

TJBE

Turkish Journal of Business Ethics

12/2

isahlakidergisi.com

İş Ahlakı Dergisi



İGİAD
TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ
TURKISH ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS ETHICS ASSOCIATION

İş Ahlakı Dergisi

Turkish Journal of Business Ethics

Cilt / Volume: 12 • Sayı / Issue: 2

ISSN: 1308-4070 • e-ISSN: 2149-8148 • DOI: 10.12711/tjbe

İş Ahlakı Dergisi altı ayda bir yayımlanan uluslararası ve hakemli bir dergidir.
Turkish Journal of Business Ethics is an international peer reviewed biannually journal.

Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Adına İmtiyaz Sahibi / Owner

Ayhan Karahan

Yazı İşleri Müdürü / Executive Editor

Ömer Bedrettin Çiçek / Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği

Baş Editör / Editor-in-Chief

Nihat Erdoğan / Yıldız Teknik Üniversitesi

Editörler Kurulu / Editors*

Adem Levent (Muş Alparslan Üniversitesi), **Akansel Yalçınkaya** (İstanbul Medeniyet Üniversitesi), **Ali Coşkun** (Boğaziçi Üniversitesi), **Hamdi Çilingir** (Sakarya Üniversitesi), **Mehmet Duman** (İstanbul Üniversitesi), **Nihat Bulut** (İstanbul Şehir Üniversitesi), **Omar Khalid Bhatti** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Ömer Torlak** (İstanbul Ticaret Üniversitesi), **Recep Öztürk** (İstanbul Medipol Üniversitesi), **Yusuf Alpaydın** (Marmara Üniversitesi)

Yardımcı Editör / Assistant Editor

H. Merve Bircan / İLKE Vakfı

Kitap Değerlendirmesi Editörü / Book Review Editor

Kübra Bilgin Tiryaki, / İLKE Vakfı | Züleyha Sayın / İLKE Vakfı

Tashih / Proofreading

Fatih Muhammet Güvendi (Türkçe), Abdullah Collins, Umar Wills (English)

Tasarım / Graphic Design

Seyfullah Bayram

Yayın Türü / Publication Type

Yerel Süreli Yayın / National Periodical

Yayın Periyodu / Publication Period

Altı ayda bir (Mayıs, Kasım) yayımlanır / Published biannually (May, October)

Baskı Tarihi / Print Date

Şubat | February (2020)

Baskı / Printed by

Limit Ofset

Maltepe Mah. Litros Yolu 2. Mat. Sitesi ZA13, Topkapı, Zeytinburnu, İstanbul www.limitofset.com info@limitofset.com •

Tel: 0212 567 45 35 - 0212 567 45 36 • Fax: 0212 567 45 33

İletişim / Correspondence

İş Ahlakı Dergisi

Maltepe Mh. General Ali Gürcan Cd. Eski Çırpıcı Yolu Sk. No: 1
Merter Meridyen İş Merkezi Kat: 4 D:419 34010 Zeytinburnu, İstanbul

Yer alınan indeksler / indexed and abstracted by

Emerging Sources Citation Index, Index Islamicus, ABI/INFORM (Proquest),
TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı

İş Ahlakı Dergisi'nin yayın hazırlıkları ve süreçleri İLKE Vakfı Araştırma-Yayın Birimi tarafından yürütülmektedir.



Bilimsel Danışma Kurulu / Scientific Advisory Board*

Abdülkadir Macit (Kocaeli Üniversitesi)
Ahmet Tabakoğlu (Marmara Üniversitesi)
Alpaslan Durmuş
Bayram Zafer Erdoğan (Anadolu Üniversitesi)
Bilal Eryılmaz (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Cengiz Kallek (İstanbul Şehir Üniversitesi)
Cengiz Yılmaz (Abdullah Gül Üniversitesi)
Deon Rossouw (Ethics Institute of South Africa / University of Stellenbosch)
Erkan Erdemir (İstanbul Şehir Üniversitesi)
Feridun Yılmaz (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Francesco Perrini (Bocconi University)
Gülfettin Çelik (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Halil Ekşi (Marmara Üniversitesi)
Hayrettin Karaman (Marmara Üniversitesi (Emekli))
Hediyeullah Aydeniz (Marmara Üniversitesi)
Hüner Şencan (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
İbrahim Halil Üçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Jon Oplinger, (The University of Maine)
Kemal Sayar (Marmara Üniversitesi)
Luiz Ricardo Kabbach de Castro (EESC – Universidade de São Paulo)
Lütfi Sunar (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
M. Lutfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Mehmet Barca (Ankara Sosyal Bilimler)
Mete Çamdereli (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Mumtaz Ali (International Islamic University)
Murat Esen (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)
Murteza Bedir (İstanbul Üniversitesi)
Mustafa Çağrı (Marmara Üniversitesi)
Mustafa Özel (İstanbul Şehir Üniversitesi)
Necmettin Kızılkaya (İstanbul Üniversitesi)
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Nurullah Genç (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Ömer Çaha (İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi)
Ömer Demir (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
R. Edward Freeman (The University of Virginia)
Rafik I. Beekun (University of Nevada)
Robert W. McGee (Fayetteville State University)
S. Waleck Dalpour (The University of Maine)
Saim Kayadibi (Uluslararası İslam Üniversitesi)
Stephen Hicks (Rockford University)
Süleyman Güder (İstanbul Üniversitesi)
Süphan Nasır (İstanbul Üniversitesi)
Şevki Özgener (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi)
Şuayıp Özdemir (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
T. Krishna Kumar (Osmania University)
Taha Eğri (Kırklareli Üniversitesi)
Tina Uys (University of Johannesburg)
Tuomo Takala, (University of Jyväskylä)
Umut Koç (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)
Yunus Çolak (Kırklareli Üniversitesi)

*İsme göre alfabetik sıralı / In alphabetical order by name

İçindekiler | Table Of Contents

MAKALELER | ARTICLES

Aristotelian Foundations of Business Ethics: The Possibility of Moral Judgment in Organizations

AHMET EMRE DEMİRCİ / 1

Çevresel Etki Değerlendirmelerinde Canlı Kavramının Kullanımı Bağlamında Yaşanan Etik İhlaller

ORHAN SEVGİ, VEDAT BEŞKARDEŞ, NİMET VELİOĞLU / 15

İş Ahlakı Oluşturma Gerekçeleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı

ÖMER DEMİR / 63

İnsan Kaynakları Yönetimine Ahlaki Perspektif: İKY Süreçlerinin Ahlaki Değerler Açısından Değerlendirilmesi

AHMET ÜNSÜR / 95

Value Co-creation as a Strategic Tool of Social Marketing: Analysis of a Social Service Branding Process in Developing Economy

SYED ALI RAZA HAMİD, MUHAMMAD KAMRAN NAQI KHAN / 155

Reassessing Leadership traits: An Islamic perspective

OMAR KHALİD BHATTI, WAQAS FAROOQ, ALİ OSMAN ÖZTÜRK / 177

BİRİKİMLER | HERITAGES

16. Yüzyıl Osmanlı Âlimi Taşköprizâde'de Meslekler ve Ekonomi

MUSTAKİM ARICI /203

DEĞERLENDİRMELER | REVIEWS

Çağatay Üstün, *Merhaba Etik-Aforizmalar*

SEÇİL ÖZÇİFTÇİ /207

Aristotelian Foundations of Business Ethics: The Possibility of Moral Judgment in Organizations

Ahmet Emre Demirci

Abstract: Ethics, decision-making, and moral judgment are interwoven issues of paramount importance in both philosophy and management. Understanding ethics in business has been conceptualized many different ways throughout history depending on the standpoint. The roots of business ethics extend to the roots of business itself when commercial transactions and the exchange of goods/materials (trade) started. Identical to various views on the nature of business ethics, several different strands are found concerning the historical foundation of business ethics. Although this concept had not been described as business ethics prior to the 1970s, justifying business practices has been an important endeavor since much earlier. This paper aims to survey the Aristotelian foundations of business ethics and because one important strand in the history of business ethics claims that moral beliefs play a vital role in managerial decisions and eventually business practices, I will try to question the possibility of moral judgment in organizations.

Keywords: Aristotle, Philosophy, Business ethics, Moral judgment, Decision-making

Aristotelian Foundations of Business Ethics

Although the philosophical approach to business ethics was initially questioned and obviously not welcome by those in business for several reasons, studies on business ethics in the last two decades have been very well established in many different academic disciplines, including philosophy (De George, 2005). One can trace the concept of business ethics and virtues related to business back to the early years of Western philosophy. “What actions are universally morally good?”, “Is there a best way of life for human beings?”, and “When it comes to moral decisions, what is good and bad?” are among the major philosophical dilemmas. Today, philosophers tend to divide ethical theories into three distinct categories: meta-ethics, normative ethics and applied

@ Assoc. Prof., Anadolu University, aedemirci@anadolu.edu.tr

0000-0002-8214-2680

Demirci, A. E. (2020). Aristotelian Foundations of Business Ethics: Possibility of Moral Judgment in Organizations. Turkish Journal of Business Ethics, 12(2), ss. 1-14

© iGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0126
Turkish Journal of Business Ethics, 2019
isahlakidergisi.com

Submitted : 26.02.2019
Revised : 08.07.2019
Accepted : 19.09.2019
Online First : 17.02.2020

ethics. Meta-ethics explores the status, foundations, and scope of moral values and properties. In other words, meta-ethics explores the concept of morality itself. Investigating moral standards, the possibility of universal moral standards, the possibility of moral facts, and moral justification of human behaviors are among the questions that fall under the scope of meta-ethics. It also explores how and why we behave in a certain way. On the other hand, normative ethics and applied ethics mainly focus on what is moral. Normative ethics seeks to find moral standards on what is good or right. Applied ethics focuses on specific issues such as animal rights, biomedical issues, issues about sexuality, and the environment. As for business ethics, today it is considered one of the main disciplines of applied ethics. Discussions on the role and responsibilities of corporations have always been a central topic in applied ethics.

Among these ethical theories, normative ethics plays a relatively more crucial role in managers' moral judgments. Because the majority of discussions on business ethics focus on moral problems in business activities and what morally conscientious managers morally ought or ought not to do to fix these moral problems (Klein, 1985). When business ethics is seen from the morality standpoint, modern studies on business ethics must be noted as having their roots in the ancient philosophical thinking. The main reason for the existence of such roots is that ancient people needed moral standards to maintain order in their daily lives and in the governance of their city-state – *polis* – (Lewis, 2009). Traces of the concept of business ethics can be found in Aristotle's moral philosophy. According to Solomon (1992), Aristotle was best known for his emphasis on cultivating virtues. Aristotle's moral philosophy can be coupled with business ethics as he wrote much about the ethics of exchange. That is why Aristotle could be argued as the earliest known business ethicist. Aristotle distinguishes between *oecinomicus* and *chrematisike*. While the former refers to household trading, the latter refers to trade for profit in a broader sense. Although Aristotle approved of *oecinomicus* as a function of a complex society, he claimed *chrematisike* to lack morality and virtues. According to Aristotle *chrematisike* is a selfish practice and those who perform it are parasites on society (Solomon, 1992). About these two concepts, Aristotle said,

But, as we said, there are two kinds of wealth acquisition. One has to do with commerce, the other with household management. The latter is necessary and commendable, but the kind that has to do with exchange is justly disparaged, since it is not natural but is from one another. (Politics, 1258a, 1258b)

However, important to note is that, for Aristotle, what lacks morality is not the trade for profit but doing it without having any virtues. Thus, profit people make can be seen to not constitute a problem for Aristotle – lack of virtues does.

In his famous work *Given Time*, Derrida (1991) wrote about Aristotle's distinction between *oecinomicus* and *chrematisike*:

For Aristotle, it is a matter of an ideal and desirable limit, a limit between the limit and the unlimited, between the true and finite good (the economic) and the illusory and indefinite good (the chrematistic).

In *Nicomachean Ethics* (1096a), Aristotle said:

The life of money-making is one undertaken under compulsion, and wealth is evidently not the good we are seeking; for it is merely useful and for the sake of something else.

For Collins (1987), Aristotle supports establishing businesses in order to fulfill individuals' needs and provide stability to society. However, for Aristotle, business goals must be consistent with that of the Polis and its citizens. In other words, the function of business is the attainment of the good life for all society. Furthermore, Aristotle saw private property as an essential: "...part of the household, the science of property acquisition is also a part of household management - for we can neither live nor live well without the necessities" (Politics, 1253b). Thus, Dierksmeier and Pirson (2009) claimed that Aristotle possesses a rather positive view on commerce and the social relations it engenders because he views trade as a relationship where at least potentially both partners find respective benefit. In the process of regulating such relationships between partners, especially in business and trade settings, making ethical decisions is a crucial issue that deserves careful consideration. According to Aristotle and virtue ethicists like him, the best decisions are made by a person of good character who knows the apparent facts of the case and can frame the situation appropriately (Hartman, 2008). Aristotle stressed the priority of exercising moral virtues and of habitually acting in ways that fulfill the highest human potentialities. Thus, people are called to show moral virtues such as courage, self-restraint, generosity, magnificence, magnanimity, sociability, justice, prudence, and wisdom in their business and trade activities (Bragues, 2006). Based on what has already been said about Aristotelian views on business and trade, both can be noted as being closely linked with ethics and morality. Before looking into the possibility of moral judgment in managerial decisions, the major moral philosophies closely related to decision-making must be reviewed.

Contemporary Virtue Ethics

Virtue ethics has a solid position as a major normative theory within the area of contemporary ethics. As discussed above, the dominant mode of virtue ethics historically continues to be Aristotelian. In other words, the vast majority of virtue

ethicists feel indebted to Aristotle in some way. However, such a perspective is far from being sufficient for a theory to be considered a version of virtue ethics. On the other hand, most – though not all – forms of virtue ethics have an Aristotelian flavor. G. E. M. Anscombe, Peter Geach, Philippa Foot, Alasdair MacIntyre, and John McDowell are among the leading names of contemporary virtue ethicists who also relate to the Aristotelian tradition. Among these philosopher, Anscombe, Geach, and MacIntyre also have strong Thomistic commitments. The Thomistic tradition is crucial because it has played and still plays an integral role in carrying the torch for virtue ethics (Stohr, 2006). MacIntyre in particular needs to be addressed as virtue-based theories have gained traction again in philosophy over the last few decades. The philosophical resurgence of studies on virtue is generally attributed to MacIntyre's (1981) book, *After Virtue*, which articulates the history and foundations of virtue ethics (Bright et al., 2014). MacIntyre wrote about the nature and origin of virtues and their importance for living a good life. He worked to develop a moral philosophy based on the Aristotelian tradition. His famous work, *After Virtue*, is a modern reference to Aristotelian tradition because it considers the problems of modern moral philosophy from the Aristotelian moral application instead of considering these problems from the modern liberal point of view. He grounds his ethics in human practices and locates virtues within a conception of human flourishing. MacIntyre also calls for human activity to be ordered within a dialectical quest for the good. McIntyre could be argued to possess a conservative stance; he argues that moral inquiry, as a primary human activity, must take place within tradition (Carden, 2006). For MacIntyre, ethics is not just choosing what to do as individuals but also, and more importantly, discovering who we are in relation to others, our membership in organizations, communities, and societies. Ethics can only serve as a guide on how to behave in particular, localized contexts (Crane et al., 2008). Such a perspective reflects the main idea of contemporary virtue ethics as contemporary virtue ethics is a reaction to the pre-dominance of Kantian, utilitarian, and meta-ethical theories that concern either giving ethical directives to specific moral problems or defining the meaning of the predicate *good* (McBeath & Webb, 2002). Most contemporary virtue ethicists do not propose foundational lists of virtues as Aristotle did but are more inclined to see virtues as expressions of particular cultures, traditions, and narratives. Perhaps the most important development in contemporary virtue ethics could be considered its shift from a normative theory –a theory for determining right and wrong actions– to a theory of applied ethics or how one should live and act in response to specific situations (Duffy, 2017). By switching the focus from a normative theory to a theory of ap-

plied ethics, contemporary virtue ethics has had a major impact on moral theory while also creating a stimulating impact on the social sciences. In return, organizational scholars and business ethicists have imported much from contemporary virtue ethics and its cooperation with other relevant fields such as psychology.

Triad of Moral Theories

Ethical theory's only recently being linked to management is important to note. One possible reason for making this connection late is that authors on management had believed the field of business ethics struggled because both empirical and non-empirical studies lacked theoretical grounds. However, philosophy provides well-developed ethical theories that can be applied to business ethics. Management authors had been unable to widely use these theories as their understanding of the philosophical theories and relevance to management research was less likely to be good (Fritzsche & Becker, 1984). Among the ethical theories given above, normative ethics is especially crucial for this study as it deals with the moral standards on what is good or right. Cavanagh et al. (1981) suggested the field of normative ethics to rest upon three types of moral theories: Utilitarian theories, theories on rights, and theories on justice. Utilitarian theories, formulated in the 18th century, evaluate behaviors according to their social consequences. Mainly formulated by Hobbes, Locke, and Kant in the 17th century, theories on rights focus on individuals' entitlements. Finally, formulated first by Aristotle and Plato in the fifth century B.C., theories on justice emphasize the distributional effects of actions or policies.

An individual who acts in accordance with the principles of utilitarian theory makes decisions solely based on their consequences by choosing the path that provides the greatest good. According to the utilitarian tradition, social welfare is the most important criterion for morality. In other words, utilitarianism encourages moral agents to promote overall social welfare by engaging in acts that result in the greatest total beneficial consequences for society (Jones et al., 2007). Utilitarianism has two forms: act utilitarianism and rule utilitarianism. While act utilitarianism refers to examining each act and deciding if it would maximize the good to the greatest number of people, rule utilitarianism refers to following a set of rules to act in a particular way (Rallpalli et al., 1998). Act utilitarianism is a consequentialist view and thus holds actions to be right or wrong based on whether their actual consequences are good or bad. Frey (2013) claimed act utilitarianism to be a welfarist view as rightness is a function of goodness and goodness refers to human

welfare. This view being impersonal and aggregative is important to mention. In other words, rightness is determined impersonally by considering increases in the welfare of those affected by the acts. Similarly, according to the views of rule utilitarianism, the greatest good is sought to be achieved for the greatest number of people. However, different than act utilitarianism, the expected result of achieving the greatest good for the greatest number of people is reached by conforming to a set of general rules (Zhu et al., 2004). Thus, according to rule utilitarianism, one act is right or wrong based on whether it conforms to a set of generally accepted rules.

The theory of rights provides a guide for ensuring that individuals' rights are respected. Moral rights refer to the natural freedoms that all members of a society possess. According to the moral rights approach, all humans are found to possess both positive and negative rights just because they are human. Such rights can be natural or conventional. While natural rights refer to moral rights, conventional rights refer to human-made rights. Conventional rights reflect the culture and values of a society. Life and safety, liberty, happiness, freedom of religion, freedom of speech, freedom of thought, and personal privacy are among the many aspects of a rights-based ethical system. Such exemplified rights cannot be sacrificed for the good of any organization.

Finally, the theory of justice, mainly developed by Rawls (2009) based on ideas from Enlightenment thinkers such as Locke and Rousseau, emphasizes that decisions must rest upon equity, fairness, and impartiality. According to the theory of justice, individuals should receive differential treatment only when such treatment serves the goals of the organization (Premeaux & Mondy, 1993). Within the organizational context, if an organization's resources are distributed based on personal biases, then the practice of resource distribution cannot be said to be fair or just. Such a practice heavily damages employees' perceptions of organizational justice and indicates the existence of mismanagement.

Each of these theories has its own strengths and weaknesses. However, the most important point when considering these theories is that each one excludes the other two. This could be the main reason why none of these theories have been universally accepted by philosophers and researchers. In addition, because individual moral judgments change and sometimes conflict, no single theory can exist that best fits all moral judgments.

Taxonomy of Personal Moral Philosophies

Reviewing personal moral philosophies is also important as moral judgments are made by individual moral agents. I believe that a careful attempt to review personal moral philosophies will shed light on the possibility of morality in managerial decisions. According to Forsyth (1992), four major personal moral philosophies exist (see Table 1): situationism (relativistic and idealistic), subjectivism (relativistic but not idealistic), absolutism (not relativistic but idealistic), and exceptionism (neither relativistic nor idealistic).

Table 1.

Taxonomy of Personal Moral Philosophies (Forsyth, 1992)

Ideology	Dimensions	Approach to Moral Judgment
Situationists	High relativism	Reject moral rules; ask if the action yielded the best possible outcome in the given situation.
	High idealism	
Subjectivists	High relativism	Reject moral rules; base moral judgments on personal feelings about the action and setting
	Low- relativism	
Absolutists	Low relativism	Feel actions are moral provided they yield positive consequences through conformity to moral rules.
	High idealism	
Exceptionists	Low relativism	Feel conformity to moral rules is desirable, but exceptions to these rules are often permissible
	Low idealism	

According to *situationism*, variables in the conditions surrounding a moral agent have more impact on determining how an individual behaves than personality characteristics. Forsyth and Pope (1984) claimed that situationists are idealistic because they think people should try and achieve the best possible consequences. However, situationists are also relativists because they believe no universal moral rules exist that can be applied across various situations. For Upton (2009), situationism is the empirical thesis that behavioral variance in moral agents is a function of the situation a person inhabits or takes to inhabiting rather than character traits. Famous situationist experiments are found in the literature that are initially both morally and motivationally harmless yet produce morally inappropriate and dubious behaviors from the subjects. One of these few experiments clearly shows that people can engage in acts and make decisions that do not originally fit

within their character traits. The prison experiment by Philip Zimbardo focuses on harmful behavior. In 1971, psychologist Zimbardo and his colleagues created an experiment to see what happens when people become prisoners and prison guards. Also known as the Stanford Prison Experiment, Zimbardo and his colleagues wanted to investigate the effects of situational variables on human behavior. They set up a simulated prison environment in which subjects (prisoners and guards) react to each other. They selected 24 psychologically and physically healthy undergraduate students for the experiment from among 70 volunteers having no criminal record, psychological problems, or other medical issues. The experiment was initially planned to last two weeks; 24 subjects were divided randomly into two groups: prisoners and guards. Prisoners stayed in the prison 24-hours a day during the experiment. Guards were assigned to work in teams of three for eight-hour shifts. Guards were allowed to return home after their shift ended. The researchers used hidden cameras and microphones to observe subjects' behaviors. Although planned to last two weeks, the experiment was ended after six days because of the events that had occurred between prisoners and guards. While the prisoners started showing signs of massive stress and anxiety, the guards started to behave very abusively. Interactions between prisoners and guards were hostile and, in some cases, even degrading. In a power struggle between the prisoners and guards, the guards responded by using a fire extinguisher against the prisoners and stripping them naked. As a result of such cruel and aggressive interactions, several prisoners exhibited anxiety attacks and crying bouts. These reasons are why the experiment was stopped after six days instead of two weeks. Consequently, the subjects playing the guards had shown no psychological problems such as psychopathy before the experiment but had engaged in brutal, cruel, and aggressive behaviors toward the prisoners. From the situationism standpoint, the behaviors of the guards can be claimed to have been determined based on the nature of the situation they inhabited.

Subjectivists, identical to situationists, are skeptical about moral principles. However, subjectivists are much less idealistic than situationists because they believe avoiding negative behaviors to be impossible in many cases. This ideology is called subjectivism because subjectivists describe their moral decisions as subjective and personal judgments. They feel that no universal moral values or objective information exists that could be a basis for their judgments and decisions. In other words, morality according to subjectivists is an individual matter (Forsyth & Pope, 1984). Thus, subjectivism as a philosophical theory claims all value to be subjectively derived and grounded; objective value is cognitively meaningless. According to subjectivist ideology, the contents of the human mind and individual decision-ma-

king are not determined solely by external events (McDonald, 1984; Metcalfe & Ramlogan, 2005).

Absolutism is also an idealistic ideology. Absolutists also approve acts that yield many positive results and few negative results. However, their approach to moral principles is different from that of situationists because they feel the actions of moral agents must be consistent with absolute moral principles (Forsyth & Pope, 1984). In other words, absolutists believe universal moral principles exist that should be included in any ethical system. Absolutism is very similar to the system of ethics known as deontology. Deontologists embrace an ethical position that focuses on moral principles rather than the consequences or motives of an action. An act is considered right as long as it conforms to moral principles. Deontology is primarily associated with Immanuel Kant, who claimed human rationality to be the foundation of ethics. Kant's formulation of categorical imperative¹ is closely linked with absolutism. Kant's formulation of "Act according to a maxim² that you can will to be a universal law" is very consistent with the ideology of absolutism.

Finally, *exceptionists* tolerate exceptions to moral principles. Both non-relativistic and pragmatic, exceptionists feel that if a possibility exists to achieve negative results, breaking moral principles is acceptable for avoiding negative consequences. For instance, exceptionists generally believe that deception is not right. However, they can break this moral norm if deception appears unavoidable (Forsyth & Pope, 1984). An exceptionist feels a moral agent must comply with universal moral principles unless a given situation presents a compelling reason not to or forces one to balance two conflicting universal moral principles (Deering, 2006). For instance, although an exceptionist knows lying to be a morally wrong action, lying may be chosen in order to save others' lives because saving lives is considered a more important moral maxim than not telling lies.

The differences among these personal moral philosophies can be better understood when applied to business settings. For example, consider a manager and team who are preparing to launch a new product. As part of the pre-launch final testing, they found a very small sample size to be flawed with a potential to be dangerous for customers. Launching the new product or holding off the launch would be a tough decision as the decision could be viewed differently from the standpoints of

1 An absolute, unconditional duty/command to act in a certain way regardless of the action's possible consequences.

2 A general rule with which the moral agent intends to act.

different personal moral philosophies. For instance, a situationist would be concerned with the consequences for the company and for the customers. If both parties are considered to benefit from the product in a broader sense, the situationist would most likely ignore flaws in the small sample size and launch the product. A subjectivist would most likely focus on the overall gain for the company and not even consider the ethical dilemmas involved in the case. An absolutist will most likely reject the launch of the new product because of the flaws. However, even an absolutist may accept the launch of a program if convinced that the flaws are very minimal and the launch of the new product will result in great financial gains for the organization. Finally, an exceptionist, although feeling the new product should not be flawed at all, would tend to ignore minimal flaws. Thus, the exceptionist may justify an exception by showing interest in the larger gains for the organization.

Many other ethical dilemmas are found that managers encounter in organizations. Managers make decisions mostly based on their ethical position and personal moral philosophy. However, assuming that managers tend to make decisions that result in the highest possible return for the organization would not be wrong, even if they have to temporarily abandon their individual moral values and principles.

Models of Management Morality

Morality refers to the values that society subscribes to and fosters. These values can have cultural, educational, personal, and religious sources (Hecter et al., 1993). Based on these values, morality is about knowing what is right and what is wrong. Parallel to the general definition of morality, management morality is management actions that do the right thing without being a function of personal profits or values. In other words, management morality shows management's high moral maturity, and this moral maturity is the foundation for managers' behaviors and attitudes toward ethical issues. The development of moral knowledge and maturity is an indication of ethical decision-making (Putri & Irwandi, 2017; Bernardi, 1994; Goolsby & Hunt, 1992).

Carroll (2000) suggested one model of management morality that consists of three sub-models: Immoral management, moral management, and amoral management. Such a classification of management morality helps one better understand and assess the ethical behaviors and motivations of an organization's members, including managers and other employees with no managerial responsibilities. Although moral and immoral management models are easier to define, amoral management is relatively harder to define as the behaviors and motivations under this model do not fit under the category of immoral management.

Immoral management is defined as a position not only deprived of ethical and moral principles or precepts but also implies an active opposition to what is ethical. The decisions and actions by immoral management do not conform to ethical or moral principles. Such a model holds the view that management's motives are selfish and only care for self- or the organizational gains (Coldwell et al., 2007). Immoral management is directly linked to selfish motives and exploitation for personal or organizational gain (Trevino et al., 2003). Moral management refers to adhering to ethical principles and precepts when making managerial decisions. The consequences of actions and gaining maximum benefits for the organization and management are also crucial in moral management. However, such results are obtained within the boundaries of sound ethical principles. Sikula and Costa (1994) defined moral management as a state of ethical and moral excellence and the practice and implementation of the principle of moral maximization. Lastly, amoral management is comprised of two distinct types: intentional amoral management and unintentional amoral management. Intentional amoral management refers to deliberately ignoring ethical principles when making managerial decisions. The main reason for this ignorance is that (intentionally) amoral managers separate the business world from the moral world; they believe that moral issues have no relevance to the organization or the business world in general. Unintentionally amoral management refers to cases where management casually or carelessly overlooks ethical and moral issues entirely (Carrol, 1987). The existence of a very fine line is important to note between immoral and amoral management. The main difference between the two is that amoral managers are indifferent to ethical and moral principles whereas immoral managers possess an active opposition toward ethical and moral principles.

Possibility of Ethical Management and Moral Judgment

The possibility of ethical management and moral judgment in managerial decisions has been a serious question in the business-ethics literature. As mentioned before, ethical management can be defined as managers within the organization employing ethical and moral principles in their conduct. The most common challenge to ethical management is the complete denial of the possibility for ethics and morality. However, this is not the main concern for defenders of managerial ethics. Ethicists have been so preoccupied with responding to general objections to ethics that they have neglected the specific objections to ethics in an organizational setting. They have not sufficiently considered that even if morality were to be generally ac-

cepted, the possibility for this to occur within organizations has remained a doubtful issue (Thompson, 1985). As discussed earlier, several conflicting theories exist on morality and personal moral philosophies. An individual being able to find oneself closer to more than one approach depending on the situation inhabited is also important to note. Parallel with discussions on the contingency approach, I cannot claim that a perfect consensus could be reached regarding which moral philosophy or theory best fits in organizational settings. However, although reaching common ground is not always possible, being knowledgeable about the moral theories and philosophies will most likely enable managers to develop a better understanding of ethical dilemmas and help them achieve greater progress in dealing with ethical problems. However, when coming to practicing what one preaches, a different and less objective picture is generally encountered. Increasing competition, shrinking markets, scarcer resources, economic paradigm shifts, and balancing stakeholders' expectations are among the many factors that force managers to make decisions in which the primary concern is the organization's survival and well-being rather than ethical and moral principles.

References

- Aristotle (2007). *Politics* (Translated by Reeve, C.D.C.). Hackett Publishing Company
- Aristotle (2009). *The Nicomachean Ethics* (Translated by L. Brown & D. Ross). Oxford University Press.
- Bernardi, R. A. (1994). Fraud detection: The effect of client integrity and competence and auditor cognitive style. *Auditing*, 13, 68.
- Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 341–357.
- Carden, S. (2006). *Virtue ethics: Dewey and MacIntyre*. A & C Black.
- Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33–42.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *Academy of Management Review*, 6(3), 363–374.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611–622.
- Collins, D. (1987). Aristotle and business. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 567–572.

- Crane, A., Knights, D., & Starkey, K. (2008). The conditions of our freedom: Foucault, organization, and ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(3), 299–320.
- De George, R. T. (2005). *A history of business ethics*. Paper presented at the Third biennial Global Business Ethics Conference (p. 346). Center for Applied Ethics, Santa Clara, CA.
- Deering, T. E. (1998). The ethical perspective of British and American preservice teachers. *Educational Research*, 40(3), 353–358.
- Derrida, J. (1994). *Given time: I counterfeit money*. (Vol. 1). University of Chicago Press.
- Dierksmeier, C., & Pirson, M. (2009). Oikonomia versus chrematistike: Learning from Aristotle about the future orientation of business management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 417–430.
- Duffy, J. (2017). The good writer: Virtue ethics and the teaching of writing. *College English*, 79(3), 229–250.
- Forsyth, D. R. (1992). Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5–6), 461–470.
- Forsyth, D. R., & Pope, W. R. (1984). Ethical ideology and judgments of social psychological research: Multidimensional analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1365–1375.
- Frey, R. G. (2013). Act-utilitarianism. In *The Blackwell guide to ethical theory* (pp. 219–237). Wiley-Blackwell, New Jersey, USA
- Fritzsche, D. J. & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy: An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166–175.
- Goolsby, J. R., & Hunt, S. D. (1992). Cognitive moral development and marketing. *The Journal of Marketing*, 56(1), 55–68.
- Hartman, E. M. (2008). Reconciliation in business ethics: Some advice from Aristotle. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 253–265.
- Hechter, M., Nadel, L., & Michod, R. E. (Eds.; 1993). *The Origin of Values*. Aldine Transaction.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137–155.
- Klein, S. (1985). Two views of business ethics: A popular philosophical approach and a value-based interdisciplinary one. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 71–79.
- Lewis, J. D. (2009). Solon of Athens and the ethics of good business. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 123–138.
- McBeath, G., & Webb, S. A. (2002). Virtue ethics and social work: Being lucky, realistic, and not doing one's duty. *British Journal of Social Work*, 32(8), 1015–1036.
- McDonald, J. H. (1984). Stewardship of creation: Some implications for economic theory and policy. Doctoral Dissertation, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College

- Metcalfe, J. S., & Ramlogan, R. (2005). Limits to the economy of knowledge and knowledge of the economy. *Futures*, 7(37), 655–674.
- Premeaux, S. R. and Mondy, R. W. (1993). Linking management behavior to ethical philosophy. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 349–357.
- Putri, P. A. A., & Irwandi, S. A. (2017). The determinants of accounting fraud tendency. *The Indonesian Accounting Review*, 6(1), 99–108.
- Rallapalli, K., Vitell, S., & Barnes, J. (1998). The influence of norms on ethical judgments and intentions: An empirical study of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 43(3), 157–168.
- Rawls, J. (2009). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sikula, A., & Costa, A. D. (1994). Are women more ethical than men?. *Journal of Business Ethics*, 13(11), 859–871.
- Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339.
- Stohr, K. (2006). Contemporary virtue ethics. *Philosophy Compass*, 1(1), 22–27.
- Thompson, D. F. (2018). The possibility of administrative ethics. In *Classics of administrative ethics* (pp. 79–92). Routledge.
- Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Upton, C. L. (2009). Virtue ethics and moral psychology: The situationism debate. *The Journal of Ethics*, 13(2-3), 103–115.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26.

Çevresel Etki Değerlendirmelerinde Canlı Kavramının Kullanımı Bağlamında Yaşanan Etik İhlaller

Orhan Sevgi, Vedat Beşkardeş, Nimet Velioglu

Öz: Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) uygulamaları, doğayı korumanın önemli bir aracıdır. ÇED'in temel kavramlarından biri de canlıdır. Bu çalışmada ÇED'lerde canlı kavramının ele alınışı ve yarattığı etik sorunlar üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda 2006-2016 yılları arasında hazırlanmış 52 raporda canlı kavramı analiz edilmiş ve etik inceleme yapılmıştır. İnceleme; canlı kavramının anlamlandırılması, canlıların belirlenmesi ve etik ihlallerin belirlenmesi şeklinde yapılmıştır. Çevre mevzuatında canlı kavramıyla ilgili bir sınırlandırmaya rastlanılmamış olup etik ihlallerin iki nedeni belirlenmiştir: Birincisi, ÇED raporlarında canlı kavramı daraltılarak kullanılmıştır. İkincisi, ÇED raporlarının tamamına yakınında tür listeleri eksik ve yetersizdir. Bu iki nedene bağlı olarak ÇED raporlarının hazırlanması ve kabul aşamalarında etik sorunlar bulunmaktadır. Hazırlık aşamasında bilim ve meslek etiği ilkeleri kabul aşamasında kamu etiği ilkelerinin ihlal edildiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çevresel etki değerlendirilmesi, canlı, terim, kamu etiği, doğa

Abstract: The practices of environmental impact assessment (EIA) reports are the best tools to protect the nature. Our study focuses on organism term that is very important part of the EIA reports. In this context, we analyzed the organism concept and investigated 52 reports from Turkey that were prepared between 2006 and 2016. According to our results, unethical situations were determined that have two main reasons: 1) Despite there is no restriction on the environmental legislation about organism concept that was used as being narrowed in investigating reports (except one). 2) Determination of the species is incomplete and inadequate in terms of narrowed organism concepts in nearly all reports. Because of depending on these two factors, there are ethical problems during preparation and acceptance stages of EIA reports. We determined that in general, during preparation stage, professional ethical principles are violated whilst during acceptance stage, public ethical principles are violated.

Keywords: Environmental impact assessment, organism, term, public ethic, nature

@ Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, osevgi@istanbul.edu.tr

ID 0000-0002-9706-9973

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, vkardes@istanbul.edu.tr

ID 0000-0002-7404-6357

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, nimet@istanbul.edu.tr

ID 0000-0003-0031-5697

➔ Sevgi, O., Beşkardeş, V., Velioglu, N. (2020). Çevresel Etki Değerlendirmelerinde Canlı Kavramının Kullanımı Bağlamında Yaşanan Etik İhlaller. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 15-62

Giriş

İnsan, biyolojik ve kültürel olarak çeşitlenerek coğrafi ve ekolojik koşulların dayattığı değişimlerle birlikte dünyanın bütün bölgelerine yayılmış bir canlı türüdür. İnsanlar kültürel ve doğal ortamlara doğar. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli olgu kültür olup kültürel değerleri başta ailesinden daha sonra da toplumdan öğrenir. İnsan diğer pek çok canlı türüyle karşılaştırıldığında, doğada kendi biyolojik donanımıyla tek başına hayatta kalmayı başarmak açısından zayıf ve yetersiz bir canlıdır. İnsanın hayatta kalmasını ve türün devamını sağlayan yegâne avantajı da onun kültürüdür. Kültür en genel tanımıyla, insanın doğa dışında yarattığı ve ona eklediği maddi ve manevi her şeydir (Aydın ve Erdal, 2007, s. 1, 25). Bu sebeple de insan, dünya sahnesine çıktığından bu yana kültürü sayesinde doğayı değiştirebilen bir varlık olagelmıştır. Medeniyetler tarihine bakıldığında bunun birçok örneklerine rastlanmaktadır.

Bu örnekleri son dönem baskın Batı medeniyetinin doğa ile ilişkilerin de ve etkilerin de somut olarak görmek mümkündür. Batı medeniyeti 15. yüzyıldan itibaren Hristiyanlık Dini, Roma Hukuku ve Ege havzası felsefesi üzerine bilimsel gelişmelerle şekillenmiştir. Bu etkenler benzer şekilde Avrupa'nın doğa düşüncesi ya da tasarımı da belirlemiştir (Collingwood, 1999, s. 39; Ponting, 2000, s. 125). Bu zaman dilimi Batı'da geliştirilen ve günümüzde de devam eden kalkınma modellerinde doğa, sömürülmesi gereken bir ham maddedir. Söz konusu kalkınma modelinin felsefi alt yapısı olan mekanik dünya görüşü, 16. yüzyılda bilimsel çalışmalarla temellenmeye başlamış ve 21. yüzyıla kadar hüküm sürmüştür. Günümüzde ise evrilerek devam etmektedir.

Batı'da doğaya ilginin artması ve bakış açılarının değişmesi, çevre sorunlarının artmasıyla koşuttur. Yine Batı'daki liberal çevrelerde geliştirilen çevre kavramından insanın çevresi anlaşılmalıdır (Sevgi, 2015, s. 42). Çevre bilimi ile ekoloji kavramları arasında temel farklar bulunmaktadır (Sevgi, 2015, ss. 30-31). Buna bağlı olarak bu kavramlar, Batı'da farklı disiplinler olarak çalışılmaktadır. Çevre sorunlarının insan varlığını tehdit etmesi üzerine Batı'da yer alan her iki kavram, insanları zorunlu olarak sorunların çözümü için bir araya getirmektedir. Batı dışında bulunan ya da Batı'yla ilişkileri zayıf ya da karşıtlık içinde olan toplumların ise doğaya yaklaşımlarında farklılıklar olmakla birlikte bu toplumların çevre sorunları için geliştirdikleri yaklaşımlar sınırlıdır. Çoğu zaman da bu toplumlara ait bilgiler, Avrupa merkezli çevreci veya ekosentrik (ekomerkezli) yaklaşımların tahkimi için kullanılmaktadır.

Çevre sorunlarındaki artış, tedbir alma gereksinimini ortaya çıkarmış olup doğanın korunması ve çevresel değerlerin hukuken güvence altına alınması amacıyla Batı'da geliştirilen ve günümüzde de en etkili araç olarak kullanılan çevre hukuku doğmuştur. Çevrenin korunmasına ilişkin hukuki metinlerde genellikle antroposentrik (insan merkezli), ekosentrik ve karma olmak üzere üç yaklaşım benimsenmektedir. Batı, felsefe geleneğinin genellikle insanlar ile doğal çevre arasında doğrudan bir ahlaki ilişki olduğunu kabul etmez (Jardins, 2006, s. 198). Batı'da geliştirilen çevre hukuku, doğanın korunması için önerdiği önemli bir yaklaşımdır.

Çevre hukukunun amacı; çevrenin korunmasının genel menfaatini oluşturmaktır (Turgut, 2010). Söz konusu koruma kavramında sadece sakınma değil iyileştirme ve geliştirme de bulunmaktadır. Tüm bunlardan hareketle çevre hukukunun uygulama alanlarından biri de çalışmanın konusu olan çevresel etki değerlendirme sistemleridir.¹ Dünyada çevresel etki değerlendirmesinin ilk uygulaması, 1 Ocak 1970'te Ulusal Çevre Politikası Kanunu ile Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamış ve daha sonra diğer ülkelere yayılmıştır (Uslu, 1994a, s. 20). Bununla birlikte çevresel etki değerlendirmesi fikri daha eskilere götürülebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Çevre Politikası Kanunu'nun çıkartılması öncesi 1960'lı yıllarda ÇED'in yeterli olup olmadığı tartışılmıştır (Saygılı, 2007, s. 34). ÇED'in tarihini çevre kirliliğine karşı ilk değerlendirmelerin yapıldığı yıllara kadar götürmek mümkündür.

Günümüzde çevre sorunlarının artmasına bağlı olarak çözümler için de yeni kuramsal yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Bunlardan en önemlisi ise çevreyi, insanların ahlaki sorumluluk alanlarının içine dâhil etmek suretiyle oluşturulan etik yaklaşımlardır. Söz konusu yaklaşımların en bilinenleri arasında yeryüzü etiği (Clark, 2002, s. 140), derin ekoloji (Önder, 2003a, s. 96), ekolojik etik (Minteer ve Collins, 2005, s. 1803), sosyal ekoloji (Bookchin, 1996, s. 107) sayılabilir. Bu yaklaşımlara dayalı çoğu zaman aynı isimle yeni toplumsal hareketler gelişmektedir (Önder, 2003b, s. iv). Böylece genelde insanlar arasındaki ilişkileri tanımlayan ahlak, insanların doğaya karşı düşünce, davranış ve eylemlerini de içerir hâle getirilmektedir. Beklenen etkilerini göstermekten uzak olsa da bu ahlak zemini üzerine geliştirilmeye çalışılan çevre hukukundan da söz etmek mümkündür. Çevre hukukunun örneğini teşkil eden çevresel etki değerlendirmelerinin temel kavramı, çevredir. Dolayısıyla çevre kavramından ne anlaşıldığı, mevcut sorunların çözümüne katkı sağlayacağı gibi yeni sorunların oluşmasını da engelleyecektir. Çevre kavramı,

1 ÇED sistemleri ifadesiyle stratejik çevresel etki değerlendirme, kümülatif çevresel etki değerlendirme, sosyal etki değerlendirme, çevresel etki değerlendirmeleri anlaşılmaktadır.

doğa bilimlerinin de temel kavramı niteliğindedir. İngilizcede kullanılan “environment” teriminin ekolojideki kullanımını Herbert L. Mason ve Jean H. Langenheim, 1957 yılında dili analiz ederek ortaya koymuşlardır. Söz konusu yayında, çevrenin organizmaya göre belirlendiği ve İngilizcedeki deneysel çalışmalarda kullanımının üç temel anlamı bulunmaktadır: 1) Organizma, 2) organizmayla ilişkiye giren çevre etkenleri ve 3) organizmayla çevre etkenleri arasındaki deneysel ilişkiler (Mason ve Langenheim, 1957, s. 330). İngilizcede “environment” sözcüğü Webster’s sözlüğünün 1945 (s. 856) tarihli baskısında şöyle yapılmıştır: Environment:²

(isim) 1) Çevreleme; çevrelenme. 2) Çevreleyen; çevreleyen koşullar, etkiler vs. özellikle a) biyolojide; bir canlının gelişimi ve hayatını etkileyen tüm dış etkiler ve koşulların tamamı, b) sosyolojide; insanı etkileyen ve kuşatan etkenler. İnsan davranışının incelenmesinde çevre şu alt bölümlere ayrılır; “physical” veya “inorganic” çevre (iklim ve toprak etkenlerini inceler), “biological” çevre (mikro canlılar dâhil olmak üzere yabancı bitki ve hayvanları ifade eder), “social” çevre (insan faaliyetleri kaynaklı her şeyi ifade eder). “Social” çevrede şu alt kısımlara ayrılır; “physicosocial” çevre (binalar, yollar vs. insan tarafından üretilmişleri ifade eder), “biosocial” çevre (yetiştirilen bitkiler ve evcilleştirilmiş hayvanları ifade eder), “psychosocial” çevre (insan davranışları, gelenekleri, kanunları, dil vesaireyi ifade eder).

Birleşmiş Milletler Çevre Programı-UNEP; çevreyi tanımlamamış, bunun yerine kavramın içinde yer alan başlıca öğelerin belirtilmesi yoluna gitmiştir. Buna göre çevre; “hava, su, toprak ve doğal kaynaklardan, fauna ve floradan ve bunların birbirleriyle ilişki içine girerek oluşturdukları sistemlerden oluşur” (Güneş ve Coşkun, 2004, s. 4) şeklinde tanımlamıştır.

Söz konusu “çevre” kavramının Türkçede yer alması ise en geniş şekilde Necmettin Çepel’in, *Ekoloji Terimleri Sözlüğü*’nde yer almıştır. Çeşitli doğa bilimleri kaynaklarına atıf yapılarak toplanan bilgilere göre; “habitat=çevre” olarak kullanmıştır. Söz konusu eserde bu kullanımı gösteren çeşitli bilim alanlarına ait 10 ayrı tanım verilmiştir (Çepel, 1982, s. 20).

Ülkemizde de anayasal güvence altına alınan çevre hukuku, çevre mevzuatıyla şekillenmiştir. ÇED ise 2872 Sayılı Çevre Kanunu’nun 2. Maddesi’nde:³ “Gerçekleştirilmesi plânlanan projelerin çevreye olabilecek olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesinde, olumsuz yöndeki etkilerin önlenmesi ya da çevreye zarar verme-

2 Bu sözlüklerde ilgili maddelerin çevirisi Dr. Bekir Kayacan tarafından yapılmıştır.

3 İlgili madde, 2006 yılında Kanun’a dâhil edilmiş olup bu tarihten önce Değişik 2-b Maddesi’nde çevre; insan ve diğer canlıların varlık ve gelişimlerini sürdürebilmeleri için gerekli şartların bütünüdür şeklinde tanımlanmıştır (Türk Çevre Mevzuatı, 1999, 1).

yecek ölçüde en aza indirilmesi için alınacak önlemlerin, seçilen yer ile teknoloji alternatiflerinin belirlenerek değerlendirilmesinde ve projelerin uygulanmasının izlenmesi ve kontrolünde sürdürülecek çalışmalar” olarak tanımlanmıştır. İlgili maddeye istinaden çıkarılan Çevresel Etki Değerlendirme Yönetmeliği, ÇED sürecinde yapılacak idari ve teknik usul ve esasları düzenlemektedir.

Çevre hukukunda, çevre kavramı, terim sorunu kapsamında tartışılmaktadır (Topçuoğlu, 1998, s. 52). Bununla birlikte Çevre Kanunu'nun 2. Maddesi'nde çevre: “Canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları biyolojik, fiziksel, sosyal, ekonomik ve kültürel ortam” olarak tanımlanır. Böylece yukarıda yapılan çeşitli tanımların bir özeti şeklinde sunulmuştur. Çevre Kanunu'nda çevre tanımı yapılmış olmakla birlikte ÇED uygulamalarında etki alanının belirlenmesinde tanım çoğu zaman işlevsiz kalmıştır.

Çevresel etki değerlendirmesine konu olan çevre, projenin etkilediği alandır. Projenin çevresi, canlı ve cansız varlıkları içeren ve iki ana kısımdan oluşmaktadır. Çevresel etki değerlendirmesinde, projenin içeriğine bağlı olarak projenin merkezi olan noktadan ne kadar uzaktaki canlıları etkileyeceği ayrı bir değerlendirme konusu olabilir. Bu değerlendirme sonucunda projenin etki alanı yani çevresi belirlenmiş olur. Projenin yapılacağı alanın estetik, kültürel veya toplumsal değerler ve cansız bileşenlerin yarattığı değerler bir tarafa bırakılırsa geriye sadece canlılar kalır. Bu canlı kısma yörede yaşayan insanlar da dâhildir. Aksi hâlde ÇED raporlarında alınan kararların uygulanması gerçekçi sonuçlar üretmeyecektir.

Canlı kavramı, karmaşık, benzersiz moleküler ve hiyerarşik bir organizasyon gösteren, üreme potansiyeline sahip olarak kendi genetik mirasını gelecek nesillere aktarabilen, kalıtsal programları dâhilinde kendi türüne göre gelişme gösteren, gerekli enerjiyi dışarıdan temin ederek metabolizmaları sayesinde kullanabileceği şekle dönüştürebilen, dış ortamdaki değişkenliğe rağmen kendi iç sistemindeki dinamikleri koruyarak hücre veya vücut içi ile dışındaki ortamları dengeleyebilen ve çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde olup evrim geçiren varlık olarak tanımlanabilir (Campbell ve Reece, 2010; Hickmann vd., 2001).

ÇED uygulamaları, kamu yönetiminin bir parçası niteliğindedir. Kamu yönetimi ile ahlak arasındaki ilişkilerde geçerli olan bürokratik ve demokratik yaklaşımlar genelleştirilmiş ahlaki kalıplardır (Okçu, 2008, s. 22). Bu çalışmayla yanıt bulunması istenen sorular: 1) Canlı kavramı hukuki açıdan tanımlanmış mıdır? 2) ÇED raporlarında canlı kavramı daraltılmış mıdır? 3) ÇED raporlarında daraltılmış canlı kavramı kapsamında canlılarla ilgili tespitler yeterli midir? 4) Canlı kavramının daraltılmış kullanımı etik sorunlar yaratmakta mıdır? 5) Etik sorun yaratıyorsa ne

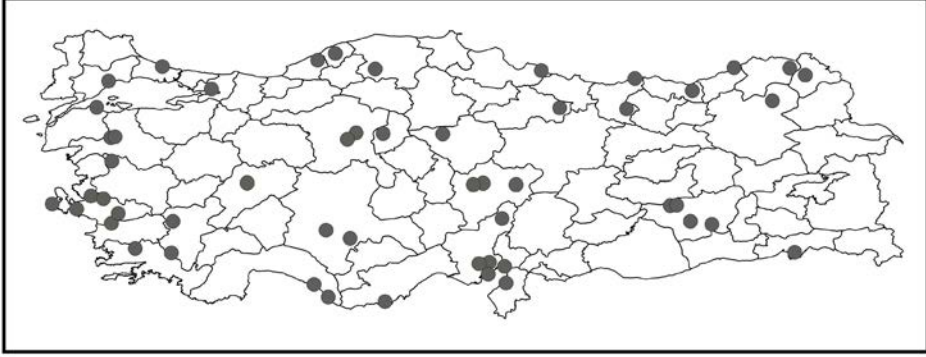
tür etik sorunlar yaratıyordur? Çalışmanın amacı; ÇED raporlarındaki canlı kavramının incelenerek canlıların belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve bu kapsamda yapılan olası etik ihlallerin belirlenmesidir. Böylece somut verilerden hareket edilerek ÇED raporlarının canlı kavramı bağlamında doğa bilimleri, hukuk ve etik açıdan değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Canlı kavramının hukuki yönünü belirlemek amacıyla çevre mevzuatında tanımı araştırılmış, bu kapsamda Anayasa, Çevre Kanunu ve ilgili yönetmelikler incelenmiştir. Ayrıca ÇED raporlarında canlı kavramının kullanımı ve canlıların nasıl tespit edildiği belirlenmiştir. Hukuki metinlerde ve ÇED raporlarında “canlı” terimi, kavram analizi yöntemiyle incelenmiştir. ÇED raporlarında canlıların hangi tekniklerle ve ne kadar belirlendiği sayısal olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda hukuk metinleri ve ÇED raporları incelenmiştir. Canlı kavramı ile ÇED raporundaki canlı kavramı arasındaki anlam farkının yarattığı olası etik sorunlar incelenmiştir.

Verilerin Toplanması ve Özellikleri

Çalışmada tetkik edilen ÇED raporları, internet sayfasında “ÇED raporu” anahtar kelimeleri yazılarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile projelerin ilgili olduğu bakanlık, valilik, kaymakamlık ve belediye başkanlıklarının sayfalarından temin edilmiştir. Çalışmaya konu edilen raporlar rastgele seçilmiş olup konu, kapsam, raporların yazarları gibi kriterlerin hiçbiri için özel bir seçim yapılmamıştır. Yöntemin kısıtlarının başında ÇED raporlarının rastgele seçilmesinde bazı ÇED raporlarının gündemde olmasına bağlı olarak internetteki sıralaması etkilenmiş olabilir. Ayrıca ÇED raporlarının mümkün olduğu kadar ülke geneline dağılmasına dikkat edilmiştir. Çevresel etki değerlendirmeleri raporlarında yukarıda verilen araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla rastgele belirlenen 52 ÇED raporu incelenmiştir (Ek 1). Söz konusu raporların 30 adedi ön ÇED raporu ve 22 adedi ise nihai rapordur. ÇED raporuna konu olan projelerin Türkiye üzerindeki dağılımı Harita 1’de sunulmuştur. Ayrıca raporların dökümü Ek 1’de verilmiştir. Proje alanları 2.8 hektar (ha) ile 7650 ha arasında değişmekte olup bir adet projede ise alan değerlerine yönelik bilgilere ulaşamamıştır. İncelenen raporların yılları ise 2006 ile 2016 arasında değişmektedir (Şekil 1). İncelenen raporların sayısı genelde 2013 ile 2014 yıllarında en yüksek değerlere ulaşmıştır (Şekil 1). ÇED raporları, çalışmanın amacı dışında ayrıca yıllara göre, proje alanı büyüklüğüne ve rapor türüne göre değerlendirilmemiş, raporların bu özellikleri tanımlayıcı olarak sunulmuştur.



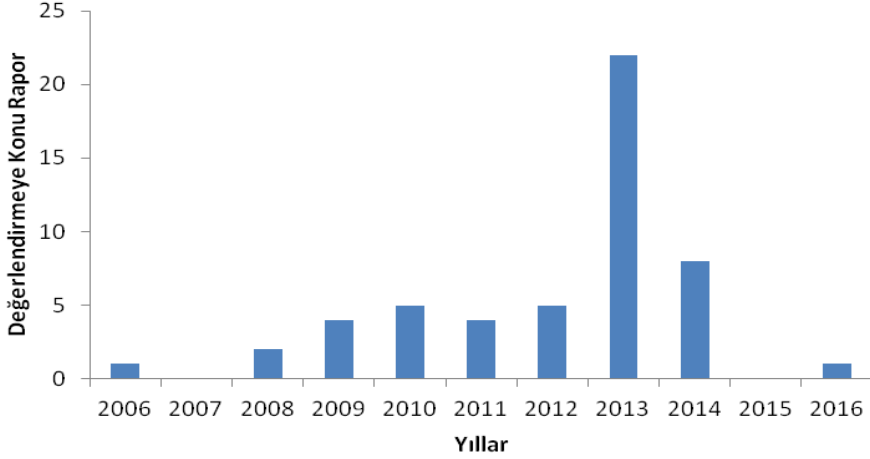
Harita 1. Çevresel Etki Değerlendirme Raporları İncelenen Faaliyetlerin Dağılımı

Verilerin İşlenmesi Aşaması

Çevresel etki değerlendirme raporlarında canlı kavramının analizi ve değerlendirilmesi yapıldıktan sonra olası etik ihlaller ortaya konulmuştur. Verilerin işlenmesi aşamaları aşağıda sunulmuştur: 1) Öncelikli olarak çevre mevzuatında canlı kavramı tanımının belirlenmesi yapılmıştır. 2) Canlılar âleminin beşli sınıflandırması (Hickmann vd., 2001, s. 272) kapsamında belirlenen canlı grupları ölçüt alınarak ÇED raporlarında bulunan canlı grupları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda ÇED raporlarında canlı kavramının daraltılıp daraltılmadığı belirlenmiştir. 3) ÇED raporlarında daraltılmış canlı kavramı kapsamında bazı canlı gruplarının belirlenmesi için ÇED raporlarının hazırlanmasında kullanılan veri toplama tekniklerinin yazılı kaynakları incelenmiştir. Söz konusu veri toplama teknikleri; gözlem, anket ve yazılı kaynak kullanımındır. ÇED raporlarındaki canlı türlerinin belirlenmesinde kullanılan kaynaklar listelenmiştir. Daha sonra proje ve etki alanında bulunan canlılarla ilgili kullanılan kaynaklar alt alta yazılmıştır. ÇED raporlarının birinde kaynakça bulunmadığından kaynak kullanımıyla ilgili değerlendirmeler 51 ÇED raporu üzerinden yapılmıştır. Bir kaynağın kullanılma oranı, ilgili kaynağın bulunduğu ÇED rapor sayısının toplam rapor sayısına oranlanması yoluyla belirlenmiş ve % değer olarak ifade edilmiştir. Ayrıca ÇED raporlarında canlıların belirlenmesinde kullanılan genel kaynaklar ile canlılar için kullanılan toplam kaynak sayısı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

4) Canlı kavramının daraltılmasından kaynaklanan olası etik ihlaller değerlendirilmiştir. ÇED raporlarının hazırlanması ve kabul aşamalarında olası etik ihlaller: 1) ÇED raporunu hazırlayan dört yıllık üniversite eğitimi alan meslek sahipleri, 2) ÇED raporuna bilimsel rapor veren öğretim üyeleri ve 3) ÇED raporunu kabul eden kamu görevlileri açısından değerlendirilmiştir. Etik ihlallerin değerlendirilmesinde en önemli

kısıt ise mesleklerin önemli kısmında meslek etik ilkelerinin belirlenmemesi veya belirlenenlerin ise oldukça geç belirlenmesidir. Etik ihlallerin değerlendirilmesinde genel etik ilkeleri, yükseköğretimin etik ilkeleri ve kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilkeler kullanılmıştır.



Şekil 1. İncelenen ÇED Raporlarının Yıllara Göre Dağılımı

Bulgular

Çevre Mevzuatında Canlı Kavramı

Çevre mevzuatı, çevre tanımı ile ilişkilendirilebilen tüm uluslararası ve ulusal yasal kaynakları içine alması nedeniyle geniş bir kavramdır. Ulusal yasal kaynaklar; Anayasa, Çevre Kanunu, çevre ile ilgili diğer kanunlar⁴ ve ilgili yönetmeliklerdir. Uluslararası kaynaklar ise ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmelerdir.

1982 Anayasası'nın 56. Maddesi, herkesin dengeli ve sağlıklı bir çevrede yaşama hakkı olduğunu belirtmektedir. Çevre hakkı kavramına Anayasa'da yer verilmiş olması genel bir çerçeve çizmesi açısından çok yararlı olmuştur. Ancak canlı kavramı ile ilgili herhangi bir düzenleme mevcut değildir.

4 Türk Medeni Kanunu, Borçlar Kanunu, Orman Kanunu, Kara Avıcılığı Kanunu, Belediye Kanunu, İş Kanunu, Su Ürünleri Kanunu, Maden Kanunu, Kıyı Kanunu, Milli Parklar Kanunu, Boğaziçi Kanunu gibi.

Anayasal bir hak olan “herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı”ndan hareketle canlıların ortak varlığı olan çevrenin korunması, çevre mevzuatı ile sağlanmaktadır. Bu amaç nedeniyle gerçekleştirilmesi planlanan projelerin çevreye olabilecek olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesinde, olumsuz yöndeki etkilerin önlenmesi ya da çevreye zarar vermeyecek ölçüde en aza indirilmesi için alınacak önlemlerin, seçilen yer ile teknoloji alternatiflerinin belirlenerek değerlendirilmesinde ve projelerin uygulanmasının izlenmesi ve kontrolünde sürdürülecek çalışmalar için çevresel etki değerlendirme sistemlerinden yararlanılmaktadır. Söz konusu sistemin uygulanması esnasında çevre kavramının unsurlarını oluşturan çevresel öğeler olan “su, toprak, hava, fauna ve flora (bitki ve hayvan varlığı), doğal kaynaklar ve doğal ve tarihsel zenginliklerine” gelebilecek olası zararlar bu raporlara veri oluşturmaktadır. Çevre kavramının unsurlardan “fauna ve flora” ise canlı kavramına dâhildir.⁵

Çevre Kanunu’nun amacını belirleyen birinci maddesinde canlı kavramına yer verilmiş ancak tanımı yapılmamıştır. Kanunun amacının, bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamak olduğu belirtilmiştir.

Aynı kanunun tanımlar başlığını taşıyan ikinci maddesinde ise canlı kavramı; çevre, ekosistem, ekolojik denge, sulak alan, tehlikeli atık, çevre kirliliği ve tehlikeli kimyasallar tanımları içinde yer almıştır.⁶

5 Çalışmada flora ve fauna kavramlarının tanımları da araştırılmıştır. Tanımlarla ilgili mevzuatta herfl hangi bir veriye ulaşılammıştır.

6 Çevre: “Canlıların” yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları biyolojik, fiziksel, sosyal, ekonomik ve kültürel ortamı,

Ekosistem: “Canlıları” kendi aralarında ve cansız çevreleriyle ilişkilerini bir düzen içinde yürüttükleri biyolojik, fiziksel ve kimyasal sistemi,

Ekolojik Denge: İnsan ve diğer “canlıların” varlık ve gelişmelerini, doğal yapılarına uygun bir şekilde sürdürebilmeleri için gerekli olan şartların bütünü,

Sulak Alan: Doğal veya yapay, devamlı veya geçici, suları durgun veya akıntılı, tatlı, acı veya tuzlu, denizlerin gelgit hareketlerinin çekilme devresinde altı metreyi geçmeyen derinlikleri kapsayan, başta su kuşları olmak üzere “canlıların” yaşama ortamı olarak önem taşıyan bütün sular, bataklık, sazlık ve turbiyeler ile bu alanların kıyı kenar çizgisinden itibaren kara tarafına doğru ekolojik açıdan sulak alan kalan yerleri,

Tehlikeli Atık: Fiziksel, kimyasal ve/veya biyolojik yönden olumsuz etki yaparak ekolojik denge ile insan ve diğer “canlıların” doğal yapılarının bozulmasına neden olan atıklar ve bu atıklarla kirlenmiş maddeleri,

Çevre Kirliliği: Çevrede meydana gelen ve “canlıların” sağlığını, çevresel değerleri ve ekolojik dengeyi bozabilecek her türlü olumsuz etkiyi,

Tehlikeli Kimyasallar: Fiziksel, kimyasal ve/veya biyolojik yönden olumsuz etki yaparak ekolojik denge ile insan ve diğer “canlıların” doğal yapılarının bozulmasına neden olan her türlü kimyasal madde ve ürünleri ifade etmektedir.

Çevre Kanunu'nun 2. Maddesi'ne istinaden yürürlüğe sokulan ÇED Yönetmeliği ilk defa 1993 yılında çıkarılmış olup günümüze değin birçok değişikliğe uğramıştır. Söz konusu değişikliklerin bazıları 1993, 1997, 2002, 2003, 2008 ve 2013 yıllarında yapılmıştır. Bu değişikliklerden de anlaşılacağı üzere ÇED Yönetmeliği'ne olan ilgi hukuki alandaki değerini hiç kaybetmemiştir. Son yönetmelik de dâhil olmak üzere tüm yönetmelikler incelenmiş ve hiçbirinde canlı tanımına rastlanmamıştır.

25.11.2014 tarihli ÇED gerekli kararını verme yetki devri ile ilgili genelge ve 08.04.2015 tarihli ÇED yönetmeliği uygulamaları ile ilgili detay veren genelgelerde de canlı tanımı yer almamaktadır.

ÇED yeterlilik belgesi hakkında 08.08.2008 tarihinde çıkarılan tebliğ ile Çevresel Etki Değerlendirmesi Başvuru Dosyası, Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu veya Proje Tanıtım Dosyası hazırlayacak kurum ve kuruluşlara yeterlik belgesi verilmesine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir. Bu tebliğde, hazırlayacak kurum ve kuruluşlarda aranacak şartlar, komisyonunun oluşumu, çalışma usul ve esasları, başvuruların değerlendirilmesi, yeterlik belgesinin verilmesi, vize edilmesi, iptali ve yeterlik belgesi verilen kurum/kuruluşların denetlenmesi ile ilgili hususlar yer almakta ancak yine canlı kavramı ile ilgili herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

Çevre hukukunun uluslararası kaynaklarının bazı konuları ÇED Yönetmeliği'ne de yansımıştır. Örneğin; Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası sözleşmelerden ÇED Yönetmeliği'nde duyarlı yöreler başlığını taşıyan Ek 5 listesinin 2 No'lu başlığında uluslararası sözleşmeler uyarınca korunması gereken alanlar belirlenmiştir. Söz konusu sözleşmeler, Avrupa'nın Yaban Hayatı ve Yaşama Ortamlarının Korunma Sözleşmesi (BERN), Akdeniz'in Kirlenmeye Karşı Korunması Sözleşmesi (Barcelona), Dünya Kültür ve Tabiatını Koruma Sözleşmesi özellikle Su Kuşları Yaşamı Ortamı Olarak Uluslararası Öneme Sahip Sulak Alanların Korunması Sözleşmesi (RAMSAR), Avrupa Peyzaj Sözleşmesi'dir. Sözleşmelerde canlı tanımıyla ilgili herhangi bir düzenlemeye rastlanmamıştır.

Canlı Kavramının ÇED Raporlarında Kullanımına Ait Bulgular

Çevresel etki değerlendirme raporlarının 52 adedinde yapılan canlı kavramının kullanımına dair inceleme sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Canlı grupları içinde bitkiler, 52 çevresel etki değerlendirme raporunda da yer almıştır. Bitkiler raporlarda genelde tek çenekliler ve çift çenekliler olarak anılmış, çift çenekliler ise açık ve kapalı tohumlu alt grupları şeklinde kaydedilmiştir. Memeliler, Kuşlar, Sürüngenerler, Kurbağalar ve Balıklar; raporlarda hayvanlara ait en fazla rastlanan alt gruplardır (Tablo 1). İncelenen raporların bilhassa 10 tanesinde hayvanlar âlemine ait

birçok alt gruba yer verilmiştir. Özellikle karasal eklem bacaklılar ve az gelişmiş protostomlar sadece bir raporda yer almıştır. Canlı âlemin beşli sınıflandırmasına (Hickmann vd., 2001, s. 272) göre bitki ve hayvanlarla eş değer olan, Monera (Bakteriler, Karayosunu, Likenler), Protista (Bir hücreliler) ve Mantarlar 2 raporda yer almıştır. Virüsler ise sadece bir raporda yer almıştır. ÇED raporlarında canlı sınıflandırmasında sadece bitki ve hayvanlara yer verilmiş hatta hayvanların da sadece bazı gruplarına ait türler listelerde yer bulmuştur. ÇED raporlarında canlı kavramının bu şekilde daraltılarak kullanımı, etik ihlallerin kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü ÇED raporlarında canlı kavramı, anlamının kapsamına uygun olarak kullanılmamış, canlı gruplarının büyük çoğunluğuna ÇED raporlarında verilmemiştir (Tablo 1).

ÇED Raporları Kapsamında Canlıların Belirlenmesine Ait Bulgular

ÇED raporlarında etik ihlallerin dayanağı olan bir diğer husus ise proje ve etki alanında canlı türlerinin belirlenmesinde kaynakça kullanımıdır. Proje ve etki alanında bulunan veya bulunma ihtimali olan canlılar çeşitli yaklaşımlara göre ÇED raporlarında belirtilmektedir. Bunlar: 1) Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgiler, 2) gözlem yoluyla doğrudan elde edilen bilgiler, 3) yörede yaşayanlarla yapılan anketlerden elde edilen bilgiler.

1) Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgiler: İncelenen ÇED raporlarının önemli kısmında proje alanı ve etki alanını doğrudan ilgilendiren bir kaynağa rastlanmamıştır. ÇED raporlarında genellikle belirli kaynakların kullanıldığı tespit edilmiştir. ÇED raporlarında canlı türleriyle ilgili kullanılan kaynak sayısı 1-65 arasında değişmiştir. Rapor başına canlılar için kullanılan ortalama kaynak sayısı ise 11 adettir. Kaynaklar genelde kitap, bazı durumlarda ise makalelerdir. Kaynak olarak kullanılan kitapların hemen hemen tamamına yakını Türkiye'nin geneli için yazılmış kaynaklardır (Tablo 2, 3, 4 ve 5). ÇED raporlarında canlılarla ilgili atıf yapılan genel kaynaklar Tablo 2, 3, 4, 5 ve 6'da belirtilmiştir. ÇED raporlarında canlılarla ilgili kullanılan kaynak sayısı ile genel kaynak sayısı arasında bir ilişki mevcuttur (Şekil 2a). Bazı ÇED raporlarında kaynakların sadece o rapora mahsus kullanımı ilişkiliyi zayıflatmış ve $R^2=0.52$ olarak bulunmuştur. Altı (Şekil 2a'da çift yuvarlak içinde bulunanlar) ÇED raporunda, canlılarla ilgili Türkiye geneli için yazılmış kaynakların dışındaki yayınlara da atıf yapıldığı anlaşılmıştır. Söz konusu 6 ÇED raporu çıkartılarak yapılan ikinci ilişki analizinde $R^2=0.98$ olarak tespit edilmiştir (Şekil 2b). Dolayısıyla 45 ÇED raporunda canlılarla ilgili olarak sadece Türkiye geneli için yazılmış kitaplardan faydalandığı başka kaynak kullanılmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte bu bulgular söz konusu ÇED raporlarında kullanılan kaynaklardan

yararlanma düzeyleriyle ilgili bilgi içermemektedir. Sadece ÇED raporunun içinde veya kaynaklar (referans) kısmında bulunmasını ifade etmektedir.

ÇED raporlarında, bitki, omurgalılar, memeliler, kurbağalar ve sürüngen türlerinin proje ve etki alanı içinde bulunduğu dair atıfta bulunmak için kullanılan yazılı kaynakların listesi Tablo 2, 3, 4 ve 5'te verilmiştir. Ayrıca proje ve etki alanında bulunan söz konusu türlerin tehlike kategorilerinin belirlenmesinde kullanılan kaynaklar Tablo 6'da belirtilmiştir.

Proje ve etki alanında bulunan bitki türlerine atıfta bulunmak için 11 adet (4'ü internet sayfası) yazılı kaynak kullanılmıştır (Tablo 2). Ayrıca vejetasyon bilgileri için 2 adet kitap, 1 adet bibliyografya ve bitkilerin Türkçe adlarını yazmak için 1 adet kitap kullanılmıştır (Tablo 2). En fazla yararlanılan kaynak kitap Davis⁷ (1965, 1988) olup bu kaynak, raporların %78'inde kullanılmıştır.

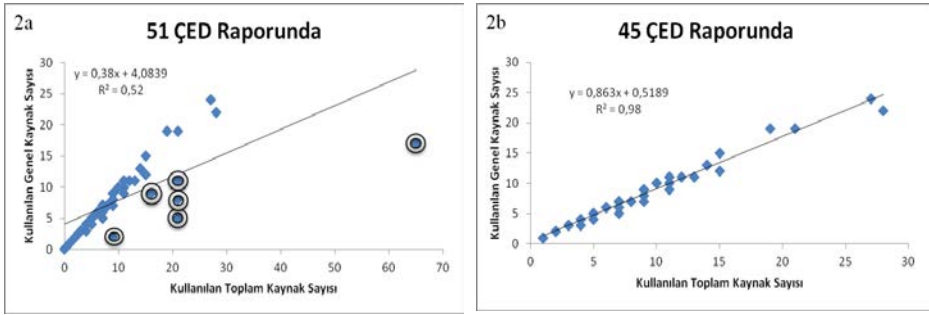
Canlı Grubu	ÇED Sayısı
Virüsler	1
Bakteriler	2
Algler	9
Karayosunu	1
Likenler	1
Mantarlar	1
Şapkalı Mantarlar	1
Mikro Mantarlar	0
Eğreltiler	2
Bitkiler	52
Hayvanlar	
Bir Hücreliler (Protista, Protozoa)	7
Süngerler (Mesozoa ve Parazoa)	4
Radiata (Cnidaria, Ctenophora)	3
Acoelamata (Platyhelminthes, Nemertea, Gnathostomulida vb)	2

7 ÇED raporlarında kaynakların kullanımları esas alınmıştır. Ayrıca bu çalışmanın kaynaklar kısmında yer verilmemiştir.

Pseudocoelamata (Rotifera, Gastrotricha, Nematoda, Nematomorpha, Entoprocta vb)	2
Yumuşakçalar (Mollusca)	8
Halkalı Solucanlar (Annelida)	7
Eklem Bacaklılar (Chelicerata - Akrepler, Örümcekler, Akarlar)	3
Sucul Eklem Bacaklılar (Kabuklulular - Crustacea)	10
Karasal Eklem Bacaklılar (Çiyanlar, Kırkayaklar)	1
Böcekler (Insecta)	4
Az Gelişmiş Protostomlar (Sipuncula, Echiura, Pogonphora, Onychophora, Tardigrada)	1
Derisidikenliler (Echinodermata)	6
Az Gelişmiş Deutorostom Hayvanlar (Chaetognatha, Hemichordata)	2
Balıklar (Çenesiz balıklar, Kıkırdaklı balıklar, Kemikli balıklar)	20
Kurbağalar (Amphibia) İkiyaşamlılar	50
Sürüngenler (Reptila)	51
Kuşlar (Aves)	52
Memeliler (Mammalia)	52

Bitkilerin Türkçe isimlerinin belirlenmesinde Baytop'un (1994) kitabı kullanılmış ve bu kaynağa %57 oranında atıf yapılmıştır.⁸ Bitkilerin tehlike kategorilerini belirtmek için en çok (%72,5) Ekim ve arkadaşlarının (2000) kaynağına atıf yapılmıştır (Tablo 6). ÇED raporlarında Şekil 3'te belirtilen fitocoğrafik bölgeler haritasına 19 ayrı raporda yer verilmiştir. Bu haritayı Davis'in grid haritası takip etmiştir.

8 Canlıların Türkçe isimleri ile Latince isimlerinin özdeşliği arasında önemli sorunlar vardır. Bir Latince isme karşılık onlarca Türkçe isim bulunmakta ya da birçok Latince isme tek bir Türkçe isim bulunmaktadır (Sevgi ve Kızılaslan, 2013).



Şekil 2. ÇED Raporlarında Proje ve Etki Alanlarında Bulunan Canlıları Belirlemek İçin Kullanılan Toplam Kaynak Sayısı İle Raporlarda Kullanılan Genel Kaynak Sayısı Arasındaki İlişkiler: a) 51 ÇED raporunda, b) 45 ÇED raporunda.

ÇED raporlarında, omurgalıların ve memeli hayvanların proje alanlarında bulunuşuna dayanak göstermek için sıklıkla Türkiye'nin geneli için yazılmış 4 adet kitaba (%47 oranında Demirsoy, 1997; %23,5 oranında Demirsoy, 2002) ve 1 internet sayfasına başvuru yapıldığı tespit edilmiştir (Tablo 3).

ÇED raporlarında proje ve etki alanlarında bulunan kuşlara dayanak göstermek için Türkiye geneli için yazılmış kitap ve bilgisayar ortamında bulunan sitelerden yararlanıldığı görülmüştür (Tablo 4). Bunlar arasında en fazla atıf (%45 oranında) T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı 2007-2015 yılları arasında her yıl düzenli olarak yapılan Merkez Av Komisyonu Kararları'na yapılmıştır (Tablo 4).

ÇED raporlarında kurbağa ve sürüngenler üzerine Türkiye geneli için yazılmış toplam 6 kitabın yaygın olarak kullanıldığı, en fazla (% 43 oranında) Demirsoy (1996, 2003) kaynağına atıf yapıldığı tespit edilmiştir (Tablo 5).

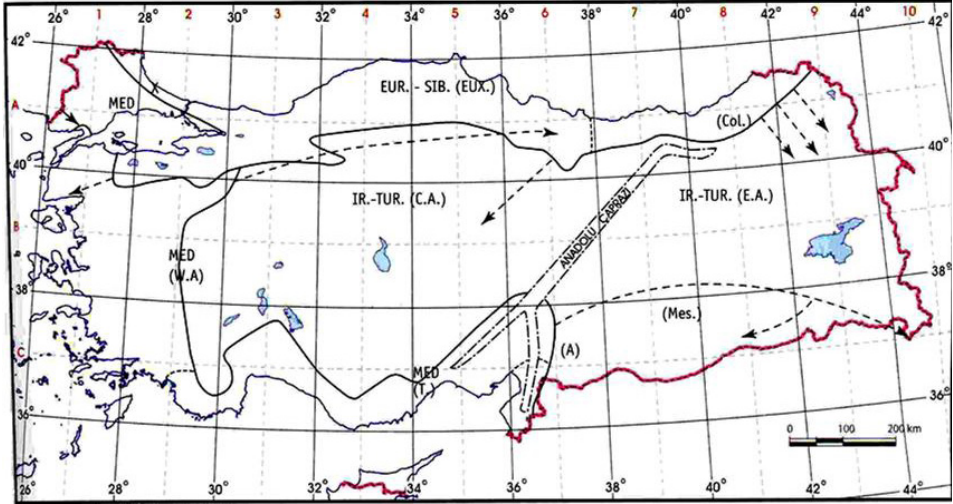
2) Gözlem yoluyla doğrudan elde edilen bilgiler, raporlara "bilgi kaynağı kısmında G harfi" ile belirtilmiştir. İncelenen 51 ÇED raporunun 15'inde bitkilerle ilgili hiçbir gözleme rastlanmamıştır. Bir ÇED raporunda ise gözlemlerle ilgili bilgiler anlaşılır olarak verilmemiştir. ÇED raporlarının 17'sinde gözlem yapıldığı belirtilmiş ama süre verilmemiştir. ÇED raporlarının 11'inde ay ve yıl belirtilmiştir. Örneğin; Eylül 2011 şeklinde fakat burada gözlemin süresi belirtilmemiştir. ÇED raporlarının 7 adedinde, 1'den fazla ayda gözlem yapıldığı belirtilmiş (örneğin; Mart-Nisan-Mayıs 2013 gibi) ancak gözlemin süresi belirtilmemiştir. İncelenen ÇED raporlarında bitki türlerinin arazide gözlemi için sadece 1 adet raporda gün belirtilmiştir (8-9 Mayıs ve 16-17 Haziran olarak). Dolayısıyla bazı raporlarda bitkilerin tespiti

için hiç arazi gözlemi yapılmamış, yapılanlarda ise oldukça sınırlı bir sürede yapılmıştır. Çok az çalışmada da birkaç dönemde gözlem yapıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. ÇED raporlarında bitki türlerinin alanda bulduklarını belirlemek için kullanılan kaynaklar.

	Yazarlar	Kaynak İsmi	Kullanma Oranı (%)
Sistematik	Davis, P. H., 1965-1988	Flora of Turkey And The East Aegean Islands, Vol.1-10, Edinburg (1965, 1988).	78,4
		http://turkherb.ibu.edu.tr/ (Türkiye Bitkileri Veri Servisi-TÜBİVES) ⁹	21,6
		http://www.tubitak.gov.tr/tubives/index.php (Türkiye Bitkileri Veri Servisi-TÜBİTAK)	19,6
	Güner, A. vd., 2000	Flora of Turkey And The East Aegean Islands, Vol.11, Edinburg (2000)	19,6
	Yaltrıncı, F., Efe, A., 1989	Otsu Bitkiler Sistematiği, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:3, İstanbul.	7,8
	Akalın, S., 1952	Büyük Bitkiler Kılavuzu, Ankara,	7,8
	Anşın, R., 1988	Tohumlu Bitkiler, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi Yayınları, No: 15, Trabzon.	5,9
	Birand, H., 1952	Türkiye Bitkileri, Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Yayın No: 85, Ankara, 330 s.	3,9
		http://www.herb.gazi.edu.tr (Gazi Ü. Biyoloji Bölümü Herbariumu Veri Tabanı)	3,9
		http://bioces.tubitak.gov.tr (Türkiye Taksonomik Tür Veri Tabanı - TÜBİTAK)	3,9
	Seçmen vd., 1995, 2000	Tohumlu Bitkiler	3,9
Diğerleri	Baytop, T., 1994,	Türkçe Bitki Adları Sözlüğü, TDK, Ankara.	56,9
	Demiriz, H.,1993	Türkiye Flora ve Vegetasyonu Bibliyografyası; Türkiye Bilimsel ve Teknik	3,9
	Akman , Y., 1998	Türkiye Orman Vegetasyonu	11,8
	Atalay, İ., 1994	Türkiye Vegetasyon Coğrafyası, Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Bornova-İzmir,	17,6
	Atalay, İ., 2002	Türkiye'nin Ekolojik Bölgeleri, T.C. Orman Bakanlığı Yayınları, Ankara.	9,8

9 <http://turkherb.ibu.edu.tr/> sitesi ile <http://www.tubitak.gov.tr/tubives> sitesi aynı flora bilgilerinin kullanıldığı aşında tek bir sitedir. Fakat kaynaklarda ikisi ayrı kullanıldığından ayrı gösterilmiştir.



Şekil 3. ÇED Raporlarında Kullanılan Türkiye'deki Fitocoğrafik Bölgeleri Gösteren Harita

Tablo 3. ÇED Raporlarında Omurgalı ve Memeli Türlerinin Alanda Bulduklarını Belirlemek İçin Kullanılan Kaynaklar

Yazarlar	Kaynak İsmi	Kullanılma Oranı (%)
Demirsoy, A., 1997b	Omurgalılar "Sürüngenler, Kuşlar ve Memeliler" Meteksan A.Ş., Ankara.	47,1
Demirsoy, A. 1996b	Memeliler. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevre Koruma Genel Müdürlüğü.	25,5
Demirsoy, A., 1998a	Omurgalılar (Anamniyota), Cilt III-Kısım I, Meteksan A.Ş., Ankara.	11,8
	www.tramem.org. TRAMEM (Türkiye'nin Anonim Memelileri),	7,8
Kuru M., 1989, 1999	Omurgalı Hayvanlar. Palme Yayıncılık, Ankara	3,9

Tablo 4. ÇED Raporlarında Kuş Türlerinin Alanda Bulduklarını Belirlemek İçin Kullanılan Kaynaklar

Yazarlar	Kaynak İsmi	Kullanılma Oranı (%)
MAK	T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı 2007-2008, 2008-2009, 2010-2011, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 Av Dönemi Merkez Av Komisyonu Kararı.	45,1
	www.trakus.org TRAKUŞ (Türkiye'nin Anonim Kuşları)	13,7
Kızıroğlu, İ., 1989.	Türkiye Kuşları. OGM Yayınları, Ankara, 314.S.	11,8
	http://www.worldbirds.org/v3/turkey.php	7,8

Erdem ve ark., 1995	Türkiye'nin Kuş Cennetleri.	5,9
Ertan ve ark., 1990	Türkiye'nin Önemli Kuş Alanları, Doğal Hayat Koruma (D.H.K.) Derneği, Ankara	5,9
	http://www.avibirds.com	5,9
Boyla, K.A. 1995	Türkiye ve Avrupa'nın Kuşları, D.H.K. Derneği, Ankara	3,9
http://www.birdlife.org	http://www.birdlife.org/datazone/home	2

Memeliler, sürüngenler, kurbağalar, kuşlar ve balıkların belirlenmesi için 51 ÇED raporunun 16'sında gözlem yapılmadığı görülmüştür. ÇED raporlarının 22'sinde gözlem yapıldığı belirtilmiş ama süre verilmemiştir. ÇED raporlarının 8'inde gözlem dönemi ay ve yıl olarak belirtilmiş, 5 adedinde ise birden fazla ayda gözlem yapıldığı ifade edilmiş fakat gözlemlerin süresi kaydedilmemiştir. ÇED raporlarındaki hayvanlara ait gözlem süreleri son derece sınırlı tutulmuş ve hayvanlar ile bitkilerin gözleme tarihlerinin aynı zamana denk geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 5. ÇED Raporlarında Kurbağa ve Sürüngen Türlerinin Alanda Bulduklarını Belirlemek İçin Kullanılan Kaynaklar

Yazarlar	Kaynak İsmi	Kullanılma Oranı (%)
Demirsoy, A. 1996a, 2003	Amfibiler. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevre Koruma Genel	43,1
Demirsoy, A. 1996c	Sürüngenler. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevre Koruma Genel Müdürlüğü	29,4
Baran, İ., 2005, 2008	Türkiye Amfibi ve Sürüngenleri, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara	27,5
Başoğlu, M., Baran, İ., 1977	Türkiye Sürüngenleri. I. Cilt: Kaplumbağalar ve Kertenkeleler [The Reptiles of Turkey, Part I. The Turtles and Lizards], Ege Üniversitesi, Fen Fakültesi Kitaplar Serisi. İzmir, 76: 1-272. 1977.	5,9
Başoğlu, M. & Özeti, N., 1973	Türkiye Amfibileri. Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Kitaplar Serisi. İzmir, 50: 1-155.	3,9
Baran, İ., Atatür, M.K. 1998	Türkiye herpetofaunası (Kurbağa ve Sürüngenler). T.C. Çevre Bakanlığı Yayını. 214 s. Ankara.	3,9

Tablo 6. ÇED Raporlarında Bulunan Türlerin Tehlike Kategorisinin Belirlenmesinde Kullanılan Kaynaklar

Yazarlar	Kaynak İsmi	Kullanılma Oranı (%)
Ekim vd., 2000	Türkiye Bitkileri Kırmızı Kitabı, Türkiye Tabiatını Koruma Derneği Yayın No: 18, Ankara (2000)	72,5
	IUCN http://www.iucnredlist.org/amazing-species	39,2
Kızıroğlu, İ, 1993, 2008	The Birds of Türkiye (Species List İn Red Data Book), Türkiye Tabiatını Koruma Derneği, Ankara,	39,2
Bern Sözleşmesi, 1984	Avrupa'nın Yaban Hayatı ve Yaşama Ortamlarının Korunması Sözleşmesi	27,5
Ekim ve ark., 1989	Türkiye'nin Tehlike Altındaki Nadir ve Endemik Bitkileri. Türkiye Tabiatını Koruma Derneği. Yayın No.18,Ankara.	11,8
	http://www.cites.org/eng/resources/species.html . (aynı zamanda CITES sözleşmesi)	3,9

3) ÇED raporlarının sadece 12'sinde memeliler, kuşlar, sürüngenler, kurbağalar ve balıklara dair bilgi toplamak için yörede yaşayanlarla anket yapılmıştır. Her ne kadar yönergede ve raporlarda anket ifadesi geçse de yapıma şekli olarak çoğu zaman “yöre halkının gözlem ve duyuları”, “bölge halkının görüşleri”, “yöre insanların deneyimi”, “yöre sakinleriyle görüşmeler” şeklinde geçmiştir. Raporların hiçbirinde anket eki sunulmamıştır. Bitkiler ve diğer canlı grupları için herhangi bir anket yapıldığı tespit edilmemiştir.

Canlı Kavramının Kullanıldığı Anlam ve Canlıların Belirlenmesinden Kaynaklanan Etik İhlaller

ÇED raporlarının hazırlanması dört yıllık üniversite mezunları tarafından yapılmaktadır. Ayrıca projenin içeriğine göre öğretim üyeleri bilimsel raporlarıyla ÇED raporlarının hazırlanmasına katkı sağlamaktadır. Etik ihlallere neden olan bulguları:

1. ÇED raporlarında “canlı” kavramı daraltılarak kullanıldığından birçok canlı türü değerlendirme dışında kalmaktadır. Bu durumda ÇED raporu, öyle olmadığı hâlde bütün canlıları kapsamış gibi yazılmakta ve işlem görmektedir (Tablo 1).
2. Raporlarda canlı türlerinin belirlenmesinde kullanılan kaynakça, gözlemler ve anketler eksik ve yetersizdir. Buna bağlı olarak ÇED raporları, söz konusu canlı (bitki, memeli, kuş, sürüngen, kurbağa) türleri tam olarak belirlenmiş gibi sunulmakta ve işlem görmektedir.

3. Proje ve etki alanlarında bulunan canlı gruplarına ait türlerin istenen rapor veya bilimsel görüş süresinde tam tespit edilemeyeceğinin belirtilmemesidir.

Bu bulgular, ÇED raporlarının genel etik ilkeleri, yükseköğretim etik ilkeleri ve kamu görevlileri etik ilkeleri açısından da tartışmaya değer olduğunu göstermektedir.

Tartışma ve Sonuçlar

Canlı Kavramı ve Canlıların Belirlenmesine Yönelik Tartışma ve Sonuçlar

ÇED raporlarında belirlenen canlı kavramı algısı, kullanımı ve türlerinin belirlenmesi, etik ihlallerin nedenini oluşturmaktadır. Dolayısıyla metnin bu kısmında canlı kavramı ve türlerinin belirlenmesi üzerine yapılan tartışmalara yer verilmiştir.

Canlı Kavramının Daraltılmasına Yönelik Tartışmalar ve Sonuçlar

Çevresel etki değerlendirmesi raporlarının ana teması, söz konusu projenin çevresine yaratacağı etkilerin ortaya konulması, tedbirlerin alınması ve izlenmesi süreçlerini kapsar. Çevre kavramı, canlı ve cansız çevre olarak ikiye ayrılır (Çepel, 1982, s. 20). Cansız çevre, ÇED raporlarında genelde canlılar üzerindeki etkileri açısından konu edilmekte çoğu zaman da konum, yeryüzü şekli veya yetiştirme ortamı özelliği olarak belirtilmektedir. Örneğin; ÇED raporlarında, cansız çevrenin kazı veya proje kökenli bozulmaları konu dahi edilmemiştir. Dolayısıyla çevre ifadesi doğrudan canlılar için kullanılmakta ve anlaşılmaktadır. Etki ifadesi ise “doğrudan canlılar üzerine etki” olarak kullanılmıştır. Bir ÇED raporunun işlevini yerine getirebilmesi için proje ve etki alanında bulunan canlıların belirlenmesi ön ve gerek şarttır. Canlı türleri belirlendikten sonra projenin söz konusu bu canlılar üzerine etkileri gündeme gelebilir. Oysa raporlar, canlı grupları (Tablo 1) bakımından incelendiğinde, bu raporların ön ve gerek şartı yerine getirdiklerini iddia etmek mümkün değildir. Bu durum, ÇED raporlarında en fazla bilgi verildiği düşünülen bitki ve hayvan türleri açısından geçerlidir. ÇED raporlarında canlı kavramı biraz bitki ve bazı hayvanlar şeklinde anlaşılmalı ve kullanılmalıdır. Canlı grupları üzerine yapılan bilimsel çalışmaların önemli kısmında yeni türlerin ortaya çıktığı düşünülürse ÇED raporlarında canlıların belirlenmesinin son derece hayati olacağı açıkça görülmektedir. Avrupa gibi her türlü canlının tanımlandığı, tespit edildiği, yayılışlarının ortaya konulduğu ve izlendiği ülkelerde, ÇED raporlarının hazırlanması ülkemizden farklıdır. Ülkemizdeki ÇED raporlarının canlılar üzerindeki hassas olma gerekliliği son derece önemli olup dikkate alınmadığında, ÇED raporlarının doğayı tahrip etmenin aracı hâline dönüşme potansiyeli vardır.

Ülkemizde ÇED uygulamalarının başladığı ilk dönemlerde ÇED uygulamalarının nasıl yapılacağına dair yapılan çeşitli eğitim çalışmaları yapılmıştır. Söz konusu eğitim çalışmalarında, canlı kavramının “bazı canlılar” şeklinde daraltılmasına yönelik bir cümleye rastlanmamıştır. Türkiye Çevre Vakfı tarafından yapılan eğitim programında Müezzinoğlu’nda (1991, s. 169) flora ve fauna kullanılmıştır. Aynı kurum tarafından 1994 yılında yapılan ÇED eğitimi notlarında flora ve fauna kelimeleri öne çıkartılmıştır (Sözen, 1994, s. 46; Uslu, 1994a, s. 26, 30; Soyupak vd., 1994, s. 199). Bununla birlikte aynı eğitimde Uslu (1994b, s. 148 Smith, 1974; Uslu 1992) ÇED kapsamının genişliği başlığı altında: “Çevresel sistemler çok sayıda canlı ve cansız öğelerden ve bunlar arasındaki karmaşık etkileşimlerden oluşurlar. Uygun bir metodoloji, sistemlerin bu özelliklerini dikkate alarak konuyu geniş kapsamlı bir biçimde yaklaşımı mümkün kılmalıdır. Günümüz çevre sorunlarına yaklaşımda uygulanan düşünce sistematığı, ekosistem yaklaşımından hareket eder” denmiştir. Böylece canlı kavramının bir tür listesinin olmadığı, canlıların bulunduğu ortamlardaki ilişkileriyle anlaşılması gerektiği belirtilmiştir. Türkiye Ormancılar Derneği tarafından düzenlenen ÇED raporu hazırlama ve değerlendirme seminerinde ise canlı gruplarının neler olması gerektiği üzerinde durulmuştur (Sözen, 1998, ss. 20-21; Çağlar, 1998, s. 37). Eğitim notlarında, canlı kavramının sadece flora ve fauna olarak kullanılması genelde orman ve ziraat mühendisliği ile biyoloji bölümlerinden mezun olmayanların bir tercihi olmuş olabilir.

ÇED raporlarında “canlı” kavramının daraltılması “etik” sorunların ana kaynağıdır. Bu durum ayrıca ekosistem sağlığını ve çevre sağlığını da tehdit etmektedir. İncelenen ÇED raporlarının 9 tanesinde alg, 1 tanesinde karayosunu ve 1 tanesinde de likenler, canlılar listesinde yer almıştır (Tablo 1). Tablo 1’de sunulan fakat raporlarda yer almayan canlı gruplarının önemli kısmı ekosistem ve çevre sağlığının en önemli gösterge türlerine sahiptir. Örneğin; likenler, yurt dışında birçok ulusal izleme ve hava kalitesi çalışmalarında (Pearson, 1993, s. 89; Garty, 2001, s. 309) ve azotça zengin ortamların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Marmor ve Randlane, 2007, s. 23). Orman sağlığının izlenmesi çalışmalarında, kirleticilerin göstergesi olarak kullanılan bu canlıların izlenmesi sayesinde orman ekosistemlerinin sağlığını tehdit eden kirletici kaynaklar konusunda tedbir almak mümkün olabilmektedir (McCune vd., 1998, s. 2; McCune, 2000, ss. 353-354). ÇED raporlarında bu canlı türlerinin varlığına dair tespitler yapılmadığı için ekosistem sağlığı hakkında da bir değerlendirmenin yapılmadığı belirlenmiştir. Ekosistem sağlığı ve canlı toplumlarının devamlılığı hakkında önemli yargılara varmak için Newman (2013, s. 312) tarafından kullanılan duyarlı tür kavramı, ekosistemlerdeki zehirli maddelerin varlığını tespit etmeye olanak sağlamaktadır ancak incelenen ÇED raporlarında bu yönde de bir değerlendirmenin bulunmadığı görülmüştür.

Bir ÇED raporunda bütün canlı gruplarının bulunmasını beklemek, projenin konuları dikkate alındığında gerçekçi olmayabilir. Bununla birlikte deniz ve kara ekosistemlerinde faaliyete geçmesi düşünülen projelerin ÇED raporu hazırlanmasında farklı canlı gruplarına odaklanması beklenir. Fakat kara ekosistemlerinde yukarıda belirtilen canlı gruplarının bulunması son derece önemlidir. ÇED raporlarında belirtilen canlı gruplarının dışında proje ve etki alanında olması gereken fakat ÇED raporunda bulunmayan canlı gruplarının niçin belirtilmediği, gerekçeyle metinde ortaya konulmalıdır.

2013 yılında Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü tarafından “Ulusal Biyolojik Çeşitlilik Envanter ve İzleme Projesi” kapsamında, her ilde biyolojik çeşitliliğin tespitine yönelik projeler başlatılmıştır. Biyolojik çeşitlilik envanter çalışmaları devam etmekle beraber tespit edilen özel türler, şemsiye, bayrak ve gösterge türlerin izleme çalışmaları da başlatılmıştır. Dolayısıyla ÇED raporlarında çeşitli canlı türlerinin gösterge özelliklerinden faydalanma konusunda zorunluluklar getirilmelidir.

Canlıların Belirlenmesine Yönelik Tartışmalar ve Sonuçlar

Belirli bir alandaki “canlı türlerinin belirlenmesi” en önemli sorunların başında gelmektedir. Proje alanında bazı canlı grupları için yapılmış çalışmaların bulunması, yapılacak ÇED projesinde tür tespiti açısından kolaylık sağlayabilir. ÇED raporlarının önemli kısmında proje ve etki alanlarıyla doğrudan örtüşen çalışmalara atıf yapıldığına rastlanılmamıştır. ÇED raporlarında atıf yapılan kaynakların ülke geneli için yazılan kaynaklar olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 2, 5 ve Şekil 2).

Proje alanının büyüklüğü (1000 ha, 10000 ha veya daha büyük), canlı türlerinin tespitinde önemli bir zorluk olarak görülmektedir. Çünkü alan büyüdükçe tam alanda ölçme veya tür tespiti yapılamayacağından örnekleme yapma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İncelediğimiz ÇED raporlarının önemli kısmında örnekleme yöntemi, örnek alan sayısı, büyüklüğü, örneklemin seçimi gibi örnekleme ile ilgili bilimsel bilgilere rastlanmamıştır. Tabii ki söz konusu ÇED raporlarında örneklemeyle ilgili yeni yöntemlerin geliştirilmesi beklenmemektedir. Bununla birlikte alanı ifade edecek bir örnekleme yönteminin ÇED raporlarında bulunması beklenir. Çünkü ÇED raporları, bilimsel bilgiye dayanarak yazılması gereken metinlerdir.

Proje alanında bulunan ve Tablo 1’de belirtilen canlıların belirlenmesi için örneklemlerin yapılması gerekir. Birçok canlı grubu için örneklemin yıl boyunca yapılması gerekmektedir. Herhangi bir yer için bir yıldan daha kısa sürede elde edilen verilerle tür listeleri oluşturmak mümkün değildir. Örneğin; mikro mantarlar 3 yıl (Kara,

2002), bitkilerde ise bu çalışma süreleri 2-4 yıl (Karaer ve Kılınç, 2001; Mutlu ve Erik, 2003; İkinci ve Güner, 2007), kuşlar için 2 veya 3 yıl (Arslangündoğdu, 2005; Bacak, 2012) şapkallı mantarlarda 4 yıl (Akata, 2010) ve likenlerde 3 yıl (Çobanoğlu, 1999) sürmektedir. ÇED raporu hazırlanacak herhangi bir alanda memeli ve kuş türleri için gözlemlerin en az 1 yıl boyunca yapılması gerekmektedir. Örneğin; kışın yapılacak bir ÇED çalışmasında, kış uykusuna yatan memeli (Fishman ve Lyman, 1961, s. 434) veya göç eden memeli (Dasmann, 1981, s. 106) veya kuş türlerinin (Svensson vd., 2010, s. 13) tespit edilmesi zordur. Aynı şekilde sürüngen ve kurbağa türleri poikilotherm (değişken sıcaklı-soğukkanlı) oldukları (Budak ve Göçmen, 2008, s. 1) için ilkbahar ve yaz ayları önemlidir. Çünkü bu grupların aktif zamanları ilkbahar ve yaz aylarıdır ve bundan dolayı kış aylarında yapılacak ÇED çalışmasında tespit edilmesi zordur. Ayrıca ÇED raporlarının hazırlanma aşamasında, proje alanında gözlem süresi ve yöre insanının birikiminden faydalanılması, canlı türlerinin belirlenmesi için yeterli değildir. Söz konusu veri bulma kaynakları, proje ve etki alanında yaşayan canlı türlerinin belirlenmesinde yetersiz kalmaktadır.

Canlı gruplarını oluşturan türlerin alanlara bağlı birey sayılarının tahmin edilmesi ÇED raporlarının mevcut durumunun anlaşılmasına yardımcı olabilir. İncelenen ÇED raporlarının hemen hemen tamamında göz ardı edilen toprak canlılarından biri de mikro mantarlardır. Kara'ya (2002, s. 47) göre, Ah horizonlarında (toprağın üst 7 cm'lik kısmı) 1 g fırın kurusu toprakta bulunan mantar sayıları; kayın ormanında 132.000-402.000, meşe ormanında 70.000-548.000, karaçam ormanında 8.000-456.000 adet arasında değişmektedir. Sadece 1 ha'lık bir orman alanının Ah horizonunda mantar sayısı $10000\text{m}^2 \times 7000\text{g}$ (1m^2 'de 1cm 'de üst toprak tahmini miktarı) $\times 5\text{cm}$ (toprak kalınlığı) $\times 1\text{g}$ toprak mantar sayısı üzerinden yaklaşık olarak hesaplandığında, çeşitli cins ve türe ait mikro mantar sayısının 28×10^{11} ile 1918×10^{11} arasında olduğu düşünülebilir. Benzer değerlendirmeleri diğer toprak canlıları için de yapmak mümkündür (Tok, 1993). Çevresel etki değerlendirme raporlarında "canlı" kavramı daraltılarak kullanılmış ve sınırlı sayıda canlı gruplarına ait türlerin belirlenmesi yolu tercih edilmiştir. ÇED raporlarında kullanılan Türkiye geneli için yazılmış kaynaklar, proje ve etki alanlarında bulunan bitki ve bazı hayvan gruplarına ait türlerin belirlenmesinde yetersizdir. Örneğin; kaynaklarda %21,6 olarak kullanılan turkherb.ibu.edu.tr, %19,6 kullanıma sahip www.tubitak.gov.tr/tubives ve %3,9 olarak kullanılan herb.gazi.tr internet sayfalarının hepsi flora kaydına dayanmaktadır. Dolayısıyla çok genel bir değerlendirmedir. Örneğin; TUBİVES'e girildiğinde İstanbul İli için 2048 takson bulunduğu görülmektedir fakat bu türlerin nerelerde bulunduğuyla ilgili kayıtlar bulunmamaktadır. Flora çalışmalarında türlerin yayılışlarıyla ilgili bilgiler son derece sınırlıdır. Türkiye'de sadece

tohumlu bitkiler üzerine anatomik, morfolojik, sistematik, flora ve vejetasyon çalışmalarının 1989 yılı itibarıyla sayısı 4973 kadardır (Demiriz, 1993, ss. 1-670; Sevgi, 2017, s. 36). *Türkiye Bitkileri Listesi: Damarlı Bitkiler* isimli kitap yaklaşık 1000 kaynakla yazılmıştır. Buna rağmen ülkemizin alanı yaklaşık 780.000 km² olduğu düşünülürse bitkilerin bulunuşlarıyla ilgili bilgiler yetersiz olduğu görülmektedir. Flora terimi belirli bir zamanda, belirli bir alanda bulunan tüm bitkilerin listesi (Çepel, 1982, s. 85; Koral vd., 2000, s. 230; Yaltırık ve Efe, 1996, s. 43) anlamına gelmektedir. ÇED raporlarının hazırlanmasında kullanılan flora kayıtları, bir türün bir yerde görülmesiyle her yerde görülmesi arasında bir fark belirtmemektedir. Bazı türlerin ise yükseltiye göre dağılımı yaklaşık olarak verilmiş ancak yataydaki dağılımıyla ilgili hiçbir değerlendirmeye yer verilmemiştir. Dolayısıyla ÇED raporlarında kullanılan flora ve vejetasyon çalışmalarına ait kaynakçalar (Tablo 2) ÇED raporlarının ilgili bölümlerinin giriş kısımlarında kullanılacak bilgiler olarak değerlendirilmeliyken bu genel bilgilerin bitki tür listesinde yer aldığı görülmekte ve sanki bu çalışmalar ÇED'e konu alanlarda yapılmış gibi sunulmaktadır. Oysa bu flora bilgilerinden proje ve etki alanında rastlanan yerlerde (locations) bulunan türler ÇED raporlarında kullanılabilir. Fakat proje ve etki alanı içinde flora kayıtlarının olmaması, bu türlerin alanda olmadığı yargısına varılmasına dayanak yapılmamalıdır. Bir bitki türünün herhangi bir arazi çalışması yapılmadan var olup olmadığına dair karar verilmesi mümkün değildir. ÇED raporlarında genel kaynaklara atıf yapılarak hazırlanan bitki türlerinin listesi eleştirilmeye konu edilebilirken diğer canlı grupları hakkında bu eleştirileri yapabilme imkânı bulunmamaktadır. Çünkü bu canlı gruplarına ÇED raporlarında yer verilmediği görülmektedir.

Bilimsel yöntemlerle arazi ölçüm ve tespitlerinin yapılmadığı, verilerin toplanmadığı, ÇED raporlarında mevcut verilerle yapılan analiz ve değerlendirmelerin eksik, yetersiz ve yanlış olması kaçınılmazdır. Oysa çevresel etki değerlendirmesinden beklenenlerin başında "karar verme durumunda, olanları, çevrenin tahammül edebileceği etkinlikler konusunda karar vermeye hazırlanmasıdır" (Barth, 1991, s. 18). ÇED raporlarında canlı gruplarına ait türlerin bulunup-bulunmadığına yönelik bilgilere yer verilmemesi, proje faaliyete geçtiğinde yaşanacak çevre etkisinin boyutlarının ne olabileceği konusunda gerçek anlamda doğru bir değerlendirmenin yapılmasını engellediği gibi kamuoyunu da yanlış yönlendirmektedir.

ÇED Raporlarının Hazırlanması Aşamasında Yaşanan Etik İhlallerin Tartışılması ve Sonuçları

ÇED raporlarını yazanlar, (canlıların tespiti, belirlenmesi, ölçülmesi ve sayılması işlemleri dâhil olmak üzere) çeşitli alanlarda dört yıllık bölümlerden mezun meslek sahibi kişilerdir. Bazı durumlarda (özellikle önemli projeler için) ÇED raporları, öğretim üyelerinin hazırladığı raporlarla desteklenmektedir. Hatta bazı raporlarda ise öğretim üyeleri doğrudan görev alabilmektedir.

ÇED Raporlarının Meslek Etiği Açısından Tartışılması ve Sonuçlar

Genel etik ilkelerin yanı sıra bazı mesleklerin etik ilkeleri belirlenmiştir. Bununla birlikte etik ilkeleri henüz belirlenmemiş meslekler de bulunmaktadır. Bu meslekler için ise genel etik ilkeleri her zaman geçerli sayılabilir. ÇED raporu hazırlayanlar, genel etik ilkelerine uymak zorunda oldukları gibi kendi mesleklerinin etik kurallarına uymak zorundadırlar.

Genel meslek etiği ilkeleri arasında; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, saygı, olumlu insan ilişkileri ve açıklık ilkeleri sayılabilir (Kutlu, 2013, ss. 83-86). Canlı kavramının kullanımı ve türlerin belirlenmesinde yaşanan sorunlar, ÇED raporu hazırlayanların en başta dürüstlük, doğruluk ve tarafsızlık etik ilkelerini ihlal ettikleri yönünde yapılacak tartışmalara dayanak teşkil etmektedir.

ÇED raporlarının yazılmasında görev alan mesleklerden mühendis olanlar için genel mühendislik etik ilkeleri bulunmaktadır. Türkiye Mimar ve Mühendisler Odaları Birliği'nin 2003 yılında yapılan kurultayında etik ilkeler kabul edilmiştir (TMMOB, 2017). Söz konusu mühendis ve mimarlık etik ilkelerine göre; "mühendisler ve mimarlar, doğayı ve çevreyi korumayı, onlara zarar vermemeyi, uygulamalarının doğayla uyumlu olmasını sağlamayı mesleki sorumluluklarının ayrılmaz parçası olarak görürler" (TMMOB, 2017). Oysa yukarıda belirtilen hususlara göre ÇED raporlarında belirtilen canlı grupları, proje ve etki alanında bulunan canlıları tam olarak yansıtmamaktadır. Dolayısıyla projenin doğaya yapacağı etkiler ortaya konulamamış ve ilgili etik ilke ihlal edilmiştir. Mühendisler ve mimarlar, TMMOB'nin kabul ettiği genel etik ilkelerinin yanı sıra mühendis odalarının kendi alanlarına özgü oluşturulan etik ilkelere göre de ÇED'leri değerlendirmek mümkündür.

ÇED Raporlarının Bilim Etiği Açısından Tartışılması ve Sonuçlar

ÇED raporlarına bilimsel rapor hazırlayan öğretim üyelerinin uyması gereken etik ilkeler belirlenmiş olduğundan ihlaller konusunda daha açık değerlendirme imkân-

nı sunar. Öğretim üyeleri için başta Üniversite Etik Kuralları olmak üzere çeşitli birimlerin etik kurallarına ve genelde bilim etiğine uymak zorundadırlar. Ayrıca öğretim üyeleri bir meslek sahibi olduğundan meslek etik ilkelerine uyma sorumluluğu bulunmaktadır.

Öğretim üyelerinin yaptığı faaliyetlerde uyması gereken etik kurallar Üniversitelerarası Kurul tarafından “Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri”¹⁰ olarak ilan etmişlerdir. Söz konusu metinde: “Akademik Etik: Akademisyenlerin bilimsel çalışmaların üretilmesi, sunulması ve değerlendirilmesinde, toplumun farklı paydaşları ile ilişkilerinde, ödüllendirme ve yükseltme aşamalarında, bilim kurumları ve üniversitelerin bilimsel yetkinliğe dayalı yapılandırılması ile bilim insanlarının yetiştirilmesi süreçlerinin her aşamasındaki etik davranış kurallarına uymayı ifade eder” şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla bilim adamlarının, akademik faaliyetlerinde söz konusu etik değerlere uyma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu durum ÇED raporlarında kullanılmak üzere bilim adamlarından talep edilen bilimsel raporları da kapsamaktadır.

Söz konusu bilimsel raporlar son derece sınırlı arazi çalışmasını kapsadığı (bir rapor istisna) anlaşılmakta ve daha çok yukarıda belirtilen kaynaklar esas alınarak hazırlanmıştır. ÇED raporuna eklenen bu bilimsel raporlarda yapılan arazi çalışmalarının süresi ve yararlanılan yazılı kaynaklar ile söz konusu raporun hangi koşullarda hazırlandığı ortaya konulmuştur. Fakat bu koşullarda bilimsel raporun ÇED’e uygun olarak hazırlanmasının mümkün olamayacağı belirtilmemiştir. ÇED raporlarında doğrudan yazılmasa da sanki rapora konu canlı gruplarındaki türlerin hepsi belirlenmiş algısı oluşturulmaktadır. Herhangi bir ÇED raporuna bilimsel görüş bildiren bir bilim adamı; proje ve etki alanında bulunan ve kendisinden talep edilen konudaki canlıların hepsini belirlediğini iddia edemeyecektir. Ancak orada olması muhtemel türleri birkaç günlük arazi çalışması ve kaynaklardan yazdığını bir mazeret olarak sunmak durumunda kalacaktır. Çünkü canlı gruplarına ait türlerin belirlenmesi için yapılacak arazi çalışmalarının süresi bellidir (bkz. Canlıların Belirlenmesine Yönelik Tartışmalar ve Sonuçlar). Ayrıca kullanılan yazılı kaynakların (Tablo 2, 5) proje ve etki alanlarıyla olan ilişkileri de son derece düşüktür. Bu durumda yaşanan etik ihlaller:

10 Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri metnin bundan sonraki kısmında YKETD şeklinde kullanılacaktır.

1) Proje ve etki alanlarında bulunan canlı gruplarına ait türlerin bulunma ihtimallerinin yetersiz arazi (süreden veya başka nedenlerden dolayı) çalışmalarından dolayı yokmuş gibi işlem görmesi sonucunda hazırlanan bilimsel görüş ve raporlar “uydurma” niteliği kazanmaktadır. Böylece başta ÇED raporunu talep eden kişi ve kurumlar yanılmaktadır. Bu durum YKETD’de (2014, s. 3) belirtilen akademik dürüstlük ilkesine uymamaktadır. Ayrıca YKETD’de (2014, ss. 3-4) belirtilen sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkesiyle çalışmaktadır. Çünkü söz konusu ilkede: “Sorumluluk, yükseköğretim kurumları mensupları her türlü bilimsel ve akademik davranış ve faaliyetleri ile üstlendikleri görevleri gerekli nitelik ve nicelikte yerine getirmeleri, ülkenin ve yükseköğretim kurumunun kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarıdır. Hesap verebilirlik ise bir işi bir görevi gerçekleştirmek için kendilerine emanet edilen kamusal ya da özel kaynakları kullanan yükseköğretim kurumları mensuplarının, kaynakları emanet edenlere, kaynakların kullanımı ve görevin nasıl ve ne oranda yerine getirildiği konusunda açıklamada bulunma, şeffaf olma zorunluluğudur” denmektedir (YKETD, 2014, ss. 3-4).

2) “Öğretim Elemanlarının Sorumlulukları” adı altında Madde 2.2.’de “Öğretim Elemanlarının Kendi Bilim Alanlarına Karşı Sorumlulukları” başlığı altında “b) tüm bilimsel çabalarında akademik dürüstlüğü korumak” (YKETD, 2014, s. 4) ilkesi-ne yukarıdaki faaliyetler ters düşmektedir.

3) “Bilimsel Araştırma, Yayın ve Değerlendirme Etiği” altında Madde 3.1.’de “Bilimsel araştırma ve yayın etiği” başlığı altında “d) bilimsel yayınlarda, yayının içindeki bilgilerin doğru ve tam olmasının, yayının kasıtlı olarak eksik bilgi içermemesinin temel kural olduğunu kabul etmek; bilgilerin üretimi ve geliştirilmesi aşamalarında ‘bilimsel etiğe’ uygun davranmak, sadece bilimsel sistematik içinde geliştirilen ve derlenen bilgileri ve verileri yayımlamak, e) Yayının içeriğinin yansız olması için özen göstermek; kişisel çıkarlar, ticari kaygılar, politik görüşlerin empoze edilmesi amacıyla veya benzeri nedenlerle araştırma sonuçlarını değiştirecek yayın yapmamak” (YKETD, 2014, ss. 5-6) ilkelerine yukarıda belirtilen kapsamda bilimsel görüş ve raporların hazırlanması uygun görülmemektedir.

4) “Hizmet Etiği” altında Madde 5.1.’de “Yükseköğretim Kurumları Mensuplarının Hizmet Sunumunda Uyacağı Etik Değer ve İlkeler” başlığı altında “b) toplumsal konulara (çevre, sağlık, eğitim, adalet vb.) duyarlılık göstererek insanlığın yararını gözetmek, ç) Üniversite dışında yürüttüğü gelir getirici nitelikteki işleri, yasal düzenlemelere ve dürüstlük ilkesine uygun olarak yapmak e) Üniversite dışı etkinliklerde üniversitenin ve mesleğinin toplum içindeki yerini ve saygınlığını korumak” (YKETD, 2014, ss. 7-8) ilkelerine yukarıda belirtilen davranışlar aykırıdır.

ÇED Raporlarının Kabulü Aşamasında Yaşanan Etik İhlallerin Tartışılması ve Sonuçları

ÇED raporlarında yaşanan etik ihlallerin en önemli aşaması ve ihlalin gerçekleşmesi, ÇED raporunun kabulüyle mümkün olmaktadır. ÇED raporları kabul aşamasında yukarıda belirtilen (bkz. Canlı Kavramı ve Canlıların Belirlenmesine Yönelik Tartışma ve Sonuçlar) hususların devamı olarak etik ihlalin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Oysa ÇED’le ilgili mevzuat gereği çalışmamıza konu ÇED’lerin tamamına yakını eksik olduğundan uygulamaya konulmaması gerekir. Ancak daha önce belirtilen olumsuzlukların ve etik ihlallerin ÇED’in kabul aşamasında ortadan kaldırılması yerine etik ihlaller devam ettirilerek resmîleştirilmesine (kurumsallaşmasına) katkı sağlanmaktadır. Bu aşamada yaşanan etik ihlaller kamuyla ilgilidir.

OECD’ye göre etik altyapının temel unsurları; 1) etkili bir yasal çerçeve, 2) siyasi kararlılık, 3) etkin hesap verme mekanizmaları, 4) uygulanabilir davranış kuralları, 5) mesleki sosyalleşme mekanizmaları, 6) kamu yönetiminde uygun çalışma koşulları, 7) etik konularda koordinasyonu sağlayan bazı kuruluşların varlığı ve 8) kamu görevlilerini denetleyen etkin bir sivil toplum (Demirci ve Genç, 2008, s. 49) olarak değerlendirilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarında etik değerlendirmelerin bir gereği olarak etik kurullar oluşturulmuştur. Kamu Görevlileri Etik Kurulu’na iki temel işlev verilmiştir: 1) Kamu görevlilerinin uyması gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, 2) bu ilkelere uyumu denetlemek (Demirci ve Genç, 2008, s. 53). ÇED raporlarını kamu adına kabul eden, denetleyen, izleyen ve resmî yazışmalarda muhatap olan kamu kuruluşu; Türkiye Cumhuriyeti Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çevresel Etki Değerlendirilmesi İzin ve Denetim Genel Müdürlüğü’dür. Dolayısıyla söz konusu kamu birimi çalışanlarının, kamu etik değerlerinin kapsamında davranışlar sergilemesi beklenir.

“Kamu Görevlilerinin Uyması Gereken Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” 13.04.2005 Tarihli 25785 Sayılı Resmî Gazete’de yayınlanmıştır. ÇED raporlarında canlıların eksik ve yetersiz belirlenmesine rağmen kabul edilmesiyle söz konusu yönetmelikte belirtilen etik davranış ilkeleri ihlal edilmiş olmaktadır. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci başlığı altında bulunan madde 5’te geçen tarafsızlık ve dürüstlük ilkeleri, ÇED raporunda yaşanan eksik ve yetersizlikler görmezlikten gelinerek proje sahibi lehinde karar verilmiştir. Halka hizmet bilinci başlığı altında Madde 6’da belirtilen, halkın memnuniyetini arttırmak, hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklı olmak, eksik ve yetersiz ÇED raporları kabul edilerek ihlal edilmiştir. Çünkü söz konusu kurumdan izin olarak talep edilen hususların hepsi talep etmeyenlerin hakkından verilmektedir. Dolayısıyla izin verme durumu, devletten hizmet alan

diğer insanların memnuniyetini arttırmamaktadır. Hizmet standartlarına uyma başlığı altında madde 7’de belirtilenler ihlal edilmiştir. ÇED kapsamında kuruma başvuran ve hizmetten yararlananlara canlıların belirlenmesi konusunda gerekli açıklayıcı bilgiler verilmemiştir. Tam aksine hazırlanması gereken formlarda atılan başlıklarla daraltıcı bilgiler verilerek hizmet alanlar yönlendirilmiştir.

Amaç ve misyona bağlılık başlığı altında madde 8’de belirtilen: “Kamu görevlileri, çalıştıkları kurum veya kuruluşun amaçlarına ve misyonuna uygun davranırlar. Ülkenin çıkarları, toplumun refahı ve kurumlarının hizmet idealleri doğrultusunda hareket ederler” ifadesi ihlal edilmektedir. Çünkü Çevresel Etki Değerlendirilmesi İzin ve Denetim Genel Müdürlüğü’nün misyonu: “Çevreyi ve insan sağlığını korumak, kirliliği önlemek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaktır” şeklindedir (www.csb.gov.tr.). Oysa ilgili kamu kuruluşu tarafından ÇED Yönetmeliği’nin yayınlandığı 1993-2016 yılları arasında ÇED yapılması gerekli olan 4503 projenin sadece 46’sı hakkında çevreye verdiği zararlardan dolayı reddedilmiştir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2017, s. 1). Ülkemizde kâr amacı güden girişimcilerin çevreye zarar vermeyecek projelere yoğunlaştığını gösteren hiçbir sosyal ve siyasi ortam olmadığı gibi bu girişimcilerin doğayı koruma bilincinden de söz etmek mümkün değildir. Çalışmamızda incelenen raporların önemli kısmında canlı türleri tam olarak tespit edilememiş dolayısıyla projelerin etkileri ortaya konulamamış ve çevre sağlığı korunamamıştır.

Dürüstlük ve tarafsızlık başlıkları altında madde 9’da belirtilen: “Kamu görevlileri; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük doğrultusunda hareket ederler...” ve “herhangi bir parti, kişi veya zümrenin yararına veya zararına hedef alan bir davranışta bulunamazlar” ilkeleri ihlal edilmiştir. Çünkü yasa, canlıların belirlenmesini talep ederken kamu görevlileri flora ve faunayı talep etmişler hatta hayvanlardan da sadece kuş, memeli, sürüngen ve kurbağaları canlı olarak kabul etmişlerdir. Bu da yetmiyormuş gibi kamu görevlilerinin etik ilkelere aykırı olarak talep ettikleri flora ve fauna türlerinin Türkiye geneli için kullanılan eserlerden yararlanılarak belirlenmesini yeterli görmeleri, etik ihlali iyice pekiştirmiştir. Yine aynı madde başlığı altında değerlendirilecek bir husus da tür listelerinin oluşturulmasında, kaynakça, gözlem ve anketten yeterince yararlanılmamasıdır. İncelenen ÇED raporlarından sadece biri dışında başka bir veri kaynağı (yazılı kaynak, gözlem ve anket dışında) bulunmamaktadır. “Kamu görevlileri tüm eylem ve işlemlerinde yasallık ilkesine göre hareket eder” ifadesine göre bu kaynakçanın tür listesi oluşturulmasına yeterli olduğunun yasal dayanağı nedir?

ÇED çalışmalarının kaynağı olan Batı medeniyetinin doğayla ilişkisinde önemli yer tutan doğa bilgisi, geleneksel bilgiden deneysel bilgiye doğru yönelmiştir. Bilim

tarihinde bu gelişmeleri izlemek mümkündür. Yeni coğrafyaların keşfi bir taraftan sürerken kıta Avrupa'sında başta canlı bilimleriyle uğraşanlar tarafından olmak üzere tekrar tekrar doğa tanımlanmakta, sınıflara ayrılmakta ve sistemleştirilmektedir. Günümüzde canlıları tanımlamada kullanılan ikili isimlendirmeyi Carl *Linnaeus* geliştirmiştir (Yaltırık ve Efe, 1989, s. 4; Eriksson, 1994, s. 102; Önder, 1998, s. 7). Batı'da 14. yüzyılda geleneksel bilginin konusu olan doğa, günümüzde küresel ölçekte deneysel bilgi konusuna dönmüştür. Son 500 yıllık dönem içinde Avrupa'da yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, kendi doğalarının bileşenleri en ince ayrımına kadar ortaya konulmuş ve hâlen bu süreç devam etmektedir. Günümüzde Avrupa'da kuş ve memeli gruplarının altında yeni canlıların bulunması neredeyse çok zor hâle gelmiştir. Eklem bacaklılar, alg, mantar ve likenlerde ise ara ara yeni türlerin bulunduğu rastlanmaktadır. Ayrıca Avrupalıların birçok doğa bileşeninin uzun dönemli kayıtlarını tutması, herhangi bir değişkenin canlılar üzerinde etkisinin belirlenmesini ve değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Ülkemizde canlılar üzerine yapılan çalışmalar günümüze kadar artarak devam etmiştir. Bu çalışmalar, ülkemizde bulunan canlıları tespiti, yayılışı ve yoğunlukları açısından sayı olarak son derece yetersizdir. Bununla birlikte ÇED raporlarında yapılmış bu çalışmalara dahi sınırlı yer verildiği ve çoğu zaman ülke geneli için yazılan kaynakların kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında ÇED raporlarında canlı kavramının daraltılarak kullanıldığı belirlenmiştir. Söz konusu bu kullanıma rağmen ÇED raporlarında canlılarla ilgili verilen bilgilerin eksik ve yetersiz olduğu görülmektedir. Canlı kavramının daraltılmasının yanı sıra ÇED raporlarında belirtilen canlıların (sayı ve etkilenmesi açısından) eksik ve yetersiz olarak yer alması etik ihlallerin kaynağı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla ÇED raporlarında kullanılan kavramlar ve kullanımların etik değerler açısından değerlendirilmesi, kamu kurumları tarafından gündeme alınmalıdır.

Çalışma 52 adet ÇED raporu kullanılarak yapılmıştır. Bulguların 52 ÇED rapordan elde edilmiş olması, diğer ÇED raporları için genelleme yapmayı mümkün kılrsa da benzer çalışmanın başka ÇED raporlarında da yapılması, elde edilen bulgu ve sonuçları daha anlamlı hâle getirecektir. Bu çalışma açıkça göstermektedir ki ÇED raporlarının hazırlanmasında görev alan meslek sahipleri ve öğretim üyeleri ile bu raporları kabul eden kamu görevlilerinin yaptıkları işin etik açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Gerek bu çalışma bulgu ve sonuçlarına göre gerekse daha başka etik sorunlar için ülkemizde ÇED raporlarının yazılmasında ve kabulünde aşağıdaki önerilere dikkat edilmelidir.

Öneriler

1. Canlı kavramının kapsamına uygun olarak çevre mevzuatında gerekli düzenlemeler yapılmalı ve ÇED raporlarında tam yansımaları sağlayacak kurumsal yapılanmaya geçilmelidir.
2. ÇED raporlarında canlıların tespitinde (özellikle algler, likenler, mantarlar ve böcekler gibi) ciddi sıkıntılar bulunmaktadır. Bu durumu aşmak amacıyla idare hukuku kapsamında denetim mekanizması işlevsel hâle getirilerek kurumsal tedbirler alınmalıdır.
3. ÇED raporlarında etik ihlalleri önleyici kurumsal tedbirler alınmalıdır. ÇED etik ihlallerinin belirlenmesi için Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Etik Kurulu ve ÇED raporlarını hazırlayan meslek mensuplarının meslek etik kurulları ve Yükseköğretim Etik Kurulları konuyla ilgili denetlemeleri yapması sağlanmalıdır.

Bu çalışma kapsamında belirtilen etik ihlallerin ortadan kaldırılabilmesi için etik kurulların ve ahlaki yükümlülüklerin ÇED raporlarının hazırlanmasında ve kabul edilmesinde görev alan kamu görevlilerine ve tüzel kişiliklere hatırlatılması gerekir. Etik kurulların ve ahlaki yükümlülüğün görevlilere kazandırılmasında etkili bir yönetsel denetim sisteminin de önemi büyüktür (Usta, 2010, s. 178). Dolayısıyla çeşitli düzeylerde ve ölçeklerde belirtilen etik ilkelere uyulup uyulmadığı denetlenmelidir.

Unethical Situations Encountered Using the Organism Concept in the Context of Environmental Impact Assessment Reports

Orhan Sevgi, Vedat Beşkardeş, Nimet Veliöğlü

Introduction

The environment, being the subject of environmental impact assessments (EIA), is the area affected by planned projects (roads, bridges, factories, buildings, etc.). The environment of the project consists of two main parts: the living and non-living components. In environmental impact assessments, another evaluation project that predicts the effects for living beings not near the center of the initial project may also be conducted, depending on the content of the project. From this assessment, the impact area of the project (i.e., its surroundings) can be determined. If the aesthetic, cultural, social, and geographic values of the area are ignored where the project is being conducted, then only living organisms remain. These living components also include local people. Otherwise, the implementing the decisions made in EIA reports will not produce realistic results.

EIA practices are a part of public administration. Bureaucratic and democratic systems that are valid in public administration and morality are generalized patterns of moral conscience. The questions investigated in this study are: 1) Is the

@ Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, osevgi@istanbul.edu.tr

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, vkardes@istanbul.edu.tr

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, nimet@istanbul.edu.tr



© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0127
Turkish Journal of Business Ethics, 2019
isahlakidergisi.com

concept of organism defined legally? 2) Is the notion of an organism too narrow in EIA reports? 3) Are the determinations related to organisms sufficient within the narrow term of organism as a concept in EIA reports? 4) Does the use of narrow terms for the organism concept cause ethical problems? 5) If so, what kind of ethical issues occur? This study aims to investigate the concept of organism in EIA reports, the methods used to determine the organisms in these reports, and to determine potential ethical violations. Thus, our aim is to evaluate the concept of organism in EIA reports from data in terms of the natural sciences, law, and ethics.

Method

In this study, we analyze the concept of organism and investigate 52 reports from Turkey prepared between 2006 and 2016. We have detected potential ethical violations in the EIA reports. The stages for obtaining data in EIA reports are as follows: 1) First, the definition of the concept of organism was made in the environmental legislation. 2) Living things in EIA reports are evaluated using the Five Kingdoms Classification (Hickmann, Robert, & Larson, 2001, p. 272). 3) The references used when determining the species in EIA reports have been listed. The utilization ratio of a reference is calculated as the percentage of the cited reference to the number of EIA reports and is expressed as a percentage. 4) We evaluated potential ethical violations caused by a narrow concept of organism in EIA reports. In preparing and accepting EIA reports, potential ethical violations have been evaluated in three ways: a) by the graduates who prepared the EIA report, b) by the faculty members who completed scientific evaluation reports for the EIA report, and c) by the authorities who accepted the EIA report.

Results

The Narrowed Concept of Organism in EIA reports

National references include the Constitution of the Republic of Turkey, the Environmental Law (No. 2872, 11/8/1983), other laws, and legislation related to the environment. The definition of an organism is missing from these references. Furthermore, it has also not been defined in the EIA regulations that began in 1993 on the basis of Article 2 of the Environmental Law. The definition of organism is not found in any legislation from 1993 until today.

The main subject of EIA reports includes determining the impacts of the planned project on its environment, taking measures, and monitoring processes. The concept of environment is divided into two parts: the living environment and the non-living

environment (Çepel 1982, p. 20). For an EIA report to perform its function, identifying the living beings in and around the area in which the Project will be applied is necessary and a prerequisite. Once species have been identified, the effects of the project on these species should be investigated. However, when examining EIA reports, we have noticed that the prerequisite requirements have not been implemented for the related reports because all species in the area had not been exactly identified.

The perceptions and uses related to the concept of organism used in EIA reports have been mentioned in some of the previous evaluations. Therefore, reports that include several plants and some animals have been prepared as a result of narrowing the concept of organism in EIA reports (Tables 2-6).

Table 2. References Used to Determine the Plant Species in the Area of an EIA Report.

	Authors	References	Usage Rates (%)
Systematic	Davis, P. H., 1965-1988	<i>Flora of Turkey and the East Aegean Islands</i> , vol.1-10, Edinburg (1965, 1988).	78.4
		http://turkherb.ibu.edu.tr/ (Türkiye Bitkileri Veri Servisi-TÜBİVES) ¹¹	21.6
		http://www.tubitak.gov.tr/tubives/index.php (Türkiye Bitkileri Veri Servisi-TÜBİTAK)	19.6
	Güner, A. et al., 2000	<i>Flora of Turkey and the East Aegean Islands</i> , vol.11, Edinburg (2000)	19.6
	Yaltırık, F., & Efe, A., 1989	<i>Otsu Bitkiler Sistematigi</i> (3rd ed.), İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul.	7.8
	Akalın, S., 1952	<i>Büyük Bitkiler Kılavuzu</i> , Ankara	7.8
	Anşin, R., 1988	<i>Tohumlu Bitkiler</i> , Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi Yayınları, publication #15, Trabzon.	5.9
	Birand, H., 1952	<i>Türkiye Bitkileri</i> , Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Publication #85, Ankara	3.9
		http://www.herb.gazi.edu.tr (Gazi Ü. Biyoloji Bölümü Herbaryumu Veri Tabanı)	3.9
		http://bioces.tubitak.gov.tr (Türkiye Taksonomik Tür Veri Tabanı - TÜBİTAK)	3.9
	Seçmen et al., 1995, 2000	<i>Tohumlu Bitkiler</i>	3.9

11 <http://turkherb.ibu.edu.tr/> and <http://www.tubitak.gov.tr/tubives> websites are the only sites using same information on flora. However, the websites have been listed separately because they are shown as separate references in the reports.

Others	Baytop, T., 1994,	<i>Türkçe Bitki Adları Sözlüğü</i> , TDK, Ankara.	56.9
	Demiriz, H.,1993	<i>Türkiye Flora ve Vegetasyonu Bibliyografyası; Türkiye Bilimsel ve Teknik</i>	3.9
	Akman, Y., 1998	<i>Türkiye Orman Vegetasyonu</i>	11.8
	Atalay, İ., 1994	<i>Türkiye Vegetasyon Coğrafyası</i> , Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Bornova-İzmir	17.6
	Atalay, İ., 2002	<i>Türkiye'nin Ekolojik Bölgeleri</i> , T.C. Orman Bakanlığı Yayınları, Ankara	9.8

Narrowing the concept of organism in EIA reports has been the main source of ethical problems. This situation also threatens the ecosystem and environmental health. Among the list of organisms in the EIA reports we reviewed, algae were referred to in 9 of them, mosses once, and lichens once. Yet a significant part of the living groups was not included in the reports, which are supposed to determine the most important indicators for species of the ecosystem and their effects on environmental health. Also, considering the projects' subjects, finding all living groups (all species) that exist is not realistic in an EIA report, even though projects planned in marine or land ecosystems should be expected to focus on several different kinds of organisms when preparing an EIA report. Some living organisms in and around the area where a project will be applied are not listed in EIA reports. Why species are excluded from the list must be explained in the report.

Table 3. References Used to Determine the Vertebrate and Mammal Species in the Area for EIA reports

Authors	References	Usage rates (%)
Demirsoy, A., 1997b	Omurgalılar "Sürüngenler, Kuşlar ve Memeliler" Meteksan A.Ş., Ankara.	47,1
Demirsoy, A. 1996b	Memeliler. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevre Koruma Genel Müdürlüğü.	25,5
Demirsoy, A., 1998a	Omurgalılar (Anamniyota), Cilt III-Kısım I, Meteksan A.Ş., Ankara.	11,8
	www.tramem.org. TRAMEM (Türkiye'nin Anonim Memelileri),	7,8
Kuru M., 1989,1999	Omurgalı Hayvanlar. Palme Yayıncılık, Ankara	3,9

Authors	References	Usage rates (%)
MAK	T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı 2007-2008, 2008-2009, 2010-2011, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 Av Dönemi Merkez Av Komisyonu Kararı.	45,1
	www.trakus.org TRAKUŞ (Türkiye'nin Anonim Kuşları)	13,7
Kızıroğlu, İ., 1989.	Türkiye Kuşları. OGM Yayınları, Ankara, 314.S.	11,8
	http://www.worldbirds.org/v3/turkey.php	7,8
Erdem ve ark., 1995	Türkiye'nin Kuş Cennetleri.	5,9
Ertan ve ark., 1990	Türkiye'nin Önemli Kuş Alanları, Doğal Hayatı Koruma (D.H.K.) Derneği, Ankara	5,9
	http://www.avibirds.com	5,9
Boyla, K.A. 1995	Türkiye ve Avrupa'nın Kuşları, D.H.K. Derneği, Ankara	3,9
http://www.birdlife.org	http://www.birdlife.org/datazone/home	2

Authors	References	Usage rates (%)
Demirsoy, A. 1996a, 2003	Amfibiler. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevre Koruma Genel	43,1
Demirsoy, A. 1996c	Sürüngenler. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevre Koruma Genel Müdürlüğü	29,4
Baran, İ., 2005, 2008	Türkiye Amfibi ve Sürüngenleri, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara	27,5
Başoğlu, M., Baran, İ., 1977	Türkiye Sürüngenleri. I. Cilt: Kaplumbağalar ve Kertenkeleler [The Reptiles of Turkey, Part I. The Turtles and Lizards], Ege Üniversitesi, Fen Fakültesi Kitaplar Serisi. İzmir, 76: 1-272. 1977.	5,9
Başoğlu, M. & Özeti, N., 1973	Türkiye Amfibileri. Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Kitaplar Serisi. İzmir, 50: 1-155.	3,9
Baran, İ., Atatür, M.K. 1998	Türkiye herpetofaunası (Kurbağa ve Sürüngenler). T.C. Çevre Bakanlığı Yayını. 214 s. Ankara.	3,9

Table 6. References used to determine a threatened category of species found in EIA reports

Authors	References	Usage rates (%)
Ekim vd., 2000	Türkiye Bitkileri Kırmızı Kitabı, Türkiye Tabiatını Koruma Derneği Yayın No: 18, Ankara (2000)	72,5
	IUCN http://www.iucnredlist.org/amazing-species	39,2
Kızıroğlu, İ, 1993, 2008	The Birds of Türkiye (Species List İn Red Data Book), Türkiye Tabiatını Koruma Derneği, Ankara,	39,2
Bern Sözleşmesi, 1984	Avrupa'nın Yaban Hayatı ve Yaşama Ortamlarının Korunması Sözleşmesi	27,5
Ekim ve ark., 1989	Türkiye'nin Tehlike Altındaki Nadir ve Endemik Bitkileri. Türkiye Tabiatını Koruma Derneği. Yayın No.18,Ankara.	11,8
	http://www.cites.org/eng/resources/species.html . (aynı zamanda CITES sözleşmesi)	3,9

Discussions

Identifying Organisms

Identifying species in a specific area is one of the most important aspects of an EIA report. The size of the project area (1,000 hectares, 10,000 ha, or >10,000 ha) is a significant challenge in identifying species. This is due to area measurements and species identification being unable to be completed in the entire area in larger survey areas, so sample areas need to be determined. The majority of EIA reports we have examined have no scientific information related to sampling, such as sampling method, the number of sample areas, sample size, or sample selection. Not surprisingly, we discovered novel sampling methods in these EIA reports. A sample area that can represent the entire area is expected to be present in EIA reports, as these reports are written based on scientific knowledge.

Lack of information about all species in EIA reports reduces the estimate of the actual impact on the environment once the project is completed and misleads the public about the environmental impact. This is an issue of ethical violations.

The concept of organism in EIA reports has been narrowed to only identifying a limited number of species. The references used when preparing EIA reports are insufficient for listing plant and animal species in Turkey. For example, 21.6% of

reports used the web page <http://www.turkherb.ibu.edu.tr>, 19.6% used <http://www.tubitak.gov.tr/tubives>, and 3.9% used <http://www.herb.gazi.tr>. These are all based on articles and/or books about the flora of Turkey. Hence, the lists contain very general data.

On the TUBİVES web site, 2,048 plant taxa are listed in the province of Istanbul, but no records of localities for these taxa are presented. The information about the distribution of species in flora studies is extremely limited. In Turkey, the number of studies as of 1989 on anatomical, morphological, systematic, floral, and vegetative seed plants was 4,973 (Demiriz 1993, pp. 1–670; Sevgi, 2017, p. 36).

The book *The Plants List of Turkey: Vascular Plants* states nearly 1,000 references of plants. However, considering Turkey's area, knowledge about Turkey's plants is insufficient. The term flora means a list of all plants in a given specific area at a specific time (Çepel, 1982, p. 85; Koral, Suludere, & Ayvalı, 2000, p. 230; Yaltırık & Efe, 1996, p. 43). The flora records used in the preparation of EIA reports do not state any difference whether a species has been seen in one particular location or everywhere. Additionally, the distribution of some plant species by elevation was given approximately, but no latitudinal evaluations can be found. Therefore, the sources for flora and vegetation studies used in EIA reports (Table 2) should be considered as information that can be used for the introduction of relevant sections of EIA reports. This general information is included in the list of plant species, and these studies are presented as if they were made in areas subject to the EIA. However, the flora information should be used only for the species that have been determined to be in the project area and project impact area. In addition, the lack of a list of flora in a project and a project impact area should not be based on the assumption that none of those plants exist in that area. Deciding whether a plant species exists or not without a field study being completed is impossible. The list of plant species prepared by referring to general references in EIA reports can be criticized. However, making any criticism about other groups that are not on the list is impossible because these have not been included in the EIA reports.

Even though inadequate use or misuse of the concept of living organisms in EIAs can be ignored, the inventory of the number of species remains insufficient in EIA because the resources used in determination of living organisms in an observation area are from general literature. The lack of time for researchers, local people's knowledge, and data access for a project impact area are insufficient for determining the species. However, inadequate determination of certain living species in the impact area of the location that the EIA reports are being applied defined what con-

stitutes the basis of ethical violations. When data are not collected using scientific methods in EIA reports, analyses and evaluations made with the available data are inevitably incomplete, inadequate, and inaccurate. However, an EIA is expected to give ideas to decision-makers so they can decide on the activities the environment can tolerate. Therefore, the incomplete and inadequate information given about living beings in EIA reports causes the decisions made using EIA reports to be incorrect. This situation is also a cause for concern regarding ethical violations.

Ethical Violations in the Process of Preparing EIA Reports

Four-year university graduates complete the preparation of EIA reports. Furthermore, academic staff members contribute to the preparation of EIA reports using their scientific reports with respect to the content of the project. Possible ethical violations are caused due to the narrow usage of the concept of organism, which has caused inadequate and incomplete identification of living beings in EIA reports.

Those who compose the EIAs (including identifying, determining, and measuring biodiversity and the abundance of living beings) have bachelor degrees from various departments and fields. In some cases, (especially important projects), the prepared EIA reports are supported by professors as experts. EIA writers are obliged to follow the ethical rules of their professions. For example, ethical principles are found in general engineering for the engineers and in architecture for the architects who are involved in writing EIA reports. According to these ethical rules, “engineers and architects consider protecting nature and the environment, not harming it, and ensuring that their practices are compatible with nature as an integral part of their professional responsibilities” (anonymous, 2017a). However, according to the above-mentioned issues, the living organisms in EIA reports are not fully reflected in the projects. As such, a project’s impact on nature cannot be revealed, thus this causes violation of the relevant ethical principles. Evaluating ethical violations can be performed by general ethical principles for engineers and architects since ethical principles for engineering specific chambers do not exist. In some professions, general professional ethical principles are expected to be followed until their ethical principles are established. For example, we can consider justice, equality, honesty, accuracy, and impartiality to be general professional ethical principles (Kutlu, 2013, pp. 83–86). Writers of EIA reports who cause problems resulting from the misuse of the concept of an organism and from determining species insufficiently have violated the ethical principles of honesty, integrity, and impartiality.

The ethical principles for academic members who prepare scientific reports for the EIA have been defined precisely, and those ethical principles provide a clearer evaluation of violations performed by academic members. Academic members must follow the ethical principles of various fields, especially their university's ethics rules. Scientists have to obey ethical values in their academic activities. This includes scientific reports scientists request for use in EIA reports.

Ethical Violations in the Process of Accepting EIA Reports

The most important stage of ethical violations in EIA reports where violations are realized are made when the EIA report is adopted. During the acceptance stage of EIA reports, ethical violations are ensured as a continuation of the above-mentioned points. However, all the EIAs that have been reviewed in our study lack the data obligatorily requested by EIA legislation; they should not have been put into practice. Instead of eliminating ethical violations and negative results in the acceptance stage of the EIA, ethical violations are accepted and maintained throughout the final stage. At this stage, ethical violations are passed on to the public.

“Regulation on the Principles of Ethical Behavior of the Public Officials and Application Procedures and Essentials” was published in the Official Gazette on April 13, 2005 (no. 25,785). By accepting incomplete and inadequate EIA reports in terms of the determination of living organisms, the principles of ethical issues mentioned in the regulation have been violated. According to this regulation, Article 5, under the title of Consciousness of Public Service in Performance of a Duty, if deficiencies with EIA reports are ignored, the principles of impartiality and honesty have been violated, and a decision has been made in favor of the project owner. In addition, Article 6, under the title of Consciousness of Serving the Community, the principle of increasing the satisfaction of the community have been violated with incomplete and inadequate EIA reports that focus on the requirement of those benefiting from the service and on the results of service.

Article 9, under the title of Integrity and Impartiality, states, “In all their actions and transactions public officials should act in accordance with the principles of lawfulness, justice, equity, and integrity” and “...should not act in a way that aims to advantage or disadvantage any political party, person, or group.” These principles have been violated, because, according to the law, living organisms including all flora and fauna components, must be determined. But public officials demand only birds, mammals, reptiles, and frog species. In addition, using general references in EIA reports consolidates ethical violations. Another issue is that the bibliography,

observations, and questionnaires are not used sufficiently when creating the species lists. No other data source has been found that includes references, observations, and questionnaires except for one of 52 EIA reports. In all their actions and transactions, public officials should act in accordance with the principles of lawfulness. According to this statement, what legal basis does this bibliography have that is sufficient for create a species list?

In our country, studies conducted on living organisms have continually been increasing. However, these studies are insufficient in terms of the distribution, density, and determination of living species. In addition, these scientific studies are seen to have been used in a limited way, mostly used as a general reference written for the whole country for EIA reports.

In this study, we have determined that the concept of organism is used too narrowly in EIA reports. Also, the information given about organism is incomplete and inadequate, Thus, the narrowing of the concept of organism and inadequate and insufficient information about organisms reveal the ethical violations in EIA reports. In addition, the inadequate lists for living organisms is another ethical violation. Therefore, EIA reports should be evaluated in terms of ethical issues, and public institutions should consider ethical evaluation of EIA reports on their agenda.

Kaynakça | References

- Akata, I. (2010). *Ilgaz Dağı Milli Parkı ve yakın çevresinin makrofungus florası*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Biyoloji Anabilim Dalı.
- Arslangündoğdu, Z. (2005). *İstanbul-Belgrad Ormanı'nın ornitofaunası üzerinde araştırmalar*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın S. ve Erdal Y. S. (2007). *Antropoloji*. H. Üstündağ-Aydın (Ed.). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1761, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 912.
- Bacak, E. (2012). *İstanbul, Büyükçekmece Gölü avifaunası üzerinde çalışmalar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Barth, H. G. (1991). Çevre politikası ve ekolojiye yönelik planlama enstrümanı olarak çevresel etki değerlendirmesi -bilimsel durum ve uygulamaların tartışması-. O. Uslu (Ed.). *Çevresel etki değerlendirmesi uygulamadan örnekler içinde* (ss. 17-43). Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayınları.
- Bookchin, M. (1996). *Toplumsal Ekolojinin Felsefesi*. R. G. Ögdül (Çev.). Kabalıcı Yayınevi.
- Budak, A. ve Göçmen, B. (2008). *Herpetoloji* (2. Baskı). İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi Fen Fakültesi Yayını.
- Campbell, N. A. ve Reece, J. B. (2010). *Biology* (6. Baskı). E. Gündüz, A. Demirsoy ve İ. Türkkkan (Çev.). Palme Yayıncılık.
- Clark, J. R. (2002). Leopold's land ethic: A vision for today. R. L. Knight ve S. Riedel (Ed.). *Aldo leopold and the ecological conscience içinde* (ss. 140-149). Oxford: Oxford University Press.
- Collingwood, R. G. (1999). *Doğa tasarımı*. K. Dinçer (Çev.). İmge Yayınevi.
- Çağlar, Y. (1998). Orman ekosistemlerinde çevresel etki değerlendirilmesi. *Türkiye Ormancılar Derneği, ÇED raporu hazırlama ve değerlendirme semineri içinde* (ss. 25-62).
- Çepel, N. (1982). *Ekoloji terimleri sözlüğü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Yayını.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2017). *ÇED istatistikleri*. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

- Çevresel Etki Değerlendirmesi İzin ve Denetim Genel Müdürlüğü Resmî İstatistikler. <https://webdosya.csb.gov.tr/db/ced/icerikbelge/icerikbelge2910.pdf> adresinden 14.07.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Çobanoğlu, G. (1999). *Bolu-Abant tabiat parkı ve çevresi likenleri üzerinde taksonomik incelemeler*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dasmann, R. F. (1981). *Wildife biology* (2. Baskı). John Wiley and Sons.
- Demirci, M. ve Genç, F. N. (2008). Türkiye’de kamu yönetimi reform sürecinde etik yapılanma. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 43-58.
- Demiriz, H. (1993). *Türkiye flora ve vejetasyonu bibliyografyası*. TÜBİTAK Temel Bilimler Araştırma Grubu.
- Eriksson, G. (1994). Linnaeus the Botanist. in *Linnaeus: The Man and his Work*, pp. 63–109, Editor; Tore Frangsmyr, 206 p., University of California Press.
- Fishman, A. P. ve Lyman, C. P. (1961). Hibernation in mammals. *Circulation*, 24. <http://circ.ahajournals.org/> adresinden 30.06.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Garty, J. (2001). Biomonitoring atmospheric heavy metals with lichens: Theory and application. *Critical Reviews in Plant Sciences*, 20(4), 309-371.
- Güneş, Y. ve Coşkun-Aydın, A. (2004). *Çevre hukuku*.
- Hickmann C. P., Robert, L. S. ve Larson, A. (2001). *Integrated principles of zoology*. McGraw-Hill.
- İkinci, N. ve Güner, A. (2007). Flora of the Gölcük Area (Bolu, Turkey). *Turk J Bot*, 31, 87-107.
- Jardins, J. R. D. (2006). *Çevre etiği*. R. Keleş (Çev.). İmge Yayınevi.
- Kantarıcı, M. D. (1991). Türkiye’de kara ve su ekosistemleri üzerindeki antropojen etkiler ve çevreye etkinin değerlendirilmesi (ÇED) konusu. *Çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) uygulamadan örnekler* içinde (ss. 87-127). Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayınları.
- Kara, Ö. (2002). *Kuzey Trakya dağlık yetişme ortamı bölgesinde kayın, meşe, karaçam ormanlarındaki toprak mikrofunguslarının mevsimsel değişimi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karaer, F. ve Kılınç, M. (2001). The flora of Kelkit valley. *Turk J Bot*, 25, 195-238.

- Kocasoy, G. (1991). Deniz deşarjlarının çevre etkilerinin değerlendirilmesi. *Çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) uygulamadan örnekler içinde* (ss. 129-157). Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayınları.
- Komisyon. (2016). *İlkokul fen bilimleri 3. sınıf 1. kitap*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 6127, Ders Kitapları Dizisi: 1667.
- Koral, S., Suludere, Z. ve Ayvalı, C. (2000). *Biyoloji terimleri sözlüğü*. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Kutlu, H. A. (2013). *Meslek etiği*. Nobel Yayınevi.
- Marmor, L. ve Randlane, T. (2007). Effects of road traffic on bark ph and epiphytic lichens in tallinn folia cryptog. *Estonica, Fasc., 43*, 23-37.
- Mason, H. L. ve Langenheim, J. H. (1957). Language analysis and the concept "environment". *Ecology, 38*(2), 325-334.
- McCune, B., Rogers, P., Ruchty, A. ve Ryan, B. (1998). *Lichen communities for forest health monitoring in Colorado, USA*. A report to the USDA Forest Service
- McCune, B. (2000). Lichen communities as indicators of forest health. *The Bryologist, 103*(2), 353-356.
- Minteer, B. A. ve Collins, J. P. (2005). Ecological ethics: Building a new tool kit for ecologists and biodiversity managers. *Conservation Biology, 19*(6), 1803-1812.
- Mutlu, B. ve Erik, S. (2003). Flora of Kızıldağ mountain (Isparta) and environs. *Turk J Bot., 27*, 463-493.
- Müezzinoğu, A. (1991). Enerji üretimi ve çevresel etki değerlendirilmesi. *Çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) uygulamadan örnekler içinde* (ss. 159-187). Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayınları.
- Newman, M. C. (2013). *Ekotoksikoloji'nin temel ilkeleri*. C. Turgut (Çev.). Palme Yayınları.
- Okçu, M. (2008). Kamu yönetimi ve ahlak: yönetsel ahlak üzerine düşünmek mi yoksa modern kamu yönetimini yeniden düşünmek mi? *Amme İdaresi Dergisi, 41*(2), 21-42.
- Önder, F. (1998). *Taksonomi ilkeleri*. E.U. Ziraat Fakültesi Yayınları.
- Önder, T. (2003a). Derin ekoloji üzerine. *Liberal Düşünce*, Bahar-Yaz, 95-111.
- Önder, T. (2003b). *Ekoloji, toplum ve siyaset*. Odak Yayın Evi.

- Pearson, C. L. (1993). Active monitoring. USDA forest service general technical report rm-224. L. S. Huckaby (Ed.). *Lichens as bioindicators of air quality* içinde (ss. 89-95).
- Ponting, C. (2000). *Dünyanın yeşil tarihi: Çevre ve uygarlıkların çöküşü*. A. Başçı (Çev.). Sabancı Üniversitesi.
- Saygılı, A. (2007). *Çevre hukuku açısından çevresel etki değerlendirilmesi*. İmaj Yayınevi.
- Sevgi, E. ve Kızılaslan, Ç. (2013). Bir isim çok bitki-mayasıl otu. *Avrasya Terim Dergisi*, 1(1), 17-29.
- Sevgi, O. (2017). Türkiye flora ve vejetasyonu bibliyografyası bağlamında bilim dili üzerine bir inceleme. *Avrasya Terim Dergisi*, 4(2), 36-43.
- Sevgi, O. (2015). *Ecology* teriminin Türkçe karşılıkları üzerine bir değerlendirme. *Avrasya Terim Dergisi*, 3(1), 27-46.
- Soyupak, S., Kılıç, B. ve Mukhallalati, L. (13-17 Haziran 1994). *ÇED çalışmalarında toprak modellenmesi*. Türkiye Çevre Vakfı ÇED Eğitimi.
- Sözen, N. (13-17 Haziran 1994). *Çevre kaynaklar ve ÇED*. Türkiye Çevre Vakfı ÇED Eğitimi.
- Sözen, N. (1998). Çevreye ilişkin güncel yaklaşımlar. *Türkiye Ormanlılar Derneği ÇED raporu hazırlama ve değerlendirme semineri ders notları* içinde (ss. 5-23).
- Svensson, L., Mullarney, K. ve Zetterström, D. (2010). *Collins bird guide-the most complete guide to the bird of Britain and Europe* (2. Baskı). Harber Collins Publisher.
- TMMOB. (2017). *Mesleki davranış ilkeleri*. TMMOB Mühendislik ve Mimarlık Kurultayı 2003. <https://www.tmmob.org.tr/etkinlik/muhendislik-mimarlik-kurultayi-2003/kurultay-kararlari-mesleki-davranis-ilkeleri> adresinden 14.10.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Tok, H. H. (1993). *Toprak biyolojisi*. Trakya Üniversitesi Tekirdağ Ziraat Fakültesi Yayınları.
- Topçuoğlu, M. (1998). *Çevre hakkı ve yargı: Özel teşebbüs hürriyeti açısından çevre hakkı ve yargısal koruma*. Türkiye Çevre Vakfı Yayını.
- Turgut, N. (11 Mayıs 2010). *Çevre hakkı-kuramsal ampirik çerçeve, ilgili temel kavramlar ve ilkeler: Yargının rolü, Danıştay ve idari yargı günü 142. yıl sempozyum*. Danıştay Tasnif ve Yayın Bürosu Yayınları.

- Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü. (1999). *Türk çevre mevzuatı* (2 Cilt). Türkiye Çevre Vakfı Yayını.
- Uslu, O. (1994a). Çevresel etki değerlendirmesi kavramına genel bakış. *ÇED eğitimi* içinde. Türkiye Çevre Vakfı Yayını.
- Uslu, O. (1994b). Çevresel etki değerlendirilmesi uygulamasında teknikler. *ÇED eğitimi* içinde. Türkiye Çevre Vakfı Yayını.
- Usta, A. (2010). Kamu görevlisinin etik amaç ve ahlaki yükümlülüğüne yönelik bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 468, 159-181.
- Neilson, W. A., Knott, T. A. ve Carhart, P. W. (1945). *Webster's new international dictionary* (2. Baskı). G & C Merriam Co.
- Yaltırık, F. ve Efe, A. (1996). *Otsu bitkiler sistematigi ders kitabı* (2. Baskı). İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3940, Orman Fakültesi Yayın No: 10.
- YKETD. (2014). *Yükseköğretim kurumları etik davranış ilkeleri*. <http://www.csb.gov.tr/gm/ced/index.php?Sayfa=sayfa&Tur=ustmenu&Id=50> adresinden 29.05.2017 tarihinde erişilmiştir.

Ek 1: Kullanılan ÇED Raporları

Rapor Kodu	Sıra	Tarih	ÇED Raporu	Nihai ÇED Raporu
154 Kv Ardahan–Olur Enerji İletim Hattı ÇED Raporu (Ardahan İli Merkez, Göle İlçesi İle Erzurum İli Olur İlçesi)	1	2013	X	
154 kV Olur Havza-Ayvalı HES Enerji İletim Hattı ÇED Raporu (Erzurum - Oltu ve Olur, Artvin - Yusufeli)	2	2013	X	
Şırnak-Silopi Termik Santrali, Santrale Yakıt Sağlayan Asfaltit Sahası ve Kireçtaşı Sahaları Kapasite Artışı Projesi Çed Raporu	3	2010	X	
Samsun Doğal Gaz Kombine Çevrim Santrali Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Raporu (Samsun - Terme)	4	2008	X	
Soma Belediyesi Atıksu Arıtma Tesisi Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Raporu (Manisa - Soma)	5	2009		X
AGE Denizli Doğalgaz Kombine Çevrim Santrali-II Nihai ÇED Raporu (Denizli - Sarayköy)	6	2014		X
4.800 Mwe Kurulu Gücünde Olan Akkuyu Nükleer Güç Santrali Projesi (Nükleer Güç Santrali, Radyoaktif Atık Depolama Tesisi, Rıhtım, Deniz Dolgu Alanı ve Yaşam Merkezi) (Mersin - Akkuyu)	7	2013	X	
Amonyak Depolama Tankı Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Kocaeli - Körfez)	8	2013	X	
Ant Enerji Termik Santrali (Antes) ve Santrale Yakıt Sağlayan Maden Sahaları Çed Raporu (Muğla - Yatağan)	9	2010	X	
Bayraklı Yat Limanı Projesi Çed Raporu (İzmir - Bayraklı)	10	2013	X	
Paşalar Regülatörü, HES ve Malzeme Ocakları ÇED Raporu (Rize - Fındıklı)	11	2008	X	
Çağlayan Regülatörü ve Hidroelektrik Santral (HES) Projesi (22,679 MWm / 21,827 MWe) ÇED Raporu (Artvin - Şavşat)	12	2014	X	
Kalker Ocağı ve Kıрма-Element Tesisi Kapasite Artışı ÇED Raporu (Bartın-Merkez)	13	2013		X
Ergani Barajı ve Sulama Tesisleri, Malzeme Ocakları, Kıрма-Element Tesisi ve Beton Santrali Projesi Nihai ÇED Raporu (Diyarbakır - Ergani)	14	2012		X
Katı Atık Bertaraf Tesisi ÇED Raporu (Giresun - Görele)	15	2010	X	
380 kV İç Anadolu DGKÇS TM – Gölbaşı TM EİH ÇED Raporu (Ankara - Gölbaşı, Kırıkkale - Bahşili)	16	2014	X	
II (A) Grubu Maden (Kalker) Ocağı ve Kıрма-Element Tesisi ÇED Raporu (Adana - Ceyhan)	17	2014	X	
Kurşun-Çinko Maden Ocağı ve Zenginleştirme (Flotasyon) Tesisi (Balıkesir - Balya)	18	2010	X	
IV. Grup Maden (Krom) Ocağı Açık ve Yeraltı İşletmesi Kapasite Artırımı ve Alan Genişlemesi (Denizli - Beyağaç, Muğla - Merkez)	19	2013	X	

Orhan Sevgi, Vedat Beşkardeş, Nimet Veliöğlü
Çevresel Etki Değerlendirmelerinde Canlı Kavramının Kullanımı Bağlamında Yaşanan Etik İhlaller

Derin Regülatörü ve HES Projesi ÇED Raporu (Trabzon - Çaykara)	20	2013	X	
Diyarbakır Atıksu Arıtma Tesisi Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Raporu (Diyarbakır - Merkez)	21	2009	X	
Konteyner Limanı (Dolgu Alanı ve Rıhtım) ÇED Raporu (Tekirdağ - Merkez)	22	2006		X
Entegre Yağ Üretim Tesisi Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (İzmir - Kemalpaşa)	23	2013	X	
Erzin Doğal Gaz Kombine Çevrim Santrali Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi Nihai Raporu (Hatay - Erzin)	24	2009		X
Ham Petrol ve Petrol Türevleri Depolama Tesisi (Adana - Ceyhan)	25	2013	X	
Hunutlu Entegre Termik Santrali 2x(600 MWe/616 MWm/1.332,8 MWt) (Kül Depolama Sahası ve İskele) Projesi (Adana - Yumurtalık)	26	2014	X	
Ağ Kafeslerde Su Ürünleri Yetiştirme Tesisi-I Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Antalya - Gazipaşa)	27	2014	X	
2 X(812,2 MWm/800 MWe/1.598,7 MWt) Karaburun Entegre Termik Santrali Teknoloji ve Konfigürasyon Değişikliği Projesi (Endüstriyel Atık {Kül-Cüruf} Depolama Sahası, Dolgu Alanı, İskele ve Derin Deniz Deşarjı, Kıрма-Element Tesisi ve Beton Santrali) (Çanakkale - Biga)	28	2016		X
Kayseri Çimento Fabrikası Kapasite Artırımı ve Modernizasyon (Kayseri - Melikgazi)	29	2013		X
Kayseri Büyükşehir Belediyesi Katı Atık Düzenli Depolama Tesisi Projesi ÇED Raporu (Kayseri - Merkez)	30	2010		X
Korkmaz Rüzgar Enerji Santrali ÇED Raporu (İzmir - Seferihisar)	31	2011	X	
Kuzkaya Regülatörü, Hidroelektrik Santrali ve Malzeme Ocağı Projesi (Kastamonu - Araç)	32	2011		X
Ergani Çimento Fabrikası Modernizasyon Yatırımı ve Kapasite Artırımı (Diyarbakır - Ergani)	33	2011		X
Mardin Doğal Gaz Boru Hattı Projesi (Diyarbakır - Bismil, Mardin - Savur ve Merkez)	34	2012		X
İstanbul Bölgesi 3. Havalimanı (İstanbul - Arnavutköy ve Eyüp)	35	2013		X
Onur Regülatörü ve Onur HES Projesi (Tokat - Reşadiye)	36	2011		X
154 kV Pınarbaşı-Şarkışla Enerji İletim Hattı ÇED Raporu (Kayseri - Pınarbaşı, Sivas - Şarkışla)	37	2013	X	
Büyükbaş ve Küçükbaş Hayvan Yetiştiriciliği ve Kesimhane Yumurta Tavukçuluğu Üretim Tesisi Entegre Projesi (Konya - Meram)	38	2014	X	
Tire Süt ve Süt Ürünleri Üretim Tesisi ÇED Raporu (İzmir - Tire)	39	2013	X	
73403 Nolu Kireç Taşı Ocağı Kapasite Artırımı ile Kıрма-Element Tesisi ve Hazır Beton Tesisi Projesi (Ankara - Çankaya)	40	2013		X
Yozgat Havalimanı Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Yozgat - Merkez)	41	2013		X
Tosyalı İskenderun Termik Santrali Entegre Projesi (Endüstriyel Atık Depolama Alanı Dâhil – Santralin Kurulu Gücü 1200 MWe/3012 MWt) Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Hatay - İskenderun)	42	2013	X	

Yumurta Üretimi ve Gübre İşleme Tesisi Nihai ÇED Raporu (Konya - Çumra)	43	2013		X
Yamanlı III Hidroelektrik Santrali (Kırma Eleme Tesisi, Beton Santrali ve Ib Grubu Malzeme Ocağı Dahil) (Adana - Saimbeyli)	44	2009		X
380 kV Zetes-Amasra TES (HEMA) Enerji İletim Hattı ÇED Raporu (Zonguldak - Kilimli ve Çaycuma, Bartın - Merkez ve Amasra)	45	2013	X	
Göngel Regülatörü VE HES (4.45 MWm/4.317 MWe) ÇED Raporu (Antalya - Alanya)	46	2014	X	
Giresun İli S:53962 Altın-Bakır Madeni Projesi Çevresel Etki Değerlendirme Raporu (Giresun - Alucra)	47	2013		X
Çeşme Şifne Yat Limanı Çevresel Etki Değerlendirme Raporu (İzmir - Çeşme)	48	2013	X	
Efe Jeotermal Enerji Santrali Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Aydın - Germencik ve İncirliova)	49	2012		X
İç Anadolu Doğal Gaz Kombine Çevrim Santrali Kapasite Artırımı Projesi Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Kırıkkale - Merkez)	50	2012		X
Altın - Gümüş - Bakır Madeni Açık Ocak İşletmesi Çevresel Etki Değerlendirmesi Raporu (Balıkesir - Balya)	51	2013	X	
Kalker Ocağı ve Kırma Eleme Tesisi (Afyonkarahisar - Merkez)	52	2012		X

İş Ahlakı Oluşturma Gerekçeleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı

Ömer Demir

Öz: İş ahlakı, bir işin en uygun nasıl yapılacağını sağlamak için o işe müdahil herkesin benimsemesi ve uyması beklenen tutum ve kuralların toplamıdır. Yapılan işler benzer de olsa iş ahlakı kuralları; kamu ve özel sektörün her birinde, alt sektörlerde hatta amir-memur veya işveren-çalışan ayrımında bile farklılaşma gösterebilir. İş ahlakı kurallarının bir kısmı hukuk, din ve genel ahlakın da kapsamına girmesine rağmen sadece iş ahlakı kuralları olarak tanımlanabilecek ayrı bir alan da söz konusudur. İş ahlakı olarak ayrı bir alanın oluşmasının iki ana sebebi, çalışanlara tanınan takdir yetkisi ile iş ortamında karşılaşılan ahlakı ikilemlerdir. Çalışanlara takdir yetkisi tanınmasının amaçları, ayrıntılı hukuki düzenleme yapmanın işlem maliyetlerinden kaçınmak, bireylerin nitelik farklılıklarının iş ortamına yansıtılmasını sağlamak, iş tatmini ve işyeri aidiyetini artırmak, yenilik ve günlük iş kurallarının değişimini aşamalı ve güvenli bir biçimde gerçekleştirmektir. Bu çerçevede iş ahlakı kurallarının, ahlak ve hukuka göre işlem ve denetim maliyetlerini düşürdüğü, güven oluşturarak asıl-vekil ilişkilerini etkinleştirdiği, iş ortamında öngörülebilirlik sağladığı, iş tatmininin ve kurumsal bağlılığın artırılması, her iş ortamında olabilecek yanlış anlaşılma ve hatalı talimatların etkilerinin en aza indirilmesine katkıda bulunduğu, son olarak da iş ve işlem kurallarının değişiminin daha az maliyetli ve aşamalı gerçekleşmesini sağladığı söylenebilir. Bu yüzden iş süreçlerinin düzenlenmesinde iş ahlakı ayrı bir kural oluşturma alanı olarak gelişmektedir.

Anahtar Sözcükler: İş ahlakı, kamu iş ahlakı, kuralların işlem maliyetleri, takdir yetkisi, ahlakı ikilemler

Abstract: Work ethics is the sum of attitudes and rules that all stakeholders are expected to adopt and adhere to, in order to do work in the most proper way. Despite similar activities, work ethics may vary in the public and private sectors, even in sub-sectors and even among employers-employees or chiefs-clerks. Although some of the rules of work ethics are covered by law and morality, there are also separate norms and rules which can be defined as work ethics. Two main reasons for the establishment of a separate rule-making field called as work ethics are discretion and moral dilemmas in business environment. The purposes of the discretionary authority are to avoid the transaction costs of making detailed legal arrangements, to ensure that the differences in individual qualifications are reflected in the work processes, to increase job satisfaction and loyalty, and to provide a gradual and secure way to manage innovations or ordinary business processes. It can be argued that work ethics decreases transaction and audit costs, enables trust in principal-agent relationships, provides predictability in the work process, increases job satisfaction, and reduces misconceptions that can be found in every business environment and the effects of misleading instructions, and ensures incremental change in business rules. That's the reason why work ethics is developing as a separate rule-making field in regulating the work processes.

Keywords: Business ethics, public work ethics, transaction cost of making rules, discretion, moral dilemmas

@ Prof. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, omer.demir@asbu.edu.tr

ID 0000-0001-8684-1932

Demir, Ö. (2020). İş Ahlakı Oluşturma Gerekçeleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 63-94

Giriş

Bireylerden meydana gelen farklı büyüklüklerde topluluklar kurmak, belirli düzeyde benimsenen ortak değer, inanç ve kurallar oluşturmayı gerektirir ki pratikte bunlar çoğunlukla söz konusu topluluğun günlük hayatı içinde sonradan oluşur veya şekillenir.¹ Değer, inanç ve kural da çoğu zaman iç içe geçmiş, birbirine bağlı biçimde bulunur. Etkin bir topluluğun oluşmasında değer, inanç ve kuralların birbirini belirli ölçülerde teyit etmesi beklenir. Çünkü kurallar, yerleşik inanç ve değerlere aykırı olursa hayatta kalmaları zorlaşır hem grup hem de bireyler için daha maliyetli hâle gelirler. Bu yüzden genelde bir kuralın oluşumunu sağlayan açık ya da örtük bir değeri, o değere bağlanmayı mümkün kılan bir inancı gerekli kılar.

Bir arada yaşamayı mümkün kılacak, bazı bireyleri gruptan ayrılmaya yöneltmeyecek, birlikte yaşamak için tehdit oluşturmayacak düzeyde kurallara uyulmasını sağlamak, kuralın geçerliliği için temel eşik olarak görülebilir. Bu eşik, meşruiyet ve yaptırım gücü tarafından oluşturulur. Meşruiyet, bireyin algı tarafını, yaptırım gücü de topluluğun o konudaki kararlılığını gösterir. Bu eşikğin oluşturulmasında farklı kurallar kümesinin birbirini teyit etmesi de oldukça etkilidir.

Kurallar; kimleri kapsadıklarına, uyulmama hâlinde ne tür yaptırım uygulanacağına ve bu yaptırımın kim tarafından uygulanacağına bağlı olarak farklılaşır ve bu farklılaşmaya göre de değişik isimler altında (hukuk, ahlak, din, görgü, gelenek, iş ahlakı gibi) kümelendir. Douglass North (1990, 2008), kuralların ekonomik analize çektiği dikkatle Nobel İktisat Ödülü'nü almıştır.

Bu çalışmada ana amacımız; bu genel çerçeve içinde genelde iş ahlakı özelde ise kamu iş ahlakı adı altında toplanan kuralların niteliğini irdelemektir. Bu konu farklı yönleriyle tartışılan bir konudur (Dutelle ve Taylor, 2018; Koven, 2015; Huberts, 2014; Sampford vd., 1998; Demir, 2013b; Torlak, 2006; Richards ve Corney, 2006; Yüksel, 2011a, 2011b). Önce kamu iş ahlakının da içinde yer aldığı birbiriyle ilişkili hukuk, ahlak, din, görgü kuralları, özel sektör ve kamu sektörü iş ahlakı kurallarının ortak ve farklı yönlerine değinecek ardından da kamu sektöründe iş ahlakını gerekli kılan faktörleri ve iş ahlakının işlevlerini ele alacağız.

1 Buradaki kullanımda norm, ilke veya kural kavramlarının içiçe geçtiği durumlar olduğu için, tümü bakımından ifade kolaylığı sağlanması için kural denmiştir.

Kural Oluşturmada “Karma Alan” veya “Özgün Alan”

Başta da ifade edildiği üzere bireyin davranışlarını düzenleyen, onlara çerçeve getiren kurallar farklı adlar altında gruplanır. Kapsam, yaptırım gücü ve yaptırım mercii farklılaşan bu kural kümeleri, bazen diğer kural kümeleriyle örtüşen bazen de sadece kendine ait olan özgün bir alanı düzenler. “Hukuk, ahlak, din, görgü, iş ahlakı” kuralları, farklı bağlayıcılık düzeylerinde ve farklı yaptırımlarla birey davranışlarına çerçeve çizer. Burada bir nevi kurallar hiyerarşisi ile karşılaşmaktayız. Aynı toplum içinde yaşayan insanlar için bu farklı kurallar kümesinin düzenleyicilik rolü de farklılaşır.

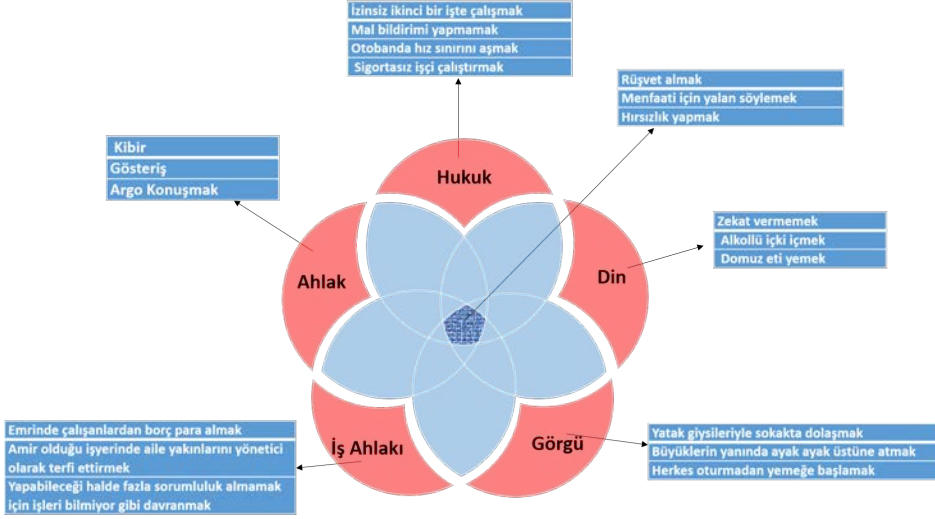
Birden çok kural kümesinin bulunduğu ve kuralların bir şekilde kesiştiği durumlarda karma alan ve özgün alan olmak üzere en az iki alan bulunur. Karma alan, diğer kural kümeleriyle paylaşılan, özgün alan da sadece kendisinin düzenlediği alanı ifade eder. Doğal olarak diğer kural kümeleriyle kesişim durumuna göre birçok farklı karma alan ortaya çıkar. Bu konular, Tablo 1 ve ona dayalı olarak hazırlanan Şekil 1’de açık bir biçimde görülmektedir. Tablo 1’de hukuk, ahlak, din, görgü ve iş ahlakı kuralları olmak üzere beş ana alan ve iş ahlakı kuralları da kendi içinde kamu (amir), kamu (memur), özel (iş sahibi) ve özel (çalışan) olmak üzere farklı alt alanlara ayrılmıştır. Buna dayalı olarak hazırlanan Şekil 1’de ise hukuk, ahlak, din, görgü kuralları ve iş ahlakının alanı birer daire ile gösterilmiştir. Gerçek hayatta bu dairelerin büyüklükleri ve kesişim kümeleri farklılaşır. Her bir dairenin diğer dairelerle kesişen kısımları, karma alanlar olarak küçük “k” ile kesişmeyen kısımları da özgün alanları göstermek üzere farklı büyük harflerle işaretlenmiştir. Bu çerçevede Ahlak’ın özgün alanı “A”, Hukuk’un özgün alanı “H”, Din’in özgün alanı “D”, Görgü kurallarının özgün alanı “G” ve İş ahlakının özgün alanı da “İ” olarak işaretlenerek her birine Tablo 1’den üçer örnek verilmiştir. Bu dört dairenin kesişim kümesi de tam karma alan olarak büyük “K” ile gösterilmiştir.

Tablo 1: Hukuk, Ahlak, Din, Görgü Kuralları ve Kamu ve Özel Sektörde İş Ahlakı

Tutum veya davranış	Hukuka göre yasak	Dine göre günah/sakıncalı	Ahlaka göre yanlış/sakıncalı	Görgü kurallarına göre ayıp/aykırı	Özel sektör iş ahlakına (iş sahibi) göre yanlış	Özel sektör iş ahlakına (çalışan) göre yanlış	Kamu iş ahlakına göre (memur) yanlış	Kamu iş ahlakına göre (amir) yanlış
1. Rüşvet almak.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Menfaati için yalan söylemek.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Hırsızlık yapmak.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. İzinsiz ikinci bir işte çalışmak.	✓							
5. Mal bildirimini yapmamak.	✓							
6. Otobanda hız sınırını aşmak.	✓							
7. Sigortasız işçi çalıştırmak.	✓							
11. İhtiyaç sahibine yardım etmemek.		✓						
9. Gösteriş yapmak.			✓					
10. Kibirli davranmak.			✓					
8. Argo konuşmak.			✓					
12. Yatak giysileriyle misafir karşılamak.				✓				
13. Aile büyüklerinin yanında ayak ayak üstüne atmak.				✓				
14. Herkes oturmadan yemeğe başlamak.				✓				
15. Zekât vermemek.		✓						
16. Alkollü içki içmek.		✓						
17. Domuz eti yemek.		✓						
18. İhale yaptığı kişilerle hediyeleşmek.							✓	✓
19. Kişisel iş ve işlemleri kolaylaştırsın diye işle ilgili olmayan alanlarda da idari konum veya unvanlarını kullanmak.							✓	✓
20. Emrinde çalışanlardan borç para almak.								✓
21. Amir olduğu işyerinde aile yakınlarını yönetici olarak terfi ettirmek.								✓

22. Kamuoyundan fazla tepki gelirse terfi edemem düşüncesiyle, yapılması gerektiğini düşündüğü ve yetkisinde olan işlerde köklü çözümlere yanaşmamak.								√
23. Başka kişinin/kurumun daha iyi verebileceğini bildiği bir hizmeti, prestijini gözeterek devretmemek (veya tersi).								√ √
24. Yapabileceği halde fazla sorumluluk almamak için işleri bilmiyor gibi davranmak.						√	√	
25. Mesai saatlerinin çoğunu verimsiz ve kişisel işlerle uğraşıp emrindeki personeli mesai dışında çalıştırarak ek maliyetlere yol açmak.					√	√	√	√
26. Ciddi sorumluluk gerektiren konularda izin kullanarak imzaları ast veya üstüne attırmak.					√	√	√	√
27. Kurumun yıl sonu raporlarına sadece başarılı gösteren değişkenleri dâhil etmek.					√	√	√	√
28. İşyle ilgili içine sinmeyen veya uygun olmadığını düşündüğü şeyleri yapmasına rağmen yapılanların sorumluluğunu başkalarına yüklemek.					√	√	√	√
29. Dersinde bir konudaki teorik yaklaşımları bilerek yanlı olarak sunmak.					√	√	√	√
30. Yapılmayacağını bildiği şeyleri, istenirse yapılacakmış izlenimi vererek gereksiz beklenti oluşturmak, bilerek boş yere umut vermek.					√			√
31. Hep kendisinin övülmesini beklemek, başarılarında mesai arkadaşlarının katkılarını görmezden gelmek.					√			√
32. Haklıysa gidip mahkemedен geri dönsün diyerek yargıdan iptal kararı alma ihtimali çok yüksek olan kişileri yargıya yönlendirip tazminat ve yargı masraflarında artışa yol açmak.					√			√
33. Çalıştığı firmada kritik görevinden, yerine birinin ikame edilmesine fırsat vermemek için sürekli ayrılmayacağını söyleyip sözleşmesinde öngörülen süre içinde aniden ayrılarak rakip firmada işe başlamak.							√	
34. Aynı sektördeki firmalar arasında örtük uzlaşma ile sektörün piyasanın aleyhine yüksek kâr marjı ile çalışmasını sağlamak.					√			
35. İşten ayırdıklarına hak ettiği hâlde tazminat ödemek için yapay kusurlar bulmak.					√			
36. Personeline uzun süre çalışma vadedinde bulunup seçeneksiz kaldığında işine son vermek.					√			
37. Başkasının aldığı bir ihaleye, sırf süreçleri uzatmak amacıyla itiraz etmek.					√			
38. İhaleyi başka firma da almasını diye yapılamayacak düşüklükte fiyat teklif etmek.					√			

Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 1: Kural Kümelerinin Karma ve Özgün Alanları

Şekil, Tablo 1'deki bilgilerin bir kısmı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Her bir düzenleme alanı (Hukuk, Ahlak, Din, Görgü ve İş ahlakı) ayrı bir daire ile özgün alanlar, alanı temsilen alanın isminin ilk harfi ile (İ; G, A, D, H), alanlar arası kesişim kümesi de küçük k, tüm dairelerin kesişim alanı da büyük K ile gösterilmiştir. Beş dairenin toplam alanı da bu beş kurumun düzenleme kapsamını ifade etmektedir. Şekil, toplumlarda farklı düzenleyici kuralların farklı birleşim veya kesişim kümeleri yoluyla toplumdaki kural çeşitliliğinin yaygınlığını göstermektedir.

Kurallara uyulmasının sağlanması için gerekli yaptırımların gerektirdiği ilave düzenlemeler ve maliyetler, kuralları birbirinden farklılaştıran ve farklı gruplar hâline getiren temel farklılaştırıcı unsurdur. Bu da kuralları hayata geçirmenin maliyetini doğrudan etkiler. Bu nedenle hukuk, ahlak, din, görgü ve iş ahlakı kurallarının aynı yönde düzenlediği alanlarda uygulanan yaptırımlardan etkili sonuç alma kolaylaşır. Dinin emrettiğini hukuk yasaklarsa veya hukukun zorunlu tuttuğunu ahlak yadırgarsa kuralı çalıştırmak daha zor hâle gelir.

İş Ahlakı:² İş ahlakı, genel olarak herhangi bir işyerinde veya iş alanında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru ve uygun olanı yapmak anlamına

2 Bu çalışmada iş ahlakı ile iş etiği veya kamu iş ahlakı ile kamu iş etiği kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etik ve ahlak kavramları literatürde hem aynı hem de farklı anlamlarda kullanılsa da burada eş anlamlı olarak kullanmanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu iki kullanım farklılaşmasının, temel itibarıyla bu makalede tanımı yapılan karma ve özgün alan farklılaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Burada özgün alan olarak tanımlanan iş ahlakı alanı daha çok iş etiği olarak nitelenmektedir (tıp etiği, araştırma etiği, medya etiği, spor etiği gibi). İş ahlakı ve iş etiğinin farklı anlamlarda kullanımı için bkz. Dutelle ve Taylor, 2018; Gök, 2008.

gelmektedir. Bu tanımın başındaki “iş yerinde”, “iş alanında” nitelemesi, iş ortamlarında neyin doğru/uygun neyin yanlış olduğu konusundaki anlayışların genel olarak doğru veya yanlıştan farklılaşabileceğini ima etmektedir. Bu da herhangi bir işi yaparken o işin niteliğine bağlı olarak farklılaşabilen, işe özgü özellikler taşıyan ve bu yüzden genel hukuk, ahlak ve diğer norm kümelerinden farklı bir alan ile karşı karşıya olduğumuz anlamına gelir. Bu nedenle iş ahlakı daha çok herhangi bir işin “en uygun” biçimde yapılabilmesi için izlenmesi gerek kurallar arasında genel hukuk ve ahlakın içinde ama o işe özgü denebilecek boyutları da olan ilke ve kurallar kümesidir.

Dürüstlük, eşitlik, adaletli olmak, tarafsızlık, sorumluluk sahibi olmak, hoşgörülü olmak, işe ve kuruma bağlılık, tutumlu olmak, herkesin hakkına ve kişisel özgürlüğüne saygılı olmak ya da tersinden bakarsak ayrımcılık yapmamak, adam kayırmamak, rüşvet vermemek ya da almamak, çalışanlara yıldırma politikaları uygulamamak, görevlerini ihmal etmemek, başkalarının emeğini kendine mal etmemek, bencillik etmemek, yolsuzluk yapmamak, dalkavukluk yapmamak, kötü söz ve muamelede bulunmamak, hakaret ve küfür etmemek, bedensel ve cinsel tacizde bulunmamak, görev ve yetkileri kötüye kullanmamak gibi ilkelerin büyük kısmı sadece herhangi bir işle ilgili değil tüm işlerin yanı sıra bütün insan ilişkilerinde de uyulması beklenen ilkelerdir (Puiu, 2015; Adeyinka, 2014). Bunlara aykırı tutum ve davranışların tespiti hâlinde çoğunlukla hukuk ve ahlak da faillerin karşısında durur.

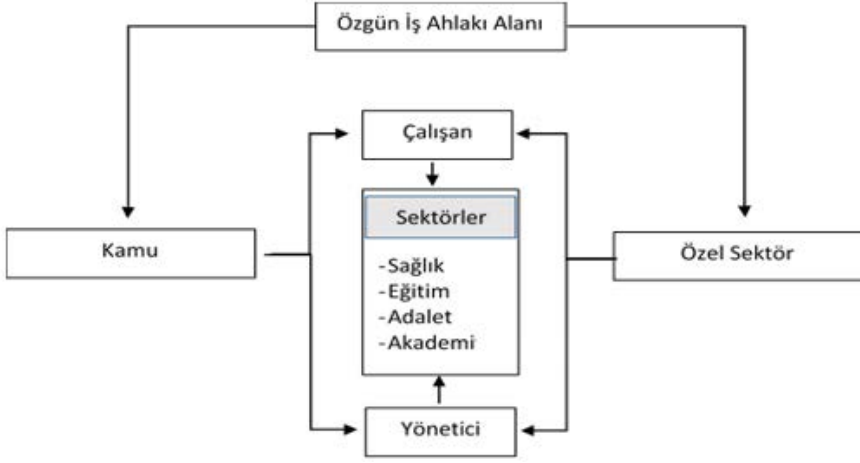
Böylece iş ahlakının bir kısmının hukuk ve ahlakın da kapsamında olduğu ve bu yönüyle arkasında hukuk ve ahlakın yaptırımlarının bulunduğu bir alandan bahsetmiş oluyoruz. Acaba hukuk, ahlak ve dinin kapsamında olmayan yani hukukun düzenleme getirmediği, dini ve ahlaki ilkelerin de kayıtsız durduğu veya bağlayıcı kesin bir kural öngörmediği sadece belirli bir işi yapanların tutum ve davranışlarını çerçeveleyen bir “iş ahlakı kuralları alanı” var mıdır? Varsa bunu gerekli kılan faktörler nelerdir ve iş ahlakı kurallarının çerçevesi nasıl çizilebilir? Bundan sonraki bölümlerde bu sorulara cevap arayacağız.

Karma İş Ahlakı ile Özgün İş Ahlakı Alanları

İş ahlakının farklılıklarını ortaya koymak için bazı temel ayrımlar yaparak işe başlamalıyız. Bu bağlamda, ilk etapta dört ayırım yapabiliriz. Bunlar: karma alan-özgün alan ayrımı, kamu sektörü-özel sektör ayrımı, kamu sektöründe amir-memur, özel sektörde iş yeri sahibi/yönetici -çalışan ayrımı ve hem kamu hem de özel sektördeki alt sektörlerdeki iş ahlakı farklılıklarıdır.

Karma alan-özgün alan ayrımı: Karma iş ahlakı alanı, iş ahlakının aynı zamanda hukuk, ahlak, din ve diğer düzenleyici ilke gruplarının bir veya birkaçının da kapsamında olan kuralları ifade eder (Şekil 1'de iş ahlakı dairesi içinde yer alan ve "k" ve "K" ile işaretlenmiş alanlar). Çalışmaların çoğunda iş ahlakı dendiğinde akla ilk önce bu karma alanlarda bulunan dürüstlük, eşitlik, adaletli olmak, tarafsızlık, sorumluluk sahibi olmak, hoşgörülü olmak, işe ve kuruma bağlılık, tutumlu olmak, herkesin hakkına ve kişisel özgürlüğüne saygılı olmak gibi temel konular gelir. İş ahlakı açısından son derece önemli olan bu konular aynı zamanda hukuk, ahlak ve din tarafından da aynı yönde (olumlama veya olumsuzlama) düzenlendiği için ayrı bir norm alanı olarak iş ahlakı oluşturma gerekçeleri arasında sayılamazlar. Çünkü özgün iş ahlakı alanı, başta hukuk, ahlak, din ve görgü kuralları olmak üzere diğer düzenleyici ilke gruplarının belirgin biçimde düzenlemesi kapsamında olmayan, temelde iş ahlakı olarak düzenlenen kuralları kapsar (Şekil 1'de İ alanı). Bu "İ" alanı ne kadar büyükse sadece iş ahlakından beklenti de o kadar büyük demektir. Tersinden, karma iş ahlakı alanı ne kadar büyükse iş ahlakı kurallarının öngördüğü düzenlemelerin yükü diğer kurumlarla o kadar çok paylaşıyor demektir. Bu alan içinde en güçlü alt alan da hukuk, ahlak, din, görgü kuralları ve iş ahlakı kurallarının kesişim kümesinden oluşan büyük "K" ile gösterilen alanıdır. Sözünde durma, yalan söylememe, çalmama bu gruba girer.

Kamu sektörü-özel sektör ayrımı: İkinci ayrım, iş ahlakının kamu sektörü ve özel sektöre göre ayrıştırılmasıdır. Kullandıkları kaynaklar, onları kullanma yöntemi bakımından kamu sektöründe yapılan işlerde gerekli olan bazı iş ahlakı kuralları özel sektörde gerekmebilir. Bu nedenle benzer bir iş, özel sektör marifetiyle yapılırken iş ahlakına gayet uygun olan bazı tutum ve davranışlar, kamu adına yapılırken etik dışı olabilir. Örneğin; ihale ilişkisi olan birileriyle ihale öncesi veya sonrası hediyeleşmek, birlikte yemek yemek, kamu sektöründeki çalışanlar için makul karşılanamazken özel sektörde etik dışı olmak bir yana işin bir gereği olarak görülebilir. Özel sektördeki hiçbir yönetici ya da çalışan (yöneticilerin bilgisi dâhilinde) mal satacağı veya alacağı kişileri ikna etmek için işlem öncesinde onlara pahalı bir lokantada yemek yedirdiği için iş ahlakına aykırı davranmakla suçlanamaz. Aynı şey kamu sektöründeki bir yönetici veya memur için söz konusu olduğunda ise ihaleye fesat karıştırmak olarak nitelenebileceği için iş ahlakı ile bağdaşmamak bir yana aynı zamanda hukuki yönden suç kapsamına da girebilir.



Şekil 2: Özgün İş Ahlakı Alan Farklılaşması

Şekil, yazar tarafından oluşturulmuştur. Özgün iş ahlakı, kamu ve özel sektöre göre her birinde de çalışan/yönetici pozisyonlarına göre ve eğitim, sağlık, adalet ve akademi gibi alt alanlarda farklılaşabilir.

Kamu ve özel sektörde temel değerler ve saikler farklılaştığı için iş ahlakı kuralları da kısmen farklılaşır.

Kamu sektöründe amir-memur, özel sektörde iş yeri sahibi/yönetici-çalışan ayrımı: Üçüncü olarak kamu sektöründe amir veya memur, özel sektörde de iş yeri sahibi-yönetici veya çalışan ayırımına göre iş ahlakının farklılaşması mümkündür. Kamu sektöründe bir amir için iş ahlakı bakımından sorun oluşturmayan bazı tutum ve davranışlar, memur bakımından sorun oluşturabilir. Bunun tersi de mümkündür. Memur bakımından sorun oluşturmayan bir tutum, amir bakımından sorun oluşturabilir. Örneğin; memleketinden getirdiği fındık veya kuru üzümü mesai arkadaşlarına parayla satmak, yönetici konumunda olanlar için (örtük bir baskı ve ayrımcılık yapıma ihtimali ortaya çıkardığında) etik sorun oluşturabileceği hâlde sadece çalışanlar için böyle bir ihtimal olmadığı için benzer bir sorun oluşturmaz. Benzer şekilde bir amirin, çalışanının çalışmasını takdir için ona hediye veya ihtiyacı olduğunda borç para vermesi, etik soruna yol açmayabilir ama aynı şeyi çalışanın amirine yönelik yapması, iş ortamındaki hiyerarşiyi olumsuz etkilemesi nedeniyle etik sorunlara yol açabilir. Benzer şekilde özel sektörde çalışanlardan ziyade işveren veya üst yöneticiler için geçerli olabilecek bazı etik kurallardan bahsedilebilir. Örneğin; ihaleyi başka firma da almasını diye yapılamayacak düşüklükte fiyat teklif etmek, başkasının aldığı

bir ihaleye, sırf süreçleri uzatmak amacıyla itiraz etmek, personeline uzun süre çalışma vaadinde bulunarak iş aramamasını sağlayıp seçeneksiz kaldığında da tazminatını verip işine son vermek, işten ayrıldıklarında hak ettiği hâlde tazminat ödememek için yapay kusurlar bulmak gibi iş ahlakı kapsamına girebilecek konular daha çok özel sektörde iş yeri sahibi veya yetkilendirdiği üst yöneticiler için söz konusu olabilir.

Hem kamu hem de özel sektörün alt sektörlerindeki iş ahlakı farklılıkları: Dördüncü ayırım hem kamu hem de özel sektör alt sektörlerindeki iş ahlakı farklılıklarında görülür. İş ahlakı ağırlıklı olarak işle ilgili olduğu için işin farklılaşması iş ahlakında da farklılıklara yol açabilir. Bu yüzden bilimsel araştırma ve yayınlarda (Aydın, 2016; Koepsell, 2017), sağlık (Fremgen, 2012; Herring, 2016), spor (Caplan ve Parent, 2017; Simon, 2016), siyaset (Yüksel, 2011a, 2011b), askerlik ve savaş (Bazargan-Forward ve Rickless, 2017), eğitim (Strike ve Soltis, 2009; Bazzul, 2016), hukuk (Bartlett, Mortensen ve Tranter, 2011; Evans, 2011), psikoloji (Koocher ve Keith-Spiegel, 2016; Neil, 2016; Allan ve Love, 2010), medya ve iletişim (Dedeoğlu, 2009; Moore ve Murray, 2012; Rao ve Wasserman, 2015), edebiyat (Meschonnic, 2011) gibi farklı çalışma alanlarında veya aynı alanın farklı alt disiplinlerindeki iş ahlakı kuralları birbirinden farklılıklar hatta zaman zaman zıtlıklar bile gösterebilir. Örneğin; akademik etik sorunlar bağlamında tek yazarlık, hukuk ve edebiyat alanında övülürken tıp ve mühendislikte etik ihlal riski nedeniyle şüphe ile karşılaşılır. Çünkü tıbbi alanda bir araştırmanın tek başına bir kişi tarafından baştan sona yürütülmesi çoğu durumda pek mümkün görülmez. Veriler farklı birimlerde birçok kişi tarafından hastalardan toplanır, farklı yönlerden değerlendirilerek ayıklanır. Sonra da yayına dönüştürülür. Bu yüzden sağlık bilimlerinde tek imzalı bir makale başkalarının katkılarını görmezden geldiği şüphesini (etik ihlal) uyandırır. Ancak bir felsefi metin için bunun tersi söz konusudur. Felsefi bir çıkarıma birçok kişinin imza koyması, ortaya konulan görüş ve yapılan çıkarımlara her birisinin hangi yönden katkıda bulunduğunu ve nihai yorumun kime ait olduğunu belirsizleştirdiği için “hatır yazarlık”³ çağrışımı yapar. Bu ayrıntıdaki ayırım, biçimsel bir kurala bağlı olarak yapılamayacağı için farklı alanlarda farklı iş ahlakı kuralları söz konusu olabilir.

İş Ahlakına Niçin İhtiyaç Vardır?

Her bir kurallar kümesi (hukuk, ahlak, din, görgü ve iş ahlakı kuralları, vb.) bir ihtiyacı karşıladıkları ölçüde benimsenir, kökleşir ve kalıcı hâle gelir. Burada cevabını

3 Hatır yazarlık, bir kişinin, üretimine yazar statüsünde katkısı olmadığı hâlde bir eserin yazarları arasında gösterilmesidir.

arayacağımız soru şudur: Ahlak ve hukuk düzenlemeleri dışında iş ahlakı olarak ayrı bir düzenleme alanının oluşmasının gerekçeleri neler olabilir? Bu soruya cevap olarak hem kamu hem de özel sektörde iş ahlakının bir özgün alan oluşturmasının çalışanlara tanınan takdir yetkisi ve iş hayatında karşılaşılan ahlaki ikilemler olmak üzere iki faktör tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz (Menyah, 2010; Dutelle ve Taylor, 2018; O’Kelly ve Dubnick, 2006). İş ahlakına özgün bir alan açılmasının ana gerekçesinin -birazdan ayrıntısına gireceğimiz- çalışanlara tanınan takdir yetkisi olduğunu belirtmeliyiz. Bunun yanında doğruluğuna veya uygunluğuna tam olarak karar verilemeyen, karar oluşturmakta zorlanılan ahlaki ikilemlerin de takdir yetkisi kadar olmasa bile iş ahlakının özgün alanının oluşumuna katkısı söz konusudur.⁴ Şimdi sırasıyla bunlara daha yakından bakalım.

Takdir Yetkisi

Sadece iş ahlakı kapsamına giren ve diğer kural gruplarının kesişim kümesinde bulunmayan kuralların, yönetici ve çalışanlara tanınan takdir yetkisi çerçevesinde şekillendiğini ifade ettik. Çünkü hem özel hem de kamu sektörü çalışanları sadece tanımlanan işleri yerine getiren birer basit icracı değil aynı zamanda yöneticilik ve uzmanlık düzeylerine göre farklılaşan, geniş yetkiler kullanan birer karar verici konumundadırlar. Buna kısaca takdir yetkisi denilmektedir.⁵

Takdir yetkisi, etki seviyesi ve sonuçlarının yaygınlığı bakımından geniş bir alana yayılır. Bazı kararlar geniş kitleleri ilgilendirir. Bu yüzden görece daha üst yöneticiler tarafından verilir. Kamu sektöründe takdir yetkisi kullanımı, siyasetin etkili olduğu cumhurbaşkanı, bakanlardan başlayıp aşağıya doğru alt kademedeki memurlara kadar iner. Ülke veya kurum düzeyinde politika belirlemede daha çok üst yöneticiler, uygulamaları gerçekleştirirken önceliklendirme, konulan hedeflere ulaşmayı sağlayacak uygun araçları bulma ve işlerin zamanlamasını yapma gibi konularda da daha çok orta kademedeki yöneticiler takdir yetkisi kullanır (Miller, 1988). Alt kademelere indikçe politika oluşturmadan rutini yürütmeye doğru takdir yetkisinin alanı daralır. Örneğin; kamu sektöründe vergi oranları, yeni otobanın nereden geçeceği, kota ve tarifelerin nasıl uygulanacağı, özel sektörde hangi yatırı-

4 Takdir yetkisi ile ikilemler aynı zamanda yöneticilerin karar verirken farklılaşmasını sağlayan iki farklı bakış açısını da gösterir. İlki ağırlıklı normatif bir nitelik taşırken ikincisi daha çok belirsizlik durumlarında belirli aktörlerin belirli durumlarda fiilen nasıl karar verdiklerine dair bilgilenme imkânı verir (O’Kelly ve Dubnick, 2006; Seçkin ve Üstün, 2015).

5 Takdir yetkisinin, üst karar vericilerin alttakilere tanıdığı (yukarıdan aşağıya verilen) veya alttakilerin fiilen gerçekleştirdikleri (aşağıdan yukarıya kullanılan) bir esnek karar alanı olarak bütün iş süreçlerinde bir şekilde var olduğu söylenebilir (Thomann, van Engen ve Tummers, 2018).

mın nereye yapılacağı, nerelerde firma temsilciliklerinin açılacağı vb. gibi konulardaki kararları üst düzey yöneticiler verir. Bunlara karar vermede konunun önemine göre üst makamlar yetkili olur. Takdir yetkisi kapsamındaki bazı kararlar, az sayıda kişiyi ilgilendirdiği veya etkileri az olduğu için sıradan çalışanlar tarafından verilir. Örneğin; nasıl yapılacağı tanımlanmış bir işin haftanın hangi günü ve günün hangi saatinde ve ne kadar sürede yapılacağı gibi ayrıntılar, çalışanların takdir yetkisi çerçevesinde gerçekleşir. Bu kapsamda çok iyi tanımlanmış rutin gibi gözükken bir işi yapan kişilerin de takdir yetkisi kullanmaları mümkündür. Örneğin; rutin bir asayiş kontrolü işlemini düşünelim. Bir polis memurunun yol kenarında olağan asayiş kontrolü sırasında sürücüler kaçır dakika bekleteceğinde bile takdir yetkisi kullanması söz konusu olabilir. Bu takdir yetkisi sonucu bazı kişiler az bazıları da daha çok vakit kaybedebilirler. Buradaki takdir yetkisinin kullanımında, sürücülerin kadın ya da erkek olmasından veya plakalarının ait olduğu illerden dolayı daha fazla beklemeleri, bir iş ahlakı sorunu tartışması başlatabilir.⁶

Kolayca anlaşılabilceği gibi görece basit ve rutin işlere göre uzmanlık gerektiren işlerde takdir yetkisinin daha çok kullanılması söz konusudur. Bunu doktorların hastalar için yaptırdığı tetkikler konusu bağlamında bir örnekle açıklayalım. Herhangi bir hastanın şikâyetlerine bağlı olarak hangi tetkiklerin yapılacağı, bu konuda bazı standartlar olsa da doktoruna tanınan hekimlik takdir yetkisi kapsamında belirlenir. Doktor, bu takdir yetkisini kullanırken muayene yanında istenen tetkiklerle ilgili akla gelen sorular şunlar olabilir: Bu tetkiklerin bir kısmı doktorun karar vermesine katkıda bulunmayacağı bilinmesine rağmen sadece işlemleri artırmak için yapılmış olabilir mi? Bazı “falan doktor da bir görsün” havaleleri, diğer branşlara da hasta sağlama anlamında gereksiz hasta yönlendirmesi içeriyor mu? Acaba öngörülen röntgen, tomografi, MR ve diğer tetkikler bilinmeyen başka merkezlerde yapılsaydı (tetkikler nedeniyle çalıştığı hastaneye gelir artışı olmasaydı) doktor, hastalığın teşhisi için bu tetkiklerin tümünü gerekli görür müydü? Veya bu ayrıntılı tetkiklerin yapılma amaçlarından birisi, hastaya güven vermek, kendisi ile yakından ilgilenildiği izlenimini oluşturmak, böylece doktor veya hastane sadakatini artırmak olabilir mi? Bu sorular, uzmanlığın gereği karar verilirken yapılan işlerde iş ahlakının kapısının nasıl açılabilceğini açıkça göstermektedir.

6 Bir sürücünün sadece cinsiyeti nedeniyle veya arabasının plakasının hangi ile ait olduğuna göre kategorik olarak pozitif veya negatif bir ayrımcılığa tabi tutulması, konunun etik sorun alanına girmesine neden olabilir. Ama eğer bu farklı muamele, geçmiş tecrübelerle göre trafik kurallarına uymama veya asayiş bakımından kategorik olarak kadın ya da erkeklerin veya belirli illere ait plakalı araçların daha çok risk oluşturduğuna dair belirgin farklılığa dayanıyorsa bu durumda konu iş ahlakı bağlamında kapsam dışı kalır.

İş ahlakının alanı büyük oranda çalışanlara tanınan takdir yetkisine bağlı olarak ortaya çıkıyor ise bu takdir yetkisinin niçin tanındığı sorusuna açıklık getirmeliyiz.

Çalışanlara takdir yetkisi tanınmasının nedenleri arasında işlem ve ikna maliyetlerinden kaçınma, verimliliği arttırma, güçlendirme, motivasyon ve iş tatmini sağlama ile değişime imkân sağlamayı başlıca nedenler olarak sayabiliriz. Bunlardan işlem maliyetlerini düşürme biraz zorunluluktan kaynaklanır. Yani çalışanların tüm iş ve işlemlerini ayrıntılı tanımlamak ve buna aykırı davranışları hukuki veya ahlaki yaptırıma bağlamak oldukça zor ve maliyetli bir iştir.

Hukuki açıdan zorluk, ayrıntılı konularda hukuk kuralları oluşturmanın ve onları işletmenin maliyetli olmasından kaynaklanır. Örneğin; her bir çalışanın günün hangi saatinde hangi işi, hangi sürede ve hangi işlem aşamaları ile yapacağını belirlemek için yapılması gereken ayrıntılı tespit ve bu tespitlere göre alınması gereken tedbirler için harcanacak gayret ve yapılacak mali harcamalar, çalışana bu konularda takdir yetkisi tanınmasıyla olası ihmal, iş kaybı veya yanlış tercih veya işlem sonucu oluşacak maliyetlerden daha fazla ise bu konuda hukuki bir düzenleme yapmak yerine takdir yetkisi tanımak daha makul olacaktır. Benzer şekilde ahlaki açıdan zorluk da her bir iş için kısmen farklılık arz eden iş ahlakı kurallarını genele şamil kılmanın büyük ölçekli eğitim ve ağırlıklı olarak da ikna maliyetlerinin⁷ çokluğundan kaynaklanır. Bir işe özgü niteliği ağır basan kuralların hayatın her alanını kapsayacak ve herkes için geçerli olacak biçimde genellenmesinde, bireylerin ikna edilmesinin gerektirdiği ilave maliyetlere katlanmanın makul bir nedeni yoktur ve bu yüzden işe özgü olabilecek iş ahlakı kurallarını genele yaymak gereksizdir. Örneğin; akademik çalışmalara özgü iş etiği kurallarının bu çalışmalarla ilgili olmayanlar tarafından algılanması ve benimsenmesi pek kolay değildir ve beklenemez de. Bu bağlamda akademik çalışma yapmayan bir kişi, başkasının eserini kendi eseri gibi sunma olan intihal olayının hayatın her alanında görülebilen hırsızlıkla benzerliğini kolayca kavrayabilir. Bu yüzden intihali hem ahlaki hem de hukuki bakımdan yanlış kabul etmek ve yaptırıma bağlamak görece kolaydır. Ancak akademik çalışma yapmayan aynı kişinin, bir eser hazırlanırken gerekli atıfların uygun biçimde yapılmamasının, araştırmaya destek veren kurumların adının zikredilmemesinin veya

7 Bir tutumu geniş kitlelerin benimsemesi, çaba ve kaynak gerektiren zorlu bir ikna süreci sonunda oluşur. Bireylerin bir konuda olumlu veya olumsuz tutum takınmaya ikna edilmelerinin zorluk veya kolaylığı da, konunun bireylerin yaşam tecrübeleriyle örtüşmesi ile yakından alakalıdır. Çünkü günlük yaşamında hiç karşılaşmadığı veya karşılaşmayacağını düşündüğü bir konuda tutum almaya zorlanması, birey açısından makul gerekçeden yoksun olduğu gibi, toplum için de gereksiz kaynak kullanımına yol açar. Bu yüzden tutum ve davranışlar, onları yakından ilgilendirmeyen insanlara daha zor benimsetilebilir.

aynı malzemenin küçük farklılıklarla ayrı bir çalışma gibi sunulmasının (dilimleme, tekrarlı yayın) niçin ciddi etik bir sorun oluşturabileceğini anlaması ve bunun yapıtıma bağlanmasını benimsemesi intihal kadar kolay değildir. Bu yüzden sonraki-lerin etik ihlal kapsamında sadece akademi içinde değerlendirilmesi daha uygun bir seçenek olarak görülmektedir.

Sonuç olarak iş süreçleri belirlenip ayrıntılı görev ve sorumluluk tanımları yapılsa da çalışana işin yapımı sırasında önceliklendirme, duruma uygun araçları uygun zamanda kullanma gibi konularda takdir hakkı/yetkisi tanınmanın sonuçta işi uygun biçimde yapmanın maliyetlerini düşürmesi beklenir. Düşürür ise takdir yetkisinin alanı genişler. Tersine bu iş ve işlemlerde takdir yetkisi sonucu maliyetlerde artış gözleendiğinde, takdir yetkisinin kapsamı daraltılıp gerekli idari ve hukuki düzenlemeler yoluyla uygun yol ve yordam belirlenir.⁸

İkinci olarak takdir yetkisi, çalışanların bireysel farklı yeteneklerinin üretim ve kamusal yarara dönüştürülmesinde kullanılan en önemli araçların başında gelir. Yani takdir yetkisi, iş gücünün daha etkili kullanımını sağlar. Hem firma faaliyetleri hem de kamu hizmetlerinde yapılacak işlerin hepsinde neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına katı kurallar ve sürelerle belirlenmesi özellikle yöneticilerin ve uzmanların vizyon ve becerilerini işe yansıtılmalarını âdeta imkânsız hâle getirir. Hâlbuki çalışanlardan bazıları eldeki imkânlarla hukuk çerçevesinde yapılabilecek işlerin en iyisini, en verimli biçimde yapmaları için uzman olarak yetiştirilir veya yönetici yapılır. “En iyi” ve “en verimli” olanı çoğu zaman önceden bilmek pek mümkün olmadığı için takdir yetkisinin nasıl kullanıldığı ancak işlem sonunda geçmişe dönük olarak anlaşılır. Bu yüzden takdir yetkisinin genişliği aynı zamanda uzman veya yöneticilerden beklenen ilave katkının büyüklüğüne de işaret eder. Çalışanlara takdir yetkisi tanınmadan alanlarında yenilik, verimlilik artışı veya güncelleme yapmaları beklenemez. Birçok konuda uzman ve yöneticiler, deneme-yanılma veya pilot çalışma yaparak en uygunun ne olabileceğini belirlemeye çalışırlar. Onların bu imkândan yoksun kalmaları, yenilik yapmalarını veya sorunlara yeteneklerini tam kapasite kullanarak en uygun çözümleri geliştirmelerini önler. Bu yüzden takdir yetkisinin sınırlanması özellikle kamu yöneticilerinin, seçimle veya başka usullerle liyakat merkezli olarak belirlenmesinin gerekçesini tümüyle ortadan kaldırır. Çünkü kişinin yeteneklerinin uygulamada farklılık yaratacağı kabul edilmediği sürece

8 Takdir yetkisi tanıma ile tüm süreçleri tanımlama arasındaki fark, terzi ve konfeksiyon metaforu ile anlatılabilir. Terzi, her bir müşteriye özgü kalıp alırken konfeksiyoncu belirli modelleri belirli bedenlere göre çoğaltır. Konfeksiyon sisteminde ise kalıp ve modelin örtüşmesi çok kolay olmaz.

liyakatin ne işe yarayacağı tam olarak bilinemez ve personel seçiminde gerekliliği için haklı gerekçeler oluşturulamaz. Bireysel yetenek farklılıklarının işlerin yapılmasında uygulamaya hiçbir şekilde yansıtılmaması hem özel sektör hem de kamu sektöründe amaçlanan bir durum değildir, yansıtılması için de beklenen yetenek farklılığıyla orantılı olarak takdir yetkisi tanınması gerekir.

Bu nedenle çalışanlara ne kadar geniş takdir yetkisi tanınır ise o kadar uygun çözüm veya üretim artışı yahut kamu yararı oluşturma beklentisi var demektir. Tersinden takdir yetkisini kısmak, belirli oranda üretim ve fayda kaybına razı olmak demektir. Sonuçta takdir yetkisinin kötü kullanım ihtimaline karşı daraltılması, olası maksimum üretim ve kamu yararının oluşmasında da bir hacim daralması riskini ortaya çıkarır. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere çalışanlara uzmanlık düzeylerine ve iş sürecindeki konumlarına göre en uygun takdir yetkisi vermeyi sağlayan bir insan kaynakları sistemi kurmak önemli bir sistemsel başarı göstergesidir.

Üçüncü olarak takdir yetkisi, çalışanlarda az ya da çok kurumsal/örgütsel bağlılık geliştirir ve onlara yaptıkları iş nedeniyle elde edecekleri gelir beklentileri yanında ilave çalışma motivasyonu da sağlar. Takdir yetkisi, iş tanımı dar yapılmış nihai uygulayıcıların bile alınan kararları uygulama isteklerini artırıcı etkiye bulunur. Hatta takdir yetkisinin hizmet sunumunu gerçekleştirenler için zorunluluk denebilecek bir ön şart oluşturduğu durumlardan da bahsedilebilir (Thomann vd., 2018). Tamamen mekanik ve bir robot gibi yapacağı her şeyin belirlendiği bir çalışma ortamında kişiler, işlerine daha hızlı yabancılaşır ve kendilerine verilen işleri yapmaktan mutlu olmamaya başlarlar.⁹ Bu nedenle çalışanlara dar alanlarda ve az da olsa kısmen takdir yetkisi verilmesi, onların işe bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını dolayısıyla da iş verimliliğini artırır. Bu hem işveren hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar doğurur.

Dördüncü ve son olarak takdir yetkisi, işe dair kuralların seyrinin belirlenmesine ve kural değişiminin aşamalı olmasına imkân sağlar. Bütün kurallar, ihtiyaçları imkânlar çerçevesinde karşılamak için oluşturulur. Hem ihtiyaçlar hem de onları karşılayacak imkânlar zamanla değişir. Bu değişimin düşük maliyetli ve aşamalı olması, kuralları uygulayanların takdir yetkilerini yerinde kullanma oranları ile yakından ilgilidir. Çünkü ucu açık bırakılıp takdir yetkisi kapsamında yapılan tercihler, zamanla

9 Çalışma ortamı olarak kamu yerine özel sektörün tercih edilmesinde kişilerin kamu sektörünün birçok alanında işlerin rutin olduğu, herkesin benzer işler yaptıkları ve görece daha az takdir yetkisi kullandıkları için kendi yeteneklerine mütenasip üretim yapamamaları önemli bir gerekçedir.

ya olumlanarak teamül hâline gelir ya da olumsuzlanarak onları engellemek için bir hukuk kuralının konmasına yol açar. Bu ikisi arasında kalınması ise henüz bir yönde kesinleşmiş bir yargının oluşmadığına işaret eder. Örneğin; takdir yetkisinin yaygın biçimde yolsuzluk oluşturacak yönde kullanıldığı yerlerde, hemen bunu engelleyecek hukuki düzenlemeler yapılır, kamuoyu denetimini artırmak için şeffaflık sağlanır ve sonunda takdir yetkisinin kapsamı daraltılır. Ancak kötüye kullanma imkânını ortadan kaldırmak için çalışanların takdir yetkisinin tümüyle yok edilmesi, kamusal iş ve işlemlerin ve çalışma hayatının ne yöne evrileceğini belirlemeyi oldukça zor hâle getirir. İşlevi olmayan, günün koşulları ile bağdaşmayan “modası geçmiş” kuralların uzun süre yürürlükte kalmasına imkân oluşturur. Bu bağlamda denebilir ki çok hızlı biçimde her şeyi kanunla düzenlemek birçok işlevsiz kanun biriktirmeyle sonuçlanır. Kanun koymak, sürdürmek hatta yürürlükten kaldırmak da maliyetli bir süreçtir. Bu yüzden konumuna bağlı olarak çalışanlara tanınan takdir yetkileri, değişimin aşamalı biçimde ve daha düşük bedeller ödenerek seyretmesini sağlar.

Takdir yetkisinden beklenen yarar arttıkça, çalışanların tercih, tutum ve davranışlarını işin amacına en uygun biçimde yönlendirecek ve en etkili sonuçların alınmasını sağlayacak iş ahlakı kurallarına olan ihtiyaç da o derece önemli hâle gelir. Zira takdir yetkisi verilen kişinin bunu en uygun biçimde kullanmamasının iş ahlakı dışında ahlakı veya hukuki bir yaptırımı yoktur. Bu durumda ona hukuki yaptırım uygulanması için ilave düzenlemeler yapmak takdir yetkisi tanınmanın maksadına pek hizmet etmez.¹⁰

Bir çalışanın takdir yetkisi ne kadar geniş ise, iş ahlakının özgün alanı da o kadar genişler. Bu bağlamda denebilir ki, takdir yetkisi iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Dar kapsamlı olursa bireylerin iş yapma kabiliyetleri arasındaki farklılığı tamamen ortadan kaldırır, iş motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını düşürür, aşamalı değişimi zor

10 Bu durumun en açık görüldüğü yerler, siyasilerin kararları, yargı ve üst yöneticilerin kararlarıdır. Takdir yetkisi kapsamında yapılan siyasi tercihlerin beklenen sonucu vermemesini, toplum sadece seçim kaybettirme ile değerlendirir. Bunu, hukuki sonuçları olacak biçimde genişletmek, (örneğin; hükûmetin enflasyonu düşürecek tedbirlerinin beklenen sonucu vermemesinin hesabını sormak için hükûmet üyelerini Yüce Divan'a sevk etmek) siyasetten beklenen çeşitliliği ve ataklığı yok eder. Benzer şekilde yargı kararlarının sonuçlarını, yargı mensuplarına döndürmek, (örneğin; üst mahkemece bozulan bir karar nedeniyle o kararı verenler aleyhine tazminat davası açmak) takdir yetkisinin etkin kullanımını olumsuz yönde etkiler. Aynı şekilde kamu çalışanlarının takdir yetkilerini kullanmaları sonucu meydana gelen beklenmedik olumsuz sonuçların doğrudan onlara fatura edilmesi de takdir yetkilerini serbestçe kullanmalarını önler. Bu nedenle bu gibi durumlarda açıkça mağduriyet yaşayanların tazminat davalarının kamu çalışanları aleyhine değil kurumlar aleyhine açılması öngörülmüştür. Kurum üst yöneticileri, çalışanların kasıtlı olarak yanlış sonuçlara yol açtıklarını tespit ederlerse yanlışlıkların faturasını kişilere rücu edebilirler. Bu gibi inisiyatif kullanan kamu çalışanlarını koruma mekanizması oluşturmanın temel amacı, takdir yetkisinin olası olumsuz sonuçlarından çekinerek hiç kullanılmamasının önüne geçmek ve bu yolla takdir yetkisini azami ölçüde etkili kılmaktır.

ya da imkânsız kılar. Tersine takdir yetkisi çok geniş olursa, bu sefer de amaca uygun olmayacak biçimde kullanılma riskinin artması nedeniyle, uygun kullanılmasını temin için ilave tedbirlerin alınmasını gerektirir. Bu ilave tedbirlerin işlem maliyetlerini artırmayan ve takdir yetkisinden beklenen faydaları azaltmayan yönde olması gerekir. Bu da ancak iş ahlâkı kurallarıyla sağlanmaya çalışılır. Buradaki iş ahlâkı kurallarının amacı, yukarıda da ifade edildiği üzere, bireysel farklılıkların maliyetlerini artırmadan üretkenliğe ve toplumsal yarara dönüşmesini sağlamaktır. Bu beklentinin karşılanmadığı durumlarda takdir yetkisinin alanının giderek daraltılması beklenebilir. Bu durumda da iş tanımları kesinleştirilir, bireylerin inisiyatif kullanmalarının önüne geçilir ve daha tekdüze bir çalışma ortamı oluşturulur. Bu yüzden, özellikle kitlesel üretim yapan ve çok sayıda ve kısmen heterojen vasıflardaki kişinin çalıştığı alanlarda alt düzey çalışanlara daha az takdir yetkisi tanınır.

Ahlaki İkilemler

İlki, çalışma hayatında hukuk ve ahlak kurallarında ifade ettikleri anlam ve karşılık geldikleri somut durumlar bakımından görece bir kesinlik olmasına karşın iş ortamındaki birçok konu ve ilişkide neyin “en uygun” olduğu her zaman yeterince net değildir. Bu ayırt edilemezlik, bilgisizlik ve karmaşıklık olmak üzere iki temel nedenden kaynaklanabilir. İş ortamında bilgisizlikleri nedeniyle karar vericiler, önlerine gelen her konuda yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Bu, sorunun görece kolay çözülebilecek kısmıdır. Sorun, karar verilecek konunun veya olayın karmaşıklığından da kaynaklanabilir (Wheeler, 2010). Hem bilgisizlik hem de karmaşıklık birleştiğinde işin içinden çıkılması daha zor hâle gelir. Ayrıca kamusal nitelikli kararlarda “uygun mu”, “uygun değil mi” sorularına “evet” ve “hayır” yerine “duruma göre” veya “şartlara bağlı” cevabının daha uygun olduğu pek çok durumla karşılaşılır (Lawton vd., 2013, ss. 3-4). Örneğin; rüşvet, görevi nedeniyle kişinin haksız bir menfaat temin etmesidir. Peki hangi durumda ve hangi büyüklükteki bir hediye rüşvet sayılabilir? Şirket ajandası, marka kol saati, üzerinde isim yazılı sıradan bir Çin malı kalem, yöre ürünü bir meyve, tatlı, kilim, turşu, bir gecelik otel ücreti, ziyaret sırasında verilen öğlen yemeği, talep üzerine beğenilen bir sivil toplum örgütüne düzenli bağış yapılması, önerilen fakir bir öğrenciyeye öğrenim bursu verilmesi, çocuğunun okuduğu mahalledeki devlet okulunun boyasının yapılması vb. Bunların hepsi rüşvet sayılır mı? Hangi durumlarda sayılır, hangilerinde sayılmaz? Niçin? Bu gibi konularda bütün işlerde ve her durumda geçerli kurallar oluşturmanın zorluğu iş ahlakı kurallarının geliştirilmesini gerektirir. Kararları etkileyecek nitelik ve ağırlık taşıyan hediyeleri belirlemek, bunların hediye rüşvete evrildiğini göstermek, iş ahlakı çerçevesinde dinamik bir biçimde yapılır.

İkincisi, her iki seçeneğin avantaj ve dezavantajlarının net hesaplanmadığı durumlar söz konusudur. Önünüzdeki seçeneklerin her birisinin olumlu veya olumsuz yönlerini tarttığımızda net bir sonuca varamadığımız durumlar olur. Çalışanlar, bir konuda çatışan iki değer arasında kalabilirler. Örneğin; çalışan için dostluk da önemlidir tarafsızlık da vefa da önemlidir hakkaniyet de adalet de önemlidir merhamet de birey de önemlidir topluluk da. Peki bunlar iş ortamında çatırırsa tercih hangisinden yana olacak? Kamusal taleplerle geldiklerinde aile fertleri, arkadaş veya komşulara diğer insanlardan daha farklı muamele edip etmemeyi ele alalım. Aile fertleri, tanıdık ve arkadaşlara tamamen yabancılarla aynı muamelede bulunulması durumunda “ilgilenmedi, gözü yukarıda, adam tanımıyor” şeklinde, özel muamele yapıldığında ise “torpil, kayıncılık yaptı” şeklinde bir nitelemeyle karşılaşılır.¹¹ Ayrıca uzun süreden beri tanınan kişinin vasıflarının daha iyi bilinmesi kişiyi yanlış yapar, tanıdıklarını diğerlerinden daha üstün görür. Bu ikilemden nasıl kurtulunacak?

Diğer örnekler şunlar olabilir. İş ortamında muhalif görüşlere, ifade edilmeleri için yeterli şans tanınır ise yöneticinin konumu zayıflayacak, tanınmaz ise de bu sefer yöneticilerin görüşleri abartılı haklılık kazanmış olacak. Kurumdaki görev nedeniyle edinilen gizli bilgilere ters bilgilerin kamuoyunda yayılmasına engel olmak veya hiç karışmamak konusunda yanlış bilgilerin yayılmasına “doğrusu budur ... nedenle biliyorum” diyerek engel olunur ise gizli bilgiler deşifre edilmiş, engel olunmaz ise yanlış bilgilerin yayılmasına göz yumulmuş olunur.

Çalışanların yaptıkları iş ile kişiliklerini özdeşleştirip özdeşleştirmemesi de önemli bir ikilem oluşturur. Çalışan, kendisini işiyle özdeşleştirirse güçlü bir iş motivasyonu kazanır ama aynı zamanda kişiliğinin de değiştiğini görür. Hangisi?

Yasal sorumluluğu olmamasına rağmen bir çalışanın bir yanlışlığı düzeltmek için çaba sarf etmesi, bu amaçla risk alması da bir ikilem oluşturur. Yaparsa işgüzarlıkla suçlanabilir yapmazsa vicdan azabı çeker. Hangisi?

İşinizle ilgili karar toplantılarında üyelerin bir kısmı ile (kendinize daha yakın bulduklarınızla) toplu ortamda konuşmadığınız şeyleri konuşmak için bir araya gelip kulis yapma örneğinde; yaparsanız tarafsızlığınız bozulur yapmazsanız karar süreçlerindeki kontrol gücünüz zayıflar. Hangisi?

11 Bir kamu idaresinde işi olan birisinin oradaki bir yöneticiyi ziyaret ettiği için işinin hızlandırılması buna güzel bir örnektir. Ziyaret sonrası işiyle hiç ilgilenilmemesi, işin önceden olduğu gibi olağan seyrine bırakılması pek beklenmez. Bu da kamusal işlerin akışının düzenlenmesinde etik davranma şüphesi doğurur.

Üçüncü çeşit ikilemler, karar vericilerin değerlendirmeleri ile onların karar verici olmasını sağlayanların değerlendirmelerinin farklılaşmasında ortaya çıkar. Bir daire başkanı, kendisini birçok şube müdürü arasından seçerek daire başkanı yapan genel müdürün değerlendirmesi ile kendi değerlendirmesi çeliştiğinde kendi değerlendirmesinde ısrar ederek sonuçlarına katlanmalı mı yoksa kendisine güvenen ve o makama gelmesini sağlayan genel müdürün değerlendirmelerini benimser bir pozisyon mu almalı? Aynı şey kendisini onlarca daire başkanı arasından genel müdür olarak seçen bakana karşı genel müdürün konumu için de yüzlerce hatta binlerce kişi arasından milletvekili adayını seçip sonra bakan olmasını takdir eden parti genel başkanı için de geçerlidir. Bazen ara kademe yöneticiler, kendi çıkarları (konumlarını muhafaza etmek ve gerektiğinde bürokraside daha yüksek mevkiler elde etmek) veya kendilerini karar verme pozisyonuna atayanların çıkarları ile toplumun çıkarları arasında sıkışıp kalırlar. Bu genel eğilimin haricinde bazı kararlar, toplumun genelinin yararına olmasına karşın yöneticilerin yakın ilişki ve iş birliği içinde oldukları kesimlerin aleyhine olabilir. Bu durum karar vericileri ciddi bir ikilemle karşı karşıya bırakır. Genel kamunun yararını gözettiklerinde görevde kalmaları zorlaşabilir, küçük azınlığın lehine karar verdiklerinde de doğru davranmama nedeniyle vicdani zorluk içine girebilirler.

Dördüncü olarak çalışanlar, çalıştıkları kuruma hâkim olan değer yargılarını bireysel olarak tümüyle benimsenmemeleri hâlinde de ikilemde kalabilirler. Tam olarak benimsemedikleri kurumsal değerleri tercih ettiklerinde kendi kendileriyle çatışacak, kendi değer yargılarına göre karar vermeye kalktıklarında da kurumlarıyla çelişecek hâle gelebilirler. Bir konuda kişisel doğru anlayışı ile mensup olunan kurumunki çatışırsa o konulardaki günlük işlerde karar vermek zorlaşır. Kurumun yaklaşımı tercih edilirse kararı gerekçelendirerek savunma gücü kaybolur, kişisel görüşlerin tercih edilmesi hâlinde de kişinin o kurumun bir çalışanı olarak verdiği kararların meşruiyetinin kaybolması söz konusu olur. Örneğin; görev alınan bir karar sürecinde tersi savunulan bir karar çıktığında, çıkan kararın uygulanmasında görüşlerin tümüyle göz ardı edilip edilmemesi durumu. Karara tümüyle uyulursa bireysel farklılık yok olacak, uyulmaz ise kurumun ahengi bozulacak. Hangisi?

Beşinci olarak çalışanlar, kurumlarının çıkarı ile genel kamu çıkarı arasında da kalabilirler. Bazen kurumun lehine olan kamunun lehine olmayabilir. Tekel statüsündeki kurumun mal ve hizmetlerinin fiyatını artırması, kurumun gelirlerini artıracığı için yararına olmasına karşın hizmet alanlar bundan hoşnut olmayabilirler. Bu gibi durumlarda ne yapılabilir? Başka bir örnek kurumun imajını olumsuz etkileyecek bilgilerin kamuoyuna sunulup sunulmamasıdır. “Kol kırılır yen içinde

kalır” mı denmeli yoksa olup biten olduğu gibi aktarılmalı mı? Kamuoyunu doğru bilgilendirirseniz kurumunuzun güvenilirlik imajı zarar görecektir, bilgilendirmeseymiş gerçeği saklamış olacaksınız. Hangisi?

Altıncı olarak, kamusal çalışma hayatında uygun olan karar ve tercihler, kısa ve uzun dönem arasında farklı hatta zaman zaman birbirine zıt yönde oluşabilir. Kısa dönemde uygun sonuç veren bazı tercihler, uzun dönem için uygun olmadığına tercihin hangi yönde oluşacağı ciddi bir ikilem yaratır. Özellikle atama veya seçimler belirli bir dönem için yapıldığında, kararların olumlu veya olumsuz sonuçları görev dönemi dışında ortaya çıkar. Bu tür durumlarda kısa dönem için olumlu sonuçlar uzun dönemdekilerden daha önemli hâle gelir. Çünkü uzun dönemde görevi başkalarının yürütmesi hâlinde başarı başkalarına yazılacaktır. Bu durum seçimle veya atamayla belirli bir dönem için görevlendirilen yöneticiler açısından çok önemli bir ikilem oluşturur. Kısa dönemde popülizm yaparak konumunu korumak yahut güçlendirmek veya kısa dönemde acı reçete nedeniyle seçimi/görevi kaybetme riski olsa da uzun dönemde toplumsal refahın artmasına katkıda bulunmak. Hangisi?

Bu ve benzeri durumlarda çalışanlar, ikilemde kaldıklarında iş ahlakı kuralları onlara rehberlik eder ve uygun kararlar vermelerine yardımcı olur.

İş Ahlakının İşlevleri

Önceki bölümlerde iş ahlakının ayrı bir alan oluşturmasının nedenlerine değindik. Bu nedenler aynı zamanda işlevlerinin de ipuçlarını vermektedir. Bu bölümde de iş ahlakı olarak ayrı bir kurallar kümesi (özgün alan) oluşturmanın ne tür işlevler yerine getirdiğine bakacağız. Doğrudan işlevlere geçmeden önce kamu veya özel sektör ayrımında hatta alt sektörlerde ve iş sürecindeki konuma göre iş ahlakının farklılaşabileceğine yeniden işaret edelim. Şekil 2’de özetlenen bu farklı durumların her birisinde kısmen veya tamamen bir işlev farklılaşması olabilir. Çünkü işin türü (kamu-özel), kişinin iş sürecindeki konumu (yönetici-çalışan), işin niteliği (uzmanlık derinliği) bu farklılaşmada etkili olur. Bu nedenle örneğin; bir işe özgü ve sadece yönetici konumundaki kişilere, o işin “en uygun biçimde” yapılmasında takınılması gereken tutumlara işaret eden bir iş ahlakı kuralının başka alan veya durumlarda geçerli olmaması nedeniyle sürekli farklılaşan iş ahlakı alt alanlarıyla karşılaşmaktayız (sağlık, spor, siyaset, psikoloji, turizm, eğitim, yargı, medya, akademi, tarım ve gıda gibi). Bu yüzden burada bahsedilen işlevlerin ağırlığının her bir özel durumda farklılaşabileceğini akılda tutmak gerekir. Şimdi bir kısmı bazı yönleriyle diğer grupla iç içe geçmiş olmakla birlikte on farklı grupta topladığımız bu işlevlere kısaca bakalım.

İş *ahlakı*, işlerin yürütülmesinin işlem maliyetlerini düşürür. İş ahlakı, her birisi gittikçe daha çok özel uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin “en uygun” biçimde yürütülmesini hukuk ve ahlaka göre daha düşük işlem maliyetiyle sağlar (Coase, 1960; Williamson, 2008; Furubotn ve Richter, 2009). Bunu sağladığı ölçüde titizlikle sahip çıkılır, destek görür. Bunun için iş ortamındaki ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda bir anlayış birliği oluşturulması, bu ortak anlayış çerçevesinde çalışanların kendilerine tanınan takdir yetkilerini en uygun şekilde kullanarak işlerin olabilecek en iyi şekilde yapılması temin edilmeye çalışılır. İş ahlakı burada aynı anda iki sorunu çözmektedir. İlk sorun, dinamik iş hayatında “en uygun” ve “en iyi”nin kesin olarak önceden bilinmiyor olmasıdır. Kesinlik taşımayan konularda hukuk kapsamında düzenleme yapmanın büyük riskleri söz konusudur. İkinci sorun, “en uygun” ve “en iyi”nin ne olduğu konusunda bir ortak anlayış olsa da bunun hukuki yaptırımlara bağlanması yahut genel ahlakın kapsamına alınması için gerekli işlemlerin ve toplumun ikna sürecinin maliyetli olmasıdır. Bu nedenle iş ahlakı, hem hukukun maliyetli yaptırımlarla desteklenen düzenlemelerine hem de ahlakın herkesi kapsama almayı gerektiren ikna maliyetlerine katlanmadan işlerin “en uygun” şekilde yapılmasını sağlar. Böylece kendine özgü koşulların gerektirdiği “en uygun” kararların alınması ve beklenmedik yeni durumların ortaya çıkması hâlinde en uygun tercihlerin yapılması ve kararların verilmesine rehberlik edecek tutumların geliştirilmesine uygun çalışma ortamı oluşturulur. Her konuyu en ayrıntısına kadar hukuki metinlere yansıtmadan ve süreçleri kırtasiyeciliğe boğmadan işlerin yürütülmesini temin eder.

İş ahlakı, denetim ve gözetim maliyetlerini azaltır. Her türlü kuralın olduğu yerde ona uyulup uyulmadığını denetleme ihtiyacı da vardır. Kurala uymayanların gözetim ve denetimi için ilave düzenlemeler yapılması gerekir (denetim birimleri kurmak, yapılan her iş ve işlemi gerektiğinde denetlemek için görsel, sesli veya yazılı olarak kayıt altına almak vb.). Denetim ihtiyacı; hiyerarşik denetim, akran denetimi ve kamuoyu denetimi ile sağlanır. Denetimin en maliyetli olanı, hiyerarşik denetimdir (amirin memuru, ayrı bir denetim biriminin tüm çalışanları denetlemesi). İş ahlakı ilkelerinin benimsenmesiyle çalışanların, iş yerlerinin amaçlarına uygun davranmalarında oluşturduğu elverişli ortam nedeniyle hiyerarşik denetim yapma ihtiyacı azalır ve kamuoyu denetimi ile akran denetimi öne çıkar. İş ortamında neyin nasıl yapıldığı konusunda akranlar birbirini daha iyi ve kolay gözlerler. Bu yüzden çalışma ortamlarında amaca uygun olmayan tutum ve davranışların azaltılmasında akran gözetimi üst makamlarca yapılan hiyerarşik denetime göre daha etkili olur ve daha fazla önleyici sonuçlar doğurur. Ayrıca denetimin üst makamlarca yapıldığı durumlarda akranlar, hiyerarşik denetime karşı birbirini koruma güdüsüyle

denetimin etkinliğini zayıflatırlar. İş ahlakı, kamuoyu ve akran denetimini yaygınlaştırarak genel olarak denetim ve gözetim maliyetlerini düşürür.

İş ahlakı, aynı işi yapan insanlar arasında karşılıklı beklentileri düzene sokar, güven oluşturur ve kolayca dayanışmayı sağlar. İş ortamında iş ahlakına uygun tutum ve davranışların teşvik ve takdir edilmesi, aykırı tutum ve davranışların da kınanması nedeniyle sadece çalışanlar arasında değil diğer ilgili tüm paydaşlarda iş süreçlerine, ürünlere ve işle ilgili taahhütlere karşı güven oluşur. Bireylerin birbirine olan güvenini artıran her şey, sosyal sermayeyi güçlendirir, etkinliği artırır. Beşerî sermaye, iş yapabilmenin bilgi, yetenek ve deneyim kısmını, sosyal sermaye ise güven, dayanışma, dürüstlük ve birlikte çalışma arzusunu ifade eder. Etkin ve verimli bir üretim ortamı her ikisine de ihtiyaç duyar (Demir, 2013a).

İş ahlakı, asıl-vekil ilişkisinde etkinlik sağlar. İş dünyasında birçok kişi, başkaları adına iş görür. İş ahlakı, kendisine devredilen yetki ile başkaları adına iş görenleri daha sorumlu, başkalarına iş yaptıranların da kendilerini daha güvende hissetmelerine katkıda bulunur. Bu da profesyonelliğin gelişmesini ve yaygınlaşmasını sağlar. Başkaları adına iş görmek sadece kendilerine vekâlet verilen avukatlar veya diğer vekil kişiler için değil her düzeyde yöneticiler ve uzmanlar için de bir ölçüde söz konusudur. Kendisine iş verilen kişi, tüm yeteneklerini en uygun biçimde kullanıp kullanmadığını en iyi kendisi bilir. Bir gece bekçisi, kendisini izleyen olmadığı zamanlarda etrafı dikkatlice gözlemleyebilir, vaktini uyuyarak geçirebilir. İşini en iyi biçimde yapıp yapmadığını en iyi ancak kendisi bilir. Onu gözetleyen bir sistem kurmak yerine iş ahlakına sahip olmasını temin etmek, işini titizlikle yapmasını sağlamada daha kolay bir çözüm yolu sunar.

İş ahlakı, uzmanlığın, uzman olmayanlar üzerindeki kötüye kullanım alanını daraltır. Günümüzde uzmanlaşma giderek hem yaygınlaşmakta (daha çok alan uzmanlık bilgisi gerektirmekte) hem de derinleşmektedir. Her alanda giderek daha çok sayıda ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip uzmanlar yetişmektedir. Uzmanlık aynı zamanda uzman olmayanlar için bir risk de oluşturmaktadır. Bir konuda uzman olan kişinin çalıştığı işte uzmanlığını “en uygun” biçimde kullanıp kullanmadığını, başkalarının bilmesi çoğu zaman imkânsızdır. Bu yüzden iş ahlakı, çalışanların, sonuçları başkalarına mal olacak faaliyetlerde yeteneklerini en iyi biçimde kullanmalarını teşvik eder ve bu yönüyle iş gücünü etkinleştirir. Günümüzde ancak alanında yetenekli, iyi eğitilmiş ve deneyimli kişilerin işleyebileceği beyaz yakalı suçların oranı giderek artmaktadır (Ryder, 2018). Uzmanlığa dayalı işlerde ortalama bilgiyle suç işlemek hemen yakalanmayı getireceği için suç işlemeye niyetlenenlerin özel ihtisas yapmaları gerekmektedir. Uzmanlığın kitleler aleyhine kullanılmaması için iş ahlakı

önemli bir işlev yüklenir. Alanında ileri düzeyde uzman olanların suç sayılmasa da uzmanlıklarının gereğini tam olarak yapıp yapmadıklarının tespiti zor ve maliyetli bir iştir. Bunun için konuları en az bu uzmanlar kadar bilen denetim uzmanları çalıştırmak gerekir. İş ahlakına aykırı davranışlarda bulunanların iş dünyasında olumsuz olarak damgalanması, beyaz yakalı suça olan eğilimi azaltarak akran denetimini işlevsel hâle getirir.

İş ahlakı, iş ve işlemlerde daha çok öngörülebilirlik sağlar. Her bir çalışma ortamında genel kabul gören iş ahlakı kuralları, hem o iş yerinde çalışanlar hem de o iş yerinin ürettiği mal ve hizmetlere müşteri veya muhatap olanlar bakımından işlerin nasıl yürütüleceği, ne zaman sonuçlandırılabilceği konularındaki belirsizliklerin giderilmesine katkı sağlar, mal ve hizmet kalitesi konusunda bilgi verir. Bu da yöneticiler başta olmak üzere her kademedeki çalışanların kendilerine tanınan takdir yetkilerini ne yönde kullanabilecekleri konusunda öngörülebilirlik getirir. Bu yolla iş ahlakı kuralları, takdir yetkilerinin keyfi kullanımının da önüne geçer.

İş ahlakı, iş ortamındaki sorumluluk dağılımını etkinleştirir. İşlerin yerine getirilmesinde kimin sorumluluğunun nerede başlayıp nerede bittiğinin belirlenmesi her zaman çok kolay değildir. Çoğu durumda işler birbirine bağlı süreçlerle yapılır. İş tanımları iç içe geçer. İş ahlakı kuralları, çalışanları ortak hedeflere yönlendirmede ve her bir çalışanın bu hedeflere ulaşmada sorumluluk üstlenmelerini sağlamada kolaylık sağlar. İş ahlakı ile güçlü bireylerden oluşan iş ortamlarında “benim sorumluluğumda değil” veya “aksaklık olursa hesabını bana sormazlar” düşüncesiyle işlerin yürütülmesindeki sorumluluk zincirinde olası kopuşların zararı minimize edilir veya bu tür kopuşların yaşanmasına tümüyle engel olunur. Böylece sorumluluk tanımlarındaki belirsizliklerin verimsizliğe dönüşmesinin önüne geçilir.

İş ahlakı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır. İş ahlakı kuralları, çalışanların neyi niçin yaptıkları konusunda bilinçli davranmalarına, yaptıkları işlere yabancılaşmamalarına, aynı işi yapan kişiler arasında dayanışma oluşmasına ve çalışanların işlerini daha içtenlikle benimsemelerine, isteyerek ve severek yapmalarına katkıda bulunur. İş ahlakı kuralları, bireylerin işlerini kolay benimsemelerini sağlar. İşlerini benimseyerek yapanlar, işlerini severler, işini sevenlerin iş tatmini yüksek olur, iş tatmini yüksek olan bireylerin de verimliliği artar.

İş ahlakı, eksik bilgi, yanlış anlaşılma veya hatalı talimatlardan kaynaklanan hataları minimize eder. İş süreçlerinde işlerin olağan akışında nelerin, niçin ve nasıl yapılacağına dair yerleşik iş ahlakı kuralları zaman zaman eksik bilgiye dayalı yanlış talimat nedeniyle oluşabilecek hataları azaltır. Bir işin iyi yapılmasına katkısı

olmayan, olmadığı düşünölen ve bu yönüyle iş ahlakına uygun olmayan talimatların yeniden sorgulanması veya gecikmeli olarak yerine getirilmesi, hataların fark edilmesine ve olası birçok riskli durumun ortadan kaldırılmasına katkı sağlar. Bu da her iş yerinde zaman zaman olabilecek yanlış anlaşılmaları önler ve işlerin daha düzgün gitmesine katkı sağlar.

İş ahlakı, iyi niyetliliğinin yayılmasını sağlar. İş hayatında bazı kararların uygunluğunu, kişilerin niyetleri dikkate alınmadan sadece sonuçlarına bakarak değerlendirmek mümkün değildir. Bazı durumlarda niyet farklı olunca aynı sonuç farklı biçimde değerlendirilir. Kişilerin niyetlerinin bilinemezliği de sonuçların değerlendirilmesinde büyük engel oluşturur. Bireylerin karar alıp tercihte bulunurken “gerçek” niyetlerini kendileri açıklamadıkları sürece bilmek mümkün olmadığı için devreye iş ahlakı girer. İş ahlakı, kişilerin beyan ettikleri niyetlerini “gerçek” niyetlerine yaklaştırır, işlerini yaparken ve kararlar alırken “iyi niyetli” olmalarına katkı sağlar. Konuyu, yukarıda verilen teşhis için doktorun ayrıntılı tetkik yaptırması örneği özelinde açıklayalım. Bir doktorun hastaya verdiği ayrıntılı tetkiklerin nedeni, olası riskleri önceden görüp ona göre önleyici tedbirler almak olduğunda çok sayıda farklı tetkik yaptırmanın bir iş ahlakı sorunu oluşturmamasına karşın bunu aslında hastane gelirlerini artırma amacına yönelik yaptırması ciddi bir iş ahlakı sorunu ortaya çıkarır. İşte çalışan bireylerin iş kararlarını verirken niyetlerinin bilinmezliğinin yaratacağı riskler, iş ahlakı tutum ve davranışlarının benimsenmesiyle aşılmaya çalışılır.

Sonuç

İş ahlakı, bir işin “en uygun” şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanların uyması beklenen iş alanına özgü kurallardır. Burada temel soru, hukuk ve ahlak gibi genel düzenleyici kurallar varken iş ahlakı olarak ayrı bir alanın oluşmasının gerekçesinin ne olduğudur. Bu yazının temel iddiası, buradaki temel gerekçenin, bir işi en uygun biçimde yapmaya dönük tüm düzenlemeleri genel ahlak ve hukukun içine dâhil etmenin oldukça maliyetli olduğu ve iş ahlakı kurallarının oluşturulmasının amacının bu maliyetleri düşürdüğüdür. Söz konusu maliyetler, genel düzenlemelerle yetinilmesinin, takdir yetkisinden beklenen yararı gerçekleştirilememesi, bir alana özgü olan düzenlemeleri geniş kitlelere yaymanın getirdiği ilave maliyetler ve alt alanlarda karşılaşılan ahlaki ikilemlerin giderilmesinde karşılaşılan zorluklar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir. Belirli iş alanlarına özgü, genel ahlak ve hukuki düzenlemelerin kapsamına girmeyen, alana özgü iş ahlakı normlarının oluşturulması, bu tür maliyetleri azaltmakta, daha verimli karar süreçleri oluşturmaktadır.

Ayrıca iş alanları arasındaki farklılaşma, sadece faaliyet alanlarına değil faaliyetin hangi sektörde yapıldığına (kamu veya özel sektör) ya da kimler tarafından yerine getirildiğine (amir-memur, işveren-çalışan) bağlı olarak da değişebilmektedir. Bu kadar farklı etkenler ve belirsizlikler altında etkin kurallar geliştirmede iş ahlakı kuralları daha işlevsel ve da az maliyetli olmaktadır. Sonuçta iş ahlakı, işlem, denetim ve gözetim maliyetlerini düşürür, güven oluşturarak asıl-vekil ilişkilerini etkinleştirir, öngörülebilirlik sağlar, iş ortamında sorumluluk zincirinin kopmamasını, iş tatmininin artırılmasını, her iş ortamında olabilecek yanlış anlaşılma ve hatalı talimatların etkilerinin azaltılmasını, iyi niyetliliğin korunmasını ve yaygınlaştırılmasını, iş ve işlem kurallarında meydana gelecek değişiminin aşamalı ve daha düşük maliyetli olmasını sağlar. Bütün bunlar iş ahlakına özgü ayrı bir düzenleme alanının açılmasına haklı gerekçe oluşturur.

The Rationale and Functions of Establishing Work Ethics: An Institutional Economic Approach

Ömer Demir

Summary

The rules that regulate an individual's behavior and bring them into a framework can be grouped under different titles such as law, morality, religion, folkways, or business ethics. These sets of rules and norms differ in scope/level of enforceability through sanctions and the authority to enforce these sanctions. When these sets of rules only regulate one area by itself, we call it a unique area, and one area that overlaps with other rule sets is called a mixed area. The mixed area refers to the field shared by other rule sets, and the unique area is just the area that the specific rule set regulates. In this context, law, morality, religion, folkways, and business ethics are five kinds of rule sets that have different levels of binding and framing effects on individual behaviors. Naturally, there may be many different mixed sub-rule sets that intersect.

The key facts that differentiate rules from one another and cause them to be grouped are additional regulations and the costs required for enforcing the rules. The need for additional regulations directly affects the cost of implementing rules (The term *cost* here includes not only economic costs but also social and psychological ones). For this reason, any sanctions of law, morality, religion, folkways, or business ethics that are applied in the same direction (positive or negative) may provide more effective results.

@ Prof. Dr., Social Sciences University of Ankara, omer.demir@asbu.edu.tr



Business ethics is a set of principles that define the good, right, or proper way of doing something in the context of a specific action or work process. In this broad definition here, the term *specific* implies that the conception of the good, right or proper in business environments may differ from business to business and from general understanding. As a result, any work environment may impose area-specific rules and norms that differ from the ones of law, morality, and others due to the nature of the work and its job-specific characteristics. For this reason, each field of business ethics is composed of certain principles, rules, or norms that are required to do work in the most appropriate way and in compliance with the general framework of law or morality.

We can define different categories or make certain distinctions within the area of business ethics. Public and private sectors have distinct characteristics. One further distinction may be between the supervisor-officer in the public sector or between the owner-employee in the private sector. Because business ethics is predominantly business-related, the differentiation of labor can also lead to differences in work ethics in both the public and private sectors. Therefore, while one behavior is appropriate in terms of business ethics in the private sector, it may be unethical in the public sector; or while it makes no difference in one field of business life, it may be considered as unethical in other fields. For this reason, we have certain areas of sub-business ethics such as scientific research and publications, health, sports, politics, military and war, education, law, psychology, media and communication, and literature. These subfields have unique area-specific principles of business ethics.

The field of mixed business ethics refers to the rules of business ethics that are also covered by one or more groups of law, morality, religion, and other formal or informal regulatory principles.

In most studies on business ethics, the first issues that come to mind are honesty, equality, fairness, impartiality, responsibility, tolerance, loyalty to the job and organization, and respect for everyone's rights and personal freedom. Although these are extremely important in the area of business ethics, these issues are also regulated by law, morality, folkways, and religion in the same direction (affirmation or negation) and cannot be counted as reasons for establishing business ethics as a separate area of norms or rules. Each area of business ethics requires certain unique norms or rules not covered by other regulatory institutions such as law, ethics, religion, and folkways.

What are the main reasons for establishing a separate set of rules such as unique business ethics aside from general moral and legal regulations? In response

to this question, we can say that creating a unique field of business ethics in both the public and private sectors is mainly determined by two factors: discretion and moral dilemmas.

We argue that the main reason for creating a unique area of business ethics rules is the need for discretion. We can state many reasons for this:

The first reason for giving decision-makers discretionary power is that both private - and public-sector employees are not only simple performers of defined tasks, but also decision-makers who wield great power that varies according to their level of management and expertise.

Even if the work processes are well-identified and detailed job and responsibility descriptions are given, granting the employee discretion on issues such as prioritization, using appropriate tools at appropriate times, etc., is expected to reduce the costs of doing the job properly. If costs decrease as expected, the area of discretion expands. On the contrary, when an increase in costs is observed as a result of discretion in these works and transactions, the scope of discretion becomes narrower and procedures start to be determined through strict administrative and legal arrangements.

Secondly, giving an area of discretion to decision-makers contributes to transforming their abilities and talents into more productive usage and public interest, which then results in a generally more efficient use of the labor force. Determining what, how, and when things are to be done using strict rules and durations makes it impossible for decision-makers, especially managers and experts, to reflect their vision and skills onto their work process in both the firm's activities and public services. However, some employees are trained as specialists or managers to make the most proper decisions that can be given within the framework of the general principles of law and morality, using the available means in the most efficient way. Because knowing what is best and most efficient in advance is often not possible, the proper use of discretion is only understood retrospectively at the end of the process or transaction. The breadth of discretion therefore also indicates the magnitude of the additional contribution expected from experts or managers. Without giving them a range of discretionary power, expecting decision-makers to be innovative, increase productivity, or update their work procedures is not rational. Many experts and managers try to determine what is most appropriate in their job through trial and error or pilot studies. In most cases, a lack of discretionary power prevents decision-makers from innovating or developing the most appropriate solutions to their problems by using

their full capacity in terms of knowledge, experience, and creativity. Thus, neglecting discretion completely eliminates the rationale in determining public administrators and private managers through merit-based elections or other selective procedures. In order to reflect the differences among individual abilities or talents onto the practice of business processes in a productive manner, a range of discretion should be given in proportion to the individuals' expected skill differences.

Thirdly, discretion more or less improves employees' corporate/organizational commitment and provides them with additional work motivation as well as income expectations from the work they do.

Fourthly, discretion allows determination of the course of work rules and provides a gradual change of rules. We can say that all rules are imposed to meet the needs within the possibilities. However, both the needs and the possibilities to meet them change sharply or gradually over time. The lowness of cost and gradualness of this change are closely related to the appropriateness of the enforcements of discretionary power because the choices made within the scope of the discretion become normal or customary by affirmation over time or result in a new rule within the current legal system to prevent negative consequences.

The second group of reasons for developing a unique set of rules for business ethics is the moral dilemmas that appear in almost all business life. Moral dilemmas occur when the accuracy or appropriateness of behavior cannot be fully determined due to the conflicting evaluations of two or more norms or values, and all arise for very different reasons.

First, although there is relative certainty about the rules for formal regulations and moral values in work life, what is most appropriate in many issues and relationships is not always clear in the business environment. This uncertainty can arise from ignorance and complexity. When both ignorance and complexity coexist, getting past it becomes more difficult. In this context, the right answer to questions such as "Is this alternative the most proper one?" is not an exact "yes" or "no." The more appropriate answer is "it depends on the circumstances or conditions."

Second, there are cases where the advantages and disadvantages of both options cannot be predicted clearly. When you weigh the positive or negative aspects of each of the options ahead, situations exist where you cannot reach a clear conclusion.

Third, moral dilemmas occur due to differentiations among decision-makers' evaluations and the evaluations of those who appointed them as decision-makers. This dilemma becomes greater particularly in principal-agent relationships.

Fourth, decision-makers may also remain in a dilemma if they do not fully adopt the value judgments that dominate the organization in which they work. When they prefer institutional values that they do not fully adopt, they may contradict themselves, and when they attempt to make decisions according to their own value judgments, they may come in conflict with their institutions.

Fifth, decision-makers can also be indifferent between the interests of their institutions and the interest of the general public. Sometimes what is in favor of the organization where the decision-maker works may not be in favor of the public.

Sixth, decisions and choices that are appropriate in public life may differentiate between the short- and long-term in different or even opposite directions. Some consequences of short-term preferences may create a serious dilemma when they are not suitable in the long run for the public or the organization where the decision-maker works. Especially when appointments or elections are held for a certain period, some of the positive or negative consequences of decisions appear outside the term of office. In such cases, deciding in favor of the short-term creates a serious moral dilemma for decision-makers.

In the contemporary world, business life has become more complex and unclear in terms of the principles that show what is good and proper. Discretionary power is necessary for the overwhelming challenges of this newly diversified world. In these newly diversified work environments, some moral dilemmas inevitably arise. In order to help overcome the moral dilemmas in work-life and to help decision-makers use their discretionary power in the best way, creating certain norms or rules as unique business ethics principles that are specific to sub-business areas becomes necessary, aside from general formal regulations such as laws or regulations and informal arrangements such as morality, religion, and folkways.

As a result, rules and norms that are categorized uniquely as business ethics are expected to have many consequences in specific business areas such as regulating mutual expectations among people doing the same job; building trust, and providing solidarity among them easily; providing efficiency in principal-agent relations and thus enabling the development and spread of professionalism in business life; narrowing the area of abuse of expertise over non-experts; providing greater predictability in business and transactions; enabling the distribution of responsibility in the work environment; increasing employee motivation and job satisfaction; minimizing errors caused by incomplete information, misunderstandings, or incorrect instructions; and finally promoting good faith among workers and managers.

Kaynakça | References

- Adeyinka, A. (2014). Ethical issues in public service. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(5), 410-412.
- Allan, A. ve Love, A. (2010). *Ethical practice in psychology: Reflections from the creators of the APS code of ethics*. John Wiley and Sons Ltd.
- Aydın, İ. (2016). *Akademik etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bartlett, F., Mortensen, R. ve Tranter, K. (2011). *Alternative perspectives on lawyers and legal ethics: Reimagining the profession*. London: Routledge.
- Bazargan-Forward, S. ve Rickless, S. C. (2017). *The ethics of war*. Oxford: Oxford University Press.
- Bazzul, J. (2016). *Ethics and science education: How subjectivity matters?* Springer.
- Caplan, A. L. ve Parent, B. (2017). *Ethics of sports*. Oxford: Oxford University Press.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Dedeoğlu, G. (2009). *Etik ve bilişim* (2. Baskı). İzmir: Etki Yayınları.
- Demir, Ö. (2013a). *Din ekonomisi: İnanç, zenginlik ve mutluluk*. Bursa: Sentez Yayınları.
- Demir, Ö. (2013b). *İktisat ve ahlak* (2. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.
- Dutelle, A. W. ve Taylor, R. S. (2018). *Ethics for the public service professional* (2. Baskı). New York: CRC Press Taylor & Francis.
- Fremgen, B. F. (2012). *Medical law and ethics* (4. Baskı). New York: Paerson.
- Furubotn, E. G. ve Richter, R. (2009). *Institutions and economic theory*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Gök, S. (2008). *İş etiği ile iş ahlaki arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler*. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Herring, J. (2016). *Medical law and ethics* (6. Baskı). Oxford: Oxford University Press.
- Huberts, L. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where to go*. New York: Palgrave/Macmillian.
- Koepsell, D. (2017). *Scientific integrity and research ethics: An approach from the ethos of science*. Springer.
- Koocher, G. D. ve Keith-Spiegel, P. (2016). *Ethics in psychology and the mental health professions: Standarts and cases* (4. Baskı). Oxford: Oxford University Press.
- Koven, S. G. (2015). *Public sector ethics: Theory and applications*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Lawton, A., Rayner, J. ve Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and management in the public sector*. New York: Routledge.
- Menyah, D. (2010). Ethics, ethical dilemmas and the public service. D. Menyah (Der.). *Ethical dilemmas in the public service* içinde (ss. 5-9). USA: Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) Featured Report.
- Meschonnic, H. (2011). *Ethics and politics of translating*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Miller, S. (1988). Authority, discretion and accountability: The case of policing. C. Sampford, N.

- Preston ve C. A. Bois (Der.). *Public sector ethics: Finding and implementing values* içinde (ss. 37-52). London: Routledge.
- Moore, R. L. ve Murray, M. D. (2012). *Media law and ethics* (4. Baskı). London and New York: Routledge.
- Neil, C. (2016). *Ethics and psychology: Beyond codes of practice*. London and New York: Routledge.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2008). Institutions and the performance of economies over time. V. Ménard ve M. M. Shirley (Der.). *Handbook of new institutional economics* içinde (ss. 21-30). Berlin: Springer press.
- O'Kelly, C. ve Dubnick, M. J. (2006). Taking tough choices seriously: Public administration and individual moral agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 393-415.
- Puiu, S. (2015). Ethics management in public sector: Background and tools. *Procedia Economics and Finance*, 23, 604-607.
- Rao, S. ve Wasserman, H. (2015). *Media ethics and justice in the age of globalization*. Palgrave Macmillan.
- Richards, C. H. ve Corney, W. (2006). Private and public sector ethics. *Journal of Business and Economics Research*, 4(5), 35-42.
- Ryder, N. (2018). *White collar crime and risk: Financial crime, corruption and the financial crisis*. London: Palgrave/ Macmillan.
- Sampford, C., Preston, N. ve Bois, C. A. (1998). *Public sector ethics: Finding and implementing values*. London: Routledge.
- Seçkin, S. ve Üstün, G. (2015). İdari işlemlerde takdir yetkisi ve gerekçe ilkesi. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 509-534.
- Simon, R. (2016). *The ethics of sport: What everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- Strike, K. ve Soltis, J. F. (2009). *The ethics of teaching* (5. Baskı). New York and London: Teachers College Press.
- Thomann, E., van Engen, N. ve Tummers, L. (2018). The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 28(4), 583-601.
- Torlak, Ö. (2006). *Pazarlama ahlakı* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayım.
- Wheeler, C. (2010). *Ethics in the public sector-clearly important, but ...* AIAL Forum No. 77.
- Williamson, O. E. (2008). Transaction cost economies. V. Ménard ve M. M. Shirley (Der.). *Handbook of new institutional economics* içinde (ss. 41-65). Berlin: Springer press.
- Yüksel, C. (2011a). *Devlette etik: Dünyada ve Türkiye'de kamu yönetiminde etik, yasal altyapı ve uluslararası uygulamalar*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, C. (2011b). *Siyasette etik: Dünyada ve Türkiye'de siyasette etik, siyasetin finansmanı, yasal altyapı ve uluslararası uygulamalar*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

İnsan Kaynakları Yönetimine Ahlakî Perspektif: İKİY Süreçlerinin Ahlakî Değerler Açısından Değerlendirilmesi

Ahmet Ünsür

Öz: Hayatın diğer alanlarında olduğu gibi çalışma hayatında da insanın asli unsur olduğunun fark edilmesi, bu nedenle klasik personel yönetimi (PY) anlayışının terk edilerek insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimi (İKİY) anlayışının yerleşmeye başlaması çağımızın en önemli gelişmelerindendir. Ancak bu durum belirtilen alanda yaşanan sorunların ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir.

İKİY, ahlakî sorunların en yoğun yaşandığı alanların başında gelmektedir. Ahlakî sorunlar zamanında fark edilip giderilemediği takdirde önemli maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Yönetim biliminde esas olan, sorunların ortaya çıkmasını beklemek ve akabinde düzeltme çabası içine girmek değil geciktirilmeksizin önleyici tedbirleri almaktır.

İKİY'nin etkinliği ve verimliliği için politikalar bireysel, örgütsel ve toplumsal değerlerle bütünlüklü olmalı, süreçler bu anlayışla planlanmalı ve yönetilmelidir. Bu çalışma, İKİY'de yaşanan ahlakî sorunları ve ahlakî değerler temelinde yürütülecek İKİY'nin iş yerlerinde yaşanan sorunları ortadan kaldırma ya da etkilerini azaltmaya yönelik boyutunu incelemektedir. Çalışmada, İKİY'de karşılaşılan ahlakî sorunlar, süreç/işlevler bazında ele alınmış bunların İslam ahlakı da göz önünde bulundurulmak suretiyle ahlakî değerlere uygun olarak nasıl tasarlanıp yönetilebileceği değerlendirilmiştir. Çalışma sonucu, ahlakî değerlere uygun İKİY'nin hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu, çalışma ilişkilerini insanileştirdiği ve güçlendirdiği, sorun çözmede ahlakî değerlerin önemli etkileri bulunduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Ahlakî değerler, insan kaynakları yönetimi (İKİY), işe alma (İstihdam), eğitim ve geliştirme, ücret, performans, kariyer, koruma

Abstract: As in other areas of life, it is also important to realize that human is the essential element in the working life, so that the classical Personnel Management (PY) approach is abandoned and the human resources management (HRM) approach that takes the person to the center of the center is one of the most important developments of our age. However, this does not mean that the problems in the mentioned area have disappeared.

HRM is one of the areas where moral problems are most intense. Moral problems bring with them significant costs if they are not realized in time. The main approach in management science, it is not to waiting for the appearance of problems and not to take corrective effort for them, but to take preventive measures without delay.

For the effectiveness and efficiency of HRM; policies should be integrated with individual, organizational and social values, processes should be planned and managed with this understanding. This study examines the dimensions of an HRM based on moral values to eliminate or reduce the impact of workplace problems. In this study, the ethical problems encountered in HRM are dealt with on the basis of main processes and how these processes can be designed in accordance with moral values are evaluated.

Keywords: Moral/Ethical Values, Human Resources Management (HRM), Employment, Training and Development, Salary, Performance, Protection.

@ Dr., aunsur37@gmail.com

ID 0000-0001-6560-4620

➔ Ünsür, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimine Ahlakî Perspektif: İKİY Süreçlerinin Ahlakî Değerler Açısından Değerlendirilmesi*. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 95-154

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0135
İş Ahlakı Dergisi, 2019
isahlakidergisi.com

Bayvuru : 09.07.2019
Revizyon : 01.11.2019
Kabul : 02.12.2019
Online Basım : 17.02.2020

Giriş

Sanayi İnkılabı sonucu ortaya çıkan iktisadi şartlar, kadın, erkek, yaşlı, çocuk herkesin bir ücret karşılığı çalışmasını zorunlu hâle getirmiş, başta korunması gereken gruplar (çocuk, kadın, yaşlı, hasta/engelli vb.) olmak üzere emek istismarı olarak nitelendirilebilecek tutum ve davranışlara (uzun çalışma süreleri, düşük ücretler, sağlık ve güvenlik şartları ile ilgili sorunlar vb.) maruz bırakılmış, işverenlerin insafına bırakılan iş gücü piyasası/çalışma hayatında bu tür uygulamalar yaygınlık kazanmıştır (Heaton, 1985, ss. 336-337). Bu durum, emek-sermaye çatışmalarına ve işçi sınıfının kendini koruyabilmek amacıyla örgütlenmesine (sendika) neden olmuş, taraflar arasında ahlaki değerlerin göz ardı edildiği sadece çıkarların ilişkilerin seyrini belirlediği bir ortam oluşmuştur. Kapitalist düşüncenin de etkisiyle bu süreç sonraki dönemlerde evrilerek devam etmiş, çalışanlar ve örgütler açısından beklenti/hedeflere ulaşmada en önemli engellerden biri hâline gelmiştir. Tolstoy bu durumu ve çözüm önerilerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

Tarihin hiçbir döneminde 19. yüzyıldaki kadar başarıya ulaşılmadı. Fakat tarihin hiçbir döneminde giderek canavarlaşan, şimdiki kadar ahlaksız, insanın hayvani ihtiraslarına hiçbir kısıtlamanın getirilmediği bir hayat da yaşanmadı... İnsanlar bütün insanları kendi kardeşleri olarak görmedikçe, insan hayatını en değerli şey olarak kabul etmedikçe, onu tahrip değil korumayı desteklemedikçe, insanlar birbirlerine kulluk (Allah'ın yarattığı en değerli varlık) şuuruyla davranmadıkça, şahsi kazanç uğruna birbirlerini mahvedeceklerdir... İnsanlar dinlerine bağlanmadığı veya eylemlerini Allah'ın değil insanların huzurunda işlediği sürece -belki bir açıdan insanların hayatını korumak için değişiklikler yapacaklar fakat- başka bir yerde insan hayatını en kârlı malzeme olarak yine kullanacaklardır (Tolstoy, 1995, s. 33).

Günümüzde gerek bireysel gerekse yönetsel/örgütsel alanda insanların kendilerince daha önemli gördükleri şeylere (yüksek kârlar elde etmek, bireysel çıkarları öncelemek vb.) daha fazla odaklandığı bu nedenle de ahlaki değerlere uygun olmayan davranışların (bencillik, ihtiras, meşru olmayan alan ve yöntemlere yönelme vb.) yaygınlaştığı görülmektedir. Yaşanan ahlaki sorunların zamanla artarak devam etmesi beraberinde başka sorunlara da neden olmaktadır. Bu nedenle ekonomik buhran dönemi sonrası çalışma hayatı ile ilgili olarak yaşanan sorunları gidermek amacıyla birtakım düzenlemelere gidilmiş, International Labour Organization (ILO) gibi örgütlenmeler oluşturulmuştur. Bu tür yapılar, çalışma mevzuatının şekillenmesinde önemli roller üstlenmiştir. Ülkemizde de çalışma ilişkilerinde zayıf taraf olan işçiyi korumayı önceleyen, bütün tarafların hukukunun korunmasını ve ilişkilerde ahlak ve iyi niyeti esas alan önemli düzenlemeler yapılmıştır. Osmanlı Devleti döneminde yürürlükte bulunan Mecelle'nin çalışma ilişkilerini hukuki ve

ahlaki bakımdan düzenlediği daha sonraki düzenlemelere de fikrî zemin oluşturduğu bilinmektedir. Anayasa'nın bu kapsamdaki maddeleri yanında Türk Borçlar Kanunu (6098) ve İş Kanunları (4857, 854, 5953) çok sayıda koruyucu hüküm içermektedir.

1950'li yıllarla birlikte sosyal sorumluluk (*social responsibility*) kavramı da gündeme girmiş, bu konuda birtakım teoriler (araçsal, politik, bütünleştirici, ahlaki) geliştirilmiş ve bu alanda günümüze değin önemli gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde artık sosyal sorumluluk konusu iş ahlakı ile birlikte anılmakta, işletmelerin ekonomik ve yasal sorumlulukları yanında tüm paydaşlarına karşı ahlaki ve gönüllü sorumluluklarının da bulunduğu (Carroll, 1979, ss. 35-36), kâr etmenin asıl amaç olmayıp amaca ulaşmada bir araç olması gerektiği ifade edilmektedir (Handy, 2005, ss. 72-78; McHugh, 1992, ss. 16-17). Ancak hazırlanan ahlak bildirgelerinin ve gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerinin genellikle ahlaki amaçlar için değil pazarlama/reklam amaçlı kullanıldığı görülmektedir (Porter ve Kramer, 2005, s. 37). Örneğin; günümüzde ABD'de ilk 500 şirketin büyük çoğunluğu yazılı davranış standartları, etik ofisleri, sosyal muhasebe ve sosyal projelere ilişkin resmî anlaşmaları içeren etik kodlara sahip olduğu hâlde bu şirketlerde yaşanan ahlak ihlallerine dair skandallar gazete manşetlerinde yer almaya devam etmektedir (Mondy, 2017, s. 26). Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia, Parmalat, Ahold vb. şirketlerde yaşanan hileli raporlama uygulamaları bu konudaki örneklerden bazılarıdır. Bu durumda sorunun öncelikli olarak sadece kazanmaya odaklı, bunun için her yolu mübah sayan, iyi niyet taşımayan, ahlaki değerleri yeterince içselleştirememiş, onları pazarlama aracı olarak kullanan sermayedar ve yönetim anlayışından kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Hamel ve Breen, 2007, s. 22). Benzeri sorunların dozajı farklı da olsa işletmelerin önemli bölümünde yaşandığı bir realitedir. Kapitalizmin tahrik ettiği kazanma hırsının kontrolünün ise ahlaki değerlerin rehberlik ettiği yönetim yaklaşımlarının hayata geçirilmesiyle mümkün olabileceği ortadadır.

İKY'nin ahlaki açıdan özellikle de İslam ahlakı açısından değerlendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu, bu alanda daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın başlıca amacı; bu alandaki çalışmalara katkı sağlamak ve yeni çalışmalara zemin hazırlamaktır. Çalışmada; kişi, örgüt ve toplumları hedeflerine ulaştırmada, onları geleceğe taşımada en önemli faktör olan insan kaynağının yaşanan sorunlar göz önünde bulundurularak değerlerle bütünlük bir şekilde nasıl yönetilebileceği hususu değerlendirilmektedir. Çalışmada insan kaynakları yönetimi (İKY); süreç yönetimi (Eyüboğlu, 2012, ss. 25-32) yaklaşımıyla ele alınmakta, ahlaki değerlerin İKY'nin en önemli girdisi, yönetim ve iyileştirme

aracı olduğu varsayılarak İKY ve alt süreçleri ile ilgili yaşanan ahlaki sorunlar ve nedenleri değerlendirilmekte, çözüm önerileri sunulmaktadır. Çalışmada; ahlaki değerlerin temel kaynağı/baskın etkeni din/inançlar olduğu ve din-ahlak ilişkisinin bütünlüğü genel kabulü (Alorfi, 2012, s. 86; Armstrong ve Taylor, 2014, s. 103; Durkheim, 1986, s. 12; Emerson ve Mckinney, 2010, s. 3; Rafii, 1986, ss. 90-91; Topçu, 2017, s. 35; Ülgener, 2016, s. 10; Ünsür, 2018, ss. 85-87) ile evrensel bir niteliğe sahip olması (Âl-i İmrân Süresi, 3:19; Yazır, 1979, ss. 1061-1064) esas alınarak konu ile ilgili İslam ahlakı prensipleri de ayrıca göz önünde bulundurulmaktadır. Konu, makale kapsamında ve bütüncül olarak ele alınması nedeniyle ayrıntılandırmada kısıtlı davranılmıştır.

Ahlak ve İKY Kavramı

Ahlak Nedir?

Ahlak; huy, tabiat, seciye, karakter vb. anlamına gelen Arapça hulk/halk kelimesinin çoğuludur. Sözlüklerde genellikle insanın fiziki yapısı için halk, manevi ve ruhi yapısı için ise hulk kelimesi kullanılır (Çağrı, 1989, s. 1). Örf, âdet, töre anlamına gelen ethic ve morality kelimeleri de (birtakım farklılıklarına karşın bu çalışmada da tercih edildiği gibi) genellikle benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014, s. 96; Gert, 1988, s. 6). Ahlak, iyi ve kötüyü tanımlayan, birbirinden ayıran değerler kümesidir (Bikun, 2004, s. 12; DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017, s. 19; Paliwal, 2006, s. 3). Ahlak, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda olduğu davranış biçimlerini ve kurallarını ifade eder (Türk Dil Kurumu-TDK, 2019a). Amacı; kişi, aile, örgüt ve toplumu kötülüklerden korumak, iyilik hâllerini arttırmaktır. Bir grup/toplumun ahlakını onlar tarafından kabul görmüş, benimsenmiş ilkeler oluşturur (Feldman, 2013, s. 22). İslam ahlak bilimcilerinden Kınalızâde, Gazzâlî, İbn Sînâ, İbn Adiyy, Nasîruddin Tûsî, Kâtip Çelebi gibi otoriteler ahlakı; 'nefiste yerleşen bir meleke ki onunla fiiller herhangi bir fikir düşünceye ihtiyaç duymaksızın kolaylıkla meydana gelir' şeklinde tanımlamışlardır (Akseki, 2016, s. 26; Gazzâlî, 2000, s. 120; Kınalızâde, 2012, s. 93). Nefsin (öz varlık) durumu hâl ve meleke olarak ikiye ayrılır. Hâl; yerleşik olmayan, gelip geçici durumları (örneğin; utanmak, gülmek vb.), meleke ise çabuk kaybolmayan, yerleşip kökleşmiş durumları (örneğin; cömertlik, cesurluk vb.) ifade eder. Kişi meleke sayesinde irade ve his gücünü kendine özgü olarak harekete geçirerek davranışlarını özgürce belirler. Yapı ettiklerinden de bu nedenle sorumludur. Ahlak; akıl, irade, karakter ve vicdan kavramları ile doğrudan ilgilidir. 'İyilik güzel ahlaktır. Kötülük ise vicdanını rahatsız eden ve insanların bilmesini istemediğin şeydir' (Müslim, Birr, 15).

Bir başka ifade ile ahlak; insan davranışlarını yöneten/yönlendiren ideal kuralların ilmi ve bunları hayatın çeşitli durumlarına en iyi şekilde uygulayabilme sanatıdır (Pazarlı, 1972, s. 13). Kâtip Çelebi'ye (1609-1657) göre ahlak ilmi, iyi (fazilet) ve kötüyü (rezilet) konu alır, iyi olanı tanıma ve benimseme, kötü olanı tanıma ve ondan kaçınma yollarını gösterir. Faziletler ise dört temel esasa dayandırılmıştır. Bunlar; hikmet (bilgi gücü), adalet (hakça davranma), iffet (günah/yanlıştan sakınma) ve şecaattir (hak ve haklının yanında olma, korkmama) (Kınalızâde, t.y., s. 94). Ferit Kam'a (1864-1944) göre ise ahlak ilmi, insan karakterini esas alır, kişinin hayatı boyunca uyması gereken kuralları, yapması gereken vazifeleri belirtir (Kandemir, 1979, ss. 28-29). Ömer Nasuhi Bilmen ve İzmirli İsmail Hakkı gibi ahlak otoritelerinin de benzer tanımlamalarda bulunduğu görülmektedir.

Ahlakla ilgili tanımlamalar değerlendirildiğinde ahlakın; insana iyi, güzel, doğru, yararlı vb. niteliklerle kötü, çirkin, yanlış, zararlı vb. nitelikleri tanıtan ve bunlardan müspet olanları benimseme, menfi olanlardan kaçınma yollarını öğreten bir disiplin, bir davranış bilimi olduğu anlaşılmaktadır.

Ahlak ilkelerine uygun davranmaya ahlakî davranış denir. Ahlakî davranış; iyi ve kötü hakkında gerekli bilgi ve donanıma, olabildiğince kötülükten arınmış ve iyilikle bezenmiş bir benliğe sahip olmayı, kötülükten kaçınmak ve kaçındırmakla birlikte elden geldiğince iyilik yapmak ve iyilikte yardımlaşmayı, kötülüğün yayılmasını önlemek ve iyiliğin yayılması için gerekli çabanın gösterilmesini ifade eder (Yaran, 2015, ss. 73-80). Ahlakî davranış, akıl ve irade sahibi kişinin hür iradesi ile yaptığı iyilik amaçlı bilinçli davranışlarıdır (Kaymakcan ve Meydan, 2014, s. 21). Ahlakî davranışlar, bireysel olarak subjektif (vicdani), toplumsal olarak ise objektiftir (Pazarlı, 1972, ss. 43-45). Ahlakî davranışlar; ölçülü olmayı, mutedil kalmayı gerektirir. 'İşlerin en hayırlısı orta-ıfrat ve tefritten kaçınma-olanıdır' (Keşf-ül Hafa, 1, s. 391). Ahlakî davranışlar; bireyin gelişim düzeyi, içinde bulunduğu şartlar, demografik özellikler, ekonomik durum, ahlakî ve kültürel değerlerden etkilenir.

Ahlakî değerler inançlar üzerine kuruludur, tutum ve davranışlara yön verir, nesnelere iyi veya kötü olarak tanımlamasını yapar. Değerler dizisi, günlük hayata yön veren kazanımları ve yasaklamaları oluşturur, çevrede olup bitenlerle nesnelere algılamaya ve yorumlamaya yardımcı olur (Boyatzis, 2005, s. xxiv). İslam ahlak bilimcileri de benzer düşünceye sahiptirler (Topçu, 2017, s. 35; Ülgener, 2016, ss. 8-10).

İslam ahlakının temelini Kitap (Kur'an) ve sünnet (Hz. Muhammed'in (s.a.v) söz, fiil ve davranışları) oluşturmaktadır. İslam Peygamberi, ahlakî bakımdan örnek kişilik olarak sunulmuş (Kalem Süresi, 68:4), tutum ve davranışlarda onun

yönlendirmeleri belirleyici olmuştur. “Peygamber size ne veriyse onu alın, neyi de size yasak ettiyse ondan vazgeçin” (Haşr Sûresi, 59:7). Temel ahlaki ilkeler de bu çerçevede belirlenmiştir (Naim, 2014, s. 16). İslam’da iman-ahlak ilişkisi güçlüdür (Ebû Dâvûd, Sünnet, 14). İman, ibadeti (Allah’ın emirlerine uymayı, yasaklarından ise kaçınmayı) gerektirir, ibadet ve muamelat ise ahlaki olgunluğu ortaya çıkarır. Örneğin; “Çünkü namaz, insanı hayasızlıktan ve kötülükten alıkor” (Ankebût Sûresi, 29:45), oruç (İbn Mâce, Sıyam, 1), zekât (Sebe Sûresi, 34:39) vb. ibadetler, kişiyi ahlaki bakımdan geliştirir, korur ve erdemli kılar. Erdemli bir kişiliğe sahip olmanın yolu, değer ve ilkelerin içselleştirilmesi ve kararlılıkla uygulanmasına bağlıdır. Kişi bu suretle davranışlarını belirler, bu durum duygularına da yansır. “Bir insan iyilik yaptığında sevinç, kötülük yaptığında üzüntü duyabiliyorsa artık o gerçekten mümindir” (Müsned, 5, s. 251; Akt. Çağrıcı, 1989). Ahlaki olgunluğa ulaşan kişinin bunu hayatının diğer alanlarında olduğu gibi rol ve pozisyonu ne olursa olsun çalışma hayatında da sergilemesi beklenen bir durumdur.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Nedir?

İnsan kaynağı; örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlandığı iş gücüdür. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bireysel iş gören beklentilerinin/ihtiyaçlarının karşılanmasında, insan kaynaklarının çevre ile uyumlu, yasalara ve ahlaki değerlere uygun şekilde etkin sevk ve idaresi ile bu kapsamda yürütülen faaliyetleri ifade eder (Mondy, 2017, s. 4; Sadullah, 2013, s. 3; Stone, 2005, s. 4). İKY amaç ve hedeflere ulaşmada, iş gücünün etkinliği için kullanılan entegre bir strateji ve planlı bir gelişim sürecidir. İKY aynı zamanda yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için gerekli tüm unsurları da içerir (Barutçugil, 2004, s. 32). İnsan kaynağı en temel işletme girdileri olan makine, para, malzeme, yönetim ve insan içinde en değerli olanıdır. Organizasyonlarda insan üretim faktörü olmaktan öteye ayrı bir değer ve anlam taşır. “Andolsun, biz insanoğlunu şerefli kıldık” (İsrâ Sûresi, 17:70). Batı kültürü yönetimde örgütü esas almış, İslam ise insanı ön plana çıkarmıştır (Wright, 1994, s. 147). İşyerlerinde yaşanan ahlaki sorunların büyük çoğunluğu ahlaki değerlerle örtüşmeyen yönetim yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır (Andrews, 2005, s. 71; Hamel ve Breen, 2007, s. 22). Karmaşık iş ilişkilerinin yaşandığı günümüzde İKY uygulamalarının temel amacı; ahlaki ilkelere uygun sorunsuz bir yönetim tarzı ortaya koymak ve çalışanların kuruluşa bağlılığını arttırmak olmalıdır. Ahlaki değerlere dayalı bir yönetim tarzı; organizasyonlarda bağlılık, inanç, güven, coşku, mutluluk ve heyecan oluşturur. İşyerlerinde ahlaki değerlere uygun bir yönetim

için yöneticiler ahlaklı bireylerden seçilmeli ve buna uygun olarak yetiştirilmeli, ahlaki değerlerin açıkça tanımlandığı ve benimsendiği bir ortam oluşturulmalı, ahlaki performansı destekleyen politikalar oluşturulmalı, uygulanmalı ve güvence altına alınmalıdır. Organizasyonların deneyim, başarı ve performansının arkasında yönetim sürecini destekleyen değerler seti ile ahlaki davranış modelleri olduğu kabul görmüş bir gerçekliktir (Ştefanescu ve Doval, 2010, ss. 36-38). Bu nedenle başta İK yönetici/ profesyonelleri olmak üzere bütün yöneticilerin bu realiteyi göz önünde bulundurmaları önemlidir.

İnsan yapısı gereği bencil bir niteliğe sahiptir, rasyonel bir şekilde bireysel çıkarları peşinde koşar. Aynı zamanda diğer insanlara karşı ahlaki yükümlülükleri de bulunmaktadır. Çoğunlukla kişisel çıkarlar ile ahlaki yükümlülükler çelişir. Bu durumda ahlaki karakter belirleyici rol oynar (Fukuyama, 1998, ss. 45-50; Kandemir, 1979, ss. 28-29). Ahlaki karakter, insanın kişiliğinde var olan eğilimlerin aile, din, eğitim kuruluşları vb. tarafından şekillendirilmesi ile oluşur (Andrews, 2005, s. 73; Eren, 2010, s. 84). İşletmeler, eğitim programlarında ahlaki değerlere yer vermek suretiyle yönetici/çalışanların ahlaki karakterlerinin gelişimine katkıda bulunmalıdırlar.

İnsan kaynakları yönetimi düşüncesi iki esasa dayalıdır. Birincisi, işletme hedeflerinin gözetilmesi ve bu amaçla insan kaynağının etkinliği ve verimliliğinin sağlanması, ikincisi ise çalışan beklentileri ve bunların karşılanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011, ss. 2-3). Bunların dengelenmesi hâlinde İKY'nin etkinliğinden söz etmek mümkün olur. Bu ise uygun plan ve yaklaşımları gerekli kılar (Dransfield, 2000, s. 3). Bu suretle örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri mümkün olabilecektir. İnsan kaynakları beklentilerinin karşılanması (bu suretle motivasyon oluşturulması) ile etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, ilişkilerin ahlaki zeminde yürütülmesine bağlıdır. "İnsanları mallarınızla -sadece ekonomik anlamda şartlarını iyileştirmekle- mutlu edemezsiniz. Ancak onları güler yüz ve güzel ahlak ile mutlu edebilirsiniz" (Müstedrek, 1, s. 212).

Winstanley, Woodall ve Heery (1996), İKY'nin işleyişini dört temel boyutta ele almıştır. Bunlar; haklar (insani, medeni ve istihdam), adalet (sosyal ve örgütsel), evrensellik (ortak değerler) ve ortak amaçlardan (bireysel ve örgütsel) oluşmaktadır. Bunlar gözetildiği ve birbiriyle uyumlu hâle getirildiğinde İKY'nin etkinliğinden söz etmek mümkün olur.

Yönetimde etkinlik ve verimlilik iki önemli kavramdır. Organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, geleceğe güvenle yürüyebilmesi, etkinlik ve verimlilik-

lerine bağlıdır. Bu konuda kritik başarı faktörü ise insan unsurudur. Bu nedenle organizasyonlar, etkili bir insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemi oluşturmak ve bu sistemi sürekli geliştirmek durumundadırlar. Etkili bir İKY sistemi oluşturmak için:

- Geleceği öngörebilmek (vizyon),
- Yüksek performanslı kişileri organizasyona çekmek (organizasyonu cazibe merkezi hâline getirmek),
- Mevcut performansı geliştirmek (eğitim ve geliştirme),
- Yüksek performansı özendirmek (cezbetme, ödüllendirme),
- Yüksek performansı korumak (nitelikli çalışanları elde tutma),
- Başarı için değişmek ve değiştirmek (gerekli değişimleri zamanında yapma),
- Gelecek için yüksek performansa odaklanmak gerekir (Barutçugil, 2004, ss. 34-36).

Bütün bunlardan sağlıklı bir sonuç alabilmenin en önemli yolunun ise ahlaki zeminde kalmak olduğu unutulmamalıdır.

Günümüzde başarılı bir yönetim anlayışının işletme hedefleri ile çalışan beklentilerinin uyumlaştırılmasından geçtiği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle klasik personel anlayışında yer alan, çalışanı sadece bir üretim aracı olarak değerlendirme düşüncesi günümüzde artık kabul görmemektedir. Çalışana değer verme ve onu en önemli paydaş olarak görmenin akılcı bir yaklaşım olmanın ötesinde aynı zamanda ahlaki bir görev olduğu da anlaşılmış durumdadır. Bütün bunlar, örgütsel ahlak kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Örgütsel ahlak; iş yerlerinde ve iş ilişkilerinde, ahlaki kurallara uygun davranılmasını ifade eden bir kavramdır (Bikun, 2004, ss. 13-20; Erdoğan, 2018, s. 141). Örgütsel ahlak; sorumluluk ve hesap verebilirlik anlayışını, güvene dayalı ilişkileri, katılımcı yönetim anlayışını ve istişareyi, güçlü iletişim ve endüstriyel ilişkileri gerektirmektedir (Sadeq, 2018, ss. 51-53). Bireysel ahlakın yanında örgütsel ahlak da İKY'nin etkinliği açısından son derece önemlidir. Örgütsel ahlaka sahip organizasyonların çalışanları ve diğer paydaşları karşısında saygınlığı yüksektir.

Örgütsel ahlak, örgütsel bağlılığın da hazırlayıcısı olarak görülmelidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün değerlerine ve hedeflerine olan inancı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için harcadığı çaba ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya duyulan istektir (Hunt ve Morgan, 1994, ss. 1568-1572). Örgütsel bağlılık, bireysel çıkar-

ların önüne geçen adanmışlık ve duygusal bir bağlılığı da ifade eder. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeye, katılımcılık ve örgütte kalma isteğini belirlemede en önemli faktörlerdendir (Durna ve Eren, 2005, s. 210).

Günümüz kapitalist, seküler Batı kültürü, yönetimde örgütü esas almış iken ahlaki değerleri her zaman ön planda tutmayı ana politika olarak benimsemiş İslam kültürü ise her durumda insanı ön plana çıkarmıştır (Wright, 1994, s. 147). Biri sonuç odaklı, sonuca ulaşabilmek için gerektiğinde ahlaki olmayan yönetim yaklaşımlarını tercih etmeyi sorun olarak görmezken diğeri ahlaki çizgiden taviz vermeksizin gerekli olanları yapıp (esbaba tevessül), sonucu sabır ve metanetle karşılamayı (tevekkül) tercih etmektedir. Uygulamada (İKY dahil), organizasyonların ana politikalarıyla ilişkili olarak yönetimin her aşamasında birbirinden farklı bu tür yaklaşımları görmek mümkündür.

İKY'nin Ahlaki Boyutu

İKY-Ahlak İlişkisi

Ahlak, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallardır. İş yerlerinde gerçekleştirilen ilişki ve faaliyetlerin sınırlarını belirleyen ilkeler seti (kurallar) ise iş ahlakı olarak tanımlanır (Hitt ve Collins, 2007, s. 354). İş ahlakının önemli bir bölümünü İKY ahlakı oluşturur. İKY ahlakı ise ahlak kurallarının İKY politikalarının oluşturulması dâhil tüm faaliyet, ilişki ve süreçlere uygulanması şeklinde ifade edilebilir. Ahlak, iş yerinde yönetici/çalışanı diğerlerinden farklı kılan en önemli faktördür (Araz vd., 1994, s. 132). Ahlakın amacı; insanın yetkinliği ve mutluluğudur (Gafarov, 2011, s. 55). İKY'nin de benzer amaçlara sahip olduğu bilinmektedir. Bu ortak amaçlar/hedefler yanında ahlakın İKY üzerinde destekleyici ve etkinleştirici etkisi de önemli bir olgudur. Bu nedenle İK hedef ve beklentilerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için ilgili süreçlerin yönetiminde ahlaki ilkelere bağlı kalmak, buna uygun politikalar ve iklim/ortam oluşturmak önemlidir. Bu tür politikalar, iş yerini başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlar açısından cazip hâle getirir. Bu konuda ise işverenlere ve İK profesyonel/yöneticilerine önemli görevler düşer. Peters ve Waterman (1982), insana saygı/ahlak temelinde konumlandırılan İKY politikalarının öncülük ettiği yönetim anlayışının Japon işletmelerinin başarısındaki en önemli faktör olduğunu vurgulamıştır (Başaran, 1992, s. 160).

Yönetici kararlarının en önemli girdisi değerlerdir. Yapılan araştırmalar, iş sonuçları ile değerler arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır

(Baltaş, 2009, s. 100; Zaim, 2013, ss. 193-194). Ahlaki değerlere uygun davranan, çalışanlarını bu yönde teşvik eden ve özendiren işletmelerde sorumluluk duygusunun arttığı, iletişimin güç kazandığı, risklere karşı korunma gücünün yükseldiği (koruyucu kalkan), verimliliğin arttığı ve rekabet üstünlüğü kazanıldığı görülmektedir (Barutçugil, 2004, ss. 223-224). Bazı yazarlara göre ise rekabet üstünlüğü için ahlaki değerlere bağlılık gerekli ama yeterli şart değildir (Hitt ve Collins, 2007, ss. 355-356).

İKY süreçlerinin yönetiminde ahlaki ilkelerin gözetilmesi, karar süreçlerinin etkinliği, ilişkilerin güçlendirilmesi, motivasyonun artırılması ve işlem maliyetlerinin düşürülmesinde önemli rol oynar (Demir, 2002, ss. 3-7). Ahlaki kurallarla iktisadi sonuçlar arasında güçlü ilişki bulunduğu, ekonomik kararların neredeyse tamamının ahlaki yönü olduğu, ekonomik yönü olmayan ahlaki sorun bulunmadığı görülmektedir (Hazlitt, 2002, s. 15). Bu nedenle örgütün iktisadi, sosyal amaç ve hedeflerine ulaşmada en kritik süreci olan İKY’de yaşanan sorunların ahlak temelli yaklaşımlarla çözülebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

İş yerlerinde yaşanan sorunların/çatışmaların çoğunluğu iş yeri uygulamaları, yönetici yaklaşımları ve yeterince tanımlanmamış ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar bu hususu teyit etmektedir (Andrews, 2005, s. 71; İGİAD, 2018, ss. 75-87). Yönetici-çalışan ilişkilerinde yaşanan sorunların (güç dengesizliklerinin daha yoğun yaşandığı) daha ziyade alt kademelerde yoğunlaştığı görülmektedir (Vitell ve Festervand, 1987, s. 14). Bu nedenle keyfi uygulamalara fırsat vermeyecek ahlaki değerler üzerine kurgulanmış bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Ahlaki sorunlar aslında bir yönetim sorunudur bu yüzden yöneticiler ahlaklı olmalı, buna uygun ortam ve politikalar oluşturulmalı, uygulanmalı, güvence altına alınmalıdır (Andrews, 2005, s. 71). İş yerlerinde dengeli bir atmosfer oluşturmak için ahlakın hakemliğine her zaman ihtiyaç bulunmaktadır (Bertrand, 2001, ss. 7-8).

Martin Hoffman’a göre ahlakın kökleri empatidedir (Goleman, 2006, ss. 148-149). Empati duygusu, başkalarını düşünme, onlara yardım etme gibi ahlaki erdemleri bünyesinde barındırır. Yöneticilerin empatik davranışı bu nedenle son derece önemlidir. “Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan sen de başkalarına öyle davran” ifadesi, yönetim yaklaşımları için de belirleyici evrensel bir ahlak kuralı hâline dönüşmüştür (McHugh, 1992, ss. 11-12). İslam literatüründe de ilişki yönetiminin çerçevesini belirleyen benzeri ifadeleri içeren pek çok hadis bulunmaktadır (Buhârî, İman, 7).

Dürüstlük ve ahlaki davranış, İK yöneticilerinde aranan temel özelliklerdendir. İK profesyonellerinin en temel görevi; çalıştıkları örgütte etik iklimi/ahlaki ortamı oluşturmaktır (Mondy, 2017, ss. 30-31). Ahlaki davranış, kişi ya da örgüt davranışlarının ahlaki standartlara uygun hâle getirilmesidir. Bu da temel insani değerlerle toplumsal değerlere saygı ve doğru-yanlış kararında bağlamın önemini kabullenmekle mümkün olur (Donaldson, 2005, s. 119). Ahlaki davranış aslında kazanç ve başarı ile de uyumludur. Ahlaki değerlerin yerleşik olmadığı iyi bir ürün ve yönetim kadrosu, firma başarısını garanti edemez (İçke ve İçke, 2011, s. 166).

İKY'nin etkin ve verimliliği, çalışanların korkusuzca ve herhangi bir misilleme ile karşılaşma endişesi taşımaksızın kendilerini özgür hissedebilecekleri bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Bu konuda istismarları bertaraf edebilmek için açıkça tanımlanmış, başta yönetim olmak üzere herkes tarafından benimsenmiş ve kararlılıkla uygulanan politikalara ihtiyaç vardır. Ortaya konan ahlaki standartlar (etik kod) ve bu doğrultuda gerçekleştirilen bilinçlendirme çalışmaları ile sahip olunan ahlaki kültür, yaşanan sorunların büyük ölçüde azalması/ortadan kalkmasını sağlayabilmektedir. Yapılan araştırmalar; etik eğitim programları ile birlikte güçlü ahlak kültürüne sahip şirketlerin, ahlaki olmayan tüm davranışlarında %75'lik bir azalma olduğunu ortaya koymaktadır (DeCenzo vd., 2017, s. 20).

İş ahlaki ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, iş hayatında yaşanan ahlaki sorunların önemli bir kısmının İKY ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bunların genellikle işe alma, ücret, eğitim, performans değerlendirme ve sonuçlarını kullanma, kariyer, katılım, sağlık ve güvenlik, endüstri ilişkileri vb. temel İKY süreç/işlevleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreç/işlevlerin yönetimi esnasında ortaya konulan adaletsiz, ayrımcı, tutarsız, kayırmacı ve değersizleştirici yaklaşımlar pek çok ahlaki sorunlara neden olmakta bunun sonucunda ise iş ve iş yerinden soğuma, devamsızlıklar, iş performansında düşüşler, işten ayrılmalar vb. ortaya çıkmaktadır.

İKY'de yaşanan ahlaki sorunların başlıca nedeni; tarafların birbirlerini birer insan, yeryüzünün en önemli değeri (İsrâ Sûresi, 17:70) olarak yeterince görememeleridir. Bencil ve menfaatperest yaklaşımların önemli sorunlara neden olduğu görülmektedir.

İKY Ahlakının Temel Değerleri

Yönetim kavramının ana unsuru olan insan aynı zamanda yeryüzünün en şerefli ve değerli varlığıdır (Tîn Sûresi, 95:4). Bedenen ve özellikle de ruhen en güzel şekilde yaratılmıştır. Bu nedenle de "Allah'ın yeryüzündeki halifesi (temsilci)" olarak nitelendirilmiştir (Bakara Sûresi, 2:30). Bu durum insanın diğer varlıklara göre üstün

değerini ortaya koymaktadır. Ancak insanın kendisine verilen bu değeri koruyamadığı, nefesine yenik düştüğü takdirde değersizleşme riski ile karşı karşıya olduğu da ayrıca vurgulanmıştır (Tîn Sûresi, 95:5). İnsana verilen bu üstün değer, diğer varlıkların onun için yaratılması ve istifadesine sunulması onun sorumluluklarının da bir göstergesidir (Câsiye Sûresi, 45:13). Diğer alanlarda olduğu gibi İKY'nin de etkinliği, yetki ve sorumlulukların farkındalığı ile bunun ahlaki değerlerle bütünleştirilerek yönetim tarzına dönüştürülmesi ile mümkün olur. Ahlaki yönetim, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara saygı göstermeyi, hiçbir ayırmıcılık yapmadan adaletle muamele etmeyi gerektirir (Carroll, 1991, s. 43). İKY'de göz önünde bulundurulması gereken ahlaki değerlerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- *İyi niyet*: Yönetim sürecinin başarısı, tarafların birbirine bakışına bağlıdır. Arka planda başka hesapları bulunan kişiler arası ilişkiler başarı ile sürdürülemez. “Ameller (işler) niyetlere göredir” (Müslim, Kitab-ul İmare, 7, s. 155) prensibi asla unutulmamalıdır,
- *Dürüstlük*: Tarafların birbirine karşı açık ve dürüst davranması ilişkileri güçlendirir, güven duygusunu pekiştirir. Society for HRM raporuna göre dürüstlük ve ahlaki davranış üst düzey İK yöneticileri için en önemli beş yetkinlikten birisidir (Mondy, 2017, s. 31).
- *Adalet*: Bir işin gereklerini hiçbir yönüyle eksik bırakmadan yerine getirilmesini ifade eder tersi ise zulümdür. “Şüphesiz Allah adaleti... emreder” (Nahl Sûresi, 16:90). Adaletli davranış, kişinin adalet duygusunun haz ve emellerine üstün olması, ihtiraslarını bir tarafa bırakabilmesine bağlıdır. Bu da güçlü bir ahlak kültürü ve insan sevgisi gerektirir (Topçu, 2017, ss. 101-102). İKY'de adalet, huzur ve başarının en önemli anahtarlarıdır. Bowen, Gilliland ve Folger (1999), çalışanların hukukunu koruma ve onlara adil davranmanın örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını vurgulamaktadırlar.
- *Liyakat ve ehliyet*: İşlerin yetkin, görevin gerektirdiği niteliklere sahip, ahlaki değerlere örgütsel değerlere uygun, güvenilir kişilere verilmesini ifade eder.
- *Denge/ölçülü davranmak*: Aşırıya gitmeden, söz ve davranışlarda ölçülü olma (ifrat ve tefritten kaçınma/itidal), meşru alanlarda kalma, yönetim ahlakının temel prensiplerindedir. “İşlerin en hayırlısı (aşırılıktan uzak) orta yol üzere olanıdır” (Keşf-ül Hafa, 1, s. 391). “Ancak aşırı gitmeyin. Çünkü Allah aşırı gidenleri sevmez” (Bakara Sûresi, 2:190). Yönetimde dengeli davranmak ve dengeleri gözetmek, oluşabilecek sorunların önündeki en önemli bariyerlerden biridir.

- *Sözünde durmak*: Söz vermek, yapılan sözleşmenin gereğini yerine getirmek, dürüstlüğün gereğidir (Nahl Sûresi, 16:91). Sözünün arakasında durmamak, sözleşme gereklerine uymamak, İslam kültüründe münafıklık alameti olarak nitelendirilmiştir (Buhârî, Edeb, 69). Yapılan araştırmalar, iş yerlerinde özellikle yöneticilerin verdikleri sözlerin arkasında yeterince durmadıklarını göstermektedir. Kendilerine yakıştırılmayan bu tür davranışlar güven kaybına neden olmaktadır.
- *Hoşgörü ve kolaylık*: Hoşgörülü ve kolaylaştırıcı davranma - “(müminler) birbirlerine karşı da merhametlidirler” (Fetih Sûresi, 48:29), “Allah size kolaylık diler, zorluk dilemez” (Bakara Sûresi, 2:185)- kolaylıklar sağlama insani ve ahlaki birer erdemdir. Affedici ve cezalandırmaya en son çare olarak yaklaşmak kişilerin özgüvenini artırır, başarıları için katkı sağlar.
- *Dayanışma*: Ortak değerler etrafında bütünleşme -“Müminler bir binanın tuğlaları gibi birbirine bağlıdır” (Müslim, Birr, 65)- birbirini anlama, kıskançlık vb. duygulardan arınmış olmayı gerektirir. Dayanışma atmosferinin gücü İKY'nin başarısını da ifade eder.
- *Güven*: Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat anlamına gelir (TDK, 2019). Organizasyonlarda ilişkileri güçlendiren, tarafları birbirine bağlayan âdeti duygusal bir tutkal işlevi görür. Başarılı ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde güvenin rolü büyüktür. Finansal hizmetlerin yönetiminde ve kriz dönemlerinde bu etki daha da belirginleşir. Watson Wyatt tarafından yapılan bir araştırma sonucunda güven duygusu yüksek kuruluşlarda hissedarların toplam getirisinin, güven duygusu düşük olanlara göre ortalama üç kat daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Covey, 2009, s. 39). Örgütsel yapılanma, hiyerarşi, iş ve görev tanımlarının mevcudiyet/yeterlilik durumu, sergilenen yönetim yaklaşımları, kültür vb. işyerlerinde güven duygusunu etkiler. Bir işletmede yüksek güven iletişimi, iş birliğini, yürütmeyi, yenilikleri, stratejiyi, sorumlulukları, ortaklığı ve paydaşlarla ilişkileri somut olarak geliştirir (Covey, 2009, ss. 33-37). Güven iş tatmini, yüksek performans ve düşük iş gücü devrine neden olur. Güvenin yitilmesi ise imaj kaybı, ekip çalışmasının etkinliğinin zayıflaması, güvenirliliğin yitilmesi, iletişimin zarar görmesi, bağlılık duygusu ve özsaygının yitilmesi vb. önemli sorunlara yol açar (Tierney, 1997, ss. 57-68). Bunun sonucu bireylerin yaratıcılık, katılım ve çaba gösterme performansı düşer. Bu tür ortamlarda denetim ihtiyacı da artar. İslam kültüründe, güvene dayalı ilişki yönetimi esastır. Güven telkin etmeyen davranışlar münafıklık (iki yüzlü, tutarsız) olarak değerlendirilmektedir -Münafıklık alameti üçtür; konuştuğu zaman yalan söyler, söz verdiğinde

sözünden cayar, kendine bir şey emanet edildiğinde (emanete) ihanet eder” (Buhârî, Edeb, 69)- Yapılan araştırmalar iş yerlerinde çalışan-yönetici ilişkilerinde güven sorunu bulunduğunu, bunun asıl nedeninin ise ahlak dışı davranışlar olduğunu ortaya koymaktadır (Covey, 2009, s. 27).

- *Sorumluluk*: İnsan genel olarak yapıp ettiklerinden sorumludur. Sorumluluklar kişinin gücü ve yetenekleri ile sınırlıdır -“Allah bir kimseyi ancak gücünün yettiği şeyle yükümlü kılar. Onun kazandığı iyilik kendi yararına, kötülük de kendi zararınadır” (Bakara Sûresi, 2:286)- İKY’de yetki ve sorumluluğun denkliği, adaletin tesisi açısından önemlidir.
- *Mahremiyetin korunması*: Taraflar sahip olduğu özel ya da kurumsal bilgileri korumalı, ilgili tarafın izni/rızası olmadan başka kişi veya kuruluşlarla paylaşmamalıdır (Palmer ve Winters, 1993, ss. 137-147).

Sayıları neredeyse genel ahlak ilkelerinin tamamını (Ünsür, 2018, ss. 115-134) kapsayan İKY ahlakı değerlerini bazı yazarların tevhid (birlik ve beraberlik), muvazene (dengeli davranış), özgür irade (karar ve davranışlarda özgürlük), sorumluluk ve ihsan (her yönüyle iyi ve güzel davranmak, üzerine düşeni fazlasıyla yerine getirmek -Hz. Ali (RA); İnsanlar işlerini ihsanla yapmalarına göre değer kazanır demıştır-) ana başlıklarında topladığı (Bikun, 2004, ss. 35-44), bazılarının ise uhuvvet (kardeşlik duygusu), kul hakkına riayet (karşılıklı hukuka saygı, çalışma ilişkilerini kul hakkı bakımından değerlendirmek ve korumak, İslam’da kul hakkına tecavüzün kişiyi müflis konumuna düşüreceği vurgulanmıştır (Müslim, Birr, 59), iş birliği ve yardımlaşma (Sadeq, 2018, s. 46-47) ile ihlas (samimiyet), güven, şura (ortak akla başvurma) (Alorfi, 2012, ss. 90-91) gibi değerleri ön plana çıkardığı görülmektedir. İKY ile ilgili literatürde sıralanan adalet, yeterlilik, güvence, tarafsızlık, şeffaflık, koruma, katılımcılık, güven, geliştirme ve kariyer gibi ilkeler de bu kapsamda değerlendirilmelidir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015, ss. 16-17; Sabuncuoğlu, 2011, ss. 18-24).

Yöneticilerin ahlaki değerlere dayalı olarak sergilediklerini düşündükleri yönetim yaklaşımlarını tek başına yeterli olamayacağı göz ardı edilmemelidir. Önemli olan başta çalışanlar olmak üzere ilgili paydaşların bu yaklaşımları nasıl algıladığıdır. Bu nedenle politika belirleme ve yönetim süreçlerinde katılımcı bir anlayış ortaya konulması en akılcı yol olarak görülmelidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Başlıca Ahlaki Sorunlar

İKY süreci, ahlaki sorunların en fazla yaşandığı yönetim süreçlerindedir. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- Temel insan haklarına yönelik ihlaller,
- Fırsatlardan eşit yararlanamama,
- Ayırmacı/kayırmacı yaklaşımlar, ön yargılar,
- Çıkar çatışmaları,
- Haksızlık olarak değerlendirilebilecek uygulamalar (ücretlerin zamanında ödenmemesi, eksik ödemeler vb.),
- Kişisel, örgütsel ve toplumsal değer yargılarını yok sayma/önemsememe,
- Mahremiyete (özel yaşamın gizliliği) yönelik hak ihlalleri,
- Standart yaklaşımlar (kişi ve iş yeri farklılıklarının gözetilmemesi),
- Güven duygusunun zedelenmesi,
- Sağlık ve güvenlik sorunları (iş kazası ve meslek hastalıkları, risk yönetimindeki eksiklikler) vb.

Yukarıda belirtilen konular başlı başına birer sorun olmaktan öteye birbirine yönelik domino etkisine de sahiptir. Bunlar arasında yer alan güven sorunu/güvensizlik konumuz açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü güven olmadan hiçbir sonuca sağlıklı bir şekilde ulaşmak mümkün olmaz. Güven duygusunun kaybolması/eksikliği, kişileri ahlak dışı davranışlara yöneltir (İGİAD, 2018, s. 172). İnsanlar birbirlerine karşı rol oynamaya başlar, mış gibi yapmalar çoğalır, sonunda başta işverenler olmak üzere tüm taraflar kaybeder. Bu nedenle güveni, başarının en önemli anahtarı olarak nitelendirmek mümkündür. Son yıllarda özellikle büyük ölçekli işletmelerde, ilişkilerde azalan güven (artan güvensizlikler) nedeniyle hızla gelişen izleme teknolojilerinin işverenlerce daha fazla kullanıldığı, iş yerlerinde çalışanlara yönelik elektronik denetim uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu durum, taraflar arası ilişkilerde güven duygusunun ortadan kalkması yanında çalışanın en temel hakkı olan mahremiyet hakkının ihlal edilmesine de neden olmakta, konu çalışma ilişkileri ve ahlakî bakımından önemli bir sorun hâline gelmektedir. Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association-AMA) tarafından yapılan bir araştırma sonucu, ABD’de işletmelerin %66’sında çalışanların internet kullanımının yönetim tarafından izlendiği, %28’inin ise e-posta hizmetini kötüye kullandığı gerekçesiyle işten atıldığı belirlenmiştir (DeCenzo vd., 2017, s. 6). Belirtilen oranlar, izleme teknolojisinin gelişimi ve güvensizlik durumuna göre değişmektedir.

İKY Süreçlerinin Ahlaki Açıdan Değerlendirilmesi

Ahlaki değerlerle uyumlu sistem tasarımı (etik programlar oluşturulması), yönetimi ve geliştirilmesinde İKY süreç/işlevleri önemli rol oynar (Weaver ve Trevino, 2001, s. 130). İKY’de ahlaki boyutu incelemenin en uygun yolu ise süreçlerin ahlaki değerlerle ilişkisi bakımından performansına bakmaktır (Sadeq, 2018, s. 45). Bu nedenle mutlaka ahlaki değerlerle ilişkilendirilmiş süreç performans göstergeleri belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir.

İKY süreç/işlevleri birbiriyle iç içe ve sürekli etkileşim hâlinindedir. Örneğin; kariyer, seçme ve işe yerleştirme, eğitim, ücret, performans vb. süreçlerini etkiler. Diğerleri de benzer durumdadır. İnsan kaynakları süreçlerinin adilane bir şekilde yönetilebilmesi için iş analizlerinin yetkin kişilerce uygun periyotlarla gerçekleştiriliyor olması zorunludur. Aksi hâlde pek çok sübjektif unsur devreye girer ve ahlaki zeminden uzaklaşmış olur. İş tanımlarının yapılmadığı, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği iş ortamları her türlü karmaşa ve çatışmaya daima açıktır.

İslam’da İKY anlayışının temelini, kardeşlik (uhuvvet) üzerine inşa edilen hak ve menfaatlerin korunduğu, sevgi, saygı ve güvene dayalı güçlü ilişkiler oluşturur -“Mü’minler ancak kardeşler” (Hucurât Sûresi, 49:10). “Kimin elinin altında bir kardeşi (çalışan) bulunuyorsa ona yediğinden yedirsin, giydiğinden giydirsin. Onlara kaldıramayacakları işleri yüklemesin eğer yüklerseniz kendilerine yardım ediniz” (Müslim, Eyman, 29)- İlişkilerde kul hakkının gözetilmesi temel ilkedir. Bu nedenle İKY süreçleri bu temele dayalı olarak adalet, liyakat, dürüstlük, sorumluluk, güven, sadakat, vefa, tevazu, nezaket, merhamet, helalinden kazanma, cömertlik, istişare, dayanışma, paylaşma vb. ahlaki erdemler çerçevesinde planlanmalı ve yönetilmelidir. Yapılan araştırmalar, İKY süreçlerinin yönetiminde en etkili faktörün güven olduğunu göstermektedir (Abdurrahman vd., 2013, s. 1106).

Seçme ve İşe Yerleştirme (Selection and Recruitment)

Örgütlerin geleceği ve rekabet piyasasındaki konumunu belirleyen en önemli faktör, sahip oldukları insan gücüdür. Bu nedenle her işletme örgütünün ana hedefi; güçlü insan kaynağına sahip olmaktır. Bunun temel şartı ise işletmeyi geleceğe güven ve başarı ile taşıyabilecek yetkin, uyumlu, güvenilir, ahlaklı, başarıya arzusu duyan, üstün performanslı insan kaynağını iş yerine kazandırmaktır. Bu nedenle işletmenin geleceğine yapılan en önemli yatırım olan insan kaynağının belirlenmesi (seçme) süreci son derece kritik bir önem taşır. Seçme ve yerleştirme, organizasyona belirli bir pozisyon için adaylar arasında en uygun olanının tercih edilmesidir

(Mondy, 2017, s. 134). Kur'an-ı Kerim'de anlatılan Hz. Şuayb'ın Hz. Musa'yı çoban olarak istihdamı olayı, istihdamda yetkinlik ve güven faktörlerine vurgusu bakımından dikkat çekicidir -“Babacığım, onu ücretle tut. Her hâlde ücretle tuttuklarının en hayırlısı, güçlü ve güvenilir olan bu adam olacaktır” (Kasas Sûresi, 28:26).

Uygun insanları işe alabilmek için öncelikli olarak iş gereklerinin belirlenmiş olması gerekir. Bununla birlikte işe ve iş yerine en uygun yetkinlik ve kişilik özellikleri de belirlenmiş olmalıdır. Ancak bundan sonra titizlikle gerçekleştirilecek bir seçme süreci ile gelecek vadeden uygun adaylar kuruluşa kazandırılabilir. Güven sorunlarının fazlaca yaşandığı günümüzde referans araştırması konusu doğru kişiyi işe alma sürecinin en önemli aşamalarından biri hâline gelmiştir.

Uygun adayları iş yerine çekebilmeye en önemli faktör, işin cazibesi ile işveren markası/kuruluş imajıdır. İşveren markasını ise kuruluşun çevresine yansıttığı iktisadi ve sosyal performansı sonucu ortaya çıkan algı oluşturmaktadır. Kuruluşların çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, örgüt kültürü, sosyal sorunlara karşı duyarlılıkları vb. bu kapsamda değerlendirilmektedir. Career Builder'in araştırmasına göre adayların %90'dan fazlası iş ararken işveren markasını göz önünde bulundurmaktadır (DeCenzo vd., 2017, s. 129). İşveren markası aynı zamanda kuruluşun ahlaki imajını da içerir. Bu nedenle başvuruların sayısı ve niteliğinde belirleyici temel faktörler arasında yer alır.

Gerek işe alımlarda gerekse yer değiştirme ve terfi uygulamalarında, iş ile çalışan eşleştirmesinde bilgi, beceri, deneyim ve kişilik en önemli faktörlerdir. Liyakat ve ehliyet denilen bu husus, İslam literatüründe önemli bir yere sahiptir -“Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor” (Nisâ Sûresi, 4:58). Hz. Muhammed'in (s.a.v) vali olma isteğinde bulunan yakın arkadaşı Ebû Zer'in (r.a.) isteğini ilgili görev bakımından liyakat eksikliği (zayıf olma) gerekçesiyle reddetmiş olması dikkat çekici bir örnektir (Hadislerle İslam, 2013, s. 391). İş gereklerine uygun yeterliliklerin aranması sadece işverenlerin ahlaki sorumluluğu olmayıp çalışanlar için de benzer yükümlülükler söz konusudur. Helal rızık peşinde koşmak, onu aramak-yetkinliklere uygun, meşru işi arama ve o işte çalışmak- her mümin için bir görevdir (Taberani, Mu'cem-ul Evsat, 8, s. 22).

Seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili olarak günümüzde karşılaşılan ahlaki problemlerin başında kayırmacılık (nepotizm ve favoritizm) gelmektedir. Özellikle kamu kesiminde olmak üzere siyasi faktörler, vakıf, dernek, sendika vb. baskı gruplarının bu konudaki etkileri bilinen bir gerçektir. Özel sektörde ise bu konuda akrabalık ilişkilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. İş gücü piyasasının genel algısı da bu yöndedir

(İĞİAD, 2018, s. 136). Belirtilen sorunları bertaraf etmek, konu ile ilgili baskılardan kurtulmak amacıyla son yıllarda birtakım kuruluşların kendileri için kritik değer taşıyan seçme sürecini profesyonel firmalar aracılığı ile yürüttüğü görülmektedir. Seçme sürecinde uygulanan sınavlar, testler vb. ölçme-değerlendirme araçları, isabetli kararlar alınmasına ve sürecin adil ve objektif bir şekilde yönetilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Son yıllarda kaynak yönetiminin artan stratejik önemi, İKY'nin bu konudaki rolünün daha iyi anlaşılması, artan kurumsallaşma çabaları vb. ile “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” anlayışının yaygınlık kazanması, İK süreçleri performansının da ölçülmesini de zorunlu hâle getirmiştir. İK süreçleri performansının periyodik olarak ölçülmeye ve izlenmeye başlanması ile iyileştirmelerin geciktirilmeksizin gerçekleştirilmesinin işletmelerde birtakım sorunları önemli ölçüde azalttığını göstermektedir. Örneğin; “deneme süresinde işten ayrılan çalışan sayısı/oranı” kuruluş/İK profesyonellerinin seçme/işe uygun kişileri alma performansını göstermekte bu nedenle de işe alımlarda yetkinlik kriteri daha özenle aranmaktadır.

Ahlaki zeminde yürütülen başarılı ve isabetli bir işe alma süreci şu hususları içermelidir:

- Seçim sürecinde rol alan kişiler, bu konuda yeterli bilgi, beceri ve duyarlılığa sahip olmalı,
- Liyakat ve ehliyet gözetilmeli (din, dil, ırk, cinsiyet vb. herhangi bir ayrımcılık yapmaksın doğru kişiler işe alınmalı),
- İhtiyaca göre (sayı ve yetkinlik) hareket edilmeli,
- İstihdam fırsatlarının oluşturulması ve sunumunda adil davranılmalı, ayrımcılık yapılmamalı. “Daha ehil ve liyakatli varken yakınlık sebebiyle bir başkasını tercih ve istihdam eden kimse, Allah’a, Resulüne ve bütün Müslümanlara karşı hainlik etmiş olur” (Askalani, 1973, 2, s. 233),
- İşe alınan kişi, kendisine (bilgi, beceri, deneyim, fiziki yapı vb.) en uygun iş ve ortamda görevlendirilmelidir. “Onları kaldıramayacakları yüklerin altına sokmayın, sokarsanız kendilerine yardımcı olun” (Buhârî, 1, s. 15). İş ve işyerine uyumu için gerekli destek (oryantasyon) sağlanmalıdır. İslam hukukuna göre, kişilerin yaş, bünye ve kuvvetine uygun olmayan işlerde çalıştırılması uygun bulunmamıştır (Şakfe, 1968, s. 42).

İş gücü temininde temel ilke, öncelikle mevcut (iç) kaynaklara yönelmektir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kişi açık pozisyona uygun hâle getirilebilir. Bununla birlikte:

- Çalışma ilişkileri bir sözleşmeye dayalı olmalıdır ve sözleşme ile ilgili tüm unsurları içermelidir, sözleşmede belirlenmeyen hususlarda ise örf esas alınır -“Onlar ki, emanetlerine ve verdikleri sözlere uyarlar” (Mü’minun Suresi, 23:8).
- Sözleşme (herhangi bir etki altında kalınmaksızın) hür irade ile yapılmış olmalıdır. Satış (akit/sözleşme) ancak karşılıklı anlaşmadan sonra tamamlanan bir olaydır. İş sözleşmesinin yazılı olması (4857 Sayılı İş Kanunu’nun 8. Maddesi’ne göre süresi bir yıl ve üzeri olan sözleşmeler yazılı olmak zorundadır) tavsiye edilmiştir. Yazılı olmadığı takdirde örfü göre işlem yapılır (eş-Şerif, 1986, s. 88).
- Yapılacak (meşru) bir iş bulunmalıdır -“Ey iman edenler! Mallarımızı aranızda batıl yollarla yemeyin” (Nisâ Süresi, 4:29).
- İşin (miktarı, ödeme şekli belirlenmiş) bir ücret karşılığında yapılıyor olması gereklidir,
- Sözleşme süresi (belirli, belirsiz, deneme süreli) tarafların rızasına bağlıdır (eş-Şerif, 1986, ss. 118-123).

Günümüzde işlerin yapısı, belirli alanlarda uzmanlıkların önem kazanması, ahlaki sorunların artması vb. hususlar, işe alma süreci performansının tek başına yeterli olmadığını, iş gücü piyasasında (artan işsizlik oranlarına karşın) değeri sürekli artan kazanım/nitelikli iş gücünün elde tutulması konusunu önemli bir İKY işlevi olarak ortaya çıkarmıştır. Yıkıcı rekabetin artması ve yönetimde ahlaki değerlerin göz ardı edilmesi, firmaların rakiplerin sahip olduğu nitelikli iş gücünü ayartma eğilimini arttırmakta bu nedenle de nitelikli iş gücünü elde tutmak zorlaşmaktadır. İktisadi faktörlerin ön plana çıktığı günümüzde elde tutma önemli bir İKY işlevi hâline dönüşmüş durumdadır. Hem rakibe ait bilgilere sahip olma, hem de onu zayıf düşürmeyi amaçlayan bu tür yaklaşımlar iş piyasalarında önemli birer ahlaki sorun olmaya devam etmektedir. Elde tutma (*retaining employees*); organizasyonların yetenekli, rekabet sürecinde kendisini ayakta tutabileceğine inandığı çalışanlarını alıkoyma becerisidir (HBSP, 2011, s. 14). Bu alıkoyma, nitelikli, kuruluş ve değerleri ile uyumlu çalışanların belirli bir işlev veya seviye için uygun süre elde tutulması anlamını taşır. Nitelikli çalışanların ikamesi zor ve maliyetlidir. Bu nedenle onları elde tutabilmek için işi ve iş yerini cazip hâle getirmek, kendilerine değerli olduklarını hissettirmek, güçlü ilişkiler, güven ortamı oluşturmak, özerklik ve esneklik sunmak, iyi bir ücretten fazlasını sunmak vb. gibi yaklaşımlar gereklidir. Çalışanların psiko-sosyal yönlerine dönük yatırımlar bu konuda oldukça önemlidir (Thompson, 1998, s. 99). Aidiyet duygusunun çalışanı kuruluştaki tutabilecek en önemli

faktör olduğu ise unutulmamalıdır. Baltaş Grubu tarafından 2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre örgüte bağlılığı en fazla etkileyen faktörün kariyer fırsatları olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla kişisel gelişim, ücret, yaşam kalitesi, tanıma ve takdir, işin cazibesi, örgütsel ilişkilerin kalitesi hususlarının takip ettiği belirlenmiştir (Baltaş, 2009, ss. 62-64).

Eğitim ve Geliştirme (Training and Development)

Organizasyonların çalışanlarına karşı başlıca iki yükümlülüğü bulunmaktadır. Birincisi; ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere uygun olarak çalışanların maddi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, ikincisi ise çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân tanımadır. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi beraberinde iş tatminini de oluşturur (Başaran, 1992, ss. 177-179). Ancak yapılan araştırmalar bu konuda çalışanlara gerekli desteğin yeterince verilmediğini göstermektedir (Covey ve Merrill, 2013, s. 113).

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından kazanılması için kuruluşlar tarafından planlanmış faaliyetleri ifade eder (Noe, 1999, s. 4). Eğitim, çalışanlara iş performansı için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırma ve geliştirme sürecidir. Amacı, çalışanlara işlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli, günün şartlarına uygun bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırmaktır. Eğitimle kazanılan bilgi, beceri ve davranışlar, organizasyonların entelektüel sermayesini oluşturur, eğitim bireysel performansla birlikte örgütsel performansı da etkiler (Kelly, 1987, s. 22). Organizasyonların başarısı ve geleceği (rekabet piyasasındaki durumu), eğitilmiş insan kaynağına (entelektüel sermaye) bağlıdır. Entelektüel sermaye motive edilerek harekete geçirildiğinde başarı kendiliğinden ortaya çıkar. Bu nedenle eğitime yapılan harcamalar, kuruluşların en önemli ve stratejik yatırımları olarak değerlendirilmelidir.

Eğitim en etkili güçlendirme aracıdır. Organizasyonların en önemli görevi, kendilerini ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek yetenekleri bulup onları güçlendirmektir. Bu ise meta beceriler (genel bilgi) yanında kaldıraçlı beceriler (örgüt için diğerlerine kıyasla daha değerli bilgi, beceri) ve tescilli beceriler (örgüte özgü bilgi, beceri) kazandırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ile mümkündür (Stewart, 1997, ss. 96-102).

Hangi çalışanın ne tür bir eğitime ve ne kadar süreyle tabi tutulacağı, eğitim ihtiyacı analizi ile belirlenir. Eğitim ihtiyacı analizinde; stratejik yönelim, örgütsel analiz, görev ve kişi analizlerinden yararlanılır (Şencan ve Erdoğan, 2001, ss. 14-29). Planlama buna göre yapılır, uygulama sonuçlarının hedeflere uygunluğu etkinlik değerlendirmesi ile belirlenir. İşe yeni alınan kişilerin oryantasyon eğitim-

leri de bu kapsamda değerlendirilebilir. Eğitim planlaması, plan ve uygulamaların hedeflere uygunluğu ile bu alandaki yatırımların geri dönüşümünün belirlenmesi, eğitim ve geliştirme sürecinin yönetiminde oldukça önemlidir. Bu nedenle her kuruluş kendine uygun değerlendirme sistematiği oluşturmalıdır. Bu alanda en fazla kullanılan dört kademeli (reaksiyonlar, öğrenme, davranış ve sonuçlar) Kirkpatrick modelidir (Noe, 1999, ss. 149-182).

İş yerlerinde eğitim ve geliştirme süreci ile ilgili birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Bunların başında (istisnalar hariç) konunun öneminin hem işveren hem de çalışanlar tarafından yeterince kavranılamamış olması gelmektedir. Durum böyle olunca yasalardan kaynaklanan zorunlu eğitimler dâhil eğitim konusu bir maliyet unsuru ve angarya olarak değerlendirilmekte ya da hiçbir analize dayalı olmaksızın dostlar alışverişte görsün kabilinden gereksiz harcamalara neden olan uygulamalara sıkça rastlanabilmektedir. Bu alanda yaşanan bir başka sorunu ise (eğitim konusunun kişisel gelişimle ilgisi ve maliyet boyutu nedeniyle) oluşturulan fırsatlardan (özellikle yurt dışı ve sertifikalı eğitimler) yararlandırmada yaşanan adaletsizlikler ve kayırmacı davranışların oluşturduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar, insan sermayesine yapılan yatırımların (eğitim vb.) marjinal değerinin, makine ve teçhizata yapılan yatırımın marjinal değerinden üç kat daha fazla olduğunu göstermektedir (Stewart, 1997, s. 93). İşletme yöneticilerine düşen, kendilerini ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek yetenekleri bulup onları eğitip geliştirmek (güçlendirme) olmalıdır. Ancak şurası da unutulmamalıdır ki iş yerlerinde başarılı ve kalıcı olmak sadece mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile sağlanamaz, ahlaki becerilerin de geliştirilmesi gerekir. Ahlaki beceriler, ahlaki değerlerle bütünleşik eğitimlerle kazanılabilir. Bu konuda öncelikli sorumluluk çalışana aittir, arzu ve çabasıyla bunu ortaya koymalıdır. İşverene düşen ise bu konuda çalışanlarını teşvik etmek ve desteklemektir.

Ahlaki sorunlarla baş edebilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde şu hususlara özen gösterilmelidir:

- Eğitim ihtiyaç analizleri düzenli yapılmalıdır,
- Eğitim fırsatları adilane dağıtılmalı, kayırmacılık yapılmamalıdır,
- Yönetici ve çalışanlar, eğitimin önemi ve yönetiminde adalet konusunda bilinçlendirilmelidir,
- Süreç performans parametreleri/göstergeleri (adam-saat/yıl vb.) belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir,

- Planlar ve kullanılacak kaynaklar ayrıntılı olarak belirlenmelidir,
- Uygun ortam (fiziki-manevi) oluşturulmalı, yetkin eğitimcilerle (iç, dış) çalışılmalıdır,
- Uygun araç ve yöntemler (outdoor vb.) kullanılmalıdır,
- Sonuçlar mutlaka değerlendirilmeli (etkinlik değerlendirmesi), diğer süreçlerin yönetimi (ücret, kariyer vb.) ile iyileştirme faaliyetlerinde kullanılmalıdır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kazandırılacak bilgi ve becerilerle çalışanları hem mevcut konumlarında hem de geleceğe hazırlama bakımından en önemli güçlendirme aracıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme (*empowerment*); yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin/çalışanların karar verme haklarını/yetkilerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2018, s. 418). Çalışanların güçlendirilmesi; katılım, yetki devri ve motivasyon kavramları ile yakından ilişkilidir. Güçlendirme insana değer veren, güvene dayalı, çalışanı işin sahibi gibi gören, çalışana yapılan yatırımları işletmenin geleceğine yapılan yatırımlar olarak değerlendiren bir anlayışın ifadesidir.

Güçlendirme sadece çalışana yetki vermek değil aynı zamanda o yetkinin beklentilere uygun bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması sürecini de kapsar. İşletmeler güçlendirme uygulamaları ile çalışanların motivasyon, yönetsel yetkinlikler ve performans düzeylerini arttırmakta ve geliştirmektedirler (Barutçugil, 2004, s. 398). Kendini güçlü hisseden, kendine güvenen çalışanların ahlaki zeminde kalarak yüksek performansa ve başarıya odaklanması beklenen bir durumdur. Tereddütlü, kendine yeterince güveni olmayan kişilerin ise hata yapma, ahlaki zeminden uzaklaşma riski oldukça yüksektir.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde başta yöneticiler olmak üzere iş yerindeki bütün çalışanların birbirine destek olabileceği, paylaşabileceği pek çok husus bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını bu konuda teşvik ederek desteklemeleri (“İyilik ve takva (Allah’a karşı gelmekten sakınma) üzere yardımlaşın” (Mâide Sûresi, 5:2); “Müminler -dayanışma ve yardımlaşmada- bir binanın tuğlaları gibi birbirine bağlıdır” (Müslim, Birr, 65)), bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşmaları, çalışanlar açısından da hiçbir kıskançlık ve dışlama olmaksızın dayanışmacı ve paylaşımcı bir yaklaşımla benzeri davranışların ortaya konulması, sürecin ahlaki zeminde kalarak etkinlik ve verimliliği açısından son derece önemlidir. Bu anlayışın uzun yıllar Müslüman-Türk toplumunda çalışma ilişkileri dâhil (örneğin; Ahilik Modeli) bütün ilişki süreçlerine yön veren önemli etken olduğu bilinmektedir.

Ücret Yönetimi (Compensation Management)

Ücret; bedenî veya fikrî emeğin üretime katkısı karşılığında (çalışana) ödenen bedeldir. Diğer bir ifade ile işletmenin kâr ve zararına bağlı olmaksızın işverenin emek sahibine üretilen malın satışını beklemeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir (Zaim, 1997, ss. 196-197). Tanımda dört husus dikkat çekmektedir. Buna göre:

- Ücret emeğin bedelidir,
- Ücrete hak kazanma/ücretin ödenmesi, kuruluşun kâr veya zararına bağlı değildir,
- Ücret (herhangi bir işlemin/ürünün satışı vb. beklenmeksizin) hak edişi müteakiben derhal ödenmelidir,
- Ücret güvence altında olmalıdır.

Ücret en basit şekildeyle işçinin yaptığı iş karşılığında ödenen/aldığı bedeldir. İşveren, işçinin kendisine sağladığı menfaat karşılığı bu bedeli/ücreti ödemek zorundadır. Hukuki ve ahlaki olan da budur. İslam hukukuna göre işçiye çalışması karşılığı verilen, para ve parayla ölçülmesi mümkün her mal ve menfaat ücret olarak kararlaştırılabilir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 32. Maddesi'nde: "Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır" şeklinde tanımlanmıştır. 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61. Maddesi'nde ise "çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatler" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, Mecelle'de yapılan tanımlamaya daha yakındır. Ücretin müteakvim (kullanılıp faydalanılması mübah olan) bir mal olması, ayrıca sonradan tarafları bir anlaşmazlığa ve mağduriyete düşürmeyecek ölçüde açık ve bilinir olması da şart koşulmuştur (Bardakoğlu, 2000, s. 385).

Ücretlerin belirlenmesinde daha fazla kazanma arzusu (kâr beklentisi), adalet duygusu, eşitlikçi anlayış ve ihtiyaçlar etkili olmaktadır. Serbest piyasa sisteminde ücretlerin belirlenmesinde piyasa şartları (dışsal faktörler) en önemli etkidir. İşverenin ödeme gücü/eğilimi (içsel faktörler) de önemli belirleyicilerdendir. İslam'a göre ise adalet, ihsan (hak edişin üzerinde yapılan ödemeler) ve uhuvvet (işçi-işveren arasındaki kardeşlik duygusu) bu konudaki ana belirleyicilerdir (Sadeq, 2018, s. 43). Çalışanın yetenek, bilgi, beceri ve deneyimi, harcadığı emek, işin süresi, işin niteliği vb. ücretlerin belirlenmesinde esas alınmalıdır. Ücretlerin seviyesi; çalışan saygınlığını korumalı, insanca yaşama imkânı sağlamalıdır (eş-Şerif, 1986, ss. 240-259; Karaman, 1981, s. 54).

Bir İKY işlevi olarak ücret yönetimi; çalışanların işleri ile ilgili ücret takdirine yönelik politika, yapı, sistem ve uygulamaları ifade eder (Demir ve Acar, 2014, s. 103). Etkinlik, adalet, yasalara ve ahlaki ilkelere uygunluk ücret yönetiminin temel prensiplerini oluşturur (Milkovich, Newman ve Gerhart 2011, s. 15). Ücret yönetiminin amacı; liyakatli/yetkin kişileri örgüte çekecek, onları motive edecek ve elde tutabilecek bir yapıyı oluşturmaktır. Bu yapı, iş değerlemesi sonucu ortaya çıkan, çalışanlar ve temsilcileri tarafından bilinen ve kabul edilen adil ve şeffaf bir ücretleme sistemini ifade etmelidir (Askalani, 1985, s. 172). Literatürde pek çok ücret teorisi bulunmaktadır (Ataay ve Acar, 2013, ss. 419-442; Bingöl, 2010, ss. 484-506; Zaim, 1997, ss. 262-290). Mevcut sistemlerden örgütsel yapıya en uygun olan/olanları benimsemek, yönetimin sorumluluğundadır. Esas olan, ücretlerin adil ve piyasa şartlarına uygun olmasıdır. Ücretlerin birtakım sosyal destek programları (sosyal paket, giyim, yakacak, temizlik malzemesi, bayram ikramiyeleri vb.) ile desteklenmesi, çalışan motivasyonu, verimlilik, bağlılık vb. açısından önemlidir. Ücret ve tazminatların hak ve adalet ölçüsünde belirlenmesi ve uygulanması, çalışanları rahatlatır, stres ve kaygılardan uzaklaşmasını sağlar, örgüte güveni artırır.

Günümüzde özellikle işverenlerin ücretlere en önemli maliyet kalemi olarak bakması bu konudaki sorunlara kaynaklık etmektedir. Ücret yönetimi süreci ile ilgili ahlaki sorunların başında adilane olmayan davranışlar gelmektedir. Ücretlerin belirlenmesinde yetkinlik, iş yükü ve riskleri ya da performansın değil de kişiye göre ücret takdiri, işsizliğin fırsat bilinerek piyasa ücretleri altında/düşük ücret verilmesi vb. uygulamalarla ödemelerin zamanında yapılmaması, eksik ödeme, işveren maliyetlerinden kaçınma maksatlı bordrolarda gerçek ücretleri göstermeme, kayıt dışı ödemeler, yasal süreleri aşan fazla mesailer ve bunların ücretlendirilmesinden kaçınma vb. bunların başlıcalarındandır. Yapılan araştırmalar da bu durumu teyit etmektedir (İGİAD, 2018, ss. 133-134). Ahlaki bir sorun olan ve emek istismarı olarak nitelendirilebilecek düşük ücretler aynı zamanda çalışanları ahlak dışı davranışlara yöneltme riskine de sahiptir. Ahlaki değerler gözetilerek ücret belirlemede şu hususlara dikkat edilmelidir:

- *Ücret adaleti sağlanmalıdır:* Ücretler, iş yükleri ve riskleri ile çalışan yetkinlik ve performansları göz önünde bulundurulmak suretiyle (Dessler, 2011, s. 460) piyasa ücretleri de esas alınarak tarafların rızası dâhilinde adaletle belirlenmelidir -“Şüphesiz Allah, adaleti... emreder...” (Nahl Sûresi, 16:90). “İnsanların mallarını eksiltmeyin” (A'râf Sûresi, 7:85). İslam'da ücret politikasının temelini adalet yani adil ücret anlayışı oluşturmaktadır. Adalet, herkese hak ettiğini ve layık olduğunu vermektir. Gerek harcanan emek gerekse değer bakımından her

iş ve hizmet aynı değildir. İş verimi ve çalışan performansı, ücreti belirlemede en temel faktör olarak görülmelidir -“Siz ancak işlediklerinizin karşılığı ile cezalandırılırsınız” (Sâffât Sûresi, 37:39). Ücret yönetiminde adaleti gözetme aslında işletmenin çalışanlarına verdiği değer de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Bloom, 2004, s. 150). Ücret adaletine inanan çalışanların işe ve iş yerlerine bağlılığı ise bilinen bir gerçektir.

- *Ücret işin niteliğine ve çalışanın yetkinliğine uygun olmalıdır:* İşlerin güçlüğü, riskleri, gerektirdiği bilgi ve beceri, ücret belirlemede en önemli kriterlerdir (Ivancevich, 2010, s. 295; Yeniçeri, 1986, ss. 282-283). Bu nedenle farklı işler için farklı ücret olması en tabii durumdur -“Herkesin yaptıklarına göre dereceleri vardır” (Ahkâf Sûresi, 46:19). “Siz ancak işlediklerinizin karşılığı ile cezalandırılırsınız” (Sâffât Sûresi, 37:39). Önemli İslam hukukçularından Muhammed Ebû Zehrâ (1898-1974); “işlerde ücretler, çalışmanın kıymetine, işçiye, ailesine (israf etmeksizin) yetecek miktara göre takdir edilir (belirlenir)” demiştir.
- *Ücret maruf (örfe uygun/optimal düzeyde) olmalıdır:* Ücretler, insanca yaşayabilecek düzeyde ve piyasa şartlarına uygun olmalıdır -“Eğer çocuklarınızı (bir süt anneye) emzirtmek isterseniz örfeye uygun olarak vereceğiniz ücreti güzelce ödediğiniz takdirde size bir günah yoktur” (Bakara Sûresi, 2:233). Mevcut şartları (işsizlik, göçmen/kaçak işgücü vb.) ve emeğin pazarlık gücünün zayıflığını fırsat bilerek piyasa ücretleri altında ücret belirlemek, ahlaki ve insani açıdan kabul edilebilir bir durum değildir. Çalışanın emeğinin karşılığını ifade etmeyen düşük ücretler hem çalışan performansı, hem de çalışan davranışı olarak işe ve iş yerine negatif olarak yansır. İşverenler diğer alanlarda olduğu gibi ücret belirlemede de bencillikle değil, ahlaki değerler çerçevesinde hareket etmenin kazan-kazan için bir ön şart olduğunu unutmamalıdır.
- *Ücretin belirlenmesinde ihtiyaç göz önünde bulundurulmalıdır (sosyal ücret):* Ücretin belirlenmesinde, iktisadi unsurların dışında işçinin ihtiyaçları (medeni durumu, bakmakla yükümlü bulunduğu kişiler vb.) göz önünde bulundurulmalıdır (Milkovich vd., 2011, s. 45; Şakfe, 1968, ss. 85-98; Zaim, 1992, ss. 84-88). Ahlaki yaklaşım olarak değerlendirilebilecek bu husus başta ülkemiz olmak üzere daha ziyade Müslüman ülkelerde yaygın olan bir uygulamadır. Hz. Muhammed (s.a.v) savaş ganimetlerini taksim ederken evliye iki, bekara bir hisse vermiştir (Ebû Dâvûd, 3, s. 359). İnsanların maddi ve manevi olmak üzere iki türlü ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçlar ve sonuçları birbiriyle ilişkilidir. Maddi ihtiyaçların karşılanması genellikle manevi ihtiyaçların karşılanması için de zemin oluşturur. Maddi ihtiyaçları karşılanan kişi, refaha, maddi ihtiyaçları yanında

manevi ihtiyaçları karşılanan ise mutluluğa erişir. Devlet ve işverenler bu hususları göz ardı etmemelidirler.

İslam hukuku, ücret konusunu, iş sözleşmesinin en önemli parçası olarak görmektedir. Mecelle'nin 565. Maddesi'nde: "Ücret belirlenmeksizin işçi istihdam edildiğinde gündeliği belirli ise belirlenmiş olan ücret, değilse benzeri işçiye verilen ücret (piyasa ücreti) verilir" denilmektedir. Bu ifade, işçi ücretlerinin emsal işçi/emeğin piyasa değeri altında belirlenemeyeceği ilkesini ortaya koymaktadır.

- *Sözleşmede belirlenen süreyi aşan çalışmalar (fazla mesai) ayrıca ücretlendirilmelidir:* Sözleşmede/yasada belirlenen süreler dışındaki çalışmaların ayrıca ücretlendirilmesi hem yasal hem de ahlaki bir zorunluluktur. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 41. Maddesi'ne göre fazla çalışma yasada yazılı koşullar çerçevesinde haftalık 45 saati aşan çalışmalardır (854 Sayılı Deniz İş Kanunu'na göre bu süre, gemi adamları için haftalık 48 saattir). Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının %50 yükseltilmesi suretiyle ödenir (Deniz İş Kanunu'nda bu oran %25 olarak belirlenmiştir). İşverenler gerekmedikçe fazla mesaiye yönelmemeli yapılması hâlinde ücreti tahakkuk ettirilip çalışanın bordrosuna yansıtılmalıdır.

Çalışanların ise işlerini normal zamanında bitirmeyip fazla mesaiye yönelmeleri ahlaki bir davranış olmaz. İbn Nüceym (H.926-970) bu konuda: "Bizzat üzerlerine vazife olan herhangi bir işten dolayı (fazladan) ücret almaları helal değildir. Üzerine vazife olmayan bir iş karşılığında (ise) ücret almaya hak kazanırlar" demiştir (Yeniçeri, 1986, s. 290).

- *Sözleşme şartları üzerindeki (fazla) performans ayrıca ücretlendirilmelidir:* -"Herkesin yaptıklarına göre dereceleri vardır" (Ahkâf Sûresi, 46:19). 'İlahi yardım, işçinin çalışmasına göre iner. Kimin çalışması mükemmel, sağlam olursa hasenat -sevap, iyilikler- ona kat kat verilir' (Sirac-ul Münir, 1, s. 413; Akt. Şakfe, 1968, s. 56). Yüksek performansın ödüllendirilmesi ahlaki bir gereklilik olması yanında, hem ilgilinin motivasyonu ve gelecek performansının yükseltilmesi, hem de diğer çalışanların bu konuda teşvik edilmesi anlamına gelir.
- *Ücretler geciktirilmeksizin ödenmelidir:* Ücret, emek sahibi açısından farklı bir öneme sahiptir. Başka bir kaynağa sahip olmadığı sürece geçimini sağlama, bakmakla yükümlü bulunduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılama vb. ücret geliri ile mümkündür. Özellikle günümüzde zamana dayalı ödemeler (borçlar), ücretlerin zamanında ödenmesini, çalışanlar açısından daha önemli hâle getirmiştir. Bu nedenledir ki çalışma hayatında ahlaki değerleri önemseyen kurumsal

firmalar, performans göstergeleri arasına “ücretlerin zamanında ödenme oranı” gibi kriterler koymuşlardır.

İslam’a göre sözleşmede aksine bir hüküm bulunmadığı takdirde işin bitimi/belirlenen sürenin sona ermesi (hafta, ay vb.) ile birlikte ücretin hemen ödenmesi gerekir. Çünkü bu konuda ana kural; “işçiye ücretini teri kurumadan (geciktirmeksizin) veriniz” (Heysemî, 1352, 4, 97) şeklindedir. İşveren, ödeme planı içinde (sözleşme ve örfü uygun olarak), çalışanlarının hak edişlerini öncelemek durumundadır. Konunun önemini vurgulayan ve bu konuda işverenlerin uyarıldığı pek çok hadis mevcuttur -“Üç kimse kıyamet gününde, karşılarında beni -Allah’ı- bulacaklardır: Benim adım vererek anlaşılan ve sonra da anlaşmaya uymayan kişi, hür birini köle olarak satıp parasını yiyen kişi ve bir işçi tutup işini gördüren ve ücretini vermeyen kişi” (Buhârî, İcâre, 10).

Performans Yönetimi (Performance Management)

Performans; yapılan iş, uygulama, icraat, başarıma arzusu, başarı anlamlarında kullanılan bir kavramdır (TDK, 2019b). Performans yönetimi ise örgüt ve çalışanların verimliliğini hedeflenen düzeye çıkarmayı amaçlayan bir süreçtir. Yönetici ve çalışanın beklentilerini birbirine aktardıkları, yönetimin desteği ile planlanan hedeflere ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri bildirim sağladığı ve sürecin sonunda değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2017, s. 3). İş gücünün katma değerinin ölçülmesi ve arttırılması açısından örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar (Mondy, 2017, s. 198).

Performans yönetimi sistemi objektif kriterler, adilane bir değerlendirme yapılabilmesine yönelik altyapı ile çalışanların tanınması ve takdir edilmesine yönelik zemin oluşturması, kariyer, eğitim, iletişim vb. diğer süreçleri desteklemesi nedeniyle İKY’nin ahlaki zeminde kalarak başarısına önemli katkılar sağlar. Performans kriterleri sadece iş sonuçları ile ilgili değil, ahlaki değerlere (dürüstlük, nezaket, sorumlu davranma, güvenilirlik, özveri vb.) bağlılık ve uyumla da ilişkilendirilmelidir. Bu yaklaşımın toplam performans (maddi-manevi) üzerinde önemli katkılar sağlaması beklenen bir durumdur. Winstanley ve Stuart-Smith’e (1996) göre performans yönetim süreci; kişilik ve ilişkilerde saygı, dürüst prosedürler ve şeffaflık temeline dayalı olarak kurgulanmalı ve yönetilmelidir.

Performans değerlendirme, çalışanların pozisyon hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları konusunda geri bildirim sağlayan bir değerlendirme aracıdır, ayrıca performans yönetiminin başarısı açısından önemli rol oynar. Hedeflerin gerçekleşme durumu yanında çalışan potansiyelinin de belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle

elde edilen sonuçlar ilgilerle paylaşılmalı, iyileştirme/geliştirme planları birlikte yapılmalıdır. Değerlendirme yöntemleri açısından örgüte en uygun olanı kullanılmalıdır. Elde edilen sonuçlar sadece çalışanın mevcut iş performansını ortaya koymakla kalmaz onun ücret, kariyer, eğitim ve gelişimi ile örgütteki geleceğini de belirler.

Performans değerlendirme; sistemin ve öneminin gereğince anlaşılabilmesi, değerlendirme sürecinde yaşanan ön yargılar, kontrast hataları, hale etkisi (halo effect), sorumluluktan kaçınma, kriterlere bağlılıktan uzaklaşma, duygusal davranma vb. ile sonuçları hakkında çalışanların bilgilendirilmemesi ve diğer İKY süreçlerine yeterince yansıtılmaması nedeniyle önemli ahlaki sorunların yaşandığı bir süreçtir. Bu sorunların yaşanmaması/ortadan kaldırılması için şu hususlara dikkat edilmesi önemlidir:

- Kurum/kuruluşta etkili bir performans kültürü oluşturulmalıdır,
- Performans standartları gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Sürecin yönetiminde görev alanlar gerekli bilgi, beceri ve olgunluğa sahip olmalıdırlar,
- En uygun yöntem/yöntemler uygulanmalıdır,
- Adaletle gerçekleştirilmeli, değerlendirme hatalarından (hale etkisi, kontrast hataları, önyargılar vb.) özenle kaçınılmalıdır,
- Sistem ve sonuçları hakkında ilgililer yeterince bilinçlendirilmeli/bilgilendirilmelidir,
- Sonuçları (özellikle çalışan lehinde olmak üzere) tanıma ve takdir, ücret, kariyer vb. uygulamalarda kullanılmalıdır.

Etkili bir performans yönetimi sistemi, İKY'de adaleti sağlamak için en önemli araçlardandır. Çalışanlardan yüksek performans alabilmenin en önemli yolunun sadece onların örgüt kültürüne adaptasyonunu istemekten değil, onların sahip oldukları değerleri de önemsemekten geçtiği unutulmamalıdır.

Kişinin performansı, sahip olduğu yetkinlikleri ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Ortaya konan performans fark edilip ödüllendirildiğinde, iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İşinde mutlu, huzurlu ve güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini ise ortaya konacak çabanın (performans) niteliği ve düzeyini belirleyen en önemli faktördür (Barutçugil, 2004, ss. 390-392; Özgüven, 2003, s. 127).

Performans/başarı karşılıksız bırakılmamalı mutlaka ödüllendirilmelidir. Çalışanlara emeğinin hakkını vermek, onları cesaretlendirip desteklemek, başarılarını

maddi/manevi ödüllendirmek, ahlaki ve adilane bir yönetim anlayışının gereğidir. Parasal katkıda bulunanlara (hissedar) olduğu gibi emeği ile katkıda bulunanlara (çalışan) da kâr payı ödenmesi adaletli bir yaklaşımdır (Handy, 2005, s. 81). İslam ahlakı, bu konuda duyarlı davranmayı ana ilke edinmiştir -“Artık kim zerre ağırlığına bir hayır işlerse onun mükafatını görecektir. Kim de zerre ağırlığına bir kötülük işlerse onun cezasını görecektir” (Zilzâl Sûresi, 99:7-8). Başarı standartları/hedefler ile ödüllendirme sistematığı arasında anlaşılır ve kabul edilebilir bir orantı olması gerekir. Ödüller, performans yönetiminin belirli bir davranış ya da sonucu teşvik etmeyi amaçlayan yönüdür. Ödül kavramı, çalışanın değer verdiği her şeyi kapsar. Bu nedenle organizasyonlar ödül sistematığını oluştururken hedef/sonuçlarla ödüllerin uyumluluğu yanında çalışan beklentilerini de göz önünde bulundurmalarıdır. Ahlaki değerlere bağlı kurumsal örgütler, tanıma ve takdir uygulamalarını bir performans göstergesi olarak belirlemekte ve periyodik olarak izlemektedirler.

İnsan kaynakları yönetiminde etkinlik, verimlilik ve örgütsel iklim performans ile ilgili temel kavramlardır. İşletmelerin etkinlik ve verimlilik beklentilerine ulaşabilmesi için öncelikli olarak yapması gereken, çalışanlarına kendileri ve sahip olduğu değerlerin önemsendiğini hissettirebilen bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Kariyer Yönetimi (Carreer Management)

Kariyer genel olarak bir kişinin hayatındaki işle ilgili deneyimleri dizisidir. Kariyer sadece belirli makam-mevkilerde hiyerarşik yükselmeyi değil, her türlü ilerleme ve gelişmeyi de ifade eder -“Herkesin yaptıklarına göre dereceleri vardır” (Ahkâf Sûresi, 46:19). Bu ilerleme ve değişimler, kişinin kabiliyetleri ve ilgileri ile ilgili olabileceği gibi iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmelerle de ilişkili olabilir. Bir başka ifade ile kariyer, işin yeniden yapılandırılması suretiyle kişi için anlamı olan ve onu psikolojik olarak tatmin eden bir süreçtir. Kişilerin yetenek ve kabiliyetleri, sahip olduğu değerleri, kariyerle ilgili ihtiyaç ve güdüleri, kariyer değerlerini oluşturur ve bu değerler, hayat boyu değişim/gelişim gösterir (Erdoğan, 2003, ss. 12-17).

Kariyer yönetimi, örgütsel amaç ve hedefler ile çalışan hedef ve beklentilerinin uyumlaştırılması sürecini kapsar, planlama ve geliştirme olarak iki bileşenden oluşur. Günümüzde özellikle büyük ölçekli kurumsal firmaların kullandığı teknolojik programlar (SAP HR modülü vb.) etkin kullanıldığında subjektif unsurlardan büyük ölçüde arındırılmış kariyer planları oluşturulabilmektedir. Bu tür kuruluşlarda “kariyer planlarına uyum oranı” performans göstergesi olarak tanımlanmakta ve

yıllık olarak izlenmektedir. Kişinin ilave bilgi, beceri kazanma süreci ve ilerlemesi, kariyer gelişimi olarak nitelendirilmektedir. Örgütler ve bireyler bu konuda hedeflerine ulaşmak amacıyla kariyer planları yaparlar. Sağlıklı bir kariyer planlamasının bireysel/kurumsal öz değerlendirme (*self-assesment*) ile gerçekleştirilebileceği bilinmelidir.

Kariyer fırsatları, adayların/çalışanların o iş yerini tercih etmeye/çalışmaya devam etme kararlarını etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Baltaş Grubu tarafından yapılan bir araştırma sonucu örgüte bağlılığı en fazla etkileyen faktörün kariyer fırsatları olduğu bunu sırasıyla kişisel gelişim, ücret, yaşam kalitesi, tanıma ve takdir, işin çekiciliği, örgütsel ilişkilerin kalitesinin takip ettiği, işten ayrılmanın en önemli nedeninin ise gelişim imkânlarının olmaması olduğu belirlenmiştir (Baltaş, 2009, ss. 62-64).

Kuruluşlar örgüt stratejisi ile iş tanımları arasındaki ilişkiyi netleştirmeli, kariyer yolları ve gerekliliklerini net bir şekilde ortaya koymalı, çalışanlarını bu doğrultuda hedeflere ulaştıracak eğitici, geliştirici ve motivasyonel desteği sağlamalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde adalet ve hakkaniyet ölçüsü mutlaka korunmalı, ahlaki değerler gözetilmelidir. Unutulmamalıdır ki ahlaki açıdan sorunlu bir kişi sonradan kolay kolay ahlaklı hâle getirilemez. Ancak ahlaklı ve karakter sahibi birisi, eksik bilgi ve becerilerini her zaman telafi imkânına sahiptir (Wright, 1994, s. 146).

Günümüzde kariyer konusunda yaşanan ahlaki sorunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- *Ayrımcılıkla ilgili olanlar:* Özellikle dikey kariyer konusunda karşılaşılan en önemli sorunların başında cinsiyet temelli ayrımcılık gelmektedir. Feminist yaklaşımlar bir tarafa bırakıldığında, tarafların kendilerine göre makul gerekçeler (görevin sürekliliği, işe uygunluk vb.) ortaya koydukları görülmektedir. Emanetin (iş/görev) ehline verilmesi/liyakat (Nisâ Sûresi, 4:58) şeklinde ifade edilen evrensel ahlak prensibi işe alımlarda olduğu gibi kariyer konusunda da sürecin etkin yönetimi açısından son derece önemlidir.

Kadınların yaşadığı *cam tavan* (glass ceiling) sorununun cinsiyet ayrımı temelli olduğu değerlendirilmektedir. Literatürde cam tavan özellikle yöneticilik pozisyonunda çalışan kadınların belirli seviyeden sonra yükselmelerini engelleyen faktörleri ifade etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 370). ABD’de kadınların üst düzey pozisyonlarda yer alma oranının %15’ler civarında olduğu ifade edilmektedir (DeCenzo vd., 2017, ss. 73-74). Azınlık gruplar ve yaşlıların da benzeri sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bu kapsamda yaşanan kariyer

sorunlarını ön yargılardan uzaklaşarak ve temel ahlaki değerlere bağlı kalmak suretiyle çözmek mümkündür. Aksi takdirde taraflar arasında istismara en açık alan olarak kalmaya devam edecektir.

- *Çift kariyerli eşlerle ilgili olarak yaşanan sorunlar*: Belirli uzmanlık alanında yer alan ve kariyer hedefleri bulunan bir işte ücret karşılığı çalışan eşler, çift kariyerli eşler olarak nitelendirilmektedir (Demirel, 2017, s. 70). Bu tür kişilerin işe alım sürecinden başlamak üzere çalışma hayatında önemli sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Örneğin; karı-kocanın aynı iş yerlerine tercih edilmemeleri, aynı iş yerinde çalışırken evlenenlerden birinin işten ayrılmaya zorlanması, iş nedeniyle uzak bölgelerde birbirinden ayrı yaşamak zorunda bırakılmaları ve bu nedenle de aile bütünlüğünün zedelenmesi vb.
- *Ayışığı sorunu*: Çalışanın ücret yetersizliği/düşüklüğü, deneyim kazanmak vb. amacıyla asıl işi yanında başka iş/işler yapmasını ifade eder. Bu durum, kişinin asıl işindeki performansının düşmesine de neden olur. Ayışığı sorunu (moon lighting), gerek ücret seviyesi (işveren), gerekse performans (çalışan) açısından değerlendirilmesi gereken ahlaki bir sorundur. İşverenlerin, ücretlerin oluşturulmasında iş yükleri, piyasa ücretleri, ödeme gücü gibi iktisadi unsurların yanında ihtiyaçlar/sosyal boyutu da göz önünde bulundurması hem akılcı hem de ahlaki bir yaklaşımdır. Çalışanlara ücret harici sosyal yardımlarda bulunması, ücretlerinden uygun kesintilerle -kendi katkılarını da eklemek suretiyle- çalışanlarını konut sahibi yapması vb. uygulamalar bu kapsamdadır.

Koruma (İş Sağlığı ve Güvenliği/İSG)

Sağlık çalışanların fiziksel ve duygusal hastalıklarının bulunmaması, güvenlik ise çalışanların işten kaynaklanan kazalar sonucu yaralanmalardan/ölümlerden korunması demektir (Mondy, 2017, s. 278). İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sorunların temelinde hatalı ve duyarsız yönetim yaklaşımları, güvenli olmayan çalışma şartları, ortam ve güvenli olmayan çalışan davranışları yer alır (Telman, Önen ve Özgeldi, 2015, ss. 66-71).

İşverenler, çalışanlarını iş yerinde oluşabilecek her türlü kaza, hastalık vb. risklerden korumak ve bu konuda her türlü önleyici tedbirleri almakla yükümlüdürler. Çalışanların bedensel bütünlüğü ve ruhsal sağlığını korumak, işverenlerin en temel görevlerindedir. Çalışanlar ise alınan tedbirlere/kurallara uymakla yükümlüdürler. Tarafların bu yükümlülükleri hem hukuki hem de ahlaki temele dayalıdır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Teşkilatı'nın (ILO) ifadesine göre İSG, bütün mesleklerde çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik hâl-

lerinin korunması, geliştirilmesi ve en üst düzeyde sürdürülmesidir. Bir başka ifade ile işin insana, insanın işe uyumunun sağlanmasıdır. İş sağlığı, çalışanların beden ve ruh sağlığının korunmasını, iş güvenliği ise çalışanların vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin/tehditlerin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. İSG'nin amacı; çalışanları koruma, üretim ve iş yeri güvenliğini sağlamaktır (Özkılıç, 2005, ss. 21-23).

Çalışanların yeterince bilinçlendirilmemiş olması, işverenlerce gerekli tedbirlerin alınmaması yanında mobbing, stres, taciz gibi unsurlar da iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden, kaza ve hastalıklara neden olan başlıca faktörler arasında yer alır.

ILO verilerine göre dünyada, her 15 saniyede 160 iş kazası gerçekleşmekte, her gün 6.300 işçi yaptıkları iş nedeniyle hayatını kaybetmektedir. Ülkemizde ise (SGK verilerine göre) 2016 yılında 286.068 iş kazası yaşanmış, bunun 1.405'i ölümlle sonuçlanmıştır. ABD'de 2010 yılında yaşanan ölümlü iş kazası sayısı 4.547'dir (Mondy, 2017, s. 278).

İslam hukukunda işçiyi ruhen yıpratmamak, her gün yeni bir azim ve gayret ile çalışmasını temin için iş yerlerinin sağlık ve güvenlik şartlarına uygun olmasını istemek işçi haklarından sayılmıştır. Bu şartların içine sportif oyunlar, yüzme, geziler ve iş yerinin süslenmesi gibi çeşitli zevk verici şeylerle işçiyi rahatlatma da girer. Hatta iş yerinin ferahlatıcı manzaralara sahip olması da bunlar arasında sayılabilir (Şakfe, 1968, ss. 102-103).

Beden ve ruh sağlığını korumak hem kişilerin/çalışanların hem de örgütlerin/işverenlerin temel sorumluluklarından ve "Kendi kendinizi tehlikeye atmayın" (Bakara Sûresi, 2:195). "Bedeninin senin üzerinde hakkı vardır" (Buhârî, Savm, 55). "(Onları/çalışanları kaldıramayacakları yüklerin/sorumlulukların altına sokmayın, sokarsanız kendilerine yardımcı olun" (Müslim, Eyman, 29). İşverenlerin çalışanlarını yetkinlik, yaş ve bünyelerine uygun olmayan işlerde/ortamlarda çalıştırmaları uygun görülmemiştir -"Allah bir kimseyi ancak gücünün yettiği şeyle yükümlü kılar" Bakara Sûresi, 2:286). Buna göre çalışanların beden ve ruh sağlığının korunması, onları her türlü risklerden uzak tutmak için iş ve iş yeri şartlarının iyileştirilmesi/uygun hâle getirilmesi, çalışma saat ve süreleri (ara dinlenmesi, hafta tatili, yıllık ücretli izin vb.) ile her türlü sağlık ve güvenlik tedbirlerinin/hizmetlerinin buna göre düzenlenmesi, işverenin en önemli hukuki ve ahlaki borçlarından ve işverenler, iş ve iş yeri düzenlemesinde çalışanların ibadet hakkını gözetmekle de yükümlüdürler (Karaman, 1981, s. 57).

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili başta ILO bünyesinde olmak üzere uluslararası düzeyde birtakım hukuki düzenlemeler mevcuttur. Ülkemizin de onayladığı "155

Nolu İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme” bunlardandır. Ülkemizde süreç 6331 Sayılı Kanun ve bu kapsamda hazırlanan yönetmelikler çerçevesinde yönetilmektedir. İlgili mevzuat, işverenlerle çalışanların bu konudaki yükümlülüklerini ayrıntılı olarak ortaya koymaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği sürecinin hukuki ve ahlaki bir zeminde yürütülebilmesi için şu hususlara uymakta azami özen gösterilmelidir:

- İşe uygun kişiler (sağlık, bilgi, deneyim, ahlak vb. açılardan) çalıştırılmalıdır. Aksi takdirde iş kazaları ve meslek hastalıkları kaçınılmazdır,
- İş yeri sağlık ve güvenlik açısından uygun hâle getirilmeli, İSG uzmanı ve iş yeri hekimi bulundurulmalıdır,
- Risk analizleri/değerlendirmeleri sürekli yapılmalıdır,
- Çalışanlar, riskler hakkında bilgilendirilmelidir,
- Önleyici her türlü tedbir alınmalıdır (uyarıcı işaretler, gerekli koruyucu malzeme vb.),
- Denetimler/kontroller sürekli gerçekleştirilmelidir,
- İSG kurallarına uyulması (tüm paydaşlar bakımından) sağlanmalıdır,
- İşin çalışan sağlığı üzerindeki etkileri izlenmeli, gerekli müdahaleler geciktirilmeksizin gerçekleştirilmelidir,
- Herhangi bir tehlike anında, o alanda işin derhal durdurulması sağlanmalıdır.

İşten Çıkarma Uygulaması

İKY'nin temel prensiplerinden biri de işten çıkarmanın son çare olduğu, esas olanın ise kişinin işinde devamlılığının sağlanması gerektiği anlayışıdır. Çalışanın da bu konuda arzulu, sebatkâr (tutunma çabası içinde) olması gerekir. Gerçekte hukuki ve ahlaki olan yaklaşım da budur. Ancak günümüz iş gücü piyasasında emek arzının talepten yüksek olması/işsizlik, işverenler açısından alternatiflerin çokluğu ve iktisadi nedenlerle işten çıkarmalarda ahlaki ilkelerin ihlaline sıkça rastlanmaktadır. Özellikle informal ilişkilerin daha zayıf olduğu büyük ölçekli işletmelerde bu anlayışın daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise ilişkilerin daha sıcak ve samimi olması nedeniyle işten çıkarmalar konusunda daha duyarlı davranıldığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre küçük işletme sahiplerinin %68'i çalışanlarını işten çıkarma konusunda kendilerini rahat hissetmemekte, %78'i ise arzu etmedikleri böyle bir uygulamadan kaçınmaları ne-

deniyle düşük performanslı kişilerle çalışmaya devam etmektedirler (DeCenzo vd., 2017, s. 99).

Büyük ölçekli işletmelerde ise yöneticilerin düşük performans nedeniyle çalışanları işten çıkarmamalarının başlıca nedenleri arasında sadece güçlü ilişkiler ve ahlaki temelli korumacılık anlayışı olmayıp performansı ölçüp belgeleyememeleri, işe alma süreci ile ilgili eksiklikleri kabullenme eğilimleri, sendika vb. ile çatışma ihtimali, herkese şirin görünme ve risk almama düşüncesi veya söz konusu kişinin yerinin doldurulması konusundaki endişeleri vb. hususlar sayılabilir. Dozajı iyi ayarlanmamış bu tür yaklaşımların, yüksek performanslı kişilerin performans düşüklüğüne neden olabileceği göz ardı edilmemelidir.

İşten çıkarmalarda/ayrılmalarda, tazminatlar ile diğer hak edişlerin ödenmesi konusu, çalışanların karşılaştığı en önemli hukuki ve ahlaki sorundur. Olayın sadece ekonomik boyutuna odaklanan işverenler, konunun hukuki, ahlaki ve vicdani yönünü göz ardı ederek kıdem-ihbar tazminatları ile fazla mesai ücretlerini ödemek için yasal boşlukları istismar etmeye, kişileri baskı, iftira, mobbing vb. uygulamalarla istifaya zorlayarak bu yönüyle çalışan haklarının gaspına yönelebilmektedirler. Bu alanda ahlaki bilinçlendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması yanında ilgili bakanlık denetimlerinin arttırılması ve etkinleştirilmesi ile iş mahkemelerinin davaları yasada öngörülen sürede bitirmeye özen göstermeleri önemlidir.

Zorunluluk hâlinde (küçülme, kapanma vb.) işten çıkarmalarda herhangi bir eksiltmeye maruz bırakılmaksızın ve geciktirilmeksizin tüm haklar mutlaka ödenmelidir. Hukuki ve ahlaki anlayış bunu gerektirir -“İnsanların mallarını eksiltmeyin” (A'râf Sûresi, 7:85).

İşe almada gösterilen itina ve ahlaki duyarlılık, son çare olarak değerlendirilen işten çıkarmalarda da gözetilmelidir. Tüm hak edişlerin eksiksiz ödenmesi, gerektiğinde istihdam danışmanlığı hizmeti verilmesi bunlardandır. Kriz dönemleri gibi sıkıntılı zamanlarda işten çıkarmaya yeltenilmemeli, yardımlaşma (teavün) gibi ahlaki erdemler ön plana çıkarılmalı, çalışma sürelerinin kısaltılması, kısmi ücretsiz izinler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi vb. alternatif İKY uygulamalarına başvurulmalıdır.

Sonuç ve Öneriler

Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan gelişmeler insan hayatının akış sürecini değiştirmiş, iş süreleri vb. nedeniyle çalışma hayatı insan ömrünün büyük bölümünü işgal eder hâle gelmiştir. Bunun yanında daha yüksek ücret elde etme ve daha fazla harca-

ma gibi çalışan talepleri ile daha az harçayarak daha fazla kazanma gibi işveren beklentileri birbiriyle çatışır hâle dönüşmüş, bu süreçte tarafların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla örgütlenmeler (sendika vb.) ortaya çıkmıştır. Her ne kadar bu tür güç birliği oluşumları tarafları korumayı hedeflemişse de ahlaki değerlerin yeterince göz önünde bulundurulmadığı ortamlarda aradaki dengelerin yeterince sağlanamadığı ve korunamadığı görülmektedir. Günümüzde inanç ve değerlerin iktisadi, sosyal vb. bütün süreçlerdeki etkisi bilinmekte ancak kapitalizmin de etkisiyle ortaya çıkan ve yönetilmesi güç çıkar çatışmaları, gerekli duyarlılıkların oluşumunu/bu doğrultuda davranılmasını engellemektedir. Bu nedenle bireysel ve örgütsel hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşabilmenin yolu olarak başta İKY olmak üzere bütün süreçlerin yönetiminde kişisel, örgütsel ve toplumsal değerlerin dikkate alınması en makul, makbul ve gerekli yöntem olarak görülmektedir. E. Durkheim'in "ahlaki olan, hem mecburi hem de arzu edilir olandır" sözü de bu anlayışa işaret etmektedir.

İnsan kaynağı, diğer bütün kaynakları harekete geçiren ve etkileyen ana faktördür. Bununla birlikte etkinliği ve verimliliği, ahlaki değerlerle bütünleşik olarak yönetilmesine bağlıdır. Aksi hâlde örgütün bütün süreçleri olumsuz olarak etkilenir. Bu nedenle yönetimin etkinliği için ahlaki değerler/etik kodlar belirlenmiş, çalışanlarla paylaşılmış ve yeterince benimsenmiş olmalıdır. İK süreçlerinin ahlaki ilkelere uygun olarak ve doğru bir şekilde yönetilememesi durumunda işletme performansı olumsuz etkilenecek, hedeflere ulaşmada beklentilerden uzaklaşılacaktır.

İslam'ın yönetim yaklaşımında ekonomik faaliyetler daima ahlakla ilişkilendirilmiştir (Mannan, 1989, s. 52). Gelir, yetenek ve güç farklılıkları, üstünlük nedeni olarak görülmemiştir. İş bölümü iktisadi ve toplumsal faaliyetlerin bir gereğidir. Bu nedenle işçi veya işveren olmak sadece sorumlulukları farklılaştırmaktadır. "Birbirlerine iş gördürmeleri için, (çeşitli alanlarda) kimini kimine, derece derece üstün kıldık" (Zuhruf Sûresi, 43:32) ayeti bunu vurgulamaktadır. Ahlaki değerlere uygun davranan, çalışanlarını bu yönde özendiren ve teşvik eden işletmelerde, sorumluluk duygusunun arttığı, iletişimin güçlendiği, güven duygusu ve motivasyonun yükseldiği, bireysel ve örgütsel performansın artarak rekabet üstünlüğü kazanıldığı, risklere karşı korunma gücünün de geliştiği görülmektedir.

Ahlaki değerlere uygun bir İKY, başta insan kaynakları politikaları olmak üzere bütün insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ahlaki zeminde planlanmasını ve yürütülmesini ifade eder. Bu konuda İK profesyonellerine önemli görevler düşmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014, s. 103). Bu çalışmadan da anlaşıldığı üzere ahlaki değerlerle bütünleşik bir İKY uygulamasında şu hususlara dikkat edilmesi önem arz etmektedir:

- Etik kodlar/ahlak ilkeler oluşturulmalı, paylaşılmalı, uyulması teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir (sistemin etkin olarak yönetimi amacıyla üst yönetimden bir temsilcinin de içinde bulunduğu bir mekanizma/kurul oluşturulmalı),
- İnsan kaynakları politikaları, genel ahlak ilkeleri ve örgütsel değerlerle uyumlu olmalıdır,
- Kuruluş içi mevzuatta (el kitabı, prosedürler vb.) ahlaki ilkelere yer verilmelidir,
- İşe alım sürecinde adayların genel ahlak ilkelerine ve işletme değerlerine uygunluğu gözetilmelidir,
- İşlerin dağıtımında adaletli davranılmalı, ayrımcılık/kayırmacılık yapılmamalıdır,
- Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalı, bu fırsatlardan herkes ihtiyacına göre yararlanabilmeli, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ahlaki değerler ve bunlara uyulmasının önemi, konular arasında yer almalıdır,
- Ücretlerin belirlenmesinde piyasa ücretleri de göz önünde bulundurulmalı, ayrımcılık yapılmamalı, iş yükleri, iş riskleri ile yetkinlik ve performans gibi objektif kriterler dışında ücret farklılaştırmasına gidilmemeli, adil ücret politikası uygulanmalıdır,
- Performans değerlendirmesi objektif kriterlerle tarafsız, adilane bir şekilde yürütülmeli, sonuçlar mutlaka ücret, terfi, ödül vb. uygulamalarda göz önünde bulundurulmalıdır. Ahlaki kurallara uymak/ahlaki değerler, performans parametreleri arasında mutlaka yer almalıdır,
- Kariyer fırsatları herkese eşit ölçüde ve açık olarak sunulmalıdır. Çalışanlara kariyer danışmanlık hizmeti verilmeli, yer değiştirme ve yükselmelerde adaletli davranılmalı, ayrımcılık yapılmamalıdır. Kariyer yönetim sistemi, ahlaki değerlere bağlılık ile ilişkilendirilmelidir,
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği ile ilgili önleyici tedbirler iş yerinin bütününde alınmalı, gerekli denetimler kusursuz bir şekilde gerçekleştirilmelidir,
- Özlük işleri uygulamalarında (tahakkukların düzgün yapılması, ücretlerin zamanında ödenmesi vb.) bütün çalışanların hukuku titizlikle gözetilmeli ve korunmalıdır,
- İşten çıkarmanın son çare olduğu altın kuralı hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bilinmelidir ki her çalışanda işletmeye değer katacak bir cevher bulunmaktadır. Önemli olan, liderlerin/yöneticilerin onu keşfedip ortaya çıkarabilmesidir,

- Bütün insan kaynakları yönetim süreçleri ahlaki bir zeminde, adalet ve dürüstlükle yönetilmelidir,
- Farklılıklar karşısında saygılı ve anlayışlı davranılmalı, ayırıcılık ve dışlayıcılıktan kaçınılmalıdır. Farklılıkların örgütsel esneklik ve değişime uyum yeteneğini arttıran, bir rekabet avantajı olabileceği unutulmamalıdır,
- Özel hayatın mahremiyeti korunmalı, temel hak ve özgürlüklere saygılı davranılmalıdır,
- Korku kültürünün oluşmasına ve yaygınlaşmasına asla müsaade edilmemelidir,
- Kuruluşun yönetim felsefesi olarak ahlaki değerlere verdiği önem iletişim araçları (portal, web sayfası, duyurular, periyodik yayınlar, mail sistemi vb.) ile kararlılıkla ve sıkça yöneticiler dâhil bütün çalışanlara hatırlatılmalıdır.

Bu çalışma sonucu olarak şunu rahatlıkla söylemek mümkündür; genelde yönetim, özelde İKY süreçlerinin en değerli/önemli girdisi ahlaki değerlerdir. Basiretli işveren/yönetici olmak bu gerçeği göz önünde bulundurmaya gerektirir.

The Moral Perspective on Human Resources Management: Evaluating HRM Processes in Terms of Moral Values

Ahmet Ünsür

The Industrial Revolution caused significant moral problems able to be qualified as economic conditions and above all the labor exploitation that emerged as a result (Heaton, 1985, pp. 336–337; Tolstoy, 1995, p. 33). This process continued to evolve in the periods that followed under the influence of capitalist thinking. To resolve such issues, a number of organizations have been realized, in particular the International Labour Organization, for the purpose of resolving such issues. These structures have played an important role in shaping labor legislation and incorporating moral elements into laws.

In the 1950s, the concept of *social responsibility* came to the agenda and paved the way for significant developments. These days, the topic of social responsibility is recognized together with business ethics and has been stated to have moral and voluntary responsibilities toward all stakeholders alongside business enterprises' economic and legal responsibilities (Carroll, 1979, pp. 35–36); its main purpose shouldn't be making profit but being a means for achieving goals (Handy, 2005, pp. 72–78; McHugh, 1992, pp. 16–17). Yet the prepared moral declarations and social responsibility projects that have been realized unfortunately have not been seen in harmony with general goals but to have been used for purposes related to marketing/advertising (Arnold, 2011, p. 16; Hamel & Breen, 2007, p. 22; Porter & Kramer, 2005, p. 37).

@ Dr., aunsur37@gmail.com



Studies evaluating human resources management (HRM) are understood to be limited in number, especially with respect to Islamic ethics, and more comprehensive studies to be needed in this field. The main purpose of this study is to provide contributions to studies in this field and to prepare the groundwork for new studies. The issue evaluated in this study is how human resources can be managed in an integrated manner with moral values. The location of moral values is examined over the effectiveness of HRM by discussing HRM using the process management approach (Eyüboğlu, 2012, pp. 25–32); recommended solutions have been presented by assessing the moral issues experienced related to HRM, as well as its sub-processes and causes. This study also takes Islamic ethical principles related to this issue into consideration with the general acceptance that the main source/dominant factor of moral values is religion/beliefs and that religion and morals have a complementary relationship (Alorfi, 2012, p. 86; Armstrong & Taylor, 2014, p. 103; Durkheim, 1986, p. 12; Emerson & McKinney, 2010, p. 3; Rafii, 1986, pp. 90–91; Topçu, 2017, p. 35; Ülgener, 2016, p. 10; Ünsür, 2018, pp. 85–87) due to the universal quality they possess (Qur'an, 3:19).

Morality and The Concept of HRM

What are Morals?

Ahlak (Turkish for morals) is the plural of the Arabic word *hulk/halk*, which means temperament, nature, disposition, or character (Çağrı, 1989, p. 1). The words *ethics* and *morality*, which mean manners, customs, and accepted practices, also are generally used with similar meanings (Armstrong & Taylor, 2014, p. 96; Gert, 1988, p. 6). Morality is the set of values that defines good and bad and separates one from the other (Bikun, 2004, p. 12; DeCenzo, Robbins, & Verhulst 2017, p. 19; Kandemir, 1979, pp. 28–29; Paliwal, 2006, p. 3). Its purpose is to protect people, families, organizations, and society from evil and to increase their well-being. The morals of a group/community are accepted and adopted by them and form principles (Feldman, 2013, p. 22).

Moral values are based on beliefs, give direction to attitudes and behaviors, and designate objects as good or bad. The set of values forms the gains and prohibitions that guide daily life and help detect and interpret objects through what is happening in the environment (Boyatzis, 2005, p. 24). Islamic moral scientists possess similar thoughts (Akseki, 2016, p. 26; Gazali, 2000, p. 120; Kınalızade, 2012, p. 93; Topçu, 2017, p. 35; Ülgener, 2016, pp. 8–10).

The basis of Islamic morality is formed from the Book (Qur'an) and Sunnah (the words, actions, and behaviors of the Prophet Mohammed, SAWS; Qur'an, 68:4, 59:7). The relationship between faith and morality is strong in Islam (Sunan Abi Dawud, Hadith 14). Faith requires worship (obeying Allah's commands and avoiding His prohibitions), and worship and procedure reveal moral maturity (Qur'an, 29:45). The path of one who possesses a virtuous personality is based on how one internalizes moral values and principles and the determination with which they apply them. In this way, one determines one's behaviors, which also reflects one's feelings (Musnad Ahmad ibn Hanbal, Vol. 5, p. 251).

Having people or organizational behaviors be brought to a state of harmony with moral standards is called *moral behavior*. Moral behavior refers to making the necessary effort as much as possible to perform and assist in goodness, prevent the spread of evil, and spread goodness, in addition to possessing the necessary knowledge and equipment about good and bad, having a personality purified as much as possible from evil and adorned with goodness, and abstaining from and avoiding evil (Donaldson, 2005, p. 119; Yaran, 2015, pp. 73–80). Moral behavior is the good-intentioned conscious behaviors of one who possesses reason and will power (Kaymakcan & Meydan, 2014, p. 21; Pazarlı, 1972, pp. 43–45). Moral behavior requires being measured and remaining moderate (Keşf-ül Hafa, Vol. 1, no. 391). Moral behaviors are influenced by one's level of development and the conditions, demographic qualities, economic status, and moral/cultural values one has. Moral behaviors are also congruent with success and gain (İçke & İçke, 2011, p. 166).

What is Human Resources Management (HRM)?

HRM is the activities effectively carried out in accordance with the laws and moral values within the scope of realizing organizations' strategic objectives and meeting the expectations/needs of individual employees through the instigation and administration of human resources in compliance with the environment (Mondy, 2017, p. 4; Sadullah, 2013, p. 3; Stone, 2005, p. 4). HRM also includes all the necessary elements for acquiring, developing, providing motivation to, and retaining a high-performance workforce (Barutçugil, 2004, p. 32). In organizations, humans carry a distinct value and meaning beyond being a production factor (Qur'an, 17:70). While Western culture is based on organization in management, Islam brings people to the fore (Wright, 1994, p. 147). Performed research has shown the majority of moral issues experienced in the workplace to be caused by unethical management approaches (Andrews, 2005, p. 71; Hamel & Breen, 2007, p. 22). A management style based on moral values creates loyalty, belief, trust, enthusiasm,

happiness, and excitement in organizations. Therefore managers should be chosen from among individuals possessing moral character (Andrews, 2005, p. 73; Eren, 2010, p. 84; Fukuyama, 1998, pp. 45–50; Kandemir, 1979, p. 28–29). One accepted reality is that moral-behavior models and the set of values that support the management process exist behind the experience, success, and performance of organizations (Ştefanescu & Doval, 2010, pp. 36–38).

The idea of human resource management is based on two principles: first is observing business objectives and ensuring the effectiveness and efficiency of human resources for this purpose, and second is employees' material and spiritual expectations and fulfillment (Al-Mustadrak, Vol. 1, no. 212; Sabuncuoğlu, 2011, pp. 2–3). One can mention HRM's effectiveness when these are balanced. This requires appropriate plans and approaches (Dransfield, 2000, p. 3).

The most important driving force in achieving organizational goals is the values they possess. Organizational ethics is a concept that expresses the behaviors appropriate to moral rules at workplaces and in business relations (Bikun, 2004, pp. 13–20; Erdoğan, 2018, p. 141). Organizational ethics necessitates an understanding that can provide responsibility and accountability, trust-based relationships, participatory management approaches and consultation, strong communication, and industrial relations (Sadeq, 2018, pp. 51–53) and are of the utmost importance for HRM (DeCenzo et al., 2017, p. 20). Organizations that possess organizational ethics are highly respected by employees and other stakeholders.

Organizational ethics should also be seen as the preparer of organizational commitment (Hunt & Morgan, 1994, pp. 1568–1572). Organizational commitment is one of the most important factors in employees adopting the organization's aims and in determining employees' participation and willingness to remain in the organization (Durna & Eren, 2005, p. 210).

The Moral Dimension of HRM

The HRM-Morality Relationship

The set of principles performed at workplaces that determine the boundaries of relationships and activities is defined as business ethics (Hitt & Collins, 2007, p. 354). An important section of business ethics is HRM morality. Morality is the most important factor differentiating managers/employees from others (Araz et al., 1994, p. 132). Its purpose is human competence and happiness (Gafarov, 2011, p. 55). HRM is also known to have similar objectives. Adhering to moral principles in managing re-

lated processes and in creating policies and a climate/environment in harmony with this is important to healthily reach HR targets and expectations (Başaran, 1992, p. 160). These types of approaches make the workplace attractive from the perspective of all stakeholders, particularly employees. Important duties fall to employers and HR professionals/managers regarding this issue (Armstrong, 2009, pp. 101–102).

Values are the most important input of executive decisions. Performed research has revealed a strong relationship to exist between work results and moral values (Baltaş, 2009, p. 100; Zaim, 2013, pp. 193–194). In businesses that behave in harmony with moral values and that incentivize and encourage employees in this direction, the sense of responsibility is seen to increase, communications are seen to gain strength, the protective force against risks is seen to increase, productivity is seen to increase, and a competitive advantage is seen acquired (Barutçugil, 2004, pp. 223–224). According to some authors, adherence to moral values is necessary for competitive advantage, but this condition is not enough (Hitt & Collins, 2007, pp. 355–356).

Adhering to moral principles in administering HRM processes plays a significant role in the effectiveness of decision-making processes, strengthening relations, increasing motivation, and reducing transaction costs (Demir, 2002, pp. 3–7). A strong relationship is seen to exist between moral rules and economic results (Hazlitt, 2002, p. 15; Mannan, 1989, p. 52), and most of the experienced problems are seen to source from workplace practices, executive approaches, and under-defined relationships (Andrews, 2005, p. 71; Turkish Entrepreneurship and Business Ethics Association [İGİAD], 2018, pp. 75–87; Vitell & Festervand, 1987, p. 14). Therefore, the need exists for a management system established over moral values that will not allow arbitrary practices. One general conviction exists on the issue of moral problems being in fact a management issue. Therefore, managers should be ethical and behave with empathy (Goleman, 2006, pp. 148–149; McHugh, 1992, pp. 11–12); an environment and policies in harmony with this should be created, implemented, and undertaken with confidence (Andrews, 2005, p. 71). The arbitration of morality is always needed in order to create a balanced atmosphere in workplaces (Bertrand, 2001, pp. 7–8). The most basic task of HR professionals is to create a moral environment in the organization where they work (Mondy, 2017, pp. 30–31).

Research performed in relation to business ethics shows a significant portion of the moral problems experienced in work life to be related to HRM (İGİAD, 2018, pp. 22–23). These are generally agreed to be related to basic HRM processes/functions such as recruitment, wages, training, performance evaluation and how the results are used, career, participation, health and safety, and industrial relations.

Unfair, discriminatory, inconsistent, nepotistic, and devaluing approaches that emerge during the management of these processes/functions cause many moral problems; as a result, losing enthusiasm for work and the workplace, absences, decreased work performance, and job separations occur.

The Fundamental Values of HRM Morality

Effectiveness and efficiency of HRM is made possible by transforming awareness of authority and responsibilities to a management style and by combining these with moral values. Moral management requires fair treatment without discrimination and showing respect to all stakeholders, especially employees (Carroll, 1991, p. 43). The basic moral values that need to be observed in HRM can be listed as:

- *Good intentions* (Sahih Muslim, Vol. 7, Hadith 155),
- *Honesty* (Mondy, 2017, p. 31),
- *Justice* (Qur'an, 16:90; Topçu, 2017, pp. 101–102),
- *Merit and license* (Qur'an, 4:58),
- *Balance/Restraint* (Keşf-ül Hafa, Vol. 1, no. 391),
- *Abiding by one's word* (Qur'an, 16:91; Sahih al-Bukhari, al-Adab, no. 69; İĞİAD, 2008, pp. 126–127),
- *Tolerance and straightforwardness* (Qur'an, 2:185),
- *Solidarity* (Sahih Muslim, Kitab al-Birr, no. 65),
- *Trust* (Sahih al-Bukhari, al-Adab, no. 69; Covey, 2009, pp. 27–37; Turkish Language Association; Tierney, 1997, pp. 57–68),
- *Responsibility* (Qur'an, 2:286),
- *Protection of Privacy* (DeCenzo et al., 2017, p. 6; Palmer & Winters, 1993, pp. 137–147).

Some authors are seen to gather HRM moral values that cover almost all general moral principles (Ünsür, 2018, pp.115–134) under main headings such as *oneness* (unity and togetherness), *poise* (balanced behavior), *freewill* (freedom in decisions and behaviors), *responsibility and benevolence* (behaving well and beautifully in all ways, going above and beyond; Bikun, 2004, pp. 35–44); other authors are seen to emphasize values such as *siblinghood* (sense of siblinghood), *respecting the rights of subordinates* (Sahih Muslim, Kitab al-Birr, no. 59), *cooperation, assistance* (Sadeq, 2018, pp. 46–47), *sincerity, trust, and council* (referring to common sense;

Alorfi, 2012, pp. 90–91). Principles such as *justice, competence, assurance, impartiality, transparency, protection, participation, trust, development, and career*, which have been listed in HRM-related literature, should also be evaluated within this context (Çetin et al., 2015, pp. 16–17; Sabuncuoğlu, 2011, pp. 18–24).

Major Moral Problems Encountered in The Processes of Human Resources Management

The processes of HRM are where moral issues are experienced the most. The main ones can be listed as:

- Violations of fundamental human rights,
- Being unable to take advantage of opportunities,
- Discriminatory/nepotistic approaches, prejudices,
- Conflicts of interest,
- Practices that can be considered unfair (i.e., not paying wages on time, incomplete payments),
- Ignoring/disregarding personal, organizational, and social value judgments,
- Right-to-privacy violations,
- Disregarding differences,
- Losing sense of trust,
- Health and safety issues.

Evaluating HRM Processes in Terms of Morality

HRM processes play a big role in designing, managing, and developing a system consistent with moral values (Weaver & Travino, 2001, p. 130). The most convenient way to examine the moral dimension in HRM is to look at performance in terms of the relationship of processes to moral values (Sadeq, 2018, p. 45).

HRM processes are intertwined and in constant interaction with each other. In order to be able to manage HRM processes fairly, business analyses need to be performed by competent persons and must be periodically updated. Business environments where job descriptions are not made and duties, powers, and responsibilities are unspecified are always open to all kinds of confusion and conflict.

In Islam, the basis of HRM understanding is built upon strong relationships based on love, respect, and trust constructed over siblinghood (solidarity) where mu-

tual rights and interests are protected (Qur'an, 49:10; Sahih Muslim, Kitab al-Iman, no. 29). *Observing the rights of subordinates* is the basic principle. Therefore, HRM processes should be planned and managed within the framework of moral principles that are based on this. Performed research has shown trust to be the most effective factor in the management of HRM processes (Abdurrahman et al., 2013, p. 1106).

Selection and Placement at Work

Selection and placement is choosing the most appropriate one from among the candidates for a specific position in the organization (Mondy, 2017, p. 134). *Work requirements* should first be determined in order to recruit suitable people. Alongside this, the competence and personality traits most suited to the job and workplace should also be determined. In these days when trust issues are overly experienced, the research topic of *reference* has become one of the most significant stages in the process of hiring the right person.

Knowledge, skills, experience, and personality are the most important factors in both recruitment as well as in relocation and promotion practices and in matching the employee with the job. This issue, known as merit and license, also has an important place in the Islamic literature (Qur'an, 4:58). The Prophet Mohammed (SAWS) rejected the request of his close friend Abu Dharr who wanted to be governor on the grounds that he lacked merit with respect to the task Abu wanted (Hadislerle İslam [Islam through hadiths], 2013, p. 391). Employees also have the moral obligation to possess the qualifications appropriate to the business requirements (Al Mu'jam Al Kabir Tabarani, Vol. 8, no. 22).

One should be fair in the recruitment process (Ibni Hajar, Vol. 2, no. 233) and avoid *favoritism* (İĞİAD, 2018, p. 136). One should use objective measurement/evaluation tools for this and cooperate with professional organizations. Those who are hired should be assigned to the job and environment most suited to them (Sahih Al-Bukhari, Vol. 1, no. 15; Şakfa, 1968, p. 42).

Nowadays hiring virtuous and competent people is not enough to be able to hold onto them (Harvard Business Publishing [HBSP], 2011, p. 14); necessary efforts need to be shown (Baltaş, 2009, pp. 62–64; Thompson, 1998, p. 99).

Training and Development

Training is the process of having employees acquire and develop the necessary knowledge, skills, attitudes, and behaviors for job performance (Noe, 1999, p. 4). The objective is to gain the necessary knowledge, skills, and abilities in accordance

with the conditions of the day to help employees be able to perform their jobs more successfully. Training is the most effective strengthening tool (Koçel, 2018, p. 418; Stewart, 1997, pp. 96–102). Training affects individual as well as organizational performance (Kelly, 1987, p. 22). The success and future of organizations depends on trained human resources. Therefore, expenditures made on training should be assessed as organizations' most important and strategic investments (HBSP, 2011, p. 14). Organizations cannot be said to behave responsibly enough on this topic (Başaran, 1992, pp. 177–179; Covey & Merrill, 2013, p. 113). However, one should also note here that being successful and consistent at the workplace cannot be provided just by developing professional knowledge and skills; moral skills also need to be developed (Andrews, 2005, p. 73; Eren, 2010, p. 84).

Which employee will be subjected to what type of training and for how long is determined using *training needs analysis*. Training needs analysis benefits from strategic orientation, organizational analysis, and task and individual analyses (Şencan & Erdoğan, 2001, pp. 14–29). Planning is made accordingly, and the suitability of the application results to the objectives is determined with an activity assessment. The four-stage Kirkpatrick model is the one most widely used in this field (Noe, 1999, pp. 149–182).

In training management, one should be treated fairly, resources should be used according to need, and discrimination should not happen.

Wage Management

Wages are the salaries paid to employees in exchange for the contribution of physical or intellectual labor to production (Zaim, 1997, pp. 196–197). Wages must be legitimate, clear, and known (Bardakoğlu, 2000, p. 385). Profit expectations, sense of justice, egalitarian understanding, and needs are effective in determining wages. Market conditions are the most important factor in determining wages in the free market. An employee's solvency/liability is also an important determinant. With respect to Islam, *justice*, *benevolence*, and *solidarity* are the main determinants of this topic (Sadeq, 2018, p. 43). Determining wages should be based on the employee's competence, knowledge and skills, labor spent, and quality of work. The level of wages should protect the employee's dignity and provide the opportunity for humane living (Eş-Şerif, 1986, pp. 240–259; Karaman, 1981, p. 54).

Wage management as an HRM function refers to the policies, structures, systems, and applications for wage discretion related to employees' jobs (Demir & Acar, 2014, p. 103). Efficiency, fairness, and compliance with laws and moral prin-

ciples form the basic principles of wage management (Milkovich et al., 2011, p. 15). The purpose of wage management is to form a structure that will attract, motivate, and retain capable/competent people to the organization. This structure should express a fair and transparent remuneration system that results from a *job evaluation* and is known and accepted by employees and their representatives (Askalani, 1985, p. 172). Many wage theories are found in the literature (Ataay & Acar, 2013, pp. 419–442; Bingöl, 2010, pp. 484–506; Zaim, 1997, pp. 262–290). Management has the responsibility to adopt the most appropriate of the existing systems to the organizational structure. What is essential is that wages are fair and compatible with market conditions. Supporting wages with social support programs is important in terms of employee motivation, productivity, and commitment.

The issue of wages is one of the most significant areas where moral problems are experienced. Research that has been performed demonstrates this (İĞİAD, 2018, pp. 133–134). *The following issues should be noted when determining wages by observing moral values:*

- *Fairness of wages should be provided* (Qur'an, 16:90, 7:85, 37:39; Bloom, 2004, p. 150; Dessler, 2011, p. 460),
- *Wages should be commensurate with the nature of the work and competence of the employee* (Qur'an, 37:39; Ivancevich, 2010, p. 295; Yeniçeri, 1986, pp. 282–283),
- *Wages should be appropriate to custom/at an optimal level* (Qur'an, 2:233),
- *Needs should be kept in consideration when determining wages* (Abu Dawud, Vol. 3, no. 359; Milkovich et al., 2011, p. 45; Zaim, 1990, p. 381),
- *Works that exceed the duration specified in the contract (overtime) should be charged separately* (Yeniçeri, 1986, p. 290),
- *(Excess) performance over contract terms should be charged separately* (Qur'an, 46:19; As-Sirajul Munir, Vol. 1, no. 413),
- *Wages should be paid without delay* (Al-Bukhari, Fathul-Bari, Vol. 4, no. 447; Sunan ibn Majah, Vol. 2, no. 817).

Performance Management

This is a system where the expectations of managers and employees are conveyed to one another, where they try to arrive at the objectives of the plan with management support, and where managers provide effective feedback and perform a work

evaluation at the end of the process (Uyargil, 2017, p. 3). It plays an important role in realizing organizational strategies in terms of measuring and increasing the value added to the workforce (Mondy, 2017, p. 198). The obtained results also determine employees' future in the organization through their wages, careers, training, and development.

Performance criteria are not just related to work results; they should also be associated with adherence and compliance to moral values. According to Winstanley and Stuart-Smith (1996), the process of performance management should be constructed and managed based on *respect* for individuality and relationships, *honest* procedures, and *transparency*.

Performance management is a process where significant moral issues are experienced due to an inability to properly understand its importance, employees being uninformed about its processes, *prejudices* being reflected in the evaluation process, *contrast errors*, *their effect on the situation*, *responsibility avoidance*, *deviations from adhering to criteria*, *emotional behavior*, and other HRM processes being insufficiently reflected.

Performance/success should not be left unanswered; it should absolutely be rewarded (Barutçugil, 2004, pp. 390–392; Handy, 2005, p. 81; Özgüven, 2003, p. 127). Giving workers labor rights, encouraging and supporting them, and rewarding their physical/spiritual achievements are requirements of a moral and fair management approach (Qur'an, 99:7–8).

Career Management

A career is the series of experiences generally related to the work in a person's life. A career is not just a hierarchical ascension in certain offices/positions; it also refers to all types of progress and development (Qur'an, 46:19). One's competences and capabilities, the values one possesses, and one's career-related needs and motives form career values (Erdoğan, 2003, pp. 12–17).

Career management covers the process of harmonizing the employee's goals and expectations with the organizations aims and objectives and consists of two components: planning and development. Organizations and individuals make career plans with the aim of reaching the goals on this issue. One should know that planning a healthy career can be realized with a values-based self-assessment.

Career opportunities occur among the most important factors that impact candidates'/employees' preferences and decisions (Baltaş, 2009, pp. 62–64).

Institutions should clarify the relationship between organizational strategies and job descriptions; should clearly show career paths and requirements; and should provide employees with educational, developmental, and motivational support on these issues. A measure of fairness and justice should absolutely be preserved in the process of career management, and moral values should be observed (Wright, 1994, p. 146).

These days, significant problems are seen experienced in working life on the issue of career. These include the gender-based problem of the glass ceiling, which prevents women working in executive positions from rising above a certain level (DeCenzo et al., 2017, pp. 73–74; Şimşek, Çelik, & Akatay, 2016, p. 370), problems experienced in relation to spouses with dual careers (Demirel, 2017, p. 70), and the issue of moonlighting that faces employees who work an additional job due to insufficient wages.

Protection (Occupational Health & Safety [OHS])

OHS is the protection and development of the physical, mental, and social well-being of employees in all professions, as well as having these be maintained at the highest level. In other words, it means providing harmony of work to people and vice versa. Work health, protecting employees' physical and mental health, and work safety refer to eliminating the dangers/threats toward employees' bodily integrity (Mondy, 2017, p. 278). The purpose of OHS is to protect employees and to ensure production and workplace safety (Özkılıç, 2005, pp. 21–23).

The basic problems related to occupational health and safety include incorrect and insensitive management approaches, unsafe work conditions and environment, and employee behaviors (Telman et al., 2015, pp. 66–71).

Employers protect employees from all kinds of risks that can occur in the workplace (e.g., accidents, illnesses), keep them informed, and are required to take all kinds of preventative measures. Employees are required to comply with the measures/rules that are taken (Qur'an, 2:195; Sahih al-Bukhari, As-Saum, no. 55). These parties' obligations have both legal and moral bases.

Aside from employees being insufficiently aware and employers not taking the required measures, elements such as mobbing, stress, and harassment occur among the main factors that threaten occupational health and safety and that cause accidents and illnesses.

According to Islamic law, the right to demand a workplace in compliance with health and safety regulations is recognized for ensuring workers' mental health

doesn't get battered and that they work each day with fresh perseverance and zeal. This includes comfortable arrangements related to work and the workplace (Karaman, 1981, p. 57; Şakfa, 1968, pp. 102–103).

Dismissal Practices

One of the basic principles of HRM is that dismissal is a last resort, with the main thing being the understanding that a person needs to ensure continuity in work. Employees need to also be willing and persistent on this issue. Yet these days, violations of moral principles are often encountered in layoffs from work due to the labor market being greater than the demand/unemployment, and the abundance of alternatives and economic reasons with respect to employers. Because relations are warmer and more sincere in small- and medium-sized businesses, the issue of layoffs is seen to be handled more sensitively compared to in large-scale businesses (DeCenzo et al., 2017, p. 99).

The most important legal and moral problem faced by employees in being dismissed or laid off from work is the issue of paying compensations and other progress payments. Employers who only focus on the economic dimension of the event are seen to force resignations by disregarding the legal, moral, and conscientious aspects of the issue through practices such as exploiting legal loopholes in order to not pay overtime wages or severance and by repressing, slandering, and mobbing people.

The care and moral sensitivity that is shown at hiring should also be observed in layoffs, which have been assessed as a last resort (Qur'an, 7:85). Some of these are full payment of all progress payments and providing employment-counseling services when needed. Layoffs should not be ushered in during times of trouble, such as in crisis periods; moral virtues like assistance (helping one another) should be brought to the fore, and alternative HRM practices should be consulted such as shortening work times, partial unpaid leave; importance should also be given to training and development activities.

Conclusion and Recommendations

Human resources are the main factors that mobilize and affect all other resources, and HR relies on managing efficiency and effectiveness in integration with moral values. Performed research has shown this (Baltaş, 2009, p. 100; DeCenzo et al., 2017, p. 20; Zaim, 2013, pp. 193–194). Reaching organizational goals is only possible in this way. Employees' sense of responsibility is seen to increase, communication is strengthened, motivation and sense of trust are raised, individual and

organizational performances gain an increased advantage, and protective strength against risks develops in businesses that behave in accordance with moral values and that encourage and incentivize employees in this direction (Barutçugil, 2004, pp. 223–224).

When implementing an HRM that is integrated with moral values, paying attention to the following issues is important:

- An ethics code/moral principles should be formed, shared, encouraged to be followed, and rewarded,
- Human resource policies should be compatible with general moral principles and organizational values,
- Moral principles should be included in the in-house legislation,
- Candidates' compatibility with general moral principles and business values should be observed during the recruitment process,
- The distribution of jobs should be treated fairly, without discrimination/favoritism occurring,
- Training and development opportunities should be offered to employees, everyone should be able to benefit from these opportunities according to their need, and moral values and the importance of complying with them should be included among the topics in training and development activities,
- In determining wages, market costs should also be taken into consideration; discrimination should not be done; wage differentiation should not occur apart from objective criteria such as workload, job risks, competence, and performance; and fair-wage policies should be applied,
- Performance evaluations should be conducted impartially and fairly using objective criteria; results such as absolute wage, promotion, and rewards should be considered when applying evaluations. *Compliance with ethical rules/moral values* should absolutely be included among the performance parameters,
- Career opportunities should be offered to everyone equally and fairly. Employees should be provided with career counseling services and treated fairly in changing places and promotions; discrimination should not be done. The career management system should be associated with adherence to moral values,
- Preventative measures related to employees' health and safety should be taken throughout the workplace; required inspections should be carried out flawlessly.

- The law must be observed and protected for all employees when applying employee tasks,
- The golden rule that dismissal is the last resort should never be forgotten. That every employee has the capacity to contribute value to the business should be known. The important thing is that leaders/managers be able to discover and reveal it,
- All the processes of human resource management should be directed on a moral basis fairly and honestly,
- Respect and understanding should be exhibited towards differences; discrimination and exclusionism should be avoided. The ability of differences to have a competitive advantage that increases organizational flexibility and adaptability to change should not be forgotten,
- Privacy of personal life should be protected and fundamental rights and freedoms treated with respect,
- Creating and spreading a culture of fear should never be allowed,
- All employees, including managers, should be reminded decisively and frequently of the importance that the organization attaches to moral values as a management philosophy.

As a result of this study, the most important input of management processes can easily be said to be moral values. Being a prudent employer requires remaining observant of this fact.

Kaynakça | References

- Abdurrahman, N. M. N., Alias, M. A., Shahid, S., Abdulhamid, M. ve Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resource management (HRM) Practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(4), 1105-1123.
- Acluni, İ. M. (1985). *Keşf-ul Hafa* (C. 1-2), A. el Kalaş (Neşr.), Beyrut
- Akseki, A. H. (2016). *Ahlak dersleri*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Ali Haydar Efendi. (t.y.). *Dureru-l hükkam şerh-u mecelleti-l ahkam* (4 Cilt). İstanbul: Osmanlı Yayınevi.
- Alorfi, S. (2012). Human resource management from an Islamic perspective, *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 2, 86-92.
- Andrews, K. R. (2005). Uygulamada ahlak, *Şirket ahlakı* (Harward business review. C. Engin (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları
- Araz, N., Umay, G., Tan, N., Toygar, K., Öksüz, E. ve Seyidoğlu, B. (1994). *Örf ve adetlerimiz*. İstanbul: Türk Kültürüne Hizmet Vakfı Yayınları
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resources practice*. Philadelphia
- Askalani, İbn-i Hacer (1973). *El-metalib-ul aliye*, H. el-A'zami (Neşr.), Kuveyt
- Askalani, İbn-i Hacer. (1985). *Bülüğ-ul meram*. A. Davudoğlu (Çev.). İstanbul: Sönmez Neşriyat.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Baltaş, A. (2009). *İşe ve insana değer katan yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bardakoğlu, A. (2000). İcare. *İslam Ansiklopedisi*, 1, 379-388. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Bertrand, A. (2001). *Ahlak felsefesi*. S. Zeki (Çev.). Ankara: Akçağ Yayınları.
- Bikun, R. İ. (2004). *İş ahlakı*. A. Yaşar (Çev.). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Bloom, M. (2004). The ethics of compensation systems, *Journal of business ethics*, 52(2), 149-152.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W. ve Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customer, *Organizational Dynamics, Pergamon*, 27(3), 7-23.
- Boyatzis, R. E. (2005). Daha iyi bir kültür yaratmak. *Etik zeka* Ş. Alpagut-E. ve H. Nal (Çev.), İstanbul: CSA Global Publishing.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Covey, M. R. ve Merrill, R. R. (2013). *Güven*. Ç. Erhan (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Covey, S. R. (2009). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çağrı, M. (1989). Ahlak. *İslam Ansiklopedisi*, 2, 2-9. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- DeCenzo, D., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri*. C. Çetin ve M. L. Arslan (Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Demir, Ö. (2002). Piyasa ekonomisi ve ahlak. *Piyasa*, 1(3), 3-13.
- Demir, R. ve Acar, A. C. (2014). İş ahlakı açısından ücret yönetimi. *İĞİAD İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Demirel, E. T. (2017). Çift kariyerli eşler sorunu. B. Akdemir (Ed.). *İnsan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar içinde*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dessler, G. (2011). *Human resources management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Diyanet İşleri Başkanlığı. (2013). *Hadislerle İslam* (C. 1-7). Ankara: DİB Yayınları.
- Donaldson, T. (2005). Gerilim altında değerler, *Şirket ahlakı*. HBR'den C. Engin (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları

- Dransfield, R. (2000). *Human resources management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağımlık unsuru ekseninde örgütsel bağımlık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Durkheim, E. (1986). *Meslek ahlakı* (La morale professionnelle), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi
- Emerson, T. L. N. ve Mckinney, J. A. (2010). Importance of religious beliefs to ethical attitudes in business. *Journal of Religion and Business Ethics*, 1(5), 1-15.
- Erdoğan, N. (2018). Örgütsel ahlak: Örgütlerde iş ahlakı uygulamaları. N. Erdoğan, Ö. Torlak ve K. B. Tiryaki (Ed.). *İş ahlakı* içinde. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme (kuram ve uygulama)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- eş-Şerif, Ş. A. (1986). *İslam'da iş işçi ve ücret hukuku*. M. Keskin (Çev.). İstanbul: İhya Yayınları.
- Eyüboğlu, F. (2012). *Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. A. Buğdaycı (Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gafarov, A. (2011). *Nasruddin Tusi'nin ahlak felsefesi*. İstanbul: İSAM Yayınları.
- Gazzâlî, E. H. (2000). *İhya-u ulumiddin*. M. A. Müftüoğlu (Çev.). İstanbul: Tuğra Neşriyat.
- Gelir Vergisi Kanunu* (193). Resmi Gazete, Tarih: 06.01.1961, Sayı:10700.
- Gert, B. (1988). *Morality: A new justification of the moral rules*. Oxford University Press.
- Goleman, D. (2006). *Duyusal zeka*. B. Yüksel (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hamel, G. ve Breen, B. (2007). *Yönetimin geleceği*. F. Gülfidan (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Handy, C. (2005). İşletme ne için vardır? *Şirketlerin toplumsal sorumluluğu*. HBR'den M. Çetinbakış (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları

- Harvard Business School Press (HBSP). (2011). *Çalışanları elde tutmak*. M. İnan (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hazlitt, H. (2002). Kapitalizmin etiği. N. Kandemir (Çev.). *Piyasa*, 1(3), 15-34.
- Heaton, H. (1985). *Avrupa iktisat tarihi*. M. A. Kılıçbay ve O. Aydoğuş (Çev.). Ankara: Teori Yayınları.
- Heysemî, N. (1352), *Mecma-uz zevâid*, H. el-Kudsî (Tash) (C. 1-10), Kahire
- Hitt, M. A. ve Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making and firm performance. *Business Horizons*, 50, 353-357.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitmens or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- International Labour Organization (ILO). *İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme (155 Nolu)*. Resmi Gazate, Tarih: 13.01.2004, Sayı:25345.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resources management*. New York: McGraw Hill.
- İçke, M. A. ve İçke, B. T. (2011). Finans ve etik. Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *İşletme etiği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İş Kanunu* (4857). Resmi Gazete, Tarih:10.06.2003, Sayı:25134.
- Kandemir, Y. (1979). *İslam ahlakı*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Karaman, H. (1981). *İslam'da işçi-işveren münasebetleri*. İstanbul: Marifet Yayınları.
- Kaymakcan, R. ve Meydan, H. (2014). *Ahlak değerler ve eğitimi*. İstanbul: DEM Yayınları.
- Kelly, J. M. (1987). *Building cost effective-training programs*. New York: McGraw-Hill.
- Kınalızâde, A. Ç. (2012). *Ahlak-ı alai*. İstanbul: Klasik Yayınları.
- Kınalızâde, A. E. (t.y.). *Ahlak-ı alai*. Tercüman 1001 Temel Eser.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.
- Lennick, D. ve Kiel, F. (2005). *Etik zeka*. Ş. Alpagut-E. ve H.Nal Çev.), İstanbul: CSA Global Publishing.
- Mannan, M. A. (1989). *İslam ekonomi toplumunun kuruluşu*. A. Saidoğlu (Çev.). İstanbul: Fikir Yayınları.

- McHugh, F. P. (1992). *İş ahlakı (ethics in business now)*. İstanbul: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. ve Gerhart, B. (2011). *Compensation*. New York: McGraw Hill.
- Mondy, R. W. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. G. Tozkoparan ve M. Çolak (Çev. Ve Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Müslim b. Haccac (1955). *Sahih*, M. F. Abdülbaki (Neşr), Kahire
- Naim, A. (2014). *İslam ahlakının esasları*. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Nisaburi, H. (1990). *El müstedrek ala-s sahihayn* (C. 1-4), Beyrut: Dar-ul Kitab-ul Arabi
- Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özkılıç, Ö. (2005). *İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ve risk değerlendirme metodolojileri*. İstanbul: TİSK.
- Paliwal, M. (2006). *Business ethics*. Delhi: New Age International Publishers.
- Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. D. Şahiner (Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pazarlı, O. (1972). *İslam'da ahlak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2005). Kurumsal rekabetin sağladığı rekabet avantajı. *Şirketlerin sosyal sorumluluğu*. HBR'den M. Çetinbakış (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları.
- Rafii, M. (1986). *İslam'da sosyal düzen*. A. Batur (Çev.). İstanbul: Fikir Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sadeq, A. H. M. (2018). Islamic ethics in human resource management. *International Journal of Islamic Management And Business*, 7(1), 43-55.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan kaynakları yönetimine giriş: İKY'nin tanımı, önemi ve çevresel Faktörler. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.
- Stewart, T. A. (1997). *Entelektüel sermaye*. HBR'den N. El Hüseyini (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları.

- Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. Australia: John Wiley and Sons.
- Şakfe, M. F. (1968). *İslam'da iş ahkamı ve işçi hakları*. İ. Toksarı (Çev.). İstanbul: Nida Yayınları.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ştefanescu, D. C. ve Doval, E. (2010). Implications of ethical values on management. *Review of General Management*, 11, 36-41.
- Taberani, Süleyman b. Ahmed b. Eyyub (1415). *Mu'cem-ul evsat* (Thk. Tarık b. İvazullah b. Muhammed), Kahire: Dar-ul Haremeyn
- Telman, N., Önen, L. ve Özgeldi, M. (2015). *Psikolojide iş sağlığı ve güvenliği*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thompson, B. L. (1998). *Performans geliştirme*. V. G. Diker (Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tolstoy, L. N. (1995). *Din Nedir*. M. Çiftkaya (Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Topçu, N. (2017). *Ahlak*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Türk Dil Kurumu-TDK. (2019b). *Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü*.
- Türk Dil Kurumu-TDK. (2019a). *Güncel Türkçe Sözlük*.
- Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği-İGİAD. (2018). *Türkiye iş ahlakı araştırması*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Uyargil, C. (2017). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ülgener, S. F. (2016). *Zihniyet ve din (İslam, tasavvuf ve çözülme devri iktisat ahlakı)*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Ünsür, A. (2018). *İş'te insan ve ahlak*. İstanbul: Aktif Matbaa ve Reklam.
- Weaver, G. R. ve Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113-134.
- Vitell, S. J. ve Festervand, T. A (1987). Business ethics; Conflict, practices and be-

- liefs of industrial executives. *Journal of Business Ethics*, 6(2), 111-122.
- Winstanley, D., Woodall, J. ve Heery, E. (1996). Business ethics and human resource management: Themes and issues. *Personel Review*, 25(6), 5-12.
- Winstanley, D. ve Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: The ethics of performance management. *Personel Review*, 25(6), 66-84.
- Wright, P. (1994). İslami firmalarda örgütsel davranış. *İş hayatında İslam insanı içinde* (ss. 143-154). İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları 9.
- Yaran, C. S. (2015). İslam'a göre ahlaki davranış ve kıstasları. *İslam ahlakı içinde*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı.
- Yazır, E. H. (1979). *Hak dini Kur'an dili* (C. 1-8). İstanbul: Eser Yayınevi.
- Yeniçeri, C. (1986). İslam'da emek ve karşılığı. *İslam'da emek ve işçi-işveren münasebetleri içinde*. İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Zaim, H. (2013). İş hayatında erdemli insanın yetkinlikleri ile performans arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 181-196.
- Zaim, S. (1992). *İslam-insan ekonomisi*, İstanbul: Yeni Asya Yayınları
- Zaim, S. (1994). Ekonomik hayatta Müslüman insanın tutum ve davranışları. *İş hayatında İslam insanı içinde* (ss. 101-112). İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları 9.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Value Co-creation as a Strategic Tool of Social Marketing: Analysis of a Social Service Branding Process in Developing Economy

Syed Ali Raza Hamid, Muhammad Kamran Naqi Khan

Abstract: Many social services exist to address the prevalent social issues being faced by their stakeholders, yet the processes which social services employ need to be crystallized. If the process of social services becomes specifiable, it may help social services become a social brand. In this regard, social marketing is inherently considered as a strategic tool which ensures the sustainability of business only not for profit based organizations but also for nonprofit organizations. Marketing scholars thus urge to refine the application of social marketing particularly with reference to the process in order for social problems to be addressed cogently. This study posits that the process which social marketing entails should be contextualized as value co-creation.

An empirical research was conducted using grounded theory as a research approach to explore the phenomenon of value co-creation. Grounded theory has been employed with a view to provide theoretical underpinning to the concept of social branding. A social service was considered to be a research unit of analysis. Focus group discussions were conducted followed by comparative contrast analysis. The findings reveal that collective participation, mutual interaction, and reciprocal engagement of the stakeholders of social services are the baseline of social marketing. The thematic analysis of focus group discussion resulted in eight key factors to be considered as constituents of the social marketing process. Thus, these factors are considered as part of value co-creation and instrumental for social services' branding.

Keywords: Social marketing, Social branding, Social service, Value co-creation, Grounded theory

Introduction and Research Rationale

Social marketing has emerged to be an indispensable phenomenon in today's business domain. The scope of social marketing has widened due to its inherent capacity of dealing with the social causes that are encountered by its stakeholders. While seeing the process of social marketing, this study postulates that value co-creation has evolved as a significant construct in the context of services to describe the patterns of interactions and relationships among the stakeholders of ser-

@ Assistant Professor, Hamdard University Islamabad, alirazahamid@gmail.com

@ Dr., Hamdard University Islamabad

ID 0000-0003-1168-2142

➔ Hamid, S. A. R., Khan, M. K. N. (2020). *Value co-creation as a Strategic Tool of Social Marketing: Analysis of a Social Service Branding Process in Developing Economy*. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 155-176

© iGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0136
Turkish Journal of Business Ethics, 2019
isahlakidergisi.com

Submitted : 10.01.2019
Revised : 27.11.2019
Accepted : 12.12.2019
Online First : 17.02.2020

vices (Chapleo, 2015). Cova, Pace and Skalen (2015) have described the value co-creation process as a reciprocal effort of service stakeholders that tend to help social services attain the status of social brand. Thus, the construct value co-creation is thought to be a breakthrough in marketing for encompassing social pioneering initiatives particularly in the service sector (Bryant et al., 2014). The study tends to see value co-creation as a strategic tool that may be a strong transformational actor focusing on meaningful advances in the relationship and interactions of business stakeholders embodying their respective experiences. But still the extant literature recommends the concept to be explored further on a social construction basis.

The orientation of marketing has subtly inclined towards service orientation that implies the concept of value creation embedded in service based transactions (Anderson, Nasr & Rayburn, 2017). The basis for such orientation can be found in the dominant logic which explains the shift of stakeholders' concentration from tangible resources towards intangible resources coupled with their value based activities (Vargo et al., 2017). The concept of value co-creation embarks upon those activities which are accomplished by the stakeholders of services representing the stated facets of the service. The present study has attempted to investigate the phenomenon of social marketing using the construct of value co-creation on behalf of social services in order for them to be regarded as social brand. Thus it is noteworthy that the construct of value co-creation is being explored as a social marketing strategy which is likely to establish social services as brand. Research in branding already advocates a consumer centric view that represents consumer values and socio-cultural contexts in which brands are socially constructed (Keller, 2019; Pappu, Quester, and Cookse, 2006). The study seeks to unfold the social service branding construct from the ground up, using group discussion method.

The social services around the world have considerable potential to effectively promote the causes underway with nourished behavior that aims at larger benefits for the society (Hastings, 2007). This view conceived under the domain of social marketing may see social services as brands in the context of social pioneering initiatives being undertaken by the stakeholders (Gordon, Zainuddin & Magee, 2016). As a process of social marketing services, this study posits such social pioneering initiatives to be a value co-creation notion.

Previous literature on social service branding has primarily focused on the existence of various branded entities within the marketer's viewpoint when exploring, articulating and conceptualizing the social service brand phenomenon (Chapleo, 2015; Stride & Lee, 2007; Underwood, Bond, & Baer, 2001). Berry (2000) implies

branding to be the cornerstone of marketing services in the twenty-first century, because considering the intrinsic issues of distinguishing services that lack tangible characteristics along with strong competition that exists in many service markets (Berry, 1999); the brand development becomes crucial for social services. By this we mean - it has to stand out, leaving a lasting impression and develop a brand identity of its own. To be precise, it is about how and why social services actually transform into social brands. On which grounds beneficiaries of social services distinguish on the basis of experience and interaction and how service platforms facilitate the stakeholders in creating value on reciprocal basis (Anderson, Nasr & Rayburn, 2017). Moreover, what factors help social marketers make social brands? These are some of the questions which need to be concisely answered and which might help the construct of value co-creation conceptualize.

There are myriad of activities performed by the stakeholders of social services in the backdrop of value co-creation. Charity Aid Foundation (2013) provides an optimistic picture for growth of charitable donations, predicting a likely increase in worldwide charitable donations of approximately \$233bn by 2030. This is quite encouraging given most of the charity income is generated by the general public (23%), investments (21%) and membership fees (17%) (Charity Commission, 2013). Yet, to attract charitable donations, social services face complications in terms of their potential donors' time, effort, and money. Therefore, the organizations seek to develop new ways to make a difference in competition which might help them brand their causes (Stride & Lee, 2007).

Problem Statement

It has been observed that the initiatives of social services addressing the social good are somewhat gloomy despite the marketing strategies being employed by them. This posits a research question over the development of social services as social brands. It may be assessed in terms of the gross behavior of people in communities which is not encouraging (Dann, 2010). However, employing social marketing in this regard may be an instrumental approach that could even develop a voluntary behavior and bring positive change in society. Exploring the process of social marketing by social services stakeholders may improve the canvass of social issues. This further requires all the stakeholders to mutually engage and interact on the part of social services. Therefore, there is a need to look for a framework which could possibly address and align the efforts of social services and their stakeholders alike. Social marketing has the potential to address social issues in a more succinct way (Andreasen, 1995).

Thus the study aims to explore value co-creation as a process underpinning the conceptualization for social marketing. Besides, it also aims to assess the status of social services in terms of their activities and experiences to become social brand.

Literature Review

Existing literature on social service branding that acknowledges social services as brands or how social services might be conceptualized as such is limited. (Spotswood, 2011). This is perhaps because of brand ownership and authority being unclear due to multiple stakeholders – although this evaluation of brand identity coherence is evident with e.g., cities, nations, places, corporation, etc. existing ideas for branding or service-branding theories cannot simply be transposed onto the area of social service branding.

On the contrary, we believe that social service brands should be investigated as one, collective entity – because consumers experience social services as a ‘complete package’ and therefore, require a more holistic analytical approach (Kotler & Lee, 2009). Our grounded theory approach enables us to explore this ‘complete package’, because studying the phenomenon from a ‘macro-level’ perspective in a unified manner, will help identify more unconventional attributes to determine how, when and why consumers actually perceive a social service to be a brand. In the realm of social marketing, when consumers are likely to exhibit typical behavior and it is difficult to predict their perceptions towards the social good, grounded theory seems to be a more beneficial research approach since it has the ability to unveil the phenomenon (Gill-Simmen, 2019). Identifying traits and characteristics that are synonymous with a social service brand will guide social service industry stakeholders within and around the social service industry to tactically tailor and equip their experiential services in a manner that supplements the lucrative social service brand process (Naidoo & Abratt, 2018).

According to Spotswood (2011), the effectiveness of branding in social marketing depends on how well the brand fits within the culture, there must be a focus on deep understanding of consumers and placing the consumer at the heart of all marketing activities (Andreasen, 2002). Schroeder (2009, p. 124) highlights the need to incorporate the typical branding concepts when exploring cultural brands: “...if brands exist as cultural, ideological, and sociological objects, then understanding brands requires tools developed to understand culture, ideology, and society, in conjunction with more typical branding concepts, such as brand equity, strategy, and value”.

It is argued that social service brands need an effective conceptualization that should arise from the ground up, developed on the basis of understanding the ways consumers experience in an organization. Grounded theory has proved to be an instrumental approach in this regard where deep seated prejudices of the subject occur. Thus, with the aim of building customer-based brand equity (Keller, 1993) this exploratory research postulates to differentiate itself within this largely uncharted literature domain on the basis of contemplating social service branding theory that is grounded and rooted with recipients of social services. Such an approach is particularly relevant for marketing scholars who are often accused of adopting a “*purely managerial perspective on international branding issues*” (Cayla & Arnould, 2008, p. 87). Since the direction of the brand and identity is made by a two-way process, both in marketing and consumption. We believe that the participation of stakeholders will enable us to yield a more organic and rich account of how social services are actually perceived as brands by the public, and the process they undergo whilst attaching fervent emotions, meanings and feelings.

Social Services as a Brand

The concept of branding in marketing is pivotal as it encompasses deep reflections of consumers’ emotions and feelings associated with products and services. Thus from a social marketing perspective, branding has a strategic importance and effectiveness for social services and products due to benefits which may be reaped through an interactive process (Lefebvre, 2013). In services marketing, different sources of tangible and intangible assets together draw customers’ interests and trust (Berry, 2000). As a matter of fact, the concept of branding in the social sector has barely been witnessed (Samad, 2010), therefore, branding in the social sector tends to develop an identity not only for an individual but for the collective cause or entity too (Wymer, 2011). Although branding has implicit association in the realm of social services which has helped the social services attain certain signs and recognition. The extant researchers have posited that there is a need to identify the reasons and factors which help social services be viewed as a brand. Moreover, extant researchers are placing a considerable amount of emphasis on campaigns and messages which highlight prosocial attributes helping services to become a brand (Hanson et al. 2018).

Marketing is a multidisciplinary field which has acquired scholarship from various domains of knowledge. The nature of marketing is very interactive and requires academicians, researchers and professionals to undertake issues which are humanistic in nature; in order for humanistic issues to be dealt effectively

an interpretive research approach is required which has an interactive and communal genre. Therefore, grounded theory was discovered by Barney Glaser and Anselm Strauss (Glaser and Strauss, 1967). The very underlying idea of these two scholars was that human actions and their perceptions are quite dynamic and interpretative which pursue a process to develop, therefore, collecting data and analyzing under grounded theory requires an interactive and experiential process (Strubing, 2019).

Research Propositions

P1: Social services brands get reinforced due to participatory and interactive orientation (Beneficiaries' experience, engagement and interaction) of the stakeholders

P2: The orientation of social marketing is reinforced as a result of value co-creation activities

Methodology, Strengths and Limitations

Given the relatively scarce literature on social service branding, we adopted an exploratory, grounded theory approach (Glaser & Strauss, 1999; Mahrer, 1988). To discover and empirically validate research questions in the business of social services, the research design includes initial literature review coupled with identifying services that embody participative and experiential approaches to promote social good. This may help the study in generating more vigorous, generalizable, and testable theory (Eisenhardt & Graebner, 2007) for value co-creation.

It is appropriate to state that in the given context, the purpose of data collection is to compare the phenomenon in a logical way, to explore the various dimensions of the research issue (Ghauri, 2004). On the same note, Stake (2006) explain that important reason to select some case is to observe how the phenomenon under investigation is performed in different settings. It will increase the likelihood of getting interesting findings, understanding and robust research (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2009).

The present study involves units of analysis that are beneficiaries of a social services who have helped to get possible difference of observations representing different dimensions of the same investigation, although the main focus has been on the analysis of social service branding. This has been intended to keep the tight design while allowing for "loose ends". These units can improve the insights into the single case as long as it is consistent with its orientation (Gentles et al., 2015).

Theoretical sampling was considered important for the present research as the data collected and analyzed aimed to contextualize the ideas and actions of beneficiaries (Collis & Hussey, 2014). Therefore, the study had to consider also the purposive sampling as it is a non-statistical sampling technique more suitable in qualitative researches (Miles & Huberman, 1994).

Pauwels and Matthyssens (2004) mention that in theoretical sampling the investigator deliberately selects the case. Therefore, in qualitative sampling the relevance is the main criterion for case selection not the random selection of a case (Stake, 2006). When the aim is developing a theory, the focus needs to be on the theoretical rich cases that can further extend the theory by filling conceptual categories. According to Corbin and Strauss (1990), the logic of employing and choosing purposeful sampling is selecting information rich cases for in-depth study, meaning that the case selection choice is based on their likeness to replicate or to extend the emergent theory (Patton, 2015). Information rich cases enable researchers to learn about the important issues relevant to the purpose of the research (Gentles et al., 2015).

Miles and Huberman (1994) suggest strategies of “Purposive sampling” which can be used for case selection. However, researchers are likely to choose and adopt a combination of strategies rather than focusing on a single strategy. Specific study’s research question, case design and framework will be influential in the selection of a set of strategies. Patton (1990) suggests that the common point to all strategies is to select the information rich cases for in-depth investigation, and comprehensive knowledge for understanding a specific phenomenon (Shah & Corley, 2006).

The primary source of information was a semi-structured in-depth focus group discussion with recipients of a social service. A total of three groups comprising seven participants in each group as beneficiaries of the service were engaged in an inductive style conversation in the organization. It was ensured that the data set would consist of equal numbers of beneficiaries i.e. two managers, two beneficiaries and one donor representing the organizations, in order to accommodate any potential variation of interest. It was also ensured that all participants had a significant amount of understanding of social services to ensure that they are valid as key informants of the process (Charmaz, 2014). The discussion with each group lasted for about 90 minutes and was recorded and transcribed verbatim and evaluated in line with criteria relevant to the rigor of field research. The data analysis strategies included constant comparative method. The participants of the focus group discussion had been deliberating activities representing day to day tasks of the social service (Blaikie, 2007). These data collection and analysis methods unve-

iled the factors of value co-creation which are instrumental for social services to be known as social brand (Mackey & Gass, 2011).

Analysis

Akhuwat Foundation: The study selected a total of three groups comprising twenty one people in each group who participated in focus group discussion sessions. The participants of these groups were the beneficiaries of Akhuwat Foundation. These beneficiaries were the managers, donors, and beneficiaries and borrowers. At different time periods and dates the focus group discussion took place with these participants. These focus group participants were selected considering the imperatives of purposive sampling (Birks & Mills, 2011). The focus group discussion lasted for about one and a half hours with each group and it was recorded through audio followed by verbatim transcription. These sessions unveiled potential ideas and insights about the key activities that were considered substantial by the beneficiaries of social service. The data produced from the focus group discussion was assessed to draw codes which elicited a detailed analysis of responses of the participants and which were aligned with the propositions of the study (Silverman, 2011). When categorization of the data was done, it was always ensured at each stage that the process had a clear relationship with the propositions of the study.

Akhuwat Foundation (AF)

Group Participant Description	No of Participants	Total no of Participants
Managers	2	7
Donors	1	7
Beneficiary& Borrower	2, 2	7
Total	7	21

Determinants of Value Co-creation in Akhuwat Foundation

The Akhuwat Foundation works in the social sector with a view to generate social good in communities. The organization provides interest free loans to disadvantaged segments of the society. Primarily to explore value co-creation in the organization, interactive, participatory and relational approaches of marketing have been discussed in the literature of marketing.

Some Excerpts of Focus Group Discussion

“Although the service has an effective interface, there is still more concentration requi-

red to improve the procedures related to beneficiaries' acquisition process. Though overall dealing with the service is free from all kinds of exploitations, a little bit more clarity is required to make the execution of lending speedy. This may also involve the contribution of beneficiaries at the same time. A lady took out a loan from the Akhuwat Foundation. Having started a business she used to mobilize the funds for creating employment in communities. "The owner will not deposit it in his account rather mobilize the money in the community to promote self-employment"

"It is our moral and religious duty to get people to stand on their own two feet because many people are poor and can't get jobs for themselves. For this, the resources available at this platform should be accessible for all the stakeholders".

"I am returning you the loan with this hope and request that you will not deposit in your account rather further mobilize it in the community to deliver the benefits of it to beneficiaries". The Lady said.

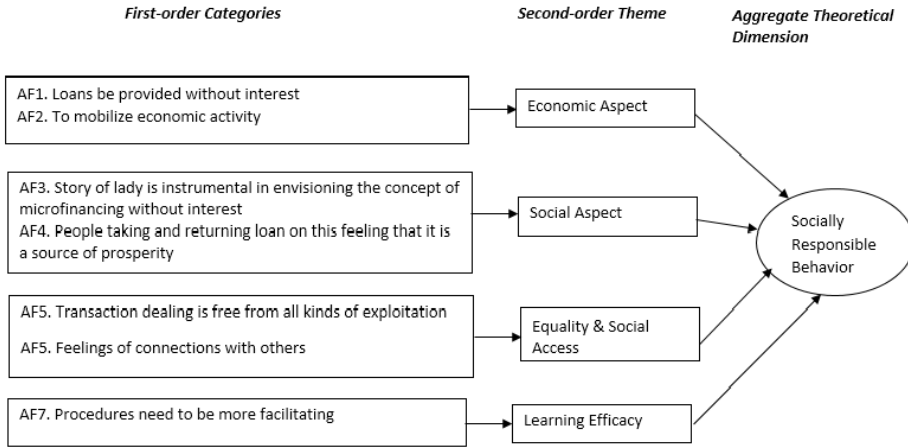
"Sharing of resources promotes the spirit of brotherhood and sisterhood which is the core essence of our religion".

"In fact volunteerism can eliminate poverty from society because the time you give others, the passion you show and the sympathies you lend have no substitute".

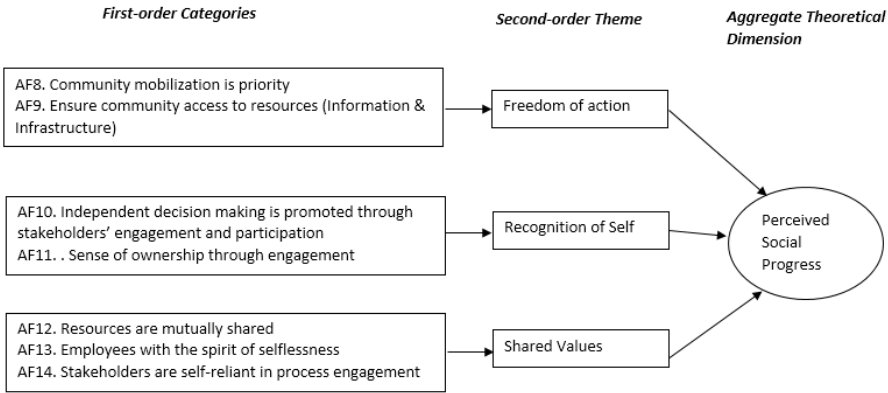
"Interest free loans generate the idea of self-employment thus reducing our dependence on job seeking".

Thematic Analysis

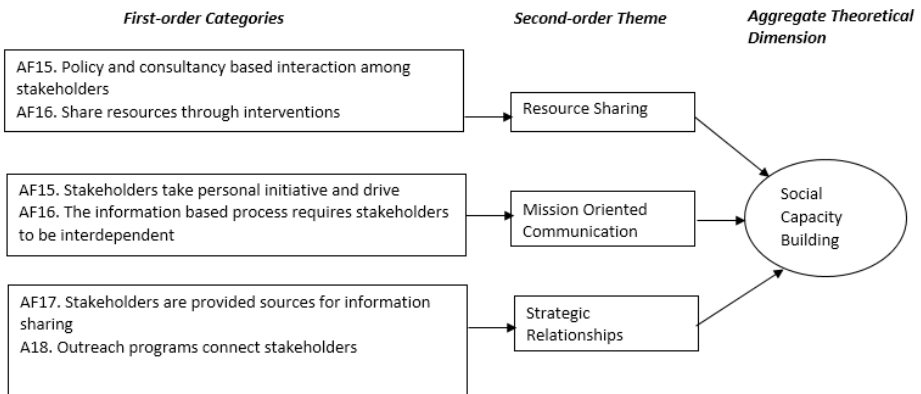
The thematic analysis in this study has been performed using a constant comparison method which assesses and develops themes based on focus group discussion. In this section, the data has been analyzed in terms of data categorization, identification of themes followed by concise analysis that make up aggregate theoretical dimensions (Braun & Clarke, 2013).



For Akhuwat Foundation, the important aspects interpreted by the participants are social, functional and emotional aspects respectively which are the potential dimensions of value co-creation in a social service. The participants expressed these dimensions as significant in generating a responsible behavior. The participants of focus groups defined the role of interactions and their participation and engagement as key activities through which social, functional and emotional aspects emerge. By synthesizing participants' responses, some insights shared by the participants helped in proposing the factor of responsible behavior. Akhuwat Foundation perceived value among its beneficiaries is relatively high that is reinforced as a result of the interactive process. Converging three aspects at a given platform of social service has led to the interpretation of a socially responsible behavior. Valor and Carrero (2014) have posited those activities as socially consumed acts which determine socially responsible behavior. Thus, the study proposes socially responsible behavior as part of value co-creation. The actions and activities of beneficiaries reflect such behavioral characteristics and occur due to shared values, and a shared sense of responsibility further constructing socially responsible behavior. (Han & Stoel, 2016).

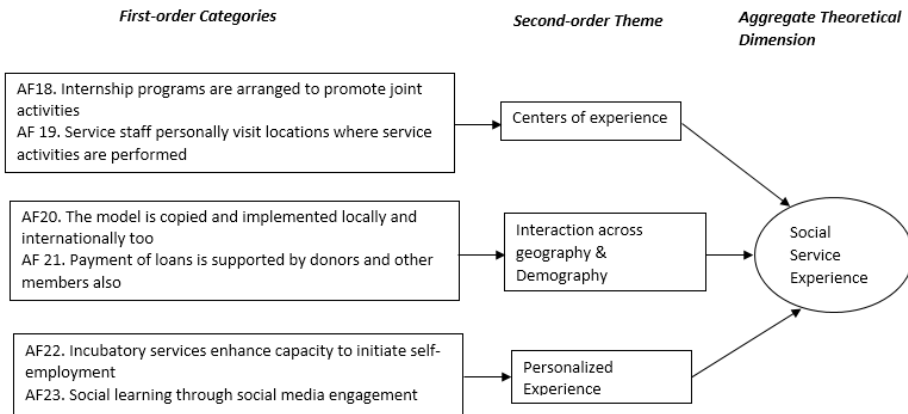


Focus group discussions further generated key outcomes as the freedom of a beneficiaries' action on the platform of the social service, recognizing self, shared values as second order theme. Freedom of actions suggest beneficiaries' capacity to interact. In this regard the establishment of vocational schools by the social service facilitate actions of community members. This enhances their potential for independent and better decision making. Participants describe their experience as increased self-reliance and selflessness adding to shared values for the social progress. Social progress in marketing literature refers to the shared contribution by all the stakeholders of a service that further add to social wellbeing (Lefebvre, 2012). It is thus, known as a social marketing strategy which is largely aimed at improving gross behavior of communities. The study postulates in line with literature Perceived Social Progress as key determinant of value co-creation in the context of social service for (Heinonen et al. 2013).



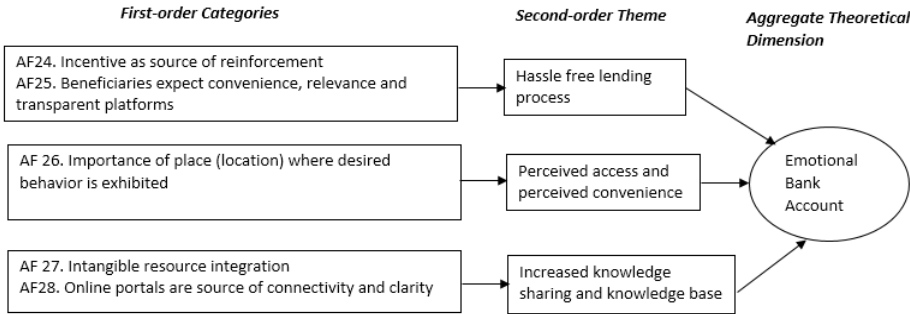
The participants expressed that they collaborated with the social service to make meaningful exchanges. From their discussion some important ideas appeared as second order themes such as, Resource Sharing, Mission Oriented Communication, and Strategic Relationships through Outreach Programs. The themes produced here are much analogous with the research question of the study. The stated themes in the literature are more commonly related to Social capacity building. Social capacity building reinforces as a result of resourcefulness that social service's beneficiaries' experience. Social capacity building is articulated by the participants occurring due to shared information, and interventions that ensure the participation of beneficiaries which in turn increase the likelihood of knowledge and learning capacities.

While shared resources increase the potential of capacity building of service beneficiaries and attach them more to the cause (Merino et al. 2012). Thus activities attributed to shared activities further strengthen chances of employment generation which is the basic objective of the Akhuwat Foundation. De Vita and Fleming (2001) proposed a capacity building framework to address issues encountered by social services.



The responses drew from the personal experiences of the participants which in the literature of marketing have been referred to as *Customer Experience*. This construct has been explained by marketing scholars in relation to service and product contexts (Homburg et al. 2015). Customer experience is more experiential, interactive and relativist in nature (Holbrook, 2006). This construct has not been succinctly defined in relation to social marketing. Homburg, Jozic, & Kuehnl (2015)

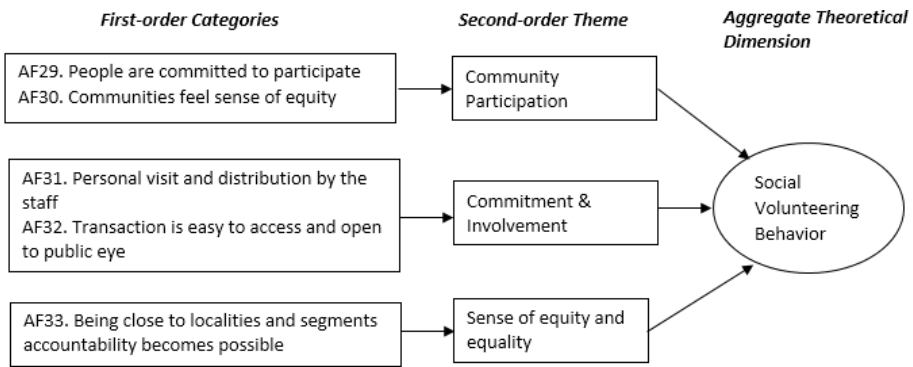
stated that people through joint actions and engagements experience and develop subjective meanings to construct their respective experiences about products or services. This construct has been operationalized due to consumption of service (Padgett & Allen, 1997) which result in development of social recognition, replication, social referrals, and social learning. The participants have expressed learning through various sources of social services as Social service experience.



The participants of focus group discussion credited some factors important for service progression. These factors have been identified as hassle free lending, perceived access and perceived convenience that enhance the level of engagement of beneficiaries, and integration of intangible resources. These factors as elicited by the participants of focus groups are reasonably associated with emotions for products or services (Spinelli et al., 2014). From the perspective of social service these outcomes emerge as a result of the interaction process (Meiselman, 2013).

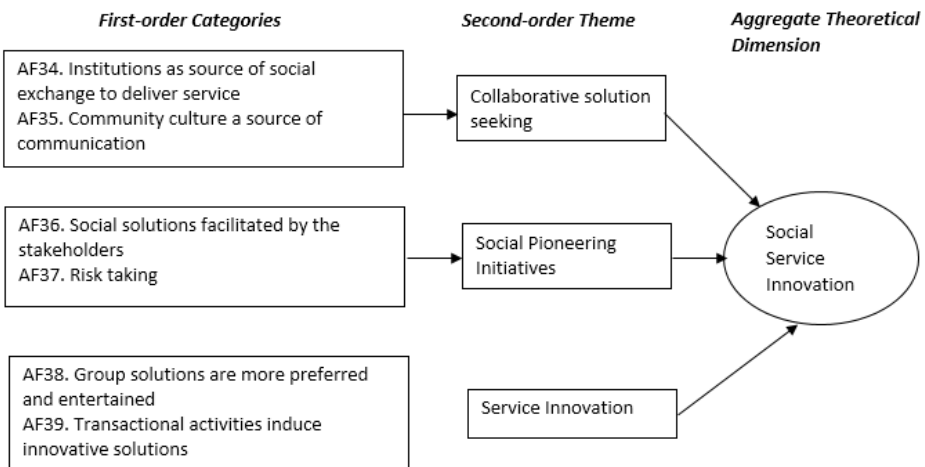
Brand Love in marketing literature is a well-known construct that has symbolic meanings for customers and is valued by extant scholars (Carroll & Ahuvia, 2006). The basis for brand love is found in the experience of products that customers develop after associating the utility with their perceived expectations. Some intangible resources such as knowledge, skill, motivation and confidence building enhance their liking and feelings for the service (Ranjan & Read, 2016). There are precedents available which reveal such attributes as instrumental and positive to decrease people dissatisfaction about the service (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012).

In their entirety, these factors as identified by the participants of social service have proved to accumulate people sentiments and emotions for the service. In relation to social marketing, it may be regarded as an Emotional bank account for the beneficiaries.



Social services' primary objective is to develop and promote behavior that is pro-social and ready to work on a voluntary basis. The participants of focus group discussion indicated that they have abiding commitment in executing service deliverables. Their participation encouraged by the social service further determines voluntary participation (Lestari, Kakina, & Kakinaka, 2015).

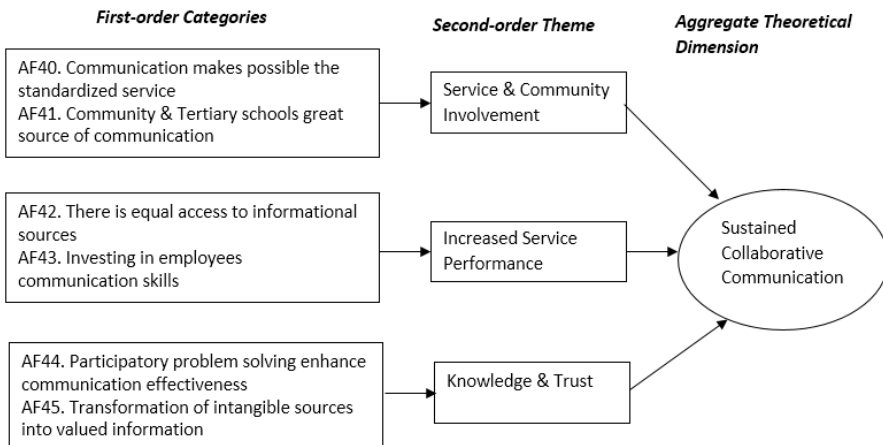
The reasons laid down by the participants are quite synonymous with the marketing concept that suggests value to be created by identifying needs in the form of a market segmentation strategy. Such needs might be explored by the individuals who are working for the service and by those who are related to the service in some way. The participants have viewed nearness of social service to localities of disadvantaged segments as vital for the service. The Akhuwat Foundation, while disbursing loans prefer places which are accessible and open to public for accountability. This enhances participation, engagement and interaction of stakeholders as a function of voluntary participation across the society.



Risks are the intrinsic characteristics of businesses. Even in nonprofit organizations there are potential risks which enhance or decrease the performance of such organizations. The risk factor increases stakeholders involvement and interest in the service process. Social services are considered as being risk reducers when they participate in community programs to promote social wellbeing (Rexhepi et al. 2013). Increased amount of engagement of beneficiaries may be considered as a kick-start for social brands to innovate (Jeremy, 2016).

The views extracted in group discussion were cognizable that the platform of the service is aligned with the problems of community members and at the same time aware of the solutions. This strategy could be instrumental in bringing social change by preparing behavior towards self-employment initiatives which is vital for a social service to be regarded as a brand. A solution identified and proposed by service beneficiaries' works as a tool of social change and is known as social innovation. The collaborative engagement of stakeholders in the process of social services becomes a source of innovation. During the application of methods in collaborative networks, the probability of ideas that aim to elevate social good certainly increases. Thus the discussion has helped elicit an aggregate theoretical dimension of social service innovation which is well versed in literature.

The notion of Social service innovation is supported by Institution theory which states that the actions of individuals and groups are based on their own norms and values. The theory further explains the process of social pioneering initiatives (social innovation) in the backdrop of social change that is aligned with the culture of communities (Cajaiba-Santana, 2014). Social Service Innovation as a construct has been unveiled in focus group discussion.



Communication is one of the most important aspects that contributes to the framework of value co-creation in social services that takes place as a result of collaborative, and relational activities. The participants of group discussion describe the shared nature of communication as extremely useful which support maintaining of quality relationships with the stakeholders (Ballantyne & Varey, 2006). Marketing literature has defined communication in the backdrop of collaborations, relations and engagements which has been referred to as Collaborative Communication (Meek et al. 2011). Marketing literature substantially shows that collaborative communication in firms is a base for knowledge sharing and promotes organizational learning process in groups (Hajro, Gibson, & Pudellko, 2017). The most acknowledged product of collaborative communication is the increased amount of trust and commitment shown by beneficiaries in their behavior.

Collaborative communication is considered to be occurring as the tendency of information sharing is high (Ballantyne & Varey, 2006). This becomes possible because of steady interactions between all the stakeholders. When people feel freedom to freely and fairly interact without some social prejudice and due to equality and equity, this tends to create sustained collaborative communication.

Conclusion

The study was conducted to explore the process of social marketing which social services undertake in order to strengthen their social brand status. According to AMA (2013), the entire activity of marketing is undertaken with a view to create, communicate and deliver value for stakeholders. Thus, this definition implies that value is largely co-created. In the present study the process of social marketing has been explored from the perspective of value co-creation which is quite pervasive in the contemporary business epoch. Research propositions were proposed which provided the direction for research. The research sample was a social service organization which does microfinancing and provides interest free loans to impoverished segments of society. The study produced some theoretical and practical findings. The findings of the study show that value co-creation is fundamentally practiced having practical and theoretical implications for social marketing. Furthermore, in order to study a social brand or the concept of social branding, social marketing process is embedded in value co-creation. Value co-creation has gratifying implications that organizations undergo while developing a framework that may further enhance their social and organizational credibility which is imperative for social branding.

The study further suggests that collective participation and engagement of the

stakeholders of social services help to develop a sense of association, ownership and social identity while deriving solutions for social causes prevailing in a society. People enhance social credibility and resourcefulness by integrating their intangible assets. This tends to resolve and address social problems. Social marketing is considered to be evolving using a value co-creation construct.

Practical Contribution

Practical contributions of the study are quite significant for the field of marketing and the society as well. On the basis of this study, we may suggest some viable solutions for the stakeholders of social services. The performance of social services in the wake of social marketing strategy can be improved which may lead to credibility and trust for social brands. The study is significant in terms of adding value to the body of knowledge for marketing scholarship, as well as ensuring community engagement instrumental in promoting the social ethos of organizations.

Limitations

While the study holds potential for social marketers in terms of practically engaging the stakeholders of a social service, the domain of the study could have been expanded to multiple cities in order to obtain a vast understanding of social services' beneficiaries. Though the study has used a comparative contrast method for qualitative analysis, there are a number of softwares available such as Nvivo and Atlas for analysis. Grounded theory implies a longitudinal study for better results, but due to the time constraint this study relied on a cross sectional method. The process of social branding may be further explored using other methods such as case study.

References

- AMA Definition of Marketing (2013).
- Andreasen, A. R. (2002). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3-13.
- Andreasen, A.R. (1995), *Marketing Social Change: Changing Behaviour to Promote Health, Social Development, and the Environment*, San Francisco: Jossey Bass.

- Anderson, S., Nasr, L., Rayburn, S.W.(2017). Transformative service research and service design: Synergistic effects in healthcare. *The Service Industries Journal*. Vol. 38. No.2.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. In Robert F. Lusch, & Stephen L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*. New York: M.E Sharpe.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 128–137.
- Berry, L. D. (1999). *Discovering the Soul of Service*, New York, NY: The Free Press.
- Birks, M., & Mills, J. (2011). *Grounded theory: A practical guide*. Los Angeles, CA: Sage.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge* (2nd Edn., p.243). Cambridge, UK: Polity Press.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, XXII, 199-208.
- Braun, V., Clarke, V., (2013), *Successful Qualitative Research: A Practical guide for Beginners*. London : Sage.
- Bryant, C.A., Courtney, A.H., McDermott, R.J., Lindenberger, J.H., Swanson, M.A., Mayer, A.B., Biroscak, B.J. (2014). Community-based prevention marketing for policy development: A new planning framework for coalitions. *Social Marketing Quarterly*, 20 (4).
- Cajaiba-Santana, G. (2014), "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting & Social Change*, 82.
- Carrol, B.A., Ahuvia, A.C. (2006), "Some Antecedents and Outcomes of Brand Love", *Marketing Letters*, 17 (2)
- Cayla, J., & Arnould, E. J. (2008). A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. *Journal of International Marketing*, 16(4), 86-112. doi: 10.1509/jimk.16.4.86
- Chapleo, C. (2015). Brand 'infrastructure' in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, 21(3), 199-209. doi: 10.1080/13527266.2012.741609

- Charity Commission. (2013). Available at: <http://www.charitycommission.gov.uk/aboutcharities/sector-facts-and-figures/> [Accessed 10 March 2016].
- Charmaz, (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Fourth Edition, Palgrave Macmillan.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Cova, P., Pace, S., Skalen, P. (2015). Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumer. *Marketing Theory*. Vol. 15 (4).
- Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary marketing definitions. *Journal of Business Research*, 63
- De Vita, C.J., Fleming, C. (2001), "Building Capacity in Nonprofit Organizations", The Urban Institute.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., (2007), Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 1
- Gentles, S.J., Charles, C., Ploeg, J., McKibbin, K.A. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Quarterly Report*. Vol. 20. No. 11.
- Gill-Simmen, L. (2019). Using Grounded Theory to Explore Employees Brand Oriented Behaviors. *Sage Research Methods*. Part 2. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/97815264466938>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*: Aldine Transaction.
- Gordon, R., Zainuddin, N., Magee, C. (2016). Unlocking the potential of branding in social marketing services: Utilising brand personality and brand personality appeal. *Journal of Services Marketing*. Vol. 30. No.1.
- Hajro, A., Gibson, C.B., Pudelko, M., (2017), Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 1
- Hanson, S., Jiang, L., Ye, J., Murthy, N. (2018). Society or the environment? Understanding how consumers evaluate brand messages about corporate social responsibility activities. *Journal of Brand Management*. Vol. 26. No. 1.

- Han, Tae-Im., Stoel, L. (2016), "Explaining Socially Responsible Consumer Behavior: A Meta-Analytic Review of Theory of Planned Behavior", *Journal of International Consumer Marketing* DOI: 10.1080/08961530.2016.1251870
- Hastings, G., 2007. *Social Marketing: or, Why Should the Devil Have All the Best Tunes*. Butterworth-Heinemann, London.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P., (2013), "Customer dominant value formation in service", *European Business Review* Vol. 25 No. 2.
- Holbrook, M.B. (2006), "Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 12
- Homburg, C., Jozic, D., Kuehnl, C., (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept *J. of the Acad. Mark. Sci.* DOI 10.1007/s11747-015-0460-7
- Jeremy, T. (2016), "Rethinking brand innovation from the inside out", *Journal of Brand Strategy*, Vol. 5, No. 2.
- Keller, K.L. (2019). Infusing brands and branding into customer centricity. Handbook Chapter. Pages. 276-299. DOI. <https://doi.org/10.4337/9781788113601.00019>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler, P. Lee, N.R. (2009). Ending poverty: what's social marketing got to do with it. *Social Marketing Quarterly* 15(4).
- Lefebvre, R.C. (2013). *Social Marketing and Social Change*. New York. Wiley
- Lefebvre, R.C. (2012). Transformative social marketing: co-creating the social marketing discipline and brand. *Journal of Social Marketing*, 2 (2).
- Lestari, S., Kotani, K., Kakinaka, M., (2015). Enhancing voluntary participation in community collaborative forest management: A case of Central Java, Indonesia. *Journal of Environmental Management*. 150
- Mackey, A. Gass, S.M. (2011), *Research Methods in Second Language Acquisition: A Practical Guide*. Oxford: Blackwell.
- Mahrer, A. R. (1988). Discovery-oriented psychotherapy research: Rationale, aims, and methods. *American Psychologist*, 43(9), 694-702. doi: 10.1037/0003-066X.43.9.694

- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3)
- Meiselman, H. L. (2013). The future in sensory/consumer research: Evolving to a better science. *Food Quality and Preference*, 27.
- Merino, S. S., Carmenado, I., & de los, R. (2012). Capacity building in development projects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 960–967. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.231>
- Miles, & Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expended sourcebook*.
- Naidoo, C. Abratt, R. (2018). Brands that do good: insight into social brand equity. *Journal of Brand Management*. Vol. 25. No. 1.
- Padgett, D., Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of Advertising*. Vol. 26, No. 4.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 696-717. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610657903>
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed). Thousand Oaks. CA: Sage
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). *The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business*. In Rebecca Marschan-Piekkari, & Catherine Welch (Eds). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ranjan, K.R., Read, S., (2016), "Value Co-creation: Concept and Measurement", *J. of the Acad. Mark. Sci.*44.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S. and Bexheti, G. (2013), "Corporate social responsibility (CSR) and innovation - The drivers of business growth?", *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75
- Samad, N, (2010), "Branding in Contraceptive Social Marketing:The Pakistani Experience." *Social Marketing Quarterly June 2010 vol. 16 no. 2* 50-68
- Schroeder, J. E. (2009). The cultural codes of branding. *Marketing Theory*, 9(1), 123-126. doi: [10.1177/1470593108100067](https://doi.org/10.1177/1470593108100067)

- Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide*. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. Sage.
- Spinelli, S., Masi, C., Dinnella, C., Zoboli, G. P., & Monteleone, E. (2014). How does it make you feel? A new approach to measuring emotions in food product experience. *Food Quality and Preference*, 37
- Spotswood, F. a. T., A. . (2011). Brand co-creation for effective social marketing: the “lose the fags” case study. In: The 2nd World Non-Profit and Social Marketing Conference, Dublin, Ireland, 11-12 April 2011. Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/13922>.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Stride, H., & Lee, S. (2007). No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. *Journal of Marketing Management*, 23(1/2), 107-122.
- Strubing, J. (2019). The Pragmatism of Anselm L. Strauss: Linking Theory and Method. *The Sage Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. Sage Publishers Ltd.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13. doi: 10.1080/10696679.2001.11501881
- Valor, C., Carrero, I., (2014), “Viewing Responsible Consumption as a Personal Project”, *Psychology & Marketing*, Vol. 31, No. 12
- Vargo, S.L., Koskela-Huotari, K., Baron, S., et al. (2017) ‘A systems perspective on markets – toward a research agenda’, *Journal of Business Research*. 79
- Wymer, W. (2011). Developing More Effective Social Marketing Strategies. *Journal of Social Marketing* Vol. 1, No.1.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Reassessing Leadership traits: An Islamic perspective

Omar Khalid Bhatti, Waqas Farooq, Ali Osman Öztürk

Abstract: The phenomena of leadership has long been cited and discussed in business and management literature. Discourse on effective leadership qualities is popular in management circles. Interestingly, traditional literature on leadership has presented rather diverse results. And recent developments in the field of leadership and management reveal a growing interest in religion and spirituality. The present study attempts to understand leadership and submit a comprehensive framework exploring leadership traits from an Islamic viewpoint. A sample of 16 respondents was selected, most of whom had extensive knowledge and experience in leadership and management. They belonged to diverse industries such as manufacturing, construction, telecommunications, banking and education. The study found that Islamic Leadership is based around the notion of stewardship of Allah's creation. An Islamic leader must be a role model with exemplary personality, attitude, character and competence. And only those individuals may be selected as leaders who have piety (Taqwa) and goodness. The study also presented that Taqwa, Consultation and Intellectual competence are the key traits for a Muslim leader. In addition, Taqwa encompasses Islamic Spirituality and Islamic Social responsibly. The sub-constructs of Taqwa include; belief (Iman), worship (Ibadat) and repentance (Tawbah), patience, emotional control, forgiveness, the establishment of zakah and giving sadakah, fulfillment of contracts, justice and integrity. Together, these traits frame the overall description of Islamic leadership.

Keywords: Leadership, Taqwa (piety), Consultation, Intellectual Competence, Spirituality, Social Responsibility

Introduction

The global business environment is increasingly competitive and challenging. To survive in this climate, it is vital for business organizations to successfully achieve their goals and objectives by utilizing their resources efficiently. Able and compe-

@ Associate Professor, Istanbul Medipol University, omar.k.bahtti@gmail.com

ID 0000-0002-2409-6532

@ Assistant Professor, University of Punjab, waqasfarooq@gmail.com

ID 0000-0002-5532-3208

@ Professor, Hitit University, aoozturk@hitit.edu.tr

ID 0000-0002-9708-4284

➔ Bhatti, O. K., Farooq, W., Öztürk, A. O. (2020). Reassessing Leadership traits: An Islamic perspective. *İş Ahlakı Dergisi*, 12 (2), ss. 177-202

tent leadership also plays a pivotal role in coping with such immense business challenges (Bass & Avolio, 1993; Antonakis & House, 2014; Antonakis et al., 2003). Indeed, it takes a skillful and visionary leader to bring about the changes required for continued existence and to direct individuals as well as organizations through the uncertainty and confusion of rapid changes (Daft, 2002; Parry et al., 2014; Brennan, 2017). Albeit a great amount of research (Like; Rowold & Heinitz, 2007; Heinitz & Rowold, 2007; Rafferty & Griffin, 2004; Jian and Fairhurst, 2017) has been furnished on leadership and existing leadership theories, hitherto, these empirical studies have largely been authored by scholars from the West. Thus, the focus has remained on Western philosophy. Yukl (2002, p.143) avows, “Most of the enquiries on leadership during the past half century have been conducted in the United States, Canada and the Western Europe. The amount of leadership research conducted in the non-western cultures is still very limited”. Although, non-western culture also is very rich, it holds a rather diverse viewpoint about leadership with regards to the western concept (Day et al., 2014; Jian and Fairhurst, 2017; Ali, 1987; Mohsen, 2007; Sulaiman et al, 2015; Egel and Fry, 2017).

Traditional literature on leadership over its course of progression has presented differing results. Some research results confirm that it is the traits of a leader that contribute towards organizational success, whereas others affirm that it is the leader’s behavior which makes the overall difference (Day, 2000; Day, 2010; Day, 2011; Brennan, 2017; Egel and Fry, 2017). Blank (2001) confirmed that leaders possess 108 traits, others validated that there are only five or seven traits and the same persist for the behavioral theories (Brennan, 2017). In addition, it is also argued that the situation which the leader and the follower subsist in will define the overall traits and effectiveness of the leader (Fiedler, 1967). Nevertheless, literature on management would be enriched with further inquiry into traits that make a leader more efficient, effective and successful (Horner, 1997; Galanou & Farrag, 2015; Othman et al., 2018; Brennan, 2017).

It is worth emphasizing that the field of management is experiencing a rising interest in religion and spirituality. Past studies reveal that both spirituality and religion play a significant role in shaping the overall beliefs, values and behaviors of individuals as well as leaders (Manz *et al.*, 2001; Gunther, 2001; Graber, 2001; Brandt, 1996; Thompson, 2000; McCarthy, 1996; Ashmos and Duchon, 2000; Mitroff and Denton, 1999; Bryant, 1998, Bhatti et al., 2016a, b). Evidence also suggests that leadership models grounded in the tenets of faith and religion foster higher levels of employee well-being, organizational commitment, financial

performance and social responsibility (Egel and Fry, 2017). Islam is a comprehensive, integrated and holistic belief system which covers and regulates all facets of life. The two main sources that a believer seeks guidance from are the Quran and the teachings of the Prophet Muhammad (PBUH). The Quran provides direction and rules for rightly carrying out one's private as well as public life. Importantly, the Quran also comprehensively covers the qualities, characteristics and traits that are necessary for one to be a devoted follower and a successful leader. Particularly, leadership in Islam is a responsibility and trust that leaders assume with their followers. It is considered a part of religious devotion (Jubran, 2015 p.28). In Islam, leadership means to serve and benefit members of the organization, community and society. It means guiding the members of society to understand what is right and refrain from them from all that has been forbidden (Egel and Fry, 2017). Research on Islamic leadership in the management context is relatively new and fast gaining momentum. It has become a center of attention for academics and experts in terms of both theory development as well as practical implementation (Mohsen, 2007; Kamil et al., 2011; Sulaiman et al., 2013; Bhatti et al, 2017). While much has been argued about Islamic leadership, literature on Islamic leadership remains fragmented and slightly ambiguous in terms of its conceptualization and composition (Ahmad, 2008; Egel and Fry, 2017). In fact, "scholars are facing difficulties in selecting the right Islamic leadership model that can be applied and generalized due to the diverging observations, conceptualizations and dimensions of the construct" (Othman et al., 2018, p.46). Therefore, the present study attempts to understand Islamic leadership more precisely and submit a comprehensive framework clarifying leadership traits that accurately represent the Islamic Worldview.

Literature Review

Leadership from an Islamic Perspective

Islam was instrumental in bringing about a change among the people of Arabia, who produced capable leaders (e.g., Abu Bakr, Umar ibn al-Khattab, Uthman ibn Affan, Ali ibn Abi-Talib, Hasan ibn 'Ali and so forth) as acknowledged by many modern intellectuals (Al-Buraey, 2003; Bhatti et al, 2017). The Islamic world view elucidates that man was created by Allah in a natural state of *fitrah* that is free from any sin (Abdalati, 1998; Chapra, 1992; Hamid, 1999; Bhatti et al, 2017). This key notion invalidates the belief of Western intellectuals that when an individual enters this world, he/she already possesses the failures and sins of his ancestors, hence, furthering the idea of original sin (Chapra, 1992). In the Quran, Allah affirms that;

“Man is at once a khalifah (vicegerent) on earth and Abd (servant) of God” (Quran 2:30).

“The role of *Khalifah* implies that nature, the universe and all the other creations are entrusted to man for his utilization, whereas, the role of *Abd* means that man does not have any independent authority or absolute rights other than those conferred on him by Allah” (Haneef, 1997, p. 45; Kamil et al., 2011, p. 17). Undoubtedly, both these roles must be considered simultaneously and in harmony with each other. Evasion of either one would not allow man to function optimally (Haneef, 1997). In line with the Islamic viewpoint, leadership is a trust (*Amanah*) and “represents a psychological contract between a leader and his followers that he/she will try his/her best to guide them, to protect them, and to treat them justly” (Beekun & Badawi, 1999, p.vii). “In Islam, leadership is perceived to be the most significant instrument for the realization of an ideal society” (Ali, 2005, p.133). Islam views leadership as a duty, shared by all adults in society. Prophet Muhammad (PBUH) reinforces this idea by advocating that;

“Every one of you is a shepherd and everyone is responsible for what he is shepherd of” (Sahih Bukhari Al-Hadith, 853).

The Prophet (PBUH) further explained that just as parents are responsible for the running of their household and for their children, and the Imam is responsible for his congregation’s needs, an individual is responsible for his surroundings. Thus, every individual should take on a leadership role within his/her limits in his/her environment (Mohsen, 2007; Bhatti et al, 2017; Egel and Fry, 2017).

Islamic leadership, as highlighted earlier, is built upon Quranic injunctions in which the leader rallies people around him to espouse Quranic principles by adopting “*Halal*” (allowable) means and restraining himself from all that is forbidden (*Haram*) (Abdalati, 1998; Chapra, 1992; Hamid, 1999; Bhatti et al, 2017; Egel and Fry, 2017). There are common characteristics between Quranic leadership and other Islamic concepts such as economics. Four qualities mentioned in the Quran can be identified as the foundations of Islamic leadership: “Godly, Ethical, Humane and Balanced”. When something attributes its authority to Allah and its end is Allah, it can be considered Godly (Mohsen, 2007; Kamil et al., 2011; Egel and Fry, 2017). When its roots lie in Islamic creed (*aqidah*), it can be considered ethical because it places ethics at the center of the system and prioritizes values over economic gains. The main aim is to do good to gain Allah’s approval. It is considered humane because it identifies the existence of human nature and real life situations. It acknowledges human qualities such as strength as well as weakness. It is balanced

because it takes into account the body and soul, the mind and the heart, this life and the hereafter (Beekun & Badawi, 1999; Sulaiman et al., 2013). Interestingly, these four facets of leadership fall under the umbrella of *Taqwa*.

Leadership and *Taqwa*

The Islamic belief system is centered on *Taqwa* (piety). *Taqwa* and its derivatives are mentioned 258 times in the Quran and this is an important attribute for the messengers as well as the believers who follow them. *Taqwa* encompasses all the traits possessed by a good Muslim such as; faith, honesty, patience, kindness and benevolence. The Prophet Muhammad (PBUH.) said; “I am the one who has the most *Taqwa*” (Sahih Muslim Al-Hadith, 1108). *Taqwa* is a key concept that all the messengers propagated to their followers (Al-Atrash, 2002). The root of the word (*Taqwa*) in Arabic is to avoid what one dislikes. (Ibn Kather, 2003). *Taqwa* means to stave off Allah’s punishment by doing He commands and avoiding what He forbids (Al-Sharawi, 2004; Bhatti, 2015). Beekun and Badawi (1999, p.22) define *Taqwa* as “all-encompassing, inner consciousness of one’s duty towards Allah and the awareness of one’s accountability to Him”. Ali (1997) clarifies that “*Taqwa* is the fear of running counter to the pleasure of Allah; it is akin to the love of Allah; for we fear to offend those we love; it results in right conduct, and those who entertain it are those who would do right”.

Taqwa is considered a state in which the mind, heart and body act in unison to complete the orders of Allah (Al-Atrash, 2002). Hawa (2004) explains *Taqwa* as a spiritual state which leads to compliance with the rules laid down by Allah. The Prophet (PBUH) avowed that “there is a piece of flesh in the human body; if it is in good condition, the whole body will be well and if it is corrupted the whole body will be corrupted as well. This piece of flesh is the heart” (Sahih Muslim Al-Hadith, 1599). The heart of a *Muttaqqi* longs for Allah’s presence, hopes for His acceptance, fears His punishment and hesitates in committing any wrong that might result in Allah’s displeasure (Qutob, 1986). Hence, it can be asserted that “*Taqwa* is to be under the protection and shelter of Allah (SWT) by seeking refuge in Him, avoiding the forbidden, abiding by commands (a condition to be followed by believers) and having the feeling of being in the presence of Allah at all times” (Bhatti, 2015; Bhatti et al, 2015).

According to Ibrahim (1997), Bhatti (2015) and Sulaiman et al (2015), a believer must display *Taqwa* in all aspects of life. Al-Sharawi (2004) identified that Quranic verses 2:3-4 and 2:177 elucidate the characteristics of people who have *Taqwa* and these individuals are referred to as *Muttaqqeen* by Allah in the Quran. It

is also evident from the Quranic verses that the characteristics of the *Muttaqeen* fall under the umbrella of *Taqwa*, categorized as; Islamic Spirituality and Islamic Social responsibility. Bhatti et al. (2016b) also affirms that Islamic Spirituality comprises of Belief (*Iman*), worship (*Ibadat*) and Repentance (*Tawbah*). Whereas Islamic social responsibility entails; patience (*Sabr*), Emotional control, Forgiveness, Justice, Fulfillment of covenants, Sadaqah (*Charity*), Integrity and Truthfulness (Honesty) (Mohsen, 2007; Kamil et al., 2011; Bhatti, 2015).

Sulaiman et al (2015, p.316) advocates that “Islamic spirituality and social responsibility are the basic traits of a believer or a leader. Spirituality is rooted in Iman (faith) and can be established by observing Islamic rituals of prayer, fasting, pilgrimage and zakah. These rituals help a believer/leader to form a strong relationship with Allah and the people”. Moreover, fulfilling of rituals also supports a believer in reaching the highest state of spiritual and physical fitness (Ibrahim, 1997; Mohsen, 2007). Hence, it can be inferred that it is compulsory for a Muslim leader to possess spirituality as it brings him/her closer to Allah. In addition, “the key responsibilities of a believer and especially a leader in Islamic society are to lead the prayers (Imam); to provide guidance; to deliver directions; espouse justice; and enforce ethics” (Sulaiman et al., 2015, p.316). Ali (2005, p.7) points out that “those in a position of responsibility are tasked with a moral and social duty to narrow the gap between the haves and the have-nots”.

An Islamic leader has the moral duty to be considerate towards his subordinates. The Prophet (PBUH) asserted that “Whoever becomes a leader among Muslims and deals with them with mercy, may Allah reward him, otherwise, may Allah punish him” (Sahih Muslim Al-Hadith, 1828). A leader must be equitable towards his subordinates at all times, The Prophet (PBUH) stressed that “your subordinates are your brothers. Leaders should provide food and clothes for their subordinates and never assign them with tasks above their capabilities and if they must do so, leaders should help them out” (Sahih Bukhari Al-Hadith, 30; Sahih Muslim Al-Hadith, 1661). Additionally, a person in a leadership role should be quick to apologize to his subordinates as well as accept their apologies in case of a mistake (Ibn Kathir, 2003). A leader should show respect to his subordinates and treat them with dignity as narrated in Sahih Bukhari (Al-Hadith, 6064) and Sahih Muslim (Al-Hadith, 2563). The Prophet (PBUH) said, “Muslims are brothers and they should be just to each other, treat each other with respect”.

Research suggests that spirituality and social responsibility are key attributes of a Muslim leader. Iman, worship, repentance, controlling anger, being sympa-

thetic, paying zakah, giving sadakah, being just and equitable, having integrity and being patient are some of the key traits that a Muslim leader must demonstrate towards other Muslims as well as non-Muslims (Mohsen, 2007; Kamil et al., 2011; Bhatti, 2015). In addition, it is important to recognize that according to the Islamic viewpoint, the aim of doing business is not to merely earn profit. In fact, delivering goods and services that can offer members of society a good life is what is required by a true believer and a leader (Egel and Fry, 2017). And a leader in the Islamic tradition must place all their efforts to reach the highest level of *Taqwa*. He/she must cater to the needs of society and provide fellow employees with the opportunity to achieve self-actualization and a good livelihood (Mohsen, 2007).

It can be inferred from the above literature that Islamic leadership is a very inclusive and comprehensive construct. Nevertheless, further attempts are required to improve the overall understanding of Islamic leadership. As the literature on Islamic leadership remains slightly vague in terms of its conceptualization and composition (Ahmad, 2008; Egel and Fry, 2017). Therefore, the next section of the current paper attempts to understand Islamic leadership more precisely and submit a comprehensive framework clarifying leadership traits from an Islamic perspective.

Research Methodology

The present study employs a qualitative research approach in order to appreciate the opinions and views of respondents on the subject matter. It was assured that respondents are presented with no prior information nor possible answers or ideas. A semi-structured interviewing technique was adopted and respondents were requested to express their own views and judgments on each question presented. According to Berg (2007) and Bhatti et al (2016a), “standardized interviews are based on formally structured questions. This aids the collection of responses which are comparable”. In addition, for effective and efficient data collection, the researchers employed essential questions, probing questions and throw-away questions. The key questions focused on the primary themes of the study - Understanding Leadership from an Islamic Viewpoint, Leadership and *Taqwa*, Islamic Spirituality and Leadership, Islamic social responsibility and Leadership, Consultation and Intellectual Competence. Questions also focused on sub-themes— Belief (*Iman*), Worship (*Ibadat*), Repentance (*Tawbah*), Patience (*Sabr*), Emotional control, Forgiveness, Justice, Fulfillment of covenant, Sadaqah (*Charity*), Integrity and Truthfulness (Honesty). During the interviews, probing questions were asked to seek additional information from respondents. It is customary to use throw-away questions to build a rapport with participants hence the same was applied for this research.

Research Participants

For the present study, a sample of 16 well experienced academicians and practitioners from renowned private organizations and academic institutions were selected. Respondents were selected through purposive sampling, as the researcher aimed to comprehensively improve the understanding of leadership from an Islamic viewpoint. The researcher selected knowledgeable and experienced professionals from Turkey, Malaysia and Pakistan by utilizing his personal and professional networks. Respondents were from senior managerial positions like; CEO's, General-Managers, Management / business consultants, Departmental heads and Full Professor's with no less than 17 years of employment experience. Notably, all respondents contributing to this research were Muslims. Hence, religious principles, beliefs, ethics and values played a key role in framing their overall behavior.

Table 1. Participant's profile

Respondent	Gender	Title and Organization	Age	Work Experience
Respondent 1	Male	Chief Executive Officer (CEO) (Multinational)	63	38 years
Respondent 2	Male	Chief Financial Officer (CFO) (Multinational)	56	32 years
Respondent 3	Female	General Manger HR (Banking Multinational)	56	30 years
Respondent 4	Male	Director Marketing and Sales (Aerospace Engineering / Manufacturing)	57	32 years
Respondent 5	Male	Vice President of International Trade (Industrial Manufacturing)	55	30 years
Respondent 6	Male	General Manager Operations (Industrial Manufacturing)	46	22 years
Respondent 7	Male	General Manager Quality Assurance (Multinational)	44	19 years
Respondent 8	Male	Emeritus Professor/ Former Dean (Higher Education)	73	48 years

Respondent 9	Female	Marketing manager (Telecommunication)	45	20 years
Respondent 10	Female	Manager Customer relationship (Multinational Bank)	40	15 years
Respondent 11	Male	Director Purchasing (Industrial Manufacturing)	42	17 years
Respondent 12	Female	Professor (Higher Education)	52	25 years
Respondent 13	Male	Chief Executive Officer (CEO) (Construction Enterprise)	51	27 years
Respondent 14	Male	Chief Executive Officer (CEO) (Construction Enterprise)	46	21 years
Respondent 15	Male	Professor (Higher Education)	64	39 years
Respondent 16	Female	Professor (Higher Education)	58	31 years

Data collection and analysis

Interviews with respondents were conducted through Skype as well as in person. These sessions lasted approximately between 40 and 45 minutes. Respondents were asked key questions and probing questions. They were also presented with throw-away questions. All interviews, including Skype interviews, were audio taped with the consent of the respondents and later transcribed. The transcribed data were coded and scaled down to meaningful themes as stressed by Miles and Huberman (1994) and Bhatti et al., (2016a). In addition, participants were encouraged by the researcher to state and express their feelings openly on the subject matter. As highlighted in the table, respondents include eleven males and five females, having sound knowledge and experience, belonging to different sectors such as; manufacturing, telecommunications, aerospace, construction, banking and education.

Findings and Discussions

The current section covers the results of this exploratory study, organized as per the research objective. The following themes were extracted from the interviews.

Leadership from an Islamic Viewpoint

Quite a few explanations were presented by the respondents that exhibited their understanding of Islamic Leadership. In explaining Leadership in general, Re-

spondent 8 affirmed that “Leadership is a subject that has a major universal appeal. Indeed, much has been written about leadership and especially business leadership in general press and academic texts. Regardless of the rich literature available on the topic, it still presented a major challenge for consultants, practitioners and academicians to fully understand the true nature of leadership because of its complexity. Interestingly, over the years, leadership has been defined and conceptualized in a different manner. Yet the most simple and common explanation provided in conventional literature about leadership is that “leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. In view of the current debate, it is important to restate that the field of leadership is still evolving and progressing. Recently the field of management and leadership has witnessed a great deal of inclination towards religion and spirituality. Hence, it being vital that leadership is revisited from a religious lens, specifically from an Islamic perspective, as the literature is still limited and disjointed”.

Respondent, 1,12,13,15 and 16 while explaining Islamic Leadership stated that “leadership in an Islamic view point is very much similar to conventional leadership, though the basic premise of Islamic leadership diverges on the basis of religious, spiritual, moral and human pedigree”. Religious, spiritual and moral values shape the overall theory of Islamic Leadership. Importantly, primary sources that set the foundation of Islamic Leadership are the Quran and Sunnah (Sayings and actions of Prophet (PBUH)”. Particularly, “Allah has sent Man as a *Khalifah* (vicegerent) and *abd* (servant) of God on earth. On the basis of this paradigm, the worldview of leadership changes in the context of Islam. It is indeed evident that Islam endorses the theory of “stewardship of Allah’s creation”, where a leader is given the responsibility by Allah to be of service to Mankind or his fellow brothers. Hence, this makes the overall relationship between a leader and a follower very compelling. Subsequently, a leader needs to pay full attention to the needs and wants of his/her followers” as clarified by Respondent 2, 3, 4 and 9.

Respondent 6, 7, 10 and 11 in the same context, endorsed that “Man being Allah’s vicegerent holds a great deal of responsibility. A leader, according to the Islamic view point is not simply free to act however they wish. In fact, he/she must perform in such a way that ensures the commandments of Allah are implemented properly on the ground. A leader must guide his followers or fellow men according to the instructions of Allah. He/she must inspire people to do good deeds (that are Halal) and restrain him/herself as well as his followers from all that is forbidden (Haram). Thus, one must refer to the Hadith of the Prophet (PBUH): “*leadership in*

Islam is not reserved for an elite, rather depending on the situation every person is the shepherd of his flocks and occupies a position of leadership” (Sahih Bukhari, Hadith 3.733) as quoted by Respondent 8. Likewise, Respondent 5 and 11 highlighted that Islamic leadership is a trilateral relationship between Allah, leader and the follower. Allah provides leaders with the vision and the responsibility to lead in a manner that he/she does not exert his/her power beyond the given guidelines (guidelines as per Quran and Sunnah). And that the followers in turn are answerable to Allah for the actions and duties delegated to them by their leader.

Islam is a comprehensive religion which covers all facets of life. Based on the justifications and arguments presented by the respondents, it can be inferred that the trusteeship that Allah has given to human beings is deeply entrenched in Islamic leadership. It symbolizes a religious and a spiritual contract that exists between a leader and his/her followers. The leader guides, protects and treats his/her fellow members and supports them with parity and fairness. Islamic Leadership centers on doing good and refraining from all that is forbidden in order to attain the blessings of Allah. Hence, a leader must be a role-model though his/her personality, attitude, character and competence. And notably, only those may be selected as leaders who are high in piety and goodness.

Leadership and Taqwa

Believers in Islam are required to possess *Taqwa* according to the revelation of Allah (Bhatti et al 2016b). The word *Taqwa* and its derivatives have been mentioned 258 times in the Quran, indicating its immense importance in Islam (Bhatti, 2015).

Respondent 8 asserted that “Islam places great stress on fairness and equality. It is evident from the verses of the Quran that no one is superior to another except in *Taqwa*. The simplest explanation of *Taqwa* is to be under the “protection of Allah (SWT) by seeking shelter in Him. *Taqwa* is a constant realization of the presence and existence of Allah”. Respondent 12 in view of the same matter explained that *Taqwa* is to protect oneself from all that has been forbidden in order to avoid Allah’s punishment. In the Quran Allah states “*O mankind! We have created you from a male and a female, and made you into nations and tribes, that you may know one another. Verily, the most honorable of you with Allah are those who have Taqwa. Verily, Allah is All-Knowing, All-Aware*” (Quran, 49:13). Certainly it is evident from this Quranic verse that *Taqwa* is one of the most essential attributes of a believer, and even more importantly, of a believer in a leadership role as avowed by Respondent 15 and 16.

Furthermore, Respondent 1, 2, 13 and 14 stressed that *Taqwa* is one of the major traits of a Muslim. The same applies if one has to appreciate leadership from an Islamic viewpoint. Principally, the concept of Islamic leadership is based on *Taqwa*. Respondent 5, 6 and 9 acknowledged that Leaders with *Taqwa* receive help and guidance from Allah in all times, directing them to make the right judgments and decisions. Thus, *Taqwa* is an essential trait for all leaders and believers.

Nevertheless, it is vital to recognize that the people of *Taqwa* are also called *Motaqeen*. The attributes of the *Motaqeen* are very clearly explained in the Quran. These characteristics define *Taqwa*. The understanding of *Taqwa* has been founded on the characteristics of the *Motaqeen*. These may be categorized into two parts: Spirituality and Social responsibility as affirmed by Respondent 8 and 15. Hence, it is important to recognize these traits to develop a deeper explanation and understanding of Islamic leadership.

Islamic Spirituality and Leadership

Respondent 1 stated that “Islam does not in any way reject spiritual and material pursuit. The magnificence of Islam as a complete religion is that it creates a beautiful balance between the worldly and divine quest. Islam supports and encourages leaders to express their devotion to Allah in all their actions and activities of life”. Respondent 5, 6, and 10 underlined that “Spirituality is an essential element for a leader as it can raise him/her closer to Allah - making him/her a more valuable and an effective member of society. Leaders who are high in spirituality will showcase patience, persistence, strong performance and seek forgiveness from Allah often. Indeed, spirituality helps a leader to strengthen his/her main purpose of life by acting as Allah’s Khalifah (vicegerent) and servant on earth”. Islamic spirituality being a component of *Taqwa* comprises of Belief (*Iman*), worship (*Ibadat*) and Repentance/Seeking forgiveness (*Tawbah*)” as argued by Respondent 8, 12, 15 and 16. Notably all these sub-factors become vital traits for an Islamic Leader.

Belief (*Iman*) and Leadership

Respondent 14 stressed that “The key principle that serves as the basis of the Islamic faith is *Iman*. *Iman* means to “have faith in Allah”. It means accepting that there is no god but Allah, He is the Creator of all things and is the one to be worshiped and that He is has absolute power to dispose of all affairs. Thus, Unity or *Tawhid* is the primary basis for Islamic leadership”. Respondent 2, 3 6 and 7, validated the same argument. They asserted that *Tawhid* is a key trait for a leader. In short, all respondents agreed that putting their trust in Allah is the foundation of Isla-

mic belief. It motivates a leader towards goodness and virtue. Virtue and goodness imply making the right decisions, being just, having clarity of goals and objectives, evading transgression and upholding equality amongst people. Further, *Iman* also provides a leader with an opportunity to conduct a self-analysis to understand his real role as Allah's vicegerent and servant on earth. Thus, *Iman* being a key leadership trait guides the leader to follow the right path set out by Allah and to avoid all that has been forbidden.

Worship (Ibadat) and Leadership

In the Quran, Allah says "And be steadfast in Salah (prayer), and pay Zakah, and bow down with those who bow down"... "O you who believe! fasting is prescribed for you, just as it was prescribed for those before you, that you may ward off evil" (Quran, 2: 43-183). All Respondents approved that Worship (i.e. Prayers pilgrimage, fasting and charity in Allah's way) guide a leader towards cultivating devotion, goodness & righteousness, peace & tranquility, compassion, honesty, perseverance as well as fear of Allah. Hence, *Ibadat* (worship) acts as a constant reminder for a leader to follow the guidelines set by Allah. Through *Ibadat*, a leader realizes that he/she is responsible and accountable for all his/her actions. This also helps a leader understand that any wrong doing would not only dissatisfy his followers but also displease Allah.

In general, all respondents agreed that *Ibadat* (i.e. prayers, pilgrimage, fasting and charity in Allah's way) is a key trait for an Islamic leader.

Repentance (Tawbah) and Leadership

The Quran also states: "Ask your Lord for forgiveness and then turn in repentance to Him" (Quran, 11:3), "O you who believe! Turn in sincere repentance to Allah" (Quran, 66:8), and "Surely Allah loves those who repent" (Quran, 2:222). Respondent 8 affirmed that "Certainly Allah is most merciful and forgiving. It is important for a believer and a leader that he/she should not lose hope in times of difficulty. The benefit of *Tawbah* is that it makes one realize his/her own deficiencies and weaknesses. This allows the believer to be humble and ask forgiveness of Allah as well his companions for mistakes made both unintentionally and intentionally". Essentially, all respondents agreed that repentance is a crucial trait for a leader. Respondent 6, 7, 11 and 14 advocated that "surely man can make mistakes as no one is perfect, but a good leader would always be honest, open and sincere to admit his/her errors. And once he/she realizes his/her faults, it would be easier to seek forgiveness/ *Tawbah* of Allah and strive to improve him/herself. Respondents 8,

12, 15 and 16 affirmed that *Tawbah* is also imperative for a leader to be effective and efficient. Pursuing forgiveness from Allah cultivates a positive improvement in a leader's character and personality. "With *Tawbah* a leader can move in the direction of self betterment, making him/her more forbearing to the failures and challenges of life and business" as highlighted by Respondent 1, 2, 5 and 13.

In brief it can be inferred from the arguments that Allah in His mercy forgives the mistakes and shortcomings of man, providing him/her with the opportunity to improve him/herself. Hence, *Tawbah*, as one of the important traits of an Islamic leader, encourages him/her to seek forgiveness at all times. This can also help him/her to abstain from all that is forbidden, be humble and take feedback positively.

Islamic Social Responsibility and Leadership

As stated earlier, *Taqwa* covers Islamic spirituality and Islamic social responsibility. "Islamic social responsibility is the obligation to one's self and to other human beings and nature at large" (Bhatti, 2015). Respondents 15, 16, 1 and 3 all mentioned that in an Islamic society, the leader is expected to lead prayers, provide guidance and direction, uphold justice and implement ethics and morality". Respondents 5, 6, 7 and 9, added that a leader in Islam has the moral commitment to narrow the gap between the haves and have-nots. A leader should try his/her best to provide equal opportunities to his followers/subordinates. He/she should ensure a secure future for them and coach them to excel in life. Respondent 8 affirmed that "Allah places great stress on believers to be socially responsible. Being socially responsible is one of the major traits of a *Motaqeen*. Without a doubt, the Quran is full of verses which elucidate this". However, when examining social responsibility in the context of Islamic leadership, it is important to note that Islamic Social responsibility has been divided into sub-constructs. These sub-constructs (i.e., developing patience, emotional control, forgiveness, giving zakah and sadakah, fulfillment of covenants and ensuring justice and integrity) together form the key traits of an Islamic leader as affirmed by Respondents 2, 10, 11, 12 and 14.

Patience (Sabr) and Leadership

Respondent 8 affirmed that the word patience in Arabic means "*Sabr*", which means to stop, hold, or desist. One of the most vital traits of a believer who possesses *Taqwa* is patience. Respondents 1, 2, 4 and 5 stated that a Muslim leader must be an example of patience by controlling his/her anger and stress in challenging times. No doubt that patience is an important trait for an Islamic leader and its significance can be validated by the Quranic verse where Allah states that; "And we

appointed from among them leaders giving them guidance under Our command so long as they persevered with patience and continued to have faith in Our signs” (Quran, 32:24). Respondents 7, 8, 10 and 11 explained that for a leader to be effective and efficient “patience” is the key, since everything can be achieved with *Sabr* and persistence. Respondents 13, 15 and 16 advocated that man will be tested by Allah in this world and the same applies for a leader. However, successful would be that leader who holds on to *Iman* and patience.

Therefore it is evident from the arguments that a leader with strong spiritual conviction must also have patience as a key trait to achieve organizational goals and objectives.

Emotional Control and Leadership

All respondents agreed that restraining anger and exhibiting emotional control is a major trait for an Islamic leader. Leaders may face different situations that might be difficult and troublesome. These situations can, to some degree, provoke him/her to lose his/her temper and to respond emotionally when challenged. However, an effective leader is one who can hold his/her ground firmly and control his/her frustration by remaining calm and composed. Certainly, managing emotions and remaining composed are the real tests of a true believer. Controlling one’s anger reflects the virtue and righteousness of a leader. In addition, if a leader is not emotionally stable and is unable to control his/her anger, it would have serious repercussions on his/her intellectual and rational reasoning, thus, making him/her less effective and efficient. Hence, it is deemed that a believer would not allow emotions to overcome them, especially in a leadership role.

Forgiveness and Leadership

According to the Quran, Allah says: “Show forgiveness, enjoin what is good, and turn away from the foolish (i.e. don’t punish them)” (Quran, 7:199), “To forgive is closer to Taqwa. And forget not kindness among yourselves. Allah see what you do” (Quran, 2:237). Respondents 8 and 16 affirmed that it is evident from the Quranic verses that a believer must exercise forgiveness towards others and humanity at large. It is very natural for anyone to feel sad or disappointed when hurt by someone. Yet the best amongst people is one who can forgive and forget. Respondents 5, 6, 7, and 10 avowed that a leader must be forgiving and should not hold grudges against his/her coworkers. In fact, forgiveness cultivates a strong relationship between the leader and his followers, thus improving employee engagement and efficiency. Additionally, employees will develop and excel further in their careers

if they feel that their leader is forgiving, kind and empathetic. Importantly, it will help the leader to achieve better employee and organizational performance as advocated by Respondents 2, 9 and 13.

In short, it can be concluded that one of the necessary attributes of an Islamic leader is to be forgiving and tolerant. This trait makes a leader more effective and efficient. Additionally, it assists in fostering an employee's talent, fulfillment and innovation, as well as organizational performance overall.

Justice and Leadership

Respondent 8 affirmed that "the word justice in the Arabic language is "Adl", which refers to equity, fairness, justice and honesty. *Adl* is clarified comprehensively in Islam as encompassing the concepts of honesty, equality and uprightness in one's actions and deeds. Justice needs to be an integral part of an Islamic leader and must be observed especially when passing judgment, handling of official or family responsibilities, dealings with coworkers, friends, family and so forth. In fact, Islam insists that leaders must take good care of their followers by providing them with necessities such as food, shelter and clothing. They must also not burden them with work beyond their capacity or capability as confirmed by Respondents 1,3,12 and 15. Respondents 6, 10 and 16 also endorsed that "certainly Islam presents a leader with a working structure which represents justice, value, dignity and mutual consent". Hence it can be implied that all respondents agreed that justice is a very important trait for a Muslim leader and that a leader must be just in all his/her dealings, be they private or public.

Fulfillment of Covenant

Respondents 8, 12, 15 and 16 asserted that fulfillment of covenants is an essential trait for an Islamic leader. In Islam, believers and especially leaders are strongly encouraged to fulfill their promises even if it concerns their opponents or rivals. So much so, that the breach of a covenant or promise is considered a quality unworthy of a true believer as expressed by Respondents 2, 4, 9 and 13. Similarly, failing to fulfill a covenant is akin to breaking a trusted relationship. In the Quran Allah (SWT) says: "Yes, whoever fulfills his pledge and fears Allah much; verily, then Allah loves those who are *Al-Motaqeen*" (Quran, 3:76). Respondent 1 referring to this Quranic verse argued that fulfilling of covenants is one of the key characteristics of the pious, and it is one of the best means of achieving *Taqwa* (Piety). In conclusion, all Respondents agreed that a leader must keep his/her promises at all times.

Sadaqah (Zakat/Charity) and Leadership

Respondent 8 affirmed that “Zakat/Sadaqah is the third pillar of Islam. *Sadaqah* in general is also alluded to as charity, assistance or donation. *Zakat* in Arabic means “purification” and the objective of *Zakat* is to purify one’s heart from “overwhelming desires for more, selfishness and greed”.

It was agreed by all the Respondents that in line with the Islamic world view, an individual’s wealth is deemed a gift from Allah. And Allah has set a portion of that wealth for those who are in need, deprived or underprivileged. Further, charity in Islam is also sharing of valuable advice, saying kind word, doing service, sharing knowledge as well as giving away materialistic things or objects. A leader in Islam is expected to advise, share knowledge, provide justice, sound remuneration and train his/her employees in a way that they can excel intellectually and professionally. Notably, these may be considered charitable acts for a leader. By and large, according to the conventional view point, large profits make a company successful. However, Islam does not merely consider large profits as a standard of success in business. Instead, profits must be achieved alongside acts of *Sadaqah* to dub an Islamic leader and a Muslim organization as successful.

Hence, it can be agreed based on the arguments of all the Respondents that *Sadaqah* is another important trait of Islamic leadership.

Integrity and Truthfulness (Honesty)

In the Quran, Allah (SWT) says: “O you who believe, fear Allah, and be in the company of the truthful” (Quran, 9:119). Respondent 12 stated that amongst all the traits of a *Motaqeen*, the most noble and virtuous is integrity and truthfulness. It is important for a leader that he/she should maintain his/her integrity and be honest at all times, as deviance from the two would send a leader on the road to destruction. An Islamic leader would always hold onto integrity regardless of all hardships or circumstances. Respondent 8 affirmed that “In Quran, Allah says: “And do not confound truth with falsehood, and do not knowingly hide the truth” (Quran, 2:42). Respondents 1, 2 and 4 affirmed that one of the characteristics of a true believer is his/her honesty. And for a leader to be a true believer, goodness, decency and honesty should be reflected in his/her devotion towards Allah, as well as, in his/her speech, dealings, commitments, etc. Truthfully, an Islamic leader would not indulge in any kind of cheating, misrepresenting of facts or falsifying information as endorsed by respondent 10, 11 and 13.

Similarly, giving fellow colleagues and others the right direction and guidance also reflects the integrity of a leader. Respondents 3, 5, and 7 emphasized that integrity may be defined as a good work ethic, so all tasks are performed with perfection, sincerity and seriousness. For a leader it is important that he/she should view his/her work as worship and display the highest level of commitment and excellence. Respondent 14 acknowledged that “integrity is an essential facet required in today’s business leaders for taking business further. When employees are able to place trust and confidence in their leader, they are likely to give their best to their jobs as well as their organization. Respondent 8 confirmed that an Islamic leader must be an example for all, but especially for his/her followers. A leader maintaining his/her integrity at all times and exhibiting honesty would be able to harness a healthy relationship between him/herself and his/her followers, thus, leading the organization to towards efficiency and sustainability”.

Consultation and Leadership

“...and ask forgiveness for them; and consult them in affairs. Then when you have made a decision, put your trust in Allah. For Allah loves those who put their trust in Him” (Quran, 3: 159).

All Respondents acknowledged that consultation holds a great weight in Islam. It is deemed that if a leader does not exercise consultation with his/her followers he/she directly disqualifies as a leader. Respondent 8 affirmed that the concept of Islamic consultation especially in decision-making process is very much similar to the Japanese concept of *nemawashi* (key part of Japanese daily lives where all key decisions are made by group consensus). Notably, it is compulsory for an Islamic leader that all policies, long-term objectives/strategies and decisions should be framed and finalized through mutual consultation. Respondent 10, 11, 13 and 14 in this context advocated that it is obligatory for a leader to reassure *Ijma* (consensus) among followers and members when dealing with challenging issues. Moreover, the process of consultation needs to fair and just. And all members can freely agree or disagree to the views, proposals or prepositions presented by the leader. Importantly, differences/grievances should be dealt in an honorable manner where reasons and solutions should be provided in the light of the Quran, Sunnah and Maqasid Al Sharia (Islamic jurisprudence). Respondent 15 and 16 added that the Prophet (PBUH) often requested his companion’s suggestions. The Prophet (PBUH) invariably gave full attention through active listening, guiding and role-modelling during the consultation process. Hence, the same must be practiced by Islamic leaders.

Respondent 8, 2, 5 and 6 further added that research affirms that participative leadership is superior and can bring far more promising results than autocratic leadership because it improves the overall employee involvement, decision making, teamwork and so forth. And with consultation being a key trait of an Islamic leader, the same can be achieved if followed with full devotion and religious zeal.

Based on the reasoning presented by the respondents it can be inferred that consultation is a key trait for an Islamic leader. However, the process of consultation should not lead to unnecessary delays in decision making. Indeed, Islam encourages leaders that once they take a decision on the bases of consultation then they should leave the rest to Allah's will.

"Those who respond to their Lord and establish prayers; who conduct their affairs by mutual consultation" (Quran, 42: 37).

Intellectual Competence and Leadership

"Those truly fear Allah (SWT), among His servants, who have knowledge, for Allah (SWT) is exalted in Might, Oft-forgiving" (Quran, 35:28)

All respondents agreed that Intellectual competence is a must for any leader. It is expected that leaders must be knowledgeable, educated, competent, experienced and well informed. Intellectual competence assists a leader to become more humble and eager to explore new areas. Respondent 8 stressed that "the first word that was revealed to the Prophet (PBUH) was "Iqra", meaning "Read". This indeed shows the importance and significance of knowledge and seeking knowledge. Further, it also clarifies that a believer must use his/her intellectual and spiritual abilities to recognize the signs of Allah that are apparent throughout His creation".

It was also endorsed by the Respondents that the attaining of knowledge and wisdom is mandatory for a leader and a believer. Relying on intelligence, logic, rational thinking and constant inner self-actualization, would direct a Muslim leader to reject all irrational thinking and would lead him/her to fully submit to the oneness of Allah. So much so that a leader must be sound in Islamic law, the current political state of affairs, modern trends of global education and politics, proper utilization of limited resources, demands and psychological needs of his followers and so forth. Hence, it is vital that a leader must seek knowledge in all areas in order to be more effective and efficient. And the same applies when it comes to selecting a leader that the followers or supporters must look upon his/her intellectual competence.

Conclusion

The present study makes an effort to understand Islamic leadership in an in-depth manner and to identify the traits that are essential for an Islamic leader. It is evident from the results of the study that leadership is a key responsibility that Allah has bestowed upon man. According to Islamic teachings, a leader is expected to guide and protect his/her followers and treat them with fairness and equality at all times. Indeed, he/she needs to be a role model with all the qualities that have been highlighted by the Quran and Sunnah. While existing literature on Islamic leadership is fragmented, this study goes a long way in demonstrating that the key traits of an Islamic leader are of utmost significance for success in the corporate world. It also advocates that *Taqwa* (which encompasses both Islamic spirituality and Islamic Social Responsibility), Consultation and Intellectual competence are perhaps the most crucial traits of a leader. Figure 1 helps illustrate that *Taqwa* forms the bedrock of Islamic leadership and from *Taqwa* springs forth eleven vital Islamic values contemplated in this study. The study concludes that presence of *Taqwa* in a person appears to make effective Islamic leadership achievable. This style of leadership appears to optimize employee performance and happiness which enables an entire organization to reap rewards in monetary as well as spiritual and emotional terms.

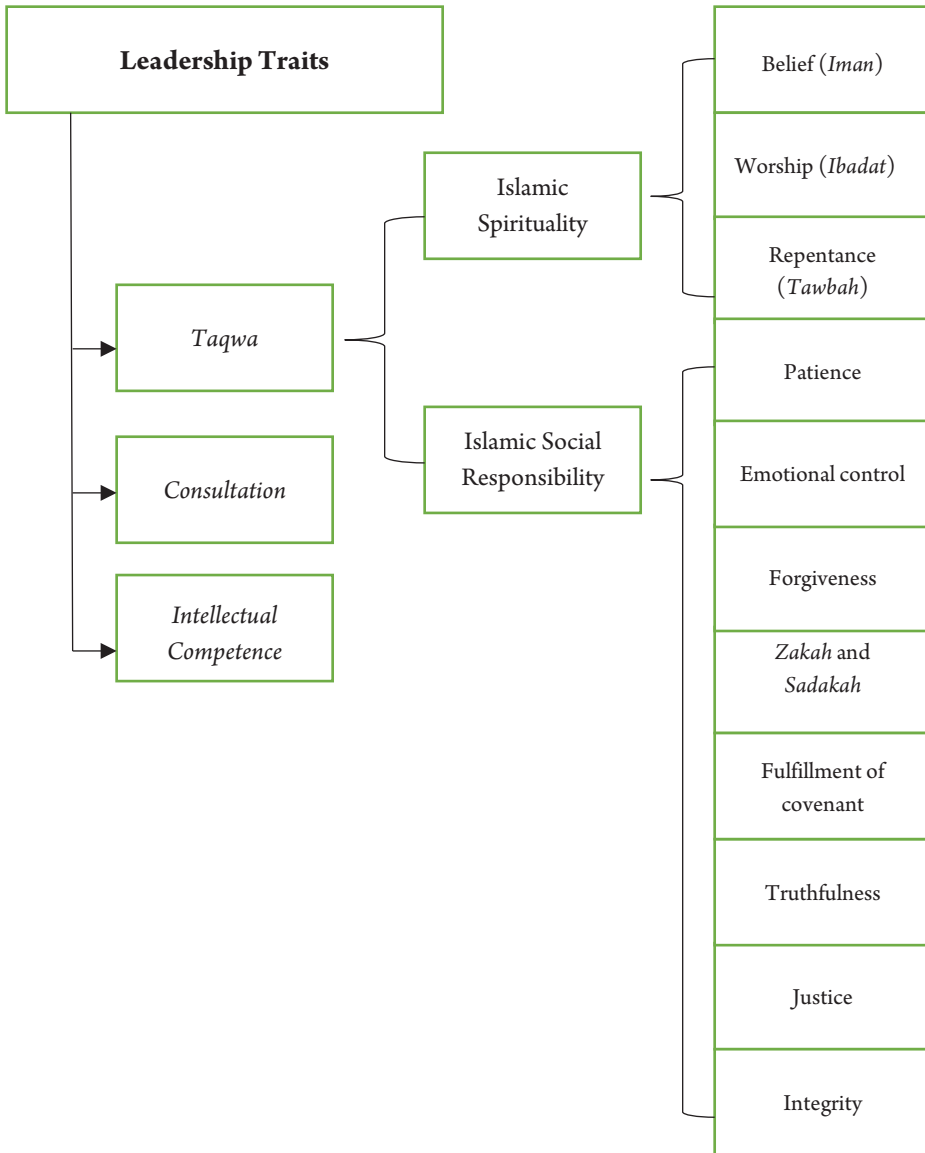


Figure 1. Traits of an Islamic Leader
(Source: Authors Computation)

References

- Abdalati, H. (1998). *Islam in Focus*. Kuala Lumpur: Islamic Book Trust.
- Ahmad, K. (2008). *Management from Islamic Perspective: Principles and Practices*. Kuala Lumpur: IIUM Press.
- Al-Atrash. (2002). *Hakekat AlTaqwa*. Alexandria: Dar- Aliman.
- Al-Buraey, M. (2003). Islamic principles in the management of an organization: A focus on leading. *Accounting, Commerce and Finance: The Islamic Perspective Journal*, 7 (1&2), 27-69.
- Ali, A. (1987). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 128 No.5. pp. 575-583.
- Ali, A. J. (2005). *Islamic perspective of management and organization*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Al-Sharawi, M. (2004). *Mafatih al-rizk wa abwab al-faraj (The keys to wealthy lives and the doors to success)*. Cairo: Al Tawfikia Publications.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), pp. 746-771.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor fullrange leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 261-295.
- Ashmos, D.P. and Duchon, D. (2000). Spirituality at work: conceptualization and measure. *Journal of Management Enquiry*, Vol. 9 No. 2, pp. 134-145.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. Kuala Lumpur: Amana Publications.
- Berg, B.L. (2007), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Pearson, Kuala Lumpur.
- Bhatti, K.O. (2015). Impact of Islamic piety on workplace deviance. PhD in Business Thesis, International Islamic University, Kuala Lumpur.

- Bhatti, O. K. & YUMUŞAK, G. I (2017). Improving Employees' Performance through Islamic Spirituality and Social Responsibility. *Al-Qalam Research Journal*, 22(2), 1-13.
- Bhatti, O. K., Alam, M., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016b). Islamic spirituality and social responsibility in curtailing the workplace deviance. *Humanomics*, Vol. 32 No.4, pp. 405-417.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016a). Employee motivation on an Islamic perspective. *Humanomics*, Vol. 32 No 1, pp. 33-47.
- Bhatti, O.K., Alkahtani, A., Hassan, A. and Sulaiman, M. (2015), "The relationship between Islamic piety (*Taqwa*) and workplace deviance with organizational justice as a moderator", *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 136-154.
- Blank, W. (2001). *The 108 skills of natural born leaders*. New York: AMACOM.
- Brandt, E. (1996). Corporate pioneers explore spirituality. *HR Magazine*, Vol. 41 No. 4, pp. 82.
- Brennan, S. (2017). *Leadership development through a constructive development lens*. PhD Thesis, Dublin City University, Dublin, Republic of Ireland.
- Bryant, J.S. (1998). Faith at work. *Black Enterprise*, Vol. 29 No. 3, pp. 161.
- Chapra, M. U. (1992). *Islam and the economic challenge*. Leicester: Islamic Foundation.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd Ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581-613.
- Day, D. V. (2010). The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(1), pp. 41-44.
- Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22(3), pp. 561-571.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 63-82.

- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Development*, 34(8), 882-900.
- Graber, D.R. (2001). Spirituality and healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 39-50.
- Gunther, M. (2001). God and business, *Fortune*, Vol. 144 No. 1, pp. 59-80.
- Hamid, A. H. (1999). *Islam the natural way*. Kuala Lumpur. A. S. Noordeen.: A. S. Noordeen.
- Haneef, M. A. M. (1997). Islam, the Islamic worldview and Islamic economics. *IIUM Journal of Economics and Management*, Vol.5 No.1, pp. 39-66.
- Hawa, S. (2004). *Tarbitena Alruhia*. Cairo: Dar-alsalam.
- Heinitz, K., & Rowold, J. (2007). Psychometric properties of a German adaptation of the Transformational Leadership Inventory (TLI) by Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Vol. 51, pp. 1-15.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, Vol.3 No. 4, pp. 270-287.
- Ibn Kather Al-Qurashi Al-damashqi, A. I. (2003). *Tafsir Al-Quran Al-kareem*.
- Ibrahim, M. (1997). *Alkeiadah Altarbawih Fi Alislam*. Amman: Jordan: Dar- Magdlawi.
- Jian, G., & Fairhurst, G. T. (2017). Leadership in organizations. *The international encyclopedia of organizational communication*, pp. 1-20.
- Jubran, A. M. (2015). Educational Leadership: A new Trend that Society Needs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 28-34.
- Kamil, N.M., Sulaiman, M., Osman-Gani, M.A. and Ahmad, K. (2011), Implications of *Taqwa* on organizational citizenship behavior, in Osman-Gani and Sarif (Eds), *Spirituality in Management from Islamic Perspective*, International Islamic University Malaysia, IIUM press, Kuala Lumpur.
- Manz, C.C., Manz, K.K., Marx, R. and Neck, C.P. (2001). *The Wisdom of Solomon at Work: Ancient Virtues for Living and Leading Today*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

- McCarthy, J.L. (1996). Through the needle's eye: the spiritual CEO. *Chief Executive*, No. 110, pp. 48-50.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994), *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- Mitroff, I.I. and Denton, E.A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Mohsen, N. R. M. (2007). *Leadership from the Quran, operationalization of concepts and empirical analysis: Relationship between Taqwa, trust and business leadership effectiveness*. PhD Thesis, Universiti Sains Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., & Ridzuan, A. (2018). Towards The Development Of Universal Islamic Leadership Model: Reviewing The Existing Islamic Leadership Theories And Models. *Journal of Islamic Management Studies*, 1(2), 40-47.
- Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I., & Watts, L. L. (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 132-151.
- Qutob, S. (1986). *Tafsir Fi Zilal Al- Quran*. Kaherah, Mesir: Dar Syuruk.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, Vol.15, pp. 329-354.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and CKS. *Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp.121-133.
- Sulaiman, M., & Bhatti, O. K. (2013). Workplace deviance and spirituality in Muslim organizations. *Asian Social Science*, Vol. 9 No. 10, pp. 237-246.
- Sulaiman, M., Selladurai, S., Kamil, N. M., & Mukred, N. R. (2015), The Influence of Spirituality and Responsibility on Business leadership Effectiveness: An Empirical Analysis. *Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol.10 No. 2, pp. 310-334.
- Thompson, W.D. (2000). Can you train people to be spiritual?. *Training and Development*, Vol. 54 No. 12, pp. 18-19.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

16. Yüzyıl Osmanlı Âlimi Taşköprizâde'de Meslekler ve Ekonomi

Mustakim Arıcı

İslam filozofları, Aristoteles felsefesinin fizik ve metafizik teorilerini ahlak ve siyaset felsefesinin farklı meselelerine uyarlamışlardır. Bunlardan biri de Aristoteles fiziğindeki dört unsurun toplum yapısını açıklayan bir model olarak kullanılmasıdır. Tûsî'nin *Ahlâk-ı Nâsırî*'sinde gördüğümüz bu anlatım, İcî, şarihleri ve Kınalızâde'de karşılık bulmuştur. Tûsî'ye göre dengeli bir toplum, dört unsurun uyumunda olduğu gibi kalem ehli, kılıç ehli, muamele ehli yani tüccar ve sermaye sahipleri, ziraat ehli şeklinde dört gruba ayrılır (Tûsî, H.1373, s. 305). Bunların ilki, din ve dünya işlerini ayakta tutan fakihler, kadılar, tabipler, münecimler, yazı, hesap ve benzeri mesleklerle meşgul olan ilim ve marifet sahibi bilginler sınıfıdır. İkincisi askerlerdir. Bunlar kendilerini halkın hayatına adayan yiğitlik ve cesaret erbabı olan savaşçı ve muhafızlardır. Üçüncüsü ticaret erbabıdır. Bunlar alım satım yapanlar ile erzak, yiyecek ve kıymetli giysileri alıp toplumsal düzenin temel ayakları olan halka getiren kervan sahipleridir. Dördüncüsü değirmenciler, çiftçiler ve temel gıda maddelerinin temini için zamanlarının büyük çoğunluğunu adayan diğer ziraat erbabıdır (Taşköprizâde, 2014, ss. 236-237). Bunların ilki, dört unsurdan suya, ikincisi ateşe, üçüncüsü havaya

* Bu makale *İnsan ve Toplum: Taşköprizâde'nin Ahlak ve Siyaset Düşüncesi* (2016, Ankara: Nobel) başlıklı çalışmamızdan derlenmiştir.

@ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, mustakimarici@gmail.com

0000-0002-3021-3571

Arıcı, M. (2020). 16. Yüzyıl Osmanlı Âlimi Taşköprizâde'de Meslekler ve Ekonomi. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 203-214

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0026B
İş Ahlakı Dergisi, 2019
isahlakidergisi.com

Başvuru : 15.07.2019
Revizyon : 14.11.2019
Kabul : 02.12.2019
Yayın : 17.02.2020

ve dördüncüsü de toprağa tekabül eder.¹ Ancak bunların arasından da bazıları daha seçkindir (*el-ehyâr*). Bunların arasında ilk olarak fetva ehlini saymamız mümkündür. Bunlardan sonra kadılar gelir ki bunlar, toplumsal fayda bakımından temel yapı taşı mesabesinde. Toplumsal düzen ve hatta âlemin düzeni bunlar sayesinde devam eder. Bu seçkin zümre arasında olan bir diğer grup muhtesiplerdir. İlimlerin yazımıyla meşgul olanlar da bu seçkinler arasındadır. Devletin hesap kitabını tutanlar, defterleri kaydedenler ve divanların kaydını tutanlar da bu seçkin zümredendir ki bunlar, kamu mallarının bekçileri, işlerin koruyucuları, devletin temeli, devlet ve dinin hizmetçisidir (Taşköprizâde, 2014, ss. 236-239).

Düzen içinde bir toplum inşası, toplumun temel yapı taşı olan aileyi ve insanın çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan meslek ve sanatları gerekli kılar. Zira insan, diğer canlılara nispetle hayatını sürdürabilmesi, akli ve bedenî anlamda yetkinleşebilmesi için daha fazla ilgiye ve tam bir düzene gereksinim duyar. Bu, insanın mizacının diğer canlılardan daha mutedil olmasından kaynaklanmaktadır. İnsanın besinlerin doğadaki hâlleriyle beslenmesi mümkün değildir aksine insan bunlardan yararlanmak için birtakım işlemlere ihtiyaç duyar ve bu işlemleri her seferinde baştan almak imkânsızdır. Dolayısıyla ihtiyaç anında besinlerin korunmasını mümkün kılan bir mekânın ve onu saklayacak bir koruyucunun olması kaçınılmazdır (Taşköprizâde, 2014, ss. 174-175). Taşköprizâde Ahmed Efendi (ö. 968/1561) bu anlatımla insanın bedenî ihtiyaçları gereği korunaklı bir mekânda ve kendisini dünyaya getiren insanların gözetiminde yaşamasının bir zorunluluk olduğunu, ailenin de bu işlevi gören bir kurum olduğunu anlatmak ister. Aile ortamı ayrıca türün devamı açısından da gereklidir. Türün devam ettirilmesi, rastgele herhangi bir cinsel birliktelik ile sağlanmaz bilakis soyun karışmaması, aile farkının ortadan kalkmaması ve aile büyüklerinin ihtiyaç anında bakımları için dinin belirlediği şekli ve hâliyle evlilik, insan için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla eşler arasında kurulan ve çocuklarla genişleyen aile kurumu hem bireyin hem de türün devamı açısından kaçınılmazdır. Çocuk sayısı artınca meşgaleler ve yeme-içme işi çoğalınca çocukların bakımını üstlenecek cariye ve kölelere de ihtiyaç duyulur. Bu birliktelik hâli, ihtiyaçları karşılayacak olan para ya da mal ile temin edilir. Bütün bunlara yani eşler, çocuklar, mal ve hizmetçilerden oluşan birlikteliğe aile denilir (Taşköprizâde, 2014, ss. 174-175).

İnsanın yeme, giyinme ve barınma gibi her bir ihtiyacını tek başına karşılaması mümkün değildir. Nitekim “Her bir lokma bin elin emeğine bağlıdır” sözü, insanın ihtiyaçlarının birçok aşamadan geçtikten sonra kullanıma hazır hâle geldiğine telmihen

1 Taşköprizâde burada muhtemelen sehven askeri havaya, ticaret erbabını da ateşe benzetir.

söylenmiştir. Bu durum da insanı hemcinsleriyle bir arada yaşama zorunluluğuna sevk etmiş ve insanlık medenî yaşam formlarını tesis etmiştir. Taşköprizâde yerleşik hayatın toprağa ve tarıma bağlı olmakla kurulduğunu açık bir şekilde belirtmese de toplumsal hayatı mümkün kılan temel alanların başında ziraatı sayması önemlidir. Ziraat, insanın besin ihtiyaçlarının büyük çoğunluğunu karşıladığı gibi birçok el sanatı ve mesleği de beraberinde getirmektedir. Zira yukarıdaki sözden de anlaşıldığı gibi buğdayın ekmek aşamasına gelinceye kadar geçirdiği aşamalar, bir lokmanın ne kadar çok mesleği gerektiğini gösterir. Bir önceki başlıkta anlattığımız üzere toplumsal hayatı mümkün kılan ana meslekler dörtle sınırlanmıştır. Ancak bu sayı, insanın en temel ihtiyaç alanları dikkate alınarak söylenmiş olup elbette ki medeni hayat tek başına bu meslek, zanaat ve el sanatlarıyla yetkin bir şekilde gerçekleşmez.

İslam ahlak ve siyaset felsefesi metinleri bu tartışmalara ve konulara ayrıntılı olarak yer vermesi bakımından aynı zamanda birer iktisat metni olarak ele alınmalıdır. Bilhassa bu metinlerin “aile yönetimi” ve “siyaset” bölümleri, iktisat tarihi açısından kayda değer verilere sahiptir. Zira insanın fert ve aile olarak ayakta kalmasını sağlayan unsurlardan biri, mal ya da paradır. İnsana bir miras kalabilir veya kişi bir bağış ya da buluntu ile de mal sahibi olabilir. Ancak bunların elde edilişi iktisadi açıdan tartışılacak bir husus değildir. Bu açıdan mal ya da paranın elde edilişi ile ilgili kayda değer durum el emeğinin ortaya konmasıdır. Paranın nasıl harcanılacağı ya da tasarruf edileceği de bir diğer bahistir (Taşköprizâde, 2014, ss. 176-177). Paranın nasıl kazanılacağı, yapılan mesleklere bağlıdır. Bu açıdan ahlak kitaplarının aile yönetimi bölümleri meslekler hakkında önemli tartışmalara yer verir. Siyaset bölümlerinde ise toplumu oluşturan sınıflar tartışılırken farklı meslek grupları ele alınır. Bu metinlerin çoğunda gördüğümüz gibi Taşköprizâde de insanların farklı yaratılış ve kabiliyetlere sahip olmasını, Allah'ın hikmetinin tecellisi olarak yorumlar ve farklı mesleklerin icra edilmesini, insanlar arasındaki bu farklılık üzerinden temellendirir. Zira insanın çok sayıdaki ihtiyacını tek başına karşılaması mümkün olmadığından bu ihtiyaçları toplumda birilerinin görmesi gerekir. Allah'ın hikmeti, insanlarda doğal farklılıkların, görüş ve ideal ayrılıklarının olmasını gerektirmiştir ki bu şekilde her biri, bir diğerinin zanaat ve işinden farklı bir zanaat ve işe istek duymuş oldu, her bir grup tıynetine uygun düştüğü için itibarlı olsun daha az itibarlı olsun kendini yaptığı işe verdi. Taşköprizâde'ye göre bu, Allah'ın katından kullarına olan bir rahmeti ve cömertliğidir. Eğer insanlar meyil bakımından eşit seviyede olsaydı ve herkes aynı işlere yönelseydi toplumda ihtiyaç duyulan birçok meslek yerine gelmezdi. Böyle bir durum toplumsal açıdan büyük bir mahzur ortaya çıkarır. Aynı şekilde insanların fakirlik ve zenginlik bakımından da aynı seviyede olmaması böyle bir hikmetin gereğidir (Taşköprizâde, 2014, ss. 220-221). Bu yara-

tılış farklılığı, insanları farklı işler yapmaya yöneltir. Taşköprizâde meslekleri birkaç katmanda ele alır. Öncelikle toplum fertlerinin tüm ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için zorunlu olan temel meslekler yukarıda da zikredildiği gibi dört tanedir. Ziraat insanın beslenme ihtiyacını karşılariken giyim kuşam terzilikle, barınma inşaatçılıkla giderilir. İnsanlar arasındaki uyumu ve bir arada yaşamayı, farklı karakterde ve tabiattaki toplum fertleri arasındaki düzeni belirleyen ise siyasettir. Siyaset bu anlamda bir meslektir. Bunların dışındaki meslekler bunlara hizmet eden mesleklerdir. Demircilik ziraata, ip eğirme sanatı terziliğe, marangozluk inşaatçılığa, yazıcılık ve muhasebecilik de siyasete hizmet eder (Taşköprizâde, 2014, ss. 62-63).

Taşköprizâde bir başka açıdan insanın kazancına sağladığı fayda ve kazançtaki risk durumları açısından da meslekleri tasnif etmiştir. Bu tasnifte de doğrudan tek tek meslekler şeklinde değil ana meslek grupları şeklinde bir ayırım vardır. Buna göre kazancı en bol olan sahalar, ticaret ve el sanatı ya da zanaattır. Ancak insanların geçim temini sadece bunlar ile değildir, ziraat ve hayvancılık da önemli bir geçim yoludur. Taşköprizâde'ye göre ziraat en çok azim isteyen ve kârı en az olanıdır, ticaret ise bunun tam tersidir, hayvancılık ise ikisinin arasındadır. Az olsa bile bir el sanatıyla uğraşma daimî bir kâr getirir ve diğerlerinden daha az zarara uğrar (Taşköprizâde, 2014, ss. 176-177).

Taşköprizâde *Ahlâk-ı Nâsırî* ve *Ahlâk-ı Alâî* gibi metinlere uyararak meslekleri bir başka açıdan daha tasnif etmiştir. Buna göre toplumda yüksek itibar gören, orta seviyeli ve en az itibar edilen şeklinde üç sınıf meslek vardır. (i) Birinci sınıf meslekler de üç tabakadır. Bunların ilki, iyi yönetim, doğru düşünce ve istişare gibi akılla ilgili olanlardır ki bunlar, vezirler ve ülkeleri yöneten bürokratların meslekleridir. İkincisi, belagat, yazı, tıp, münecimlik ve benzerleri gibi edebî ilimler ve elit bir eğitim alanların icra ettiği mesleklerdir. Üçüncüsü, süvarilik, düşmanı caydırma, geçitlerin korunması gibi yiğitlik isteyen işlerdir bunlar da askerler ve komutanların icra ettiği askerlik mesleğidir. (ii) İkinci sınıf, insanın ihtiyaç duyduğu zorunlu işlerdir. Ticaret, demircilik, ziraat gibi insan doğasının tiksinimediği meslekler böyledir. (iii) Üçüncü sınıf, itibarı olmayan mesleklerdir. Bunlar da ya karaborsacılık ve sihir gibi herkesin maslahatına zarar verir ya kumar ve şarkıcılık gibi erdeme aykırıdır ya da deri tabaklama gibi insan doğasının tiksinimesini gerektirir. Ancak bu son söylenen türdekiler, yapılması gerekli ve zorunlu işler oldukları için aklen çirkin olmadığı gibi bunları yapmada dinî açıdan da bir mahzur yoktur (Taşköprizâde, 2014, ss. 178-179).

Fârâbî (ö. 339/950) *Fusûlü'l-medeni*'de oluşturulacak olan bir fonla maksatları para kazanmak olmayan ve toplumun dinî ihtiyaçları için çalışanların (*hameletü'd-dîn*) karşılıklarının verilmesi gerektiğini söylerken (Fârâbî, 1961, ss. 145-146)

Nizâmülmülk (ö. 485/1092), ulemanın geçimlerinin beytül mâlden temin edilmesinin padişah üzerine vacip olduğunu dile getirir (Nizâmülmülk, 2009, s. 77). Farklı literatürlerdeki bu örnekler, Osmanlı ulemasına tarihsel bir arka plan sunar. Bu bağlamda Taşköprizâde'nin de Fârâbî ve Nizâmülmülk'e benzer düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. O, imamlar ve müezzinlerin durumuna özel olarak işaret eder. Ona göre devlet başkanı, imam ve müezzinlerin nafakalarını karşılamalıdır.² Zira böyle olmazsa geçimlerini karşılama isteği, onları vazifelerini ifa etmekten alıkoymaktadır. Bu da toplum açısından sakıncalı bir durumdur (Taşköprizâde, 2014, ss. 256-257). Devlet başkanı âlimleri de gözetmeli, gelirlerini beytül mâlden karşılamalı, fakih olmayan her yere insanlara fıkhi hükümleri anlatacak fakihler atamalıdır (Taşköprizâde, 1968, 1, ss. 410-411).

Demek ki toplumun bir yasa ve düzene göre devam edebilmesi için birtakım mesleklerin yapılması ve bundan öte mesleklerde devletin düzenleyiciliği ve takipçiliği zorunludur. Öte yandan tembelliğe ve toplumu ifsat eden bazı mesleklere de izin verilmemelidir. Hatta İbn Sînâ'ya göre yasa koyucu, tembellik ve boş durmayı yasaklamalı, hiç kimsenin zorunlu ihtiyacını başkasından temin etmesine ve hiçbir külfete katlanmadan yan gelip yatmasına izin vermemelidir (İbn Sînâ, 2005, 2, s. 195). Taşköprizâde'ye göre de tembellik, fert ve toplum açısından birçok olumsuz sonuçları olan bir hastalıktır. Mesela; aylak bir kişinin eşi ve çocuklarının ihtiyaçlarının temini için yerine getirmesi gereken görev ve yükümlülüklerini yapmaması, açlığa bile yol açacağından türün ve neslin devamı için bir tehdittir (Taşköprizâde, 2014, ss. 84-85, 158-159). Tembellikle mücadele kadar önemli olan bir başka husus, toplum yapısına zarar veren mesleklerin bertaraf edilmesidir. İbn Sînâ işlenmesinde toplum için bir maslahat olmayan hatta maslahat ve toplumsal menfaatleri yok eden kumar, hırsızlık, yankesicilik ve kadın ticareti gibi şeylerin yasaklanması gerektiğini düşünür. Toplumsal faydayı ayakta tutan sanat ve meslekleri yok eden faizin durumu da böyledir.³ Zina ve eş cinsellik de yasaklanması gereken şeyler arasındadır. Eş cinsellik, toplumun kurucu unsuru olan evlilik ve ailenin terk edilmesine yol açan bir illettir (İbn Sînâ, 2005, 2, ss. 196-197). Felsefi bir dille ortaya konan bu görüşlerin yansımalarını Osmanlı uleması üzerinde de görebiliriz. Taşköprizâde gayrimeşru yollara başvurarak ve sahtekârlık yaparak kazanç temin edenlerden bahseder. Bunlar hırsızlık, yankesicilik gibi ya da kör veya total numarası yaparak dilenmek gibi şeylerdir. Bir de sihir,

2 Münecimbaşı, müezzinlik ve kayımlık gibi cami hizmetlerinin 880/1475-1476 yılında II. Mehmed'in emriyle devlete bağlandığını ifade eder (bkz. Münecimbaşı, 1995, s. 290).

3 Aristoteles (2011, 1, s. 24) de faizi, bütün servet edinme yolları arasında doğaya en aykırı yol olarak görür.

göz bağıklık, maskaralık ve fal gibi şeylere kafa yorup para kazanan fakat ruhlarını perişan eden tipler vardır (Taşköprizâde, 1968, 3, s. 371). Elbette ki bunlarla mücadele edilmelidir. Dönemin bir diğer âlimi Şîrvânî, toplumda icra edilen mesleklerin insanların yaşam kalitesine bir getiri sağlaması ve toplumsal düzenin korunmasına vesile olması gerektiğini söyler. Daha ileri giderek yönetim erkinin müdahale etmesi gerektiği alanlardan bahseder. Bu bağlamda insanın aklını başından alan içki ve benzeri şeylerin satımı, helal kazanç anlayışını dumura uğratan kumar, bedenini ifsat sebebi olan sihir, dinî hayata büyük zarar veren haram ve günah meslekler ve neslin ifsat sebebi olan zina gibi işler mutlaka ortadan kalkmalı ve yok edilmelidir. Netice olarak her bir meslek, dinin koruma altında olmasını zaruri gördüğü beş ilkenin yani akıl, din, nesil, mal ve canın maslahatını gözetmelidir. Eğer yapılan işlerden biri bunlardan birinin ifsat sebebi oluyorsa da ortadan kaldırılmalıdır (Şîrvânî, 2015, s. 366).

Taşköprizâde ve Kınalızâde Ali Efendi (ö. 979/1572) gibi müelliflere göre kazanç temininde riayet edilmesi gereken birtakım ahlaki ilkeler söz konusudur. Bunların başında da adalet ve kişilik onurunu gözetme gelmektedir. Bu iki ilkedeki ilki, muamelatta ve alışverişlerde eşitliği ve ölçüyü korumakla, hile ve eksikten kaçınmakla olur. İkincisi ise meslek türlerinden en itibarlı olanlarını, iffet ve insan onuruna en yakın olanları seçmeye, adi mesleklerden uzak durmaya bağlıdır. Ayrıca insanın geçimini temin ederken hürriyetini koruması ve kınanmadan uzak durması lazımdır (Taşköprizâde, 2014, ss. 176-177).⁴ Felsefi erdem anlayışında arzu gücünün erdemi olarak kabul gören iffet, insanın malı kazanıp harcamasında da ölçülü olmayı kapsayacak şekilde açıklanmıştır. Bu açıdan ahlak kitaplarında iktisadi hayatı tanzim eden etik hususları araştırmak isteyen bir araştırmacı bu bölümlere de temas etmek durumundadır. İffetin altında sayılan erdemlerden biri olan malını temiz tutmaya (*en-nezâhe*) iktisadi özgürlük (*el-hürriye*) de denilir. Bu, kişinin kendini herhangi bir itibarsızlığa uğratmadan ve başkasına da zulmetmeden malı kazanmasıdır. Bunun tefriti, kazancın, namusa leke sürme ve onursuzluğa sebep olan adi işlerden temin edilmesidir. Bunun gibi aç gözlü davranıp kişinin kazancını başkalarına zulmetmeden temin etmesi de önemlidir. Bu, haneye giren kazancın temizliğine işaret eder. Ayrıca malı sarf etme hususunda da bir ölçü vardır ve bu da malı güzel yerlerde harcamaktır. Bu aynı zamanda cimrilikle savurganlık arasındaki orta bir durumdur. İk-

4 Şîrvânî'ye göre malın harcanma adabı çerçevesinde kaçınılması gereken dört şey vardır: (i) Kişinin malını hizmetçiler, dostlar ve mahremlerine sarf etmemesi ve onlara harcamamasından doğan kepezelik. (ii) Hane halkının nafakasını gerektiği gibi karşılamama ile ilgili eli sıkılık hâli. (iii) Harcamaların maslahata göre değil de arzuya göre yapılmasından kaynaklanan israf. (iv) Bir maslahatı karşılamak için harcanması düşünülen ancak o maksadın hasıl olmamasıyla ortaya çıkan kötü yönetim (Şîrvânî, 2015, s. 365).

tisadi anlamda ölçülü olmanın bir tezahürü de kanaat erdemidir. Kanaat, harcamaları yeterli miktarda yapıp orta yollu olmak ve yiyecek, giyim kuşam gibi gereçlerde sade olmaktır (Taşköprizâde, 2014, ss. 82-83). Ancak bu bağlamda kanaatimize göre iktisadi hayatla ilgili en önemli erdem, cömertliktir (*es-sehâ*). Cömertlik; “verilmesi gerekli olan şeyi, verilmesi gerekli olana verilmesi gerektiği şekilde vermek” şeklinde tanımlanır. Cömertlik, kişinin mali durumuna ve cömertliği yapacağı muhataba göre değer kazanır. Mesela; yapılan bağış ile bunun sarf edildiği kişi arasındaki gereklilik ve uyum önemli bir kriterdir. Ayrıca bağış ile sarf edilen yerin niteliğine dikkat edilmelidir ki ikisi arasındaki uyum gözetilmiş olsun. Yine bağış yapılan yerin hak edişine göre bahşedilen miktara da dikkat edilmelidir. Böylece ikisi arasındaki uyuma riayet edilmiş olur. Cömertliğin tefriti cimrilik, ifratı da savurganlıktır (Taşköprizâde, 2014, ss. 88-89). Fakat şunu da ilave edelim ki cömertlik yapılan nesne her zaman maddi karşılığı olan bir şey olmaz. İnsanın sahip olduğu birtakım değerleri paylaşması da cömertlik kapsamındadır. Cömertlik, iffetin altında yer alsın da aynı zamanda birçok erdemi kapsayan üst bir erdemdir ve kapsamında altı erdem vardır.

Tablo 1: *Şerhu'l-Ahlâki'l-Adudiyye*'de Cömertliğin Alt Erdemleri ve Erdemsizlikleri

Erdemsizlik	Erdem	Erdemsizlik
İfrat	İtidal	Tefrit
السرف	الكرم	البخل
Savurganlık	İhtişam/Kerem	Cimrilik
السرف	الإيثار	البخل
Savurganlık	Diğerkâmlık	Cimrilik
السرف	الثبيل	البخل
Savurganlık	Alicenaplık	Cimrilik
السرف	المواساة	البخل
Savurganlık	Paylaşıcılık	Cimrilik
السرف	السماحة	البخل
Savurganlık	Bahşetme	Cimrilik
	المسامحة	
	Feragat	

Kerem, yüce ve önemli şeyleri insanın kolaylıkla ve gönül hoşnutluğu ile vermesidir. Diğerkâmlık (*îsâr*), kişinin ihtiyacından vazgeçip başkasına vermesidir. Yani verdiği malı kendi ihtiyaçlarının karşılanması için sarf etmekten vazgeçip onu başkasına harcamasıdır. Alicenaplık, kişinin infakı mutlulukla yapmasıdır. Paylaşıcılık, dostları gözetip nimetleri onlarla bölüşmektir. Bahşetme/lütufkârlık, harcanması gerekmeyenleri fazladan harcamaktır. Feragat, terki gerekli olmayan şeyleri tok gözlülüğten dolayı bırakmaktır (Taşköprizâde, 2014, ss. 88-93). Bu erdemlerin dışında özellikle Allah yolunda yapılan harcamalarda bazı ilkeler göz önünde tutulmalı ve beş şeyden kaçınmalıdır ki bu şeyler; hesap günü, kişinin yaptığı salih amelleri boşa çıkarmasın. Bunların ilki, gönülsüzlük ve nefsin hoşuna gitmeden vermektir. İkincisi, başa kakmaktır. Üçüncüsü, incitmeden kaçınmaktır. Dördüncüsü, riyadan ve teşekkür beklentisinden kaçınmaktır. Beşincisi de infakını fakirliğini gizleyene yapmaktır (Taşköprizâde, 2014, ss. 180-181).

Kaynakça | References

- Aristoteles. (2011). *Politika* (14. Baskı). M. Tunçay (Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Fârâbî. (1961). *Fusûlü'l-medenî*. D. M. Dunlop (Nşr.). Cambridge: Cambridge University Press.
- İbn Sînâ. (2005). *Kitâbü's-şifâ/metafizik (el-ilâhiyyât)*. E. Demirli ve Ö. Türker (Çev.). İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Müneccimbaşı. (1995). *Câmî'ü'd-düvel: Osmanlı Tarihi: (1299-1481)*. A. Ağırakça (Çev.). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Nizâmülmülk. (2009). *Siyasetname*. M. T. Ayar (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Şîrvânî, S. (2015). *El-fevâidü'l-hâkâniyye*. M Arıcı (Çev.). Ameli felsefe. Ö. M. Alper (Hzl). *Osmanlı felsefesi: Seçme metinler* içinde (ss. 359-371). İstanbul: Klasik Yayınları.
- Taşköprizâde. (2014). *Şerhu'l-ahlâki'l-adudiyye: Ahlâk-ı adudiyye şerhi*. E. İçöz (Thk.). M. Arıcı ve M. Arıcı (Çev.). İstanbul: TYEKBY.
- Taşköprizâde. (968). *Miftâhü's-sa'âde ve misbâhü's-siyâde fi mevzû'âti'l-ulûm* (3 Cilt). K. Bekrî ve A. Ebü'n-Nûr (Thk.). Kahire: Dârü'l-Kütübî'l-Hadîse.
- Tûsî, N. (H.1373). *Ahlâk-ı nâsirî* (5. Baskı). A. R. Haydarî ve M. Minovî (Nşr.). Tahran: Şirket-i Sihâmî.

Taşköprizâde Ahmed Efendi

Bir Osmanlı ulema ailesi olan Taşköprizâdelerin menşei, Taşköprizâde Ahmed Efendi'ye göre Orta Asya'ya dayanmakta olup ilk mensupları Cengiz Han'ın batıya akınları sırasında Afganistan ve İran üzerinden Anadolu'ya gelerek Kastamonu Taşköprü'ye yerleşmiştir. Ailenin ilk meşhur siması, Hayreddin Halil Efendi b. Kâsım b. Hacı Safâ'dır (ö. 879/1474-75). Taşköprizâde Ahmed Efendi'nin babası olan ve 857/1453'te doğan Muslihuddin Efendi, II. Bayezid tarafından Şehzâde Selim'e hoca olarak tayin edildi. Kısa süren Halep kadılığı dışında babasının tavsiyesine uyup ömrünü müderrislikle geçirdi ve İstanbul'da vefat etti (935/1529) (İpşirli, 2011, s. 154).

İsâmüddin Ebü'l-Hayr Ahmed b. Mustafâ b. Halil er-Rûmî el-Hanefî (ö. 968/1561) daha yaygın bilinen adıyla Taşköprizâde ya da Taşköprülüzâde 14 Rebiülevvel 901 (2 Aralık 1495) tarihinde dünyaya geldiğini söyler. Başlangıç döneminden Kanuni Sultan Süleyman zamanına kadarki âlimlerin biyografilerini derlediği *eş-Şekâiku'n-Nu'mâniyye fi ulemâi'd-devleti'l-Osmâniyye* adlı eserinin sonuna kendi biyografisini eklemiş olması hasebiyle hayatı hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olabilmekteyiz (Taşköprizâde, 1985, s. 553). Öyle ki hangi tarihte, kimden, hangi eserleri okuduğu ve nerede, ne kadar görev yaptığı gibi biyografisiyle ilgili malumata bizzat ilk elden ulaşılabilmektedir. Bursa'da bir ulema ailesinde doğan Taşköprizâde'nin hocaları arasında babası Mustafa b. Halil Muslihuddin (ö. 935-936/1529) ve amcası Kivâmüddin Kasım önemli bir yerde durmaktadır. Osmanlı medrese müfredatı ve geleneğine göre bir tahsil hayatı geçiren Taşköprizâde babası, amcası ve dayısından okumasının yanında onun hocaları arasında Şeyhülislâm Muhyiddin el-Fenârî (ö. 953/1547) ve Mahmud b. Muhammed Kadızâde Mirim Çelebi (ö. 931/1524) gibi dönemin birçok ünlü âliminin olduğu da görülmektedir (Taşköprizâde, 1985, ss. 552-560).

Taşköprizâde müderrisliğe Dimetoka Medresesi'nde başladıktan (931/1525) sonra 1526 yılında İstanbul'da İbn Hacı Hasan Medresesi'ne tayin olmuştur. Daha sonra sırasıyla 936/1531'de Üsküp İshakiye Medresesi'ne, 942/1536'da İstanbul Kalendarhane Medresesi'ne, 944/1537'de İstanbul Vezir Mustafa Paşa Medresesi'ne, 945/1539'da Edirne Çift Medreseler'e, 946/1539'da Sahn-ı Seman müderrisliğine ve nihayet 951/1544 Edirne Sultan Beyazıd Medresesi'ne atanır. Yirmi yılı aşkın bir süre müderrislik yaptıktan sonra 952/1544 yılında Bursa kadılığına tayin olduktan kısa bir süre sonra tekrar Sahn-ı Seman müderrisliğine getirilen Taşköprizâde, 958/1551 yılında da İstanbul Kadısı olmuştur. Bir süre bu görevi ifa ettikten sonra meşguliyetinin, kendisini ilmî çalışmalardan alıkoyduğundan bahseder. Bu dönemde dışarı olduğu bir göz hastalığı ölümüne kadar devam eden Taşköprizâde, hayatının son üç yılını gözleri görmez bir hâlde geçirmiş ve 30 Receb 968/15 Nisan 1561'de vefat etmiştir (Süruri, 2011, ss. 12-14). Mehmed Süreyya tarafından Fatih Camii civarındaki Aşık Paşa Tekkesi Mescidi karşısında bulunan Seyyid Velâyet Türbesi haziresine defnedildiği ifade edilse de araştırmacılar mezar taşına ulaşamadığını kaydederler (Süruri, 2011, s. 15).

Taşköprizâde Ahmed Efendi'nin oğlu Kemâleddin Efendi (ö. 1030/1621) babasından sonra ailenin en tanınmış üyesidir. 960'ta (1553) İstanbul'da doğan Kemâleddin Efendi, önce babasından ve onun arkadaşlarından ders gördü. Babası gibi müderrislik ve kadılık görevlerini ifa eden Kemâleddin Efendi, ondan farklı olarak Anadolu Kazaskerliği ve sonra da Rumeli Kazaskerliği gibi daha üst düzey kademelere tayin edilmiştir. Eserleri arasında en ünlüsü babasının *Miftâhu's-saâde ve misbâhu's-siyâde*'sinin Türkçe çevirisi olan *Mevzûâtü'l-ulûm* vardır (İpşirli, 2011, ss. 152-154).

Taşköprizâde, dil ve tarih ilimlerinin yanında akli ve nakli ilimlerin birçok sahasında eserler telif etmiştir. Bu eserlerinin arasında özellikle iki eser, Osmanlı ulema ve meşayihine dair biyografik bir kaynak olan *eş-Şekâiku'n-Nu'mâniyye fî ulemâi'd-devleti'l-Osmâniyye* (Özcan, 2010, ss. 485-486) ve ilimler tarihi ve tasnifiyle ilgili bil yobibliyografik ve ansiklopedik bir kaynak olan *Miftâhu's-saâde ve misbâhu's-siyâde fî mevzû'ati'l-ulûm* (Kutluer, 2005, ss. 18-19) diğerlerine göre daha çok bilinen eserlerdir. Bu eserlerin yanında Kur'an ilimleri, tefsir, hadis ve fıkıh alanında ağırlıklı olarak şerh ve haşiye türü eserler kaleme alan¹ müellifin mantık, dil ilimleri, kelam ve felsefe sahalılarında yazdığı eserlerinin büyük çoğunluğu ise yazma nüshalar hâlinindedir.

1 Taşköprizâde'nin dinî ilimler hakkındaki eserleri için bkz. Süruri, 2011, ss. 16-18.

Taşköprizâde'nin bazı eserleri yakın zaman önce Arapça neşir ve çevirileri ile birlikte yayınlanmaya başladı. Bunların arasında ilk olarak İslam Ahlâk Düşüncesi Projesi² kapsamında neşredip tercüme ettiğimiz pratik felsefe alanındaki *Ahlâku'l-Adudiyye Şerhi*'ni sayabiliriz.³ Taşköprülüzâde'nin eserlerini günümüz araştırmacıları ve okuyucusu ile buluşturmayı hedefleyen "Taşköprizâde Külliyyatı Projesi"⁴ kapsamında da bazı eserler neşredilmiş olup *Keşşâf Hâşiyesi* (2016, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Yayınları) buna örnek olarak zikredilebilir. Ayrıca 18-20 Kasım 2016 tarihlerinde, İlmi Etüdler Derneği (İLEM), İstanbul Medeniyet Üniversitesi ve İlim Sanat Tarih ve Edebiyat Vakfı (İSTEV) tarafından düzenlenen "Uluslararası Taşköprülüzâde Sempozyumu", 16. yüzyıl Osmanlı âlimine gösterilen ilginin son örneklerinden biri olarak zikredilebilir.

Kaynakça | References

- İpşirli, M. (2011). Taşköprizâdeler. *DİA*, 40, 154.
- Taşköprizâde. (1985). *Eş-şekâiku'n-nu'mâniyye fî ulemâi'd-devleti'l-Osmâniyye*. A. S. Furat (Nşr.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Süruri, A. (2011). *Taşköprüzade'nin el-mealim'i ve kelami görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, A. (2010). Eş-şekâiku'n-nu'mâniyye. *DİA*, 38, 486-485.
- Kutluer, İ. (2005). Miftâhu's-saâde. *DİA*, 30, 18-19.
- Taşköprizâde. (2014). *Şerhu'l-ahlaki'l-adudiyye*. E. İçöz ve M. Arıcı (Thk.). M. Arıcı (Çev.). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Taşköprizâde. (2016). *Ahlâk ve siyaset risaleleri*. M. Arıcı (Thk. ve Çev.). İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Yayınları.
- ARICI, M. (2016). *İnsan ve toplum: Taşköprizâde'nin ahlâk ve siyaset düşüncesi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Çağatay Üstün, *Merhaba Etik-Aforizmalar,*

Adana : Çukurova Nobel Tıp Kitabevi, 2017, 198 s.

Değerlendiren: Seçil Özçiftçi

Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Tıp Tarihi ve Etik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağatay Üstün tarafından yazılan, 2017 yılında Çukurova Nobel Tıp Kitabevi tarafından basımı gerçekleştirilen *Merhaba Etik-Aforizmalar* kitabı, felsefi, etik ve ahlaki konularda yol gösterici rehber niteliğinde bir eserdir. Kitap, toplam 198 sayfa olup içeriğinde aforizmalar ile bunlarla ilişkilendirilmiş fotoğraflar mevcuttur.

Kitabı incelediğimizde, yazarın bu eseri, akademik anlamda ilgilendiği mesleki ve sosyal etik ile ahlak konularına odaklı tasarladığını, felsefe ve kimi yerde sosyolojik yorumlara ve tespitlere yer veren aforizmalarla zenginleştirdiğini görüyoruz.

Fransızcadan dilimize geçmiş olan aforizma kelimesi, özdeyiş veya özlü söz gibi anlamlara karşılık gelmektedir. Aforizma genellikle bir makale ile ifade edilecek fikirlerin birkaç cümle veya paragraf ile irdelenmesidir. Kolay bir yöntemmiş gibi görünmesine karşın aslında aforizma ile anlatılmak istenenin kesin ve net bir şekilde yapılmasına özen gösterildiği söylenmelidir. Edebiyat tarihi açısından değerlendirildiğinde aforizma yöntemini kullanan Francis Bacon, Friedrich Von Schiller, Johann Wolfgang von Goethe, Friedrich Schlegel, Arthur Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, Franz Kafka, George Bernard Shaw, Mark Twain, Oscar Wilde, Søren Kierkegaard, Albert Einstein, Stephen Hawking gibi yazarlara, düşünörlere ve bilim insanlarına rastlıyoruz. Ülkemizde ana tema olarak etik ve ah-

@ Yüksek lisans öğrencisi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, ozciftcisecill@gmail.com

0000-0002-7320-961X

Özçiftçi, S. (2020). *Merhaba etik-aförizmalar* [Ç. Üstün'ün *Merhaba Etik-Aforizmalar* kitabının değerlendirme yazısı]. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(2), ss. 215-220 Doi: 10.12711/tjbe.2019.12.1.0072R

laki konulara ilişkin aforizma tarzında hazırlanmış özgün bir eser yoktur. Felsefe alanına ilişkin ise Anooshirvan Miandji'nin Popüler Bilim Yayınları'ndan 2012 yılında çıkmış Süzme Felsefe isimli bir kitabı vardır. Bu durum Merhaba Etik'i çok daha önemli bir hâle getirmektedir. Şu an için uygulamalı ve sosyal etik anlamında çalışan akademisyen oranının da düşüklüğü göz önüne alındığında kitabın bu alanda hâlen aktif çalışan ve üreten yazar tarafından cesur bir şekilde hazırlanmış olması dikkat çekicidir. Aforizmalardan oluşan kitap, okuyucusuna etik ve ahlaki değerlerdeki sarsılmalar, değişimler ve bozulmalar karşısında bireysel tavır ve yaklaşımın nasıl olması gerektiği üzerinde düşünme ve yeni bakış açısı geliştirme anlamında katkı sağlayacaktır.

Merhaba Etik, yüzyıllardır beklenen ve özlenen etik bir toplumda ve dünyada yaşama arzusunu hayata geçirmek için ilk adım gibi görülebilir. Sorgulanmamış konuları farklı bir ölçüt ile değerlendiren yazarın vermek istediği mesaj, etik ve ahlaki değerlerin yüceltilmesi yönündedir.

Kitabın içinde yer alan fotoğraflar, profesyonel bir fotoğrafçı¹ tarafından kendi arşivinden yazarın kitabında kullanması için gönüllü olarak verilmiştir. Kitaptaki aforizmalarla örtüşerek fotoğraf anlatımıyla aforizmanın anlamını pekiştirenler, eser içinde belli sayfalarda yer almıştır.

Bu kitabın içeriğini tanıtırken her aforizmanın kendi içinde barındırdığı fikrinsel anlamı çok fazla etkilemeden, okuyucunun kendi değerlendirmesine bırakmanın daha doğru olduğu kanaatindeyiz.

Yazar, "Aforizmalara Giriş" kısmından önceki numaralandırılmamış sayfada: "Artık etik bir zeminin üzerinde, sevgiyi, saygıyı, erdemi yükseltme; gerçeği bulma ve koruma zamanıdır" satırlarıyla kitabın ana fikrini, varmak istediği hedefi özetlediğine tanık oluyoruz.

Kitap içeriğinde yazar, "Önsöz" kısmından sonra okuyucunun bilgilenmesine yönelik kısaca etik, ahlak ve felsefe terimlerinin tanımlarına yer vermiş, kitabın ismini yorumlarken şu tespitte bulunmuştur: "Kötülük ve fenalığın yoğun tesiri altındaki bir dünyada yaşarken, Merhaba Etik! Bu karşılaşma yüzyıllardır düşünürlerin de bir hayalidi" (s. 2).

1 1960 yılında İzmir'de doğan Süleyman Bilgen, profesyonel anlamda fotoğraf sanatı ile ilgilenmektedir. Çeşitli yarışmalara, fotoğraf sunumlarına katılmasının yanında New York City isimli ilk kişisel fotoğraf sergisini açmış, bu serginin kitabını aynı isimle Haziran 2016'da yayınlamıştır. Bilgen, İzmir Fotoğraf Sanatı Derneği (İFOD) üyesidir.

Kitapta, etik düşünme sürecini nasıl başlatabiliriz, neleri değiştirirsek bu düşünmenin sonuçlarını kalıcı hâle getiririz sorularına bir cevap bulmaktan ziyade kendimize ve içinde bulunduğumuz toplumsal yaşamı sorgulamayı sağlayıcı ve gerçek ödevimizin ne olduğunu vurgulayıcı cümlelere ver verilmiştir. “Talep ve istek olduğu sürece sabırla hayal ettiğim etik yaşamın elçisi olma görevini seve seve, onurla yerine getireceğim” (s. 11). “Yaşamın doğallığını bozanlara, ilkesizlik içinde olanlara karşı durabilmek, dik olmak, eğilmemek, gerçekleri söyleyebilmek, yalanı, kötüyü, acımasızlığı reddetmek, ikiyüzlülüğün çare olmadığını savunmak, suyun berraklığında insanların varlığı için çaba sarf etmek, siyasetin çirkin oyunlarından uzak durmak, sadece ve sadece etik ile başarılabileceğini vurgulamak, inatlaşmadan içtenlikle çare bulmak, sevgi ve saygıyı yaşamın dili haline getirmek... Bunlar- dır istediğim ve inanan herkesedir çağrım...” (s. 18).

Yazar, kitapta doğayı ve canlıları korumaya yönelik fikirleri; eleştirel, ironik ve düşündürülen bir tarzda incelemiştir. “Zaman tükeniyor. Doğada öyle... Bunu fark edin! Artık doğayı koruma zamanı” (s. 33). “Canlılara yönelik şiddet görüntülerinin artmasının arkasında insanın karanlık yönünün gölgesi vardır. Dünyadaki tüm şiddet görüntülerinin temelinde bu öğrenilmiş ve model haline getirilmiş şiddet unsurlarının varlığı sayesinde, insan insan olmaktan çıkmış, yaşam karşısı bir varlık halini almıştır. Bir canlının acı ve ıstırap çekmesi, onun korunması ve kollanması için geçerli ve yeterli bir sebeptir. Bunu fark etmeden yaşamak sanal bir anlayıştan öteye gidemez.” (s. 43). “Öldükten sonra gömüleceğimiz toprakları zehirliyoruz!” (s. 103).

Doğru yönetimler ve doğru yönetilmek... Yüzyıllardır bir ütopya gibi nitelen- dirilen ancak olması gerekeni özetleyen bu konuda, iyi yöneticiyi tarif eden bir yaklaşım biçimi yazar tarafından değişik biçimde vurgulanmıştır: “İyi bir yönetici nasıl olmalı? Bu soru yüzyıllardır düşünürlere sorulmuş ve onlar tarafından farklı fikirler beyan edilmiştir. Kendi görüşüme göre iyi bir yöneticide öncelikle vicdan ve merhamet duygusunu aramaya çalışırım. Çünkü bunlar olmazsa akli kullanmak güçleşir” (s. 45).

Yazar, 68. sayfada toplum tarafından yanlış bilinen ve algılanan etik ile hukuk kavramları arasındaki ilişkiye değinmiştir. Bu yaklaşım biçimi, bugünün bilinen doğrularının dışında oldukça farklı bir bakış açısını barındırmaktadır. Buradan etik ve hukuk arasındaki temel iletişimin sınırlarının baştan aşağı değişmesi gerektiği kanısına varıyorsunuz: “Ne etik bir ilke, ne de hukuki bir kural birbiri içinde çeliş- memeli, aksine tamamlayıcı olmalıdır. Bu büyük ayrıntı çok uzun zamandır gözden uzak kalmıştır” (s. 149). “Hukukun varlığını ortaya koymak için etik sıkıntılarını ya-

şandığı olaylara bakmak lazımdır. Her nerede etik ihlal söz konusu ise, orada hukuk kendisine yer edinir” (s. 150).

Yazar, etik ve ahlakın insan ruhundaki varlığına, devamına ilişkin tespitlerini sunarken bu konuda vardığı noktaları, etiğin doğru düşünme ve ahlakın ise doğru eylemde bulunma ana fikri üzerinde yoğunlaştırarak bu konudaki ön görüşünü güçlendiriyor.

“Etik ve ahlâk insan ruhunda her zaman vardır. Sadece ortaya çıkarılmayı bekler” (s. 70). “Sevgi ve saygıyı değerlerinizle yüceltirsiniz” (s. 75). “Hâlâ aynı hatalı yolu takip ediyorsanız, o zaman yönünüz belirlenmiş demektir” (s. 76). “Herkes gibi olmak, herkesin yaptığını yapmak size bir şey kazandırmaz. Bir gün herkes olduğunuzda kendiniz olma hakkınız artık kalmamıştır!” (s. 79). “Yaklaşan yeni zaman, artık etik bir yöne doğru ilerlememiz gerektiğine işaret etmektedir” (s. 85). “Aydın insan; yorulsa bile durmayan, doğrudan, iyiden, ışıktan yana olan, varlığının toplumun her kesimine mutluluk vermesi için çalışan, didinen, fikir üreten, ön yargılı olmayan, yok saymayan, ötekileştirmeyen, sevgi ve saygı ile bütünleşen, zamana yenik düşmeyen, kendisini yenileyen, korku unsuru barındırmayan, koruyan ve özen gösteren, zorluklar karşısında geri adım atmayan, yola taş dökmektense o yoldaki taşları temizlemeyi bilen, başkalarının cahil olması ya da öyle kalması ile alay etmeyen, okudukça gelişen, gelişimi yayan, saçma ve tuhaf olan şeylerin peşine düşmeyen, sorgulayan ama onunla kalmayıp gerçeği arayan, yüce duyguların peşinde koşan, affetmeyi ve af dilemeyi bilen, olduğu gibi olan ve öyle kalmayı kendisine ilke edinen, etik ve ahlâki kaygılarını gidermek için buna gönül veren ve karşılığında takdir beklemeyendir” (s. 154).

Günümüzde gelişen ve tüm insanlığı etkisi altına alan teknoloji, internet ve sosyal ağlar konusunda yazarın eleştirel bir yaklaşımına şu aforizmada rastlıyoruz: “İnsan kişiliğini sanal ortamda saklamaya ve orada paylaşmaya başladı. Sanal bir içtenlik yaşıyor! Doğru ve yanlış arasındaki ilişki tam da bu noktadan itibaren iyice silikleşiyor” (s. 93).

Gündelik yaşamda karşılaşılan artık kabullenilmiş alışkanlıklara öz eleştiri getiren bir başka aforizmanın varlığı, yapılması gerekli olan üzerinde düşünülmesini sorguluyor: “Uçaklarda seçkin yolcuların ‘business class’ adı ile en ön sıralarda oturmasının bir anlamı var mı? Yoksa bu, tuhaf bir alışkanlığın ya da yanlışın devamı mı?” (s. 32).

Kitapta toplumsal düzenin sağlanması, insanların huzur içinde birlikte yaşaması, kadına şiddet gibi konulara ilişkin aforizmalara da yer verilmiştir. “Dev-

letler şefkati, mutluluğu, paylaşımı, iyi niyeti arttırmaya yönelik yaklaşım içinde olmalıdır. Dünyadaki barış ve kardeşlik rüyası ancak bu sayede gerçekleşebilir” (s. 105). “Bir karınca sürüsünün hareketlerini izleyiniz. Onlardan çıkaracağınız ders size ömür boyu yeter!” (s. 111). “Tecavüz edilen, şiddet gören sadece kadın değildir. Aynı zamanda onun düşünceleri, duyguları, anlayışı, kavrayışı, pratiği, sevecenliği, merhameti de buna maruz kalır” (s. 122). “Kadını bir insan olarak görmedikçe cinsiyet ayrımcılığı son bulamaz” (s. 123).

Yazarın kişisel yaşamında deneyimlediği, düşünce, davranış ve olaylara ilişkin kişisel görüşlerini öğrenebileceğimiz iki özdeyişine burada yer vermek uygundur: “Yıllarca düşündüm, okudum, araştırdım... Kendi kendime vardığım fikirleri bal arısı gibi peteklere işledim... Şimdi paylaşma zamanıydı. Paylaştım...” (s. 141). “Rahmetli babam küçükken bana bir kağıda şu sözünü yazmamı, hep hatırlamamı öğütlemişti: Yürüme koş, yetişme geç!” (s. 178).

Yazarın Merhaba Etik’in 2017 baskısının içeriğini gelecekte yeni aforizmalarla genişletmesi ve yeni bir baskısını hazırlanması düşünülebilir. Bizi bu düşünceye götüren durum, yazarın etik ve ahlakın toplumsal ve mesleki dokuda gelişmesini talep eden yaklaşımları ve 2011 yılından beri sürdürdüğü toplumsal etik duyarlılığın ve farkındalığın sağlanmasına yönelik Her Şeye Rağmen Etik aktivasyonudur.

Bu kitabın okuyucusuna kazandıracak katkıları; etik düşünmek ve ahlaklı olmak, akıl ve vicdani unsurları kaybetmeden yaşamak, doğru düşünmenin yöntemini bulmak, bunları yaşamın içinde uygulanabilir hâle getirmek, değişimi bu sayede başlatmak şeklinde özetlenebilir. Bir tür başvuru niteliğindeki bu kitabı, fikir dünyanızı zenginleştirip yeni ufuklar açacağına inanarak tavsiye edilebilir.

Kaynakça | References

Üstün, Ç. (2017). *Merhaba etik “aforizmalar”*. Adana: Çukurova Nobel Tıp Kitabevi.

MAKALELER | ARTICLES

Aristotelian Foundations of Business Ethics: The Possibility of Moral Judgment in Organizations

AHMET EMRE DEMİRCİ

Çevresel Etki Değerlendirmelerinde Canlı Kavramının Kullanımı Bağlamında Yaşanan Etik İhlaller

ORHAN SEVGİ, VEDAT BEŞKARDEŞ, NİMET VELİOĞLU

İş Ahlakı Oluşturma Gerekçeleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı

ÖMER DEMİR

İnsan Kaynakları Yönetimine Ahlaki Perspektif: İKY Süreçlerinin Ahlaki Değerler Açısından Değerlendirilmesi

AHMET ÜNSÜR

Value co-creation as a Strategic Tool of Social Marketing: Analysis of a Social Service Branding Process in Developing Economy

SYED ALI RAZA HAMID, MUHAMMAD KAMRAN NAQI KHAN

Reassessing Leadership traits: An Islamic perspective

OMAR KHALID BHATTI, WAQAS FAROOQ, ALI OSMAN ÖZTÜRK

DEĞERLENDİRMELER | REVIEWS

16. Yüzyıl Osmanlı Âlimi Taşköprizâde'de Meslekler ve Ekonomi

MUSTAKİM ARICI

BİRİKİMLER | HERITAGES

Çağatay Üstün, *Merhaba Etik-Aforizmalar*

SEÇİL ÖZÇİFTÇİ

