadeler ve son olarak ticari sırları açığa vurma ve şirket içi bilgileri kullanarak menfaat sağlama-insider trading ile ilgili ifadeler izlemektedir. Kodların %62'lik kısmı, yasal düzenlemelere uyum konusunu içermektedir, ilave olarak %15'lik kısmı kodlara uyumu zorlayan ve dayatan ifadeler de içermektedir. Kodların %69'unda, etiğe uygun davranmanın temelinde, ahlak ilkelerini ölçüt almaktan ziyade kanunların ölçüt alınması olduğu ifade edilmektedir. Kodların %64'ünde, çalışanın imzalaması gereken, kodları anladığına dair yeminli bir ifade bulunmaktadır. Yasadışı davranış ile ilgili yaptırımlar kodların %53'ünde bulunmaktadır fakat sadece %15'lik kısmında vurgulanmıştır.

Yönetim danışmanlığı firmalarının geliştirdiği etik kodlara yapılan içerik analizi sonuçları; müşteriler ile ilişkilerin en fazla bahsedilen konu olduğu, şahsi karakter ile ilgili ifadelerin, ödeme ve hediyelerin, çıkar çatışmalarının ve ürün kalitesinin bunu izlediği tespit edilmiştir. Kodların %44'lük kısmı uyum konusu içermektedir ve %37'sinde yasadışı davranış ile ilgili yaptırımlar ortaya konmaktadır. Kodların %56'sında etik davranışın yapılmasının sebebi olarak etik ilkelerden ziyade yasal öncelikler temel alınmaktadır. Kodların %38'inde çalışanın kodları anlayıp kabul ettiğine dair yemin ettiği bir ifade yer almaktadır. Araştırmada ayrıca kodların %44'lük kısmının doğrudan yasal düzenlemelere uyum ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan bir araştırmada, 30'dan fazla üniversitenin yayınladığı kodlar incelenmiş ve bu kodlar, maddedeki ifadenin uzunluğuna (uzun/kısa), resmi ifade olup olmamasına (resmi/gayri resmi) ve yaptırım içerip içermesine göre sınıflandırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, koddaki ifadenin uzun olmasının, kodların resmi içerikli olmasının ve kod ihlallerinin yaptırımlar içermesinin, kodların etkinliğini arttıracadığı önerilmektedir.<sup>300</sup>

---

<sup>299</sup> Stevens, a.g.e., ss. 264-265.

<sup>300</sup> Gurung v.d., a.g.e., ss. 159-162.



Pollach, bilgi işlem sektöründeki büyük ölçekli firmaların bilgi gizliliği konusunda geliştirdikleri etik kodlara içerik analizi yapmış olup araştırma sonuçları aşağıda yer almaktadır:<sup>301</sup>

- Şirketlerin bilgi gizliliğini koruma programları ile ilgili açıklamalarında tespit edilen motive edici faktörler, ahlaki, ilişkisel ve araçsal olarak üç sınıfa ayrılmıştır, sonuçlar tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4. Kurumsal Bilgi Gizliliğini Koruma Programları ile İlgili Şirket Açıklamalarında Tespit Edilen Motive Edici Sebepler**

Motive Edici Sebep	Açıklama
Ahlaki Sebepler	Üç şirket, bireylerin bilgi mahremiyetlerinin bir hak olduğunu ifade etmiştir. Dört şirket, internet kullanıcılarından elde edilen verileri koruma hususunda şirketlerinin sorumluluk sahibi olduklarını ifade etmiştir.
İlişkisel Sebepler	İki şirket, müşterilerin bilgilerinin gizliliğinin korunması hususunda, hassasiyete sahip olduğunu belirtmiştir. Dört şirket, bilgi gizliliğinin korunmasını müşterinin güveninin kazanılmasının bir aracı olarak görmektedir
Araçsal Sebepler	Bir şirket, bilgi gizliliği programından itibar-saygınlık elde etmeyi beklediğini belirtmiştir.

**Kaynak:** Irene Pollach, *Online Privacy as A Corporate Social Responsibility: An Empirical Study*, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 88-102, S:94.’ den alındı.

- Şirketler bilgi gizliliği ile ilgili olarak, bilgi gizliliği politikaları oluşturmakta, bu yönde eğitimler düzenlemekte, bilgi gizliliğinin korunmasını davranış kod setinin bir parçası haline getirmekte, bilgi gizliliği süreçlerini yürütecek bireylerin belirlenmesi, verilerin fiziki olarak korunması, sistem ve süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi uygulamalarını gerçekleştirmektedir.

- Kodlarda yasalara uyum içerikli ifadeler yer almaktadır.

- Müşterilerin bilgi gizliliğini korumanın öncelikli husus olduğu, müşterilerin kişisel bilgilerinin korunması yönünde arzu ve hassasiyetlerinin anlaşıldığı ve saygı gösterildiği, ebeveynlerin çocuklarını internetteki tehlikelere karşı koruma hassasiyetlerine saygı gösterildiği, çocukların hem korunacağı hem de güvenli internet

<sup>301</sup> Pollach, a.g.e., ss. 91-98.

kullanımı hususunda eğitileceği ile ilgili ifadeler kodlarda yer almaktadır. Çocuklar ile ilgili konularda, şirketlerin açıklamalarındaki ses tonlarının daha hassas hale geldiği tespit edilmiştir.

- Bazı şirketlerin konuya gerçekten ilgi göstermesinin sebebi, müşterilerin bilgi gizliliğini kayıtsız şartsız korumaktan ziyade, kullanıcı bilgi gizliliği ile kendi işletme çıkarları arasında bir denge kurabilmek olarak değerlendirilmektedir

Herhangi bir organizasyon kod tasarlayabilir, kodların var olması, kodlara sahip olan bir örgütün olmayanlara göre daha yüksek etik standartlara sahip olduğunu göstermez. Önemli olan kodların işe yarayıp yaramadığı, etkin olup olmadığıdır.<sup>302</sup>

Etik kodlar ile ilgili uygulamaların iş hayatında yaygınlaşmasına ilave olarak, yaşanan ahlaki skandallar sebebi ile etik kodların var olsa da işe yaramayacakları yönünde, gitgide artan bir endişe mevcut olup, işletme faaliyetlerinin etik kodlar ile uyumlu olup olmadığından emin olmak başlı başına bir problem haline gelmiştir.<sup>303</sup>

İş etiği uygulama programı içerisinde, etik kodların geliştirilme ve uygulanma süreci öncesinde etik kodların sahip olduğu önem ve işlevler bilinmelidir. Bu doğrultuda bir eğitim programının organize edilmesi yerinde olacaktır. İşletmenin bünyesinde yer aldığı mesleki kuruluşların etik kodları incelenmelidir. En önemlisi, işletmenin faaliyet alanı ile ilgili yasalar, kanuni tüm düzenlemeler analiz edilmelidir. Bu incelemelerin sonrasında işletme bünyesinde etik kodlar oluşturulmalı ve uygulamaya geçilmelidir.

Bu noktada, bir sonraki bölümde etik kodların oluşturulması ve uygulanması sürecinde yapılan hatalar ve etik kodların uygulanması ile ilgili eleştiriler yer alacaktır.

---

<sup>302</sup> Stevens, a.g.e., ss. 262.

<sup>303</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 405-408.

### 3.1.5. Etik Kodlar ile İlgili Yapılan Hatalar ve Eleştiriler

Etik kodların etkin şekilde geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için, süreçlerde ortaya çıkabilecek olan hataların, kodlar ile ilgili eleştirilerin bilinmesi gereklidir. Bu bölümde, etik kod geliştirme ve uygulama süreçlerinde yapılan hatalar ve eleştiriler ele alınmıştır.

İşletmeler, etik kodların kullanımı ile ilgili olarak, kodların makyaj amaçlı, vitrin süsü gibi kullanılabildiği, yalnızca basit biçimde örgütün iyi niyeti ile ilgili ifadeler şeklinde oluşturulabildiği ve işletmedeki kontrol sistemi ile tamamen bütünleştirilemediği, davranış kodlarının vurguladığı niyetlerin, işletmenin temel süreçlerine tesir etmediği yönünde eleştirilmektedir.<sup>304</sup> Keza benzer bir eleştiri, Desmond tarafından da yapılmış olup John Desmond, örgütlerde etik davranışı düzenlemeyi amaçlayan etik kodların bazı durumlarda pencere süsü gibi kalabildiklerini, işlevsel olamadıklarını ifade etmiştir.<sup>305</sup>

İşletmenin kurumsal kimliği ve değerleri ile ilgili programlar, etik kodların alternatifi değildir.<sup>306</sup> Keza uyum programları da etik kodlar yerine kullanılmamalıdır. Uyum programları (kanunlara, mevzuata, resmi düzenlemelere uyum) işletme faaliyetlerinin düzenleyici ilkelere uyumu amacı ile oluşturulmaktadır. İşletmenin tabi olacağı resmi hususlar ile ilgili bilgi vermektedir. Uyum programları, disiplin uygulaması şeklinde ve çalışan davranışlarını kontrol etmek için de kullanılabilmektedir. Kurumsal değerler ile ilgili programlar ise bireylerin sorumlulukları ve görevlerini açığa çıkarmakta bunlar ile ilgili bilgi vermektedir.<sup>307</sup>

Etik kodların sadece yazılı olarak yayımlanması, ahlaka uygun hareket etmeyi yüksek düzeyde vurgulasa dahi yeterli değildir. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada, ahlakın şiddetle vurgulandığı yerlerde dahi etik olmayan davranış

---

<sup>304</sup> Frostenson v.d., a.g.e., ss. 263-264.

<sup>305</sup> John Desmond, *Levinas: Beyond Egoism in Marketing and Management*, Business Ethics: A European Review, C.16, 3, 2007, ss. 236.

<sup>306</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 21.

<sup>307</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 25.

sonunda elde edilebilecek bir kar söz konusu ise bireylerin bu durumda etik olmayan davranışı seçeceği tespit edilmiştir.<sup>308</sup>

İş hayatında birçok ahlaki rezalet, süslü, detaylı hazırlanmış etik kodların olduğu örgütlerde yaşanmıştır. Enron vakası buna tipik bir örnektir; Örgütteki hilekâr, dolandırıcılığa yatkın kültür sebebi ile rüşvet ve birçok ahlaka aykırı olay yaşanmıştır ve bu olaylar yaşanırken firmanın süslü cümleler ile yazılmış, detaylı ve kapsamlı etik kodlara sahip olması çarpıcı bir durumdur. Dolayısı ile sadece etik kodların var olmasına bakarak, etik kültürün var olduğundan emin olamayız.<sup>309</sup>

Etik kodların-ilkelerin doğru anlatılması önemlidir. Örneğin, muhasebe mesleğinde, muhasebecinin bağımsız olma ilkesi gerçek anlamda anlaşılmaz ise, çok geniş etik ihlallere yol açabilir.<sup>310</sup>

Pater ve Van Gils tarafından yapılan bir araştırma, etik kodların başarısızlık sebeplerini göstermesi açısından önemli sonuçlar içermekte olup çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.<sup>311</sup>

Her bir ahlaki durum ayrı ayrı kodlanmamakta, doğruluk, dürüstlük ve haklar ile ilgili genel ifadeler kullanılmaktadır. Bu tarz genel ifadeler, çalışanlara standart çözümler olarak sunulmaktadır ve etik ile ilgili özel durumların karmaşıklığına hitap etmemektedir. İkinci olarak, çalışanlar etik kodların içerikleri ile kişisel etik değerleri arasında bağlantı kuramamaktadır. Özellikle etik kodların üst yönetim tarafından belirlenip empoze edildiği durumlarda, örgüt içinde, kodlara karşı bir direnç oluşmaktadır. Etik kodların geliştirilme sürecine dahil edilmeyen çalışanlar, kodları, üst yönetimin göstermelik hareketleri olarak görmekte, kodlara alaycı bir şekilde yaklaşmaktadır. Ayrıca çalışanlar, örgüt uygulamaları ile etik kodlar arasında uyumsuzluk, aykırılık olduğunu düşündüğü durumlarda, örnek olarak örgütün yayınlamış olduğu etik kodlar yüksek ahlaki standartlar talep ederken, ödül sisteminin kısa süreli ekonomik performanslara yönelik olması gibi durumları algıladıklarında olumsuz tutum geliştirmektedir. Üçüncü olarak, kodların içeriklerinin aşırı kuralcı

---

<sup>308</sup> Beu v.d., a.g.e., ss. 88-95.

<sup>309</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 33.

<sup>310</sup> Armstrong v.d., a.g.e., ss. 7.

<sup>311</sup> Pater, Van Gils, a.g.e., ss. 768-769.

olması, bireysel etik yarguların üretilmesine engel olacaktır. Çalışanlar ahlaka uygun karar verme ile daha az ilgili olacaklar tamamen kendilerine sunulan kodlara uyumlu davranmaya, ahlaka uygun hareket etme yerine kitaba uygun hareket etmeye çalışacaklardır.

Bliss, kodların uygulanma süreçlerinde, çalışanlar, toplum ve müşterilerin fikirlerinin geri palana atıldığını ifade etmektedir. Kodların geliştirilme ve uygulanma sürecinin üst yönetim dışındaki tarafların taleplerini değerlendirmek veya örgütün misyonuna uygun şekilde demokratik bir uzlaşma süreci ile hareket etmek yerine, önceden belirlenmiş kural ve kodlara itaat etme şeklinde gerçekleşebildiği eleştirisini getirmektedir.<sup>312</sup>

Bir örnek olarak, detayı sonraki bölümlerde anlatılmış olan, APA (Amerikan Psikoloji Birliği) etik kod geliştirme sürecinde, bazı üyeler yüksek etik standartlara sahip olmayı sınırlandıracağı veya kod uygulamalarının suiistimal edilerek kötüye kullanılacağı kaygıları ile kod geliştirmekten dolayı kaygı duymuş ve eleştiriler getirmiştir.<sup>313</sup>

Gilley, Robertson ve Mazur, etik kodların uygulamada başarısız olmasının sebepleri ile ilgili şu tespitleri yapmıştır.<sup>314</sup>

İşletmeler, bir önceki çalışma yılında, işletmede hiçbir etik ihlal olmadığına dair ifadeler içeren dokümanları, etik kod adını vererek, çalışanlardan imza almak için yayınlayabilmektedir. Bu uygulamadaki amaç, işletmede herhangi bir etik ihlal yaşanmadığı ile ilgili çalışanlardan resmi bir onay almak ve işletmenin bu konuda kendisini yasal açıdan güvenceye almasıdır. Bu tarz uygulamalar çalışanlarda, yönetimin etik kodları daha çok işletme çıkarlarını korumak için geliştirdiği hissiyatının oluşmasına sebep olmakta ve çalışanlar ile yönetim arasında onlar-biz ayrımı yaratmaktadır. Çoğu işletme, etik kod geliştirme sürecine ilgili paydaşları dahil etmeyi ihmal etmektedir. Bu da etik kodlar ile ilgili yaratılacak karşılıklı faydaların kaybedilmesine ve doğacak fırsatların kaçırılmasına sebep olmaktadır. Etik kodların

---

<sup>312</sup> Bliss, a.g.e., ss. 87.

<sup>313</sup> Joyce, Rankin, a.g.e., ss. 476.

<sup>314</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 34.

tamamen yasalara uyum odaklı oluşturulması, yapılmaması istenen şeylerin bir listesi şeklinde yayımlanması, motive edici ve ilham verici değildir.

Güçlü bir ahlaki kültür yaratmak ve kalıcı hale getirmek esas olmalıdır. Bunun başarılması, iç ve dış paydaşların örneğin satış temsilileri ile müşterilerin yüz yüze geldiği noktalarda güçlü olumlu etkiler yaratacaktır. Eğer firma proaktif bir anlayış ile işletme içindeki yanlışlıkların önlenmesi için toplum ile paylaşımcı ve şeffaf hareket ediyor ise dış paydaşlar, örneğin alıcılar, satıcılar, yerel hükümetler, firmaya ahlaki skandallar ve krizlerde destek vermektedir. Güven duygusu, yönetim ve dış paydaşlar arasında bir köprü olmaktadır, ayrıca firmanın rekabetteki pozisyonunu olumlu, önemli ve güçlü bir seviyede etkilemektedir.

Yapılan bir araştırmada, etik kodlar ile ilgili aşağıda yer alan eleştiriler tespit edilmiştir:<sup>315</sup>

- Kodların mantığını anlatma eksikliği; çalışanlar inisiyatif alma veya problemleri kendi kapasiteleri ile çözmeye açısından cesaretlendirilmemektedir. Bunun yerine yöneticilerine sorma, çalıştığı kurumun itibarını düşünme veya kodları takip etme şeklinde çalışanlara talimat verilmektedir. Kodların, belirli bir politikaya uyulma sebebi ile ilgili nadir olarak değer-temelli mantıksal izahatlar getirdiği tespit edilmiştir.
- Otoriter ton ve odaklanılan konularda dengeyi sağlayamamak; kodlar, çalışanların sahip oldukları haklar, çalışma ortamı, çalışanların firma açısından sahip olduğu değer ve önem ile ilgili ifadeler içermez iken, çalışanların neyi yapıp neyi yapmaması gerektiği konusuna yoğun şekilde odaklanmaktadır.
- Kodlar, kurallara uyum, görevi suiistimal, yaptırımlar, kısıtlamalar gibi hususlara atıfta bulunarak otoriter bir dile sahip olmaktadır. Kodlar, otoriter, tek yönlü olarak sadece bireylerden talepte bulunan bir karaktere sahiptir
- Özgürlükler ile ilgili mantıksız sınırlamalar; çalışanların iş dışı-özel hayatı ile ilgili, gerekçesiz ve mantıksız kısıtlamalar ve sınırlamalar söz konusudur.

---

<sup>315</sup> Munter, a.g.e., ss. 181.

Joyce ve Rankin, ABD’de hukuk alanında geliştirilen etik kodların zengin şirket avukatlarına avantaj sağlamak amacı ile alt sınıf avukatların (o dönem ülkeye göçmen olarak gelen) işlerini büyütmelemlerini engellemek amacı ile geliştirildiği tespitini yapmıştır.<sup>316</sup>

Etik kodların ortaya koyduğu kural ve prosedürlere uyumdan emin olabilmek ve etik dışı davranış ihlallerini tespit edebilmek için bir izleme sistemi oluşturulması gerekmektedir. Bu izleme sistemi, etik kodların etkinliği için oluşturulan sistemin hayati, yaşamsal bir parçasıdır. İzleme sisteminin hiç var olmaması veya etkin olamaması kodların başarısız olmasına sebep olacaktır.<sup>317</sup>

Kodların içeriği, anlatım dili-retoriği sonucu, yazım dilinin negatif ve otoriter olması gibi durumlarda çalışanların kendilerini aşağılanmış, hor görülmüş hissetmesi sonucu, kodlar çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.<sup>318</sup> Keza aynı şekilde, bu yapılan yanlış çünkü bunun yanlış olduğu kodda yazıyor şeklindeki ifadeler, çalışanlar üzerinde ve örgüt genelinde, örgüt yönetiminin etik kodlar ile ilgili müzakereye kapalı şekilde, dayatmacı ve dikte edici şekilde hareket ettiği yönünde, diyalog içinde olmaya önem vermediği, çalışanların fikrini almak ile ilgilenmediği şeklinde bir algılama yaratacaktır. Davranışın sebepleri hakkında eksik bilgilendirmeler, bireylerin etik kodları tek taraflı ve dayatıcı olarak görmesine katkı yapmaktadır.<sup>319</sup>

Etik kodlar ile ilgili, dışlayıcı olabildiği, bireyin davranışlarını düzenlemeye ve kısıtlamaya odaklı olduğu, toplumdaki hakim gruba-çoğunluğu esas aldığı, azınlıkta kalan grupların kaygılarını içermeyişi şeklinde eleştirilerde gelmektedir.<sup>320</sup>

Kodların yayımlanması ile ilgili olarak iş hayatında alışılmış olan tarz, kodların üst yönetimden alt kademelere doğru iletilmesidir. Üst makamdan alt kademelere iletilen bir mesaj, eş kademedeki kişilerin birbirlerine ilettiği şekilde okunmayabilecek, otoriter dikte edici olarak algılanabilecektir. Etik kodlar, firma içi

---

<sup>316</sup> Joyce, Rankin, a.g.e., ss. 467.

<sup>317</sup> Pater, Van Gils, a.g.e., ss. 764.

<sup>318</sup> Munter, a.g.e., ss. 174.

<sup>319</sup> Munter, a.g.e., ss. 179-180.

<sup>320</sup> Fine, Teram, a.g.e., ss. 67.

talimatnamelerden farklı olmak durumundadır. Firma içi talimatnameler, bireyin firma için sahip olduğu değer ve önemden bahsetmez, sadece direktif verir, görev suiistimallerini ve kötü davranışları tanımlar. Etik kodların tamamen, işletmeyi takip eden dış çevre ile işletme arasında güven oluşturulmasına odaklanarak düzenlenmesi ve bunun ardından, bu odaklanmanın amacını aşarak, çalışanlara, işletme dışı çevreden kişiler önünde talimat verilmesi, hatta azarlanması, çalışanların başkaları önünde utandırılıp, küçük düşürülmesi gibi olaylar, kodların uygulanma süreci ile ilgili yapılan eleştiriler arasındadır.<sup>321</sup>

Etik kodların geliştirilmesi sürecinde uygulayıcılar, kodlar ile ilgili yapılabilecek olası hataları, kod geliştirme ve uygulama süreçleri ile ilgili eleştirileri bilerek hareket etmelidir. Eleştiriler geçmişte yapılan hataları göstermektedir, program hem zaman açısından hemde parasal açıdan bir maliyete sahiptir, eleştiriler bilinirse işletmenin zamanı ve maddi kaynakları boşa harcanmamış olacaktır.

Bu bölümde şu ana kadar etik kod kavramı tanımlanmış, kodların taşıdıkları önem, amaç ve işlevleri, oluşturulma ve uygulanma süreçleri, süreçler boyunca yapılan hatalar da ortaya konarak, incelenmiştir. Önümüzdeki bölümde ise iş hayatındaki uygulamalara örnek olması açısından BP, Johnson&Johnson Şirket Yemini, Wal-Mart örnekleri yer almaktadır.

### **3.1.6. İş Hayatında Etik Kod Geliştirme, Uygulama ve İçerik Örnekleri**

Bu bölümde iş hayatında var olan etik kodlar, içerikleri ve gerçek kod geliştirme süreçleri ile beraber yer almaktadır. Teorik açıklamaların bilinmesi kadar pratik örneklerinde incelenmesi, özellikle işletme ile aynı iş alanında faaliyet gösteren firmaların uygulamalarının hem olumlu hemde olumsuz açıdan örnek olması sebebi ile analiz edilmesi faydalı olacaktır.

Teknoloji-yazılım alanında dünyanın en önemli firmalarından biri konumunda olan Google firmasının, internet sitesi tarafımızca incelenmiş olup doğrudan etik ilkeler ya da etik kodlar olarak kod yayımlamadığı, bununla beraber faaliyet konusu

---

<sup>321</sup> Munter, a.g.e., ss. 182.



ile ilgili olarak müşteri bilgi güvenliğinin korunması, kişisel bilgilere erişim, düzenleyici kurumların kurallarına, yasalara uyum üzerine etik ilkeler geliştirdiği ve yayımladığı görülmektedir.<sup>322</sup>

### **Johnson&Johnson Şirket Yemini**

Uluslararası etik kodlara örnek olarak Johnson&Johnson firmasının sahip olduğu, Şirket Yemini (Our Credo) olarak isimlendirilmiş olan metin tarafımızca incelenmiş olup metindeki ifadeler ve değerlendirmelerimiz aşağıda yer almaktadır.<sup>323</sup>

Şirket Yemini, 1943 yılında, firmayı kuran ilk kuşağın, kurucu ailenin bir ferdi olan, aynı zamanda 29 sene yönetim kurulu başkanlığı yapmış firma CEO'su tarafından, firma henüz ülke ve dünya çapında değilken yazılmıştır. Söz konusu metin, firma tarafından, firmanın aldığı kararlara yön verici ve öncelikli olarak hizmet edilen insanların mutluluğu için yönlendirici ve zorlayıcı bir metin olarak nitelendirilmekte olup metnin içeriği ile ilgili ifadeler aşağıda yer almaktadır:

Söz konusu metin, şirketin öncelikli sorumluluğunun, doktor, hemşire ve hastalara, annelere, babalara ve ürünleri kullanan herkese karşı olduğunu ifade ederek başlamaktadır.

- Müşteriler ile olan ilişkilerde, siparişlerin ve taleplerin en hızlı şekilde ve titizlikle karşılanacağı belirtilmiştir.

- Tedarikçiler ile olan ilişkilerde, tedarikçilerin adil şekilde kar elde etmelerini sağlayacak şekilde ilişkilerin düzenleneceği belirtilmiştir.

- Çalışanlar ile olan ilişkilerde; dünya genelindeki kadın ve erkek tüm çalışanlara karşı firmanın sorumluluğunun olduğu, her çalışanın, sahip olduğu haklar ile ayrı bir birey olduğu, çalışanların iş güvenliği, sağlığı gibi haklarına saygı gösterileceği, ödüllendirme politikalarının adaletli ve tatmin edici olacağı, ailelerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeleri doğrultusunda, çalışanlara destek olunacağı, çalışanların, öneri getirmede ve şikayetlerini bildirmede özgür olacağı, işe alımlarda ve sonraki uygulamalarda eşit fırsatlar verileceği, çalışanların liyakatli, işinin ehli

---

<sup>322</sup> <https://www.google.com.tr/intl/tr/policies/privacy/#infochoices>, 08/01/2015.

<sup>323</sup> <http://www.jnj.com/about-jnj/jnj-credo>, 19/12/2014.

kişiler ile yönetileceği ve bu yöneticilerin adil, vicdanlı ve etiğe uygun şekilde hareket edeceği yönündeki ifadeler, sözkonusu metinde kendisine yer bulmaktadır.

- İlişkide olunan toplum kesimleri ve genel olarak dünyadaki tüm insanlara karşı firmanın sorumluluğunun olduğu, iyi işlerin ve hayırseverliğin destekleneceği, faaliyet gösterilen tüm ülkelerde, sağlık ve eğitim alanlarındaki gelişmelere destek verileceği ve faaliyetler sürdürülürken doğal çevrenin korunacağı belirtilmiştir.

- Son olarak hisse sahiplerine karşı olan sorumluluklar ortaya konmuş olup, işletmenin karlılığını doğru şekilde oluşturacağı, yeni fikirleri yok saymayacağı, ar-ge faaliyetlerini, inovasyon programlarını sürdürerek, yeni ürünler geliştirerek, sahip olunan tesislerin yeni teçhizatlarla satın alınarak güçlendirilmesi ile hisse sahiplerine hakkaniyetli şekilde getiri sağlanacağı belirtilmiştir.

Johnson&Johnson şirket yemini metni, etik kod içeriği açısından değerlendirildiği zaman, metinde her şeyden önce etik, sosyal sorumluluk ve firma performansı hususlarının birbirine karışmış durumda olduğu ve ütöpik ifadelerin varlığı görülmektedir. Metin, şirketin vizyonunu ortaya koymak doğrultusunda ele alınabilir ama bir etik ilke seti, bir etik kod metni değildir. Metnin yetersizliğine örnek olarak, ahlaki ikilemler, iş hayatında karşılaşılabilecek spesifik ahlaki problemler metinde yoktur.

### **BP Örneği**

Gilley, Robertson ve Mazur , BP firmasının etik kod geliştirme süreci ile ilgili olarak bir inceleme yapmış olup sözkonusu inceleme aşağıda yer almaktadır:<sup>324</sup> Firma etik davranış kodlarını “BP Code of Conduct” ismi ile yayınlamıştır. Bu kod seti, amaçları, etkin iletişim araçlarını, değişik ülke ve seviyelerdeki çalışanları, kodların dizaynı ve geliştirme sürecini kapsamaktadır. 2005 yılındaki güncellemede, 15 ayrı ülkeden 20 odak grubu oluşturulmuştur. 450 personelden bilgi alınmıştır. Etik programın içeriğinde 125 etik lider olarak belirlenmiş personel, 100 global sanal ekip, 2000 iş güvenliği, sağlığı, çevresel konularda uzman olan kişi, 40 üst düzey liderlik

---

<sup>324</sup> Gilley v.d., a.g.e., ss. 36-37.

yapacak kişi, 15 üyeli kod danışma ekibi, 30 bölgesel ombudsman (kod ihlallerinde çalışanların başvurduğu kişi) bulunmaktadır. BP, etik kodlarını 11 dile çevirmiş, çalışanlara, iş partnerlerine, çevreye ve topluma ilan etmiştir. Dokümanın her bölümü ayrı bir paydaş grubu ile olan ilişkileri içermektedir. BP'nin etik kod seti de Accenture gibi CEO'nun (Tony Hayward) dürüstlük, güven ve şirket değerlerini vurgulayan mektubunu kapsamaktadır.

Firmasının etik kod uygulaması, kodların etkinliği açısından farklı boyutlarda değerlendirildiği zaman, şu hususlar öne çıkmaktadır:

1. Kodların dinamikliği; mevcut kodların geliştirilmesi için güncelleme yapılmıştır.
2. Üst yönetimin desteği; CEO'nun mektubu etik kod seti içinde yer almaktadır.
3. Süreci yürüten ekibin yeterliliği; Kapsamlı bir ekip oluşturulmuştur.
4. Örgüt genelinde katılım; odak grupları ile yüzlerce personelden bilgi alınmış, etik liderler belirlenmiş, bölgesel ombudsmanlar, üst düzey liderler, kod danışma ekipleri oluşturulmuştur.
5. Kodların içeriği; kodların her bölümü, ayrı bir paydaş grubu ile olan ilişkileri içermektedir.
6. Kodların dağıtımı; kodlar, tüm çalışanlara kendi dillerine çevrilerek dağıtılmış ayrıca iş partnerlerine ve topluma ilan edilmiştir.

### **Wal-Mart Vakası**

Wal-Mart etik kod seti, etik kodlar ile ilgili kapsamlı ve detaylı bir doküman olması sebebi ile konu ile ilgili güçlü bir örnek olarak değerlendirilmiş ve tarafımızca analiz edilmiştir.

Wal-Mart firmasının iş etiği ve sosyal sorumluluk ile ilgili politikaları, firmanın internet sitesinde ayrı raporlar halinde detaylı şekilde yer almaktadır. Firma internet sitesinde, sosyal sorumluluk politikaları içinde yer alan ilgili ifadeler aşağıda yer almaktadır:<sup>325</sup>

---

<sup>325</sup> <http://corporate.walmart.com/global-responsibility>, 15/11/2014.

- Çevreyi korumak, açlıkla savaş, kadınların ekonomik durumunun güçlendirilmesi, sağlık olanaklarına ulaşım, uygun fiyatlı yiyecek sağlama gibi konularda, firmanın sorumluluğa sahip olduğu, dünyanın daha yaşanabilir bir yer olması için firmanın gücünün ve büyüklüğünün kullanılacağı.
- Firmanın daha fazla Amerikalıya iş olanakları sağlayabileceğine inandığı.
- Çevreyi korumanın önemine inanıldığı; yenilenebilir enerji ile tedarik hacminin %100'ünü karşılama hedefi, firmanın çevreyi kirleten atık üretiminde sıfır düzey hedefine sahip olduğu.
- Kadınların ekonomik şartlarının güçlendirilmesi; dünya genelinde kadınların ekonomik durumunu güçlendirmek için kadınların sahip olduğu şirketlerden yapılan tedarik hacminin artırılması.
- Gazilere ve onların ailelerine iş imkanları sağlamaya çalışılması.
- İş yapılan ülkelerdeki iş koşullarını geliştirme, sorumlu tedarik zinciri anlayışı ile tedarik yapılan ülkelerdeki iş güvenliği ve sağlığı ile ilgili denetimler yapılması, faaliyet gösterilen ülkelerde hammadde tedariği yapılan fabrikalarda, iş gücünü ve doğal çevreyi geliştirme.
- Açlıkla savaş, yiyeceklerin daha sağlıklı olması ve sağlıklı yiyeceklere daha kolay ulaşım için çalışma.
- Sam Walton'un 1962 yılında şirketi kurduğundan beri farklılıkların şirketin kültürünün özü olması, farklılıkları ve çeşitlilikleri barındırma.

Firmanın yayınladığı etik ile ilgili dökümanda yer alan ifadeler ise aşağıdadır: <sup>326</sup>

İlk olarak firma bünyesinde kurulan global etik ofisinden bahsedilmiştir, global etik ofisinin görevleri;

- Walmart'ın dürüstlük kültürünün geliştirilmesinden sorumludur. Firma politikalarının faaliyet gösterilen her yerde tüm paydaşlara yönelik olarak etik davranışa uygun şekilde geliştirilmesi ve desteklenmesinden sorumludur.
- Etik karar verme üzerine bir kaynak ve yol göstericidir.
- Etik ihlaller ile ilgili gizli, güvenilir, isimlerin gizli tutulduğu bir raporlama sistemi sağlar.

---

<sup>326</sup> <http://corporate.walmart.com/our-story/ethics-integrity>, 15/11/2014.

-Etik eğitimler ve etik ile ilgili sürekli bir iletişim sisteminin varlığına liderlik eder.

Etik ile ilgili dökümanın giriş bölümünde, firma kurucu CEO'su Sam Walton'un kişisel dürüstlük ve ahlak kavramlarının firma faaliyetlerinin temelinde yer aldığına, şirketin en asli ve önemli değerleri olduğuna dair sözü yer almaktadır. İlave olarak etik kodlar, CEO Doug McMillon'ın mesajı ile başlamaktadır, mesajda, dürüstlük içinde faaliyetlerin sürdürüleceği, 50 yıldır firmaya yol gösteren değer, inanç ve davranışlara bağlı kalınacağı ifade edilmektedir. Etik ifade setinin, tüm firma genelinde nerede olursa olunsun, dürüst ve doğru davranmak için bir örnek, etik kodların, firma politikaları ile uyumlu şekilde faaliyet gösterirken, dürüst, adil ve objektif kararlar vermede personele yardımcı olacak günlük bir kaynak olduğu belirtilmiştir.

Kod setinde, özellikli durumları ifade eden, temel inançlar ve yol gösterici temel ilkeler ayrı ayrı tespit edilmiş olup aşağıda yer almaktadır. Sette yer alan temel inançlar; bireye saygılı olmak, müşterilere hizmet etmek ve mükemmellik için mücadele etmek olarak ifade edilmiştir. Sette yer alan yol gösterici temel ilkeler aşağıda yer almaktadır:

- Her zaman dürüst ve doğru hareket edilmesi.
- İlk önce bireyin doğru ve dürüst olması, sonrasında başkalarından dürüst davranmalarını beklemesi.
- Kanunlara her zaman riayet edilmesi.
- Doğru ve adil olunması.
- Tüm bilgilerin manipulasyon ve yalan olmadan açığa çıkarılması ve raporlanması.
- Faaliyetlerde ve ilişkilerde çıkar çatışmalarından uzak durulması.
- Çeşitliliğe saygı duyulması ve cesaretlendirilmesi, hiç kimseye ayrımcılık yapılmaması.
- Herhangi bir etik problem ile karşılaşıldığında veya bu belge ile ilgili bir sorun olduğunda Global Etik Ofisine danışılması.
- Etik kod ihlalleri ile ilgili şüphe var ise hiç vakit kaybetmeksizin hemen raporlanması.
- Olası bir etik ihlal ile ilgili herhangi bir soruşturma da işbirliği yapılması.

- Etik ile ilgili herhangi bir soruşturma içinde olunması halinde, tüm bilgilerin en doğru şekilde, kişisel fikir, yargı, önyargı olmadan ortaya konması, raporlanması.

Firmanın yayınladığı etik ilke setinde belirtilmiş olan, ilkelerin kapsadığı kişi ve kurumlar aşağıda yer almaktadır:

Etik ilke seti dünya genelinde, tüm çalışanları, yönetim kurulunu ve yine Walmart kontrolünde olan iştiraklerdeki çalışanları ve bu iştiraklerin yönetim kurullarını kapsamaktadır. Firmanın mal tedarik ettiği firmaların, danışmanların, ilişkide olduğu hukuk firmaları ve halkla ilişkiler firmalarının, yüklenici müteahhitler ve diğer tüm hizmet sağlayıcıların, Walmart'ın yayınladığı etik ilke seti ile tutarlı davranışlar içinde olmasının beklendiği de ifade edilmiştir.

Çalışanlara yüklenen sorumluluklar:

- Kanunlara her zaman uyulması, çalışandan kanuna aykırı bir şey yapması bekleniyor, talep ediliyor ise çalışanın hemen yöneticisi ile, etik komite ile ya da Global Etik Ofis ile kontakt kurması.
- İş esnasında yol gösterici temel ilkelerin hergün uygulanması.
- İş ile ilgili temel politikaların bilinmesi.
- Etik ilke setinin uygulanması ile ilgili sorunların, etik ile ilgili kaygıların, yüksek ses ile dile getirilmesi, yöneticilere, Global Etik Ofise veya etik komiteye bilgi verilmesi, yöneticilere ilettikten sonra problem çözülüyor ise doğrudan Global Etik Ofis ile temasa geçilmesi.
- Etik ilkeleri ihlal eden faaliyetler ve talepler ile ilgili endişelerin, diğer çalışanlar ile paylaşılması, diğerlerini uyarma ve bilgilendirme görevi, etik ihlaller ile ilgili soruşturmalarda işbirliği yapılması

Yöneticilerin sorumlulukları:

- Etik ilkeler ile uyumlu bir çevrenin oluşmasını cesaretlendirmek.
- Herhangi bir etik problemde Global Etik Ofis ile temasa geçilmesi
- Etik ilkeler ile ilgili düzenli toplantılar gerçekleştirilmesi.
- Etik ile ilgili liderlik yapma, çalışma arkadaşlarını bu doğrultuda cesaretlendirme.
- Açık iletişim, çalışanların etik ilke seti ile ilgili sorular sormasını cesaretlendirme.
- Etik ile ilgili bir problemin asla yok sayılmaması.

- Etik ihlalleri dile getiren çalışanların takdir edilmesi, bu kişilere ve etik dışı. soruşturmalara destek veren çalışanlara olumsuz misillemeler yapılmaması.
- Çalışan kendisinin de yer aldığı bir etik ihlali raporluyor ise, bu raporlamanın cezalandırmada hafifletici bir unsur olarak ele alınması.

Etik-dışı davranışların rapor edilmesi halinde; Walmart'ın tüm raporlamaları ciddiyet ile ele alacağı, herhangi bir kanun, yönetmelik, politika, yönerge veya etik ilke ihlali var ise sözkonusu iddianın gizlilikle araştırılacağı, Global Etik Ofisinin, etik ihlali bildiren kişinin kimliğini gizli tutmak için her türlü önlemi alacağı, soruşturma ile ilgili tüm verilerin gizli tutulması içinde gerekenin yapılacağı, soruşturma sonucu ile ilgili özel bilgiler verilmeden, son durumun, ihlali raporlayan kişi ile paylaşılacağı belirtilmiştir.

Etik-dışı davranışların nasıl bildirileceği ile ilgili olarak; kişinin, kurumda etik-dışı bir faaliyetten şüphelenmesi halinde direkt olarak yöneticisi ile konuşabileceği, yöneticisine güvenmiyor ise onu pas geçerek sonraki yönetici ile görüşebileceği, bunun haricinde, Global Etik Ofisi bünyesinde 7 gün 24 saat hizmet veren çağrı merkezini ismini gizleyerek arayabileceği, çağrı merkezindeki görevlinin kendisine bildirilen sorun ile ilgili kayıt açma, Global Etik Ofise bilgi verme ve açtığı kaydın numarasını arayan kişiye iletme zorunluluğunun olduğu belirtilmiştir.

Metindeki diğer örnek kod ifadeleri:

- Müşterilerin ve faaliyet gösterilen yerlerdeki yerel toplumun güvenini kazanmak ve korumak doğrultusunda çaba gösterileceği, dürüst davranarak düşük fiyatlama yapılacağı.
- Şirketin herkese sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlamak ile yükümlü olduğu.
- Mesai saatinde, şirkete ait bina ve lokasyonlarda ve Walmart'ın sponsor olduğu aktivitelerde, yasa dışı ilaç kullanımının kesinlikle yasak olduğu ve yasaya uymayanlara tolerans gösterilmeyeceği, ancak istisnai olarak bazı durumlara, şirketin sponsor olduğu aktivitelerde, şirketin düzenlediği aktivitelerde, yönetim izni olması halinde çalışanların makul düzeyde alkol alabileceği.
- Kurumla iş yapan herkese, çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve diğer kişilere saygı gösterilmesi gerektiği.

- Sözlü, görsel, fiziksel şekilde herhangi bir cinsel hareketin işyerinde yapılmasının kesinlikle kabul edilemeyeceği.
- Cinselliği kullanarak avantaj yaratmak, cinselliği kullanarak fayda sağlamak, cinsel içerikli konuşmalar, bir kişinin bedeni veya cinsel hayatı ile ilgili sözler, cinsel içerikli resimler veya objeler, müstehcen, manalı, imalı şekilde bakmak, müstehcen konuşma ve yazışmalar, uygun olmayan fiziksel dokunuşların yasak olduğu.
- Çalışma saatleri ve ücretlendirme ile ilgili (mesai, mola, dinlenme saati) kanuni tüm düzenlemelere uyulacağı.
- Irk, renk, ailevi kökenler, yaş, cinsiyet, cinsel eğilim, din, fiziksel engellilik, ırksal köken, kıdem durumu, medeni hal, hamilelik vb. hususlarda hiç kimseye ayrımcılık yapılmayacağı.
- Tehditkar konuşmalar, hareketler, şiddet uygulama tehdidi veya fiziksel şiddete müsamaha gösterilmeyeceği.
- Çalışanların, Walmart'ın çıkarlarını temel alarak, kişisel kazanç elde etmeden paydaşlar ile olan ilişkileri yürüteceği.
- Hediye ve ikramların (yemeğe, eğlenceye götürme) kişisel çıkarlar ile kişilerin kuruma karşı olan sorumlulukları arasında çatışma yaratabildiği, Walmart kültürünün, tedarikçilerden-potansiyel tedarikçilerden, kamu görevlilerinden veya iş kararlarını, iş yapma biçimini etkileme ihtimali olan herhangi bir kişi veya kurumdan hediye almayı kesinlikle kabul etmediği.
- Firmanın makine teçhizat, cihaz, mülklerini, kaynaklarını, aktiflerini, kullanma hususunda çalışanların sorumluluklarının olduğu, herhangi bir şekilde kişisel kazanç elde edecek tarzda kullanımın kabul edilemeyeceği, hırsızlık, kötü kullanım, kaybetme, zarar verme, sabotajlara karşı gerekli önlemleri almanın çalışanların da sorumluluğunda olduğu belirtilmiştir.
- Faaliyetlerin yüksek dürüstlük içinde, aldatıcı faaliyetlerden ve hilekarca davranışlardan kaçınarak sürdürüleceği.
- Mali verilerin, dürüstçe, doğru şekilde, eksiksiz, titizlik ve ihtimam içinde kaydedilmesi ve raporlanmasının gerektiği, tüm finansal kayıt, defterler ve hesapların mali işlem ve olayları eksiksiz göstermesi gerektiği, mali kayıtlar ve tabloların, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, Walmartın iç kontrol sistemine uygun olması gerektiği belirtilmektedir.



- Kanuni otoriteler hariç olarak Walmart dışındaki hiç kimse ile (aile fertleri dahil) şirkete ait bilgileri paylaşmama, Walmart'da çalışan kişiler ile de şirket içi bilgileri ancak bilmesi gerekiyorsa paylaşma.
- Yasalara aykırı hiçbir ticari faaliyetin içinde olunmayacağı ve yasaklanmış ticari faaliyetler içinde olan hiç kimse ile (temsilci, dağıtıcı, acente) iş ilişkisi kurulmayacağı.
- Dünya genelindeki kara para aklama ile ilgili tüm kanun ve düzenlemelere eksiksiz şekilde uyum gösterileceği.
- Kendi ülkesinde çalışma izni olmayan hiç kimsenin işe alınmayacağı, yabancı bir ülkede faaliyet gösterirken, istihdam ile ilgili o ülkenin tüm düzenlemelerinin araştırılacağı.
- Doğal kaynakların korunması ve muhafaza edilmesi, çevresel tüm kanun ve düzenlemelere eksiksiz uyum gösterilmesi.
- Çalışanların, müşterilerin ve iştiraklerin iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması.
- Hukuk departmanı ve üst yönetim onayı alınmadan, hiç bir kamu kurumu ile ürün ve hizmet satışı ile ilgili sözleşme yapılmayacağı.
- Kamu kurumlarından gelen bilgi taleplerine en hızlı şekilde, eksiksiz, doğru ve ihtimamlı şekilde yanıt verileceği.
- Çalışanların ve yöneticilerin, iş dışı zamanlarda ve iş dışı ortamda politik faaliyetlere katılmasının (kanuna uygun şekilde olması halinde) takdir edildiği fakat şirket ünvanının veya şirket ile ilgili herhangi bir bağlantının hiç bir siyasi faaliyet ile ilgili kullanılmayacağı ifade edilmiştir.

Dökümanın son bölümünde, etik ilke setinin, kurumun tüm mensuplarının sorumluluklarını gösterdiği, kurumun personeli olmanın önemli bir parçası olduğu ve firmanın etik ilkelerini kendi kararı ile bu politikalar ile duyuru yapılmadan, yasalara uyumlu şekilde değiştirebileceği, etik ilkelerin ihlali halinde iş ilişkisinin feshine kadar varan yaptırımların olduğu disiplin cezaları uygulanacağı ifade edilmiştir.

Firma tarafından internet sitesinde yayınlanan iş etiği ile ilgili söz konusu döküman ile ilgili yaptığımız değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır:

1. Öncelikle firma sosyal sorumluluk ve iş etiği politikalarını ayrı dökümanlar halinde yayınlamıştır. Sosyal sorumluluk politikalarının iş etiği politikalarından ayrı yayınlanmış olması olumludur.

2. Söz konusu doküman, firmanın tüm birimlerinde ve faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde geçerli olan küresel politikayı göstermektedir. İlave olarak Walmart'ın faaliyet gösterdiği her ülkede, hangi ülkede faaliyet gösteriyor ise o ülke ile uyumlu politika setlerinin geliştirileceği belirtilmiştir.

3. Kurucu Ceo ve mevcut Ceo'nun destekleyici ifadeleri yer almaktadır

4. İş etiği uygulamalarını yürütecek ve koordine edecek bir Global Etik Ofisi kurulmuştur.

5. Etik kodlar, Amerika kıtası, Avrupa kıtası, Asya kıtası, Ortadoğu ve Afrika kıtasında, faaliyet gösterilen tüm ülkelerin dillerinde yayınlanmıştır.

6. Kodlarda, whistleblowing sürecini destekleyen güçlü ve samimi ifadeler yer almakta ve whistleblowing süreci ile ilgili sistem getirilmektedir. Whistleblowerları koruyucu, whistleblowing faaliyetine güvence veren, whistleblowing faaliyetinin önündeki en büyük engellerden misillemeleri yasaklayan ifadelerin yer alması ve whistleblower'a ismini gizleyerek etik-dışı davranışı raporlayabileceği çağrı merkezi olanağının sağlanması ve süreç ile ilgili gizlilik güvencesi verilmesi olumludur.

7. Dokümanda etik kodlar verilirken, etik kodlar ile ilgili olası soru-cevapların yer aldığı bir bölüme de kodlar ile beraber yer verilmiştir.

8. Temel ve yol gösterici ilkeler ayrılmış, alt kırılımlarda kodlar sınıflandırılmış ve her bir koda, yer aldığı grubun başlığı altında yer verilmiştir.

9. Kodların içeriği kapsamlıdır. Çalışanların haklarının korunması da kodlara dahil edilmiştir.

10. Kodların retorik ve görselliği güçlüdür.

11. Kodların uygulama alanı tüm çalışanlar, yönetim kurulu ve iş partnerleri eksiksiz olarak belirtilerek kapsamlı şekilde ortaya konulmuştur.

12. Kodlara uyulmaması halinde cezai yaptırımların uygulanacağı ifade edilmiştir.

Kodlar ile ilgili eleştirilerimiz ise şunlardır; temel ilkelerdeki müşterilere hizmet etmek ve mükemmeliyet için mücadele etmek, kodların temeli ile ilgili olmayan genel

ifadelerdir. Kodların oluşturulma süreci bilinmemek ile beraber sadece kod seti incelendiğinde, kodların oluşturulması sürecinde çalışanların katılımının sağlandığını gösteren bir izlenim oluşmamaktadır. Kod seti daha çok üst yönetimin oluşturduğu ve kurum geneline dayattığı bir anlatım diline sahiptir.

Bu bölümde iş etiği uygulama yöntemlerinden etik kodlar incelenmiştir, iş etiği uygulama yöntemlerinden bir diğeri etik olmayan davranışların raporlanması (whistleblowing) olup, yöntemler birbirleri ile bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Örnek olarak, whistleblowing sisteminin etkinliğini sağlamak için etik kodlar geliştirilmeli, etik kodların etkinliğini sağlamak için ise whistleblowing sistemi içinde doğrudan kod ihlalleri üzerine bir alt raporlama sistemi geliştirilmelidir.

### **3.2. Etik Olmayan Davranışların Raporlanması**

Etik olmayan davranışların raporlanması, literatürde whistleblowing adı ile adlandırılmaktadır. Whistleblowing, örgütlerde iş etiğinin uygulanması, etik iklim düzeyinin geliştirilmesi için kullanılması gereken yöntemlerden biridir.

#### **3.2.1. Whistleblowing Kavramı, Önemi ve İşlevleri**

Bu bölümde etik olmayan davranışların raporlanmasının, işletmeler için taşıdığı önem ve söz konusu uygulamanın iş etiği uygulama programı içerisindeki işlevleri incelenecektir.

Etik-dışı davranışların raporlanması-whistleblowing, kurum içinde hiyerarşinin herhangi bir noktasında yer alan bir personelin, kurumda gerçekleşmiş olan ve üçüncü kişilere ya da kurumlara zarar verici niteliğe sahip, ahlaki içerikli herhangi bir davranışı, uygulamayı, politikayı ya da ihmali, kurum dışı kişilere veya kamuoyuna duyurmasıdır. Whistleblowing kavramı, kamunun dikkatini ilk olarak 1960'lı yıllarda çekmiş, 1970'li yıllarda bu konudaki trend hızla büyümüştür. İlk olarak gazetecilerin ve bir bütün olarak medyanın, özel-kamu kurumlarındaki etik-dışı davranışlara ilgi göstermesi ile konu kamu gündemine gelmiş, sonrasında araştırmacıların ve halkın dikkatini çekmiştir. Whistleblowing-etik dışı davranışların

raporlanmasındaki ana amaç halkın ve yetkili kişilerin dikkatini çekerek, örgütlerde yaşanan etik-dışı davranışların sona erdirilmesi ve ileride tekrar yaşanmasının önüne geçilmesidir.<sup>327</sup>

Yakın dönemde, özellikle whistleblowerlar tarafından ortaya çıkartılan önemli muhasebe skandalları sonucu, whistleblowingin önemi daha fazla fark edilmiş, whistleblowing kavramı ön plana çıkmıştır.<sup>328</sup>

Whistleblowing süreci, whistleblowerların korunması ve hakları ile ilgili hususlar daha çok yasalarda işlenmiş ve düzenlenmiştir.<sup>329</sup>

Örnek olarak İngiltere’de 1998 yılında çıkan Public Interest Disclosure Act isimli kanun kamusal fayda için etik dışı olayları ifşa eden kişileri korumayı öngörmektedir. Güney Afrika’da 2000 yılında çıkan Protected Disclosures Act’da konu ile ilgili kanunlara bir örnek olup örgütlerde, etik-dışı olayları ifşa etmeyi kolaylaştırıcı bir kültür oluşturulmasını, bu kişilerin işyerinde yasadışı davranışlar ile karşılaşmasının önlenmesini öngörmektedir.<sup>330</sup>

Whistleblowing süreçleri ile ilgili olarak, whistleblower’ın sadece işverenin çıkarları için hareket etmesi gerektiğine dair, işletmelerde genel bir bakış açısı bulunmaktadır ve sadakat yükümlülüğü öne çıkarılmaktadır. Whistleblowing, sadakatsizlik olarak görülmemeli, örgütsel vatandaşlık kapsamında ele alınmalıdır.<sup>331</sup>

Whistleblowing sürecinin sistemselleştirilmesi ve kurumsallaştırılmasının örgüt için önemli faydaları bulunmaktadır, her şeyden önce etik dışı faaliyetin ifşa edilmesi, bu faaliyetin yasadışı faaliyetlere dönüşmesini önlemek için önlemler alınmasına imkân vererek proaktif, önleyici bir etki yaratacaktır. Ayrıca işletmeyi kötü niyetli çalışanların medyaya yapacağı asılsız ifşalardan da koruyacaktır.<sup>332</sup>

---

<sup>327</sup> Abraham Mansbach, *Political Surplus of Whistleblowing: A Case Study*, Business Ethics: A European Review, C.16, 2, 2007, ss. 124.

<sup>328</sup> Fredin, a.g.e., ss. 404.

<sup>329</sup> David Lewis, *Whistleblowing in a Changing Legal Climate: Is It Time to Revisit Our Approach to Trust and Loyalty at Workplace*, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 71.

<sup>330</sup> Lewis, a.g.e., ss. 82.

<sup>331</sup> Lewis, a.g.e., ss. 71.

<sup>332</sup> Lewis, a.g.e., ss. 74.

Etik ile ilgili programlar, çoğu durumda çalışanların yönetim ile iletişimi için kullanılan bir yol olarak görülmektedir. Çalışanların isim vermeden direkt telefon hatlarını kullanarak yönetim ile iletişim kurması da bu amaçla uygulanan bir metottür. Bu tarz iletişim aygıtları, gerçekten yaşanan ya da çalışanın algıladığı etik veya yasal problemlerin raporlanması için kullanılmaktadır. Bu hatlar ayrıca danışma amaçlı da kullanılabilir. <sup>333</sup>

Yapılan bir araştırmada, etik ile ilgili bir ihlale tanık olsanız bu durumu kime veya hangi makama bildirirsiniz sorusu sorulmuş olup, %45'lik kısım öncelikle ihlali yapan kişi ile görüşeceğini belirtmiştir. İkinci tercih ise %25 ile ihlali yapan kişinin amiridir. Etiğe aykırı davranışın bildirilmesinde hangi araçların kullanılmasının uygun görüldüğü sorusuna ise %30,8 ile resmi dilekçe vererek yazılı şekilde, %30,4 ile yetkili makama giderek yüz yüze görüşülmesi ile, %15,6 e-posta ya da normal posta ile %16,4 ise bu amaçla kurulmuş resmi bir internet sitesi üzerinden, şeklinde yanıtlar verilmiştir. Ayrıca katılımcıların %68'lik kısmı etik ihlallerin yeterince ortaya çıkarılmadığını düşünmektedir. <sup>334</sup>

Amerikan Ethics Resource Center tarafından yayınlanan bir raporda, kişilerin etik-dışı davranışlar ile ilgili bildirimlerini en fazla %46 oranında doğrudan kendi üstlerine yaptıkları, %29'unun üstlerini de aşarak daha yüksek kademelere ilettiği, %3'ünün çağrı merkezi vb. olanakları kullandığı, %4'ünün kurum dışından birine raporlama yaptığı, %15'inin ise, kurum içinde bu konuda sorumluluğa sahip olan bir kişiye raporlama yaptığı tespit edilmiştir. Rapora göre etik-dışı davranışlara şahitlik edenlerin bu durumları raporlama oranı 2000 yılında %56 iken, inişli çıkışlı bir seyir izleyerek 2010 yılında %64'e çıkmıştır. <sup>335</sup>

---

<sup>333</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 114.

<sup>334</sup> Serkan Akıllı, Seçil Çam, Sevgi Kılınç, Rüveyda Kızılböğü, *Kamu Personelinin Etik İhlallerine Verdikleri Önem Derecesi ve Etik İhlallerin Bildirimi Konusundaki Görüşleri*, Sayıştay Dergisi, C.89, 2013, ss. 16-23.

<sup>335</sup> Ethics Resource Center, *Blowing the Whistle on Workplace Misconduct, 2010*, <http://www.ethics.org/files/u5/WhistleblowerWP.pdf>, 15/11/2014.

Yapılan bir araştırma sonucunda, çalıştıkları işletmede etik dışı bir davranış tespit edildikten sonra ne olduğu sorusu ile ilgili tüketiciler ve firma CEO'larından alınan cevaplar karşılaştırmalı olarak aşağıda yer almaktadır.<sup>336</sup>

**Tablo 5. Bireylerin Çalıştıkları İşletmede Etik-Dışı Bir Davranış Tespit Ettiklerinde Verdikleri Tepkiler**

	Tüketici	CEO'lar
Kendi işine bakıp etik-dışı davranışa ilgisiz kalmak	% 46	% 29
Şirketteki yetkililere rapor etmek	% 36	% 63
Diğer iş arkadaşları ile olayı konuşmak, şikayet etmek, dedikodu yapmak	% 12	% 13
Etik ihlali yapan kişi ile doğrudan konuşmak	% 12	% 8
Etik ihlali yapan kişinin işten atılması	% 9	% 13
Şirket dışındaki yetkililere-mercilere rapor etmek	% 8	% 7
Etik açıdan yanlış olan davranışı düzeltmeye çalışmak	% 7	% 7
İşi bırakmak	% 4	% 3
Etik dışı davranışın üzerini örtmek	% 2	% 2

**Kaynak:** Gene R. Lacznia, Marvin W. Berkowitz, Russel G. Brooker, James P. Hale, *The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?*, Business Horizon, C.Jan-Feb, 1995, ss. 41' den alındı.

Bu bölümde whistleblowing anlatılmış önemi ve işlevlerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Uygulama, bireylerin işletme içinde kendi yaşadıkları ya da tanık oldukları etik-dışı konuları raporlaması anlamına gelmektedir, dolayısı ile bireylerin uygulamaya şüphe ile yaklaşması riski bulunmaktadır. Whistleblowing bu sebeple daha kurulmadan, örgüt içinde ciddi şüpheler ile yaklaşılacak, samimiyeti yoğun şekilde sorgulanacak bir uygulama aracı olma özelliğine sahiptir. Bu sebeple whistleblowing sisteminin etkin uygulanabilmesi için, uygulamanın sahip olması gereken niteliklerin bilinmesinden belki de daha önemli olan uygulama önündeki engellerin bilinmesidir.

<sup>336</sup> Lacznia v.d., a.g.e., ss. 41.

### 3.2.2. Etik Olmayan Davranışların Raporlanması Sisteminin Etkin Uygulanması ve Önündeki Engeller

Etik olmayan davranışların raporlanması sisteminin sahip olduğu önem ve işlevlerinin açıklanması ardından, yöntemin uygulanmasının önünde hangi engellerin olduğu, gerçek anlamda uygulanabilmesi için nelerin yapılması gerektiği bu bölümde incelenecektir.

Misillemeye uğrama korkusunun, whistleblowing ile ilgili prosedürleri kullanma üzerinde olumsuz etki yaratmakta olduğu tespiti, konu ile ilgili yapılan birçok çalışmada ifade edilmektedir. Ayrıca iç raporlama sonucunda, etiğe uygun bir gelişme gerçekleşmemiş ise, bireyin örgüte sadakati azalacak ve sonraki tanık olduğu etik-dışı uygulamalara karşı sessiz kalacaktır. Ayrıca bir işletmeyi oluşturan bireyler, çalıştıkları kurum dışında başka kişi, grup ve kurumlara da bağlılık göstermektedir. Kişinin ailesine, iş gruplarına, mesleki birliklere bağlı olması, işletmenin ürettiği ürün ve servislerin müşterisi olması veya genel olarak topluma karşı duyduğu bağlılık, bireyin çalıştığı işletmeye bağlılığı dışında, sahip olduğu diğer psikolojik bağlılıklara örnek olarak belirtilebilir. İşletme dışı bu yapılara bağlılık ve sadakat ile işletmeye bağlılık ve sadakat, zaman zaman çatışma halinde olabilmektedir. Örneğin; bir çalışan mesleki bir birliğin üyesi olabilir ve bu mesleki birlik etik-dışı davranışın bildirilmesini, işletmedeki bağlı olduğu iş arkadaş grubunun aksine destekleyebilmektedir.<sup>337</sup>

Çalışanların iş ortamında, etik veya yasal açıdan problemleri gözlemlediği durumlarda, birçok yönetici muhtemelen, çalışanların bu problemleri işletme dışına değil, işletme içinde birimlere raporlayacağını düşünmekte ve ummaktadır. Fakat çalışanlar, bu raporlama sonucu misillemeler ile karşı karşıya kalacaklarından şüphe duyar ise, büyük ihtimal ile bu problemleri işletme dışı yapılara rapor etmeye daha fazla meyilli olacaklardır. İlaveten, etik program ile ilgili adalet algısı kaybolmuşsa, etik problemleri gözlemleyen çalışanlar, yaşanan etik dışı durumu iç whistle-blowing sistemine bildirmeye daha az gönüllü olacaktır.<sup>338</sup>

---

<sup>337</sup> Lewis, a.g.e., ss. 77.

<sup>338</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 129-130.

Yapılan bir araştırmada, whistleblowerların, etik-dışı davranışları raporlamaları ardından, karşı karşıya kaldıkları davranışlar, muhatap oldukları tepkiler incelenmiş olup araştırma sonucunda elde edilen cevaplar aşağıda yer almaktadır:<sup>339</sup>

- %60 oranında diğer çalışanlardan gelen soğuk tavırlar ile karşı karşıya kalınması
- %62 oranında, yöneticilerinin karar alma ve iş aktivitelerinden whistleblower'ı dışlaması
- %55 oranında, yöneticisi konumundaki kişilerden gelen hakaretler
- %48 oranında, işten atılma
- %43 oranında, terfilerinin durdurulması
- %42 oranında, diğer çalışanların hakaretlerine maruz kalma
- %27 oranında, zarar verme amacı ile görev yerlerinin değiştirilmesi, tayin edilme,
- %18 oranında, şirket içindeki hiyerarşik pozisyonlarının bir alt seviyeye indirilmesi, tenzil-i rütbeye uğrama
- %4 oranında ise doğrudan kendisine ya da sahip olduğu bir mala yönelik fiziksel şiddete maruz kalma

Birçok whistleblower, takdir edilmek, ödüllendirilmek yerine, hakaret, kötü muamele, tacize uğrama gibi davranışlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Etik-dışı davranışları raporlayan çalışanların sıklıkla pasif, önemsiz görevlere tayin edildikleri, meslektaşlarından izole edilecek şekilde yerlerinin değiştirildiği ve görevleri ile ilgili almaları gereken terfilerin verilmediği görülmektedir. Özel sektörde ise çoğu whistleblower işsiz kalmıştır. Whistleblowerlar, ya doğrudan işten atılmakta, ya da çalıştıkları iş ortamı dayanılmaz şekilde berbat, ıştırab verici hale getirilerek işten istifa etmeye zorlanmaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmada; whistleblowerların %82'lik kısmının, bir insanı usandıracak derecede çeşitli kötü muamelelere tabi tutulduğu, %60'lık kısmının ise işten kovulduğu ortaya çıkmıştır. Whistleblowerlar nadir durumlarda, toplumdandan hak ettikleri ve bekledikleri takdirleri almışlardır. Örneğin Cynthia Cooper (worldcom), Sherron Watkins (Enron), Coleen Rowley (FBI) yaptıkları etik-dışı davranışları raporlamaları sonucu ABD'de kadın kahraman ilan edilmiştir. Hatta Time dergisi 2002 yılında bu kişileri yılın kişileri olarak seçmiştir.

---

<sup>339</sup> Ethics Resource Center, *Blowing the Whistle on Workplace Misconduct*, 2010, <http://www.ethics.org/files/u5/WhistleblowerWP.pdf>, 15/11/2014.



Fakat bu kişiler bile kahraman ilan edilmelerine karşın sonrasında kariyerlerine pasif görevlerde devam etmiş ve meslektaşlarının husumeti ile karşı karşıya gelmişlerdir. Şuan hepsi işsizdir, ne çalıştıkları kurumlarda ne de başka bir kurumda istihdam edilmemişlerdir. Bir başka whistleblowing örneği olarak, kimya alanında faaliyet gösteren bir firmada çalışan bir personel, üretilen maddenin zehirleyici etkilerini ortaya çıkardıktan sonra işini kaybetmiştir. Kendisinden önce o görevde çalışan kişinin koruyucu kıyafetler giymemesi sebebi ile kansere yakalandığını ve işten kovulduğunu öğrenmiştir. Ayrıca firma zehirli atıklarını kanun dışı şekilde doğaya bırakmaktadır. Söz konusu kişi işin ucunu bırakmamış davasının takibi olmuş olayı mahkemeye taşımış ve yaşanan etik dışı bu olayları ifşa etmiştir.<sup>340</sup>

Raporlama faaliyetini gerçekleştirecek olan kişinin, raporlama sonrasında haklarının korunacağı, içinde yer aldığı kurumun tam anlamı ile koruması altında olacağı, misillemeler ile karşılaşmayacağı hususunda, kesin prosedürlerin olması sürecin etkinliği açısından hayati derecede önemlidir. Etik-dışı davranışları rapor eden kişilerin, kişisel tehlikeler ile karşı karşıya geldikleri, karşılıklı suçlamaların içinde kendilerini buldukları birçok olayda görülmüştür. Bu sebeple bu resmi prosedürlerin varlığına ek olarak, örgütün bu prosedürlere uyulacağını kesin olarak vurgulaması, tüm bireylerin bu yöndeki samimiyete inanması önemlidir.<sup>341</sup>

Etik dışı bir hareketin, kurum dışındaki bir merciye raporlanması durumunda eğer whistleblower raporlama öncesinde, işletme içinde bu konuyu hiç ortaya koymamış, kimse ile paylaşmamış ise, kurum içinde etik dışı davranışı raporlayan kişiye yönelik, büyük bir öfke oluşabilecektir.<sup>342</sup>

Lewis, whistleblowing faaliyetinin ortaya çıkışında, süreci etkileyen birçok hususun mevcut olduğunu, bu hususların ifşa faaliyetinin yapılıp yapılmamasında etkili olduğunu belirlemiş olup, konu ile ilgili çalışmasında bu hususları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:<sup>343</sup>

---

<sup>340</sup> Mansbach, a.g.e., ss. 126-127.

<sup>341</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 409.

<sup>342</sup> Lewis, a.g.e., ss. 72.

<sup>343</sup> Lewis, a.g.e., ss. 72-73.

- Yanlışın tekrarlanma olasılığı ve tekrarlanmasının getireceği zarar
- Yanlışın kimin yaptığı ve etik dışı davranış-uygulamadan kimin zarar gördüğü (örneğin alt kademe bir personelin etik-dışı hareketi ile yönetim kurulundan kaynaklı bir hareketin ifşa edilmesi süreci aynı şekilde gerçekleşmeyecektir
- Whistleblowing süreci ile ilgili politika ve prosedürlerin var olması, çoğu işletme, gizli, titizlikle hazırlanmış ve kurumsal niteliğe haiz bir raporlama sürecini tercih etmemekte, yaşanan mağduriyetin çalışandan, üst yönetime bizzat iletilmesini tercih etmektedir.

Etik dışı faaliyeti raporlayan kişinin, whistleblowing faaliyeti sonucu yaşayacağı öngörülen pişmanlık ile karar alma arasındaki ilişkiden dolayı bireyler, etik-dışı bir durumla ilk kez karşılaştıklarında, karar almaktan kaçınarak duygularını tekrar düzenlemeyi tercih edebilirler. Örnek olarak, kişiler, kendilerine yapılan misillemelerden etkilenirler. Ayrıca ahlakdışı işler yapan çalışanın afişe edildikten sonra işini kaybetmesinden dolayı hem kendisinin hem de ailesinin yaşayacağı sıkıntılar, etik olmayan davranışları raporlayan kişilere pişmanlık hissi yaşatabilmektedir. Ayrıca ahlakdışı faaliyetin içeriği de whistleblowing yapma motivasyonunu etkiler. Örneğin yapılan ahlakdışı faaliyet mali-finansal içerikli ise bu davranışın sosyal sonuçları, kişiye daha uzak olabilir (örneğin, yatırımcılar etkileniyor, şirket bir bütün olarak etkileniyor olabilir fakat bireysel düzeyde yaşanan etki düşük gerçekleşebilir) buna karşın ahlakdışı davranışın etkileri finansal olmayan bir yapıda ise örneğin aynı işyerinde çalıştığı birinin cinsiyet ayrımcılığına uğraması, işletmede ürün güvenliği ile ilgili problemlerin varlığı gibi durumlarda whistleblowing süreci daha farklı gerçekleşmektedir. Whistleblowing faaliyeti ile öngörülen pişmanlık arasındaki ilişki bu tarz mali olmayan durumlarda, finans-para ile ilgili vakalara göre daha düşüktür. Mali içerikli olmayan vakalarda whistleblowing sonucu pişmanlık yaşama hissiyatının daha düşük olduğu tahmin edilmektedir. Keza, ahlakdışı davranışın mağdura etkisinin daha aracısız olması, mağdura direkt olarak etki etme şiddetinin daha yüksek olması, davranışı yapan ile etkilenen arasındaki mesafenin daha az veya yakın mesafede olması da whistleblowing sürecini etkileyecektir.<sup>344</sup>

---

<sup>344</sup> Fredin, a.g.e., ss. 406-410.

Yapılan bir araştırmada, arkadaşlık bağı arttıkça, ahlakdışı davranışı raporlamaya gönüllü olmanın azalmakta olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada, kültürel normların, ahlaki standartlardan daha fazla şekilde, katılımcıların, arkadaşlarının etik dışı davranışlarını raporlamasında gönülsüz olmasına etki etmekte olduğu da öne sürülmüştür.<sup>345</sup>

Etik olmayan davranışların raporlanması, iş etiğinin işletmede uygulanması ile ilgili temel yöntemlerden biri olup ana amaç diğer iş etiği uygulamaları ile beraber işletmede etik iklimin güçlendirilmesi, işletmedeki davranışların, alınan kararların etik doğrultusunda gerçekteşmesinin sağlanması, etik ikilemlerin çözümlerinin gerçekteşirilmesi. şu ana kadar bahsedilmiş olan etik kod ve whistleblowing uygulamaları, iş etiği eğitimi ile beraber, iş etiği uygulama programını oluşturan yöntemlerdir.

### **3.3. İşletme Yönetiminde Etik Eğitimi**

Bu bölümde, işletmelerde, iş etiği üzerine yapılan eğitim programları, bu programların amaç ve işlevleri, programların etkinliğini sağlama yolları ve programlar ile ilgili eleştiriler incelenecektir. Vaka çalışması tekniği, iş etiğinin pratik yönü ile doğrudan ilişkili olması, iş etiği eğitimlerinin pratikte etkin olmasının sağlanması üzerindeki etkisi sebebi ile çok önemlidir ve ayrı bir bölümde ele alınmıştır.

#### **3.3.1. İşletmelerde Etik Eğitimi Programları**

Etik eğitimi programları, iş etiği uygulama sürecinde var olan uygulama araçlarından biri olarak iş etiği uygulama programının bir parçasıdır. İşletmeler, geliştirdikleri iş etiği uygulamalarını, etik kodlarını, whistleblowing sistemini, işletmenin iş etiği doğrultusunda geliştirdiği politikaları, işletmenin iş etiğine bir bütün olarak bakış açısını, kurum genelinde tüm bireylere, eğitim programları aracılığı ile etkin şekilde iletebilecektir.

---

<sup>345</sup> Yang v.d., a.g.e., ss. 517.

Bireyler, etik içerikli bir problem ile karşı karşıya geldikleri zaman, şahsi tecrübelerinden, başkalarının kendileri üzerinde yarattığı etkiden ve etik ile ilgili eğitimlerden öğrendikleri bilgilerden faydalanarak hareket etmektedir.<sup>346</sup>

Etik ile ilgili eğitimler, katılımcıların etik üzerine geliştirilmiş felsefeler ile ilgili farkındalıklarını geliştirecek, katılımcılarda etik ile ilgili hassasiyet oluşturacak, etiğe uyumlu bir hayat sürmeleri için doğru tercihler yapabilmeleri üzerine uygun araçları sağlayacaktır.<sup>347</sup>

Bir örgütte, etik ile ilgili uygulamaların kurumsallaştırılması için etik eğitimi programlarının olması gerekir. Etik ile ilgili eğitimler olmadan, işletmelerde, iş etiği uygulamaları ile işletme faaliyetlerini birleştirmek sadece bir umut olarak kalır, etik bakış açısı gerçek hayata taşınmaz.<sup>348</sup>

Kwang ve Siang, bilgisizlik, cehalet, akılsızlık ve mantıksızlığın olduğu bir ortamda, iş etiği uygulamalarını gerçekleştirme yönündeki cesaretlerin azalacağını ifade etmiştir.<sup>349</sup>

Yapılan bir araştırmada, iş etiğinin gelişimi için, çalışanlara yönelik etik eğitim programlarının olması gerektiği yönünde, büyük oranda bir katılımcı görüşü olduğu tespit edilmiştir.<sup>350</sup> Başka bir araştırmada da, eğitimlerin etik ilkelere bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.<sup>351</sup>

Etik ile ilgili eğitimlerin, işletmenin etik düzeyine olan güçlü ve hatta hayati katkısına, iş etiği ile ilgili olmazsa olmaz rolüne karşın, işletmelerde iş etiği eğitimlerinin düzeyinin düşüklüğünü gösteren araştırma sonuçları, iş hayatında bu konuda alınması gereken yolu göstermesi açısından çarpıcıdır.

---

<sup>346</sup> Alison L. Antes, Chase E. Thiel, Laura E. Martin, Cheryl K. Stenmark, Shane Connelly, Lynn D. Devenport, Micheal D. Mumford, *Applying Cases to Solve Ethical Problems: The Significance of Positive and Process-Oriented Reflection*, *Ethics&Behavior*, C.22, 2, 2012, ss. 114.

<sup>347</sup> Assudani v.d., a.g.e., ss. 106.

<sup>348</sup> Svensson v.d., a.g.e., ss. 408.

<sup>349</sup> Kwang Ng, Siang Ng, a.g.e., ss. 346.

<sup>350</sup> Laczniak v.d., a.g.e., ss. 43.

<sup>351</sup> Güney, Çınar, a.g.e., ss. 100-106.

Yapılan bir araştırmada, etik ile ilgili eğitimlerin işletmelerde %27 oranında yapıldığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları bölümü olan işletmelerde ise bu oran %32 olarak gerçekleşmektedir.<sup>352</sup>

Yapılan başka bir araştırmada ise işletmelerin sadece %16'sında etik ile ilgili eğitim programlarının olduğu tespit edilmiştir.<sup>353</sup>

IBE tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre, katılımcı firmaların yarısından azı %45 oranla, çalışanlara etik ile ilgili eğitim vermekte olup %45'in %64'lük kısmı yani katılımcıların %29'u işe başlama eğitimlerine etik eğitimleri dahil etmektedir.<sup>354</sup>

Etik ile ilgili eğitimleri, değer temelli ve uyum temelli olarak sınıflandırıp inceleyebiliriz. Tipik bir uyum programı, çalışanları, kurallar, düzenlemeler ve raporlama politikaları üzerinde eğitmeyi içerir. Değer temelli bir etik programını uygulamak ise, tüm örgüt geneli ile bütünleştiği için çalışanların gelişim ve eğitim faaliyetleri ile ilgili daha kapsamlı ve farklı bir anlayış gerektirmektedir. Değer temelli program, örgüt genelinde etik uygulamalara odaklıdır ve değer temelli içeriğe sahip bir eğitim programında, kuralların, düzenlemelerin ve politikaların öğretilmesinin ötesinde, örgütün kültürüne, paylaşılan ortak değerlere ve örgütte var olan ortak beklentilere odaklı olarak eğitimler gerçekleştirilir. Bu eğitimlerde ayrıca, örgüt kültüründe etiğin etkisini zayıflatan yönetici davranışları da ele alınmaktadır.<sup>355</sup>

Knapp ve Sturm, etik eğitimler ile ilgili altı tekniği aşağıdaki şekilde açıklamıştır:<sup>356</sup>

1. Rol Canlandırma; birbiri ile çatışan menfaatler ve mesleki rolleri içeren etik içerikli olaylar canlandırılır. Bu teknik etik açıdan hüküm verme süreci içermektedir. Eğitim esnasında, bir tiyatro oyunu oynar gibi, katılımcılar kendilerine verilen rollere uygun

---

<sup>352</sup> Gök, a.g.e., ss. 567.

<sup>353</sup> Manuel Guillen, Domenec Mele, Patrick Murphy, *European vs. American Approaches to Institutionalisation of Business Ethics: The Spanish Case*, Business Ethics: A European Review, C.11, 2, 2002, ss. 173.

<sup>354</sup> Collier, Esteban, a.g.e., ss. 21.

<sup>355</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 123.

<sup>356</sup> Samuel Knapp, Cynthia Sturm, *Ethics Education After Licensing: Ideas for Increasing Diversity in Content and Process*, Ethics&Behavior, C.12, 2, 2002, ss. 163-164.

şekilde oyuna katılmaktadır. Bazı katılımcılar, etik ihlalleri gerçekleştiren kişiler olarak rol oynarken, bazıları ise etik komite üyesi olur, vakayı inceler, karar alır, suça uygun olarak uygulanacak cezayı belirler.

2. Birlikte Öğrenme; katılımcılar birbirleri ile etkileşim kurarak işlenen konuyu beraber öğrenirler.

3. İş ile ilgili hususların değerlendirilmesi; işyerinde, iş ortamında, öğrenme ortamı oluşturulur, öğrenme işyerindeki uygulamalar ile gerçekleştirilir.

4.Öğren-Çalış-Öğren; katılımcının iki veya daha fazla eğitim arasında öğrendiklerini uygulaması temeline dayanır. Katılımcı, eğitim programından sonra bir süre işyerinde çalışarak, öğrendiklerini iş ortamında uygulamaya dökmeye çalışır, sonrasında tekrar eğitim programına alınır ve uygulama esnasında yaşadığı tecrübeleri eğitim programı içinde diğer kişiler ile paylaşır.

5. Birebir eğitim; özellikle disiplin vakalarında kullanılması gerekebilir. Eğitim, eğitmen ve katılımcının birebir katılımı ile gerçekleştirilir.

6. Uzaktan eğitim; özellikle, sınıf programlarını da içeren bir eğitim programında, bütünün bir parçası olarak kullanılabilir.

TÜRMOB (Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği) tarafından etik ile ilgili yayınlanan tebliğde ortaya konulan etik eğitim taslağı konu ile ilgili incelenmesi gereken bir örnek olarak aşağıda yer almaktadır:<sup>357</sup>

Tebliğde etik eğitimler, uzaktan ve yüz yüze olarak ikiye ayrılmıştır. Eğitimin kapsamı, etik bilgisi, etik duyarlılık, etik yargı, etik davranış olarak dört ayrı bölümden oluşmaktadır.

Etik bilgisi bölümü; muhasebede etik beklenti ve tehditler, muhasebe skandalları, muhasebede itibar ve güvenin yeniden kurulmasının önemi, etik teoriler, ahlaki gelişim teorisi, muhasebede ahlaki düşünce geliştirme.

Etik duyarlılık bölümü; mesleki nitelikler, muhasebede etik standartlar ve ahlaki davranış kuralları, meslek mensubunun mesleğe olan, müşteriye olan, kamuya olan sorumlulukları, disiplin suçları.

Etik yargı bölümü; etik karar verme modelleri ve muhasebede etik sorunlar olarak

---

<sup>357</sup> *Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Eğitimi ve Etik Sözleşme Yapılması Hakkında Tebliğ*, <http://www.turmob.org.tr.>, 22/10/2014.

ikiye ayrılırken, muhasebe etik sorunlar bölümü içinde, ilke bazlı yaklaşım ve mesleki yargı, denetçinin bağımsızlığı, gerçeğe uygun finansal raporlamanın önemi ve kazançların yönetimi, işletmelerde sosyal sorumluluk muhasebesi ve sosyal raporlama, işyeri etiği, kültürlerarası etik, işletmelerde etik ortam ve kurumsal yönetişimin önemi, muhbirlik politikası konuları bulunmaktadır.

Etik davranış bölümünde, gerçek hayattan olaylar, örnek olaylar olarak programa dahil edilmektedir. Bu bölümde, etik problemlerin, ihlal edilen etik standartların, ahlaki düşünce süreci ve karar verme modellerinin incelenmesi konuları mevcuttur

Etik eğitimi programları diğer iş etiği uygulama yöntemleri gibi, sadece biçimsel olarak yürürlüğe konmamalıdır. Esas olan içeriktir ve yöntemin etkin olmasının sağlanmasıdır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde eğitim programlarının etkinliğini sağlama yolları incelenmiştir.

### **3.3.2. Etik Eğitimi Programlarının Etkinliğini Sağlama Yolları**

İş etiği uygulama yöntemlerinin üçü içinde şu husus geçerlidir, öncelikli olarak yöntemin taşıdığı özellikler, işlevleri, şekli olarak nasıl uygulanacağı bilinmelidir fakat bunların ötesinde uygulama aracının etkin uygulanması için neler yapılması gerektiği, yöntemin uygulanması ile ilgili eleştiriler dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda üçüncü bölümün bu ve izleyen iki kısmında iş etiği programlarının etkinliği için yapılması gerekenler, eğitim programlarının etkinliğini sağlamada önemli bir işleve sahip olan vaka çalışması yöntemi ve eğitim programları ile ilgili aleyhte görüşler, eleştiriler yer almaktadır.

Eğitimin temel sosyal işlevlerinden biri etik davranışı etkileyebilme özelliğidir. Eğitim sonucu eğer, katılımcıların değerleri üzerinde herhangi bir etki oluşturmuyor, alınan eğitim katılımcıların tutum ve faaliyetlerine etki etmiyor ise, uygulanan eğitim büyük ölçüde anlamsız ve gereksiz hale gelecektir.<sup>358</sup>

İşletmelerdeki etik eğitimlerinin çoğu, katılımcıların etik konular ile ilgili hassasiyetlerini arttırmak ve etik ile ilgili felsefeleri kullanma yeterliliklerini

---

<sup>358</sup> Boyce, a.g.e., ss. 262.

geliştirmek amacı ile oluşturulmaktadır. İşletmede yapılan iş etiği eğitimi etkin ise eğitime katılan kişiler etik ile ilgili kullanacakları sistemi daha iyi anlamış olacak ve eğitim programı etkin gerçekleşmiş ise, katılımcılar, iş ortamında, etik sistem ile tutarlı ve uyumlu kararlar alacaklardır.<sup>359</sup>

Eğitimlerin geniş kapsamlı olması ve tüm düzeylerde çalışanlar için (yöneticileri de kapsayarak) gerçekleştirilmesi gerekir. Örgüt içinde liderlerin etik ile ilgili eğitimler alması, eğitimlere katılımının sağlanması, diğer insanlar için oynadıkları rol modeller aracılığı ile etik ile ilgili mesajların örgüt geneline taşınması açısından gereklidir.<sup>360</sup>

Eğitim ortamının dürüst, samimi bir diyalog ortamına zemin hazırlaması gerekir. Eğitim esnasında bir korku ortamı olması, katılımcıların endişe ve kaygı seviyesini yükseltecek ve dolayısı ile katılımcıların kendi hatalarını da ortaya koyarak tartışmaya katılmalarına engel yaratacaktır. Buna zıt olarak güvenilir bir ortamda, katılımcılar, kendi duygularını, korkularını ve kaygılarını tartışmada kendilerini daha özgür hissedecektir. Eğitmen, karşılıklı sorgulamaya dayalı bir öğrenme ortamı yaratma yükümlülüğüne sahip olup bu öğrenme ortamı katılımcıların fikirlerini ifade etmesini, uygun şekilde düşüncelerini açıklamasını cesaretlendirmelidir. Eğitim ortamında, katılımcıların önyargıları, eğilimleri ve değerlerinin varlığı tanınmalı, mesleki ve kişisel menfaatler en açık şekilde ortaya konmalıdır.<sup>361</sup>

Çalışanları iş hayatında yaygın olarak ortaya çıkan etik ikilemler üzerine eğiterek, bu tarz durumlarda ahlaka uygun davranışların neler olduğunu vurgulamak ve ahlaka uygun davranışı öne çıkarmak, eğitimler için bir başlangıç noktası olabilecektir.<sup>362</sup> Katılımcıların iş hayatında sahip olduğu deneyim düzeyinin bilinmesi de önemlidir. Eğitimin etkinliği katılımcıların düzeyinden de etkilenecektir.

---

<sup>359</sup> Assudani v.d., a.g.e., ss. 108.

<sup>360</sup> Weaver, Trevino, a.g.e., ss. 123.

<sup>361</sup> Knapp, Sturm, a.g.e., ss. 161.

<sup>362</sup> Bratton, Strittmatter, a.g.e., ss. 438.



Örnek olarak, iş deneyimi yüksek olan katılımcılar, bunlara yetişkin öğrenenler diyebiliriz, diğer katılımcılara göre kendi bakış açılarını daha fazla geliştirmiş ve deneyimlerinden çıkarımlar sağlamış olan kişilerdir.<sup>363</sup>

Ayrıca eğitimler, işletme dışı faktörlerin baskısı ve etkisinden ziyade, işletmenin kendi iç sorumluluk duygusu ile, toplumsal kaygıları kendi kaygıları olarak ve işletmenin temel sorumlulukları arasında görmesini sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.<sup>364</sup>

Yapılan bir araştırma sonucu etik eğitim programları ile ilgili şu tespitler ortaya konmuştur:<sup>365</sup>

Etik eğitim programları, problem çözme becerisini geliştirmeyi amaçlamalıdır. Program kapsamında, gelecekte yaşanabilecek ahlaki içeriğe sahip olaylar ile ilgili imgeleme yapma, tahmin yürüterek, gelecekte yaşanma olasılığı olan etik problemleri tespit etme üzerine eğitimler gerçekleştirilmelidir. Bu yöntem, bilhassa üniversite öğrencilerinin veya iş hayatına yeni atılan bireylerin -bu genç profesyonellerin geçmiş tecrübeleri yeterli olmadığı için- etik konularda eğitimi açısından faydalı olacaktır. Etik problem çözme sürecinin değerlendirilmesinde, tecrübeler üzerine kurulu bir taslağın oluşturulması, etik eğitim programlarında olumlu vakaların ve tecrübelerin kullanılması önemlidir. Etik ile ilgili eğitimlerde genel olarak etiğin öğretilmesinde, fırsatları yakalamaya odaklı hareket etmek, tehditlerden kaçınmaya zıt olarak, daha değerlidir. Özellikle iş tecrübesi olmayan, genç personelin eğitimleri için oluşturulmuş programlar, gelecekte yaşanma ihtimali olan ahlaki problemleri imgelemeyi içermelidir

Kişilerin örtülü-gizli tutumlarının ölçümü, etik eğitim programlarında, etik norm ve değerlerin içselleştirilme derecesinin değerlendirilmesi için kullanılabilir. Bu tür tutumların ölçülmesinin etik eğitim programlarının kapsamına dahil edilmesi, eğitim programlarının etkinliğinin artırılması için faydalı olacaktır.<sup>366</sup>

---

<sup>363</sup> Knapp, Sturm, a.g.e., ss. 161.

<sup>364</sup> Boyce, a.g.e., ss. 263.

<sup>365</sup> Martin v.d., a.g.e., ss. 142-143.

<sup>366</sup> Marquardt, a.g.e., ss. 145.

Eğitmenler, karşılıklı saygının esas olduğu bir eğitim ortamında, öğrenmeyi kolaylaştıran ve katılımcılar ile birlikte öğrenen kişiler olmalıdır.<sup>367</sup>

İlave olarak, iş ortamında çeşitliliğin artması sebebi ile etik eğitim programları bünyesinde, ayrımcılığı azaltma amaçlı eğitim programlarının da geliştirilmesi gereklidir.<sup>368</sup>

Knapp ve Sturm, etik eğitim sürecinin ve içeriğinin dinamik bir şekilde çeşitlendirilerek ve değiştirilerek, sürekliliğe sahip hale getirilmesi ve etik eğitimlerin mesleki faaliyetler ile bütünleştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Böylelikle sürekli değişen ve karmaşık işlere karşı, etik ile ilgili olarak ortaya çıkan bilgi ihtiyaçları karşılanabilecektir.<sup>369</sup>

Etik eğitim çalışmasından sonra katılımcıların verilen bilgiyi kullanıp kullanmadığı, silip silmediği, diğer insanlar ile olan ilişkilerinde daha itidalli, ihtiyatlı ve basiretli olup olmadıkları gibi hususlar dikkate alınarak, katılımcıda yaşanan gerçek değişiklik ölçülmelidir.<sup>370</sup>

Etik ile ilgili eğitimlerin, öğrencilere tahsil hayatında da veriliyor olması, iş hayatına atılmadan önce altyapı oluşturması açısından önemlidir. İnsanlar, bir işletmede çalışmadan önce belirli bir eğitim sürecinden geçmektedir. İşletme yöneticileri de günümüzde ağırlıklı olarak üniversite mezunudur. Bu sebeple, işletmelerde uygulanan iş etiği eğitimlerinden önce, üniversitelerde iş etiği eğitimlerinin olması, iş hayatına katılım öncesinde kişilerin konu ile ilgili belirli bir farkındalık düzeyine sahip olmasını sağlayacaktır.

Profesyonel hayatta, iş etiği ile ilgili yaşanan ikilemlerde, meslek hayatına yeni başlamış bireyler ne yapacaklarını bilemeyeceklerdir. Aynı zamanda iş etiği senaryolarını daha az anlayabileceklerdir. Bu durum kişilik ve iş hayatında etik ile ilgili algılamalar arasında bir karmaşa yaratacaktır. Bu sebepler ile akademik hayatta etik uygulamalar, etik ile ilgili eğitimler, öğrencilerin etiğe uygun bir ortamda tahsil

---

<sup>367</sup> Knapp, Sturm, a.g.e., ss. 161.

<sup>368</sup> Kim v.d., a.g.e., ss. 28.

<sup>369</sup> Knapp, Sturm, a.g.e., ss. 158.

<sup>370</sup> Knapp, Sturm, a.g.e., ss. 164-165.

almaları düzenleyici değişkenler olarak, kişilik ve iş ortamında etik ile ilgili algılamalar arasındaki ilişki üzerinde etkiye sahiptir.<sup>371</sup>

Enron ve Parmalat firmalarında yaşanan ahlaki skandallardan sonra, AACSB (İşletme Yüksekokulları Birliği) işletme fakültelerinin etik ile ilgili konuları daha fazla işlemedi gerektiğini belirterek, işletme fakültelerinin uluslararası akreditasyon standartlarına etik eğitimleri eklemiştir. Üniversite eğitimine iş etiğinin dahil edilmesi, öğrencilerin ahlaki konularda var olan muhakeme yeteneklerini arttırmaktadır. Konu ile ilgili yapılacak vaka çalışmaları ve testler de öğrencilerin bilişsel düzeyini güçlendirmektedir.<sup>372</sup>

Üniversite eğitimi doğru mesleki davranış modelleyecektir. Bu model oluşturma süreci, sessiz bir tavsiye, bir uyarı olup, üniversitelerde etik ile ilgili var olan eğitimler, öğrencilere mesleki davranış için ahlaki açıdan temel bir yapı kazandırır. Fakülteler öğrencilerin ilk kez mesleki cemiyete katıldığı yerlerdir. Bu sebeple fakülteler iş hayatında ahlaki yapının, etik davranış bilincinin oluşmasında sorumluluğa sahiptir.<sup>373</sup>

Bratton ve Strittmatter, yaptıkları araştırma sonucu iş hayatında etik kararları etkileyen en ciddi unsurun, çalışanların eğitim aldıkları çevre olduğunu ortaya koymuştur.<sup>374</sup>

Üniversitelerde verilen eğitimlerin teorik eğitimlerden ziyade, konu ile ilgili bilinç kazandıracak, kültürel bir değişim yaratacak şekilde, pratik içerikli olması gerekir.<sup>375</sup> İşletme okullarında etik ile ilgili müfredatın amacı, davranış değişikliği ve yeni bir karakter inşa etmek olmalıdır. Esas amaç bilmek ve yapmak arasındaki açığın azaltılmasıdır.<sup>376</sup>

Gölbaşı yaptığı araştırmada, ülkemizdeki devlet ve vakıf üniversitelerini incelemiş ve 97 üniversiteden toplamda 36 tanesinde etiğın ayrı bir ders olarak

---

<sup>371</sup> Bratton, Strittmatter, a.g.e., ss. 433.

<sup>372</sup> Howard Haris, *Promoting Ethical Reflection in The Teaching of Business Ethics*, Business Ethics: A European Review, C.17, 4, 2008, ss. 380.

<sup>373</sup> Armstrong v.d., a.g.e., ss. 12.

<sup>374</sup> Bratton, Strittmatter, a.g.e., ss. 439.

<sup>375</sup> Haris, a.g.e., ss. 380.

<sup>376</sup> Haris, a.g.e., ss. 388.

okutulduğunu saptamıştır. Etik, 24 işletme fakültesinde ve/veya bölümünde lisans düzeyinde, 10 tanesinde yüksek lisans düzeyinde, 2 tanesinde ise doktora düzeyinde ayrı bir ders olarak okutulmadır. Etik, sadece 6 üniversitede zorunlu ders olarak lisans düzeyinde okutulmakta olup 97 üniversitenin 91 tanesinde öğrenciler seçmeli ders olarak da tercih etmezler ise etik ile ilgili hiçbir ders almadan iş hayatına atılmış olacaklardır.<sup>377</sup>

Beverungen, Dunne ve Hoedemaekers, işletme fakültelerinin etik eğitimleri ile ilgili şu önerileri getirmiştir; işletme okulları, eğitim süreçlerinde finansal kapitalizmin yükselmesini de önemle dikkate alarak, etik ile ilgili sorumluluklara sahip olmalıdır. Basit bir şekilde daha fazla etik içerik konulması, işletme okullarındaki öğretimlerin mevcut noksanlıklarını gidermenin çözümü değildir. İş etiğinin nasıl öğretileceğini düşünmeye başlarken, ilk etapta günlük hayattaki her şeyin para ile ölçülmesi ve yürütülmesine rağmen finansallaşmaya aykırı ve ona karşı gelecek şekilde iş etiğinin nasıl öğretileceği düşünülmelidir. Eğitimler, paranın hayatın merkezinde yer aldığı düşüncelere karşı direnç oluşturacak bir yapıya dönüştürülmelidir.<sup>378</sup>

Dünya genelinde, üniversite yerleşkelerinde etik ile ilgili diyalogların varlığı, daha etik bir gelecek sağlamada etkili olacaktır. Çalışan öğrenciler ile çalışmayan öğrenciler arasında kurulan diyaloglar, tahsil hayatı devam ederken eş zamanlı olarak bir işte de çalışan öğrencilerin, çalıştıkları işletmelerin kendilerinde yaratabileceği dar düşünce kalıplarından çıkmasını da sağlayacaktır.<sup>379</sup>

Hong Kong Baptist üniversitesinin iş etiği eğitim programı, konu ile ilgili bir örnektir. Eğitim içeriğinde vaka çalışmaları, münazaralar yapılmakta olup programın içeriğinde, iş etiğinin bazı sektörlerde uygulanması, belirlenmiş bazı sektörlerde yer alan iş etiği uygulamaları, etik ile ilgili temel kavramların ve teorilerin incelenmesi, etiğin bireysel, kurumsal ve uluslararası düzeyde uygulanması üzerine incelemeler yer almaktadır.<sup>380</sup>

---

<sup>377</sup> Şükran Gölbaşı, *Ahlaki Davranışların Kurumsallaşmasında İşletmecilik Okullarının Rolü*, İş Ahlakı Dergisi, C.2, 4, 2009, ss. 32-33.

<sup>378</sup> Beverungen v.d., a.g.e., ss. 112-114.

<sup>379</sup> Keller, a.g.e., ss. 186-187.

<sup>380</sup> Haris, a.g.e., ss. 381.

IMEV (University of South Australia) bünyesinde yer alan eğitim programı konu ile ilgili bir başka örnektir. Eğitim programında, etik ile ilgili uluslararası yönetim, hükümetler ve uluslararası ticaret ile ilgili örnekler incelenmektedir. Örnekleri analiz etme bağlamında teorik yaklaşımlar da ele alınmaktadır. Eğitim kapsamında, işletme ve bireylerin etik davranış ile ilgili kapasitelerini geliştirmek, etik ile ilgili hususları analiz etmek ve kendi tavırlarını ortaya koymaları, kendi yaklaşımlarını belirleyebilmeleri doğrultusunda hangi yöntemleri kullanacaklarını tespit etmek, etik içerikli durumlarda karar alabilmek ve etiğe uygun davranış gösterebilmeleri için kişisel kabiliyetleri geliştirmek hedefleri doğrultusunda dersler verilmektedir.<sup>381</sup>

Bir etik eğitim programının etkin ve başarılı olarak görülmesinde ana ölçüt eğitim programının etik iklim düzeyini güçlendirmesidir. Eğitim programından kişiler memnuniyet duyabilir, program ile ilgili çok olumlu yorumlar yapılabilir, bu tarz geri dönüşler, program etik iklim düzeyini güçlendirmiyor ise herhangi bir anlam ifade etmemelidir. Vaka çalışması tekniği, bu açıdan çok önemli bir işleve sahiptir, bu teknik program uygulayıcıları için eğitim programı içinde bir bölüm olarak görülmekten ziyade başlı başına bir uygulama yöntemi olarak yapılandırılmalı ve kullanılmalıdır.

### **3.3.3. Etik Eğitimi Programlarında Vaka Çalışması Tekniği**

Vaka çalışması tekniği, iş etiği uygulama programı içerisinde önemli bir yere sahip olup bir iş etiği eğitim programı oluşturulurken, vaka çalışmalarına program içerisinde yoğun şekilde yer verilmelidir.

Bireyler, çalıştıkları işletmelerde birbirinden farklı birçok olay ve durum ile karşı karşıya kaldıkları gibi, işletmenin kendilerinden talep ettikleri ile kendi etik değerleri arasında da kalabilmektedir. Örneğin satış departmanında çalışan bir kişi, satış yaptığı ürün ile ilgili, kendisi beğenmese dahi satışı yapabilmek, hedeflerini

---

<sup>381</sup> Haris, a.g.e., ss. 382.

tutturabilmek için ya da işten atılma korkusu gibi sebepler ile ürünün mükemmel özelliklere sahip olduğu şeklinde yalanlar söyleyebilmektedir.<sup>382</sup>

Bu ve bunun gibi sebeplerden dolayı, işletmelerde yapılan iş etiği eğitimlerinde, çok geniş, teoriğe sıkışıp kalmış bir eğitim programı uygulamaktan ziyade işletmelerde oluşan etik ile ilgili sorunlara, etik ikilemlere odaklı pratik tarafı güçlü bir içeriğin oluşturulması gerekmektedir.<sup>383</sup>

Etik ile ilgili vaka çalışmaları ve eğitimler, katılımcıları gelecek iş hayatlarında, onlara rehberlik edecek kod veya yasa olmadığı belirsiz durumlara karşın etik kararlar almaları yönünde hazırlamaktadır.<sup>384</sup>

Birey, etik doğrultusunda hareket ederken kendisini özgür hissetmelidir. Düşünmeden sadece önüne konan kalıba tıpatıp uygun hareket ederek değil, muhakeme ve değerlendirmeler yaparak, mesleki açıdan da konuyu ele alarak kararını vermelidir. İşte vaka çalışmalarında esas amaç, bu özgürlük ortamı içerisinde ve etik açıdan sorumluluğa sahip şekilde, nasıl davranılacağını bireylere öğretmek, bilinç ve farkındalık yaratmaktır.<sup>385</sup>

Antes ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcılara iş hayatı ile ilgili senaryolar verilmiş ve her senaryodan sonra katılımcılara vaka ile ilgili sorular sorulmuş olup araştırma sonucunda vakalarda kullanılan unsurların etik karar vermeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir.<sup>386</sup>

Armstrong ve arkadaşları, muhasebe mesleğinde etik ile ilgili eğitimler üzerine şu tavsiyeleri yapmışlardır; eğitimlerde, gerçek hayatta yaşanan önemli muhasebe skandalları, muhasebecilerin etik dışı davranışlarını içeren gerçek ya da öyküleştirilmiş olaylar işlenmeli ve bu yönde vaka çalışmaları yapılmalıdır. Bu tarz vaka çalışmaları, katılımcıların etik ile ilgili konularda aynı hatalara düşmemeleri yönünde bilinç dönüşümü sağlayacaktır. Eğitim süreçlerinde, eğitmenlerin

---

<sup>382</sup> Walter Block, Paul F. Cwik, *Teaching Business Ethics: A 'Classificationist' Approach*, Business Ethics: A European Review, C.16, 2, 2007, ss. 99.

<sup>383</sup> Block, Cwik, a.g.e., ss. 98.

<sup>384</sup> Keller, a.g.e., ss. 186-187.

<sup>385</sup> Molyneaux, a.g.e., ss. 386.

<sup>386</sup> Antes v.d., a.g.e., ss. 117-121.

kapasiteleri, yetenek seviyeleri de önemlidir. Eđitmenler, eđitime katılan grubun ahlaki duyarlılıđını, ahlaki muhakeme yapabilme dűzeyini, ahlaki yűnde motivasyonunu arttırabilmeli, bireyleri etik davranıřa yűneltecek anlatım ve hitap yeteneklerine sahip olabilmelidir.<sup>387</sup>

Vaka alıřmaları, etiđin űykűleřtirilerek anlatılması yaklařımı, ađırlıklı olarak etik ve ahlaki konuların irdelendiđi, literatűrde yer alan űrneklere dayalı řekilde yapılmaktadır. Vaka alıřması tekniđinde, ilk olarak kűűk gruplar oluřturulur ve kısa hikayeler içeren vakalar bu gruplara verilir. Grup vaka űzerinde tartıřır ve problemin grup içinde uygulamalı olarak özűlmesine çalıřılır. İdeal olan vakadaki içeriđin gerçek kavramlar ile oluřturulmasıdır. Etik ilkelerin nasıl uygulanacađı ile ilgili űrnekler, űrnek vakalar oluřturulurken, sesli dűřűnme yűntemini kullanmak, eđitmenler için etkili, iře yarar bir yol olacaktır. Eđitmen, eđitim sűrelerinde, katılımcıların dűřűncelerini sesli bir řekilde sűylemesi konusunda gűnűllű olmalıdır. Katılımcıların etik ile ilgili i muhakeme-mantıksal dűřűnme sűrelerinin ortaya konması, nasıl karar verdiklerini modelleyebilmeyi sađlayacaktır ve etiđin gerçek hayatta uygulanabilmesi űzerine daha gerçekçi bir resim oluřturulabilecektir.<sup>388</sup>

Bu noktada kritik olay yaklaşımını bir vaka çalışması yűntemi olarak ortaya koyabiliriz.

Kritik olay yaklařımı, űrgűtlerin gűnlűk iř hayatında etik ile ilgili olaylarda nasıl műcadele vereceklerini, etiđe uygun sonuçlar alınması için nasıl çaba gűstereceklerini anlamalarına yardım etmektedir.<sup>389</sup> Bu yaklařım etik ile ilgili olarak iř hayatında yařanan gerçek olayları, vaka çalıřmaları içinde kullanmaktadır.<sup>390</sup>

Vakalar, ıktı odaklı ve sűre odaklı olabilmektedir. ıktı odaklı vakalarda, senaryonun ortaya çıkarttığı sonuçların nasıl olduğuna odaklanılır, sűre odaklı vakalarda ise sonuçlara ulaşılırken yapılanlara odaklanılır.<sup>391</sup>

---

<sup>387</sup> Armstrong v.d., a.g.e., ss. 9-10.

<sup>388</sup> Knapp, Sturm, a.g.e., ss. 160-161.

<sup>389</sup> Joyce, Rankin, a.g.e., ss. 478.

<sup>390</sup> Joyce, Rankin, a.g.e., ss. 466.

<sup>391</sup> Antes v.d., a.g.e., ss. 116.

Senaryoda anlatılan durumun içeriği ile katılımcıların tecrübe ve bilgileri arasındaki uyumun hassasiyetle dikkate alınması gereklidir.<sup>392</sup> Verilen senaryoda anlatılan olay ile ilgili tecrübesi hiç olmayan bir katılımcı, kendisinin söz konusu etik davranışın içinde olma ihtimalini çok düşük olarak görecektir. Örneğin muhasebe ile ilgili bir senaryo, muhasebeciler, yöneticiler, yatırımcılar, satış personeli veya üniversite öğrencileri tarafından farklı değerlendirilebilecektir. Böyle bir senaryoda muhasebeciler, muhasebe mesleğinin içerdiği mesleki sorumluluklar ve etik dışı davranışın olası sonuçları ile ilgili diğer kişilerden daha fazla bilgiye sahip olarak, vakada yer alan senaryodaki başrol oyuncusu ile daha fazla empati kurabilecek ve başrol oyuncusunu daha olumlu değerlendirebilecektir.<sup>393</sup>

Şu ana kadar etik eğitim programlarının önemi, işlevleri, taşınması gereken özellikler anlatılmıştır. Diğer uygulama yöntemleri anlatılırken olduğu gibi, bir sonraki bölümde etik eğitimleri içinde, yapılmış olan eleştiriler ve aleyhte görüşlere değinilecektir. Örgüt içinde, eğitimler ile ilgili çağrılar yapılırken bir çok kişi, aleyhte görüşlere sahip olarak (bu görüşlerini ifade ederek veya etmeyerek) programlara katılabilecektir. Aleyhte görüşler eğitimlerin etkinliği için direnç oluşturacaktır. Bu sebeple program uygulayıcıları olası eleştirileri bilmeli ve buna göre hareket etmelidir.

#### **3.3.4. Etik Eğitimi Programları ile İlgili Eleştiriler**

Bu bölümde, etik eğitim programları ile ilgili eleştiriler yer almaktadır, karşıt fikirlerin görülmesi, eğitim programlarının uygulanması sürecinde ortaya çıkacak engellerinde anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

İş etiği eğitimlerinin gerekliliğini gösteren düşüncelere ve araştırma sonuçlarına karşın, eğitimlerin aleyhinde görüşlerde mevcuttur. Aleyhte görüşlerin ilki Friedman'ın görüşlerine dayalı olarak, işletmenin esas amacının kar elde etmek olduğu, kar yaratması için kanunlara ve kültürel normlara uymanın yeterli olduğu düşüncesidir. Diğer argümanlar, ahlak ile ilgili eğitimlerin belirli bir zaman geçtikten

---

<sup>392</sup> Darlene Bayand, Alexey Nikitkov, *Subjective Probability Assessments of The Incidence of Unethical Behavior: The Importance of Scenario-Respondent Fit*, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 1.

<sup>393</sup> Bayand, Nikitkov, a.g.e., ss. 3.



sonra etkisini yitireceği, ahlaki davranışın oluşmasına etki etmeyeceği, kişilerin sadece kendi çıkarları için hareket ettiği düşüncesi, aldıkları finansal ödüllere bağlı olarak davranışlarını düzenleyecekleri, etik davranış bekleniyorsa bu doğrultuda ödüllendiren mekanizmaların varlığının gerektiği, etik ile ilgili bir eğitimin davranış değişikliği yaratmayacağı için gereksiz olduğu şeklindedir. Aleyhte olan bir başka düşünce ise etik ile ilgili eğitimleri reddetmez, olmaları gerektiğini fakat etik ile ilgili gerçek anlamda, davranış değişikliği yaratacak bir eğitim müfredatının oluşturulamayacağını savunur.<sup>394</sup>

Eğer geniş bir açıdan bakılmaz ise, iş eğitimleri işletmeler için sadece bir genel gider olarak görülebilir. Örgütler, iş eğitimlerinin, finansal performansı, motivasyonu, çalışanların yaratıcılığını arttıracığının ve personel devrini azaltacağını bilincinde olurlarsa, etik ile ilgili eğitimleri sadece bir gider kalemi olarak değil, şirkete ciddi katkılar yaratan uygulamalar olarak görecektir.<sup>395</sup>

AICPA (2002) Code of Professional Conduct ve AICPA (2000) Statements on Standards for Tax Service gibi etik konularda getirilen mesleki yol gösterici dokümanlar ile ilgili yapılan eğitimlerde, şu tehlikenin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Öğreticiler, verilen eğitimlerde, mesleki sorumlulukların anlaşılmasından, bilinç, anlayış dönüşümü yaratmaktan ziyade sadece kodlarda yazanları öğretmektedir.<sup>396</sup>

Ferguson ve Collison, eğitimlerin, paydaşların çıkarlarına öncelik vermeye eğilimli olduğunu vurgulayarak, eğitimlerin sadece değer temelli olduklarını, değerlerin temelinde var olan ahlaki ve etik varsayımları vurgulamakta yetersiz kaldığını, eğitimlerin farklı ve çeşitli etik ve ahlaki varsayımlar tarafından oluşturulan alternatif çerçeveleri içermeye yeterli olmadığını ifade etmiştir.<sup>397</sup>

Assudani ve arkadaşları yaptıkları araştırma sonucunda, etik ile ilgili konuların ve etik eğitimlerinin, yönetim ilkeleri dersine eklenmesinin, öğrencilerin aldıkları kararlarda ahlak felsefelerini kullanma etkinliklerini arttırmamakta, ahlak felsefelerini

---

<sup>394</sup> Haris, a.g.e., ss. 380-381.

<sup>395</sup> Westerman, a.g.e., ss. 81.

<sup>396</sup> Armstrong v.d., a.g.e., ss. 6.

<sup>397</sup> Ferguson v.d., a.g.e., ss. 12-13.

daha etkin kullanmalarını sağlamamakta olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulguları, mevcut literatürü zorlayacak şekilde eğitimlerin, öğrencilerin davranışlarında etik ile ilgili düşünceleri kullanması üzerinde düşük etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, etiğin öğretilen bir şey olduğu, öğretilmesi gerektiği ile ilgili genel bir mutabakat olduğunu belirtmiş fakat nasıl öğretileceğinin belirsiz olduğunu bir eleştiri olarak ortaya koymuştur.<sup>398</sup>

Bir başka eleştiri, Boyce tarafından muhasebe eğitimleri ile ilgili yapılmış olup Boyce, iş etiğinin istisnai şekilde sadece işler kötü gittiğinde ele alındığını, bir eleştiri şeklinde ifade etmiştir.<sup>399</sup>

Görüldüğü üzere iş etiği eğitimleri uygulanmaya başlarken birçok eleştiri ile karşılaşacaktır, eğitimlerin etkinliği için bu eleştiriler dikkate alınarak içeriklerin oluşturulması fayda sağlayacaktır.

Etik kodlar, whistleblowing sonrasında bir diğer iş etiği uygulama yöntemi olan iş etiği eğitimleri bu bölümde incelenmiştir. Bu üç uygulama yöntemi bir bütün olarak iş etiği programını oluşturmaktadır. Tüm uygulamaların ana amacı etik iklim düzeyini güçlendirmektir. Program sonrasında, eğitim ile ilgili katılımcılardan geri bildirim alarak, eğitimlerin etkinliğinin tespit edildiğini sanmak yanlıştır ve bu tarz bir yaklaşım kesinlikle yetersizdir, bu gibi geri bildirimler sadece fikir vericidir. Eğitim programları sonrasında, etik iklim düzeyi, araştırmamızda da ortaya koyduğumuz şekilde rakamsal olarak ölçülmeli, ölçüm sonuçlarına göre eğitimler yeniden yapılandırılmalıdır.

Tezimizde şuna kadar, ilk bölümde iş etiği kavramı, etik felsefe ilişkisi, iş etiğinin ortaya çıkışı gelişimi ve önemi, iş etiği ile ilgili aleyhte görüşler ve eleştiriler ile küresel iş etiği kavramı incelenmiş ve iş etiğinin dolayısı ile etik iklim kavramının temellerinin açıklanmasına çalışılmıştır. İkinci bölüm, işletmede geliştirilmesi ve korunması amaçlanan araştırmamızda bağımlı değişkeni olan etik iklim düzeyinin ele alındığı bölümdür. Bu bölümde etik iklim, etik davranış, etik karar alma ve etik ikilem konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise etik davranışın sağlanması,

---

<sup>398</sup> Assudani v.d., a.g.e., ss. 112-115.

<sup>399</sup> Boyce, a.g.e., ss. 283.

kararların etiğe uygun alınması ve etik ikilemlerin çözümü, dolayısı ile etik iklim düzeyinin geliştirilmesi için gerekli olan iş etiği uygulamaları incelenmiştir.



## **4. ARAŞTIRMA**

Tezimizdeki ana amacımız, etik iklim düzeyinin nasıl geliştirileceği ve korunacağı üzerine bir sistematik geliştirmektir. Bu sistematığın ana veri kaynağı ise etik iklim düzeyinin ölçümü ve ona etki eden faktörlerin istatistiki olarak ortaya konması ile oluşturulabilecektir. Bu doğrultuda bu bölümde, etik iklim düzeyinin bağımlı değişken olarak incelendiği araştırma çalışmamız yer almaktadır.

### **4.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmamızda, bireylerin demografik özellikleri ve etik konum düzeyleri (idealist/rölativist olma düzeyleri) ile etik iklim algılama düzeyleri arasındaki ilişki ölçülmektedir. Hipotezler, demografik değişkenler ve etik konum düzeyleri ile örgütsel ve kozmopolit düzeyde, iyilikseverlik, kuralcılık ve egoizm etik iklim boyutlarının algılanması arasındaki ilişki üzerine geliştirilmiştir.

### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Etik iklimi geliştirmek için iş etiği uygulamalarının geliştirilmesi öncesinde, hazırlık sürecinde, işletmedeki mevcut etik iklim düzeyinin, bireylerin etik konum düzeyinin ve demografik değişkenlerin tespiti gereklidir. Araştırmamızdaki temel hipotezimiz, etik konum düzeyi ve demografik değişkenlerin, etik iklim düzeyini etkilediği yönündedir. Bu sebeple işletmenin mevcut durumu tespit edilmeden iş etiği uygulamalarının yürürlüğe konması yeterli etkinliği yaratamayacaktır. İş etiği uygulama araçlarının etkinliği, mevcut etik konum düzeyinin ve demografik yapının dikkate alınarak geliştirilmesine bağlıdır. Araştırmamızın amacı, bu doğrultuda, bireylerin etik konum düzeyleri ve demografik değişkenler olarak ele aldığımız cinsiyet ve iş deneyimi ile etik iklim algılamaları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ortaya koymaktır.

Önceki bölümlerde, işletmenin etik iklim düzeyi ile, müşteriler, çalışanlar, kamu otoriterleri ve genel olarak toplumun işletmeye olan bakışı arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu çeşitli araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. Günümüzün

yoğun ve zorlu rekabet ortamında işletmeler için en önemli husus ürettikleri ürün/hizmetleri satmaktır. Tüketicilerin, ürünlerini satın alacakları işletmelere olan bakış açısı, alım kararlarında doğrudan ve güçlü şekilde etkili olmaktadır. Müşterilerin işletmenin etik düzeyi ile ilgili olumsuz algılamaları, işletmenin satış performansını düşürmektedir.

İşletmelerde etik-dışı bir ortamın var olması, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeler, etik-dışı faaliyetler sebebi ile devasa boyutlarda tazminat ödemeleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Kısaca ve özetle, güçlü bir etik iklimin varlığı, işletmenin yasal yaptırımlara karşı kendisini korumasını, kamuoyunda olumlu bir imaja sahip olmasını sağlayacak, tüketicileri, tedarikçileri ve çalışanları ile olan ilişkilerini güçlendirecektir.

Bu sebepler ile işletmelerin bünyelerindeki etik iklim düzeyinin ve bu düzeye etki eden faktörlerin tespiti önemlidir. Araştırmamızda kullanılan etik iklim ölçeği, bir işletmede algılanan etik iklim düzeyini göstermesi açısından kullanıcılara yol gösterecektir. Araştırmamızda kullanılan bir diğer ölçek etik pozisyon ölçeğidir. Etik pozisyon ölçeği, kişilerin idealist ve rölativist olma düzeylerini ölçmektedir. İşletmede yer alan kişilerin etik konuları ile etik iklim algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek, etik iklimin geliştirilmesi amacı ile yapılacak olan çalışmaların temel ve başlangıç noktasını oluşturacaktır. İşletmeler tamamen şekilsel olarak etik kodlar geliştirebilmekte, kamu denetimlerine karşın iş etiği eğitimlerini şeklen oluşturmakta, bünyelerinde etik ihlaller ile ilgili çağrı merkezleri vb uygulamalar geliştirmekte, etik ihlaller ile ilgili bildirim prosedürleri belirleyebilmektedir. Bu uygulamaların içeriksel açıdan yetersiz düzeyde olmaları halinde yarardan ziyade zarar getirmeleri söz konusudur.

Uygulamaların işletmedeki etik iklim düzeyini geliştirebilmesi için işletmenin demografik yapısının, örgütteki bireylerin etik pozisyon durumunun ve mevcut etik iklim düzeyinin tespiti gereklidir, dolayısı ile araştırmamız etik iklim düzeyleri ve etik pozisyon konularının tespiti ve bu iki kavramın arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine olması sebebi ile önem taşımaktadır. Ayrıca iş etiği uygulayıcıları için uygulamalarında yönetsel bir araç olacaktır. Literatür incelemesinde de, bireylerin etik pozisyonları ile algılanan etik iklim düzeyi arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan

araştırmaların yetersiz olduğu görülmüş olup bu yönde bir araştırmanın varlığı literatüre de katkı sağlayacaktır.

### **4.3. Araştırmanın n Kabul ve Kısıtları**

Araştırmanın temel önkabulü bireylerin etik iklim algılama düzeyinin, etik konum düzeylerinden ve demografik özelliklerinden etkilendiği doğrultusunda olup etik iklim algılamasına etki eden diğer hususların etkisi araştırma kapsamı dışındadır. Zaman ve maliyet kısıtları sebebi ile araştırma belirli bir coğrafi alanda İstanbul Avrupa yakasındaki özel sektör çalışanları arasında uygulanmıştır.

### **4.4. Anakitle ve rneklem**

İstanbul'da Avrupa yakasında finans, inşaat, elektrik-elektronik, tekstil sektörlerinde yer alan özel sektör firmalarında çalışan beyaz yakalı çalışanlar araştırmamızın anakitlesini oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiş olup örneklem büyüklüğü 392 katılımcıdan oluşmaktadır.

### **4.5. Araştırma Uygulaması ve leklerin Tanıtımı**

Araştırmamızda, birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların bir kısmından yüzyüze, bir kısmından ise e-posta ile cevaplar alınmıştır. Anketin amacı ve tanıtımı, hem anket formunun ilk sayfasında yazılı olarak yapılmış, hem de katılımcılara uygulama öncesi sözlü olarak anlatılmıştır. Anketin ikinci sayfasında demografik veriler ile ilgili sorular yer almaktadır. Bir sonraki bölümde Victor&Cullen Etik İklım leği, onu izleyen bölümde ise Forsyth Etik Pozisyon leği yer almaktadır.

Anket 420 kişiye uygulanmış olup, ankette katılımcının anketi okuyarak yanıtladığını ölçen ve boş bırakılması gereken 2 tuzak soruyu yanıtlayan katılımcıların

anketlerinin araştırma kapsamı dışında bırakılması sonrası 392 anket formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma anketimizde kullanılan öçeklerden biri, Cullen ve Victor tarafından geliştirilmiş olan 36 maddelik etik iklim ölçeği olup ölçeğin tanıtımı aşağıda yer almaktadır:<sup>400</sup>

ECQ'nin (Ethical Climate Questionnaire) dayandığı temel varsayım, etik iklimin bireylerin etik normlar ile ilgili algılarının toplamı olduğudur. Araştırmacılar etik iklimi, bireylerin kendi şahsi çıkarlarını maksimize etmesi, ortak çıkarların maksimize edilmesi ve evrensel ilkelere bağlılık olarak üç ayrı şekilde sınıflandırmıştır. Ölçekte, üç ayrı etik iklim türü bulunmakta olup boyutlar ile ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmiştir:

- Egoizm iklim türü altında 14 madde ve üç ayrı boyut bulunmaktadır:

1. Boyut: Bireysel düzeyde şahsi çıkarlara odaklılık boyutu; bu boyutta, bireylerin iş ortamında kendi çıkarlarına ne ölçüde odaklı olduğu, kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlarının ne ölçüde üzerinde tuttuğunu ölçen beş madde bulunmaktadır.

2. Boyut: Örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu; bu boyutta, işletmede, işletme çıkarlarına ne ölçüde odaklı olunduğu, örgütsel çıkarların bireysel çıkarların ne ölçüde üzerinde tutulduğunu ölçen beş madde bulunmaktadır.

3. Boyut: Verimlilik boyutu; bu boyutta işletmede yapılan işlerin verimliliğe ne ölçüde odaklı olduğunu ölçen dört madde bulunmaktadır.

- İyilikseverlik iklim türü alanında 10 madde ve 3 boyut bulunmaktadır. Maddeler örgütte bireylerin birbirlerinin daha iyi olması üzerine ne ölçüde hassasiyet içinde olduğunu, müşteriler ve topluma karşı duydukları sorumluluk duygularının düzeyini ölçme üzerine geliştirilmiştir.

1. Boyut: Bireysel düzeyde arkadaşlık boyutu; bu boyutta bireylerin birbirlerinin daha iyi olması ile ilgili hassasiyetlerini ve bu yönde birbirlerine verdikleri desteği ölçen üç madde bulunmaktadır.

2. Boyut: Örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu; bu boyutta genel olarak örgüt genelinde herkesin iyi olması ile ilgili hassasiyeti ölçen üç madde bulunmaktadır.

---

<sup>400</sup> Cullen, Victor, a.g.e., ss. 667-674.

3. Boyut: Kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu; bu boyutta yer alan dört madde, örgütte, müşteriler ve toplumun yararı üzerine sahip olunan hassasiyeti ölçmektedir.

- Kuralcılık iklim türü alanında 12 madde ve üç boyut mevcuttur. Maddeler örgütte bireylerin kurallara uygun hareket etme düzeyini ölçmektedir. Kuralcılık iklim türünde, bireylerin kendi ahlaki kurallarına, örgüt genelindeki kurallara ve makro olarak yasa ve mesleki kurallara uyma düzeyini ölçme yönünde üç boyut yer almaktadır. Bu boyuttaki maddelerin, örgüt ikliminin bireylerin kurallara uygun şekilde hareket etmesi doğrultusunda ne ölçüde etkin olduğunu ölçmeye yönelik maddelerden oluştuğunu söyleyebiliriz.

1. Boyut: Bireysel düzeyde kişisel ahlaklılık boyutu; dört maddeden oluşmaktadır, maddeler bireyin örgüt içinde kendi sahip olduğu ahlaki kurallara ne ölçüde uygun hareket ettiğini ölçmektedir

2. Boyut: Örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu; dört maddeden oluşmaktadır, maddeler, kişilerin örgütsel kural, politika ve prosedürlere uyum düzeyini ölçmektedir.

3. Boyut: Kozmopolit düzeyde kanunlar, mesleki kodlar boyutu; dört maddeden oluşmaktadır, maddeler, işletmede, yasalara ve mesleki standartlara uyum derecesini ölçmektedir.

Ankette yer alan diğer ölçek Donelson Forsyth (1980) tarafından geliştirilmiş olan etik pozisyon ölçeği olup ölçeğin tanıtımı aşağıda yer almaktadır.<sup>401</sup> EPQ (Ethics Position Questionnaire) ölçeğinde 20 adet soru bulunmaktadır, sorulardan ilk 10 tanesi idealizm düzeyini, diğer 10 tanesi ise rölativizm düzeyini ölçmektedir. İdealizm düzeyini ölçen sorular, başka kişiler için cuzi derecede zarar, düşük düzeyde risk yaratsa dahi davranışın gerçekleştirilmemesi, başkalarına zarar verecek davranışların, davranışın sonunda yaratacağı fayda ne olursa olsun yapılmamasını ifade eden maddelerden oluşmaktadır.

Rölativizm düzeyini ölçen sorular ise ahlaka uygun davranışın kişiden kişiye, toplumdan topluma, olaydan olaya değişebileceği, herkes için etik olan bir davranış

---

<sup>401</sup> Forsyth, a.g.e., ss. 175-184.



tespit etmenin mümkün olmadığı, bir davranışın gerçekleştiği durumlara bağlı olarak ahlakdışı veya ahlaka uygun olarak nitelendirilebileceği şeklinde ifadelerden oluşmaktadır.

#### **4.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Araştırmamız bir alan araştırması olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik nicel bir araştırmadır. Araştırmamız, araştırma süresi bakımından kesit olma özelliği taşımaktadır. Araştırmamızda birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmamızın değişkenleri aşağıda yer almaktadır.

Bağımlı değişkenler etik iklim düzeyi ve bu düzeyi oluşturan faktörlerden oluşmaktadır:

Bağımlı değişken 1: İyilikseverlik etik ikliminin örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu

Bağımlı değişken 2: İyilikseverlik etik ikliminin kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu

Bağımlı değişken 3: Kuralcılık etik ikliminin örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu

Bağımlı değişken 4: Kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar, mesleki kodlar boyutu

Bağımlı değişken 5: Egoizm etik ikliminin örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu

Bağımlı değişken 6: Egoizm etik ikliminin verimlilik boyutu

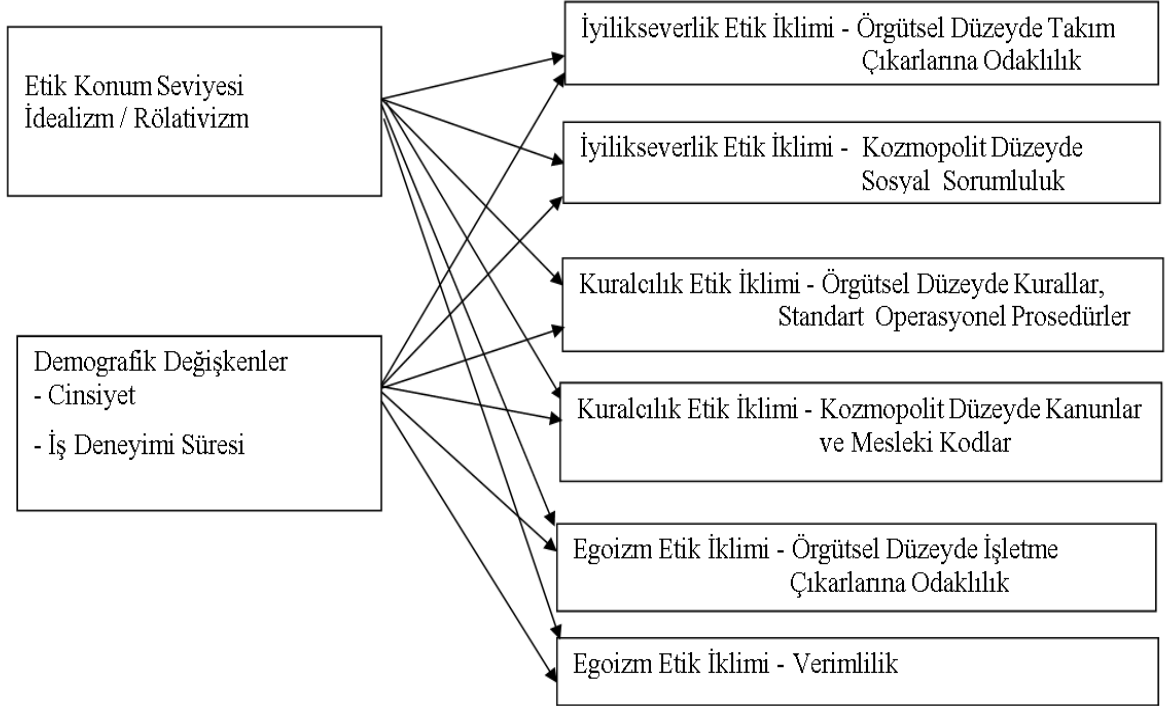
Bağımsız değişkenler, etik konum düzeyi ile demografik değişkenler arasında yer alan cinsiyet ve iş deneyim süresi değişkenlerinden oluşmaktadır:

Bağımsız değişken 1: Bireyin etik konum seviyesi

Bağımsız değişken 2: Cinsiyet

Bağımsız değişken 3: İş deneyim süresi

Aşağıdaki şekilde bağımlı ve bağımsız tüm değişkenlerin bir arada yer aldığı araştırma modelimiz görülmektedir:



**Şekil 6. Araştırmanın Modeli**

### **Araştırma Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri, etik konum düzeyi ve demografik değişkenler ile etik iklim düzeyinin üç ana boyutu olan egoizm etik iklimi, iyilikseverlik etik iklimi ve kuralcılık etik iklimi boyutlarının örgütsel ve kozmopolit düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine geliştirilmiştir.

Etik konum düzeyi ile etik iklim boyutları arasındaki ilişkiyi ölçen hipotezler:

H1: Etik konum düzeyi ile iyilikseverlik etik ikliminin örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu arasında ilişki vardır.

H2: Etik konum düzeyi ile iyilikseverlik etik ikliminin kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu arasında ilişki vardır.

H3: Etik konum düzeyi ile kuralcılık etik ikliminin örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu arasında ilişki vardır.

H4: Etik konum düzeyi ile kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar ve mesleki kodlar boyutu arasında ilişki vardır.

H5: Etik konum düzeyi ile egoizm etik ikliminin örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu arasında ilişki vardır.

H6: Etik konum düzeyi ile egoizm etik ikliminin verimlilik boyutu arasında ilişki vardır.

Araştırma kapsamında, cinsiyet ve iş deneyimi süresi ile etik iklim boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir, hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H7: Cinsiyet ile iyilikseverlik etik ikliminin örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu arasında ilişki vardır.

H8: Cinsiyet ile iyilikseverlik etik ikliminin kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu arasında ilişki vardır.

H9: Cinsiyet ile kuralcılık etik ikliminin örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu arasında ilişki vardır.

H10: Cinsiyet ile kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar ve mesleki kodlar boyutu arasında ilişki vardır.

H11: Cinsiyet ile egoizm etik ikliminin örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu arasında ilişki vardır.

H12: Cinsiyet ile egoizm etik ikliminin verimlilik boyutu arasında ilişki vardır.

H13: İş deneyimi süresi ile iyilikseverlik etik ikliminin örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu arasında ilişki vardır.

H14: İş deneyimi süresi ile iyilikseverlik etik ikliminin kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu arasında ilişki vardır.

H15: İş deneyimi süresi ile kuralcılık etik ikliminin örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu arasında ilişki vardır.

H16: İş deneyimi süresi ile kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar ve mesleki kodlar boyutu arasında ilişki vardır.

H17: İş deneyimi süresi ile egoizm etik ikliminin örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu arasında ilişki vardır.

H18: İş deneyimi süresi ile egoizm etik ikliminin verimlilik boyutu arasında ilişki vardır.

#### **4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Araştırmada kullanılan her iki ölçekte geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış olan, bilimsel literatürde kabul görmüş ve önemli bir yere sahip ölçekler olup ölçekler geliştirilirken kapsamlı geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aşağıda iki ölçek ile ilgili yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden bahsedilmektedir:

Etik iklim ölçeği geliştirilme sürecinde, Victor ve Cullen, ölçeği ilk olarak 1987 yılında 26 madde ile geliştirmiştir. 1993 yılında ölçeğe 10 madde daha ilave edilmiştir. Araştırmacılar, 36 maddelik bu son ölçek ile toplamda 1.167 katılımcı üzerinde üç ayrı test yapmış ve testler sonucu elde edilen bulgular anketin geçerlilik ve güvenilirliğini desteklemiştir.<sup>402</sup>

Etik pozisyon ölçeğinin geliştirilme sürecinde, ölçeği geliştiren Donelson R. Forsyth tarafından ilk olarak 1977 yılında, 65 katılımcı ile ölçeğin 55 maddelik ilk hali uygulanmış, sonrasında ölçek 27 maddeye indirilmiştir. Sonrasında yapılan uygulamalar ile toplamda altı ayrı uygulama sonrası geçerliliğe uygun olmayan maddelerin çıkarılması ile ölçek son halini almıştır.<sup>403</sup>

Araştırmamız kapsamında ilave olarak faktör analizi ve test-yeniden test güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonrasında, etik iklim ölçeğinden madde 27 ve madde 35 faktör yük değeri 0,70 altında olduğu için değerlendirilmeden

---

<sup>402</sup> Cullen, Victor, a.g.e., ss. 667-674.

<sup>403</sup> Forsyth, a.g.e., ss. 175-184

çıkartılmıştır. Diğer maddelerin faktör yük değerleri 0.70'in üzerinde gerçekleşmiştir. Test yeniden test yöntemi kapsamında ölçek, 1 ay ara ile 50 kişilik bir katılımcı grubuna iki kez uygulanmış ve elde edilen sonuçlara SPSS 20 paket programında Pearson korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdadır.

### **Etik İklim ve Etik Konum Ölçekleri ile ilgili yapılmış Test-Yeniden Test Güvenilirlik Sonuçları**

Etik iklim ve etik pozisyon ölçekleri boyutları ile ilgili SPSS 20 paket programında yapılmış test-yeniden test analizi güvenilirlik sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

Aşağıda SPSS çıktıları verilmiş olan test yeniden test analizleri sonucu 0.01 önem seviyesinde;

Egoizm iklimi boyutu korelasyon katsayısı; 0,782

İyilikseverlik iklimi boyutu korelasyon katsayısı: 0,820

Kuralcılık iklimi boyutu korelasyon katsayısı: 0,827 olarak tespit edilmiş olup her üç boyutta da Pearson korelasyon katsayıları 0,7 üzerinde çıkmıştır. Sonuç olarak test yeniden test güvenilirlik analizine göre Etik İklim Ölçeğinin üç boyutu da istatistiki açıdan güvenilirliğe sahiptir.

### **Egoizm İklimi Test Yeniden Test Güvenilirlik Analizi**

#### **Correlations**

		Anket1	Anket2
Anket1	Pearson Correlation	1	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Anket2	Pearson Correlation	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

### İyilikseverlik İklimi Test Yeniden Test Güvenilirlik Analizi

#### Correlations

		Anket1	Anket2
Anket1	Pearson Correlation	1	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Anket2	Pearson Correlation	,820**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

### Kuralcılık İklimi Test Yeniden Test Güvenilirlik Analizi

#### Correlations

		Anket1	Anket2
Anket1	Pearson Correlation	1	,827**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Anket2	Pearson Correlation	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

Aşağıda SPSS analiz sonucu verilmiş olan test yeniden test analizleri sonucu 0.01 önem seviyesinde; Etik Konum Ölçeği korelasyon katsayısı; 0,846 olarak tespit edilmiş olup sonuç olarak test yeniden test güvenilirlik analizine göre Etik Konum Ölçeği istatistikî açıdan güvenilirliğe sahiptir.

### Etik Konum Ölçeği Test Yeniden Test Güvenilirlik Analizi

#### Correlations

		Anket1	Anket2
Anket1	Pearson Correlation	1	,846**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Anket2	Pearson Correlation	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

**Tablo 6. Test Yeniden Test Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>
Egoizm Etik İklimi	0,782
İyilikseverlik Etik İklimi	0,820
Kuralcılık Etik İklimi	0,827
Etik Konum Düzeyi	0,846

Ölçek geliştirilme süreçlerinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamlı bir şekilde yapılmış ve bilimsel yeterliliği ispatlanmış olan, ayrıca literatürde çok sayıda araştırmada da geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanarak kullanılmış olan her iki ölçeğe, tarafımızca da yapılmış olan test yeniden test güvenilirlik analizleri sonucu, tüm boyutlarda pearson korelasyon katsayıları yüksek gerçekleşmiş olup elde ettiğimiz sonuçlar, Victor&Cullen Etik İklim Ölçeği ile Donelson Forsyth Etik Konum Ölçeğinin güvenilirliğini desteklemektedir.

#### **4.8. Veri Analizleri ve Bulgular**

Bu bölümde, anket sonucu elde edilen veriler ve analizleri yer almaktadır. Bu bölümde sırası ile katılımcıların demografik dağılım durumu, etik konum ile etik iklim arasındaki ilişki ile ilgili hipotez testleri ve sonrasında demografik değişkenlerden cinsiyet ve iş deneyim süresi ile etik iklim arasındaki ilişki ile ilgili hipotez testleri yer almaktadır.

#### **Demografik Dağılım**

Katılımcılarının demografik dağılımı ile ilgili elde ettiğimiz sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Demografik Dağılımı**

Demografik Özellik	f	Oran	Demografik Özellik	f	Oran
<b>Cinsiyet</b>	<b>392</b>	<b>% 100</b>	<b>Tahsil Durumu</b>	<b>392</b>	<b>% 100</b>
Kadın	187	% 47,7	Lise altı	9	% 2,3
Erkek	205	% 52,3	Lise	143	% 36,5
			Ön Lisans/ 2 yıllık Fakülte	24	% 6,1
			Lisans	195	% 49,7
			Lisans üstü	21	% 5,4
<b>Yaş</b>	<b>392</b>	<b>% 100</b>	<b>İş Deneyim Süresi</b>	<b>392</b>	<b>% 100</b>
18-24	21	% 5,4	6 ay ve altı	7	% 1,8
25-29	96	% 24,5	6 ay – 3 yıl	29	% 7,4
30-34	99	% 25,3	3–5 yıl	36	% 9,2
35-39	78	% 19,9	5-10 yıl	103	% 26,3
40-44	38	% 9,7	10 yıl ve üzeri	217	% 55,3
45-49	45	% 11,5			
50- üzeri	15	% 3,8			

### **Hipotez Testleri**

Bu bölümde, etik pozisyon ve etik iklim boyutları arasındaki ilişkiler ile ilgili ana hipotezler, yine etik pozisyon ve etik iklim boyutları alt hipotezler ve demografik değişkenler ile etik iklim boyutları arasındaki ilişkiler ile ilgili alt hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

Hipotez testleri SPSS 20 paket programında yapılmıştır.



## H1 Hipotez Testi

Bireylerin etik konum düzeyi ile iyilikseverlik etik ikliminin örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu arasındaki ilişki ile ilgili SPSS test sonucu aşağıdadır:

### Etik Konum-İyilikseverlik İklimi Örgütsel Düzey Hipotez Testi

Correlations			
		Etik_Konum	İyilikseverlik_Etik_İklim_ÖrgütselDüzey
Etik_Konum	Pearson Correlation	1	-,728**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	392	392
İyilikseverlik_Etik_İklim_ÖrgütselDüzey	Pearson Correlation	-,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	392	392

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

Yapılan korelasyon analizi sonucu, etik pozisyon düzeyi ile iyilikseverlik etik iklimi örgütsel düzey arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon katsayısı -0,728 olarak tespit edilmiş olup iki değişken arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır.

Bireylerin etik pozisyon konumlanması ile, iyilikseverlik etik iklimi örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İdealizm düzeyi arttıkça, sözkonusu etik iklim boyutu ile ilgili olumlu algılama düzeyi azalmakta, rölativizm düzeyi arttıkça ise, etik iklim algılama düzeyi olumlu yönde artmaktadır. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

## H2 Hipotez Testi

Bireylerin etik konum düzeyi ile iyilikseverlik etik ikliminin kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu arasındaki ilişki ile ilgili SPSS test sonucu aşağıdadır:

### Etik Konum-İyilikseverlik İklimi Kozmopolit Düzey Hipotez Testi

Correlations			
		Etik_Konu	İyilikseverlik_Etik_İklim_KozmopolitDüzey
		m	
Etik_Konum	Pearson Correlation	1	-,719**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	392	392
İyilikseverlik_Etik_İklim_KozmopolitDüzey	Pearson Correlation	-,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	392	392

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

Yapılan korelasyon analizi sonucu etik pozisyon düzeyi ile iyilikseverlik etik iklimi kozmopolit düzey arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon katsayısı - 0,719 olarak tespit edilmiş olup iki değişken arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır.

Bireylerin etik pozisyon konumlanması ile, iyilikseverlik etik ikliminin kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutu arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İdealizm düzeyi arttıkça, sözkonusu etik iklim boyutu ile ilgili olumlu algılama düzeyi azalmakta, rölativizm düzeyi arttıkça ise, etik iklim algılama düzeyi olumlu yönde artmaktadır. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

### H3 Hipotez Testi

Bireylerin etik konum düzeyi ile kuralcılık etik ikliminin örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu arasındaki ilişki ile ilgili SPSS test sonucu aşağıdadır:

#### Etik Konum-Kuralcılık İklimi Örgütsel Düzey Hipotez Testi

		Correlations	
		Etik_Konum	Kuralcılık_Etik _İklim_Örgütse lDüzey
Etik_Konum	Pearson Correlation	1	-,746**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	392	392
Kuralcılık_Etik_İklim_Örgütse lDüzey	Pearson Correlation	-,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	392	392

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

Etik pozisyon düzeyi ile kuralcılık etik iklimi örgütsel düzey arasındaki ilişki üzerine yapılan korelasyon analizi sonucu Pearson korelasyon katsayısı -0,746 olarak tespit edilmiş olup iki değişken arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır.

Bireylerin etik pozisyon konumlanması ile, kuralcılık etik ikliminin örgütsel düzeyde kurallar, standart operasyonel prosedürler boyutu arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İdealizm düzeyi arttıkça, sözkonusu etik iklim boyutu ile ilgili olumlu algılama düzeyi azalmakta, rölativizm düzeyi arttıkça ise, etik iklim algılama düzeyi olumlu yönde artmaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

#### H4 Hipotez Testi

Bireylerin etik konum düzeyi ile kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar ve mesleki kodlar boyutu arasındaki ilişki ile ilgili SPSS test sonucu aşağıdadır:

#### Etik Konum-Kuralcılık İklimi Kozmopolit Düzey Hipotez Testi

Correlations		
	Etik_Konum	Kuralcılık_Etik_İklim_KozmopolitDüzey
Etik_Konum	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	-,753**
	N	,000
Kuralcılık_Etik_İklim_KozmopolitDüzey	Pearson Correlation	392
	Sig. (2-tailed)	-,753**
	N	,000

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

Etik pozisyon düzeyi ile kuralcılık etik iklimi kozmopolit düzey arasındaki ilişki üzerine yapılan korelasyon analizi sonucu Pearson korelasyon katsayısı -0,753 olarak tespit edilmiş olup iki değişken arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır.

Bireylerin etik pozisyon konumlanması ile, kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar ve mesleki kodlar boyutu arasında güçlü ve örgütsel düzeye göre daha kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

İdealizm düzeyi arttıkça, sözkonusu etik iklim boyutu ile ilgili olumlu algılama düzeyi azalmakta, rölativizm düzeyi arttıkça ise, etik iklim algılama düzeyi olumlu yönde artmaktadır. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## H5 Hipotez Testi

Bireylerin etik konum düzeyi ile egoizm etik ikliminin örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu arasındaki ilişki ile ilgili SPSS test sonucu aşağıdadır:

### Etik Konum-Egoizm İklimi Örgütsel Düzey Hipotez Testi

		Correlations	
		Etik_Konum	Egoizm_Etik_İklim_ÖrgütselDüzey
Etik_Konum	Pearson Correlation	1	-,664**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	392	392
Egoizm_Etik_İklim_Örgütsel Düzey	Pearson Correlation	-,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	392	392

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

Etik konum düzeyi ile egoizm etik iklimi örgütsel düzey arasındaki ilişki üzerine yapılan korelasyon analizi sonucu Pearson korelasyon katsayısı -0,664 olarak tespit edilmiş olup iki değişken arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır.

Bireylerin etik pozisyon konumlanması ile, egoizm etik iklimi örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

İdealizm düzeyi arttıkça, sözkonusu etik iklim boyutu ile ilgili olumlu algılama düzeyi azalmakta, rölativizm düzeyi arttıkça ise, etik iklim algılama düzeyi olumlu yönde artmaktadır. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

## H6 Hipotez Testi

Bireylerin etik konum düzeyi ile egoizm etik ikliminin verimlilik boyutu arasındaki ilişki ile ilgili SPSS test sonucu aşağıdadır:

### Etik Konum-Egoizm İklimi Verimlilik Boyutu Hipotez Testi

		Correlations	
		Etik_Konum	Egoizm_Etik_İklim_Verimlilik
Etik_Konum	Pearson Correlation	1	-,625**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	392	392
	Pearson Correlation	-,625**	1
Egoizm_Etik_İklim_Verimlilik	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	392	392

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

Etik pozisyon düzeyi ile egoizm etik iklimi verimlilik boyutu arasındaki ilişki üzerine yapılan korelasyon analizi sonucu Pearson korelasyon katsayısı -0,625 olarak tespit edilmiş olup iki değişken arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır. Bireylerin etik pozisyon konumlanması ile, egoizm etik iklimi verimlilik boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu boyutta ortaya çıkan ilişki düzeyi diğer boyutlardaki ilişki düzeylerine göre en düşük seviyede gerçekleşmiştir. Bununla beraber bu boyutta da idealizm düzeyi arttıkça, sözkonusu etik iklim boyutu ile ilgili olumlu yönde algılama düzeyi azalmakta, rölativizm düzeyi arttıkça ise, etik iklim algılama düzeyi olumlu yönde artmaktadır. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Etik Konum – Etik İklim Boyutları Hipotez Test Sonuçları**

Hipotez	Korelasyon Katsayısı
H1 - Etik Konum-İyilikseverlik İklimi Örgütsel Düzey	0,728
H2 - Etik Konum-İyilikseverlik İklimi Kozmopolit Düzey	0,719
H3 - Etik Konum-Kuralcılık İklimi Örgütsel Düzey	0,746
H4 - Etik Konum-Kuralcılık İklimi Kozmopolit Düzey	0,753
H5 - Etik Konum-Egoizm İklimi Örgütsel Düzey	0,664
H6 - Etik Konum-Egoizm İklimi Verimlilik Boyutu	0,625

## Demografik Faktörler-Etik İklim İlişkisi ile İlgili Hipotez Testleri

Demografik faktörler olan cinsiyet ve iş deneyim süresi ile iyilikseverlik, kuralcılık ve egoizm etik iklimleri arasındaki farklılıklar üzerine geliştirilmiş olan hipotez testlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Bağımsız örneklem t testi, iki bağımsız grup arasındaki ortalamaların farkını analiz etmek için kullanılan bir yöntem olup, bu yöntem iki bağımsız grubun test değişkenine göre taşıdığı ortalama değerler arasında istatistiki açıdan önemli bir fark olup olmadığını ortaya koymaktadır.<sup>404</sup> Cinsiyet ile etik iklim boyutları arasındaki farklar bağımsız örneklem t-testi ile ölçülmüştür.

Tek yönlü Varyans Analizi, katılımcıların iki veya daha fazla gruba veya düzeye ayrıldığı durumlarda kullanılmaktadır. Bu analiz yöntemi bağımlı değişkene göre grup ortalamalarının istatistiki açıdan önemli düzeyde farklı olup olmadığını ölçmektedir.<sup>405</sup> İş deneyim süresi ile etik iklim boyutları arasındaki farklar tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yöntemi ile ölçülmüştür.

### Cinsiyet ile İyilikseverlik Etik İklimi ilişkisi

İyilikseverlik etik ikliminin örgütsel ve kozmopolit boyutları ile cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkinin tespiti için SPSS programında yapılmış olan Independent-Samples T-Test (Bağımsız Örneklem T Testi) sonucu aşağıdadır.

Group Statistics					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İyilikseverlik_Etik_İklim	Kadın	187	2,7612	1,52061	,11120
_ ÖrgütselDüzey	Erkek	205	3,1857	1,46351	,10222
İyilikseverlik_Etik_İklim	Kadın	187	2,7447	1,47969	,10821
_ KozmopolitDüzey	Erkek	205	3,1463	1,43462	,10020

<sup>404</sup> Samuel B. Green, Neil J. Salkind, Theresa M. Akey, *Using SPSS for Windows Analyzing and Understanding Data*, (2. bs.), Prentice-Hall, New Jersey, 2000, ss. 149.

<sup>405</sup> Green, Salkind, Akey, a.g.e., ss. 158.

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
İyilikseverlik_Etik_İklim_ÖrgütselDüzyey	,657	,418	-2,815	390	,005	-,42443	,15077	-,72086	-,12800	
			-2,810	383,487	,005	-,42443	,15104	-,72140	-,12746	
İyilikseverlik_Etik_İklim_KozmopolitDüzyey	1,309	,253	-2,728	390	,007	-,40169	,14726	-,69122	-,11216	
			-2,724	384,186	,007	-,40169	,14747	-,69164	-,11173	

Sonuçlardan görüldüğü üzere cinsiyet farklılığı ile katılımcıların iyilikseverlik etik iklimi boyutunda çalıştıkları kurumu değerlendirmeleri arasında istatistiki açıdan 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

İyilikseverlik etik iklimi örgütsel düzeyde p değeri 0,005 ( $p < 0,05$ ), kozmopolit düzeyde ise 0,007 ( $p < 0,05$ ) olarak gerçekleşmiştir.

Kadınlarda değerlendirme puanları erkeklere göre daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlara göre H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.



## Cinsiyet ile Kuralcılık Etik İklimi ilişkisi

Kuralcılık etik ikliminin iki boyutu ile cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkinin tespiti için SPSS programında yapılmış olan Independent-Samples T-Test Bağımsız Örneklem T Testi) sonucu aşağıdadır.

### Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kuralcılık_Etik_İklim_	Kadın	187	2,8289	1,49376	,10923
ÖrgütselDüzyey	Erkek	205	3,1524	1,47993	,10336
Kuralcılık_Etik_İklim_	Kadın	187	2,8489	1,56563	,11449
KozmopolitDüzyey	Erkek	205	3,1720	1,49017	,10408

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kuralcılık_Etik_İklim_ÖrgütselDüzyey	Equal variances assumed	,049	,824	-2,152	390	,032	-,32356	,15032	-,61910	-,02802
	Equal variances not assumed			-2,152	386,026	,032	-,32356	,15039	-,61924	-,02788
Kuralcılık_Etik_İklim_KozmopolitDüzyey	Equal variances assumed	1,139	,286	-2,092	390	,037	-,32302	,15437	-,62653	-,01951
	Equal variances not assumed			-2,088	382,359	,037	-,32302	,15473	-,62724	-,01880

Sonuçlardan görüldüğü üzere cinsiyet farklılığı ile katılımcıların kuralcılık etik iklimi boyutunda çalıştıkları kurumu değerlendirmeleri arasında istatistiki açıdan 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kuralcılık etik iklimi örgütsel düzeyde p değeri 0,032 ( $p < 0,05$ ), kozmopolit düzeyde 0,037 ( $p < 0,05$ ) olarak gerçekleşmiştir.

Kadınlarda değerlendirme puanları erkeklere göre daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlara göre H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir.

### Cinsiyet ile Egoizm Etik İklimi ilişkisi

Egoizm etik ikliminin iki boyutu ile cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkinin tespiti için SPSS programında yapılmış olan Independent-Samples T-Test Bağımsız Örneklem T Testi) sonucu aşağıdadır.

#### Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Egoizm_Etik_İklim_	Kadın	187	2,8342	1,42978	,10456
ÖrgütselDüzey	Erkek	205	3,2073	1,45237	,10144
Egoizm_Etik_İklim_	Kadın	187	2,7567	1,48162	,10835
KozmopolitDüzey	Erkek	205	3,1805	1,42835	,09976

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Egoizm_Etik_İklim_ÖrgütselDüzey	,060	,807	-2,559	390	,011	-,37309	,14578	-,65971	-,08648
Equal variances not assumed			-2,561	387,731	,011	-,37309	,14568	-,65951	-,08668
Egoizm_Etik_İklim_KozmopolitDüzey	1,495	,222	-2,882	390	,004	-,42380	,14703	-,71288	-,13473
Equal variances not assumed			-2,878	383,649	,004	-,42380	,14728	-,71338	-,13423

Sonuçlardan görüldüğü üzere cinsiyet farklılığı ile katılımcıların egoizm etik iklimi boyutunda çalıştıkları kurumu değerlendirmeleri arasında istatistiki açıdan 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Egoizm etik iklimi örgütsel düzeyde p değeri 0,011 ( $p < 0,05$ ), verimlilik düzeyinde 0,004 ( $p < 0,05$ ) olarak gerçekleşmiştir.

Kadınlarda değerlendirme puanları erkeklere göre daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlara göre H11 ve H12 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu bölümde şu ana kadar cinsiyet ve etik iklim boyutları üzerine altı tane bağımsız örneklem t testi yapılmış olup testlerde ortaya çıkan tüm p değerleri toplu olarak aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 9. Cinsiyet Değişkeni-Etik İklim Boyutları  
Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Cinsiyet Farklılığı	İyilikseverlik Örgütsel	İyilikseverlik Kozmopolit	Kuralcılık Örgütsel	Kuralcılık Kozmopolit	Egoizm Örgütsel	Egoizm Verimlilik
	0,005	0,007	0,032	0,037	,011	,004

Tabloda görüldüğü üzere, cinsiyet farklılıkları ile kişilerin kurumlarını etik açıdan değerlendirmesi arasındaki fark en fazla egoizm etik iklimi verimlilik boyutunda gerçekleşmiştir, sonrasında iyilikseverlik ikliminin iki boyutu olan örgütsel düzey ve kozmopolit düzey bunu izlemektedir. Cinsiyet farklılığının etkisi açısından kuralcılık iklimi iyilikseverlik ve egoizm iklimlerinden sonra gelmektedir. Bununla beraber kadınların çalıştıkları kurumdaki etik iklim düzeyine vermiş oldukları puan tüm etik iklim boyutlarında erkeklerden daha düşük çıkmıştır.

### **İş Deneyim Süresi ile Etik İklim Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi**

Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinden iş deneyim süresi ile etik iklim boyutlarının arasındaki ilişkinin tespiti için SPSS programında One-Way Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve Tukey testleri yapılmış olup, sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

### **İş Deneyim Süresi ile İyilikseverlik Etik İklimi İlişkisi**

İyilikseverlik etik ikliminin örgütsel ve kozmopolit boyutları ile iş deneyim süresi arasındaki ilişki ile ilgili yapılmış tek yönlü varyans analizi sonucu aşağıdadır:

## İş Deneyim Süresi – İyilikseverlik Etik İklimi Örgütsel Düzey Tek Yönlü Varyans Analizi

### ANOVA

İyilikseverlik Etik İklim Örgütsel Düzey

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	36,216	4	9,054	4,130	,003
Within Groups	848,417	387	2,192		
Total	884,633	391			

## İş Deneyim Süresi – İyilikseverlik Etik İklimi Kozmopolit Düzey Tek Yönlü Varyans Analizi

### ANOVA

İyilikseverlik Etik İklim Kozmopolit Düzey

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,594	4	9,648	4,643	,001
Within Groups	804,290	387	2,078		
Total	842,884	391			

İş deneyim süresi farklılıkları ile iyilikseverlik etik iklimi arasındaki ilişkinin analizi sonucu iyilikseverlik etik ikliminin her iki boyutunda da güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır, her iki boyutta da  $p < 0,05$  olup elde edilen sonuçlara göre H13 ve H14 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bireylerin iş deneyim sürelerindeki farklılıklar ile iyilikseverlik etik ikliminin örgütsel düzeyde takım çıkarlarına odaklılık boyutu ile kozmopolit düzeyde sosyal sorumluluk boyutları ile ilgili algılamaları arasında istatistik açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 10. İş Deneyim Süresi - İyilikseverlik Etik İklimi Hipotez Test Sonuçları**

Hipotez	P değeri
H13- İş Deneyim Süresi-İyilikseverlik İklimi Örgütsel Düzey	,003
H14- İş Deneyim Süresi-İyilikseverlik İklimi Kozmopolit Düzey	,001

Ortaya çıkan farklılığın hangi kategorilerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testi yapılmıştır. İyilikseverlik etik iklimi örgütsel düzey ile ilgili yapılan Tukey Test sonucu aşağıda yer almaktadır:

### İş Deneyim Süresi – İyilikseverlik Etik İklimi Örgütsel Düzey Tukey Analizi Test Sonuçları

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: İyilikseverlik\_Etik\_İklim\_Örgütsel\_Düzey  
Tukey HSD

(I) İş_Deneyim_Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
6 ay ve altı	6 ay-3 yıl	-,13990	,62352	,999	-1,8488	1,5690
	3-5 yıl	,03563	,61162	1,000	-1,6406	1,7119
	5-10 yıl	,65393	,57833	,790	-,9311	2,2390
	10 yıl ve üzeri	,76760	,56858	,660	-,7907	2,3259
6 ay-3 yıl	6 ay ve altı	,13990	,62352	,999	-1,5690	1,8488
	3-5 yıl	,17554	,36945	,990	-,8370	1,1881
	5-10 yıl	,79383	,31126	,082	-,0592	1,6469
	10 yıl ve üzeri	,90751*	,29274	,018	,1052	1,7098
3-5 yıl	6 ay ve altı	-,03563	,61162	1,000	-1,7119	1,6406
	6 ay-3 yıl	-,17554	,36945	,990	-1,1881	,8370
	5-10 yıl	,61829	,28667	,199	-,1674	1,4040
	10 yıl ve üzeri	,73197*	,26646	,049	,0017	1,4622
5-10 yıl	6 ay ve altı	-,65393	,57833	,790	-2,2390	,9311
	6 ay-3 yıl	-,79383	,31126	,082	-1,6469	,0592
	3-5 yıl	-,61829	,28667	,199	-1,4040	,1674
	10 yıl ve üzeri	,11368	,17716	,968	-,3719	,5992
10 yıl ve üzeri	6 ay ve altı	-,76760	,56858	,660	-2,3259	,7907
	6 ay-3 yıl	-,90751*	,29274	,018	-1,7098	-,1052
	3-5 yıl	-,73197*	,26646	,049	-1,4622	-,0017
	5-10 yıl	-,11368	,17716	,968	-,5992	,3719

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Tablo 11. İş Deneyim Süresi Kategorilerinin İyilikseverlik Etik İklimi Örgütsel Düzey Göre Karşılaştırılması**

İş Deneyim Süresi	6 ay ve altı	6 ay-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıl ve üzeri
6 ay ve altı		,999	1,000	,790	,660
6 ay-3 yıl	,999		,990	,082	,018
3-5 yıl	1,000	,990		,199	,049
5-10 yıl	,790	,082	,199		,968
10 yıl ve üzeri	,660	,018	,049	,968	

Yukarıdaki tabloda özetlenmiş olan sonuçlardan da görüldüğü üzere istatistiki açıdan en yüksek farklılık 10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip kişiler ile 6 ay-3 yıl ve 3-5 yıl iş deneyimine sahip kişiler arasında ortaya çıkmıştır.

10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip kişiler ile 5-10 yıl arası iş deneyimine sahip kişilerin iyilikseverlik etik iklimini algılamaları arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur. Keza 6 ay ve altı, 6 ay-3 yıl, 3-5 yıl kategorileri arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuçlar, iş deneyimi arttıkça bireylerin çalıştıkları kurumdaki iyilikseverlik etik iklimini örgütsel düzeyde daha düşük puanlandıklarını göstermektedir.

İyilikseverlik etik iklimi kozmopolit düzey ile ilgili yapılan Tukey Test sonucu aşağıda yer almaktadır:

**İş Deneyim Süresi – İyilikseverlik Etik İklimi Kozmopolit Düzey**  
**Tukey Analizi Test Sonuçları**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: İyilikseverlik\_Etik\_İklim\_Kozmopolit\_Düzey Tukey HSD

(I) İş_Deneyim_Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
6 ay ve altı	6 ay-3 yıl	-,27340	,60709	,991	-1,9372	1,3904
	3-5 yıl	,27282	,59550	,991	-1,3593	1,9049
	5-10 yıl	,60784	,56309	,817	-,9354	2,1511
	10 yıl ve üzeri	,81682	,55360	,579	-,7004	2,3341
6 ay-3 yıl	6 ay ve altı	,27340	,60709	,991	-1,3904	1,9372
	3-5 yıl	,54622	,35971	,551	-,4396	1,5321
	5-10 yıl	,88124*	,30305	,031	,0507	1,7118
	10 yıl ve üzeri	1,09022*	,28503	,001	,3090	1,8714
3-5 yıl	6 ay ve altı	-,27282	,59550	,991	-1,9049	1,3593
	6 ay-3 yıl	-,54622	,35971	,551	-1,5321	,4396
	5-10 yıl	,33502	,27912	,751	-,4300	1,1000
	10 yıl ve üzeri	,54400	,25944	,223	-,1670	1,2550
5-10 yıl	6 ay ve altı	-,60784	,56309	,817	-2,1511	,9354
	6 ay-3 yıl	-,88124*	,30305	,031	-1,7118	-,0507
	3-5 yıl	-,33502	,27912	,751	-1,1000	,4300
	10 yıl ve üzeri	,20898	,17250	,745	-,2638	,6817
10 yıl ve üzeri	6 ay ve altı	-,81682	,55360	,579	-2,3341	,7004
	6 ay-3 yıl	-1,09022*	,28503	,001	-1,8714	-,3090
	3-5 yıl	-,54400	,25944	,223	-1,2550	,1670
	5-10 yıl	-,20898	,17250	,745	-,6817	,2638

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Tablo 12. İş Deneyim Süresi Kategorilerinin İyilikseverlik Etik İklimi Kozmopolit Düzeye Göre Karşılaştırılması**

İş Deneyim Süresi	6 ay ve altı	6 ay-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıl ve üzeri
6 ay ve altı		,991	,991	,817	,579
6 ay-3 yıl	,991		,551	,031	,001
3-5 yıl	,991	,551		,751	,223
5-10 yıl	,817	,031	,751		,745
10 yıl ve üzeri	,579	,001	,223	,745	

Yukarıdaki tabloda özetlenmiş olan kozmopolit düzeyde ortaya çıkan iş deneyim süresi farklılıkları ile ilgili sonuçları, örgütsel düzeyde ortaya çıkan sonuçlar

ile karşılaştırdığımızda örgütsel düzeyden farklı olarak, 10 yıl üzeri iş deneyimine sahip kişiler ile 3-5 yıl kategorisinde iş deneyimine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Bununla beraber, örgütsel düzeyde olduğu gibi istatistiki açıdan en yüksek farklılık 10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip kişiler ile 6 ay-3 yıl iş deneyimine sahip kişiler arasında gerçekleşmiştir. Keza yine örgütsel düzeyde olduğu gibi 10 yıl üzeri iş deneyimine sahip kişiler ile 5-10 yıl kategorisinde iş deneyimine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Kozmopolit düzeyde yine örgütsel düzeyde olduğu gibi iş deneyim süresi arttıkça, bireylerin çalıştıkları kurumlara verdikleri puanlamaların düştüğü söylenebilir fakat fark ağırlıklı olarak 6 ay – 3 yıl kategorisinin, 5-10 yıl ve 10 yıl üzeri kategoriler ile arasındaki farklılıktan kaynaklıdır.

### **İş Deneyim Süresi ile Kuralcılık Etik İklimi İlişkisi**

İş deneyim süresi ile kuralcılık etik ikliminin örgütsel ve kozmopolit düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren Tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdadır:

### **İş Deneyim Süresi – Kuralcılık Etik İklimi Örgütsel Düzey**

#### **Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları**

#### **ANOVA**

Kuralcılık Etik İklim Örgütsel Düzey

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,100	4	2,775	1,247	,290
Within Groups	860,961	387	2,225		
Total	872,061	391			



**İş Deneyim Süresi – Kuralcılık Etik İklimi Kozmopolit Düzey**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları**

**ANOVA**

Kuralcılık Etik İklim Kozmopolit Düzey

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,077	4	3,769	1,614	,170
Within Groups	904,048	387	2,336		
Total	919,125	391			

**Tablo 13. İş Deneyim Süresi Kuralcılık Etik İklimi Hipotez Test Sonuçları**

Hipotez	Test Sonucu
H15- İş Deneyim Süresi-Kuralcılık İklimi Örgütsel Düzey	,290
H16- İş Deneyim Süresi-Kuralcılık İklimi Kozmopolit Düzey	,170

İş deneyim süresi farklılıkları ile kuralcılık etik iklim boyutları arasında istatistiki anlamda öneme sahip bir sonuç elde edilememiştir her iki boyutta da  $p > 0,05$  olup, H15 ve H16 Hipotezleri red edilmiştir

**İş Deneyim Süresi ile Egoizm Etik İklim İlişkisi**

İş deneyim süresi ile egoizm etik ikliminin örgütsel ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren Tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdadır:

**İş Deneyim Süresi – Egoizm Etik İklimi Örgütsel Düzey**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları**

**ANOVA**

Egoizm Etik İklim Örgütsel Düzey

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,514	4	3,879	1,856	,117
Within Groups	808,649	387	2,090		
Total	824,163	391			

**İş Deneyim Süresi – Egoizm Etik İklimi Verimlilik**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları**

**ANOVA**

Egoizm Etik İklim Verimlilik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,603	4	2,151	,999	,408
Within Groups	833,463	387	2,154		
Total	842,066	391			

**Tablo 14. İş Deneyim Süresi Egoizm Etik İklimi Hipotez Test Sonuçları**

Hipotez	Test Sonuç
H17- İş Deneyim Süresi-Egoizm İklimi Örgütsel Düzey	,117
H18- İş Deneyim Süresi-Egoizm İklimi Verimlilik	,408

İş deneyim süresi farklılıkları ile egoizm etik iklim boyutları arasında istatistikî anlamda öneme sahip bir sonuç elde edilememiştir her iki boyutta da  $p>0,05$  olup H17 ve H18 Hipotezleri red edilmiştir.

#### **4.9. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlardan, öncelikli olarak, demografik değişkenlerin etik iklim düzeyine olan etkisi ile ilgili sonuçları yorumladığımızda şu bulgulara ulaştığımız:

Cinsiyet ile etik iklim algılaması arasındaki ilişki vardır ve ilişki düzeyi güçlüdür. Kadınlar erkeklere nazaran çalıştıkları kurumlardaki etik iklim düzeyini daha düşük görmektedir. Kadınların, etik iklim düzeyini daha düşük olarak puanlandırmalarını, ahlaki beklentilerinin daha yüksek olması sonucu ile yorumlamaktayız. Kadınlar, erkeklere kıyasla, çalıştıkları kurumlarda kişilerin birbirlerinin iyiliğini daha az düşündükleri, bireylerin birbirlerine olan karşılıklı hassasiyetin düşük olduğu, aynı şekilde müşterilere ve topluma karşı olan sorumluluk duygusunun da düşük olduğu, kural, kanun ve mesleki standartlara uyumun, verimlilik ve işletme çıkarlarına odaklanma düzeyinin de yeterli olmadığı yönünde algılamalara

sahiptir. Araştırmamızın sonucu literatürde de baskın görüş olan kadınların etik düzeyinin-ahlaki beklentilerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucu ile uyumlu gerçekleşmiştir.

İş deneyimi süresi ile etik iklim boyutları arasındaki ilişki düzeyine bakıldığı zaman, iş deneyimi süresi ile iyilikseverlik etik ikliminin hem örgütsel hem de kozmopolit düzeyi arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş deneyimi arttıkça, iyilikseverlik etik iklim algılama düzeyi düşmektedir. Bu durumu, kişilerin iş deneyimleri arttıkça, çalıştıkları kurumdaki olumsuz durumları daha fazla gördükleri ve iyilikseverlik etik iklim ile ilgili değerlendirmelerinin daha olumsuz gerçekleştiği sonucu ile yorumlayabiliriz. İyilikseverlik iklimi ile ilgili elde edilen sonuçlardan farklı olarak, iş deneyimi süresi ile kuralcılık etik iklimi ve egoizm etik iklimi boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Etik konum ve etik iklim boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, en güçlü ilişki etik konum ile kuralcılık etik iklimi arasında gerçekleşmiştir, sonrasında iyilikseverlik etik iklimi ve egoizm etik iklimi gelmektedir.

Ayrı olarak etik konum ile, kuralcılık etik iklimi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise en yüksek korelasyon kozmopolit düzeyde gerçekleşmiştir, idealizm düzeyi yükseldikçe (rölativizm düzeyi düştükçe) kuralcılık etik ikliminin kozmopolit düzeyde kanunlar ve mesleki kodlar boyutu ile ilgili kişilerin algılaması-kurumlarına vermiş oldukları puan düşmektedir, aynı şekilde idealizm ile kuralcılık etik ikliminin örgütsel kurallar ve prosedürler boyutu ile arasında da kozmopolit düzeyde gerçekleşen korelasyona göre daha düşük fakat güçlü bir korelasyon söz konusudur. Etik konum düzeyi ile kuralcılık iklimi arasındaki bu güçlü ilişkiyi, bireylerin idealizm düzeyleri yükseldikçe (rölativizm düzeyi düştükçe) kurallara uyum ile ilgili beklentilerinin artmakta olduğu ve içinde çalıştıkları kurumu bu doğrultuda yeterli görmemekte olduğu sonucu ile yorumlayabiliriz.

Bireylerin etik konum düzeyi ile, iyilikseverlik etik iklimi arasında da güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İdealizm düzeyi arttıkça-rölativizm düzeyi düştükçe iyilikseverlik etik ikliminin hem örgütsel hem de kozmopolit boyutlarında etik iklim algı düzeyi- bireylerin kurumlarını etik açıdan değerlendirmeleri sonucu verdikleri

puan düşmektedir. İdealizm düzeyi yüksek bireylerin iyilikseverlik etik iklimi ile ilgili beklentileri yüksek gerçekleşmektedir, bu durumda çalıştıkları kurumdaki etik düzeyi yetersiz görmelerine yol açmaktadır.

Egoizm iklim türünün verimlilik ve örgütsel düzeyde işletme çıkarlarına odaklılık boyutları ile, etik konum düzeyi arasında ise iyilikseverlik ve kuralcılık boyutlarından farklı olarak güçlü seviyede olmayan, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmamızın kısıtları, etik ile ilgili bireysel algıları etkileyen diğer faktörlerdir. Örnek olarak işletmenin yönetim yapısı, türü, sektörü, kişinin çalıştığı departmanın kendine özgü yapısı, işletmede karşı karşıya kalınan olayların niteliği, bireyin farklı kişilik türlerinde taşıdığı farklı özelliklerinin etik algılamalarına etkisi gibi faktörlerde etik iklim algılamalarını etkilemektedir. Bu faktörler ile etik iklim algılamaları arasındaki ilişkinin ölçümü için yeni araştırmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları, bireylerin etik pozisyon ile ilgili konularının ve demografik değişkenlerin etik iklim algılamalarını etkilediğini göstermektedir. Yani bir işletmede, etik iklim üzerine bir takım uygulamalar yapılırken öncesinde kurumda çalışan kişilerin etik pozisyon durumları-idealizm ve rölativizm düzeyleri ölçülmelidir, çünkü araştırmamızın sonucuna göre işletmedeki etik iklim düzeyi, çalışanların kişilik yapısı ve demografik özellikleri sonucu oluşan algılamalarından etkilenmektedir. Özetle etik iklim düzeyi, iş etiği uygulamaları ve kişilerin etik pozisyon algılamaları ile beraber şekillenmektedir.

## SONUÇ

Çalışmamızda, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri için iş etiği uygulamalarını gerçekleştirmelerinin hayati derecede gerekli olduğu, iş etiğinin işletmelerde biçimsel olarak değil, sahip olduğu içerik ile ve tam anlamıyla dikkate alınmasının gerekliliği, araştırma sonuçları ve iş hayatındaki gerçek olaylar ile ortaya konmuştur.

Ayrıca işletmenin tüm paydaşları ile olan ilişkilerinde iş etiğine uygun davranmasının işletme performansı üzerine olan etkileri de yine çok sayıda araştırma sonucu ile çalışmamızda yer almaktadır. Tüketiciler, çalışanlar ve toplum ile olan ilişkilerde iş etiğinin dikkate alınmaması, kısa vadede işletme üzerinde açıkça görülen bir etki yaratmasa dahi uzun vadede yıkıcı etkiler yaratmaktadır. İşletmenin etik açıdan yeterli olduğunun temel ölçütü ise işletmede var olan etik iklim düzeyidir.

Bir işletmede, etik iklim düzeyinin geliştirilmesi ve korunması ise iş etiği uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Çalışmamızda uygulamaların etkinliği için iş etiği uygulamalarının nasıl geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği incelenmiştir. Sadece kağıt üzerinde etik kodlar geliştirmek, göstermelik bir whistleblowing sistemi kurulumu ve biçimsellikten öteye geçemeyen eğitimler ile bir işletme, iş etiği uygulamalarını yerine getirdiğini düşünmemelidir. İş etiği uygulamalarının sadece biçimsel olarak uygulanması, işletmeyi iş etiği açısından geliştirmek bir yana geriye dahi götürebilme riskini taşımaktadır. Uygulamalar, herşeyden önce işletme faaliyetleri ile bütünleştirilmelidir ve iş etiği uygulama yöntemleri, gerçek anlamda davranış değişikliği yaratacak şekilde uygulanmalıdır. İş etiği uygulamalarının etkinliği periyodik olarak ölçümlenmeli, iş etiği uygulamaları, bu ölçümlerin sonuçlarına göre iyileştirilmeli ve hatta yeniden yapılandırılmalıdır. İşletmeler, iş etiği uygulama sürecini, dinamik bir süreç olarak görmelidir.

Etik iklim düzeyinin geliştirilmesi için ilk olarak bir hazırlık aşaması kapsamında iş etiği programını yürütecek ekip oluşturulmalı sonrasında örgütün mevcut etik iklim düzeyi, demografik yapısı (yaş, cinsiyet, iş deneyim süresi vb..) bireylerin etik konum seviyesi (rölativizm/idealizm seviyesi) tespit edilmelidir. Etik iklim düzeyi ile ilgili yapılan tespitler, iyilikseverlik, kuralcılık ve egoizm

boyutlarında ayrı ayrı kaydedilmelidir. İşletmeyi ilgilendiren yasal ve mesleki düzenlemeler tespit edilmeli, toplumsal kültüre dikkat edilmelidir. İşletme küresel özelliğe sahip ise, faaliyet gösterilen ülkelerdeki yasal ve mesleki düzenlemelerin ve farklı ülke kültürlerinden kaynaklı hususların da dikkate alınması gerekmektedir. İşletmede var olan ve var olabilecek etik dışı davranışların ve etik ikilemlerin tespiti yapılmalıdır. Hangi etik dışı davranışa hangi faktörün veya faktörlerin sebep olduğu, etik ikilemlerin yönetilememesi yani etiğe en uygun doğrultuda çözümlenememesinin sebepleri tespit edilmelidir.

Etik kodlar, örgüt genelinde tüm çalışanların katkısı, makro düzenlemeler, sektördeki diğer firmaların yayınladığı kodlar, işletme bünyesinde tespit edilen yaşanmış ve yaşanma ihtimali olan etik dışı davranışlar, karar alma süreçlerini etik dışı yönde etkileyebilecek faktörler ve etik ikilemler dikkate alınarak oluşturulmalıdır.

Etik eğitim programları da yine aynı şekilde etik dışı davranışlar ve etik ikilemler dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Eğitim müfredatı hem teorik hem de pratik içerikli olmalı, pratik tarafta vaka analizleri programın önemli bir parçası haline getirilmelidir. Etik olmayan davranışların raporlanması sistemi geliştirilmeli, raporlamanın etkin çalışmasının önündeki engeller analiz edilmelidir. Uygulama aşamasında, etik kodlar uygulanmalı, iş etiği eğitimleri gerçekleştirilmeli, whistleblowing sisteminin örgüt genelinde etkin şekilde uygulanması sağlanmalıdır. Son olarak iş etiği uygulama yöntemlerinin belirli bir süre zarfında uygulanmasından sonra uygulamaların etkinliğinin ölçülmesi amacı ile etik iklim düzeyi, her üç boyutta da tekrar ölçülmelidir. Sonuçlara göre, uygulama yöntemlerinde revizyonlar gerçekleştirilmelidir.

Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlara göre, demografik yapı ve etik konum düzeyi, etik iklim düzeyi üzerinde etkiye sahiptir. Dolayısı ile iş etiği uygulamalarının, etik iklim düzeyi üzerinde etkin olabilmesi için, uygulama programının yürürlüğe konması öncesinde, mevcut etik iklim düzeyinin ve etik iklim düzeyine etki etmesi sebebi ile işletmenin demografik yapısı ile etik pozisyon durumunun tespit edilmesi gereklidir. Örnek olarak, etik konum düzeyi rölativizm yönünde yüksek olan bir örgüt ile idealizm yönünde yüksek olan farklı bir örgütte, etik kodların retoriği aynı dil ile

geliştirilmemelidir veya idealizm düzeyi yüksek bir örgüt ile rölativizm düzeyi yüksek bir örgütte whistleblowerların korunması üzerine geliştirilen bir sistemin etkinliğinin sağlanması için farklı uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Keza iş etiği eğitimlerinin içeriği oluşturulurken etik konum düzeyine dikkat edilmelidir, farklı etik konum düzeylerine sahip gruplara aynı içerikler ile eğitimler verilmemelidir.

Kısaca idealizm düzeyi yüksek kişiler ile rölativizm düzeyi yüksek kişilerin, işletmelerindeki etik iklimi algılama düzeyleri farklıdır. Bu sebeple örgütün etik konum düzeyi tespit edilerek, o düzeye uygun şekilde, uygulamalar oluşturulmalıdır. Demografik değişkenlerde, etik iklim algılamaları üzerinde etkiye sahip olduğu için işletmedeki iş etiği uygulamaları oluşturulurken etik konum düzeyi dikkate alındığı gibi, işletmenin demografik yapısı da dikkate alınmalıdır.

İş hayatında parasal çıkarların taşıdığı önem ve uzun vadede işletmelerin varlıklarını sonra erdirecek derecede büyük zararlar yaratsa da, kısa vadede getirebildiği büyük kazançlar sebebi ile, iş hayatının zorlu rekabet ortamında mücadele eden işletmelerin hissedar ve yöneticilerinin, pratik ve gerçekçi bir anlayış önlerinde olmadan, iş etiğini gerektiği ölçüde benimsemeyeceklerini düşünmekteyiz. Bu sebeple çalışmamız, konu ile ilgili çalışan akademisyenlere ve işletmelerinde etik iklim düzeyini geliştirmek isteyen yöneticilere iş etiği uygulamalarını nasıl gerçekleştirecekleri, etik iklim düzeyine etki eden faktörleri ve etik iklim düzeyinin kendisini nasıl ölçecekleri hususlarında yol göstericidir ve bu doğrultuda çalışmamızda, iş etiği kavramı teoriyi temel alan ama pratiği ön planda tutan bir yaklaşım ile ele alınmıştır. Bu noktada konu ile ilgili araştırma yapacak çalışmacıların, etik iklim düzeyi ile örgütsel bağlılık, motivasyon arasındaki, meslek farklılığı ile etik iklim düzeyi arasındaki, farklı kişilik türleri ile etik iklim düzeyi arasındaki, farklı liderlik türleri ile etik iklim düzeyi arasındaki ilişkiler üzerine araştırma yapmalarının, literatüre katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

## KAYNAKÇA

- Aasland, D. G., **The Exteriority of Ethics in Management and Its Transition Into Justice: A Levinasian Approach to Ethics in Business**, Business Ethics: A European Review, C.16, 3, 2007, ss. 220-226.
- Akbaba, A., Erenler, E., **Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.31, 2011, ss. 447-464.
- Akıllı, S., Çam, S., Kılınç ve S., Kızılboga, R., **Kamu Personelinin Etik İhlallerine Verdikleri Önem Derecesi ve Etik İhlallerin Bildirimi Konusundaki Görüşleri**, Sayıştay Dergisi, C.89, 2013, ss. 5-33.
- Akkoç, İ., **Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü**, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, 3, 2012, ss. 45-60.
- Allan, A., **The Development of a Code for Australian Psychologists**, Ethics & Behavior, C.21, 6, 2011, ss. 435-451.
- Allan, A., **Are Human Rights Redundant in The Ethical Codes of Psychologists?**, Ethics & Behavior, C.23, 4, 2013, ss. 251-265.
- Antes, A. L., Thiel, C. E., Martin, L. E., Stenmark, C. K., Connelly, S., Devenport, L. D. ve Mumford, M. D., **Applying Cases to Solve Ethical Problems: The Significance of Positive and Process-Oriented Reflection**, Ethics&Behavior, C.22, 2, 2012, ss. 113-130.
- Armstrong, M. B., Ketz, E. ve Owsen, D., **Ethics Education in Accounting: Moving Toward Ethical Motivastion and Ethical Behavior**, Journal of Accounting Education, C.21, 2003, ss. 1-16.
- Arslantaş, C., Dursun, M., **Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, 1, 2008, ss. 111-128.



- Ashman, I., Winstanley, D., **The Ethics of Organizational Commitment**, Business Ethics: A European Review, C.15, 2, 2006, ss. 142-153.
- Assudani, R. H., Chinta, R., Manolis, C. ve Burns, D. J. , **The Effect of Pedagogy on Students' Perceptions of The Importance of Ethics and Social Responsibility in Business Firms**, Ethics & Behavior, C.21, 2, 2011, ss. 103-117.
- Bagus, P., Howden, D., **Some Ethical Dilemmas of Modern Banking**, Business Ethics: A European Review, C.22, 3, 2013, ss. 235-245.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Doğan, A. E. , **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Etik Davranışları**, İş Ahlakı Dergisi, C.1, 2, 2008, ss. 7-26.
- Bayand, D., Nikitkov, A., **Subjective Probability Assessments of The Incidence of Unethical Behavior: The Importance of Scenario-Respondent Fit**, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 1-11.
- Besser, T. L., **The Consequences of Social Responsibility for Small Business Owners in Small Towns**, Business Ethics: A European Review, C.21, 2, 2012, ss. 129-139.
- Beu, D, Buckley, R ve Harvey, M., **Ethical Decision-Making A Multidimensional Construct**, Business Ethics: A European Review, C.12, 1, 2003, ss. 88-107.
- Bevan, D., Corvellec, H., **The Impossibility of Corporate Ethics: For a Levinasian Approach to Managerial Ethics**, Business Ethics A European Review, C.16, 3, 2007, ss. 208-219.
- Beverungen, A., Dunne, S. ve Hoedemaekers, C., **The Financialisation of Business Ethics**, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 102-117.
- Bjerregaard, T., Lauring, J., **Managing Contradictions of Corporate Social Responsibility: The Sustainability of Diversity in a Frontrunner Firm**, Business Ethics: A European Review, C.22, 2, 2013, ss. 131-142.

- Bliss, E. W., **A Crisis of Leadership: Towards an Anti-Sovereign Ethics of Organization**, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 86-101.
- Block, W., Cwik, P. F., **Teaching Business Ethics: A 'Classificationist' Approach**, Business Ethics: A European Review, C.16, 2, 2007, ss. 98-106.
- Bratton, V. K., Strittmatter, C., **To Cheat or Not to Cheat?: The Role of Personality in Academic and Business Ethics**, Ethics & Behavior, C.23, 6, 2013, ss. 427-444.
- Brei, V., Böhm, S., **Corporate Social responsibility as Cultural Meaning Management: A Critique of The Marketing of 'Ethical' Bottled Water**, Business Ethics: A European Review, C.20, 3, 2011, ss. 233-252.
- Bove, A., Empson, E. M., **An Irreconcilable crisis? The Paradoxes of Strategic Operational Optimization and The Antinomies of Counter-Crisis Ethics**, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 68-85.
- Boyce, G., **The Social Relevance of Ethics Education in A Global(ising)Era: From Individual Dilemmas to Systemic Crises**, Critical Perspectives on Accounting, C.19, 2008, ss. 255-290.
- Bozyiğit, S., Akkan, E., **Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.28, 1, 2013, ss. 49-79.
- Brown, R. P., Tamborski, M., Wang, X., Barnes, C. D., Mumford, M. D., Connelly, S. ve Devenport, L. D., **Moral Credentialing and the Rationalization of Misconduct**, Ethics & Behavior, C:21, 1, 2011, ss. 1-12.
- Büte, M., **Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.25, 1, 2011, ss. 171-192.
- Büte, M., **Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.25, 2, 2011, ss. 103-122.

Cambridge, C., **Compassion Versus Competitiveness: An Industrial Relations Perspective on the Impact of Globalization on the Standards of Employee Relations Ethics in The United States**, *Ethics & Behavior*, C.11, 1, 2001, ss. 87-103.

Carroll, A.B., Buchholtz, A.K., **Business and Society – Ethics and Stakeholder Management** (1. bs.), South-Western Publishing, Michigan, 1999.

Caughron, J. J., Antes, A. L., Stenmark, C. K., Thiel, C. E., Wang, X. ve Mumford, M. D., **Sensemaking Strategies for Ethical Decision Making**, *Ethics & Behavior*, C.21, 5, 2011, ss. 351-366.

Chami, R., Cosimano, T. F. ve Fullenkamp, C., **Managing Ethical Risk: How Investing in Ethics Adds Value**, *Journal of Banking & Finance*, C.26, 2002, ss. 1697–1718.

Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Chang, S. H. ve Lee, W. R., **Exploring the Effects of Anticounterfeiting Strategies on Customer Values and Loyalty**, *Ethics & Behavior*, C.19, 5, 2009, ss. 403–413.

Clement, R. W., **Just How Unethical is American Business**, *Business Horizons*, C.49, 2006, ss. 313-327.

Collier, J., Esteban, R., **Corporate Social Responsibility And Employee Commitment**, *Business Ethics: A European Review*, C.16, 1, 2007, ss. 19-33.

Cullen, J. B., Victor, B., **The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity**, *Psychological Reports*, C.73, 1993, ss. 667-674.

Desmond, J., **Levinas: Beyond Egoism in Marketing and Management**, *Business Ethics: A European Review*, C.16, 3, 2007, ss. 227-238.

Dündar, S., Göksel, T., **Reklâmlarin Pazarlama Etiği ve Sosyal Sorumluluk Bilincine Göre Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Çalışma**, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.8, 1, 2006, ss. 123-141.

- Eğri, T., Sunar, L., **Türkiye’de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler**, İş Ahlakı Dergisi, C.3, 5, 2010, ss. 41-67.
- Eren, S. S., Hayatoğlu, Ö., **Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, 14, 2011, ss. 109-128.
- Erkuş, A., **Çalışanların Müzakere Etigi Algulamaları ve Müzakere Sürecindeki Davranışlarına Etkileri**, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.16, 1, 2009, ss. 1-22.
- Eröz, Sibel Su, Doğdubay, Murat, **Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.27, 1, 2012, ss. 133-157.
- Falck, O., Heblich, S., **Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good**, Business Horizons, C.50, 2007, ss. 247–254.
- Ferguson, J., Collison, D., Power, D. ve Stevenson, L., **Accounting Education, Socialisation and The Ethics of Business**, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 12-29.
- Fine, M., Teram, E., **Believers and Skeptics: Where Social Worker Situate Themselves Regarding the Code of Ethics**, Ethics & Behavior, C.19, 1, 2009, ss. 60-78.
- Fisher, C., **Ethical Stances: The Perceptions of Accountancy and HR Specialists of Ethical Conundrums at Work**, Business Ethics: A European Review, C.8, 4, 1999, ss. 236-248.
- Fisher, J., **Business Marketing and The Ethics of Gift Giving**, Industrial Marketing Management, C.36, 2007, ss. 99-108.
- Forsyth, D. R., **A Taxonomy of Ethical Ideologies**, Journal of Personality and Social Psychology, C.39, 1, 1980, ss. 175-184.
- Fredin, A. J., **The Effects of Anticipated Regret on the Whistleblowing Decision**, Ethics&Behavior, C.21, 5, 2011, ss. 404-427.

- Frostenson, M., Helin, S. ve Sandström, J., **The Internal Significance of Codes of Conduct in Retail Companies**, Business Ethics: A European Review, C.21, 3, 2012, ss. 263-275.
- Howard H., **Promoting Ethical Reflection in The Teaching of Business Ethics**, Business Ethics: A European Review, C.17, 4, 2008, ss. 379-390.
- Harris, J. D., Sapienza, H. J. ve Bowie N. E., **Ethics and Entrepreneurship**, Journal of Business Venturing, C.24, 2009, ss. 407-418.
- Hitt, M., Collins, J., **Business Ethics, Strategic Decision making, and Firm Performance**, Business Horizons, C:50, 2007, ss. 353-357.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A. ve Mitchell, B. C., **Ethical Consistency in Managerial Decisions**, Ethics&Behavior, C.18, 1, 2008, ss. 26-43.
- Huang, C. C., Lu, L. C., You C. S. ve Yen S. W., **The Impacts of Ethical Ideology, Materialism, and Selected Demographics on Consumer Ethics: An Empirical Study in China**, Ethics & Behavior, C.22, 4, 2012, ss. 315-331.
- Gilbert, J., Wisner, J., **Mattel, Lead Paint, and Magnets: Ethics and Supply Chain Management**, Ethics & Behavior, C.20, 1, 2010, ss. 33-46.
- Gilley, M., Robertson, C. ve Mazur, T., **The Bottom-Line Benefits of Ethics Code Commitment**, Business Horizons, C.53, 2010, ss. 31-37.
- Ghosh, D., Ghosh, D. K. ve Zaher, A. A., **Business, Ethics, and Profit: Are They Compatible Under Corporate Governance in Our Global Economy?**, Global Finance Journal, C.22, 2011, ss. 72-79.
- Gowthorpe, C., Blake, J. ve Dowds, J., **Testing The Bases of Ethical Decision Making: A Study of The New Zealand Auditing Profession**, Business Ethics: A European Review, C.11, 2002, ss. 143-156.
- Gök, S., **Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması**, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2010, ss. 550-577.

- Gölbaşı, Ş., **Ahlaki Davranışların Kurumsallaşmasında İşletmecilik Okullarının Rolü**, İş Ahlakı Dergisi, C.2, 4, 2009, ss. 21-41.
- Green, S. B., Salkind, N. J. ve Akey, T. M. **Using SPSS for Windows Analyzing and Understanding Data** (2. bs.), Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
- Guillen, M., Mele, D. ve Murphy, P., **European vs. American Approaches to Institutionalisation of Business Ethics: The Spanish Case**, Business Ethics: A European Review, C.11, 2, 2002, ss. 167-178.
- Gurung, R. A. R., Wilhelm, T. M. ve Filz, T., **Optimizing Honor Codes for Online Exam Administration**, Ethics & Behavior, C.22, 2, 2012, ss. 158-162.
- Guthrie, C. F., **Smart Technology and the Moral Life**, Ethics & Behavior, C.23, 4, 2013, ss. 324-337.
- Gülsünler, M. E., **İletişim Etiği ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı**, Selçuk İletişim Dergisi, C.6, 2, 2010, ss. 158-173.
- Güney, S., Çınar, O., **Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin (SMMM) Etik Algıları: Erzurum Örneği**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.26, 2, 2012, ss. 91-106.
- Güney, S., Mandacı, G., **Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.27, 2, 2009, ss. 83-104.
- Harkrider, L. N., Tamborski, M. A., Wang, X., Brown, R. P., Mumford, M. D., Connelly, S. ve Devenport, L. D., **Threats to Moral Identity: Testing the Effects of Incentives and Consequences of One's Actions on Moral Cleansing**, Ethics & Behavior, C.23, 2, 2013, ss. 133-147.
- Henkoğlu, T., Uçak, N. Ö., **Elektronik Bilgi Güvenliğinin Sağlanması ile İlgili Hukuki ve Etik Sorumluluklar**, Bilgi Dünyası, C.13, 2, 2012, ss. 377-396.
- Jeong, C., Han, H., **Exploring the Relationship Between Virtue Ethics and Moral Identity**, Ethics & Behavior, C.23, 1, 2013, ss. 44-56.

- Joyce, N. R., Rankin, T. J., **The Lessons of the Development of the First APA Ethics Code: Blending Science, Practice, and Politics**, Ethics & Behavior, C.20, 6, 2010, ss. 466–481.
- Keller, A. C., **Smith versus Friedman: Markets and Ethics**, Critical Perspectives on Accounting, C.18, 2007, ss. 159-188.
- Kimmel, A. J., Smith, N. C. ve Klein, J. G., **Ethical Decision Making and Research Deception in the Behavioral Sciences: An Application of Social Contract Theory**, Ethics & Behavior, C.21, 3, 2011, ss. 222–251.
- Laczniak, G. R., Berkowitz, M. W., Brooker, R. G. ve Hale, J. P., **The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?**, Business Horizons, C. Jan-Feb, 1995, ss. 39-47.
- Levine, M., Sibary, S., **Workplace Teams: Ethical and Legal Concerns and Approaches**, Ethics& Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 55–66.
- Lewis, D., **Whistleblowing in a Changing Legal Climate: Is It Time to Revisit Our Approach to Trust and Loyalty at Workplace**, Business Ethics:A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 71-87.
- Lovett, B. J., Jordan, A. H. ve Wiltermuth, S. S., **Individual Differences in the Moralization of Everyday Life**, Ethics & Behavior, C.22, 4, 2012, s s. 248–257.
- Li, Q., Luo, W., Wang, Y. ve Wu, L., **Firm Performance, Corporate Ownership, and Corporate Social Responsibility Disclosure in China**, Business Ethics: A European Review, C.22, 2, 2013, ss. 159-173.
- Kaya, N., Yanık, R., **Muhasebe Meslek Ahlakı, Etik ve Müşteri Tatmini İlişkisi**, Ekev Akademi Dergisi, 49, 2011, ss. 293-306.
- Kaypak, Ş., **Çevre Barışına Etiksel Bir Yaklaşım**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.8, 1, 2012, ss. 1-30.

- Kim, C. W., Emmett, D. ve Sikula, A., **Employee Relations Ethics and The Changing Nature of the American Workforce**, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 23-38.
- Kimmel, A., **Ethical Trends in Marketing and Psychological Research**, Ethics & Behavior, C.11, 2, 2001, ss. 131-149.
- Knapp, S., Sturm, C., **Ethics Education After Licensing: Ideas for Increasing Diversity in Content and Process**, Ethics&Behavior, C.12, 2, 2002, ss. 157-166.
- Koç, E., **Order Three Advertisements and Get One News Story Free”: Public Relations Ethics Practices of Turkish and International Companies in Turkey**, Public Relations Review, C.32, 2006, ss. 331-340.
- Kurtuldu, H. S., **Bankacılıkta Pazarlama Etiği ve Etik Değerlerin Kuruma Yönelik Olumlu Tutum Oluşumuna Etkileri**, International Journal of Economic and Administrative Studies, C.1, 2, 2009, ss. 86-96.
- Kutlu, H. A., **Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İnkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.63, 2, ss. 143-170.
- Kutluk, F. A., Ersoy, A., **Muhasebe Meslek Üyelerinin Etik Yargı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, C:11, 3, 2011, ss. 425-438.
- Ma, Z., Liang, D., Yu, K. H. ve Lee, Y., **Most Cited Business Ethics Publications: Mapping The Intellectual Structure of Business Ethics Studies in 2001-2008**, Business Ethics: A European Review, C.21, 3, 2012, ss. 286-297.
- Maclagan, P., **Conflicting Obligations, Moral Dilemmas and The Development of Judgement Through Business Ethics Education**, Business Ethics: A European Review, C.21, 2, 2012, ss. 183-197.
- Maclagan, P., **Hierarchical Control or Individuals MoralAutonomy? Addressing a Fundamental Tension in The Management of Business Ethics”**, Business Ethics: AEuropean Review, C.16, 1, 2007, ss. 48-61.



- Mansbach, A., **Political Surplus of Whistleblowing: A Case Study**, Business Ethics: A European Review, C.16, 2, 2007, ss. 124-131.
- Marquardt, N., **Implicit Mental Processes in Ethical Management Behavior**, Ethics & Behavior, C.20, 2, 2010, ss. 128-148.
- Martin, L. E., Stenmark, C. K., Thiel, C. E., Antes, A. L., Mumford, M. D., Connelly, S. ve Devenport, L. D., **The Influence of Temporal Orientation and Affective Frame on Use of Ethical Decision-Making Strategies**, Ethics & Behavior, C.21, 2, 2011, ss. 127-146.
- Martinez, E. O., Crowther, D., **Is Disclosure The Right Way to Comply With Stakeholders? The Shell Case**, Business Ethics: A European Review, C.17, 1, 2008, ss. 13-22.
- Menekşe, R., **Ankara’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışmakta olan Personelin Tüketiciye Karşı Etik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.4, 1, 2008, ss. 83-117.
- Molyneaux, D., **Two Case Study Scenarios in Banking: A Commentary on The Hutton Prize for Professional Ethics, 2004 and 2005**, Business Ethics: A European Review, C.16, 4, 2007, ss. 372-386.
- Munter, D., **Codes of Ethics in The Light of Fairness and Harm**, Business Ethics: A European Review, C.22, 2, 2013, ss. 174-188.
- Napal, G., **Ethical Decision-Making in Business: Focus on Mauritius**, Business Ethics: A European Review , C.12, 1, 2003, ss. 54-63.
- Nurmakhmatuly, A., **Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları**, İş Ahlakı Dergisi, C.3, 5, 2010, ss. 69-96.
- Ng, Y. K., Ng, S., **Do The Economies of Specialization Justify The Work Ethics? An Examination of Buchanan’s Hypothesis**, Journal of Economic Behavior & Organization, C.50, 2003, ss. 339-353.

- Özalp, İ., Tonus, Z. ve Sarıkaya, M., **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, 1, 2008, ss. 69-84.
- Özbek, V., Akkılıç M. E. ve İlban, M. O., **Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, C.11, 2, 2011, ss. 325 – 338.
- Özdemir, E., **Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Araştırması**, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.43, 2010, ss. 67-95.
- Özdemir, S., **İç Denetim Etiği Ve Kamu İç Denetçileri Tarafından Algılanışı**, Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.3, 2, 2011, ss. 150-168.
- Papaoikonomou, E., Ryan, G. ve Valverde, M., **Mapping Ethical Consumer Behavior: Integrating the Empirical Research and Identifying Future Directions**, Ethics & Behavior, C.21, 3, 2011, ss. 197–221.
- Pater, A., Van Gils, A., **Stimulating Ethical Decision-Making In A Business Context: Effects Of Ethical And Professional Codes**, European Management Journal, C.21, 6, 2003, ss. 762–772.
- Pelit, E., Arslantürk, Y., **Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, 1, 2011, ss. 163-184.
- Pittenger, D. J., **Deception in Research: Distinctions and Solutions From the Perspective of Utilitarianism**, Ethics & Behavior, C.12, 2, 2010, ss. 117–142.
- Pollach, I., **Online Privacy as A Corporate Social Responsibility: An Empirical Study**, Business Ethics: A European Review, C.20, 1, 2011, ss. 88-102.
- Pomerantz, A., **What If Prospective Clients Knew How Managed Care Impacts Psychologists' Practice and Ethics? An Exploratory Study**, Ethics & Behavior, C.10, 2, 2000, ss. 159–171.

- Promislo, M., Giacalone, R. ve Welch, J., **Consequences of Concern: Ethics, Social Responsibility and Well-Being**, Business Ethics: A European Review, C.21, 2, 2012, ss. 209-219.
- Rechner, P., Smart, D., **An Examination of the Effects of Sport Involvement on Ethical Judgments in Sport and Business**, Ethics & Behavior, C.22, 2, 2012, ss. 142–157.
- Robertson, C. J., Gilley, K. M. ve Street, M. D., **The Relationship Between Ethics and Firm Practices in Russia and The United States**, Journal of World Business, C.38, 2003, ss. 375–384.
- Rode, J., Hogarth, R. ve Menestrel, M. L., **Ethical Differentiation and Market Behavior: An Experimental Approach**, Journal of Economic Behavior&Organization, C.66, 2008, ss. 265-280.
- Salama, A., Anderson, K. ve Toms S., **Does Community and Environmental Responsibility Affect Firm Risk? Evidence from UK Panel Data 1994–2006**, Business Ethics: A European Review, C.20, 2, 2011, ss. 192-204.
- Salleh, N. M., Saat, R. M., **Ethical Codes of Conduct and Practices Using Human Subjects**, Procedia Social and Behavioral Sciences, C.9, 1, 2010, ss. 2021–2025.
- Saruç, N. T., Sağbaş, İ., **Vergi Etiğinin Ölçümü: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, 1, 2003, ss. 79-96.
- Sieber, J. E., **Using Our Best Judgment in Conducting Human Research**, Ethics & Behavior, C.14, 4, 2010, ss. 297–304.
- Sikula, A., Olmosk, K., Kim, C. W. ve Cupps, S., **A “New” Theory of Management**, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2010, ss. 3–21.
- Singer, A. E., **Corporate Political Activity, Social Responsibility, and Competitive Strategy: An Integrative Model**, Business Ethics: A European Review, C.22, 3, 2013, ss. 308-324.

Singer, A. E., **Teaching Ethics Cases: A Pragmatic Approach**, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 16-31.

Smith, R., **Broken Covenant: A Case Study in Employee Relations Ethics**, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 105-114

Sparks, P., Shepherd, R., **The Role of Moral Judgments Within Expectancy-Value-Based Attitude-Behavior Models**, Ethics & Behavior, C.12, 4, 2002, ss. 299-321.

Stajkovic, A., Luthans, F., **Business Ethics Across Cultures: A Social Cognitive Model**, Journal of World Business, C.32, 1, 1997, ss. 17-34.

Stedham, Y., Yamamura, J. ve Beekun, R., **Gender Differences in Business Ethics: Justice and Relativist Perspectives**, Business Ethics: A European Review, C.16, 2, 2007, ss. 163-174.

Stenmark, C. K., Antes, A. L., Wang, X., Caughron, J. J., Thiel, C. E. ve Mumford, M. D., **Strategies in Forecasting Outcomes in Ethical Decision-Making: Identifying and Analyzing the Causes of the Problem**, Ethics & Behavior, C.20, 2, 2010, ss. 110-127.

Stevens, B., **Hotel Ethical Codes: A Content Analysis**, Int. J. Hospitality Management, C.16, 3, 1997, ss. 261-271.

Svensson, G., Wood, G., Singh, J., Payan, J. ve Callaghan, M., **The Embeddedness of Codes of Ethics in Organizations in Australia, Canada and the United States**", Business Ethics: A European Review, C.20, 4, 2011, ss. 405-417.

Swales, S., **The Ethics of Talent Management**, Business Ethics: A European Review, C.22, 1, 2013, ss. 32-46.

Şahin, Y., **Etik ama Otoriter Bir Kavram: "Kültürel Taşıma Kapasitesi"**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.59, 4, 2004, ss. 195-226.

Tajima, K., **The Theory of Institutions and Collective Action in Adam Smith's Theory of Moral Sentiments**, The Journal of Socio-Economics, C.36, 2007, ss. 578-594.

- Tota, I. , Shehu, H., **The Dilemma of Business Ethics, Emerging Markets Queries in Finance and Business**, Procedia Economics and Finance, C.3, 2012, ss. 555-559.
- Tunçer, Polat, **Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü**, The Journal of Academic Social Science Studies, C.5, 7, 2012, ss. 707-723.
- Tütüncü, Ö., **Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.9, 4, 2007, ss. 177-218.
- Usta, A, **Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.17, 1, 2012, ss. 403-421.
- Uusitalo, O., Oksanen, R., **Ethical Consumerism: A View from Finland**, Internal Journal of Consumer Studies, C.28, 2004, ss. 214-220.
- Vitell, S., Bakır, A., Paolillo, J. G.P. , Hidalgo, E. R., Al-Khatib, J. ve Rawwas, M. Y.A., **Ethical Judgements and Intentions: A Multinational Study of Marketing Professionals**, Business Ethics: A European Review, C.12, 2, 2003, ss. 151-171.
- Wachter, K., Vitell, S. J., Shelton, R. K. ve Park, K., **Exploring Consumer Orientation Toward Returns: Unethical Dimensions**, Business Ethics: A European Review, C.21, 1, 2012, ss. 115-128.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., **The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management A Fairness Perspective**, Human Resource Management Review, C.11, 2001, ss. 113-134.
- Westerman, A., **The Relation Between Corporate Training and Development Expenditures and the Use of Temporary Employees**, Ethics & Behavior, C.11, 1, 2001, ss. 67-86.
- Winkler, I., Remisova, A., **Do Corporate Codes of Ethics Reflect Issues of Societal Transformation? Western German and Slovak Companies Compared**, Business Ethics: A European Review, C.16, 4, 2007, ss. 419-431.

- Wu, W. Y., Huang, C. H. J., **Motives and Likelihood of Bribery: An Experimental Study of Managers in Taiwan**, Ethics & Behavior, C.23, 4, 2013, ss. 278–298.
- Yaman, E., **Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet**, İş Ahlakı Dergisi, C.1, 1, 2008, ss. 81-97.
- Yaman, E, Erdoğan, Y ve Ekşi, H, **Bilgisayar Kullanıcılarının Korsan/Kaçak Yazılım Kullanımı Hakkındaki Görüşleri**, İş Ahlakı Dergisi, C.1, 2, 2008, ss. 61-79.
- Yang, S. C., Huang, C. L. ve Chen. A. S., **An Investigation of College Students' Perceptions of Academic Dishonesty, Reasons for Dishonesty, Achievement Goals, and Willingness to Report Dishonest Behavior**, Ethics & Behavior, C.23, 6, 2013, ss. 501-522.
- Yeşil, S., **Küresel İş Etiği Üzerine Alternatif Stratejiler, Eleştiriler ve Değerlendirmeler**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, 35, 2011, ss. 180-201.
- Yılmazer, A., Çevik, H., **Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesi'nde Uygulama**, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.9, 2, 2011, ss. 163-189.

Google, **Gizlilik Politikası**,

<https://www.google.com.tr/intl/tr/policies/privacy/#infochoices>

(erişim tarihi: 08/01/2015)

Johnson & Johnson, **Our Credo**, [jn\\_j\\_ourcredo\\_english\\_us\\_8.5x11\\_cmyk.pdf](#)

(erişim tarihi: 19/12/2014)

Walmart, **Global Responsibility**, <http://corporate.walmart.com/global-responsibility>

(erişim tarihi: 15/11/2014)

Walmart, **Ethics & Integrity**, <http://corporate.walmart.com/our-story/ethics-integrity>

(erişim tarihi: 15/11/2014)

Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği, **Resmi Gazete, Sayı: 28954, Tarih: 27 Mart 2014, Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Eğitimi ve Etik Sözleşme Yapılması Hakkında Tebliğ**,

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140327-6.htm>

(erişim tarihi: 22/10/2014)

**Resmi Gazete, Sayı: 28331, Tarih: 22 Haziran 2012, Turist Rehberliği Meslek Kanunu**, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120622-2.htm>

(erişim tarihi: 05/09/2014)

Ethics Resource Center, **Blowing the Whistle on Workplace Misconduct**

<http://www.ethics.org/files/u5/WhistleblowerWP.pdf>

(erişim tarihi: 15/11/2014)

## Ek-1: Anket Formu

### KİŞİSEL BİLGİLER

▪ **Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

▪ **Yaşınız**

18-24  25-29  30-34  35-39  40-44  45-49  50-

▪ **Tahsil Durumunuz**

İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans / 2 yıllık fakülte

Lisans  Lisansüstü

▪ **İş deneyiminiz**

6 ay ve altı  6 ay-3 yıl  3-5 yıl  5-10 yıl  10 yıl ve üzeri

**Adınız ve Soyadınız (zorunlu değil, boş bırakabilirsiniz)**



**1'den 5'e kadar olan şıklardan birini seçerek cevaplayınız**

(1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum)

	1	2	3	4	5
1. Bu şirkette çalışanlar kendi çıkarları için en iyi olanı elde etme doğrultusunda hareket ederler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bu şirketteki tüm kişiler için öncelikli ve ana sorumluluk, verimliliği sağlamaktır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bu şirkette, bireylerden kendilerine ait bireysel ve ahlaki değerlere uygun şekilde hareket etmeleri beklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bu şirkette çalışanlardan, şirket çıkarları için her şeyi yapmaları beklenmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bu şirkette, çalışanlar, birbirlerinin iyiliğini gözeterek çalışmakta, karşı tarafın iyi olması için birbirlerini desteklemektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bu şirkette, çalışanların sahip olduğu şahsi ahlaki değerler hiçbir şekilde dikkate alınmamaktadır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bu şirkette, kural ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek çok önemlidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bu şirkette, yapılan işler sadece şirket çıkarlarına zarar verdiği durumlarda başarısız olarak nitelendirilmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bu şirketteki herkes kendisi için neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verebilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bu şirkette, bireyler kendi şahsi çıkarlarını, iş ile ilgili diğer tüm önemli hususların üzerinde tutarak korurlar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bu soruyu okuyorsanız cevabı boş bırakınız.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Her bir bireyin doğru ve yanlış ile ilgili kendine has bir algılamasının var olduğu düşüncesi, bu işletmede dikkate alınan en önemli husustur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bu şirkette en fazla önem verilen husus herkes için iyi olana ulaşmaktır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bu şirkette, bir karar alınırken dikkate alınan ilk husus alınan kararın herhangi bir yasayı ihlal edip etmediğidir....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bu şirkette bireylerden, iş ile ilgili diğer tüm beklentilerin üzerinde olacak şekilde kanunlara ve mesleki standartlara uyumlu hareket etmeleri beklenmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Herkesten şirket kural ve prosedürlerine tam anlamı ile ve katı şekilde uymaları beklenmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bu şirkette çalışanlar olarak ana hassasiyetimiz her zaman, çalışma arkadaşlarımız için en iyinin ne olduğu üzerinedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışanlar kendi çıkarlarını bir tarafa bırakarak, şirket çıkarlarına odaklı çalışırlar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum)

	1	2	3	4	5
19. Bu şirkette başarılı olmuş kişiler, şirketin kural ve talimatlarına uygun hareket eden kişilerdir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Bu şirkette, her zaman, en verimli olan çalışma şekli hangisi ise o çalışma şekli doğru olarak kabul edilir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Bu şirkette, bireylerden yasal veya mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Bu şirkette en fazla dikkate aldığımız husus, herkes için en iyi olan ne ise ona ulaşmaktır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Bu şirkette, bireyler, kendi etik değerleri doğrultusunda yönlendirilirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Bu şirkette, başarılı olmuş kişiler, şirket politikalarına sıkı sıkıya uyan kişilerdir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Bu şirkette, faaliyetler yürütülürken dikkate alınan ana hususlar, kanunlar veya meslek odası tarafından yayınlanan mesleki etik kurallarıdır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Bu şirkette, tüm çalışanlardan, her şeyden önce verimli çalışmaları beklenmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalıştığımız şirkette sizden her zaman, müşteriler ve toplum için doğru olanı yapmanız beklenmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Bu şirkette yer alan kişiler için takım ruhuna sahip olmak önemlidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Bu şirkette yer alan kişiler, topluma karşı güçlü bir sorumluluk duygusuna sahiptir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Bu şirkette verilen kararların başarılı olup olmadığı değerlendirilirken esas ölçüt söz konusu kararın karlılığa olan etkisidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Bu şirkette yer alan kişiler, müşterilerin ve kamunun yararına olan hususlar ile aktif olarak ilgilidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bu şirkette yer alan kişiler, tüm çalışanlar için genel olarak en iyinin ne olduğu hususunda yüksek hassasiyet sahibidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Bu şirkette öncelikli olarak dikkate alınan ana husus her bir birey için en iyinin ne olduğudur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Bu şirkette bireyler, kendi çıkarları için en iyi olan şey ne ise onu elde etmeye fazlasıyla eğilimlidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Bu şirkette karar alma süreçlerinde dikkate alınan öncelikli ölçüt, alınan kararların müşterilere ve kamuya olan etkisidir.....
36. Bu şirkette karar alma süreçlerinde, şirketteki tüm kişilerin haklarının gözetilerek kararların alınmış olması beklenmektedir.....
37. Bu şirkette problemlere, her zaman verimlilik dikkate alınarak çözüm getirilmektedir.....
38. Bu soruyu okuyorsanız cevabı boş bırakınız.....
39. Bir insan, davranışlarının, cüzi düzeyde olsa dahi başkalarına asla zarar vermeyeceğine emin olarak hareket etmelidir.....
40. Diğer insanlar için zarar verme riski oluşturan hususlara, oluşacak zarar düşük çaplı olsa dahi, derecesine bağlı olmaksızın asla müsamaha gösterilmemelidir.....
41. Sonunda elde edilecek fayda ne olursa olsun, başkalarına zarar verme potansiyeline sahip olan davranışlar her zaman yanlıştır.....
42. Bir insan, başka bir insana hangi durum söz konusu olursa olsun asla, fiziksel veya psikolojik olarak zarar vermemelidir.....
43. Birey, bir başkasının haysiyetine ve refah düzeyine herhangi bir şekilde tehdit oluşturabilecek bir davranış içinde olmamalıdır.....
44. Bir davranış masum tek bir kişiye zarar verme potansiyeli taşıyor ise gerçekleştirilmemelidir.....
45. Bir davranışın olumlu sonuçları ile olumsuz sonuçlarının karşılaştırılması sonucu söz konusu davranışı yapıp yapmamaya karar vermek ahlaka aykırı bir hareket tarzıdır.....
46. İnsanların onuru ve toplumsal refah, bir toplumda dikkate alınması gereken en önemli hususlardır.....
47. Başka insanların refahı, hangi durum sözkonusu olursa olsun asla feda edilmemelidir.....
48. Ahlaka uygun olan davranış, ahlaki açıdan en mükemmel olarak nitelendirilen davranışa, en yakın olan davranıştır.....
49. Etik kod olarak nitelendirilebilecek derecede öneme sahip herhangi bir etik ilke yoktur.....
50. Neyin ahlaka uygun olup neyin olmadığı, bir durumdan diğerine göre ve bir toplumdan diğerine göre değişir.....
51. Ahlaki standartlara bireyselci bakış açısı ile bakılmalıdır çünkü bir kişinin ahlaka uygun olarak değerlendirdiği bir durum başka biri tarafından ahlaka aykırı olarak değerlendirilebilir.....
52. Farklı ahlaki bakış açıları, doğru veya yanlış olarak kıyaslamaya tabi tutulamaz.....

53. Herkes için etiğe uygun olan davranış nedir sorusuna asla cevap bulunamaz, çünkü neyin ahlaka uygun olup neyin olmadığı kişilere bağlı olarak değişmektedir.....
54. Ahlaki standartlar sadece, bireyin nasıl davranması gerektiğini gösteren kişisel kurallardır ve diğer insanlar ile ilgili yargılamalar geliştirmek için kullanılmamalıdır.....
55. İnsanlar arasında gerçekleşen ilişkilerin etik açıdan değerlendirilmesi çok zor ve karmaşıktır çünkü her bir bireyin davranışlarına yön veren şahsi prensipleri bulunmaktadır.....
56. Bireylerin davranışlarına ahlaki açıdan kesin sınırlar koyarak, davranış ile ilgili katı kurallar getirmek, insanlar arası ilişkilerin ve uyumun daha iyi olması olması yönünde engel oluşturacaktır.....
57. Yalan söyleme ile ilgili hiçbir kural oluşturulamaz, bir yalana hoşgörü ile bakılması veya bakılmaması tamamen yalanın söylendiği şartlara bağlıdır.....
58. Bir yalan, söylendiği koşullara bağlı olarak, ahlaki açıdan yargılanabilir ve ahlaka aykırı olup olmadığı doğrultusunda hüküm verilebilir.....

## ÖZGEÇMİŞ

1979 İstanbul doğumluyum, İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul'da tamamladım. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nden 2002 yılında mezun oldum, mezun olduğum yıl, bankacılık sektöründe ticari bankacılık alanında kariyerime başladım.

Yüksek lisans öğrenimimi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, doktora öğrenimimi ise Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında tamamladım.

2002 yılından bugüne bankacılık sektöründe çeşitli özel bankalarda ticari bankacılık alanında çalışmaktayım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

**Mehmet Anıl Sayiner**