

Örgütsel Ahlak: Örgütlerde İş Ahlakı Uygulamaları

Nihat Erdoğan

Tartışma Soruları

- Örgütsel ahlakın kapsadığı konular nelerdir?
- Örgütsel ahlakın davranışsal yönü neler üzerinde durur?
- Örgütsel ahlakın yapısal yönü neler üzerinde durur?
- Örgütsel ahlak ile kurumsal yönetim arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Örgütlerin sosyal sorumlulukları nelerdir?
- İşletme fonksiyonları ile örgütsel ahlak arasında nasıl bir ilişki vardır?

Giriş

Örgütlerin var olmasından bu yana örgütsel ahlakın da var olduğunu söyleyebiliriz. Ancak son zamanlarda iş dünyasında yaşanan skandallar, örgütlerdeki ahlaki sorunlar, çalışanların örgütlerine güvensizliğinin artması gibi hususlar örgütsel ahlak konusuna ilginin artmasına sebep olmuştur. İşletmeler, kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar faaliyetlerini yürütürken örgütsel hedeflere ulaşmanın yanında, faaliyetlerinin iş ahlakına uygunluğunu da gözetmeye başlamıştır. Bu ilgi ile beraber örgütlerde iş ahlakına yönelik düzenlemelerin de arttığını görmekteyiz. Örgütlerde iş ahlakına yönelik düzenlemeler ağırlıklı olarak, karar verme süreçleri, örgüt kültürü, iş ahlakı kodları, örgüt işlevleri ile iş ahlakı ilişkisi, örgütlerin sosyal sorumlulukları, yönetim ve iş ahlakının kurumsallaşması konularına yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel ahlak, iş ahlakının bir alt alanı olarak, örgütlerdeki iş ahlakı sorunları, düzenlemeleri ve uygulamaları ile ilgilidir. Örgütsel faaliyet, iş ve işlemlerin, iş ahlakına uygun yürütülmesine yönelik düzenleme ve uygulamalar örgütsel ahlakın konusunu oluşturur. Örgütsel ahlak, iş ahlakı değerleri ve ilkelerine uygun bir örgütsel ortamın oluşturulması amacıyla yapısal ve dav-

ranişsal düzenlemelerin yapılmasına odaklanır. Bu çerçevede örgütsel ahlak, örgütsel değerlerin oluşturulması, çalışanlarla bunların paylaşılması, uygulamayı şekillendirecek düzenlemelerin yapılması ve takibi üzerinde durur.

En genel anlamda örgütsel ahlak örgütlerde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu gösteren standartlardır (Çiftçi, 2012, s. 170). Örgütsel ahlakın amacı, örgütlerde iş ahlakı konularını düzenleyerek, nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymak ve iş ahlakı sorunlarının yaşanmasını engellemektir. Bu çerçevede örgütsel ahlak, bir örgütün değerler sisteminin oluşturulması, örgüt içi davranış normlarının tanımlanması, örgüt içi ve örgüt dışı tüm ilişki, iş ve işlemlerin iş ahlakına uygun yürütülmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması ve bunların örgütün tamamında uygulanması olarak tanımlanabilir.

Örgütsel ahlak konusu ele alınırken iki husus öne çıkmaktadır: Birincisi örgütsel ahlakın neleri kapsayacağı, ikincisi örgütsel ahlakın alanına giren sorunların neler olduğu hususudur. Örgütsel ahlakın kapsamını, davranışsal ve yapısal olarak örgüt içi ve örgüt çevresiyle ilişkili iş ahlakı normları ve düzenlemeleri oluşturur. Bu bağlamda örgütsel değerler ve davranış normları, karar verme süreçleri, örgüt kültürü, iş ahlakının iletişimi, iş ahlakından sorumlu birim ve kişiler, etik kodlar, paydaşlara yönelik sorumluluklar, yasalara uyum, raporlama süreçlerinde şeffaflık gibi konular öne çıkmaktadır. Örgütsel ahlakın alanına giren sorunlar ise rüşvet, örgütsel kaynakların haksız kullanımı, kayırmacılık, şeffaflık ve hesap vermenin olmaması, politik müdahaleler, çıkar çatışması, içeriden bilgi sızdırma, taciz ve yıldırma davranışları olarak sıralanabilir.

Bu bölümde öncelikle örgütsel ahlak kavramının temelleri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ahlakın gelişimine psikolojik yaklaşımlar ve karar verme süreçleri ele alınmaktadır. İş ahlakının yapısal yönü alt bölümü ise iş ahlakı iş ve işlemlerinden sorumlu birimlerin örgüt içinde yapılandırılması, örgüt kültürü, iş ahlakı kodlarının oluşturulması, iş ahlakı uygulamalarının takibi/denetlenmesi konularını kapsamaktadır. Daha sonra sırasıyla yönetim, sosyal sorumluluk ve işletme fonksiyonları ile iş ahlakı ilişkisi incelenmektedir. Bölüm sonuç bölümü ile sona ermektedir. Örgütlerde iş ahlakı söz konusu olduğunda örgütsel etik kavramının da kullanıldığı görülmektedir ancak kitabın yaklaşımına uygun olarak bu bölümde örgütsel ahlak kavramının kullanımı tercih edilmektedir.

Örgütsel ahlak, bir örgütün değerler sisteminin oluşturulması, örgüt içi davranış normlarının tanımlanması, örgüt içi ve örgüt dışı tüm ilişki, iş ve işlemlerin iş ahlakına uygun yürütülmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması ve bunların örgütün tamamında uygulanması olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Ahlakın Temelleri: Değerler ve Uyum Yaklaşımları

Örgütlerde iş ahlakı konularının nasıl düzenleneceği ve iş ahlakı sorunlarının nasıl çözüleceği hususunda örgütsel ahlakın dayanacağı bazı yaklaşımlardan bahsedebiliriz. Önceki bölümlerde ele alındığı için burada ahlak felsefesi ve teorilerine girilmeyip, konu örgütlerde ahlaki uygulamaları şekillendiren yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır.

Değerler yaklaşımı, ideal olarak beklenen davranışları vurgular ve kanunların ruhu ve değerleri yansıtan yüksek standartlara ulaşmaya önem verir.

Bu çerçevede örgütsel ahlakla ilgili öne çıkan yaklaşımlar, değerler (*values*) ve uyum (*compliance*) yaklaşımları olarak iki başlıkta sınıflandırılmaktadır (Trevino ve Nelson, 2011, s. 242). Değerler yaklaşımı, ideal olarak beklenen davranışları vurgular ve kanunların ruhu ve değerleri yansıtan yüksek standartlara ulaşmaya önem verir. Örgütün açıkladığı amaç ve değerlere bağlılığı teyit etmek ve pekiştirmek için örgüt

liderlerinin iletişim kuruluş biçimi ve rol model olması gibi teknikleri vurgular. Bu yaklaşımın benimsendiği örgütlerde ahlaki ilkeler ve kurallar ihlal edildiği zaman, çalışanlar bu ihlali yapanlara yönelik yaptırım bekler.

Buna karşılık uyum yaklaşımı uyulması gerekli kural, yönetmelik ve yasalarda belirlenen biçimde davranılmasına odaklanır. Kural ihlali durumunda disiplin prosedürlerinin işletilmesi öne çıkar. Örgüt içi uyulması gereken kuralları içeren metinler yanında, faaliyetlerin yürütüldüğü ülkenin mevzuatına uyum da dikkate alınır.

Uyum yaklaşımı uyulması gerekli kural, yönetmelik ve yasalarda belirlenen biçimde davranılmasına odaklanır

Bu bağlamda değişik ülkelerde uyulması gereken yasal metinlerden bahsedebiliriz. ABD’de U.S. Sentencing Guidelines and Sarbanes-Oxley Legislation Mandate, Türkiye’de Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) kapsamındaki mevzuat buna örnek verilebilir. Bu yaklaşıma göre kurallara uyulması gerektiği ve uyulmazsa bunun cezalandırılacağı belirtilir.

Değer ve uyum yaklaşımının birlikte var olması örgütlerde ahlaki uygulamaların daha sağlıklı yürümesini sağlamaktadır. Yani ahlaki değerlerin varlığı ve bunların uyum düzenlemeleri ile somutlaşması, daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Sadece değerleri vurgulamak yetmemekte, aynı zamanda bunların uygulamada nasıl yapılacağını pratik olarak düzenlemek de gerekmektedir.

Örgütsel Ahlakın Davranışsal Yönü

Ahlaki Gelişim ve Örgütsel Ahlak İlişkisi

Örgütlerde ahlaklı davranışı etkileyen bireysel faktörler olarak kişilerin inançları, değerleri, tutumları, kişiliği, ahlaki kodları, ilgi ve istekleri gibi faktörler sıralanabilir. Bu faktörler eğitim ve deneyim yoluyla doğrudan etkilenir. Genel olarak bu faktörlerin bilişsel süreçlerle ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bireylerin ahlaki gelişimi ve örgütsel ahlak ilişkisini anlamaya temel oluşturacak bazı kuramsal çalışmalardan bahsedilebilir. Bu bağlamda bilişsel/gelişimsel ahlak (Piaget ve Kohlberg), bakım ahlaki (Gulligan), toplumsal alan kuramı (Turiel) ve ahlaki eylemi belirleyen bileşenler (Rest) kuramları öne çıkmaktadır.

Piaget ve Kohlberg, ahlak gelişimi konusuna katkı sağlayan iki önemli isimdir. Ahlak gelişimini bilişsel gelişim paralelinde ele alan iki kuramcı da, çıkış noktası olarak "heteronomi" ve "özerklik" kavramları üzerinde durarak bu kavramlarla evrelerin gelişimine ve bilişsel gelişime vurgu yapmıştır (Çam, Çavdar, Seydooğulları ve Çok, 2012). Ahlak gelişimine yönelik ilk kuramsal yaklaşımı geliştiren Piaget, ahlak gelişiminde "dışa bağımlı evre" ve "özerk evre" olmak üzere iki evreli bir gelişimsel eğilim önermiştir. Piaget bu modelde çocuklarda "sonuç odaklı" bir ahlak anlayışından "niyet odaklı" bir ahlak anlayışına doğru gelişimsel geçiş olduğunu vurgulamıştır (Çam vd., 2012).

Piaget'nin iki evreli ahlak gelişimi kuramı Kohlberg ile gelişerek devam etmiştir. Kohlberg, üç düzey ve altı evreden oluşan bir yaklaşım geliştirmiştir. Kohlberg'in ahlak gelişimi kuramı Kohlberg ve Hersh'ten (1977) aşağıda özetlenerek tabloleştirilmiştir.

Kohlberg'in ahlaki gelişim modeli alanda önemli bir etkiye sahip olmuştur. Kohlberg'in modeli iş ahlakı araştırmalarının geleceğinin şekillenmesinde önemli ölçüde katkı sağlamıştır (Trevino, 1986, s.608). Bununla birlikte Kohlberg'in modeli sonraki çalışmalarda bazı kuramcılar tarafından eleştirilmiştir. Kurama getirilen eleştiriler arasında, kuramın kültürel farklılıkları yansıtmaması, cinsiyetçi yaklaşımı ve ahlakiliği sadece adalet merkezli açıklaması dikkat çekmektedir (Ekşi, 2006, s. 31-33). Narvaez, Kohlberg'e yapılan eleştirileri cevaplayarak, Jim Rest, Mickey Bebeau ve Steve Thoma ile birlikte yeni Kohlbergçi perspektifi formüle etti (Narvaez, 2005). Bu dörtlü Kohlberg'e yapılan eleştirileri dikkate alarak ve yoğun bir veri toplayarak ahlaki gelişim evreleri yaklaşımı yerine ahlaki yargı şemalarına yöneldiler. Ahlaki şemalar ile Kohlberg'in ahlaki yargıların gelişim kuramının temel görüşlerini korurken, üç gelişimsel şemalı model önerdiler: Kişisel ilgiler, normların sürdürülmesi ve gelenek ötesi (Ekşi, 2006, s. 36).

Kohlberg'in kuramına yönelik cinsiyetçilik eleştirisi getiren Gilligan, Kohlberg'in ahlaki yargılamayı ölçmek üzere yaptığı görüşmeleri eleştirerek, kadın ve erkeklerin niteliksel farklılıkları olduğu ve ahlaki gelişim evrelerine

Tablo 1.*Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Evreleri***1. Düzey: Gelenek Öncesi Dönem**

1. Evre: İtaat ve Ceza Eğilimi

Bu evrede, fiziksel sonuçları bir davranışın iyi ya da kötü olmasını belirler. Kendi iyiliği için otoriteye uyum ve cezalandırılmaktan kaçınma için kurallara uyma eğilimi öne çıkar.

2. Evre: Saf Çıkarıcı Eğilim

Bu evrede, daha fazla kendi ihtiyaçlarına öncelik verme ve diğer insanların ihtiyaçlarını kısmen dikkate alma söz konusudur.

2. Düzey: Geleneksel Dönem

3. Evre: Kişiler Arası Uyum (İyi Çocuk Yönelimi)

Bu evrede, ait olunan grubun kurallarına uygun davranma ve kişiler arası uyum önemlidir. Başkaları tarafından iyi çocuk olarak onaylanmak ihtiyacı öne çıkar.

4. Evre: Kanun ve Düzen Eğilimi

Bu evrede, toplumsal düzen ve kurallara uyma davranışı hâkimdir. Kanunlara uyma, sosyal düzenin devamı için görevlerini yerine getirme doğru kabul edilen davranışlardır.

3. Düzey: Gelenek Sonrası Dönem

5. Evre: Sosyal Sözleşme Eğilimi

Bu evrede, toplumsal kurallar ve değerlerin mutlak olmadığı ve göreceli olduğu kabul edilir ve eleştirilebileceğine inanılır. Daha iyi bir toplumsal düzen için kanunların demokratik yollardan değiştirilebileceği kabul edilir. Temel hak ve özgürlükler öne çıkar.

6. Evre: Evrensel Ahlak İlkeleri Eğilimi

Bu evre ahlaki gelişimin son evresidir. Doğru ve yanlış, sosyal düzenin yasa ve kurallarını da aşarak kişinin kendi vicdaniyla ve kendi geliştirdiği ahlak ilkeleriyle tanımlanır. Bu ilkeler insan hakları, eşitlik, insan onuru ve adalet gibi soyut ve evrensel ahlaki değerleri temel alır.

dayanan ölçümlerin kadınların bazı özelliklerini değerlendirmekte yetersiz kaldığına dikkat çekmiştir. Gilligan'a göre kuram geliştirme çalışmaları erkek örneklemeler üzerinde yapıldığı için sonuçlar da sadece erkekler için geçerlidir. Gilligan'ın bakım ahlakı yaklaşımına göre, kadınlar karşılaştıkları ahlaki konularda karar verirken başkalarının bakım ve korumasını göz önünde bulundurmaya ve onları incitmekten sakınmaya erkeklerden daha çok eğilimlidir (Çam vd., 2012). Bununla birlikte, literatürde Gilligan'ın teorisini test eden ve bilişsel ahlaki gelişim bakımından cinsiyet farkının olmadığı bulgusuna da rastlanmaktadır (Friedman, Robinson ve Friedman, 1987). Çam ve arkadaşlarına (2012) göre, Kohlberg'in adalet ve Gilligan'ın bakım ahlakı yaklaşımlarının uzun yıllardır çatıştığı görüşü hâkim olsa da aslında iki kuramcının bazı açılardan birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları ve görüşlerinin ortak pek çok noktasının bulunduğu söylenebilir.

Turiel'in geliştirdiği toplumsal alan kuramı (*social domain theory*) toplumsal bilgi kaynaklarından hareketle çocuklarda ahlaki gelişim ve ahlaki yargıların gelişimi süreçlerini açıklamaktadır. Bu kurama göre toplumsal bilgi kaynakları üç alana ayrılır: Kişisel, toplumsal-geleneksel ve ahlak alanı. Çocuklarda ahlaki yargı ve değerlerin gelişiminde sosyal etkileşimlerin önemine dikkat çeken toplumsal alan kuramına göre, çocukların arkadaşları ile olan toplumsal ilişkileri ahlaki yargıların temellenmesine kaynaklık etmektedir. Toplumsal alan kuramı, bu üç alanın (kişisel, toplumsal, ahlaki) sadece gelişimsel olmadığı, aynı zamanda öz düzenlemeye (*self-regulating*) dayalı bir şekilde gelişimsel olarak gerçekleştiğini vurgulamaktadır (Çam vd., 2012). Bu husus toplumsal alan kuramını gelişimsel kuramlardan farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda dile getirilmesi gereken bir diğer farklılık ise toplumsal alan kuramcıları tarafından bağlamsal faktörlere yapılan vurgudur.

Ahlaka psikolojik yaklaşımlar kapsamında ele alınacak son kuramcı Rest'tir. Rest'in modeli bilişsel ve duyuşsal özelliklerden oluşan dört psikolojik sürecin gözlemlenebilen ahlaki davranışa katkısını ortaya koymaktadır (Ekşi, 2006, s. 35). Psikolojik süreçlerden ikisi olan ahlaki duyarlılık ve ahlaki yargılama süreçleri, ahlaki niyet ve davranışı hazırlayan bilişsel süreçler olarak kabul edilmektedir (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006). *Ahlaki duyarlılık*, ahlaki faktörler ve eylemlerin farklı tarafları nasıl etkileyebileceğinin farkında olunmasını sağlar. Yine ahlaki duyarlılık ile empati ve rol alma, alternatif senaryolar oluşturma ve birinin sezgi ve duygusal reaksiyonlarını anlama söz konusu olur. *Ahlaki yargılama*, ahlaki açıdan en meşru olabilecek kararı vermek için eylemlerin çeşitli yönleriyle ilgili farklı varsayımları düşünmeyi ve olası eylemlerden en uygununu seçmeyi içerir. *Ahlaki motivasyon*, ahlaki değerleri öncelemeyi ve diğer tüm değer ve ilgilerin üstünde görerek, ahlaki eyleme adanmışlığı ve sonuçlardan sorumluluk almayı kapsar. Treviño, Weaver ve Reynolds'a (2006) göre ahlaki motivasyon ahlaki yargılama ile ahlaki davranış arasında aracı rolü oynar. Rest'in modelindeki son özellik olan *ahlaki karakter* ise etkili eylemi destekleyen cesaret, sabır ve öz denetim gibi eğilimlere sahip olmayı ve ahlaki seçimi destekleyen beceri ve stratejilerin uygulanmasını kapsar.

Örgütlerde Karar Verme ve Örgütsel Ahlak İlişkisi

Örgütlerde karar verme süreci, örgütsel ahlak ile en yakından ilişkili konuların başında gelmektedir. Karar verme ile ilişkisi bakımından örgütsel ahlakın temellendirilmesinde iki yaklaşım öne çıkar. Birinci yaklaşım kuralcı (*prescriptive*) yaklaşım olup etik teorilerden beslenir ve ahlaki olarak doğru kararlara odaklanır. Bu yaklaşım olması gereken durumlarla ilgilenen idealizm yaklaşımı ile de paralellik gösterir. İkinci yaklaşım ise tanımlayıcı (*descriptive*) yaklaşım olup insanların nasıl karar verdiğine odaklanır.

Karar verme ile ilişkisi bakımından örgütsel ahlakın temellendirilmesinde iki yaklaşım öne çıkar.

Bireysel ahlaki karar verme süreci üç aşamadan oluşur (Trevino ve Nelson, 2011):

- i) Ahlaki farkındalık,
- ii) Ahlaki yargı,
- iii) Ahlaki davranış.

Örgüt çalışanlarının ahlaki karar verme süreci bireysel ve örgütsel faktörler tarafından etkilenir. Örgütlerde karar verme sürecini etkileyen bireysel özellikler olarak kişilerin inançları, değerleri, tutumları, kişiliği, ahlaki kodları, ilgi ve istekleri gibi faktörler sıralanabilir. Örgütsel faktörler arasında ise örgüt yapısı, örgütsel düzenlemeler ve uygulamalar ile örgüt kültürü gibi faktörler sıralanabilir. Örgütsel ahlaki etkileyen örgütsel faktörlere örnek olarak örgütsel ödül sistemi, performans değerlendirme ve izleme sistemi ile örgüt içi karar verme mekanizmasının işleyişi verilebilir (James, 2000, s. 44-45).

Örgütlerde neyin iyi ve doğru olduğu her zaman siyah ve beyaz kadar açık olmayabilir. Örgütlerde kişiler karar verme sürecinde ahlaki ikilemlerle de karşı karşıya kalabilirler. Çalışma hayatı daha karmaşık hâle geldikçe ahlaki ikilemlerin daha fazla arttığını söyleyebiliriz. Aşağıdaki kısa örnek olayda bir ikilem örneği verilmiştir.

ÖRNEK OLAY

Zeynep Hanım'ın İkilemi

İşletme sahibi Murat Bey, İnsan Kaynakları Müdürü Zeynep Hanım'a küçülme dolayısıyla önümüzdeki günlerde işletmede işten çıkarmaların olacağını söyler. Kendisi için bir sorun olmadığını ancak bu bilgiyi personel ile paylaşmamasını özellikle vurgular. Zeynep Hanım da bu bilginin sadece kendisinde kalacağı sözünü vererek işletme sahibinin yanından ayrılır.

Birkaç gün sonra Zeynep Hanım'ın işletmede çalışan arkadaşlarından birisi kendisine gelerek, "İnsan kaynakları yöneticisi olarak senin haberin vardır. İşten personel çıkarma söylentisi var. Bu doğru mu?" diye sorar. Sonra da "Ev taksidine girmek için plan yaptım, birkaç gün içinde de karar vereceğim." diye ilave eder.

Burada Zeynep Hanım nasıl davranmalı? İşletme sahibine verdiği sözü mü tutmalı? Yoksa arkadaşına gerçeği mi söylemeli?

Kaynak: Bu örnek olay Trevino ve Nelson'dan (2011) uyarlanmıştır.

Ahlaki karar verme süreçlerinde örgütsel ve mesleki düzenlemeler belli ölçüde rehber olarak alınabilir. Her ne kadar düzenleme yapılmış olsa da bir kararın ahlaki yönden doğru olduğunu belirlemek her zaman kolay olmamaktadır. Hatta hayat karmaşıklaştıkça ikilemlerin artmasıyla birlikte bir kararın ahlaki olup olmadığını belirlemek de güçleşmektedir. Örgütlerde çalışanlar bir kara-

rın ahlaki olup olmadığına yönelik pratik ve somut uygulamalara ve davranış örneklerine ihtiyaç duymaktadır.

Trevino ve Nelson (2011, s. 50) bir kararın ve bunun sonucu olarak ortaya çıkacak davranışın ahlaki olup olmadığıyla ilgili üç soruluk pratik bir öneri sunmaktadır. Bunlardan birincisi ifşa kuralıdır (*disclosure rule*). İfşa kuralı, bir kişinin vereceği kararın toplumda nasıl karşılanacağını bir testi olmaktadır. İfşa kuralı basit olarak şu soruyu sorar: Bu davranış yarın ABC gazetesinde görüldüğü zaman ne hissedersin? İfşa kuralına göre, herkesin haberdar olduğu böyle bir durumda kişi kendisini iyi hissedecek ve bu davranış dolayısıyla mahcup olmayacaksa bu davranış ahlakidir.

Bu bağlamda ikinci pratik öneri şu soruyu sormaktır: Seni ahlaki bakımdan sert biçimde eleştirecek güvendiğin bir kişi ya da rol model aldığın bir kişi bu konuda sana ne tavsiye eder? Bu kişinin tavsiyesi kararımız ve davranışımızın doğru olduğu yönünde olacaksa ahlaki yönden sorun olmadığını düşünebiliriz. Üçüncü soru ise şudur: Ahlaki duyarlılığı yüksek bir kişi olarak ne düşünürsün? Kalbimiz ve vicdanımız bir sorun görmüyor ve tatmin olmuş bir şekilde iç huzuruyla verdiğimiz kararı ve davranışı ahlaki buluyorsa ahlaki sorun olmadığını kabul edebiliriz. Bir karar durumunda kararın ahlakiliği konusunda belirsizlik, kararsızlık ve ikilem ile karşılaşınca yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar kararın doğru olduğu yönündeyse karar ahlaki yönden doğrudur denilebilir.

İş ahlaki sorunları yaşamamak için önceden yapılması gereken bazı çalışmalarından bahsedilebilir. Bu konuda aşağıdaki konular örnek olarak verilebilir.

İfşa kuralına göre, herkesin haberdar olduğu böyle bir durumda kişi kendisini iyi hissedecek ve bu davranış dolayısıyla mahcup olmayacaksa bu davranış ahlakidir.

Örgütlerde ahlaki sorunlar yaşamamak için önceden önlem alınabilecek hususlar şunlardır:

- Ev ödevinizi yapınız, yani örgütsel ve mesleki kuralları öğreniniz, ihtiyaç olduğunda yardım istenilebilecek kişilerle/birimlerle ilişki geliştiriniz.
- Hızlı karar vermeniz istenildiği zaman, önsezileriniz ahlaki bir ikilemle yüz yüze kalacağınızı ikaz ediyorsa bunu ciddiye alınız. Böyle bir durumda düşünmek için zaman isteyiniz.
- Çalıştığınız örgütün iş ahlaki konusundaki uygulamayı şekillendiren politikalarını hızla öğreniniz.
- Yöneticiniz ya da iş arkadaşlarınızın tavsiyelerini alınız.
- İfşa kuralı testini uygulayınız.

Kaynak: Trevino ve Nelson'dan (2011, s. 58-60) uyarlanmıştır.



Örgütlerde çalışanların karar verme süreçlerinde ahlaki konulara duyarsızlaşması ve ahlaki kopuş yaşamaları söz konusu olabilmektedir. Ahlaki kopuş (*disengagement*) mekanizması üç kategoride gerçekleşmektedir (Bandura, 2002, s. 103): (i) Daha iyi sonuçlar doğuran ahlaki haklı sebep bulmak, (ii) olumsuz davranışları daha kabul edilebilir olarak yeniden çerçevelemek ve (iii) daha kötülerini ile kıyaslayarak yanlış davranışın önemini azaltmak.

Ahlaki kopuş mekanizması gündelik örgütsel hayatta; sorumluluğu yaymak ya da yer değiştirmek, olumsuz sonuçları çarpıtmak veya bu konuda kişisel sorumluluğu azaltmak, ahlaki olmayan davranışın kurbanlarıyla özdeşim kurmayı azaltmak, başkaları istediği için yapmak, davranışın çok önemli olmadığını düşünmek, kurbanların hakettiğini düşünmek, daha kötü örneklerle kıyaslamak, sorumluluğu kurbanlara yıkmak biçimlerinde görülmektedir (More, Detert, Klebe Treviño, Baker ve Mayer, 2012; Trevino ve Nelson, 2011).

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Ahlak İlişkisi

Kurucular örgüt kültürünün oluşmasında belirleyici bir role sahip olup rol model olarak tüm örgüt çalışanlarını etkiler.

Kurucular örgüt kültürünün oluşmasında belirleyici bir role sahip olup rol model olarak tüm örgüt çalışanlarını etkiler. Bir örgüt zor bir durumla karşı karşıya kaldığında "Bay ... ne yaptı?" sorusu kurucunun etkinliğini gösterir. Kurucular yanında, mevcut yöneticiler de örgüt kültürünü etkiler. Yöneticiler bazen mevcut kültürü devam ettirirken bazen de yeni bir vizyon ile kültürü değiştirmeye çalışabilir.

Çalışanlar örgüt kültürü için yöneticilerin davranışlarından mesajlar alırlar. Bu yüzden yöneticilerin ahlaki liderlik konusunda duyarlı olmaları ve örneklik etmeleri ve bu konuda görünür mesajlar vermeleri önemlidir. Örgütte işlerin kontrol ve denetlenmesi, personel seçimi, çalışanların sorumluluk üstlenmesi konuları kültürün yansımalarını gösterir.

Örgütlerde çalışanlar, ahlaki bakımdan belirsizlikler veya karışıklık olduğu zaman ahlaki sorumluluğu yönetici ve liderlerine devretme eğilimindedir. Bu durumun sosyalleşme süreçleri, çevresel baskılar ve örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan sebepleri bulunmaktadır (Smith ve Carroll, 1984). Bu yüzden çalışanların ahlaki sorunları çözmeye çalışmaları ve bu konuda inisiyatif almaları teşvik edilmelidir. Böyle bir örgüt kültürünün oluşturulması önemlidir. Yoksa ahlaki sorunlarla karşılaşınca çözüm bulmak yerine sıkça yöneticilere havale etme davranışı yaygınlaşacaktır.

Örgütlerin biçimsel ve biçimsel olmayan sistemleri belli davranışları teşvik ederken belli davranışları uygun görmez ve bu yolla örgüt kültürünü etkiler. Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kültürlerinin her ikisinin de ahlaki değerlerin baskın olduğu bir örgüt kültürünü desteklemesi önemlidir. Değerler

örgüt kültürünün içsel bir parçasıdır ve örgütsel değerlerin oluşturulmasında iki yaklaşım bulunur. Bazı örgütler değerleri yukarıdan aşağıya oluştururken; bazı örgütler aşağıdan yukarıya doğru oluşturur (Schnebel ve Bienert, 2004).

Örgütlerde iş ahlakına uygun örgüt kültürünün oluşturulmasında iletişim kritik bir rol oynar. Bu bakımdan örgütsel ahlakın iletişimi sırasında işletmeler iş ahlakı değer, standart ve politikalarının iletişimini; çalışanların ihtiyaçlarını görecektir şekilde, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olacak şekilde çift yönlü, farklı mecraları kullanarak ve açık iletişim ortamı oluşturarak yapmalıdır (Trevino ve Nelson, 2011, s. 215).

Örgütlerde ahlakın kurumsallaşmasında aşağıdaki uygulamalar öne çıkmaktadır (Çiftçi, 2012, s. 194-198):

- i. Etik değerleri örgüt kültürünün parçası hâline getirmek
- ii. Tepe yönetimin tutum ve davranışları
- iii. Yazılı etik kodlar oluşturmak
- iv. Etikten sorumlu kişilerin belirlenmesi
- v. Etik konusunda sürekli eğitim verilmesi
- vi. Örgütte sorun bildirme yöntemlerinin oluşturulması
- vii. Ödül ve ceza sistemi oluşturma

Bundan sonraki bölümde ahlakın kurumsallaşmasında önemli bir işlevi olan örgütsel ahlakın altyapı unsurları ele alınmaktadır.

Örgütsel Ahlakın Yapısal Yönü

Örgütlerde Ahlaki Altyapı Unsurları

Örgütlerde ahlaki uygulamaların yaygınlaşması için sadece bireysel ahlak yeterli olmayacak; bunun örgütsel ahlaki altyapı ile desteklenmesi gerekecektir. Örgütlerde ahlaki altyapı biçimsel ve biçimsel olmayan iki sistemden oluşur. Her sistemin kendi içinde iletişim, izleme ve yaptırım mekanizmaları bulunur. Örgüt iklimi ise üçüncü bir bileşen olarak örgütsel ahlaki altyapıyı destekler (Tenbrunsel, Smith-Crowe ve Umphress, 2003).

Örgütlerde ahlaki altyapının oluşmasında örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. Örgüt kültürü biçimsel (*formel*) ve biçimsel olmayan (*informel*) örgütsel sistemlerin etkileşimiyle oluşur. Örgütsel ahlak uygulamaları bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan sistemlerin birbiriyle uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Falkenberg ve Herrmans, 1995, s. 135; Trevino ve Nelson, 2011, s. 153).

Örgütsel ahlak uygulamaları bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan sistemlerin birbiriyle uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

Şirket etik birimi örgütteki etik uygulamaların koordinasyonunun ve takibinin yürütüldüğü bir birimdir.

Biçimsel sistemin öğeleri; ahlaki kod ve politikalar, iletişim, eğitim, izleme sistemleri, yaptırımlar ve ödüllerdir. Genel olarak biçimsel sistemler, standartlaştırılmış ve dökümanite edilmiş sistemlerdir. Buna karşılık örgütsel iklim ve kültürün detayları biçimsel olmayan öğelerdir. Biçimsel olmayan öğeler ise kolay farkedilmeyen, algılamayla

ilgili, daha fazla hissedilen türden öğelerdir.

Örgütlerde ahlaki altyapının unsurlarından bir diğeri şirketteki etik uygulamalarla ilgili sorumlu birim, görevli ve komitelerdir. Bu bileşenleri kısaca tanıtmakta yarar görülmektedir.

Şirket etik birimi (the corporate ethics office): Bu birim örgütteki etik uygulamaların koordinasyonunun ve takibinin yürütüldüğü bir birimdir.

İşletmelerde ahlaki uygulamaların takibi, koordinasyonu ve uyum konularının tek elden yürütülmesi için etik ofis/birim oluşturma gereği duyulmuştur. Etik birim sektör, şirketin özellikleri ve yapısına bağlı olarak merkezî ya da ademimerkezî yapılandırılabilir. Etik ofisin yapılandırılmasında işletme birimlerinin ahlaki ihtiyaçları da göz önünde bulundurulur. Örneğin resmî makamlarla iş ilişkisi daha fazla olan iş birimlerinde uyum daha fazla öne çıkabilir (Trevino ve Nelson, 2011, s. 214). Etik ofiste çalışan sayısı da işletmenin büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Etik birimin diğer birimler gibi raporlama ilişkisi düzenlenmekle beraber, üst yönetici (CEO) ile doğrudan raporlama ilişkisi olması iyi olacaktır. Bir birimin (örneğin, insan kaynakları ya da denetim) içinde yapılandırılmış etik ofis yeteri kadar etkili ve işlevsel olamamaktadır.

Etik ve uyum görevlisi (ethics and compliance officer): Etik ve uyum sorumlusu/görevlisi örgüt çapında ahlaki uygulamaların takibi ve işlemlerin etik ilkeler ve uyum standartlarına uygun olması konularında liderlik yapar ve stratejiler geliştirir.

Etik ve uyum görevlisinin temel fonksiyonu, işletmede çalışanlara rehberlik edecek yeterli standartlar ve prosedürler oluşturmak ve paydaşların beklen-

Etik ve uyum sorumlusu/görevlisi örgüt çapında ahlaki uygulamaların takibi ve işlemlerin etik ilkeler ve uyum standartlarına uygun olması konularında liderlik yapar ve stratejiler geliştirir.

tilerini karşılamak; bu standart ve prosedürlerin işletmede kurumlaşmasını ve desteklenmesini sağlamak; bu standart, prosedür ve beklentilere göre işletmenin performansını değerlemek ve raporlamak olarak sıralanabilir. Bu işlevi yerine getirilebilecek içeriden bir etik görevlinin belirlenmesi daha uygun görünmektedir. Etik uygulamalardan sorumlu görevli olarak işletmeler farklı düzeylerde kişileri atamaktadır. Bunlar arasında başkan yardımcısı, direktör, koordinatör ya da etik görevlisi gibi unvanlar kullanılmaktadır. Bu pozisyonların doğrudan CEO'ya raporlaması yay-

gın uygulamadır. Bunun yanında yönetim kurulu veya denetim komitesi gibi pozisyonlara bağlı çalışan örnekler de bulunmaktadır (Trevino ve Nelson, 2011, s. 212).

Şirket etik kurulu (komitesi): Uygulamada şirketler bazında bazı farklılıklar olmakla beraber şirket etik kurulu örgüt çapında etik süreçlerin oluşturulması, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur. Şirket etik kurullarının ağırlıklı olarak etik kuralların ihlal edildiğine dair şikayet ve bildirimleri soruşturmak ve çözümlenmeye yönlendirdiği görülmektedir. Etik kurula icracı olmayan bir üst yöneticinin başkanlık etmesi kritik öneme sahiptir. Bu yüzden şirket etik kurulunun bağımsız bir birim olması genellikle tercih edilen bir yoldur. Bununla beraber risk birimi, denetim birimi gibi bölümlerle beraber yapılandırıldığı örnekler de bulunmaktadır.

Şirket etik kurulu örgüt çapında etik süreçlerin oluşturulması, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

ÇALIŞMA HAYATI Etik Kurul Örneği

Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları (SA-ETİK) kapsamında etik kuralların ihlal edildiğine dair şikayet ve bildirimleri soruşturmak ve çözümlenmek ile sorumludur. H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak çalışan Etik Kurul aşağıdaki pozisyonlardaki kişilerden oluşur:

Başkan-Denetim Bölüm Başkanı

Üye – H.Ö Sabancı Holding Hukuk işlerinin bağlı bulunduğu Bölüm Başkanı

Üye - H.Ö Sabancı Holding Çalışma İlişkilerinin bağlı bulunduğu Bölüm Başkanı (Sabancı, 2017)

Bazı işletmelerde etik kurul değişik departmanlardan kıdemli yönetici kişilerin katılımı ile oluşturulmaktadır Bu kurul iş ahlakına yönelik politikalar oluşturarak yönetime rehberlik yapar. Böyle bir kurulun varlığı aynı zamanda işletmede iş ahlakına verilen önemi gösterir.

Etik hat uygulaması: Ahlaki sorunların 7/24 ulaştırılabileceği ücretsiz telefon hattı veya web sayfası uygulaması da işletmelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Tüm çalışanlar, iş ortakları, müşteriler ve diğer paydaşlar bu hat yoluyla etik ve uyum konularında soru sorabilir, gördükleri etik ihlalleri buraya bildirebilirler.

Örgütlerde Ahlaki/Etik Kodlar

Ahlaki kodlar, örgüt üyelerinin ahlaki bakımdan nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen biçimsel dokümanlardır (Weaver, 1993). Ahlaki kodların kapsamı genel olarak şu başlıkları kapsamaktadır:

Etik hat uygulaması: Ahlaki sorunların 7/24 ulaştırılabileceği ücretsiz telefon hattı veya web sayfası uygulaması

- i. Ahlaki kodların amacı, bağlamı, yönetimi ve otoriteyi tanımlayan özet bölümü
- ii. Şirketin tanıtımı (şirket felsefesi dâhil)
- iii. Çalışanlardan beklentiler
- iv. Yasal düzenlemelere atıf

Şirketlerde ahlaki kodların kapsamını detaylı olarak gösteren iki örnek aşağıda verilmektedir. Örneklerden de anlaşılacağı gibi ahlaki kodlar bakımından ortak noktalar kadar sektör ve şirkete özgü farklar da bulunmaktadır.

Örgütlerde farklı kültürlerden gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermesini sağlamak, etik ilkelerin geliştirilmesinin temel amaçlarından birisidir (Gül ve Gökçe, 2008, s. 381). İşletmeler büyüdükçe biçimsel ahlaki altyapı oluşturmaya daha fazla yönelmektedir. Bu çerçevede etik ofis, etik görevli, etik eğitimler, etik ihlaller için başvuru hattı, iş ahlakı ihlallerinin raporlanması ahlaki altyapıya örnek verilecek unsurlardır. Bu altyapı unsurlarının örgüt iklim ve kültürü ile desteklenmesi önemlidir.

Kurumsal Yönetim ve Örgütsel Ahlak

Yönetişim (*governance*) son yıllarda yönetim alanında öne çıkan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Yönetişim kavramı yerine işletmecilik pratiğinde "kurumsal yönetim" kavramının kullanımının yaygın olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da yönetişim yerine kurumsal yönetim kavramı kullanılmıştır.

Kurumsal yönetim, işletme yöneticilerinin faaliyetleri yürütürken işletmenin sahiplerinin/hissedarlarının çıkarları, toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile çevrenin korunmasını birlikte dikkate almaları üzerinde durmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının, iş ahlakını teşvik eden ve gelişmesine olumlu katkı sağlayan bir örgütsel ortam oluşturduğunu söyleyebiliriz. Bu yönüyle kurumsal yönetim, iş ahlakı üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim, bir şirketin yürüttüğü faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı etkilenen tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarını koruma ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koyma amacındadır.

Kurumsal yönetim (*corporate governance*) işletmeleri yönlendiren ve kontrol eden sistem olarak tanımlanabilir (Cadbury, 1992). Kurumsal yönetim kavramı en geniş anlamda "iyi şirket yönetimi" (*good corporate governance*) demektir. Dar anlamda ise kurumsal yönetim, bir kurallar bütünü olarak şirket yönetimi ile hissedarlar (*shareholders*) ve paydaşlar (*stakeholders*) arasındaki ilişkileri düzenler. Bir yönetim felsefesi olarak kurumsal yönetim, bir şirketin yürüttüğü faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı

Tablo 2.*Etik Kod Örnekleri*

THY	KORDSA (GLOBAL)
<p>1. Etik Kurallara Uyum</p> <p>1.1 Sorumluluk</p> <p>1.2 Yasaların ve Etik Kurallarımızın İhlalinin Sonuçları</p> <p>2. Temel Değerlerimiz ve İlkelerimiz</p> <p>2.1 Dürüstlük ve Adil Davranma</p> <p>2.2 Müşteri Memnuniyeti</p> <p>2.3 Bireye Saygı</p> <p>2.4 Yenilikçilik</p> <p>2.5 Takım Çalışması</p> <p>2.6 Liderlik</p> <p>2.7 Verimlilik</p> <p>2.8 Gizlilik</p> <p>2.9 "Açık Kapı" Politikası</p> <p>3. Pazarla İlişkin Kurallar</p> <p>3.1 Rekabet Yasaları</p> <p>3.2 Rüşvet ve Yolsuzluk</p> <p>3.3 Pazarlamada Dürüstlük</p> <p>3.4 Ticari İstihbarat</p> <p>3.5 Uluslararası Ticaret Kısıtlamaları</p> <p>3.6 Kara Para Aklama Faaliyetlerinin Önlenmesi</p> <p>4. Ortaklığımız ve Hissedarlarımıza İlişkin Kurallar</p> <p>4.1 Muhasebe Defter ve Kayıtlarının Tutulması</p> <p>4.2 Belgelerin Saklanması ve Korunması</p> <p>4.3 Ortaklık Bilgisayarları ve İnternet</p> <p>4.4 Gizli ve Fikri Mülkiyet Konusu Bilgiler</p> <p>4.5 Patentler, Markalar ve Telif Hakları</p> <p>4.6 Kişisel Bilgilerin Gizliliği</p> <p>4.7 Kişisel Mahremiyet Yasaları</p> <p>4.8 İçeriden Bilgi Alma (Insider Trading)</p> <p>4.9 Çıkar Çatışmaları</p> <p>5. Personelimize İlişkin Kurallar</p> <p>5.1 Fırsat Eşitliği</p> <p>5.2 Ayrımcılık ve Taciz</p> <p>5.3 Ayrımcılık ve Taciz Olaylarının Bildirilmesi</p> <p>5.4 Bağımlılık Yaratıcı Maddelerin Kullanımı</p> <p>6. Topluma İlişkin Kurallar</p> <p>6.1 İş Emniyetinin Sağlanması ve Çevrenin Korunması</p> <p>6.2 Medya ve Kamuoyundan Gelen Talepler</p> <p>6.3 Siyasi Faaliyetler</p> <p>6.4 Sosyal Sorumluluk</p>	<p>I. İŞ ETİĞİ KURALLARI</p> <p>1. Dürüstlük</p> <p>2. Gizlilik</p> <p>3. Çıkar Çatışması</p> <p>4. Sorumluluklarımız</p> <p>4.1. Yasal Sorumluluklarımız</p> <p>4.2. Müşterilerimize Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>4.3. Çalışanlarımıza Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>4.4. Ortaklarımıza Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>4.5. Tedarikçi / İş Ortaklarımıza Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>4.6. Rakiplerimize Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>4.7. Çevre, Toplum ve İnsanlığa Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>4.8. "KORDSA", "KORDSA GLOBAL" ve "SABANCI" Adına Karşı Sorumluluklarımız</p> <p>II. ETİK KURALLARI DESTEKLEYEN POLİTİKALAR</p> <p>1. İş Güvenliği, Sağlık ve Çevre</p> <p>2. Çalışanlar</p> <p>2.1. Adil Çalışma Ortamı Politikası</p> <p>2.2. Gizlilik ve Çalışan Gizliliği</p> <p>2.3. Saygılı, Tacizin Olmadığı Bir İşyeri</p> <p>3. Şirket Varlıkları ve Finansal Bütünlük</p> <p>3.1. İş Kontroller ve Raporlamada Doğruluk</p> <p>3.2. Kordsa Global Kaynaklarının Kullanılması</p> <p>3.3. Kordsa Global'in Varlıklarının Korunması</p> <p>4. İş Ortakları ve Hükümetler</p> <p>4.1. Hediye Verme ve Alma Politikası</p> <p>4.2. Komisyonlar, İndirimler, İskontolar</p> <p>4.3. Rekabet ve Antitröst</p> <p>4.4. Çıkar Çatışmaları</p> <p>4.5. Ticaret Kısıtlamaları, İhracat Kontrolleri ve Boykot Yasaları</p> <p>5. Kordsa Global Grup Şirketlerinin Hisse Alım Satım Politikası</p> <p>III. UYGULANACAK MEVZUAT</p> <p>IV. ÇALIŞANLARIN SORUMLULUKLARI</p> <p>V. YÖNETİCİLERİN SORUMLULUKLARI</p> <p>VI. DİĞER SORUMLULUKLAR</p> <p>VII. ETİK KURALLARA UYUMSUZLUKLARIN ÇÖZÜMLENMESİ</p> <p>1. Etik Kurul</p> <p>2. Etik Kurul Çalışma İlkeleri</p>

etkilenen tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarını koruma ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koyma amacındadır (Aktan, 2013, s. 152).

Kurumsal yönetim (*corporate governance*) ilkeleri OECD tarafından 1999 yılında geliştirilmiş ve ilk defa 2004 yılında güncellenmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlayıcı olmamakla birlikte hükümet ve şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir. Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkelerin kendilerine uygun biçimde hazırlanması önerilmektedir. Bu ilkeler uluslararası referans noktası ve etkin bir araç niteliği taşımaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015). Ülkemizde ise kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ilk defa 2003 yılında yayımlanmıştır. Sermaye Piyasası Mevzuatı'na tabi tüm işletmelere yönelik olarak yayımlanmış bu ilkeler, daha sonra gözden geçirilerek 2005 yılında güncellenmiştir.

Kurumsal yönetimin genel kabul gören dört temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar adil olma, şeffaflık, hesap verme ve sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu [SPK], 2003, s. 2-3). Bu ilkeler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aktan, 2013, s. 163-170; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği [TKYD] ve Deloitte, 2007, s. 4-5):

- i. *Adil olma (eşitlik) ilkesi*, işletme yöneticilerinin tüm hak sahiplerine eşit davranmasını ifade eder. Bu ilke, yöneticilerin verdikleri kararlarda ve yaptıkları uygulamalarında tüm taraflarının haklarını gözetecek bir yaklaşım içinde olmaları ve tüm paydaşlara karşı eşit davranılması üzerinde durur.
- ii. *Şeffaflık ilkesi*, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin (ticari sır niteliği dışındaki bilgiler) kamuya tam, doğru ve açık bir şekilde açıklanması ve kamuoyunun aydınlatılmasını ifade eder.
- iii. *Hesap verme ilkesi*, işletme yönetiminde karar verme ve uygulama yetkisi olanların (yönetim kurulu ve üst yöneticiler) görev, yetki ve sorumluluklarının nasıl paylaşıldığının açıkça tanımlanması üzerinde durur. Bu madde tepe yönetiminin hissedarlara hesap vermesi ve sonuçların sorumluluğunu üstlenmelerini ifade eder.
- iv. *Sorumluluk ilkesi*, işletme yönetiminde söz sahibi kişi ve yöneticilerin, işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken, toplumun ahlaki değerleri, yasal mevzuat ve işletme içi düzenlemelere uygun davranmalarını ifade eder.

SPK, yukarıdaki temel ilkeleri dikkate alarak, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin hazırladığı tebliğler -ki zaman içinde revize edilmektedir- ile kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasını şekillendirmektedir. SPK kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin tebliğler dört temel konuyu detaylı bir şekilde düzenlemektedir. Bunlar:

- i. Pay sahipleri
- ii. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- iii. Menfaat sahipleri
- iv. Yönetim kurulu

SPK, 2004 faaliyet yılından itibaren halka açık şirketlerde “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu (KYUR)” yayımlama zorunluluğu getirmiştir. Böylece şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri ve uygulama başarıları konusunda kamuya açıklama yapmaları gerekmektedir (Kavut, 2010, s. 13).

İyi şirket yönetimi için, şirket yönetim kurulu ve şirket üst yönetiminin görev ve sorumlukları yanında, şirket içi ve şirket dışı paydaşların haklarını önceden belirleyerek bunları yasal çerçeve içerisine almak gerekli ancak yeterli değildir. İyi şirket yönetimi, kurumsal yönetim ilkelerini kapsayan formel kuralların yanı sıra, modern yönetim tekniklerinin uygulanması ve örgüt kültürünün önemi üzerinde durur (Aktan, 2013, s. 155).

Kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları örgütsel ahlak için teşvik edici ve kolaylaştırıcı bir örgütsel ortam sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin biçimsel kuralları ile yetinmeyip, bu ilkeleri örgüt kültürü ile desteklemek büyük önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin örgüt kültürünün içine nüfuz etmesi, bu ilkelerin yaygınlaşmasını ve kalıcılığını da artıracaktır.

Kurumsal yönetimin önemli bileşenlerinden birisi de denetimdir. Denetim işlevi genel işletme iş ve işlemleri için yapıldığı gibi iş ahlakı uygulamalarının durumunu görmek için de yapılabilir. Örgütlerde iş ahlakının denetleminde dikkate alınacak sorular aşağıda verilmiştir.



İş Ahlakının Denetiminde Sorulan Temel Sorular

1. Örgütte biçimsel ahlaki kurallar ve/veya değerler sistemi mevcut mu? Bu sistem örgüt çapında ne kadar yaygın? Diğer sistemler tarafından ne kadar destekleniyor ve de pekiştiriliyor?
2. Ahlak, örgüt liderlerinin gündeminde yer alan önemli bir konu mudur? Liderler açık ve net ahlaki mesajlar gönderiyorlar mı?
3. Ahlaki değerlendirmeler, yeni girişimler ile planlama ve politika toplantılarının rutin bir parçası mıdır? Örgütün tepe kısmında ahlaki mevzuları dikkate alacak resmî bir komite var mıdır?
4. Resmî karar verme süreçlerinde ahlaki kaygılar dikkate alınır mı? Alınırsa nasıl alınır? Ya da sadece finansal kaygılar mı dikkate alınır?
5. Örgütün personel seçim uygulamalarında ahlaka uygun davranılır mı? Adayların ahlaki özellikleri dikkate alınır mı? Yeni çalışanların oryantasyonunda ve mevcutların eğitiminde dürüstlük vurgulanır mı?
6. Yöneticilerin örgüt değerlerine oryantasyonu sağlanıyor mu? Ahlaki karar vermeyle ilgili yöneticiler eğitime tabi tutuluyor mu?
7. Performans yönetimi sistemi ahlak kurallarını destekler mi? Sadece insanların dürüstlüğü mü terfi kriteridir? Performans yönetimi sisteminde sonuçlar kadar ahlaka uygun davranışlar da önemli midir?
8. Örgüt seviyesine bakılmaksızın uygunsuz davranışlar hızlı ve adil bir şekilde incelenip disiplin uygulaması yapılır mı?
9. Tüm seviyelerdeki çalışanlar davranışlarının sonuçlarını üstlenmeleri için teşvik edilir mi? Personelden yanlış buldukları bir şeyi yapmaları istendiğinde otorite sorgulanır mı?
10. Çalışanların problemleri raporlaması teşvik edilir mi? Kaygılarını güvenilir bir şekilde dile getirebilmeleri için resmî kanallar elverişli midir?
11. Bazı önemli örgütsel ritüeller ahlaki davranışları destekliyor mu? Biçimsel olmayan sosyalleşme süreçleri ahlaki davranışları destekliyor mu?
12. Ahlaki kaygıları tartışmak için örgüt içinde kabul edilebilir bir dil mevcut mu? Ahlaki konuşmalar günlük sohbetin bir parçası mıdır?

Kaynak: Trevino ve Nelson'dan (2011, s. 194-196) uyarlanmıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Ahlak

İşletmelerin sosyal sorumlulukları iş ahlakı ile yakından ilişkili olup iş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam taşır. Sosyal sorumluluk iş ahlakının önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Aktan, 1999). İş ahlakı bağlamında işletmelerin gönüllü olarak, resmî ve yasal gerekliliklerin ötesine geçerek, çevreye ve paydaşlara karşı sorumlu davranmaları ve katkı sağlamaları önem arz etmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu kavramının ortaya çıkmasında Bowen'ın (1953) *İşadaminin Sosyal Sorumluluğu* kitabının etkisi dikkat çekmektedir. Bowen "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramının babası olarak isimlendirilmeyi hak eder (Caroll, 1999, s. 291). Kâr amaçlı birer örgüt olan işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. En çok bilinen yaklaşımlardan birisi, işletmelerin sosyal sorumluluğunun amacının kâr artırmak olduğu (Friedman, 1970) yönündeki yaklaşımdır. Bu görüşe karşılık ikinci bir görüş ise kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı, temel olarak kâr elde etmek için kurulsalar da işletmelerin çevreye ve paydaşlara karşı sorumlulukları bulunduğunu savunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı, temel olarak kâr elde etmek için kurulsalar da işletmelerin çevreye ve paydaşlara karşı sorumlulukları bulunduğunu savunmaktadır.

Bu görüş günümüzde yaygınlık kazanmaya başlamış olup, işletmelerin kâr elde etmek dışında sosyal sorumluluklarının da olduğu görüşü son zamanlarda sıkça dile getirilmektedir. Sosyal sorumluluk yaklaşımı iki farklı hususu birlikte incelemektedir. Birincisi, ekonomik bir varlık olarak işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için kâr etmesi gereği; ikincisi ise önemli ve vazgeçilmez toplumsal bir kurum olarak işletmelerin çeşitli sosyal sorumluluklar üstlenmeleri gereğidir (Çelik, 2007).

İşletmelerin sosyal sorumluluklarından bahsederken paydaşlar teorisi ile ilişkilendirmek gerekmektedir. Paydaş teorisi, örgütsel faaliyetleri etkileyen ya da örgüt faaliyetlerinden etkilenen kişi ya da grupları paydaş olarak kabul eder. Örgütlerin sorumlu oldukları paydaşları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan ve Börü 2007, s. 15):

- i. Çalışanlara karşı sorumluluk,
- ii. Müşterilere (tüketicilere) yönelik sorumluluk,
- iii. Hissedarlara yönelik sorumluluk,
- iv. Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
- v. Devlete karşı sorumluluk,
- vi. Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- vii. Rakiplere yönelik sorumluluk,
- viii. Topluma karşı sorumluluk vb.

İşletmelerin ekonomik faaliyetlerin ötesinde sosyal sorumlulukları olduğu, gönüllü olarak topluma ve çevreye katkıda bulunmaları gereğinin altı sıkça çizmektedir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları dört bileşenden oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi olarak Carroll (1991) tarafından ortaya konulan bu yaklaşıma göre kurumların sorumlulukları ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik (*philantrophy*) olmak üzere dört başlıkta ele alınabilir. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

- i. Ekonomik sorumluluklar: İşletmeler, birincil amacı kâr elde etmek olan ekonomik varlıklardır. Bunun için işletmelerin kâr maksimizasyonu için çalışmaları ve kârlılığı sürekli hâle getirmeleri birincil öncelikleridir. Diğer bütün sorumluluklar ekonomik sorumluluk üzerinde yükselmektedir.
- ii. Yasal sorumluluklar: İşletmelerin kâr elde etmenin yanında, yürürlükteki ilgili yasa ve yönetmeliklere uyması gerekmektedir. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken aynı zamanda yasalara uygun davranarak yasal sorumluluklarını yerine getirmiş olurlar.
- iii. Etik sorumluluklar: İşletmelerin ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirirken, aynı zamanda etik norm ve ilkelere uymaları gerekmektedir.
- iv. Hayırseverlik sorumlulukları: İşletmelerin topluma katkı sağlamak için gönüllü olarak hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmasıdır. Bu seviyedeki sorumluluk, işletmelerin ekonomik, yasal ve etik gerekçelerin ötesinde hayırseverlik anlayışı ile hareket etmeleri sorumluluğudur. Bu seviyede sorumluluk gösteren işletmeler iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları pragmatik bir biçimde ve yöneticilik diliyle “kâr elde et, yasaya uy, etik ol ve iyi bir kurumsal vatandaş ol” (Carroll, 1991, s. 43) şeklinde özetlenebilir.

İşletme Fonksiyonları ve Örgütsel Ahlak İlişkisi

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken bir dizi fonksiyonu yerine getirirler: Üretim, pazarlama, mali işler, insan kaynakları, tanıtım vb. İşletmeler belirlenen standart ve kalitede mal ve hizmet üretir ve üretilen mal ve hizmetlerin hedef pazarlara pazarlanması ve satışını yapar. İşletmeler bu süreçte yatırım yapmak, finansal kaynak bulmak ve bu kaynakları etkin kullanmak ister. Bu esnada mali işlemler kayıt altına alınır ve bu kayıtlardan yola çıkılarak ilgili yerlere mali tablolar yoluyla raporlama yapılır. Yine işletmeler faaliyetlerini yürütürken insan istihdam ederler. Bu amaçla insan kaynağı seçimi, eğitimi, kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme işlemlerini yerine getirir. Bu fonksiyonların yürütülmesi sırasında işletmelerin iç çevresi ya da dış çevresine yönelik iş ahlakıyla ilişkili bazı karar durumları, sorunlar ya da ikilemlerle karşılaşılır.

Üretim yönetimi ile iş ahlakı ilişkisini dikkate aldığımızda öne çıkan konular iş yeri güvenliği, ürün güvenliği, uygun ham madde kullanmak, ürün kalitesi, israf etmemek, verimlilik, ürünlerin çevreye ve sağlığa zarar verici olmaması, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymak, uygun çalışma koşulları oluşturmak gibi başlıklarda sıralanabilir. Üretim süreçlerinde iş ahlakına uymayan davranışların ortaya çıkmasında maliyeti düşürmek kaygısı en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Bununla beraber üretim süreçlerinde yeni teknoloji ve süreçlerin kullanımı da iş ahlakı sorunları doğurabilmektedir. Ürünlerin test aşamasında denek olarak hayvanların ya da insanların kullanımı da üretim-ahlak ilişkisinde sorun alanları arasındadır. Üretim sonrası teknik destek verilmesi konusu da iş ahlakı bağlamında sorun alanı olarak dikkat çekmektedir.

İşletmeler pazarlama faaliyetleri yoluyla tüketicilerle doğrudan ilişki kurarlar, onları yönlendiren ve etkileyen pazarlama kararları verirler ve uygulamalar yaparlar. Bu yüzden pazarlama karar ve uygulamalarının iş ahlakı açısından değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi önemli bir gerekliliktir. Ahlaki açıdan bakıldığında pazarlama kararları sadece özel kârlılık hesapları üzerine dayandırılmamalı; içinde bulunulan toplum ve insanlığa etkileri ve hemen ölçüle-meyecek etkileri de göz önüne alınmalıdır (Torlak, 2001, s. 131).

Pazarlama ahlakı tüketicilerin haklarını ve refahını korumaya, pazarlama aktörleri arasındaki işlemlerde adaleti sağlamaya odaklanır. Pazarlama ahlakı kapsamında dikkat edilmesi gereken bazı hususlardan bahsedebiliriz:

- i. Ürünlerden çalmamak ya da yanıltıcı bilgi vermemek.
- ii. Haksız rekabet etmemek.
- iii. Paketleme, etiketleme ve reklamlarda doğru bilgi vermek.
- iv. Rakipleri karalamamak.
- v. Tanıtım ve reklamlarda doğru bilgi aktarmak, cinsellik ve çocuk istismarından kaçınmak.
- vi. Uzun vadede topluma zarar verecek işlemlerden kaçınmak.
- vii. Ekolojik çevreyi korumak.

İnsan kaynakları yönetimi açısından iş ahlakı öncelikli olarak insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden işe alım, atama ve yükseltme, eğitim ve gelişim, çalışma şartları, ücret ve sosyal haklar ve iş sözleşmesinin sonlandırması konularında karşımıza çıkmaktadır (Çiftçi, 2012). İnsan kaynakları yönetimi ve iş ahlakı arasındaki ilişki açısından insan kaynakları faaliyetlerinin iş ahlakına uygun yürütülmesi önem arz etmektedir. Bunun yanında insan kaynakları işlevi örgütün diğer faaliyet ve uygulamalarının iş ahlakına uygun gerçekleştirilmesi için de katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu ve iş ahlakı ilişkisi açısından, çalışanlar arası ayrımcılık yapılmaması ve adaletin sağlanması, insana yakışır çalışma ortamının oluşturulması, işe alım, istihdam ve işten

çıkarma süreçlerinde hakkaniyetli davranmak gerekmektedir. Ancak karlılık, etkinlik ve verimlilik baskısıyla zaman zaman insan kaynakları uygulamalarında iş ahlakı sorunları ile karşılaşıldığı görülmektedir. Greenwood'a (2002, 2013) göre iş ahlakı bakımından insan kaynakları alanı değerlendirildiğinde, hem teorik hem de pratik olarak bu alanda iyileşme ihtiyacı bulunmaktadır. Örgütlerde etik davranışların oluşturulması, uygulanması ve sürdürülmesinde insan kaynakları bölümünün önemli bir katkısı vardır (Carey, 1999).

Muhasebe ve finans fonksiyonu, işletmenin para bulma, yatırım yapma, paranın yönetimi, mali kayıtların tutulması ve mali tabloların raporlanması gibi parasal işlemlerin yoğun olduğu bir dizi faaliyetle ilgilidir. Muhasebe ve finans ile ilgili ahlaki problemler daha çok mali kayıtların tutulması, mali bilgilerin paylaşımı, raporlama ve denetim konularında yaşanmaktadır. Finansal raporların doğru bir biçimde hazırlanması ve firmanın mali performansının tarafsız ve doğru şekilde ilgililere sunulması ve mali işlemlerin denetlenmesi gerekmektedir. İşletme sahiplerinin işletmenin yüksek kâr elde etmesi, işletmenin büyümesi ve piyasa değerinin artması gibi beklentileri vardır. Bu beklentiyi karşılamak adına işletme yöneticileri maaş, teşvik primi gibi maddi getirilerini arttırmak amacıyla işletmenin mali sonuçlarını olduğundan daha iyi ve istikrarlı gösterebilirler. İçeriden bilgi sızdırılması da önemli bir iş ahlakı sorunudur.

Sonuç

Örgütlerde iş ahlakı, örgütsel iş ve işlemlerin iş ahlakına uygun yürütülmesine odaklanır ve bu konularda yapılacaklar üzerinde durur. Örgütsel ahlak temelde örgütlerdeki iş ahlakı sorunları, düzenlemeleri ve uygulamaları ile ilgilidir denilebilir. Örgütsel ahlak, davranışsal ve yapısal düzenlemeler yoluyla iş ahlakı değerleri ve ilkelerine uygun bir örgütsel ortamın oluşturulması amacı taşır. Bu çerçevede örgütsel ahlak, örgütsel değerlerin oluşturulması, çalışanlarla bunların paylaşılması, uygulamayı şekillendirecek düzenlemelerin yapılması ve takibi üzerinde durur.

Örgütlerde karar verme süreci, örgütsel ahlak bakımından öncelikle ele alınan konuların başında gelir. Örgütsel ahlak, çalışanların iş ahlakı bakımından farkındalıklarının artırılması, ahlaki yargılarının oluşması ve karar verme süreçlerinde iş ahlakına uygun davranışları üzerinde durur. İş ahlakı ve karar verme ilişkisi ele alındığı zaman çalışanların iş ahlakı değerlerinin oluşumu önem arz etmektedir. Bu yönüyle iş ahlakı ve karar verme ilişkisi davranışsal yönü öne çıkan bir biçimde ele alınmaktadır. Bu yüzden karar verme ile iş ahlakı ilişkisi daha çok psikoloji kökenli araştırmacıların çalışmaları üzerine bina edilmiştir.

Örgütsel ahlakın yapısal yönü ise iş ahlakı uygulamalarının izlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi üzerinde durur. Başta etik kodların oluşturulması olmak üzere, etik ofis oluşturulması, etik ve uyum görevlilerinin istihdamı, etik komite ve kurullar, etik sorunların ilgililere iletilmesi gibi konular iş ahlakının örgüt içi yapılandırılması kapsamında ele alınır. Kurumsal yönetim yaklaşımının da örgütsel ahlakın uygulanmasını sağlayacak örgütsel ortamı teşvik eden ve düzenleyen bir yönetim yaklaşımı olduğunu ifade edebiliriz. Kurumsal yönetim ilkeleri ve düzenlemeleri örgütlerde iş ahlakına uygun davranmayı sağlayan önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Örgütler faaliyetlerini sürdürürken bir dizi fonksiyonu icra etmektedir. Üretim, pazarlama, finans yönetimi, muhasebe, insan kaynakları yönetimi gibi fonksiyonların yerine getirilmesinde iş ahlakı sorunları ile karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu yüzden her bir işletme fonksiyonuna özgü iş ahlakı sorunları oluşmakta, bu fonksiyonların her birisi için iş ahlakı ilke ve düzenlemeleri oluşturma ihtiyacı bulunmaktadır. İşletme fonksiyonları icraya yönelik olduğu için, bu fonksiyonel alanlar iş ahlakı düzenlemelerine ve iyi uygulamalara en çok ihtiyaç duyulan alanların başında gelmektedir.

Örgütlerin temel amaçlarından birisi kâr elde etmektir. Bununla beraber paydaşlarına yönelik sorumluluklarını da ihmal etmemeleri gerekmektedir. Bu kapsamda örgütlerin sosyal sorumlulukları öne çıkmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumlulukları iş ahlakı ile yakından ilişkilidir. Sosyal sorumlulukta işletmelerin resmî ve yasal gerekliliklerin ötesine geçerek gönüllü olarak çevreye ve paydaşlara yatırım yapmaları öne çıkmaktadır.

Örgütlerde iş ahlakı uygulamaları normatif ahlaki değer ve ilkeler bakımından gereklidir. Bunun yanında, iş ahlakı uygulamaları ve yasal uyum, şirketlerin itibarı ve marka değerinin devamı ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden işletmelerin ahlaki değerler oluşturmaları, işletme stratejileri ve operasyonlarını bu değerler ile uyumlu yürütmeleri büyük önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (1999). *Meslek ahlaki ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayını.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk* içinde (s. 11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of moral education*, 31(2), 101-119.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Ltd. of Professional Publishing Ltd.

- Carey, L. E. (1999). Ethical dimensions of a strategic approach to HRM: An Australian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), 53-68.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder. *Business Horizon*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Çam, Z., Çavdar, D., Seydooğulları, S. ve Çök, F. (2012). Ahlak gelişimine klasik ve yeni kuramsal yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1211-1225.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin sosyal sorumlulukları. C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk içinde* (s. 61-84). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Çiftçi, B. (2012). Örgütsel etik. M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi içinde* (s. 169-202). Bursa: DORA Yayınevi.
- Ekşi, H. (2006). Bilişsel ahlak gelişimi kuramı: Kohlberg ve sonrası. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 29-38.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September, 1.
- Friedman, W., Robinson, A. B., & Friedman, B. L. (1987). Sex differences in moral judgments? A test of Gilligan's theory. *Psychology of Women Quarterly*, 11, 37-46.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 377-389.
- James, H. S. (2000). Reinforcing ethical decision making through organizational structure. *Journal of Business Ethics*, 28(1), 43-58.
- Kavut, L. (2010). Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel raporlama: İMKB 100 şirketlerinin çevresel açıklamalarının incelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 21(66), 9-43.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
- KORDSA. (2017) . *Etik kodu*. http://www.kordsa.com/ethics_code.asp?d=tr adresinden 12 Kasım 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Narvaez, D. (2005, January). The neo-Kohlbergian tradition and beyond: Schemas, expertise, and character. In G. Carlo ve C. Pope-Edwards (Eds.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 51, p. 119-164). Lincoln: University of Nebraska Press
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Retrieved November 12, 2017, from <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>.
- Sabancı (2017). *Etik kurul*. <https://www.sabanci.com/tr/calisma-prensipleri/is-etigi-kurallari> adresinden 12 Kasım 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Schnebel, E., & Bienert, M. A. (2004). Implementing ethics in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 203-211.

- Sermaye Piyasası Kurulu. (2003). *Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkeleri*. http://www.ecgi.org/codes/documents/kyy_tr.pdf adresinden 12 Kasım 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Smith, H. R., & Carroll, A. B. (1984). Organizational ethics: A stacked deck. *Journal of Business Ethics*, 3(2), 95-100.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, 16(3), 285-307.
- Torlak, Ö. (2001). *Pazarlama ahlakı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Türk Hava Yolları. (2017) *Etik değerler*. http://www.turkishairlines.com/download/investor_relations/kurumsal_yonetim/etik_degerler.pdf adresinden 12 Kasım 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte. (2007). *Nedir bu kurumsal yönetim?* http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf adresinden 12 Kasım 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Weaver, G. R. (1993). Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues. *Business & Society*, 32(1), 44-58.

İLERİ OKUMA ÖNERİLERİ

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder. *Business Horizon*, 34(4), 39-48.
- Çam, Z., Çavdar, D., Seydooğulları, S. ve Çok, F. (2012). Ahlak gelişimine klasik ve yeni kuramsal yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1211-1225.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, 16(3), 285-307.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Weaver, G. R. (1993). Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues. *Business & Society*, 32(1), 44-58.