

İŞ AHLAKI DERGİSİ

Turkish Journal of Business Ethics

Cilt/Volume: 7 ■ Sayı/Number: 1 ■ Bahar/Spring 2014

ISSN: 1308-4070 • DOI: 10.12711/tjbe

İş Ahlakı Dergisi uluslararası ve hakemli bir dergidir.

Yayımlanan makalelerin sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

Turkish Journal of Business Ethics is the official peer-reviewed, international journal of the Türkiye IGIAD. Authors bear responsibility for the content of their published articles.

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

Yazı İşleri Müdürü/Chief Executive Officer

Ömer Bedrettin Çiçek (Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği)

Editör/Editor-in-Chief

Murat Şentürk (İstanbul Üniversitesi)

Alan Editörleri/Section Editors

Erkan Erdemir (İstanbul Şehir Üniversitesi)

İskender Gümüş (Kırklareli Üniversitesi)

Mustafa Otrar (Marmara Üniversitesi)

Çeviri Editörleri/English Language Editors

ENAGO

İnan Deniz Erguvan Ablorh

John Zacharias Crist

Yayın Kurulu/International Editorial Board*

Mumtaz Ali (Uluslararası İslam Üniversitesi, Malezya)

Murteza Bedir (İstanbul Üniversitesi)

Rafik I. Beekun /Nevada Üniversitesi, ABD)

Mustafa Çağrırcı (Marmara Üniversitesi)

S. Waleck Dalpour /Maine Üniversitesi, ABD)

Alpaslan Durmuş (EDAM [Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi])

Halil Ekşi (Marmara Üniversitesi)

Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir Üniversitesi)

R. Edward Freeman (Virginia Üniversitesi, ABD)

Stephen Hicks (Rockford Koleji, ABD)

İbrahim Kalın (T. C. Başbakanlık Müsteşarlığı)

Hayrettin Karaman (Marmara Üniversitesi, Emekli Öğretim Üyesi)

T. Krishna Kumar (Osmania Üniversitesi, Hindistan)

Robert W. Mcgee (Florida Üniversitesi, ABD)

Jon Oplinger (Maine Üniversitesi, ABD)

Mustafa Özel (İstanbul Şehir Üniversitesi)

Şevki Özgener (Nevşehir Üniversitesi)

Francesco Perrini (Bocconi Üniversitesi, İtalya)

Deon Rossouw (Pretoria Üniversitesi, Güney Afrika Cumhuriyeti)

Kemal Sayar (Marmara Üniversitesi)

Ahmet Tabakoğlu (Marmara Üniversitesi)

Tuomo Takala (Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya)

Tina Uys (Johannesburg Üniversitesi, Güney Afrika Cumhuriyeti)

Ahmet Yaşar (Fatih Üniversitesi)

Feridun Yılmaz (Uludağ Üniversitesi)

*Soyadına göre alfabetik sırada In alphabetical order by surname

Indexing-Abstracting

EBSCO

INDEX ISLAMICUS

INDEX COPERNICUS

ABI/INFORM (PROQUEST)

THE PHILOSOPHER'S INDEX

ile indekslenmekte ve/veya özetlerine yer verilmektedir.

Dergimizin bu sayısı **ÇAĞRI Hipermarket** ve **Semt Marketçilik** katkılarıyla basılmıştır.

Destekleri için teşekkür ederiz.

Hakem Kurulu/Board of Reviewing Editors*

Adem Baltacı (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Adem Levent (İstanbul Üniversitesi) ▪ Ali Danişman (Çukurova Üniversitesi) ▪ Ali Rıza Abay (Yalova Üniversitesi) ▪ Aşkın Kese (Uludağ Üniversitesi) ▪ A. Tolga Öcal (Marmara Üniversitesi) ▪ Bayram Zafer Erdoğan (Anadolu Üniversitesi) ▪ Bedrettin Kesgin (Yalova Üniversitesi) ▪ Besim Bülent Bali (Doğuş Üniversitesi) ▪ Bilal Eryılmaz (İstanbul Medeniyet Üniversitesi) ▪ Bülent Dilmaç (Necmettin Erbakan Üniversitesi) ▪ Can Tansel Kaya (Yeditepe Üniversitesi) ▪ Cemil Hakan Korkmaz (İstanbul Ticaret Odası) ▪ Cengiz Ceylan (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Cengiz Kallek (İstanbul Şehir Üniversitesi) ▪ Cengiz Şeker (EDAM [Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi]) ▪ Deniz Taşçı (Anadolu Üniversitesi) ▪ Elif Muğal (Yücel Uludağ Üniversitesi) ▪ Elif Vatanoglu-Lutz (Yeditepe Üniversitesi) ▪ Erkan Yaman (Sakarya Üniversitesi) ▪ Fahri Karakaş (University of East Anglia UK) ▪ Faruk Taşçı (İstanbul Üniversitesi) ▪ Ferda Erdem (Akdeniz Üniversitesi) ▪ Fuat Man (Sakarya Üniversitesi) ▪ Gültekin Yıldız (Sakarya Üniversitesi) ▪ Hakkı Fındık (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Hanzade Doğan (İstanbul Üniversitesi) ▪ Hediyeullah Aydeniz (Marmara Üniversitesi) ▪ Hızır Murat Köse (İstanbul Şehir Üniversitesi) ▪ Hülya Kanalıcı Akay (Uludağ Üniversitesi) ▪ Hüner Şencan (İstanbul Ticaret Üniversitesi) ▪ Hüseyin Çetin (Necmettin Erbakan Üniversitesi) ▪ İnanç Özekmekçi (Erciyes Üniversitesi) ▪ İnci Hot (İstanbul Üniversitesi) ▪ İsa İpçioğlu (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi) ▪ İsmail Dülgeroğlu (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Janset Özen Aytemur (Akdeniz Üniversitesi) ▪ Kadir Ardıç (Sakarya Üniversitesi) ▪ Kadircan Keskinbora (Bahçeşehir Üniversitesi) ▪ Köksal Alver (Selçuk Üniversitesi) ▪ Mehmet Akif Çukurçayır (Selçuk Üniversitesi) ▪ Mehmet Fatih Aysan (İstanbul Şehir Üniversitesi) ▪ Mehmet Karagül (Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi) ▪ Mehmet Zahit Tiryaki (İstanbul Medeniyet Üniversitesi) ▪ Mete Çamdereli (İstanbul Ticaret Üniversitesi) ▪ Mevlüt Tatlıyer (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Muhammed Abdullah Şahin (İstanbul Şehir Üniversitesi) ▪ Muhammed Veysel Bilici (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Murat Taşdemir İstanbul (Medeniyet Üniversitesi) ▪ Mustafa Çelen (Marmara Üniversitesi) ▪ Mustafa Kavas (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Mustafa Kurt (Yalova Üniversitesi) ▪ Mücahit Görgeç (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Necmettin Kızılkaya (İstanbul Üniversitesi) ▪ Nesrin Çobanoğlu (Gazi Üniversitesi) ▪ Nilüfer Pembecioğlu (İstanbul Üniversitesi) ▪ Nuray Tokgöz (Anadolu Üniversitesi) ▪ Nurullah Genç (İstanbul Ticaret Üniversitesi) ▪ Oya Morva (İstanbul Üniversitesi) ▪ Ömer Çaha (Yıldız Teknik Üniversitesi) ▪ Ömer Torlak (KTO Karatay Üniversitesi) ▪ Özgün Burak Kaymakçı (İstanbul Üniversitesi) ▪ Pınar Süral Özer (Dokuz Eylül Üniversitesi) ▪ Rana Özen Kutanis (Sakarya Üniversitesi) ▪ Saim Kayadibi (Uluslararası İslam Üniversitesi, Malezya) ▪ Seçil Bal Taştan (Marmara Üniversitesi) ▪ Sefa Usta (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi) ▪ Senem Besler (Anadolu Üniversitesi) ▪ Sümeyra Alpaslan-Danişman (Mevlana Üniversitesi) ▪ Süreyya Çakır (Sakarya Üniversitesi) ▪ Şenol Öztürk (Kırklareli Üniversitesi) ▪ Şuayyip Özdemir (Afyon Kocatepe Üniversitesi) ▪ Tamer Çetin (Yıldız Teknik Üniversitesi) ▪ Tekin Akgeyik (İstanbul Üniversitesi) ▪ Umut Koç (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi) ▪ Ünsal Çığ (Mersin Üniversitesi) ▪ Veli Karataş (EDAM [Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi]) ▪ V. Lale Tüzüner (İstanbul Üniversitesi) ▪ Yasemin Ertan (Uludağ Üniversitesi) ▪ Yusuf Alpaydın (EDAM [Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi]) ▪ Yücel Bulut (İstanbul Üniversitesi) ▪ Yücel Sayılar (Uludağ Üniversitesi) ▪ Zeki Parlak (Marmara Üniversitesi) ▪ Zümrüt Tonus (Anadolu Üniversitesi)

*İsme göre alfabetik sırada In alphabetical order by name

Akademik İçerik Danışmanlığı/Content Advisor

EDAM (Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi)

Telefon: +90 (216) 481-3023 Web: www.edam.com.tr Elektronik posta: edam@edam.com.tr

Hukuk Danışmanı / Legal Advisor

Av. Muaz Yanılmaz, Av. Betül Altınsoy Yanılmaz

Telefon: +90 (216) 343-0088 Web: www.altinsoyyanilmaz.av.tr Elektronik posta: info@altinsoyyanilmaz.av.tr

Tasarım ve Uygulama/Graphic Design

Nevzat Onaran & Semih Edis

Tashih/Proofreading

Mehmet H. Ramazanoğlu

Baskı Öncesi Hazırlık/Prepress

EDAM (Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi)

Yayın Türü/Type of Publication

Yerel Süreli Yayın

Yayın Periyodu/Publishing Period

Altı ayda bir Mayıs (Bahar) ve Kasım (Sonbahar) aylarında yayımlanır/Biannual (Spring & Autumn)

Baskı ve Cilt/Press

Limit Ofset Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi ZA-13 Topkapı/İstanbul Tel: 0212 567 45 35

Baskım Tarihi: Eylül 2014



İletişim/Correspondence

Maltepe Mh. General Ali Gürcan Cd. Eski Çırpıcı Yolu Sk. No:1

Merter Meridyen İş Merkezi Kat: 4 D: 419, 34010 Zeytinburnu, İstanbul

Telefon: +90 (212) 544-9600 Web: www.isahlakidergisi.com Elektronik posta: editor@isahlakidergisi.com

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Ahlakta İktisat: Ahlâk-ı Alâî'de İktisadi Meseleler	5
Economy in Ethics: Economical Concerns in Ahlâk-ı Alâî	22
Ali Haydar BEŞER	
Kredi Derecelendirme Kuruluşlarındaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Çatışma Alanları ve Çıkar Çatışması Güvenli Bir Şekilde Nasıl Yönetilir?	35
Corporate Social Responsibility in Credit Rating Agencies: How to Manage Areas of Conflict and Conflicts of Interest in a Responsible Way	36
Mustafa KAVAS, Sinem KALENDER	
Psikolojik ve Etik Altı Egoizm Vakasının Değerlendirilmesi	57
Evaluation of Six Psychological and Ethical Egoism Cases	58
Nüket SARACEL, Ahmet ERÜLGEN, Ayşen BERBEROĞLU	
İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi	95
Wage Management Systems from a Business Ethics Perspective	133
Rıza DEMİR, Ahmet Cevat ACAR	

KİTAP DEĞERLENDİRMELERİ BOOK REVIEWS

Yönetme Hastalığının Şifası	151
Erkan ERDEMİR	
İşsizliğin Renklerini Ayırt Edebilmek	165
Kübra YÜCE	
Meslek Ahlakı ve Mühendislik	175
Mevlüt TATLIYER	
Modern İktisadi Düzendeki Seküler İlkelerin Savaşı	181
Sedat DOĞAN	
Yazarlara Notlar	188
Notes for Contributors	190

Ahlakta İktisat: Ahlâk-ı Alâî'de İktisadi Meseleler

Ali Haydar BEŞER^a

Kırklareli Üniversitesi

Öz

Bugünkü anlamda sosyal bilim disiplinlerinin teşekkül etmediği modernite öncesi dönemlerde, bugün iktisadi düşünce olarak ele alınan meseleler hakkında müstakil çalışmalara rastlanmamaktadır. Fakat bu meseleleri birbirinden farklı alanlarla ilgili muhtelif kitaplar içerisinde, kendi bağlamlarında dağınık biçimde görmek mümkündür. Bu alanlardan bir tanesi de ahlak felsefesi kitaplarıdır. Bu kitaplar içerisinde kimisinde az, kimisinde daha çok olmak üzere iktisadi meseleler bir biçimde ele alınmıştır. Bunların en önemlilerinden bir tanesi de Kınalızâde Ali Çelebi'nin Ahlâk-ı Alâî adlı eseri ve onun da özellikle "İlm-i Tedbir-i Menzil" başlıklı bölümüdür. Özellikle Osmanlı'nın zihniyet dünyasını anlamak için çok önemli olan "adalet dairesi"ni de formüle eden bu klasik eser, insanın manevi dünyası ile içerisinde yaşadığı evi; ailenin yapısıyla yaşanılır bir şehir inşa etmeyi; iktisadi ilişkilerle idarecilerin özelliklerini birbirleriyle ilişkili bir şekilde bütünlüklü olarak ele almıştır. Bunu yaparken de dilin ve edebiyatın bütün imkânlarını kullanmıştır. Kitabın "İlm-i Tedbir-i Menzil" kısmında paranın fonksiyonları, tasarruf ve harcama gibi bugün iktisat teorisinin ilgilendiği konuların yanı sıra; bir ailenin yaşayacağı evin fiziki koşullarından evin reisi olarak babanın görevlerine, sadaka vermenin kurallarından çocuk terbiyesine kadar birçok mesele, bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Ayet, hadis ve şiirle desteklenen bu meseleler oldukça ağıdalı ve edebi bir dille ifade edilmiştir. Bu tarz klasik eserler, bugüne bir şeyler söyleyebilmeleri için öncelikle kendi anlam dünyaları ve zeminleri dikkate alınarak doğru bir şekilde anlaşılmalı; sonrasında bugünkü sorularımız çerçevesinde yeniden üretilebilmesi için anlamlandırılmalıdır. Çalışmamız bunun için bir zemin oluşturma gayretinden ibarettir.

Anahtar Kelimeler

Ahlak, Ahlâk-ı Alâî, İktisadi Düşünce, İlm-i Tedbir-i Menzil, Kınalızâde, Oikonomia.

^a Ali Haydar BEŞER Kırklareli Üniversitesi'nde araştırma görevlisi, Sakarya Üniversitesi'nde doktora öğrencisidir. Çalışma alanları arasında iktisadi düşünce tarihi ve iktisat sosyolojisi yer almaktadır. *İletişim*: Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayalı Yerleşkesi, Kofçaz 39100 Kırklareli. Elektronik posta: ali.beser@klu.edu.tr & alihbeser@gmail.com

Sosyal bilimlerin tarihi, bütün bir düşünce tarihi dikkate alındığında, oldukça kısadır. Bu dönemde çeşitli disiplinler oluşmuş, birbirlerinden ayrılmış ve kendi alanlarında uzmanlaşmıştır. Bu uzmanlaşma, çok önemli imkanlar oluşturmuş, derinleşmeyle birlikte yeni bilgi üretimini mümkün kılmıştır. Fakat zamanla beraberinde bir “körlük” de meydana getirmiştir. Bu durum özellikle düşünce tarihi çalışmalarında daha açık görülmektedir.

Sosyal bilimler oluşmadan önceki dönemlerde, bugün iktisadi düşünce içinde ele alınan konular hakkında müstakil çalışmalar görmek oldukça zordur. Hiç kuşkusuz, sosyal bilimlerin teşekkülünden önce düşünürlerin iktisadi meselelerle ilgilenmediği iddia edilemez. Zira iktisadi hayat, Sanayi Devrimi sonrası kazandığı merkezi konum kadar olmasa da nihayetinde sosyal hayatın önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla iktisadi hayata ve meselelere dair hiçbir söz söylenmemiş olması düşünülemez. Fakat mevcut iktisadi düşünce tarihi çalışmalarına bakıldığında –diğer alanların tarihine yönelik çalışmalarda da olduğu gibi- Avrupamerkezci bir yaklaşımın hâkim olduğu görülmektedir. Felsefede olduğu gibi, iktisadi düşünce de Antik Yunan dönemi ile başlatılmakta, Ortaçağ olarak isimlendirilen döneme “karanlık” sıfatını hak ettirecek şekilde ya hiç değinilmemekte veya bir iki paragrafla geçiştirilmektedir. Oysa bu dönemler İslam düşünce tarihinin en parlak dönemleridir. İktisadi meselelere dair herhangi bir şey söylenmemiş olması düşünülemeyeceğine göre farklı kaynaklar içerisinde, bugün iktisadi düşünce başlığı altında ele alınan meseleler keşfedilmelidir. İslam düşünce tarihinin zenginliği ve konuların ele alınış biçimi dikkate alındığında bunun ne kadar zor bir uğraş olduğu açıktır. Bu alanda Sabri Orman’ın “İktisadî Düşünce Tarihinin İslamî Kaynakları” (1999) adlı çalışması en önemli yol gösterici ve aynı zamanda tek çalışmadır. Buradan da görülebileceği gibi iktisadi meselelere ilişkin düşünceler birçok farklı alan ve eser içerisinde bulunabilmektedir. Bu çalışmalarda da iktisadi meseleler kendi sorunları ve bağlamları içerisinde ele alınmaktadır. Bu alanlardan bir tanesi de ahlak felsefesi kitaplarıdır. Bu kitapların en önemlilerinden biri de Kınalızâde Ali Çelebi’nin *Ahlâk-ı Alâî* adlı eseri ve onun da özellikle “İlm-i Tedbir-i Menzil” başlıklı bölümüdür.

İktisadi meselelere ilişkin üretilen düşüncenin farklı kaynaklar içerisinde bulunup işlenmesinin önemi kadar ve belki bundan daha fazla, bu düşüncelere yak-

laşım biçimi ve yöntemi de önemlidir. Zira söz konusu kaynaklarda bu meseleler bugünkünden farklı sorulara cevap olarak ortaya konmuştur. Bu soru(n)lar, diğer bir deyişle düşüncenin ortaya konduğu sosyal ve fikri zemin dikkate alınmaksızın yapılacak değerlendirmeler yanlış veya en azından eksik olacaktır. Buna örnek olarak Sabri Ülgener'in (2006) yaklaşımı verilebilir. Ülgener, "İktisadî Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası" adlı kitabında *Ahlâk-ı Alâî*'yi iktisadi düşünce açısından değerlendiren nadir kişilerden biri olmasına rağmen zikrettiğimiz noktaları dikkate almadığından dolayı yöntemi yanlıştır. Zira onu kendi anlam dünyası, soruları ve bağlamı içerisinde anlamaya yönelmek yerine, kitap boyunca ortaya koyduğu ve modern anlamda bir iktisadi zihniyetin gelişmesine engel olduğu gerekçesiyle eleştirdiği "ortaçağ ahlakı"nın bir örneği olarak ele almıştır.

"İktisat", kelime manası itibariyle diğer anlamlarının yanında orta yol, itidal anlamına da gelmektedir. Ahlak felsefesi kitaplarında amaçlanan şey de insanın bütün konularda itidal üzere hareket etmesidir. Buna da fazilet veya erdem denmektedir. *Ahlakta İktisat* derken bir yandan ahlak felsefesinde iktisadi meselelerin ele alınışı kastedilirken aynı zamanda ahlaka yaklaşımdaki bu orta yoldan veya itidalden de bahsetmiş oluyoruz. Dolayısıyla konunun bu tür kitaplarda başlı başına ele alınması yerine, insanı erdemli yapan özellikler bağlamında işlendiğine de işaret etmiş oluyoruz. Diğer bir söyleyişle *Ahlâk-ı Alâî* başta olmak üzere İslam düşünce tarihinde ahlaka dair kitaplarda hedeflenen şey erdemli insan, erdemli toplum ve erdemli devletin inşasıdır. İktisadi meseleler bu bağlamda ele alınmakta ve bu hedefe katkı sağlayacak iktisadi davranışlar ortaya konmaktadır.

Çalışmamızda, düşünce geleneği açısından nerede durduğunu görmek için öncelikle oikonomia ve ilm-i tedbir-i menzil ilişkisine bakılacak, sonra Kınalızâde ve eseri Ahlâk-ı Alâî üzerinde kısaca durulacak, en son Ahlâk-ı Alâî'de İlm-i Tedbir-i Menzil konusu işlenecektir.

Oikonomia ve İlm-i Tedbir-i Menzil

Yunancada "ev", "hane" anlamına gelen *oikos* ile "idare", "yönetim" anlamlarına gelen *nem* kelimelerinin bir araya getirilmesiyle meydana getirilmiş olan *oiko-*

nomia kelimesi Türkçeye “ev idaresi” şeklinde çevrilebilir (Güler, 2005). Bugün bir bilim olarak Ekonomi adlandırmasına da kaynaklık eden *oikonomia*, Yunan Felsefesi’nde pratik felsefenin altında yer alan bir bilgi dalı olarak görülüyordu. Müstakil olarak bu adı taşıyan ilk kitabın da milattan önce 430 ile 355 yılları arasında yaşamış olan Xenophon (Ksenofon) tarafından yazılan *Oikonomicus* olduğu kabul edilir (Özgüven, 2011, s. 16).

İslâm Meşşâî Felsefesi ile Yunan Felsefesi arasındaki irtibat bilinmektedir. Yunanca felsefi metinlerin Arapçaya tercümesi ve özellikle de Aristo’nun (Aristoteles) düşüncelerinin etkisiyle gelişen Meşşâî Felsefe, düşüncenin intikaline ve yeni bir formda üretilmesine örneklik teşkil etmektedir. Bu iki düşünce arasındaki kuvvetli bağın varlığı “İlm-i Tedbir-i Menzil” veya “Tedbiru’l-Menzil” deyiminin anlaşılmasını da kolaylaştırmaktadır. Hatta bu deyim *oikonomia*’nın tam bir tercümesi olduğu söylenebilir (Orman, 2001, s. 302). “İlm-i Tedbir-i Menzil” de Türkçeye aynı şekilde “Ev Yönetimi” olarak çevrilebilir.

Meşşâî felsefe geleneğinde İlm-i Tedbir-i Menzil’in ilimler tasnifi içerisinde konumlandırıldığı yeri görmek, bütündeki parçayı görmek açısından faydalı olacaktır. Buna göre felsefe veya hikmet genel olarak iki kısma ayrılır: Nazarî (Teorik) Felsefe ve Amelî (Pratik) Felsefe. Bunların her biri de üçer dala ayrılırlar. Nazarî Felsefe: (i) Metafizik (yüksek ilim), (ii) Matematik (orta ilim), (iii) Tabiat İlmi (aşağı ilim). Amelî Felsefe: (i) Ahlak İlmi, (ii) İlm-i Tedbir-i Menzil (ekonomi), (iii) İlm-i Tedbir-i Medine (siyaset) (Nasr, 2006, s. 16).

Felsefedeki bu tasnife göre birincisi (nazarî felsefe) insanın bilgisiyle, ikincisi (amelî felsefe) ise insanın eylemiyle alakalıdır. Birincisi insanı teorik alanda olgunlaştırırken ikincisi pratik alanda olgunlaştırır. Her ikisi bir kişide buluşursa gerçek mutluluk meydana gelmiş olur. Pratik felsefenin üç kısmından biri olan Ahlak İlmi’nin konusunu feridin nasıl olgunlaşacağı oluştururken; İlm-i Tedbir-i Menzil ev idaresi veya aile ahlakını; İlm-i Tedbir-i Medine ise şehirlerin veya ülkelerin faziletli yönetimini konu edinir (Aydın, 1989).

İslam’da felsefi anlamda bir ahlak düşüncesinin böylece en önemli kaynağının Yunan felsefesi metinleri olduğu söylenebilir. Ama bu durum, Yunanlı filozofların aynen tekrarlandığı anlamına gelmez. İslam’ın yayılış tarihinde Müslüman

düşünürlerin genel tavrı, karşılaştığı bütün kültür ve medeniyetlerden kendi dünya görüşleriyle çelişmeyecek unsurları serbestçe almaları şeklinde olmuştur. Bu tavrın toptan yargılayıcı ve kapalı değil, özgüvenle ve seçmeci olduğu söylenebilir (Orman, 2001, s. 352). Bu durum, Müslüman düşünürlerin aldıkları bilgileri kendi dünya görüşleri çerçevesinde yeniden üretmelerine imkân tanımıştır. Alınan bilgiler İslam'ın ana kaynaklarının süzgecinden geçirilerek kullanılmıştır.

İlm-i Tedbir-i Menzil de Oikonomia'nın olduğu gibi bir aktarımı değil, seçmeci ve eleştirel olarak o gelenekten yararlanılarak oluşturulmuş bir alandır. Meselâ Oikonomia'da mutluluk anlayışında "öte dünya" yer almazken, İlm-i Tedbir-i Menzil'de amaç hane halkına bu dünyanın yanında öte dünyanın da mutluluğunun yollarını göstermektir. Bu da, İslam'ın en temel unsurlarından biri olan ahiret inancının yansımalarından biridir (Orman, 2001, s. 354).¹ İdeal bir aile hayatına yönelik olduğu için ahlak kitaplarının özellikle de aile ahlakına yönelik bölümlerinde, İslami unsurlar diğerlerine göre daha ağır basmaktadır (Aydın, 1989).

Tedbirü'l-Menziil ifadesi, Yunanca Oikonomia'ya da atıfla ilk defa İbn Miskeveyh'in *Tehzibü'l-Ahlâk* kitabında kullanılmıştır (Çağrı, 2011). İbn Miskeveyh'in çağdaşı ve Meşşâî felsefenin en önemli filozofu İbn Sînâ aynı ifadeyi kullanmamakla beraber, bu alana yönelik *es-Siyasetü'l-Menziliyye* adıyla müstakil bir eseri vardır. Bu eseriyle İbn Sînâ kendisinden sonraki bütün İlm-i Tedbir-i Menzil literatürünün en önemli kaynağıdır (Orman, 2001, s. 327). Sonraları bu ifadeyi Gazâlî ve Nasîrüddîn-i Tûsî de kullanmış, ama konu en geniş biçimiyle Kınalızâde'nin *Ahlâk-ı Alâî*'sinde işlenmiştir (Çağrı, 2011).

İlm-i Tedbir-i Menzil'in Oikonomia ile ilişkisinde genel felsefi metodun ve formun Oikonomia'dan alındığı ve fakat muhtevasının İslam dünya görüşü ve kaynaklarıyla yeniden üretildiği söylenebilir.

Kınalızâde ve Ahlâk-ı Alâî

Asıl adı Ali Çelebi ibn Emrullah (veya Alâ'ad-dîn Alî b. Emrullah) olan Kınalızâde 1510'da Isparta'da doğmuştur. Genellikle Kınalızâde Ali Çelebi veya

¹ Bunun en güzel örneklerinden biri Râğib el-İsfehânî'nin ahlâkı konu edindiği kitabına "Saadet-i Dareyn" (iki dünya mutluluğu) ismini koymasındır.

sadece Kınalızâde olarak tanınmıştır. Kınalızâde lakabı dedesinin sakalina kına yakmasından dolayıdır. Dedesinin bu âdeti sebebiyle, onun çocukları ve torunları bu lakapla anılmıştır (Oktay, 2011, s. 41).

İlköğrenimini Isparta’da yapan Kınalızâde, daha sonra eğitimine akrabalarının yardımıyla İstanbul’da devam etti. Mahmud Paşa, Davud Paşa ve Ali Paşa Medreselerinde çeşitli müderrislerden dersler aldıktan sonra Fatih Medresesi’ne girerek 1538’de devrin önde gelen âlimlerinden Çivizâde Muhyiddin Mehmed Efendi’nin muîdi (asistanı) oldu (Aksoy, 2002).

Müderris tayinlerini yapan Ebussuûd Efendi ile hocası Çivizâde’nin arası açık olduğundan yapılması gereken müderrislik tayini gecikti. Bunun üzerine o güne kadarki çalışmalarını alarak Ebussuûd Efendi’nin huzuruna çıkıp “Müderrislik alanlar devlet büyüklerinin kapılarını çalarken ben de bu kitaplarla uğraşıyordum.” diyerek müderrislik talep etti. Çalışmalarına bakan ve bu tutumunu beğenen Ebussuûd Efendi, Kınalızâde’yi 1541 senesinde Edirne’ye tayin etti (Öztürk, 1990, s. 60).

Kınalızâde 1563 yılına kadar 22 sene çeşitli medreselerde müderrislik yaptıktan sonra Şam Kadısı oldu. Daha sonra sırasıyla Kahire, Bursa, Edirne ve İstanbul Kadılığı yapıp 1571’de Anadolu Kazaskeri oldu. Yükselişinin tabii seyri onu şeyhülislamlığa taşıyacakken 1571’de padişahla gittiği Edirne’de daha önce yakalanmış olduğu nikris hastalığı sebebiyle vefat etmiştir. Edirne’de Seyyid Celâlî türbesi civarında defnedildiği, fakat daha sonra yol çalışmaları sebebiyle mezarının Selimiye Camii’nin haziresine taşındığı kaydedilmektedir (Oktay, 2011, s. 47).

Kınalızâde şer’î ve edebî ilimlerde yetkin birisiydi. Arapça, Farsça ve Türkçe şiirler yazmıştır. Hafızası kuvvetli olduğundan ezberinde çok fazla ayet, hadis ve şiir vardı. Bu edebî bilgisini kullandığından eserlerinin dili zor anlaşılırdı (Adıvar, 1993). Birçok alanda bilgi sahibi olan Kınalızâde, aynı zamanda Osmanlı’da o dönemde felsefe ve hikmetle uğraşan nadir kişilerden biriydi. Hatta Kâtip Çelebi’ye göre felsefeyle uğraşan son kişidir (Oktay, 2011, s. 57). Kınalızâde’nin beş tanesi müstakil çalışma olmak üzere, altı haşiye ve dört risaleyle birlikte toplam 15 eseri vardır (Öztürk, 1990, s. 62).²

2 A. S. Oktay (2011) risalelerin isimlerini ve künyelerini vererek bu sayıyı 27’ye çıkartır.

Kınalızâde'ye asıl şöhretini kazandıran eseri Ahlâk-ı Alâî'dir. Bu kitabı Şam'daki kadılık görevi esnasında kaleme almış ve Suriye Beylerbeyi Ali Paşa'ya ithaf etmiştir. Kitabın isminin bu ithafa nispetle koyulduğu söylene de (Öztürk, 1990, s. 66) kitabının ismi Ahlâk-ı Alî değil Ahlâk-ı Alâî'dir. "Yükseklik, yücelik" anlamlarına gelen alâ kelimesi dikkate alınarak ahlak ilminin yüceliğine vurgu yaptığı, aynı zamanda diğer ahlak kitaplarına göre daha yüksek bir mevkiye olmasını istediği düşünülebilir. Hatta Kınalızâde'nin Alâad-dîn ismi dikkate alındığında, kendinden önceki ahlak kitaplarının isimlerinde olduğu gibi kendi adıyla isimlendirmiş de olabilir (Oktay, 2011, s. 72). Kınalızâde'nin bunların hepsini düşünerek ve birkaç manayı kapsayacak şekilde kitabını isimlendirmiş olması da mümkündür.

Ahlâk-ı Alâî besmeleden sonra Hz. Peygambere ve Osmanlı padişahlarına dua ile başlamakta, bolca şiirle süslediği bu bölümde oldukça ağdalı bir dille kitabını yazma sebeplerini açıklayarak kitabını ithaf etmektedir (Kınalızâde, 2007, 29-42). Kitap bir mukaddime, üç bölüm ve bir sonuç şeklinde düzenlenmiştir. Yazar, oldukça uzun olan (49 sayfa) mukaddimeyi üç bahse ayırmıştır. Birinci bahiste genel olarak amelî hikmet (pratik felsefe), kısımlarıyla beraber açıklanmaktadır. İkinci bahiste bu bilgi türünün önemi ve faydaları zikredilmektedir. Üçüncü bahiste ise bir insan tanımı ortaya çıkaracak şekilde uzunca nefis ve nefsin güçlerinden, huy konularından bahsettikten sonra insanın "eşref-i mahlukât" olduğunu vurguladığı bir sonuçla mukaddimeyi bitirmektedir (s. 45-94).

Kitabın en uzun bölümü olan birinci bölümünü (Kitâb-ı Evvel) yazar, ahlak ilmine ayırmış ve bunu dokuz kısım (bâb) olarak işlemiştir. Bu bölümde genel olarak erdemler (faziletler), bu erdemlerin kazanılmasına engel olan ahlaki hastalıklar (reziletler), erdemleri kazanma yolları, onların korunması, ahlaki hastalıkların tedavisi, bir denge noktası olarak adalet gibi konular işlenmiştir (s. 97-321). Böylece bu bölümde sonrasında işlenecek olan evin/ailenin ve şehrin/devletin erdemli bir şekilde idaresini mümkün kılacak olan ferdi ahlaki işlemiştir. Diğerlerinin ancak bunun inşası ile sağlanabileceği, kitabın tertibiyle zımnen söylenmiş olmaktadır. En uzun bölümün bu bölüm olması da (224 sayfa) bunu teyit etmektedir. Ayrıca bu bölümün; insanın yapısının, kuv-

vetlerinin, zaaflarının tanımlandığı bir mukaddimeden sonra gelmiş olması da ahlaki erdemlerin ancak insanın doğru tanınması sonucunda kazanılabileceğine işaret etmektedir.

Kitabın ikinci bölümü, çalışmamızın da konusu olan, aile ahlakı (İlm-i Tedbir-i Menzil) ile ilgilidir ve sekiz kısımdan (bâb) oluşmaktadır. Genel olarak insanın eve ve aileye olan ihtiyacı; evin idaresi ve geçiminin temin edilmesi; çocukların terbiyesi; aile reisinin görevleri; aile fertlerinin hak ve vazifeleri gibi konular işlenmektedir. Altıncı, yedinci ve sekizinci kısımlar ise devlet ahlakı (idaresi) ile ilgili konulardır (s. 325-476). Kendisinden önceki ahlak kitaplarından farklı olarak –ayrı bir bölüm olarak inceleyecek olduğu- devlet ahlakına yönelik bazı konuların neden bu bölümde işlendiği sorusunun cevabı net değildir. İnsanın aileden topluma doğru bir sosyalleşme sürecinin olduğu, Kınalızâde'nin toplumu geniş bir aile, devlet başkanını da baba rolünde görmesi sebebi ile aile konusunun işlendiği bölümde yer almış olabileceği söylenmişse de (Oktay, 2011, s. 425) bu, tatmin edici bir açıklama değildir. Zira bu açıklamayı doğru kabul edersek, bu sefer devlet ahlakı ile ilgili diğer konuların niye bu bölümde değil de başka bir bölümde ele alındığı sorusu havada kalmaktadır.

Kitabın üçüncü bölümü ise devlet ahlakı/idaresi (İlm-i Tedbir-i Medine) ile ilgilidir. Bu bölümde diğerlerinde görülen kısımlara ayırarak inceleme yoktur. Üç bölüm arasında en kısa olanıdır (49 sayfa). Genel olarak âdil bir devlet adamında olması gereken özellikler, devlet başkanının uyması gereken kurallar, devletin halkla ilişkisi gibi konular işlenmektedir (s. 479-528).

Kitabın son kısmında ise kendisinden önceki ahlak kitaplarına uyarak “vasiyet” adıyla çeşitli tavsiyelere yer verilmektedir. Önce Eflatun'un (Platon) Aristo'ya tavsiyelerine, sonra Aristo'nun İskender'e yaptığı tavsiyelere yer vermektedir. Daha sonra meşhur “adalet dairesi” adını verdiği şekli gösterir. Kitabın sonunun sonu (Hâtimetü'l-Hâtime) dediği kısımda bir tarikat şeyhi olan Hoca Abdülhâlik Gucdüvânî'nin ve ona ek olarak Mevlânâ Celâleddin'in nasihatlerine yer verir. Eseri, bitiriş tarihi ve dua ile tamamlar (s. 531-543).

Ahlâk-ı Alâî'nin mukaddimesinde Kınalızâde (2007), kendi kitabını iliştiirdiği geleneği, dolayısıyla kaynaklarını üç kitap ismini zikrederek gösterir. Bun-

lar Nasîrüddîn-i Tûsî'nin *Ahlâk-ı Nâsırî'si*, Celâleddîn Devvânî'nin *Ahlâk-ı Celâlî'si* ve Hüseyin Vâ'iz'in *Ahlâk-ı Muhsinî'si*dir. Ayrıca yine kendisi, bu eserlerin dilinin Farsça olması dolayısıyla, Türkçe bir ahlak kitabı yazmak istediğini söyler (s. 38). Kınalızâde'nin Yunan filozoflarına kadar çıkan felsefi kaynakları aslında Tûsî ve Devvânî vasıtasıyla kullandığı kaynaklardır. Fakat Ahlâk-ı Alâî'yi diğerlerinden ayıran en önemli farklarından biri dinî kaynakları onlara göre çok daha fazla kullanmasıdır. Özellikle çalışmamızda konu edindiğimiz aile ahlakı ile ilgili İlm-i Tedbir-i Menzil bölümünde ayet ve hadis gibi dinî delillere çok fazla başvurmuştur. Ahlak ilminin özünü ve biçimini aldığı Tûsî ve Devvânî'yi bir yana koyarsak, Ahlâk-ı Alâî'nin en önemli kaynağının Gazâlî ve onun İhyâ'sı olduğu söylenebilir (Koç, 2007). Bu sebeple tevarüs ettiği felsefi anlamdaki ahlak ilmini Gazâlî yoluyla müslümanlaştırdığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Ahlâk-ı Alâî'nin diğerlerinden farklı olduğu bir diğer yönü ise edebî tarafının ve içeriğinin çok kuvvetli olmasıdır. Gerçekten de eserde çok fazla şiir yer almaktadır ve bunların bir kısmı Arapça, bir kısmı Farsça ve bir kısmı da Türkçedir. Eserin kendisi de oldukça edebî bir dil ve “tantanalı” bir üslup ile yazılmıştır. Hatta sadece bugün değil, eski zamanlarda bile anlaşılması zor, uğraştırıcı bir dil kullanılmıştır (Adıvar, 1993).

Bütün bu özellikleriyle Kınalızâde *Ahlâk-ı Alâî'si*yle kendisinden önceki bütün bilgilerin felsefi, dinî ve tasavvufi yönlerini sentezleyerek yeni bir eser meydana getirmiştir. Kendisinden sonra birçok esere örnek olmuş, medreselerde okutulan bütün ahlak kitaplarının kaynağı olmuş ve bu özellikleriyle de “klasik” ve orijinal bir eserdir (Oktay, 2008). Özellikle şerh ve haşiye geleneğini dikkate aldığımızda orijinallik “terkipte, ifadede ve ilavededir.” (Koç, 2007). Eserin Batı dillerine de tercüme edildiği bilinmektedir (Kahraman, 1989).³

Ahlâk-ı Alâî'de İlm-i Tedbir-i Menzil

Modernite öncesi dönemlerde –hem Batı'da hem de Doğu'da- iktisadi meselelere has eserler görmek oldukça zordur. Zira iktisadi konular, insan ve toplum

3 *Ahlâk-ı Alâî* birkaç defa eksik ve farklı şekillerde basılmasına rağmen, en son ve tam şekilde Mustafa Koç tarafından herhangi bir sadeleştirme yapılmadan, olduğu gibi Latince edilecek bir giriş yazısıyla beraber 2007 yılında Klasik Yayınları tarafından basılmıştır.

hayatının bir parçası olarak düşünölmüş, müstakil bir varlık alanı tahsis edilme-miştir. Bu durum, onların iktisadi meselelerle ilgilenmedikleri anlamına gelme-se de, hayatın bütönlüğü içerisinde merkezî bir yer işgal etmediğini de göster-mektedir. Bizde iktisadi meseleleri farklı yönleriyle ele alan birçok fıkıh, tefsir, tasavvuf ve ahlak kitabı bulmak mümkündür. Ama hiçbirisinin amacı iktisadi konuları açıklamak değildir. Bu aynı zamanda “varlık karşısında geliştirilen mu-ayyen bir duruşu ve bu duruşun ahlaki kodlarını ifade ede[n]” dünya görüşünün de bir yansımasıdır. Farkında olunsun veya olunmasın, belirtilsin veya belirtil-mesin dünya görüşü “bütönlü insan davranışlarına yön verir.” (Kalın, 2010).

Metodolojik olarak çok önemli olan bu noktanın dikkate alınmaması, modern öncesi dönemde yazılmış metinleri anlamada çok büyük hatalara sebep olabil-mektedir. İlerlemeci ve Avrupamerkezci bir bakış açısı metinlerin kendi bağ-lamlarında okunmasının önünde bir engel oluşturmaktadır.⁴ Daha sonraları ortaya çıkan sosyal bilimlerin ve onun içinde ayrıışan disiplinlerin bakış açıla-rıyla, böyle bir ayrıışmanın olmadığı bir zihin dünyasıyla yazılmış olan önceki metinlere bakmak kaçınılmaz olarak “disipliner yanılısama”ya sebep olacaktır.⁵ Metinden ve düşünceden çok, disiplinin ön plana çıkartıldığı böyle bir yakla-şımında, meseleler bütönlüğünden koparılarak irdelenmekte ve dolayısıyla tüke-tilmektedir. Bu açıdan çalışmamızda konu edilen *Ahlâk-ı Alâî*’de İlm-i Tedbir-i Menzil, vermeye çalıştığımız eserin bütönlüğü içerisinde anlaşılmalıdır.

Kınalızâde’nin *Ahlâk-ı Alâî*’si amelî hikmetin (pratik felsefe) üçlü tasnifine bağ-lı olarak ahlak ilmi, aile ahlakı (ilm-i tedbir-i menzil) ve devlet ahlakı (ilm-i tedbir-i medine) şeklinde tertip edilmiştir. İlm-i Tedbir-i Menzil, birinci bö-lümde ahlak ilmi ortaya konduktan yani ferdî ahlak açıklandıktan sonra ikin-ci bölüm olarak yer almaktadır. Kınalızâde “Risâle-i Ahlâk-ı Alâî’den İlm-i Tedbirü’l-Menzil Beyânındadır” başlığıyla başladığı bölümü sekiz kısım (bâb) olarak işlemiştir. İlk beş kısım aileye yönelik meselelerken, son üç kısım dev-let ahlâkıyla ilgili konulardan oluşmaktadır. Esas aldığımız baskıya göre bölüm toplam 151 sayfadır.

4 Meselâ Kınalızâde’nin ve eseri Ahlâk-ı Alâî’nin, olumsuzlanarak kullanılan ve iktisadi zihniyetin gelişmesine mani olduğu için yerilen “ortaçağ ahlakı”nın bir örneği olarak gösterilmesi için bkz. Ülgener (2006).

5 “Tarihi yanılısama” ve “disipliner yanılısama” kavramsallaştırması için bkz. H. M. Köse (2009, s. 1-19).

Kınalızâde (2007), daha ilk cümlede İlm-i Tedbir-i Menzil'i açıklamış ve “İlm-i tedbîrî'l-men zil bir ilmdir ki anıyla ehl-i men zil arasında nizâm u intizâm ve vech-i lâ yık üzerine ma'âş eylemeğ in keyfiyeti bilinir.” diyerek, bu ilmin ev halkı arasındaki düzenin nasıl sağlanacağına ilişkin olduğunu belirtmiştir. Bir arada yaşam anın kurallarına uyulur ise dünya ve ahiret mutluluğ unun sağlanabileceğ ini, ama bu kuralların sadece akılla ortaya konulamayacağından dolayı da bu ilme ihtiyaç olduğunu söylemiştir (s. 325).

İlk kısımda Kınalızâde insanın menzile olan fitri ihtiyacını belirtir. Burada menzili öncelikle barınılan yapı anlamında ev olarak, daha sonra beraber yaş anılacak aile anlamında yuva için kullanır. Yani menzilin hem maddi hem de manevi yönünün olduğunu söylemiş olmaktadır. Ahlakın anlatıldığı bir eserde evin fiziki şartlarından bahsedilmesi bütüncül bir bakışın sonucudur. İnsan; gıdasını temin etmek, hayvanlardan farklı olarak yiyeceklerini biriktirmek ve saklamak, ayrıca sıcaktan, soğuktan, yağ murdan, çamurdan korunmak, uykuya ihtiyacı olduğ undan güvenle uyumak zorundadır ve bunun için de bir mekân olarak eve ihtiyacı vardır (s. 327).

Kınalızâde aileyi meydana getiren beş unsurdan bahsetmektedir: Baba, anne, çocuklar, hizmetçi ve beslenmeyi sağlayan yiyecekler (kût).⁶ Bu beş unsurdan oluşan ailenin düzenini sağlamak gereklidir. Bu da ancak onun idaresiyle mümkündür. Aileyi idare edecek kişi de babadır. Baba evi öyle idare etmelidir ki, aile fertleri kötü ahlaktan (rezilet) uzaklaşarak, iyi ahlak (fazilet) sahibi olsunlar. İşte İlm-i Tedbir-i Menzil bu ev idaresi bilgisidir. Bu bilgi türünden amaçlanan şey de “taş ve ağaçla binâ olunmuş hâneler değ ildir; belki erkân-ı hamse-i mezkûreyi yâ ekserini câmi' olan mahal ü me'vâdır.” (s. 328).

İkinci kısımda Kınalızâde aile reisi olan babanın görevlerini açıklamak için iki benzetme yapar. Bunlar çoban ve doktor benzetmeleridir. Özellikle çoban benzetmesi ilhamını Hz. Peygamber'in “Hepiniz çobansınız ve her biriniz kendi sürüsünden sorumludur.” hadis-i şerifinden alsa gerektir. Aile reisi için aynı örneğ i daha önce İbn Sînâ ve Tûsî de kullanmıştır (Orman, 2001, s. 338). Bu benzetmeyle anlatılmak istenen aynı çoban gibi babanın da sorumlu

6 “Kût”u “erzak” kelimesiyle karşılayan Oktay (2001), kelimenin yiyecek yanında giyim, barınma gibi ailenin bütün ihtiyaçlarını kapsayan bir ifade olduğunu söylemektedir.

olduklarını düşmandan koruması, onların zararlı şeyler yapmasına engel olması, iyi bir idare ile yöneterek onları olgunluğa erdirmesidir. Doktor benzetmesinde ise Kınalızâde (2007), aileyi bir organizmaya benzeterek aile reisinin onun sağlığını dengede tutması gerektiğini, eğer herhangi bir organ hastalanırsa sadece o organa değil vücudun tamamına bakması gerektiğini, eğer diğerlerinin sağlığı için hasta olan organın kesilmesi gerekiyorsa bunu yapmaktan da kaçınmaması gerektiğini, aksi takdirde diğer organların da sağlığını ve dengesini bozacağını söylemektedir (s. 331). Bu da doktor benzetmesinin üç boyutu olduğunu göstermektedir: Koruyucu hekimlik, tedavi edici hekimlik ve cerrahi (Orman, 2001, s. 339). Önce dengede tutmalı, bir sıkıntı varsa gidermeye çalışmalı, ileri boyutta ve diğerlerine de zarar verici düzeydeyse kesip atmalıdır. Bu benzetmesinin de “Mü'minler bir vücut gibidir, vücudun bir organı rahatsız olursa, diğer organlar uyumadan, hararetle birbirlerini ona çağırırlar.” hadisinden alınmış olması kuvvetle muhtemeldir.

Kınalızâde (2007), üçüncü kısımda yeniden mekân anlamında evin fiziki koşullarına geri dönerek, bir evin nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğini anlatır. Genel olarak evi ikiye ayırır: Birincisi şehir ve köy halkının oturduğu taştan, kireçten yapılmış veya ahşap olan taşınmaz evler; ikincisi çöl ve kırlarda oturanların yün benzeri şeylerden yaptıkları çadır gibi taşınabilir evlerdir. Birincisinin daha iyi olduğunu söyleyen Kınalızâde, evin sağlam, tavanının yüksek, kapılarının geniş olması gerektiğini söylemektedir. Renk ve süsleme gibi ayrıntılara da girdikten sonra, sürekli bir tamir ve güzelleştirmenin kötü bir huy olduğunu, bu gibi israflara girilmemesi gerektiğini söylemektedir (s. 333).

Ahlâk-ı Alâî'nin üç bölümünden ikincisi olan ve kendi içinde sekiz kısımdan oluşan İlm-i Tedbir-i Menzil bölümünün dördüncü kısmı, iktisadi meselelerin en fazla işlendiği kısımdır. Bu kısım “İlm-i Tedbir-i Menzil'de Ekonomi” olarak değerlendirilebilir. Fakat kitabın formunu dikkate alarak “ev ya da aile ekonomisi” olarak bakılması daha uygun olacaktır (Orman, 2001, s. 340).

Kınalızâde (2007) bu kısma “nev'-i insân kût iddihâr etmeğe muztar u muhtâcdır” diyerek, insanın hayatını sürdürebilmesi için yiyecek biriktirmek zorunda olduğunu belirterek başlamaktadır. Bütün uygulamalarda, alışverişlerde değişmeyen, her şeyin değerinin onunla tespit edildiği bir ölçüye ihtiyaç

vardır. Bu da adaleti koruyan ve “nâmûs-ı asgar” (küçük namus) denilen dinardır (para). Bunun herkesin istediği zaman elde edemediği kıymetli bir şey olması gerekir, aynı zamanda az bir miktarı başka şeylerin çoğuna denk olabilenlidir. Kolay taşınabilir bir şey olması, insanın ihtiyaçlarını kolayca onunla karşılayabiliyor olması, ayrıca uzun süre dayanabiliyor olması, saklanıp biriktirmeye müsait olması paranın faydalarındandır (s. 335). Modern iktisat teorisinde de bir iktisat politikası aracı olmasının dışında, paranın bütün özellikleri ve fonksiyonları aynı şekilde sayılmaktadır (Dinler, 2000, s. 356).

Paranın faydalarını ve fonksiyonlarını zikrettikten sonra Kınalızâde, malla ilgili görüşlerine geçer. Ona göre mal üç boyutuyla incelenebilir: Birincisi kazanılması (gelir) yönüyle, ikincisi korunması (tasarruf) yönüyle, üçüncüsü de harcanması yönüyle.

Malın kazanılma yolları konusunda ihtilaf olduğunu söylese de genel olarak üç gruba ayrılabilir der: (i) Ticaret, (ii) Sanat, (iii) Ziraat (s. 335).

Kınalızâde bu yolların hangisinin daha iyi olduğu konusunda ihtilafın olduğunu söylemektedir. Birkaç görüşü zikretmekte, fakat kendinden öncekileri takip ederek sanatın⁷ mı daha yüksek olduğunu söylediği, yoksa ziraatı⁸ mı öne çıkardığı net değildir.

Malın kazanılmasında veya gelir elde etmede üç şarta uyulması gerekir: (i) Zulüm ve haksızlıktan kaçınmak, (ii) utandırıcı ve ayıp olan şeylerden uzak durmak, (iii) alçaklık ve zilletten sakınmak (s. 336).

Daha sonra sanattan ve sanatın çeşitlerinden bahsedilmektedir. Sanatı ayrıca ele alması sanatı daha üstün bir kazanç yolu olarak gördüğüne bir delil olabilir. Kınalızâde sanatı, kendi içlerinde ayrıca ayrıma tabi tutsa da genel olarak üçe ayırmaktadır: (i) Şerefli (şerîf) sanatlar: Bu sanatlar bedenden değil, akıldan (nefs-i nâtika) meydana gelirler. İdareciler, düşünürler ve askerlerin sanatı gibi. (ii) Orta (mütevassıt) sanatlar: Ziraat gibi mecburi, kuyumculuk gibi mecburi olmayan sanatlar bu gruptandır. (iii) Alçak (hasıs) sanatlar: Bu sanatlar insanların yararına olmayan veya olsa da insanın şerefine yakışmayan sanatlardır.

7 Sanatı daha üstün gördüğüne dair bkz. (Ülgener, 2006, s. 96 ve Öztürk, 1990, s. 100).

8 Ziraatı daha üstün gördüğüne dair bkz. (Orman, 2001, s. 350 ve Oktay, 2011, s. 334).

Bunlar da kendi içinde kademeli olarak eşkıya ve bozgunculuk, maskaralık, eğlendiricilik ve falcılık gibi sanatlardır (s. 336).

Kınalızâde, sanatları tasnif edip açıkladıktan sonra, insanın bir sanatla uğraşmaya başladıktan sonra o alanda en iyisi olmaya çalışması gerektiğini, sadece geçimini temin etmekle yetinmemesi ve müşterisini memnun etmesi gerektiğini söyler. Çünkü müşterinin duası ahirette kurtuluşa, bu dünyada rızkın bereketine sebep olurken bedduası ahirette cezaya bu dünyada da bereketin kaçmasına sebep olur (s. 337).

Malın kazanılma (gelir) kısmı böylece tamamlandıktan sonra malın korunması ve artırılmasına (tasarruf) sıra gelmektedir. Kınalızâde'ye göre malın artması lazımdır. Çünkü mal artmazsa, zorunlu olarak tükenir. Bu durumda da para sıkıntısı ve ailevi anlaşmazlıklar başlar. Bu da ailenin dağılmasına kadar gidebilir. Mal artmalıdır ama bunun için de üç şarta uymak gereklidir: (i) Tasarruf, aile halkını sıkıntıya düşürecek derecede olmamalıdır. (ii) Zekât ve sadakayı terk ederek din ve diyaneti bozacak şekilde olmamalıdır. (iii) Toplumdaki itibarını zedeleyecek şekilde cimri davranmamalıdır (s. 338).

Bu üç şarta hep uymak koşuluyla malın korunması ve artırılması için dikkat edilmesi gereken üç husus daha vardır: (i) Harcama kazançtan (gelirden) çok olmamalıdır. Hatta eşit bile olmamalıdır, gelir harcamadan daha çok olmalıdır ki bir kısmını saklayabilsin. Kınalızâde, bazı tasavvuf erbabının söylediği gibi malın tamamının verilmesi gerektiği görüşüne karşı çıkar. "Zekâtı ihrâc olunan mâl kenz-i mezmûm olmaz." diyerek zekâtı verildikten sonra biriktirilebileceğini düşünür. Şair Emîr Necâtî'nin şiirini zikrederek bu görüşünü de şöyle formüle eder: "Birezcik ye birezcik dahi sakla/Birezcik dahi ver Tanrı yoluna." (ii) Biriktirilmesi istenen mal korunmaya uygun olmalıdır. Korumaya gücünün yetmeyeceği malları biriktirmeye kalkmamalıdır. Şehirde oturup da köyde mal sahibi olmak gibi. (iii) Tasarruf için kârı az da olsa revaçta olan malları tercih etmelidir. Kârı çok olsa da sık kullanılmayan, her yerde müşterisi olmayan malları biriktirmemelidir (s. 338-340).

Böylece Kınalızâde ilk üç şartta, mal biriktirmenin genel kurallarını vermiş, ikinci üç şartta da iktisadi gerekliliklerini ortaya koymuştur.

Malın kazanılması ve korunması konularına dair genel kurallar böylece açıklandıktan sonra malın harcanmasına geçilmektedir. Kınalızâde bu konuya önce kaçınılması gerekli olan dört şeyle başlamaktadır: (i) Ailesinin geçimi için gerekli olan harcamayı çok az tutup onlara sıkıntı çektirmemelidir. (ii) İsrâf etmemeli ve saçıp savurmamalıdır. (iii) Hayır için yapılan harcamayı şöhrat ve övünme için yapmamalıdır. Çünkü böyle yaparsa hem malı azalır hem de bir sevap kazanmış olmaz. (iv) Yaptığı hayır ve iyilikleri başa kakmamalı, hatta onları hiç hatırlatmamalıdır (s. 340-343).

Kınalızâde malı harcanan yerler bakımından da üçe ayırır: (i) Allah rızası için yapılan harcama. Bu, ailenin geçimini sağlamak gibi farz olabilir, yardıma muhtaç olanlara sadaka vermek gibi müstehap da olabilir. (ii) Cömertlik, insanlık ve hediyeleşmek için yapılan harcama. Bunun beş şartı vardır: (a). Acele etmeli, (b). Gizli vermeli, (c). Verdiğini çok görmemeli, (d). Devamlı vermeli, (e). Verilecek yeri iyi seçmeli. (iii) Kendi geçimi ve yaşaması için zorunlu olan harcama (s. 343-346).

İktisat, tam da malın harcanması kısmında ortaya çıkar. Harcama ahlakındaki iktisat (itidal, orta yol) diyebileceğimiz bu davranış tutumu, saçıp savurma ile cimrilik arasındaki orta noktadır. Bu anlamda iktisat cömertliktir ve bir fazilettir. Mal ve parayla ilgili bu uzunca kısımdan anlaşılmalıdır ki, Kınalızâde'nin amaçladığı şey dengeli, düzenli bir aile veya ev ekonomisi, tükettiğinden fazla kazanan bir hanedir (Öztürk, 1990, s. 106).

İlm-i Tedbir-i Menzil bölümünün beşinci kısmı hane halkının terbiyesi ve idaresiyle ilgilidir ve bu bölümün en uzun kısmıdır. Ayrıntılarına girmeyeceğimiz bu uzun kısımda (s. 349-403) evliliğin gerekliliği, anne olarak kadın, evlenilecek kadında aranan özellikler, evlenmekten kaçınılması gereken kadınlar, nikâhla ilgili meseleler, çok evlilik ve zararları, boşanma, erkeğin eşine karşı sorumlulukları, kadının kocasına karşı sorumlulukları, çocuklar ve onların her bir devredeki terbiyesi, genel görgü kuralları, söz söyleme kuralları, yeme içme ile ilgili kurallar, ebeveyne karşı davranış kuralları, hizmetçilerle ilgili meseleler, çeşitli milletler ve onların karakterleri, sevgi çeşitleri ve dereceleri gibi aile içi veya aileyi çevreleyen hayatın hemen her alanına yönelik bilgiler, değerlendirmeler

ve tavsiyeler yer almaktadır.⁹ Bu kısmın sonunda ele aldığı muhabbet (aşk) konusu, *Ahlâk-ı Alâî*'nin en ilginç parçalarından biridir. Zira Kınalızâde burada ele aldığı "muhabbeti" bütün bir kitap boyunca anlattığı ve kitabın okuyucuda gerçekleştirmeyi amaçladığı adaletin -ki adalet bütün alanlardaki denge ve itidal noktasıdır- üstünde bir konuma yerleştirir. Tasavvufi bir yaklaşımla muhabbetin olduğu bir toplumda adalete zaten ihtiyaç kalmayacağını söyler (Koç, 2007).

İlm-i Tedbir-i Menzil bölümünün altıncı, yedinci ve sekizinci bölümleri şehir idaresi veya devlet ahlakı ile alakalıdır. Bu bölümleri neden İlm-i Tedbir-i Medine bölümünde değil de burada işlediğine dair Kınalızâde herhangi bir izahta bulunmaz. Konumuzun çerçevesi İlm-i Tedbir-i Menzil'le sınırlı olduğu için, bu bölümde ele alınmış olmasına rağmen bu kısımların ayrıntılarına burada girmeyeceğiz.

Sonuç

Akademik disiplinlerin, modernite öncesi dönemde yazılan herhangi bir metni ele alış biçimi oldukça problemlidir. Zira çoğu zaman söz konusu metinlere, o metinlerin *sorularını* görmezden gelerek, dolayısıyla yazıldıkları bağlamı dikkate almadan bakmaktadır. Metinlerin *sorusu* dikkate alınmadığında bütünlüğü de kaybedilmiş olmakta ve metnin anlaşılması da neredeyse imkânsız hâle gelmektedir. Her bir akademik disiplin böyle bir metnin sadece belli bir parçasına bakmakta ve kendi sorularıyla yaklaşmaktadır. Yeni sorularla bir metne (metnin bir kısmına) gitmek yaratıcı bir takım çıkarımlar yapmayı mümkün kılabilir. Fakat kesinlikle o metinde mündemiç olan anlam kavranamayacaktır. Ele alınan metnin yazıldığı fikrî, sosyal, siyasi zemin ve dolayısıyla anlam dünyası göz ardı edildiğinde, metin bugüne yeni bir şeyler söyleyemeyecek ve sadece içerisinden bakılan akademik disiplin için bir nesne görevi görecektir. Diğer söyleyişle ele alınan metinle doğurgan bir ilişkiye girilerek yeniden üretilmiş olmayacak, herhangi bir akademik disiplinin iştahını bastırarak tüketilmiş olacaktır.

⁹ Bu kısmın ayrıntılı bir tahlili için bkz. Oktay (2011, s. 343-420) ve ayrıca Öztürk (1990, s. 108-132).

Bu noktaları dikkate alarak bakmaya çalıştığımız Kınalızâde'nin *Ahlâk-ı Alâî* adlı kitabında *adaletli* bir fert, aile, toplum ve devlet düzeninin nasıl olacağı sorusuna cevap aranmıştır. Yazar, aşırılıklardan uzak, itidalli bir fert, toplum ve devlet inşası için kendisinden önceki felsefi geleneği tevarüs ederek onu İslam'ın kaynaklarıyla yeniden harmanlayarak etkili bir biçimde ortaya koymaya çalışmıştır. Özellikle Osmanlı'nın zihniyet dünyasını anlamak için çok önemli olan "adalet dairesi"ni de formüle eden bu klasik eser, insanın manevi dünyası ile içerisinde yaşadığı evi; ailenin yapısıyla yaşanılır bir şehir inşa etmeyi; iktisadi ilişkilerle idarecilerin özelliklerini birbirleriyle ilişkili bir şekilde bütünlüklü olarak ele almıştır. Bunu yaparken de dilin ve edebiyatın bütün imkânlarını kullanmıştır.

Ahlâk-ı Alâî'de özellikle ele aldığımız ve ferdin ahlakı ile devletin idaresi konuları arasına yerleştirilen İlm-i Tedbir-i Menzil kısmının; evin fiziki koşullarından evin reisi olarak babanın görevlerine, paranın fonksiyonlarından sadaka vermenin kurallarına, mal biriktirilmesinden harcama ahlakına, adabımuâşeretten çocuk terbiyesine kadar bütüncül ve tutarlı bir bakış açısıyla, ayet, hadis ve şiirle takviye edilmiş, oldukça ağıdalı ve edebî bir dille kaleme alınmış bir risale (kısım) olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmada *Ahlâk-ı Alâî* ve özellikle onun İlm-i Tedbir-i Menzil kısmı daha çok tasvirî bir biçimde ele alınmıştır. Bu kitabın ve diğer İslam düşüncesi kaynaklarının yanlış soru ve yöntemlerle herhangi bir tahrife uğratılmaksızın, iktisadi düşünce açısından kendi zeminleri, soruları ve bağlamları dikkate alınarak tahlil edilmesi, bugüne söyleyebileceklerinin keşfedilmesi ve yorumlanarak yeniden üretilmesi gerekmektedir. Çalışmamız bu yeniden üretim veya ihya için sadece bir başlangıç basamağı olarak görülmelidir.

Economy in Ethics: Economical Concerns in Ahlâk-ı Alâî

Ali Haydar BEŞER^a

Kırklareli University

Abstract

In the ages before modern social science disciplines had been established, it was not possible to encounter independent work on issues covered under economical thought; however, it was possible to visit these issues in books of various disciplines. Examples include books on ethics. Economic issues were often dealt with in these books, sometimes only scarcely and others more frequently. One of the most important examples is Kinalızâde Ali Çelebi's work *Ahlâk-ı Alâî*, and, notably, its section titled *İlm-i Tedbir-i Menzil* (Science of Domestic Economy). Also formulating the 'circle of justice' that was particularly important in understanding the Ottoman mentality, this classic work discussed man's spirituality and the house he dwells in; the structure of the family and of building a city that can be lived in; and commercial relations and the properties of the rulers' integrity in their relations among each other. He referred to many resources of the language and literature while completing this work, and in the *İlm-i Tedbir-i Menzil* section, many issues, including material necessities of the family house, the fathers' duties as lords of the house, and rules for rearing the children, are considered an integral approach in addition to the issues covered by the theory of economics today, which include the functions of money, saving, spending, etc. Supported by verses from the Koran, deeds of Muhammad, and poetry, the issues are expressed with an elaborate and literate style. To ensure that these types of classical works continue their relevance today, they shall be understood correctly when first considering their semantics and background; only then shall they shall be given a meaning that can be utilized to answer our questions of today. Our work is only an effort to provide grounds for this purpose.

Keywords

Ethics, *Ahlâk-ı Alâî*, Economic Thought, *İlm-i Tedbir-i Menzil*, *Kinalızâde*, *Oikonomia*.

^a **Ali Haydar BEŞER** is a research assistant of history of economics. He is a Ph.D. candidate at Sakarya University. His research interest includes history of economic thought and economic sociology. *Correspondence:* Kırklareli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kayalı Yerleşkesi, Kofçaz 39100 Kırklareli, Turkey. Email: ali.beser@klu.edu.tr & alihbeser@gmail.com

When we observe studies on the available history of economic thought, we can see that a Eurocentric approach is dominant much as it is in other historical studies. Just as in philosophy, economic thought begins with the Greek age; the period referred to as the Middle Ages is never mentioned or mentioned with only a few paragraphs in such a manner that would justify referring to this age as the “dark ages.” Nevertheless, these ages are the most brilliant periods in the history of Islamic thought. Only the naive would permit thought that no prior discussion has ever addressed economic matters, so one merely has to browse through different resources to uncover issues under the heading of economic thought. It is obvious that this has historically been a difficult task, when considering the abundance in the history of Islamic thought and the method of covering these issues in the various works. Sabri Orman’s “İktisadî Düşünce Tarihinin İslamî Kaynakları” (Islamic Resources on the History of Economic Thought, 1999) is considered the most important guide and the only work available in this field. Prevalent throughout this work are thoughts on how economic issues can be found throughout many different fields and works and how the economic issues are resolved in relation to their problems and within their contexts. One of the most important examples is Kınalızâde Ali Çelebi’s work *Ahlâk-ı Alâî*, and, notably, its section titled İlmi-i Tedbir-i Menzil (Science of Domestic Economy).

What is important (or maybe even more important than finding thoughts on economic issues from different sources and elaborating on them) is the means and methods of approaching these thoughts. In the aforementioned resources, these issues were resolved as answers to questions which were, in general, different than questions which would be posed today. Any assessments made without considering these questions and problems, or the social and intellectual grounds where the thoughts were presented, shall be incorrect or, at least, incomplete. Sabri Ülgener’s (2006) approach may be given as an example, for although Ülgener is among the exceptional in assessing *Ahlâk-ı Alâî* in terms of the economic thought present in his work, “İktisadî Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası” (Ethics and Mentality of Economic Disintegration), his method is flawed as he did not consider the points we have mentioned. He did not try to understand it within its own sphere of meanings, within its own

questions and context; he, instead, considered it an example of the “ethics of middle age” that he developed through the book and criticized on the grounds that it prevented the development of the economic mind.

Defining “economy” includes a common way and restraint in addition to its other meanings. The focus of the books on ethics is that man shall act on restraint in all issues; this is called “virtue.” When we mention *Economy on Ethics*, we refer both to the discussion of economic matters in ethics and common way or restraint in the approach to ethics. Therefore, we suggest that this issue is discussed within these books in the context of the properties that make man virtuous instead of individuality. In other words, the goal of the books on ethics throughout the history of Islamic thought, notably *Ahlâk-ı Alâî*, is the construction of a virtuous man, a virtuous society, and a virtuous state. Economic issues are considered in this context, and the economic acts that shall contribute to this goal are discussed.

In our work, the relation between oikonomia and ilm-i tedbir-i menzil shall be investigated first to observe where this concept stands in the tradition of thought and then move to analyze Kınalızâde and his work. *Ahlâk-ı Alâî* shall provide additional discourse and, finally, the issue of *İlm-i Tedbir-i Menzil* in *Ahlâk-ı Alâî* shall be presented.

Oikonomia and İlm-i Tedbir-i Menzil

It is possible to translate *oikonomia* (which is formed by the combination of *oikos*, “home” or “household” in Greek and *nem*, “management” or “administration” in Greek) as “domestic economy” in Turkish (Güler, 2005). The origin of categorizing economics as a science today, *oikonomia* was considered a branch of knowledge under the practical Greek Philosophy. The book accepted as the first authority on this is *Oikonomicus*, written by Xenophon who lived between 430 and 355 BC (Özgüven, 2011, p. 16).

The connection between Islamic Meşşai (Peripathical) philosophy and Greek philosophy has already been established. Developed from the translation of

Greek philosophical texts and, especially under the influence of the thoughts of Aristotle, Meşşâî philosophy is an example for the transition of thoughts to its reproduction in a new form. The presence of the strong connection between these two forms of thinking facilitates the understanding of the term “İlm-i Tedbir-i Menzil” or “Tedbirü'l-Menzil.” We can even say that this term is the precise translation of *oikonomia* (Orman, 2001, p. 302). Similarly, it is possible to translate “İlm-i Tedbir-i Menzil” as “Domestic Economy” in Turkish.

It would be beneficial to see the position of İlm-i Tedbir-i Menzil in the categorization of sciences in the tradition of Meşşâî philosophy to observe the part of the whole. Accordingly, philosophy, or “hikmet,” is divided into two parts: Theoretical Philosophy and Practical Philosophy. These are, further, divided into three branches each: Theoretical Philosophy includes (i) Metaphysics (high science), (ii) Mathematics (middle science), (iii) Natural Science (lower science) and Practical Philosophy includes (i) Ethics, (ii) İlm-i Tedbir-i Menzil (economy), (iii) İlm-i Tedbir-i Medine (politics) (Nasr, 2006 p. 16).

According to these classifications in philosophy, while theoretical philosophy is related to the knowledge of the man, practical philosophy relates to the acts of man; the former matures man in theory while the latter matures man in practice. When both philosophies are present in one person, true happiness is achieved. Relative to the subject of ethics, one of the three parts of practical philosophy relates to how the individual shall mature--the subject of İlm-i Tedbir-i Menzil is domestic economy, or ethics of the family, and the subject of İlm-i Tedbir-i Medine focuses on virtuously ruling the cities or countries (Ayдын, 1989).

The term, Tedbirü'l-Menzil, is first used in İbn Miskeveyh's work, *Tehzibü'l-Ahlâk* by referring to *Oikonomia* in Greek (Çağrııcı, 2011). Although İbn Sînâ, İbn Miskeveyh's contemporary and most significant philosopher of the Meşşâî philosophy does not use the same term, he has a separate work titled *es-Siyasetu'l-Menziliyye*. In this work, İbn Sînâ becomes the most significant source for all İlm-i Tedbir-i Menzil literature after him (Orman, 2001, p. 327). This term would eventually also be used by Gazâlî and Nasîrüddîn-i Tûsî, but the subject was most widely addressed in Kınalızâde's *Ahlâk-ı Alâî* (Çağrııcı, 2011). In the relationship between İlm-i Tedbir-i Menzil and *Oikonomia*, it is possible to

say that the general philosophical method and form is taken from Oikonomia, however its content is reproduced from Islamic perspective and resources.

Kınalızâde, originally named Ali Çelebi ibn Emrullah (or Alâad-dîn Ali b. Emrullah), was born in Isparta in 1510. He was referred to as either Kınalızâde Ali Çelebi or, simply, Kınalızâde. The nickname Kınalızâde comes from the tale of his grandfather's application of henna on his beard. Due to this habit of his grandfather, his children and grandchildren were referred to by this nickname (Oktay, 2011, p. 41). Kınalızâde studied under various professors in Mahmud Paşa, Davud Paşa and Ali Paşa Madrasahs and went on to enroll in Fatih Madrasah to eventually become the assistant for Çivizâde Muhyiddin Mehmed Efendi, one of the prominent scholars of the period in 1538 (Aksoy, 2002).

The preface of *Ahlâk-ı Alâî*, Kınalızâde (2007) indicates the tradition he connects with his book, thus his resources through his reference to the names of three books: Nasîrüddîn-i Tûsî's *Ahlâk-ı Nâsrî*, Celâleddîn Devvânî's *Ahlâk-ı Celâlî*, and Hüseyin Vâ'iz's *Ahlâk-ı Muhsinî*. He discloses that as these books were all in Persian and that he wanted to write a book on ethics in Turkish (p. 38). Kınalızâde's philosophical resources that extended up to the Greek philosophers were, in fact, resources that he used via Tûsî and Devvânî. One of the most significant differences that distinguishes *Ahlâk-ı Alâî* from the others is that the religious resources he used were referred to significantly more throughout this work. He referred extensively to the religious evidences, such as verses of the Koran and deeds of Muhammed, particularly throughout the *İlm-i Tedbir-i Menzil* section on family ethics, which is the subject of our work. If we separated Tûsî and Devvânî from whose work he derives the essence and form of ethics, we can say that the most significant source of *Ahlâk-ı Alâî* is Gazâlî and his work, *İhyâ* (Koç, 2007). Thus, it would not be wrong to say that he has Islamized the ethics in the philosophical terms he inherited with the help of Gazali.

With all these features, Kınalızâde produced a new work with his *Ahlâk-ı Alâî* by synthesising the philosophical, religious, and sufistic aspects of all the knowledge assimilated before him. This work has become an example for many subsequent works and a resource for all ethics books taught in Madrasahs, thus rendering it a "classical" and original work (Oktay, 2008). If we consider

the commentary and annotation tradition, authenticity comes from the “composition, phrase, and addition” (Koç, 2007) and has resulted in this work being translated into Western languages (Kahraman, 1989).¹

İlm-i Tedbir-i Menzil in Ahlâk-ı Alâî

It is quite difficult to encounter—both in the Western and Eastern worlds—works devoted to economic matters from pre-modern times because economic matters were considered a part of individual and social life and were not given a separate field of existence. Although this does not indicate that they were not involved in economic matters, it does indicate that these matters were not considered a central role in the integrity of life. It is possible to find many Islamic laws, commentary, Sufism, and ethics works that discuss economic matters in relation to their various aspects of our world, but none of them are aimed at explaining economic matters. This is also the reflection of a world-view that “expresses a specific stance developed against being and the ethical codes of this stance.” Whether you are aware of it or not, or specify it or not, a world-view “provides direction for all human acts.” (Kalin, 2010).

Ignoring this point, which is methodically very important, may cause very significant mistakes in understanding the text as intended in the pre-modern age. A progressive and Euro-centric perspective creates an obstacle even before reading the texts in their own contexts.² Viewing former texts written with a perspective of social sciences that occurred at a later date and in disciplines that were separated within these sciences with a mentality where there was no such separation would inevitably cause a “disciplinary illusion.”³ In such an approach where discipline is brought more forward than the text and the thought, the subjects are studied by removing their integrity and, thus, they are consumed. In this sense, our subject in this study, namely İlm-i Tedbir-i Menzil in *Ahlâk-ı Alâî*, shall be understood through the integrity of the work we are trying to build.

1 Although *Ahlâk-ı Alâî* has been printed incompletely and in different forms, the latest and complete edition was edited by Mustafa Koç without any simplification by complete Latinisation, and was printed in 2007 by Klasik Yayınları.

2 Using Kinalizâde and his work *Ahlâk-ı Alâî* as an example of the “ethics of middle age” was interpreted negatively and criticized on the grounds that it prevented the development of the economic mind, see Ülgener (2006).

3 For the conceptualization of “historical illusion” and “disciplinary illusion,” see Köse (2009, pp. 1-19).

Kınalızâde (2007) has addressed *İlm-i Tedbir-i Menzil* in his very first sentence by stating that “*İlm-i tedbirü'l-menzil* is a science and, with that science, one can know the qualities of living orderly and reasonably among the residents of a household.” He provides that this science is about providing order among the residents of a household and states that, if the rules of living together are followed, happiness in the world and in the afterlife may be reached; however, as it is not possible to put these rules forth with reason only, this science shall be needed (p. 325).

In the first section, Kınalızâde mentions the innate requirements of man to a *menzil* (house). Here, he uses the term “*menzil*” as a house where man dwelt first and then as a home for the entire family. Thus, he mentions that *menzil* has both material and spiritual aspects and, as a result of the integral approach, mentions the physical conditions of a house in a work where ethics is described (p. 327). Kınalızâde mentions five elements that constitute a family: father, mother, children, servant, and foods that allow nourishment (*kût*).⁴ Provision of these five elements is to provide for the order of the family and is only possible through its management. Whosoever would manage the family is the father, and the father shall manage the family in such a manner that members of the family shall stay away from bad morals (*rezilet*) while exercising good morals (*fazilet*). Here, *İlm-i Tedbir-i Menzil* is the knowledge of this household management and the purpose of this knowledge “are not the households built from stones and wood, maybe the haven that brings the aforementioned ones or more together.” (p. 328).

In the second section, Kınalızâde utilizes two analogies to describe the duties of the father, who is the leader of the family. These analogies are of a shepherd and a doctor. The analogy of the shepherd may have its inspiration from the deed of Mohammad, specifically “You are all shepherds and each of you is responsible for his own stock.” The same example of the leader of a family is also used by *İbn Sînâ* and *Tûsî* (Orman, 2001, p. 338).

4 Using “supplies” for the term “*Kût*,” Oktay (2001) states that this word is an expression that covers all needs of a family, such as clothing, dwelling and other materials other than food.

Kınalızâde (2007) returns to the physical conditions of a house in the sense of the third section and describes how a house shall be constructed. He divides houses into two types: immovable houses made of stones, limestone or wood where inhabitants of a city or village dwell, and movable houses, such as tents made of wool by the inhabitants of a desert or countryside. Stating that the former is better, Kınalızâde asserts that a house shall be firm, its ceiling shall be high, and its doors shall be wide. He details colors and ornamentation and states that continuous repairs and glamorization are bad habits and wastes that one should avoid (p. 333).

The fourth section of the *İlm-i Tedbir-i Menzil*, the second of the three parts of *Ahlâk-ı Alâî*, consisting of eight sections on its own, is the section where economic matters are discussed most. This section may be considered as “Economy in *İlm-i Tedbir-i Menzil*.” However, it would be more appropriate to think of it as referring to the “household or family economy” by considering the form of the book (Orman, 2001, p. 340).

Kınalızâde (2007) states that a stagnant measure that determines the values of all things is required in all applications and businesses. This is dinar (money) that is also called “*nâmûs-ı asgar*” (small honor). This shall be a precious thing that cannot be obtained by everyone at whatever point they require, and a small amount of it shall compensate for greater amounts of other things. The fact that it can be carried easily that man can meet his needs with it easily, and that it can stand for a long period of time and is appropriate for storing and collecting are the virtues of money (p. 335). In modern economic theory, the qualities and functions of money are described in a similar manner other than that it is a tool for economic policy (Dinler, 2000, p. 356).

Three conditions shall be followed when earning a property or income: (i) Avoiding cruelty and injustice, (ii) Staying away from shameful and immoral things, and (iii) Avoiding cowardice and abasement (p. 336).

When the earning of property (income) is complete, increasing (saving) the property comes next. According to Kınalızâde, property shall be increased because, if it is not increased, it would necessarily be consumed, increasing

the financial pressures and conflicts among the family and potentially resulting in breaking up the family. Property shall be increased, but man shall follow three conditions to achieve this: *(i)* Savings shall not go further to make the family feel pinched; *(ii)* It shall not be such that alms and relief is left and so religion and devoutness is compromised; and *(iii)* One shall not act as tight as to damage his reputation in the society (p. 338).

While these three conditions shall always be met, there are three additional points to be considered to protect and increase one's property: *(i)* Spending shall not exceed earning (income). It shall not even be equal; income shall exceed spending, so that it would be possible for one to save. Kınalızâde objects to the view of some sufis that all property shall be given away. He proposes, "A property cannot be reprehensible when its alms is given" and thinks that saving is possible when its alms are given. He formulates this view by citing a poem by poet Emîr Necâtî: "Some of it spend, some of it save/And some of it give away for the sake of God;" *(ii)* Property that will be saved shall be appropriate for protection. One shall not try to save properties that he cannot afford to protect. For example, one may not have properties in a village while he lives in a city; and *(iii)* One shall prefer properties on demand, even if their revenue is low, for saving. He shall not collect properties that are not used frequently or that do not have customers everywhere even if their revenue is high (p. 338-340).

Thus, Kınalızâde has given the general rules for saving property in the first three conditions and stated the economical requirements for saving in the latter three conditions.

After explaining matters on earning and protecting property as such, he addresses the spending of money. Kınalızâde highlights four things to avoid: *(i)* One shall not put his family in financial difficulty by reducing the expenditure required for their subsistence too much; *(ii)* One shall not waste and squander his money away; *(iii)* One shall not make any expenditure made for charity for reputation or pride. Because, if he acts this way, both his properties will reduce and he will not acquire any merit; and *(iv)* One shall not rub his good deeds and charities in; in fact, he shall not mention them anyway (p. 340-343).

Kınalızâde then divides the property into three categories relative to where it is spent: (i) Spending made for the sake of God. This may be a religious obligation, such as providing subsistence for the family or good deeds that are not obligatory such as relieving people in need; (ii) Spending made for generosity, humanity, and giving presents (there are five conditions for this: a. One shall act quickly, b. He shall give confidentially, c. He shall not grudge what he has given, d. He shall give continuously, and e. He shall choose where he shall give properly); (iii) Spending required for his subsistence and living (p. 343-346).

Economy is defined precisely by the spending of the property. This behavior that we can call economy (restraint, common way) in spending is the midpoint between wasting and meanness. Thus, economy is generosity and virtue. What we understand from this lengthy passage is that Kınalızâde's purpose is to promote a stable, regular family or domestic economy and a household that earns more than it spends (Öztürk, 1990, p. 106).

The fifth part of İl̄m-i Tedbir-i Menzil focuses on the discipline and management of a household and is the longest passage in this section. While we will not go into detail on this passage (p. 349-403), information, considerations, and recommendations on every aspect of life in and around the family, such as the necessity of marriage, the woman as a mother, qualities to be sought in a woman to be wed, women who shall be avoided from being wed, matters on marriage ceremony, polygamy and its harms, divorce, man's responsibilities on behalf of his wife, woman's responsibilities on behalf of her husband, children and their nurturing at every stage, general etiquette, dining etiquette, rules of behavior against parents, matters on servants, various nations and their characters, types and degrees of love are described.

Conclusion

It is quite problematic for academic disciplines to address texts written in the pre-modern age because these disciplines usually observe these texts without addressing their "question" and, thus, without considering the context in which they were written. When the "questions" of the texts are ignored, the integrity of

the text is also ignored and it becomes impossible to understand the text. Each academic discipline observes only one specific aspect of the text and approaches the text with its own questions. Approaching a text (or a part of a text) with new questions may allow creative deductions; however, one shall certainly not be able to grasp the meaning intrinsic to that text. When the intellectual, social, and political grounds discussed throughout the text is written, its sphere of meaning is ignored and that text shall not reveal anything new for today serving only as an object for the academic discipline from where one looks. In other words, the text discussed shall not be reproduced by entering into a prolific relationship with that text; it shall only be consumed by quelling the thirst of an academic discipline.

Kınalızâde's work, *Ahlâk-ı Alâî*, which we attempted to understand while considering the points discussed, searches for answers to questions on how a "just" individual, family, social, and state order shall be. The author of the book inherited the philosophical tradition preceding him, and he tried to explain it in an effective manner by blending it with Islamic sources to build a restrained individual, society, and state away from extremities. In addition, in formulating the "circle of justice" important to understanding the Ottoman mentality, this classic work discussed man's spirituality and the house wherein he dwells ; the structure of the family and building a livable city; and commercial relations and the properties of the rulers' integrity in their relations among each other.

In this work, we have discussed *Ahlâk-ı Alâî* and, specifically its section titled İlm-i Tedbir-i Menzil in a rather descriptive manner. This book and other sources on Islamic thought shall be analyzed by considering grounds, questions, and contexts in terms of economic thought without the manipulation by incorrect questions and methods. What these texts can tell us about today shall be discovered and reproduced by commenting on them. Our work shall only be seen as a beginning in this reproduction or reclamation.

Kaynakça/References

- Adıvar, A. A. (1993). Kınalızâde Ali Efendi. *MEB İslam Ansiklopedisi* içinde (Cilt 6, s. 709-711). Ankara: M.E.B Yayınları.
- Aksoy, H. (2002). Kınalızâde Ali Efendi. *TDV İslam Ansiklopedisi* içinde (Cilt 25, s. 416-417). Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Aydın, M. (1989). Ahlāk. *TDV İslam Ansiklopedisi* içinde (Cilt 2, s. 10-14). İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Çağrı, M. (2011). Tedbîrü'l-Menzil. *TDV İslam Ansiklopedisi* içinde (Cilt 40, s. 260-261). İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Dinler, Z. (2000). *İktisada giriş* (5. basım). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Güler, M. N. (2005). Günümüzdeki iktisat (ekonomi) bilimi'nin adlandırılma problemiği. *İslâmî Araştırmalar Dergisi*, 18(4), 377-386.
- Kahraman, A. (1989). Ahlāk-ı Alâî. *TDV İslam Ansiklopedisi* içinde (Cilt 2, s. 15-16). İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Kalın, İ. (2010). Dünya görüşü, varlık tasavvuru ve düzen fikri: Medeniyet kavramına giriş. *Divân Dergisi*, 15(2), 1-61.
- Kınalızâde, A. Ç. (2007). *Ahlāk-ı Alâî* (haz. M. Koç). İstanbul: Klasik Yayınları.
- Koç, M. (2007). Giriş. *Ahlāk-ı Alâî* içinde (s. 1-26). İstanbul: Klasik Yayınları.
- Köse, H. M. (2009). İslam siyaset düşüncesini yeniden okumak: Eleştirel bir giriş. *Divân Dergisi*, 14(2), 1-19.
- Nasr, S. H. (2006). İslâm ve bilim. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Oktaç, A. S. (2008). İslam ahlāk klasikleri bağlamında klasik nedir? Osmanlı klasikleri var mıdır? S. Erdem (Ed.), *İslam ve Klasik* içinde (s. 309-318). İstanbul: Klasik Yayınları.
- Oktaç, A. S. (2011). *Kınalızâde Ali Efendi ve Ahlāk-ı Alâî*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Orman, S. (1999). İktisadî düşünce tarihinin İslami kaynakları. *Divân Dergisi*, 6(1), 9-48.
- Orman, S. (2001). *İktisat, tarih ve toplum*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Özgül, A. (2011). *İktisadî düşünceler-doktrinler ve teoriler*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Öztürk, H. (1990). *Kınalızâde Ali Çelebi'de aile*. Ankara: Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Ülgener, S. (2006). *İktisadî çözümlenin ahlāk ve zihniyet dünyası*. İstanbul: Derin Yayınları.

Kredi Derecelendirme Kuruluşlarındaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Çatışma Alanları ve Çıkar Çatışması Güvenli Bir Şekilde Nasıl Yönetilir?

Mustafa KAVAS^a

Kırklareli Üniversitesi

Sinem KALENDER

Kırklareli Üniversitesi

Öz

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, iş dünyasının neredeyse her alanında ilgi çekici bir kavramdır. Son yıllarda özellikle kurumsal skandallar ve küresel finans krizi gibi nedenlerden dolayı kredi derecelendirme kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluğu üzerinde hararetle tartışmalar yürütülmüştür. Bu kuruluşların mevcut iş modelleri (hisse senedi çıkararak öder) kaçınılmaz olarak bazı çatışma alanlarına ve çıkar çatışmalarına neden olmaktadır. Bu durum bu kuruluşların kaliteli notlar yerine karlarını gözetmelerine sebep olmaktadır. Bu çalışmada, küresel derecelendirme kuruluşlarının ortaya çıkan bu çıkar çatışmasını doğru bir yaklaşımla elimine edebilecekleri veya en azından güvenli bir şekilde yönetebilecekleri savunulmaktadır. Diğer bir deyişle, her ne kadar mevcut durum bu çıkar çatışmasını yönetmenin çok zor olduğunu gösterse de küresel derecelendirme kuruluşları, uygun bir stratejik çözüm benimsedikleri takdirde, bu çatışmaları güvenli bir şekilde yönetebilir.

Anahtar Kelimeler

Çıkar Çatışması, İş Modeli, İşletme Lisansı, Kredi Derecelendirme Kuruluşları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk.

a **Sorumlu Yazar:** Mustafa KAVAS uluslararası ticaret alanında araştırma görevlisidir. Çalışma alanları arasında uygulama olarak strateji, stratejik değişim, yönetsel biliş, pozitif kurumsal bilgi, iş yerinde maneviyat, küçük ve orta ölçekli işletmelerde özellikle Anadolu kaplanlarında strateji oluşturma. *İletişim:* Kırklareli Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Kırklareli. Elektronik posta: mustafa.kavas@klu.edu.tr

b Sinem KALENDER uluslararası ticaret alanında araştırma görevlisidir. *İletişim:* Kırklareli Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Kırklareli. Elektronik posta: sinem.kalender@klu.edu.tr

Corporate Social Responsibility in Credit Rating Agencies: How to Manage Areas of Conflict and Conflicts of Interest in a Responsible Way

Mustafa KAVAS^a

Kirklareli University

Sinem KALENDER^b

Kirklareli University

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has been an intriguing concept in almost every aspect of business life. In recent years, there has been a heated debate around this concept, especially within the global credit rating agency (CRA) industry, primarily because of recent corporate scandals and the global financial crisis. The current business model ("issuer-pays") of global CRAs inevitably creates some crucial areas of conflict and conflicts of interest that are likely to provoke agencies to value profits over the quality of ratings. In this paper, it is argued that CRAs can eliminate, or at least manage, potential conflicts of interest in a responsible way by implementing true corporate social responsibility initiatives and self-regulating mechanisms. In other words, although the current situation shows that managing conflicts of interest is quite difficult, CRAs have an important role and, if they apply some strategic solutions to such conflicts, they can manage them in a responsible way.

Keywords

Business Model, Conflicts of Interest, Corporate Social Responsibility, Credit Rating Agencies, License-to-Operate.

a **Mustafa KAVAS** is currently lecturer in the Department of International Trade at Kirklareli University. His research interests include strategy-as-practice, strategic change, managerial cognition, positive organizational scholarship, spirituality at work, and strategy formulation in small and medium sized enterprises with a particular focus on Anatolian Tigers. *Correspondence:* Kirklareli University, Vocational School of Social Sciences, Department of International Trade, Kirklareli, Turkey. Email: mustafa.kavas@klu.edu.tr

b **Sinem KALENDER** is currently lecturer in the Department of International Trade at Kirklareli University. Contact: Kirklareli University, Vocational School of Social Sciences, Department of International Trade, Kirklareli, Turkey. Email: sinem.kalender@klu.edu.tr

“There are two superpowers in the world today, in my opinion. There’s the United States, and there’s Moody’s Bond Rating Service. The United States can destroy you by dropping bombs, and Moody’s can destroy you by downgrading your bonds. And believe me, it’s not clear sometimes who’s more powerful” (Friedman, 1996).

Credit rating agencies (CRAs) are accepted as among the most powerful and toughest players in the global financial market, particularly because they have been playing a pivotal role in the development of a structured capital market by providing opinions about corporations to individual and organizational investors. A CRA can be simply defined as “a person or organization that issues credit ratings for a reasonable fee; uses a quantitative or qualitative model, or both, to determine credit ratings and receives fees substantially from issuers or investors, or a combination thereof” (Mulligan, 2009). Despite their inevitable power, these agencies have been exposed to intense global outcry and scrutiny in the wake of recent corporate scandals and the global financial crisis. In other words, since they hold the crucial role of eliminating information asymmetries between companies and investors by signaling companies’ creditworthiness, they have been at risk of losing their license-to-operate (corporations’ social acceptance) when they initially give high ratings to a company while it actually has bad performance. Moreover, areas of conflict, inherent in the rating industry, endanger their license-to-operate. However, since the global financial market is more complex than ever before, and borrower diversity has grown over time, both investors and regulators have increased their reliance on the opinions of the CRAs (Cantor & Packer, 1994). In addition, ratings are issued to convey information about those instruments rather than to force investors to buy or sell particular debt instruments. In other words, they do not assess the economic appeal of investments (Rhodes, 1996). However, due to the complexity of analysis of financial instruments, investors tend to rely on these ratings in their investment decisions. What is more, with lower transparency and the oligopolistic nature of the global credit rating industry, capital market participants have little or no choice of eliminating these agencies, even if these agencies lack credibility. That is why we think CRAs have significant power and inevitable effects on global capital markets.

Despite these facts, and their importance within financial markets, global CRAs have remained unregulated private institutions based on the idea of market

efficiency (Rousseau, 2006). Their independence and power have accelerated with the current business model of global CRAs. It is obvious that this business model has led to an outcry over potential conflicts of interest inherent in the rating business, especially with the increase of recent global corporate scandals, such as Enron and WorldCom. For instance, the CRAs who are supposed to provide reliable information to investors might have incentives to hide the truth or ignore due diligence to increase their own profits. Therefore, obviously, the areas of conflict and conflicts of interest inherent in the global CRA industry might be different level. However, because of the space limit, this paper will basically explore conflicts between issuer-focused and investor-focused CRA business models.

In this paper, it is strongly argued that CRAs can eliminate, or at least manage, potential conflicts of interest in a responsible way by implementing true corporate social responsibility (CSR) initiatives and self-regulating mechanisms. In the first section of this paper, we will sketch the evolution of CRA business models, from “investor-pays” to “issuer-pays,” whereby agencies value profits over the quality of ratings. In the second section, basic areas of conflict and various conflicts of interest within this business model will be evaluated. The third section will provide suggestions on how CRAs can handle these areas of conflict and conflicts of interest in a responsible way. Although the current situation shows that managing conflicts of interest is difficult, CRAs have an important role and, if they apply some strategic solutions to such conflicts, they can manage them in a responsible way.

Business Model of CRAs: a Shift from “Investor-Pays” to “Issuer-Pays”

With the dawn of the twentieth century, John Moody developed the first credit rating agency, Moody’s Investors Services, in New York City, with the aim of providing ratings for nearly all of the government bond markets at the time (Setty & Dodd, 2003). Although CRAs first appeared in the United States, nowadays they have a global presence and growing significance (Pinto, 2006). The traditional idea behind publishing ratings has been to provide information

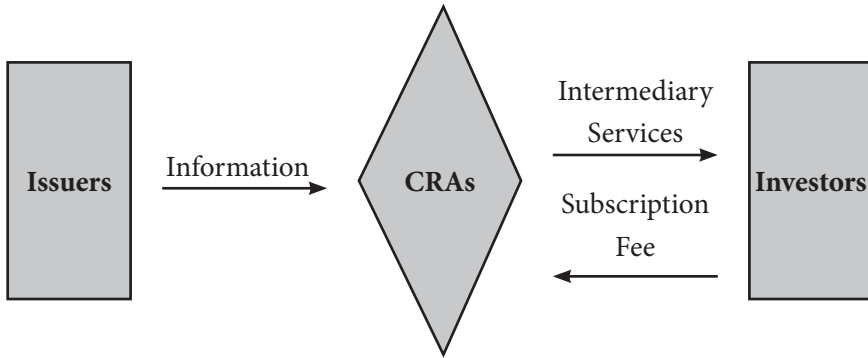
to investors about the creditworthiness of corporate and government bonds (Fons, 2008). The essential function or mission of CRAs has been to reduce information asymmetry within capital markets. It is obvious that they generate revenue from their intermediation services. Initially, they generated revenues mostly from the sales of ratings reports to investors. In this regard, when CRAs first came into place, their main customers were investors. From their inception until the 1970s, CRAs have provided public ratings of issuers and have financed their services solely from the sale of publications to subscribed investors (Cantor & Packer, 1994). CRAs profited by selling their ratings and reports to potential investors who were seeking information about financial instruments. That is why the initial business model was called the “investor-pays,” or “subscriber-pays” model.

With the increase of information technology, such as the development of photocopying in the 1970s, and increasingly complex securities in need of large resources, this practice was rendered unprofitable, because non-subscribers started to receive information for free from the paying subscribers. This led to an increase in CRA concern about declining revenues (Mulligan, 2009). Moreover, agencies started to complain about the “investor-pays” model and insisted upon the necessary shift in the business model because subscription fees were not enough to pay the high-quality staff they required (Strier, 2008).

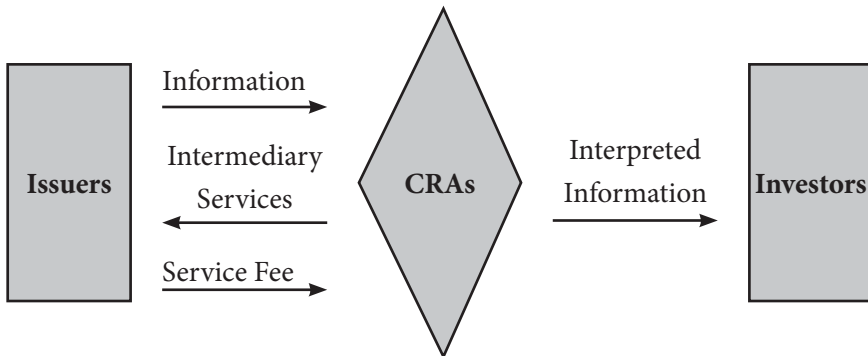
With the increase in CRA complaints, the business model of the credit rating industry shifted significantly from the “investor-pays” to the “issuer-pays” model. Exhibit 1 shows this shift in terms of the change of the structure of relationships among capital market participants.

As can be seen, the “issuer-pays” model shifts the CRAs primary customer base; that is, CRAs now build contractual agreements with issuers not investors, and most of their earnings are generated from that contractual relationship. CRAs still provide intermediation services to investors and issuers in both business models; therefore, they generate most of their revenues from investors in the “investor-pays” model and most of their revenues from issuers in the “issuer-pays” model.

Figure 1: Business model of CRAs: A shift from “investor-pays” to “Issuer-pays” Model (A. “investor-pays” Model [From Early 1900s to Early 1970s])



B. “Issuer-pays” Model (From Early 1970s to Present)



As information intermediaries in capital markets, CRAs play an important role because investors lack the expertise and resources to develop a thorough assessment of the sophisticated financial products in which they seek to invest (Mulligan, 2009). In this regard, CRAs are potential sources of information for capital market participants who are trying to ascertain the creditworthiness of issuers. Currently, the main idea behind CRAs, who are private, for-profit companies, is that they make creditworthiness assessment of a particular issuer, which provides CRAs with nonpublic information. CRAs then make their *opinions*, or ratings, about that issuer publicly available in order to give information to potential investors (Strier, 2008). The main purpose of publishing these ratings is to eliminate the information asymmetry between issuers and investors and, thus, better evaluate the quality of corporate bonds (Mulligan,

2009). Besides providing rating services, which depend on contractual relationships with issuers, current global CRAs also issue unsolicited ratings without any contract and offer ancillary services, including rating assessment services, whereby they provide consulting services to advise clients on how a planned corporate actions could impact an issuer's rating (Rousseau, 2006). These aspects of this new business model have raised issues of confidence about the reliability of CRAs, which will be discussed in more detail in the next section.

Basic Areas of Conflict and Conflicts of Interest of CRAs

It is obvious that the rating industry is facing particular areas of conflict, "which arise through the existing tension between profits and ethics" (Lin-Hi, 2010). Although the proper identification of conflicts between profits and ethics in this industry is a crucial challenge, the recent corporate scandals and global economic meltdown brought these areas of conflict under scrutiny. The potential sources of conflicts of interest and basic areas of conflict within the rating industry can be explained as follows:

"Issuer-Pays" Business Model

As stated above, the most prominent cause of potential conflicts of interest within the rating industry is the current "issuer-pays" business model. The transformation from an "investor-pays" model, in which investors pay for a CRA's services, to an "issuer-pays" model, where issuers pay for these services, causes potential conflicts of interest and jeopardizes the reliability of CRA-issued ratings. The "issuer-pays" business model, therefore, opens the door to potential conflicts of interest in the rating industry (White, 2010). In theory, CRAs should provide investors with independent, accurate, and reliable information in order to decrease information asymmetry through their investment process. However, under the "issuer-pays" model, CRAs are sensitive to their paying clients (the issuers) and consider their needs preferentially. Since CRAs are private and for-profit organizations, they have an obligation to increase their

shareholders' benefits with the goal of maximizing profits. In this industry, it is obvious that issuers prefer high ratings, even if they do not deserve them, in order to appeal to more investors. On the other hand, potential investors seek and want accurate rating information to avoid unwise investment decisions and decrease the probability of payment default (Lynch, 2009). In this regard, as an intermediary between issuers and investors, a CRA clearly has great incentive to *issue ratings inaccurately*, which creates a fundamental and blatant conflict of interest in this industry.

In this model, although CRAs generate some revenue from investors with the sale of more detailed credit analysis and consulting services, approximately eighty to ninety percent of the revenues generated by global CRAs come from issuers (Lynch, 2009). In other words, CRAs have a more potent mutual relationship with issuers because the greater part of their revenues is generated by the issuers. The incentive to give high ratings is innate and is the main area of conflict to emerge in the relationship between rating agencies and their major (issuer) clients that can create a divergence of interests. Although CRAs know that their initial ratings are wrong, they act very slowly to downgrade the inflated ratings. For instance, Enron's bonds were only downgraded by Moody's four days prior to Enron's failure and bankruptcy (Securities and Exchange Commission [SEC], 2003).

In this business model, CRAs also provide ancillary services to the issuers that they rate. For instance, investment banks generally utilize the software provided by CRAs to help them meet the requirements for high ratings, and then pay the agencies to rate these securities. In other words, CRAs are not only paid by the companies they rate, they also work with them through consulting arrangements. The issue here is that these separate consulting fees are extremely lucrative and they constitute a great portion of CRAs' total revenues (Strier, 2008). For instance, the revenue that Moody's Corporation generated from its structured finance consulting services in 2009 was about 40% of its total revenue (SEC, 2010). Therefore, it is obvious that *rating their partners* can be a source of discrete conflict of interest in the rating business. This also means that CRAs are in the position of "auditing their own work" (Mishkin, 2003). Furthermore, in their rating decisions, CRAs can be affected by the likelihood of an issuer

requiring additional ancillary services from them in the future (Rousseau, 2006). This is an obvious reason for the tension between profits and ethics in capital markets. Moreover, modern credit rating agencies provide global investors with an analysis of the risk associated with debt securities, which include corporate bonds, government bonds, municipal bonds, preferred stock, and collateralized securities, such as CDOs (collateralized debt obligations) and mortgage-backed securities (Wolverson, 2010). Since the rating agencies are compensated by the issuers whose CDO bonds they rate, this close relationship creates a potential conflict of interest, which is compounded when the rating agency also consults for the issuers on designing the CDOs (Strier, 2008).

Last, but not least, under the issuer-pays business model, CRAs are responsible for issuing unsolicited ratings based primarily on public information, without any contractual agreement with those companies. In contrast to solicited ratings, which depend on a contractual relationship, unsolicited ratings are generally issued far lower than the ratings issued by other agencies. “By giving borrowers a low, unsolicited rating, the big agencies may force unwilling issuers to pay for their services in the hope of getting a better one” (Economist, 1996). In other words, unsolicited ratings, which are highly controversial, can be used as a deliberate means to increase market share, which presents a potential area of conflict in this business model (Rousseau, 2006).

As an example of this application, in 1993 the Jefferson County (Colorado) School District decided to issue new bonds to take advantage of lower interest rates (Moody’s Investor’s Services, 1999). Although it had hired Moody’s for previous bond issues, it decided to hire Standard & Poor (S&P) and Fitch instead for those particular bonds. Afterwards, Moody published unsolicited ratings about Jefferson County School District expressing a negative debt outlook due to ongoing financial pressures. Thus, although these unsolicited ratings do not reflect the truth, the Jefferson County School District was forced to re-price its bonds at a higher interest rate in order to sell them (Pinto, 2006). In short, these unsolicited ratings can be used as a brutal *retaliation* tool against potential issuers, and thus exacerbates the difficulty of managing conflicts of interest at the agencies.

Nature of Credit Rating Industry

As stated earlier, the global rating agency industry is highly concentrated and dominated by three major American players, the so-called “Big Three.” Among these players, Standard & Poor’s and Moody’s together hold approximately 80 percent of the market share; Fitch has the bulk of the remainder (Hill, 2002). According to the European Commission, with the three major agencies controlling over 94% of the global market, the credit rating industry is oligopolistic and highly concentrated (European Commission, 2008). This highly concentrated and oligopolistic nature of the industry increases the barriers to entry into this market while simultaneously lacking due diligence in the services that CRAs provide (Tirole, 1988). In other words, these major CRAs strongly maintain their positions within the rating industry, even if their service quality is low. Therefore, it is obvious that the nature of this industry is likely to trigger the inertial attitude among major CRAs, depending on the rigidity of their position within the industry. In the U.S., the current regulatory framework necessitates ratings be issued from a nationally recognized statistical rating organization (NRSRO), as required by the SEC since 1975 (Marzavan & Stamule, 2009). This means that, if a rating agency does not have the so-called “regulatory license” (NRSRO) status, then it would be denied a significant segment of the market. This obviously exacerbates *imperfect competition* and escalates the “natural” barriers to entry into the credit rating industry (Partnoy, 2001). Moreover, this imperfect competition is the main threat impeding innovation in rating services that would normally improve under high levels of competition. This situation is, undoubtedly, another area of inherent conflict found in this industry.

Empirical evidence suggests that conflicts of interest inherent in this industry affect the ratings of major CRAs. For instance, Moody’s stock price tripled between 2003 and 2006 because of its revenue, which was attributed to growth in sub-prime market; in addition, the CEO’s compensation package was doubled in 2006 (Lucchetti, 2007). As shown in Table 1 below, the “Big Three” had steadily increasing turnover and net income, although there were considerable corporate scandals and global crises in the 2000s, such as Enron

and WorldCom. In other words, these major CRAs did not bear the burden of these scandals, in which they played a significant role. Despite the survival of major CRAs and increases in their profitability, global investors and particular issuers fled the capital markets with huge losses, and even bankruptcy. In other words, the economic damage of corporate scandals was suffered mostly by investors and issuers. Inevitably, this table clearly shows that there is an existing tension between profits and ethics that stems from the degree of concentration and the nature of the global credit rating industry.

Table 1
Key Financial Indicators for the "Big Three" CRAs (in million\$)

	Total Asset	Turnover	Net Income	Operating Margin	Market Capitalisation	Business Model	Corporate governance	Number of employees
Moody's Corporation						Issuer-pays	Publicly-owned	
2002	\$630	\$1,023	\$288	28,15%	\$6,899			2,100
2007	\$1,714	\$2,259	\$701	31.03%	\$10,063			3,600
Standard and Poor's						Issuer-pays	Private	
2003	n/a	\$1,700	n/a	n/a	n/a			5,000
2006	n/a	\$2,750	n/a	n/a	n/a			8,500
Fitch						Issuer-pays	Private	
2003	n/a	\$505	\$59.8	11.84%	n/a			1,502
2004	n/a	\$561	\$62.1	11.06%	n/a			1,661

Source: (Cinquegrana, 2009)

Rating Processes of CRAs

With regard to the simple definition of a CRA, the process of issuing credit ratings is of great importance for the industry. The rating process starts with a request before the issue is offered. The CRA delegates a lead analyst to that issuer to conduct preliminary research and prepare a report about the company, depending on the internal information the company provides. Then, the analyst submits that report to the rating committee, which decides the creditworthiness of the issuer and its financial instruments. After this process, and prior to the rating announcement to capital markets, however, the CRA reviews the rating document with the issuer for factual confirmation and to ensure that no confidential information is disclosed (Rousseau, 2006).

Inevitably, this rating process has its own self-defeating mechanism for the efficiency of capital markets. As such, compensation mechanisms inside a CRA build other areas of conflict that can create a potential bribery threat, agency dilemma, or insider trading opportunity. If there is poor management and a lack of corporate governance within a particular CRA, then the lead analyst is likely to exploit the *bribery* potential in order to gain more interest, even if it reduces the reputation of the entire CRA. Within the rating process, lead analysts are paid according to the volume of ratings they issue, which, in turn, leads to a *lack of due diligence* and *low service quality* (Marzavan & Stamule, 2009). In addition to this area of conflict, since CRAs have access to non-public information about particular issuers, this close relationship with issuers can also lead to *insider trading* that causes the company to buy back its own stock at artificially inflated prices at the expense of individual investors. Since the CRAs know the actual non-public information about companies, they can also use this information to inform their own investment decisions. It can be obviously stated that this can only increase the asymmetry of information, which is mostly detrimental for individual investors within the capital markets.

Regulatory Framework

Throughout history, the credit rating industry has not been heavily regulated. Instead, authorities have generally relied on a self-regulation mechanism. However, in response to the failures of CRAs in the recent economic crises and corporate scandals, authorities have started to introduce new regulations that foster direct government oversight to replace self-regulation, and improve the accuracy of ratings and the integrity of the rating process. However, even with such regulations, the prospect of promoting competition within the rating industry and revising the issuer-pays model is very low (Katz, Salinas, & Stephanou, 2009). Therefore, due to their influential positions within capital markets, CRAs can use inaccurate rating methods to increase their own gains at the expense of others. The recent regulations overseeing the credit rating industry allowed this worrisome situation by failing to penalize incompetent CRAs or to provide incentives to the CRAs to be accurate and ethical in their ratings (Hosp, 2009).

Another important issue with the current regulatory framework is dealing with the First Amendment of the U.S. Constitution, which protects the freedom of speech and the freedom of press. Moreover, in the European Union, the rating agencies have been largely exempt from the established legal standards applied to traditional forms of investment advice (Katz, Salinas, & Stephanou, 2009). Especially with unsolicited ratings, CRAs claim that their ratings are mere opinions not final decisions and judgments; thus, they are protected under the First Amendment (Pinto, 2006). Accordingly, CRAs can exploit this law for their own benefit, as exemplified in the Jefferson County School District case. Last, but not least, although major CRAs operate globally, there is no universally accepted single regulatory framework for the credit rating industry. International inconsistency between regulatory frameworks can easily destroy the international comparability of ratings, exacerbate existing potential conflicts of interest, and deteriorate global financial market efficiency (Utzig, 2010).

All of the aforementioned arguments are potential areas of conflict and conflicts of interest inherent in the rating industry and that lead to increasing public awareness that major CRAs make profits at the expense of ethics. This perception can be shown in Exhibit 2, which indicates that the current positions of major CRAs are under intense global scrutiny, and therefore are at risk of losing their license-to-operate. However, rating agencies—especially major ones—have some counter arguments against these claims.

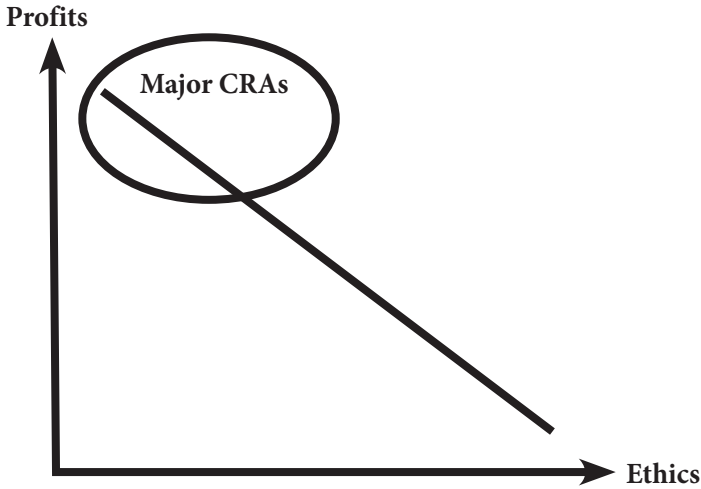
CRAs' Defense against Alleged Conflicts of Interest

Leading CRAs have a specific counter argument against major areas of conflicts and the allegations of conflicts of interest dealing with the “issuer-pays” business model, the nature of industry, and their rating process.

Reputational Claims

The most prominent counter-argument that major CRAs pose to defend their current business model is that the incentive for exploiting potential conflicts

Figure 2: Profits and ethics dilemma in credit rating industry.



Source: Adapted from Course Slides of 'CC 504' CSR Class

of interest is far lower than the importance of their reputation. Contrary to the critics who argue that the current “issuer-pays” model includes potential conflicts of interest within the global credit rating industry, CRAs have claimed that, even if this model creates some areas of conflict and potential conflicts of interest, the survival and the future success of CRAs merely depend on their organizational reputation. According to the industry defenders, if a CRA loses its ratings reliability in the eyes of the investing public, then the market demand for its rating services will be reduced accordingly (Lynch, 2009). In other words, the decrease in the reputation would endanger the future profitability of CRAs (Mishkin, 2003). At first glance, this argument is quite plausible. However, one major factor they overlook is the concentrated and oligopolistic nature of global rating industry. That is to say, even if they lose their credibility, potential issuers do not have many choices to work with. That is why short-term profitability outweighs the need for reputational protection of CRAs in most of their activities (Lynch, 2009). Moreover, empirical evidence provided by Richard Cantor and Frank Packer demonstrates that “the credit rating agencies have been less reliable to absolute risk in that default probabilities associated with specific letter ratings have drifted over time.” Cantor and Packer found

that, within these years, “a relaxation of credit standards may have occurred” (Cantor & Packer, 1994). Therefore, this empirical evidence clearly refutes the reputational claims. In addition to the empirical evidence, the recent sub-prime mortgage crisis has brought significant anecdotal evidence to show how major CRAs exploited their close relationship with issuers at the expense of rating accuracy and overall capital market efficiency (Lynch, 2009).

Remedies for Managing Areas of Conflict and Conflicts of Interest in a Responsible Way

It is obvious that CRAs are under scrutiny and many have started to lose both legitimacy and their license-to-operate. It is of crucial importance for CRAs to take serious actions to regain and protect their positions in the public’s eyes. As stated above, it is obvious that the global credit rating industry has significant areas of conflict and inherent conflicts of interest. It is also important that CRAs, carrying out intermediary roles, have areas of conflict with issuers and investors. In today’s global business world, the main challenge of global CRAs is how to deal with these areas of conflict and conflicts of interest in a responsible way. Inevitably, major CRAs are at the core of this challenge and play an important role because they have significant power over both issuers and investors due to their intermediary roles in capital markets. Although there is not a clear answer about the definition of CSR, it can be simply stated that “CSR is the management of conflicts between profits and ethics” (Lin-Hi, 2010). Considering this fact, and CSR initiatives, in this section we would like to provide some *strategic solutions* as remedies for global CRAs to manage these conflicts in an effective and responsible way.

Redesigning the Issuer-Pays Model

As stated earlier, each CRA business model has potential areas of conflict. Although major CRAs claim that this model does not lead to exploiting conflicts of interest due to reputational pressures and concerns, it is obvious

that this model is under high suspicion as the main reason for such conflicts. As it was once stated, “it’s less about changing the model, and more about improving expectations of what rating agencies do—and don’t do—and what a rating actually means” (Australian School of Business, 2010). The current model serves the well-known one-sided approach of Friedman; that is, “the only social responsibility of business is to increase its profits” (Friedman, 1970). However, in this paper, it is firmly believed that capital markets should not necessarily have to be a zero-sum game; in other words, every player in this business model can benefit in this potential win–win situation. As the most powerful and influential players, CRAs should redesign this model for the sake of all players within this game. In this sense, they can charge not only issuers but also investors. Although it is true that charging investors is difficult, global CRAs should find ways that will balance their relationships with issuers and investors. For this strategic solution, they can, for instance, increase their consulting services for investors or decrease their ancillary services for issuers. Obviously, imitating hands-on and customized consulting services is difficult, and there is no threat of free-of-charge spread of these services among investors, as was the case of the free-rider problem under the “investor-pays” model.

Improving Corporate Governance

Enhancing corporate governance within CRAs will affect the overall industry positively. It should be borne in mind that, without corporate governance, capital markets cannot function well and the remedies discussed here would be obsolete (Mishkin, 2003). On the other hand, as Strier (2008) points out “corporate governance does not necessarily preclude or eliminate a company’s conflicts of interest. Rather, it provides a mechanism for recognizing and addressing them so that they do not corrupt the ethics of the company’s decision making process.” For instance, enhancing a compensation mechanism, which eliminates the bribery probability of analysts in the rating process, would be a good way of managing potential conflicts of interest in a responsible way. For instance, S&P recently adopted procedures to ensure that no individual is able to link credit rating opinions to fees (S&P, 2007). Modification of rating

procedures, such as increasing supervisory oversight in the rating process and introducing performance appraisal systems that are independent of preliminary research, would be another solution for exploiting the conflicts of interest. For example, instead of delegating one lead analyst for conducting the preliminary research, an independent research team can be assigned. The improvement of corporate governance will also increase accountability and transparency, which will decrease the asymmetric information within the industry and mitigate areas of conflict.

Building Self-Regulatory Mechanisms

Although there is a generally accepted belief about the necessity to increase government regulation over major CRAs, it is paradoxical that, as the biggest issuers of debt, governments can create another potential conflict of interest. For instance “what would China say to the U.S. Government rating U.S. government debt?” (Australian School of Business, 2010). Therefore, if government regulation increases, then another player will be included in the existing areas of conflict. Government should enhance competitive mechanisms within the industry (e.g., provide incentives to new entrants). However, the success of any self-regulatory mechanism needs to have an external controlling mechanism that will provide effective supervision and have no direct mutual interest with CRAs. Otherwise, deviations from this mechanism can create further conflicts of interest (Utzig, 2010). Last, but not least, the potential conflicts of interest inherent in the current “issuer-pays” business model can also be managed by building self-regulatory mechanisms. For instance, since CRAs cannot sacrifice their reputation for short-term profits, their reputation is a main factor in their long-term success. Moreover, regarding fair competition, major CRAs can cooperate with each other about not issuing unsolicited ratings, which generally generates a potential conflict of interest.

Improving Communication between Issuers and Investors using Web 2.0 Tools

Transparency and accountability of CRAs are of great importance for managing conflict and conflicts of interest in a responsible way. Since the main idea behind the CRAs is to decrease information asymmetry, holding a bridge position between issuers and investors is its core business. Nowadays, an alternative communication tool is exploring new techniques using Web 2.0. With the rise of blogs, social networks, and online news, investors are accustomed to receiving independent information instantly and accustomed to generating their own relevant content. That is to say, there is an increasing transparency in every part of our lives. Internet media sites, such as YouTube, Facebook, Twitter, blogs, and other digital platforms, are among the best ways to build a close relationship between issuers and today's savvy investors (Nieto, 2009). This is an important caveat for major CRAs who continue to use conventional means of intermediation tools. Introducing these communication tools will obviously decrease the intermediary costs of CRAs and make every player within the capital market more accountable and transparent. Additionally, these tools allow CRAs to easily detect lax diligence by their analysts in their rating process, and therefore eliminate insider trading, bribery, and opaque disclosure probabilities.

Conclusion

It is obvious that, throughout the last decade, global CRAs have encountered profits and ethics dilemmas in many cases. The current business model of CRAs, the nature of the credit rating industry, the applications in the credit rating process, and the regulatory framework are major factors that lead to areas of conflict and conflicts of interest in this industry. These conflicts of interest and recent corporate scandals have escalated the public's perceptions regarding profiteering and poor ethical standards within the credit rating industry and made their license-to-operate questionable.

Ideally, CRAs should perform in such a way that they are impartial, objective, and socially responsible. However, current "empirical conditions," such as

self-interest of individuals within the CRAs, institutions or institutional arrangements, such as regulatory framework and competition, can easily distract these CRAs from their “normative ideals.” This situation clearly decreases the chance for “the social cooperation for mutual advantage” within the rating industry (Lin-Hi, 2008). To manage the existing areas of conflict and conflicts of interest in a responsible way, global CRAs should utilize key remedies, such as redesigning the current “issuer-pays” business model, improving corporate governance, building self-regulatory mechanisms, as well as improving communication between issuers and investors using Web 2.0 tools. They should also bear in mind that this is not necessarily a zero-sum game. In other words, it is obvious that every party within the industry can benefit from existing capital markets. With their significant power in the rating industry, global CRAs should be pursuing a sustainable win–win situation.

References

- Australian School of Business. (2010). *Ratings agencies: Is there a better way?* Retrieved from <http://knowledge.asb.unsw.edu.au/article.cfm?articleid=1188>
- Cantor, R., & Packer, F. (1994). The credit rating industry. *FRBNY Quarterly Review, Summer-Fall*, 1-26.
- Cinquegrana, P. (2009). *The reform of the credit rating agencies: A comparative perspective*. Retrieved from <http://www.ceps.eu/book/reform-credit-rating-agencies-comparative-perspective>
- Economist. (1996, April 6). Credit-rating agencies: AAAargh! *The Economist*, p. 80.
- European Commission. (2008). *Commission staff working document accompanying the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on Credit Rating Agencies - Impact assessment*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Fons, J. S. (2008). Rating competition and structured finance. *The Journal of Structured Finance*, 14(3), 7-15.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122-126.
- Friedman, T. L. (1996, February 13). (J. Lehrer, Interviewer) PBS television.
- Hill, C. (2002). Rating agencies behaving badly: The case of Enron. *Cornell Law Review*, 35, 1145-1155.
- Hosp, P. (2009). *Problematic practices of credit rating agencies: The neglected risks of mortgage-backed securities*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1433185
- Katz, J., Salinas, E., & Stephanou, C. (2009). *Credit rating agencies - No easy regulatory solutions* (Crisis Response, Note Number 8). Retrieved from <http://rru.worldbank.org/PublicPolicyJournal>
- Lin-Hi, N. (2010). *Corporate social responsibility course slides (Master, CC 504)*. Retrieved from <http://lin-hi.bwl.uni-mannheim.de/43.html>
- Lucchetti, A. (2007, September 07). Ratings firms practices get rated. *The Wall Street Journal*, C1.
- Lynch, T. E. (2009). Deeply and persistently conflicted: Credit rating agencies in the current regulatory environment. *Case Western Reserve Law Review*, 59(2), 227-304. doi: 10.2139/ssrn.1374907
- Marzavan, C., & Stamule, T. (2009). Conflicts of interest's management within credit rating agencies. *Management & Marketing*, 4(3), 111-126.
- Mishkin, F. S. (2003). *Policy remedies for conflicts of interest in the financial system. Macroeconomics, monetary policy and financial stability: A festschrift for Charles Freedman*. Ottawa: Bank of Canada.
- Moody's Investor's Services. (1999). *Jefferson County school district*. Michigan: Moody's Investor's Services Inc.
- Mulligan, C. M. (2009). From AAA to F: How the credit rating agencies ailed America and what can be done to protect investors. *Boston College Law Review*, 50(4), 1275-1305.
- Nieto, D. V. (2009). *CSR called the new "Branded Content."* Retrieved from <http://www.environmentalleader.com/2009/05/20/csr-called-the-new-branded=content/>
- Partnoy, F. (2001). *The paradox of credit ratings in ratings, rating agencies and the global financial system*. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Pinto, A. R. (2006). Control and responsibility of credit rating agencies in the United States. *The American Journal of Comparative Law*, 54(3), 341-356.
- Rhodes, A. K. (1996). The role of the SEC in the regulation of the rating agencies: Well-placed reliance or free-market interference? *Seton Hall Legis. Journal*, 293, 315-335. Retrieved from <http://cyber.law.harvard.edu/rfi/papers/rating%20paper.pdf>
- Rousseau, S. (2006). Enhancing the accountability of credit rating agencies: The case for a disclosure-based approach. *McGill Law Journal*, 51(1), 616-664.
- Standard & Poor's. (2007). *Ratings policies & code of conduct*. Retrieved from <http://www.standardandpoors.com/ratings/policies-and-code-of-conduct/en/us>
- Securities and Exchange Commission. (2003). *CRA Report*. Washington: Author.
- Securities and Exchange Commission. (2010). *Moody's Corporation Form 10-K*. Washington: Author.
- Setty, G., & Dodd, R. (2003). *Credit rating agencies: Their impact on capital flows to developing countries* (Financial Policy Forum). Washington, D.C.: Derivatives Study Center.

Strier, F. (2008). Rating the Raters: Conflicts of interest in the credit rating firms. *Business and Society Review*, 113(4), 533-553.

Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge: MIT Press.

Utzig, S. (2010). *The financial crisis and the regulation of credit rating agencies: A European banking perspective* (ADBI Working Paper Series). Tokyo: Asian Development Bank Institute.

White, L. J. (2010). Markets the credit rating agencies. *Journal of Economic Perspectives*, 24(2), 211-226.

Wolverson, R. (2010). *The credit rating controversy*. Retrieved from http://www.cfr.org/publication/22328/credit_rating_controversy.html

Psikolojik ve Etik Altı Egoizm Vakasının Değerlendirilmesi

Nüket SARACEL^a

Doğuş Üniversitesi

Ahmet ERÜLGEN^b

Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi

Ayşen BERBEROĞLU^c

Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi

Öz

Egoizm özellikle psikolojik araştırma literatüründe yaygın olarak araştırılan bir konudur. Etik merkezli araştırmalarda da önemli bir rol oynamaktadır fakat ilgili alanyazında etik ve egoizm ilişkisine gösterilen ilgi azdır. Egoizm literatüründe geniş kapsamda iki ana sınıflandırma vardır. Bunların ilki psikolojik egoizm tanımlayıcı egoizm, ikincisi olan etik egoizm ise normatif egoizm olarak sınıflandırılır. Bu çalışmanın amacı ise dünyadaki belirli durumları, egoizmin bu iki türü çerçevesinde değerlendirmektir. Yine bu çalışma normatif davranışları egoist eylemlerle/aktörlerle sınıflandırmak, onların hareketlerini yorumlayarak ne yapılması gerektiğini önermeyi de amaçlamaktadır. Bu çalışma iş dünyasında en çok bilinen altı büyük örnek olaydan oluşmaktadır. Bu amaçla, egoist aktörler ve örnek olaylar egoist davranışlar açısından incelenmiş ve ne çeşit normatif davranışın kabul edilebilir olacağı yorumlanmıştır. Çalışma için farklı durumlardan ve farklı bölgelerden, paydaşlar (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, toplum vb.) üzerinde potansiyel etkiye sahip örnek olaylar seçilmiştir. Örnek olayların incelenmesi sonucunda genellikle şirketlerin sahipleri veya CEOları başlıca egoist aktörler olarak belirmiştir ve bunların başlıca egoist hareketleri finansal olaylarla ilgili bulunmuştur. Finansal faktörlerin her zaman etik dışı davranışlara neden olabileceği varsayımı göz önünde bulundurulduğu zaman araştırma sonuçları şaşırtıcı değildir.

Anahtar Kelimeler

Egoizm, Etik, Psikolojik Egoizm, Etik Egoizm.

- Dr. Nüket SARACEL İşletme alanında profesördür. İletişim: Doğuş Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Acıbadem, Kadıköy, 34722 İstanbul. Elektronik posta: nsaracel@dogus.edu.tr
- Ahmet ERÜLGEN İşletme alanında doktora öğrencisidir. İletişim: Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Haspolat, K.K.T.C. Elektronik posta: ahmet.erulgen@kktcmerkezbankasi.org & erulgen@yahoo.com
- Sorumlu Yazar:** Ayşen BERBEROĞLU İşletme alanında doktora öğrencisidir. İletişim: Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Haspolat, K.K.T.C. Elektronik posta: aysenb@ciu.edu.tr

Evaluation of Six Psychological and Ethical Egoism Cases

Nüket SARACEL^a

Doğus University

Ahmet ERÜLGEN^b

Cyprus International University

Ayşen BERBEROĞLU^c

Cyprus International University

Abstract

Egoism has been widely researched in the psychological field. However, while egoism has been recognized as playing a seminal role in ethical research, the relationship between ego and ethics has not been given significant attention. There have been two main research foci for egoism: psychological egoism, which is a descriptive variant and ethical egoism, which is a normative variant. This study evaluates six seminal business cases to examine these two types of egoism, with the aim of classifying the egoistic actions/actors, commenting on the results of these actions, and suggesting the normative behavior that should have been adopted. The six cases have been selected from different sectors and were chosen because of the potential influence on different stakeholders such as employees, customers, shareholders, and society. The results showed that CEOs or company owners were usually the main egoist actors in the cases and the main egoist actions tended to be focused on financial matters. The findings however, were not surprising given that financial matters have been found to often lead to unethical actions.

Keywords

Egoism, Ethics, Psychological Egoism, Ethical Egoism.

a Nüket SARACEL, Ph.D., is currently a professor of Business Administration. Contact: Dogus University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, İstanbul, Turkey. Email: nsaracel@dogus.edu.tr

b Ahmet ERÜLGEN is a Ph.D. candidate in Business Administration and currently a Deputy Manager of T.R.N.C Central Bank Main Branch. Contact: Cyprus International University, Faculty of Business Administration, Department of Business, Haspolat, K.K.T.C. Email: ahmet.erulgen@kktcmerkezbankasi.org

c Ayşen BERBEROĞLU is a Ph.D. candidate in Business Administration and currently a lecturer in Cyprus International University, Department of Business Administration. *Correspondence*: Cyprus International University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Haspolat, K.K.T.C. Email: aysenb@ciu.edu.tr

Research into ethical principles is divided into the two main theories of Deontological Ethics and Consequentialist (or teleological) Ethics. Deontological theories argue that we have a duty to perform certain acts not because of some benefit for ourselves or others, but because of the nature of those actions. One of the most famous deontologists was Immanuel Kant. Consequentialist or Teleological theories advocate that the rightness of actions is determined by the goodness of the consequences. Actions are justified by virtue of the ends they achieve, rather than the properties of the actions themselves. The most prominent type of consequentialist theory is utilitarianism, which was originally developed by Jeremy Bentham and John Stuart Mill. The other consequentialist theory is egoism, which has many definitions in associated research. However, in this study we consider only the two most important variants of Egoism: Psychological Egoism and Ethical Egoism, which have two very different approaches. First, ethical egoism has a normative perspective, while psychological egoism is descriptive. *Ethical egoism* is also considered a prescriptive doctrine which claims that people ought to act in their own self-interest.

This study attempts to examine and identify the major unethical scandals in the business world with a focus on the influences of both psychological egoism and ethical egoism. Because of the increase in ethical conflicts faced by famous companies such as Enron, WorldCom, and Ford, business ethics has had a great deal of attention in the last 30 years from academics, the business world, and society in general. The most examined topics in academic studies have been related to the influence of individual attributes such as culture, age, gender, and education on ethical/unethical attitudes. The increasing unethical behavior in the business world has severely affected company stakeholders, forcing legislators in most countries to impose preventative regulations.

This study analyzed the cases from a psychological ethics perspective and identified the unethical behavior, the status and the position of the people involved and how people were affected by the actions in the case. Then, we specified what types of behavior should be adopted in those cases if evaluated from either a normative or ethical egoist perspective. We compared the cases according to what had happened and what ought to have happened. This comparison was based on

court decisions arising out of the cases, data collected from company financial declarations and newspaper information regarding the cases. In the next sections of our study, Historical Development of the Term “Egoism,” Types of Egoism, Differences between Psychological and Ethical Egoism as well as the influence of the ethical and unethical Actors on the business world is examined and the cases compared in relation to psychological and normative ethics. For each case, we examined the historical development, the egoist behavior of the people involved in the cases (especially the egoist actors identified in court decisions) and what normative behavior should have been adopted.

Historical Development of “Egoism”

Because it is at the heart of human rational behavior, attempts to define “egoism” date back to time immemorial. As scholars varied in their examinations of this behavior, classifications are necessary for more in depth research to take place. Thomas Hobbes, for example, has been classified as a psychological egoist because of his book “Leviathan”, in which in chapter 14 he stated that “and of the voluntary acts of every man, the object is some good to himself” (Van Mill, 2001). However, Aristotle cannot be totally classified as an ethical egoist because only some of his ideas support egoism, such as “one should always promote one’s good to some extent” (Kraut, 1991). In extant literature, Adam Smith described egoism based on the idea that one should give others what they want to get what he/she wants. Egoism in Adam Smith’s beliefs is “benefiting others as well as oneself” and “not benefiting oneself at the expense of others” (Yang, 1996). Also a contemporary writer associated with ethical egoism, Ayn Rand, argued in her book *The Virtue of Selfishness* that selfishness was a virtue and altruism a vice, a totally destructive idea that led to the undermining of individual worth (Pojman & Fieser, 2008).

From a contemporary point of view, the term “egoism” is generally used to refer to both a theoretical claim about human disposition and a particular human disposition itself (Peil & van Staveren, 2009). Egoism, in short, involves acting exclusively in one’s own self-interest (Jones, Felps, & Bigley, 2007).

Types of Egoism

While there are many definitions for egoism in the both philosophical and ethical literature, overlapping classifications are also found. The dimensions of egoism are generally classified as descriptive and normative and the main types of egoism found in previous research are psychological egoism and ethical egoism. Nevertheless, these types are not mutually exclusive and further academic research may identify new egoist types.

Psychological egoism focuses on motivation and claims that all our ultimate desires are self-directed (LaFollette, 2000). Psychological egoism is a descriptive approach to the study of human psychology and is intended to be an empirically informative and universal thesis purporting to characterize the motives of all human agents on all occasions (Kavka, 1986).

Psychological egoism is the doctrine, whereby the only thing anyone is capable of desiring, or ultimately pursuing as an end in it, is self-interest and people are capable of desiring the happiness of others only when they take it to be a means to their own happiness (Shafer-Landau 2007). According to psychological egoist theory, we have no choice but to be selfish as we are only motivated by what we believe will promote our own interests (Pojman & Fieser, 2008).

Psychological egoism is often confused with ethical egoism. However, ethical egoism theory claims that each person *ought to* exclusively pursue their own self-interest, whereas psychological egoism theory asserts that each person *does* in fact pursue their own self-interest. Further, psychological egoism is not a theory of ethics, but rather a theory of human psychology (Rachels & Rachels, 2007).

Ethical egoism, which has been an issue since the beginning of moral philosophy, is a doctrine which claims that a person should promote their own good (Österberg, 1988). It is considered to be a normative theory of what people ought to do and how they ought to act (MacKinnon, 2010). The moral theory behind ethical egoism does not maintain that every person ought to serve the best interests of *me* specifically, but urges everyone to maximize their best interests (Pojman & Fieser, 2008). When compared to psychological egoism, ethical egoism does not claim that it is impossible to act other than out of self-interest, but that it is

a mistake to do so (Nuttall, 2002). Ethical egoism can be classified as weak or strong. Weak ethical egoism is the view that a person is morally obliged to only do something if it serves their self-interest (Shafer-Landau, 2007). Strong ethical egoism, on the other hand, states that the ethical facts that engage a person's will are through a desire for results that do not consider the satisfaction of anyone else's desires (Reeve, 2006). Apart from psychological and ethical egoism there are three other types of egoism discussed in the literature: conditional egoism, rational egoism, and managerial egoism.

Conditional Egoism is a theory which states that egoism is morally acceptable or right if it leads to morally acceptable ends. For example, self-interested behavior can be accepted and applauded if it leads to the betterment of society as a whole, and the ultimate test rests not on acting self-interestedly but on whether society is improved as a result (Moseley, 2005). Adam Smith's *The Wealth of Nations* is an example of conditional egoism, in which Smith outlines the public benefits resulting from self-interested behavior (Moseley, 2005). Also it can be applied as an entrepreneurial theory that advocates that entrepreneurs should be free to maximize business profits if the by-products benefit the whole community. However, this theory has been criticized because there is no guarantee that the accrued benefits are distributed equally in the community (Bowie & Bowie, 2004).

Rational Egoism states that one has a reason to do something if and only if by doing so it serves one's self-interest (Shafer-Landau & Cuneo, 2007). Rational Egoism is a theory about the reasons for an action and states that an agent has a reason to do 'x' in so far as "x" contributes to their own interest, welfare or happiness (Brink, 1989). The main problem in rational egoism is that it appears to be arbitrary.

"Suppose I claim that I ought to maximize the welfare of blue-eyed people, but not of other people. Unless I can explain why blue-eyed people are to be preferred, my claim looks arbitrary, in the sense that I have given no reason for the different treatments. As a rational egoist, I claim that I ought to maximize the welfare of one person (myself). Unless I can explain why I should be preferred, my claim looks equally arbitrary." (Stanford Encyclopedia of Philosophy).

In rational egoism, the restriction of given ends to only self-interest leads to a further important sense in which the ends pursued are necessarily given, and hence the rationality involved is necessarily instrumental¹ (Ci, 2006).

The final type of egoism identified in the literature is managerial or organizational egoism (Murphy & Laczniaak, 2005). According to this theory, managers act exclusively in their own self-interest or in that of their firm; it involves a “consequences for me, benefits for me” principle, so personal self-interest and/or organizational gain is primary. However, this theory has been the target of wide criticism and some academics have questioned whether it is even an ethical theory (Aaker, 2001). Interests of the management of an organization are aligned with the interests of the owners so that the ethical principle underlying managerial egoism is the maximization of shareholder value (Brennan, Canning, & McDowell, 2010).

Differences between Psychological and Ethical Egoism

The main difference between types of egoism is either that it is a descriptive or a normative variant. Psychological egoism has been identified as a descriptive egoism. According to Driver (2006), psychological egoism is descriptive because it is an explanation of how things come into existence. Also Edgar (2002), stressed that psychological egoism was merely descriptive. On the other hand, ethical egoism is a normative theory about what we ought to do and how we ought to act (MacKinnon, 2010). Ethics, similar to religion and law, tries to prevent other individuals from being harmed as a result of our actions by regulating an individual’s behavior in society. In psychological egoism, the main concern is “how the individual behavior is developed”, whereas in ethical egoism “how an individual should act” as a part of the society is addressed. The differences between these two types of egoism are outlined in Table 1.

¹ Instrumental theory: suggesting effective means of achieving common goals (Vedung, 1980).

Table 1
Differences between Psychological and Ethical Egoism

Psychological Egoism	Ethical Egoism
Descriptive	Normative
Selfish	Self-interested
Focuses on the person as an individual	Focuses on a person as part of a group
Centers on the effect after it has happened	Debates on action before they it happens
How things are done?	Should (ought to) this be done?
How can it be explained?	Would this action be wrong or right?
How was the action done?	How things ought to be done?
Relies more on empirical scientific research	Addresses philosophical issues and debates

Psychological egoism is the idea that everything human beings actually do is aimed at perceived self-interest and ethical egoism is the idea that human beings always ought to do what is in their perceived self-interest (Continuum Encyclopedia of British Philosophy) and advocates that our only duty is to do what is best for ourselves (Rachels, 1986). Ethical egoism, as opposed to Psychological egoism, is prescriptive in meaning in that it debates on a proposed action before it has occurred and suggests the actions that should be taken (Beyleveld, 1992). So, ethical egoism is a theory about how we “ought” to behave, and psychological egoism is a theory about how we “do” behave as human beings (Pojman & Fieser, 2008). It is possible to say that there is an “is/ought” distinction between two theories (Mizzoni, 2009). If other psychological theories are considered, psychological egoism could be seen to be an empirical scientific theory (Cornman, Lehrer, & Pappas, 1992). Psychological egoism is a doctrine in which the only object of any person’s motivation is self-interest while ethical egoism claims that the only good reason anyone has for doing something is self-interest (Van Norden, 2011).

Influence of the Ethical and Unethical Actors on the Business World

When investigating psychological ethics in the business world, it is possible to find many unethical cases, actors, and behavior which can also be evaluated within the scope of ethical egoism.

In the business environment, the “one self” most often refers to the company not to an individual person as a company can be defined in terms of the owners

and investors, so maximizing stockholder benefits is regarded as “doing the best for one’s self” (Dwyer, 2008). Research has shown that some economists, philosophers and social scientists have developed economic and business models which assume that everyone is self-interested (Duska, 2007). However, according to Adam Smith, people in the business world cannot sustain selfish behavior because this can spread to others, thus reducing overall trust (Jennings, 2014). By applying psychological egoism to this point, however, means that everyone is motivated to fulfill their benefits. However, this may not be always fair as when using some standards of goodness or well-being, people do not always aim to benefit only themselves (Machan & Chesther, 2002). Ethical Egoism, on the other hand, is defined as the promotion of one’s own good if this is in accordance with morality, and therefore is a more appropriate theory for the business world as it is a normative theory which aims to protect profitability. Yet, if this company self-interest is too great, other people or companies can be affected in a negative way (Roa, 2007).

There are some external and internal factors affecting the ethical or unethical beliefs and attitudes of professionals in the business world. Inflation, globalization, and cultural changes are the most important external factors, while some individual or organizational factors may internally affect behavior and beliefs. Financial difficulties, the organizational climate and the egoist intentions of different level managers and employees can be affective internal factors. The egoist tendencies of professionals from outside the business environment such as external auditors and bank officials can also affect these attitudes.

Different egoist tendencies lead people to behave as an individual or as a member of a group in all issues related to business. Sometimes, financial authorities or decision makers such as officers, managers or auditors behave under the influence of an individual egoist attitude. For instance, corporate audit committees usually meet only a few times a year, and their members typically have only a modest background in accounting and finance. They rely on information from management as well as internal and external auditors. If management is self-seeking and fraudulent, the audit committee may not be able to unveil the financial problem quickly enough (Healy & Palepu, 2003). If the most prom-

inent concern is to make profit, some department managers may behave in favor of the top manager or shareholders in order to appear conciliatory or to maintain their position and may not give overtime payments to employees. Some audit firm's officers or bank officers remain blind to a company's financial embarrassment in order to be employed as a manager in that firm in the future. Government officials or members of parliament can enact legislation to favor some big companies by providing financial benefits. Most stakeholders can be influenced by the results of these egoist attitudes and behaviors. Employees may not receive their due rewards or investors may make wrong investments resulting in these firms going bankrupt with many employees losing their jobs. Furthermore, managers are generally role model for others, so if they behave to serve their own ends, others will follow them infecting the entire organization with an unethical climate.

Method

In this study six business case studies from different sectors which have had a great impact on society are analyzed in terms of psychological egoism (what is the unethical behavior?) and ethical egoism (what -ought to be done- should have been done?). The Enron, Worldcom, Wal-Mart, Parmalat, Ford & Firestone, and Microsoft cases are explained in detail.

All selected cases are focused on very large firms and the egotistical behavior of people working in similar stages and the egotistical behavior resulting from the consequences of the crisis which influenced stakeholders are investigated. We collected data regarding the companies' financial situation before the respective crises and as part of our investigation into the egoistic behavior of these firms, we have highlighted the signals given to the people who caused the crisis, and examined the court decisions against those responsible as well as the size of the damage caused. Post-crisis, we also examined the firms' financial statements to understand the size of the event. Data used to determine the egoistic behavior of the responsible actors in the cases were collected from the firms' financial statements, newspapers, periodicals, and court decisions. The common fea-

tures of each of the selected cases were that the effect of the crises was huge, the firms were from different sectors, the egoist behavior of the responsible managers was generally similar and the results of this egoist behavior were the same.

The main source for this study was the data collected from newspapers about the cases at the time of the events. Some supporting data were collected from the company's own websites and the court decision reports about the cases were included to elucidate insights into the events. The data were mainly collected through internet searches (such as company websites and court decision websites), books, and newspapers. During the data collection, the repeating data was eliminated. In particular, data about the individual characteristics and behavior of the stakeholders in the companies were considered.

The aim of the study was to determine the type of egoist actions practiced during the events. Therefore, the stakeholders of the companies as well as the shareholders were analyzed in terms of how they acted and how they were affected. For each case, we generally classified the stakeholders as the CEOs (top management), financial management, external auditing firms/share analyst/rating firms, workers, investors, the media, the government, and politicians. We attempted to classify which parties were the egoist actors and which parties were mistreated. The other aim of the study was to highlight which behavior could be considered a result of psychological egoism and, in reference to ethical egoism, what should have been done.

Analysis and Findings

Case I: ENRON

Brief History of the Enron Case

The deregulation of the US energy markets in 1985 saw the merging of Inter-north and Houston Natural Gas to create Enron. Prior to this, Enron's managers had been largely involved in helping make decisions by putting pressure on governments to be first to enter this monopolistic market. To effectively achieve this, they formed close relationships with private auditing firms and the government by frequently changing staff. Most of the workers in an external

independent auditing firm were transferred to the Enron and the government staff involved in critical decision making about Enron were then subsequently employed by Enron after they had completed their duties at their respective Government institutions. As a result of these close personal relationships and the liberalization policies of the government, many new opportunities arose for the firm. Enron's growth rate accelerated after the firm enlarged its business activities, which ranged from coal, paper, paper pulp, plastic, to the fiber optic cable sector (Karakaş, 2008, p. 44).

At the same time Enron was the pioneer in selling and hedging energy and water shares and bonds. Enron became a huge "market-maker" as a broker for energy products in the US and had the monopolistic power to act alone (McLean & Elkind, 2007, p. 75). Under these circumstances, the company signed numerous agreements with its agents on energy supplies and purchasing volumes. As a result of taking high risks in the energy products market and succeeding, Enron made massive profits in a short time, thus garnering support and prestige. As a result, in just 15 years it metamorphosed into America's seventh largest company, employed 21,000 staff in more than 40 countries, and by the end of 2001 had 40,000 km and 10,000 km of natural gas lines in North America and South America respectively and 15–20 thousand km of fiber optic lines. At its zenith, Enron was valued at 70 billion US Dollars, which after the scandal fell to only 450 million US Dollars (Togay, n.d.).

Evaluation of the previous research reveals that the main reason for the scandal was the ethical climate in and around the company. Earley and Kelly revealed that the "negative aspects of the ethical climate or culture within Andersen played a pivotal role in its demise." (2004, as cited in Koumbiadis, Conway, & Gupta, 2009). Koumbiadis et al. (2009) also stated that an egoistic-individual climate encourages individuals to make ethical decisions mostly in their self-interest. Bowen and Heath (2005) evaluated the Enron collapse as a case example and demonstrated why legal standards should never be used as a substitute for ethical principles. According to O'Hara (2010), recent organizational failures like Enron are a result of management misbehavior, whereby managers are guided by self-interest, and thus use any means to achieve their selfish ends.

Table 2
Psychological Egoism and the Ethical Egoism Evaluation of the Enron Scandal

Egoist Actor/s (Agent/s)	The Psychological Egoism Egoist Behavior	Patient(s)	Affected Status	The Ethical Egoism Normative Behavior
CEO-1	Fraud, False Statements	Investors, Employees	The outstanding Enron debt wiped out the equity of its shareholders that had been reported as \$11 billion as 2001 began. Over 5,500 Enron employees were laid off. The total cost of the scandal was 63.4 billion USD.	Obey the legal rules and legislation
CEO-2	Conspiracy, securities fraud, false statements, insider trading			Comply with the legal rules and legislation
Finance Manager	Conspiracy, wire fraud, securities fraud, false statements, insider trading, and money laundering			Obey the legal rules and legislation
External Auditing Firm	Lack of transparency, mutual relationships, preventing investigation			Conforms with the legal rules and legislation, transparency, professional relationship
Share Analyst's	Lack of independency			Obey the legal rules and legislation, independency
Rating Firms	Lack of transparency, mutual relationships			Matches the legal rules and legislation, transparency, professional relationship
Investors	Greed, lack of analyses			Rationality and gratitude
Media	Confuse public and investors opinion			Honesty
Government	Create supporter			Fair, independent
Government Institutions	Working ineffectively			Working effectively, be powerful and have sanction
Politicians	Conducting mutual relationship	Professional relationship		

Source: (Bierman, 2008; Ekodialog, n.d.; Karakaş, 2008; Markham, 2006; Togay, n.d.).

Egoist Actor/Agency(s)

Managers: As can be seen in Table-1, many actors and/or agencies were responsible for the bankruptcy of the Enron, with the main culprits being the CEOs. The psychological egoist theory states that in this case the *CEO's misled investors by fraud related crimes such as false statements, securities fraud and insider trading, and manipulated income*. Both CEO-1 and CEO-2 argued in their fraud and conspiracy trials that no fraud occurred at Enron other than the self-dealing of the Finance Manager (FM). However, the FM linked both CEOs to the fraud as both had either participated in or approved of the fraudulent schemes or lied to investors about Enron's financial strength to maintain an illusion of success (Hays & Fowler, 2006).

CEO-1 Conviction: CEO-1 repeatedly stated that the FM betrayed his trust and helped undermine the company, which had collapsed into bankruptcy proceedings in December 2001 (Associated Press, 2006). However, CEO-1 was found guilty on May 25, 2006 on all six counts related to the Enron fraud, which included conspiracy to commit wire fraud, perpetrating wire and bank fraud, as well as making false and misleading statements to employees at a company meeting, as well as to banks, securities analysts, and corporate credit-rating agencies (Public Citizen, citizen.org).

CEO-2 Conviction: He truly believed Enron was in great financial shape and that they had been duped by the FM and others (Taub, 2006). He was sentenced to prison for 24 years and 4 months. Appealing his conviction, he was found guilty on May 25, 2006, of 19 of the 28 counts accusing him of insider trading, securities fraud and conspiracy. Unfortunately, he died before the court decision.

The second responsible actor was the Finance Manager (FM). The FM was found to be responsible for wire fraud, securities fraud, giving false statements, insider trading and money laundering.

FM Conviction: Enron's now-imprisoned former finance chief testified that many of the banks' transactions were contrived and deceptive deals had been done solely to create a false appearance of profits and cash flow (Glovin et al. n.d). The FM said that he needed to "get as much juice" as he could. Further, the FM recalled CEO-2 saying that they were using the equity to "juice Enron's earnings," in order to "report as much earnings as we want" (Barrionuevo et al., 2006).

Facing 98 counts in January 2004, the FM pleaded guilty to conspiracy to commit wire fraud and conspiracy to commit wire and securities fraud. At his Sept. 26 sentencing, he was sentenced to six years in prison, surprising legal experts and others who expected the mastermind of Enron's financial schemes to get the full 10 years agreed to in his plea bargain. However, with no dissenting opinions from the prosecutors, the U.S. District Judge Kenneth Hoyt said that the FM deserved mercy and handed down a lesser sentence. Before the sen-

tencing, lawyers had praised the FM's cooperation in helping the government build criminal cases against the former Chairman and former CEO (Hays & Fowler, 2006; Togay, n.d.).

External Auditing Firm and the Share Analyst Rating Firms: The external auditing firm and Enron developed a mutual non-transparent relationship despite the fact that an external auditing firm's role is to oversee and advice on the legalities of the finances. Arthur Andersen was charged with and found guilty of *obstruction of justice* for the shredding of thousands of documents and the deleting of e-mails and company files that tied the firm to its audit of Enron (Thomas, 2002). Although only a small number of Arthur Andersen employees were part of the scandal, and the SEC is not permitted to accept audits from convicted felons, the firm was effectively put out of business by surrendering its CPA license in mid-2002, leading to the consequent loss of jobs of many employees (Alexander, Burns, Manor, McRoberts, & Torriero, 2002; Rosenwald, 2007). Even though the Supreme Court exempted Andersen and gave permission to resume operations, the damage to Andersen's reputation was so great that it was not possible to return as a viable business even on a limited scale (FOX News, 2005a).

The share analyst's lack of independence in the issuing of biased reports about Enron misled investors.

The rating firms' non-transparent mutual relationship with Enron resulted in over-optimistic ratings which severely misled investors.

After the scandal, trust for external auditing firms lessened and eventually completely dissolved. Many rules and regulations were put in place by the government to protect the public and investors from misleading information coming out of external auditing firms, share analyst reports and rating firms to prevent the risk of new scandals.

Government: All parties in power wanted to create support but needed money to do so. The mutually supportive relationship that developed between Enron and some members of the Government reflected badly on the perceived government independence.

Government Institutions: The regulatory and supervisory authority of the government Institutions did not work effectively as they did not have enough sanctioning power. Therefore, there were no timely interventions or effective sanctions put in place against Enron.

Politicians: Some politicians and Enron management entered into a mutually beneficial relationship which assisted both parties.

Media: Media bias was also evident in the reporting on the case, which confused people as to the truth. Credible evidence was found that indicated that some highly regarded columnists wrote in favor of the Enron Company, with some receiving high payments for their loyalty. Such media stories confused both the public and the investors.

Investors: Many investors, most of whom were Enron workers, invested most of their savings into Enron shares without any deep analyses. The investment decisions were made according to the image of the firm rather than through any rational evaluation such as an assessment of the firms' physical assets.

Patient(s) and Affected Status of Them

As described above, because of the behavior of the egoist actor(s) or agency(s), the outstanding Enron debt wiped out shareholder equity, which had been reported as \$11 billion at the beginning of 2001. The 80 USD per share price began to fall dramatically to bottom out at 0.20c USD by the end of February 2002. Over 5,500 Enron employees were laid off, and since most of these workers had invested their savings in Enron shares, they basically lost everything. Brian Durbin, 38, a Houston electrical engineer who lost several thousand dollars on Enron stock said that he was representative of the little-guy investor and claimed that though he had lost money on other investments, this is the only loss which was a result of outright fraud. (Glovin et al., n.d.). Workers at the court said felt that CEO-2 was a thief and a liar (BBC Turkish.com, 2006).

Total cost of the scandal was 63.4 billion USD. In short, investors and employees were the most negatively affected patients of the egoist's behavior.

Normative Behavior

If the behavior of the egoists involved in this case is examined in the light of the normative behavior ethical egoist theory, if they had behaved ethically, there should have been no harm done to either investors or employees. First of all, the CEO(s), the FM, and the external auditing, share analyst and rating firms should have obeyed the rules and regulation. Independent firms should be transparent and professional in their transactions. Share analysts should be independent and rating firms should be transparent in their dealings with a firm.

Governments should also be fair and independent, so as to be able to effectively enforce the rules and regulations. Government Institutions should have the sanction power to work effectively and proactively protect patient(s).

Politicians should be professional and independent from other parties. The media, and especially columnists who have great influence over public opinion, should be honest and present the truth. Finally, investors and lot buyers need to approach investment rationally to maintain share price stability, and, rather than focusing on speculative investments and earnings, they should target stable companies which can guarantee earnings.

In this Enron Case, the managers, both CEOs and the FM were responsible for the egoist actions. Other responsible agents were the external auditing firms, the share analyst rating firms, the government and government institutions, politicians, media, and investors. Egoism can be seen to be a common unethical behavior that can damage all stakeholders. In the Enron case we consider the patients to be the shareholders, investors and employees affected by the egoist behavior. In this case, also, the general US economy lost greatly in terms of both material losses and moral trust. The normative behavior of the CEO(s), FM, the external auditing firm, and share analyst and rating firms required them obey the legal rules and regulations. Independent firms, such as share analysts and ratings firms must be transparent and professional in all transactions. Governments should also be fair and independent so as to be able to effectively enforce the rules and regulations. Government Institutions should have the sanction power to work effectively and proactively protect patient(s). Politicians should

be professional and independent from other parties. The media, and especially columnists who have great influence over public opinion, should be honest and present the truth. Finally, investors and lot buyers need to approach investment rationally to maintain share price stability and, rather than focusing on speculative investments and earnings, they should target stable companies which can guarantee earnings.

Case II: WORLDCOM

Brief History of WorldCom

WorldCom was established as a small size firm in 1983 and at first operated telephone services. The business policy of the firm was to grow through the signing of profitable joint venture agreements with small or medium companies. As a result, the firm grew rapidly and reported high revenues (Riskekonomi, 2010). However, as a result of rushed infrastructure building based on the internet growth such as fiber optic networks, there was a vast oversupply of telecommunications capacity in the sector, severely affecting WorldCom operations. As a result of reduced demand and the ending of the dot/com boom, the economy entered recession causing WorldCom and others to have problems. For example, revenues declined to below expectations, while the debt taken on through the financial mergers and infrastructure investment grew. As a result, investors in WorldCom suffered major losses, with the market value of the company's common stock falling from about \$150 billion in 2000 to less than \$150 million in 2002" (Lyke & Jickling, 2002).

The literature about the WorldCom case also outlined that there were unethical practices involved. Koumbiadis et al. (2009) stated that there was an "embarrassment caused by the scandals of corporations and accountants" in regards to WorldCom. According to O'Hara (2010), managers of companies can be self-interested while also working for the self-interest of the company's shareholders.

Table 3
Psychological Egoism and the Ethical Egoism Evaluation of the WorldCom Case

Egoist Actor/s (Agent/s)	The Psychological Egoism Egoist Behavior	Patient(s)	Affected Status	The Ethical Egoism Normative Behavior
CEO	Fraud, conspiracy, filling false documents	Investors,	Total asset value was 107 billion US\$. More than 20 million customers. 65 Branches all over the world and 85 thousand workers. Share value dropped to 9 cents from 64 US\$ at 1999. WorldCom stated that it would cut 17,000 of its 85,000 employees	Obey the legal rules and legislation, should considered his firm's profitability
CFO/Finance Manager	Securities fraud, conspiracy, filling false statements	Customers,		Conforms with the legal rules and legislation
Former Controller	Securities fraud, conspiracy, filling false statements	Employees,		Obey the legal rules and legislation
Former Accounting Director	Conspiracy, Fraud	Competitors		Complies with the legal rules and legislation
Former Accounting Managers	Conspiracy, securities fraud			Obey The Legal Rules And Legislation
External Auditing Firm	Lack of auditing, mutual relationship			Matches the legal rules and legislation, professional relationship
Bank Managers	Condone profitable subsidiary agreements of the firm			Crediting by investigating Financial Statements
Government	Conducting mutual relationships, prevent regulator authorities to do their task		Operate the legal rules and legislation fairly, be independent	
CEO	Fraud, conspiracy, filling false documents		Obey the legal rules and legislation, should considered his firm's profitability	
CFO/Finance Manager	Securities fraud, conspiracy, filling false Statements		Tries to fit with the legal rules and legislation	
Former Controller	Securities fraud, conspiracy, filling false statements		Obey the legal rules and legislation	

Source: (Ackman, 2002; Lyke & Jickling, 2002; Ntvmsnbc, 2002; Radikal Gazetesi, 2002; Riskekonomi, 2010; Vasatka, 2007).

Egoist Actor(s)/Agency(s)

Managers: Managers at all levels were responsible for the bankruptcy of WorldCom. The most responsible actors were the CEOs. According to psychological egoist theory, the CEOs misled the investors by fraud related crimes, such as conspiracy, filing false documents (statements), and securities fraud (See Appendix 2 for Southern District of New York commitments against the managers).

External Auditing Firm: The external auditing firm and WorldCom developed a non-transparent mutual relationship as in the Enron case. Despite the auditing role of the external auditing firm, they also offered financial advice to WorldCom.

After the scandal, many rules and regulations were passed against external auditing firms to prevent a recurrence of the risk of new scandals. As a result of the Enron and WorldCom cases, trust for external auditing firms decreased significantly.

Bank Managers: The ordinary credit procedures of banks are to deeply analyze a firm's financial statements and evaluate the assets and liabilities before issuing credit. However, in this case, WorldCom signed many agreements with its subsidiaries and the bank management approved credit for these seemingly profitable subsidiary agreements.

Government: All parties in power want to rally support, which needs financing. By mutually supporting WorldCom, the Government broke their independence and preventing the regulatory authorities from carrying out their tasks effectively.

Affected Status of Patient(s)

As outlined in Table-3, the total cost of the bankruptcy was \$107 billion which was the largest failure in U.S. history. After the June 25th announcement, WorldCom stated that it would cut 17,000 of its 85,000 employees. WorldCom employees who held company stock in their retirement plans also suffered losses. The results of the accounting irregularities led to a massive decrease in share prices. As the scandal was exposed, when the WorldCom share prices fell, those of competitive companies were also negatively affected.

Normative Behavior

According to the ethical egoist normative behavior, the egoists cannot create harm for investors, customers, workers or competitors if they were behave ethically. First, the CEO, CFO, the Former Controller (internal) of the firm, the

former Accounting Director, the former accounting managers and the external auditing firm should obey the legal rules and regulations. The CEO should also consider the firm's profitability instead of their own profitability. At the same time, the external auditing firm should have a professional relationship with customers like WorldCom.

Banks, as a main financier of companies like WorldCom, should conduct more in-depth investigations of financial statements to ensure financing is being given for rational investments.

The government should independently oversee the legal rules and regulations to proactively protect the patient(s).

For WorldCom managers, the external auditing firm, the bank managers, and the government are responsible for the unethical egoist behavior. The patient(s) and the affected were mainly employees and competitive companies. According to the ethical egoist normative behavior, egoists should not cause harm to investors, customers, workers or competitors. First of all, the CEO, the CFO, the former controller (internal), the former accounting director, the former accounting managers and the external auditing firm should obey the legal rules and regulations. The CEO, instead of their own, should consider the firm's profitability. At the same time, the external auditing firm should have a professional relationship with customers like WorldCom. Banks, as the main financiers of companies like WorldCom, should conduct more in-depth investigations of financial statements to ensure financing is being given for rational investments. The government should independently oversee the legal rules and regulations to proactively protect the patient(s).

Case III: WAL-MART

Brief History of the Wal-Mart Case

Wal-Mart commenced business in 1962. The main growth strategy of the firm was to decrease operating costs and sell products at a lower price. To achieve this goal, the managers underpaid employees and/or had high staff turnover.

Wal-Mart had business enterprises in 28 countries and had more than 9.759 retail units. In 2010, the total sales volume was \$405 billion, with around 2.1 million employees around the world (Wal-Mart Corporate, n.d.).

Over the last decade or so, Wal-Mart has been involved in thousands of lawsuits. The majority of the suits have been “class-action lawsuits” in which employees are suing for unpaid wages” (The Affiliate Millionaire, n.d.). Some of the suits have also gravitated towards racial tendencies as well as gender discrimination. For example, two African-American truck drivers filed federal lawsuits against Wal-Mart Stores in Arkansas, arguing that the company had discriminated against them by denying them jobs because of their race. The discrimination claims were the latest employment-related legal problems confronting the company. Wal-Mart is also contesting a sex discrimination class-action suit filed in 2001 (Glater, 2005). According to T.A. Frank (2006), the company keeps its payroll costs down by paying women less than their male counterparts for performing the same work. Evidence also exists that it failed to promote women at the same rate as men. In 2000, a female employee at a California Wal-Mart who found herself denied promotions filed a sex-discrimination suit. That case now involves nearly two million women, and, in 2004, it was certified by Judge Martin J. Jenkins, of the United States District Court in San Francisco as a class action. Discrimination is a difficult thing to prove, but the figures in the case do not look good. According to numbers compiled in 2003 by the plaintiffs, female store managers averaged slightly under \$90,000 in annual income, while their male counterparts averaged slightly over \$100,000. While women make up 79 percent of the store’s department heads (an hourly position), only 15.5 percent are store managers. Judge Jenkins offered a strongly-worded assessment of the evidence: the plaintiffs present largely uncontested descriptive statistics which show that women working at Wal-Mart stores are paid less than men in every region, that pay disparities exist in most job categories, that the salary gap widens over time, that women take longer to enter management positions, and that the higher one looks in the organization the lower the percentage of women. Wal-Mart has argued that most of the decisions about hiring and promotion are decentralized. The plaintiffs contend, however, that a company in which the headquarters chooses to regulate certain regional minutiae, such as individual store temperatures, also has the capacity to keep an eye on gender issues (Frank, 2006).

Table 4
Psychological Egoism and the Ethical Egoism Evaluation of the Wal-Mart Scandal

Egoist Actor/s (Agent/s)	The Psychological Egoism Egoist Behavior	Patient(s)	Affected Status	The Ethical Egoist Normative Behavior
CEO-1	Sex discrimination, mobbing	Workers	Inequality, become low-spirited, low payment	Be fair to workers
CEO-2	Sex discrimination, mobbing, use illegal immigrants as workers			

Source: (CNNMoney, 2003; Frank, 2006; Glater, 2005).

Egoist Actor/Agency(s)

Managers: From the beginning of Wal-Mart history, the firm had many complaints, such as class action lawsuits, racism, and sex discrimination. The main reason for such behavior was to keep operating costs low by having a low wages policy so they could sell products cheaper than the competitors. Both CEO-1 and CEO-2 were accused of discriminating against women. Women were denied the training and promotion opportunities offered to men. In addition, women were underpaid compared to men. Further, Wal-Mart was under investigation for the use of illegal immigrants. According to CNNMoney (2003), Federal officials raided Wal-Mart stores across the United States and arrested about 250 illegal immigrants working as cleaning crews at 61 stores in 21 states. Federal agents picked up undocumented workers from Mexico, Eastern Europe and other countries who were employed by several contractors used by the world's largest retailer. Many of those arrested in the crackdown, which officials called "Operation Rollback," were coming off night cleaning shifts at various Wal-Mart stores. Businesses that employ undocumented workers often pay low wages and offer few or no benefits (CNNMoney, 2003).

Wal-Mart Stores Inc. (WMT), the world's largest retailer, escaped criminal charges when it agreed to pay \$11 million, a record fine in a civil immigration case to end a federal probe into its use of illegal immigrants as janitors. Additionally, 12 businesses that provided contract janitor services to Wal-Mart will pay \$4 million in fines and plead guilty to criminal immigration charges Wal-Mart's shares edged down 73 cents, or 1.4 percent, to \$51.60 on the New York Stock Exchange (FOX News, 2005b).

The largest employee class-action lawsuit in U.S. history will not go forward, the Supreme Court ruled Monday, marking a major victory for Wal-Mart Stores while frustrating the plaintiffs, who were trying to include as many as 1.6 million females in the sex discrimination case.

The court agreed unanimously that the litigation could not proceed as a class action in its current form, reversing a decision by the 9th U.S. Circuit Court of Appeals in San Francisco. The court split along 5–4 lines over whether the group presented a common claim in seeking an injunction that would have forced the retailer to change its employment practices (FOX News, 2011).

Patient(s) and Their Affected Status: The vast inequalities in the running of Wal-Mart resulted in low-spirits as in the case of the sexually discriminated women and low performance because of the low wages. Employing immigrant workers also caused the wages of ordinary workers to drop or they lost their jobs. One of the reasons for Wal-Mart low wages was they wanted to cut operating costs and they wanted to continue offering low prices.

Normative Behavior: According to the Ethical egoist normative behavior, the egoists would not cause harm to workers if they were behaving ethically. First of all, both CEOs should be fair to their workers and try to pay appropriate wages instead of using cheap immigrant labor.

In the Wal-Mart Case the egoist actor/agency(s) were the managers. The patient(s) and the affected suffered from low-spirits as in the case of the sexually discriminated women and low performance because of low wages. Also employing immigrant workers caused the wages of ordinary workers to drop or they lost their jobs. According to the ethical egoist normative behavior, egoists should not cause harm to workers if they were behaving ethically. First of all, both CEOs should be fair to their workers and pay appropriate wages instead of using cheap immigrant labor.

Case IV: PARMALAT

Brief History of Parmalat

Parmalat is a multinational Italian dairy and food corporation. Parmalat was one of the leading companies in the production of ultra-high temperature (UHT) *milk* in the world. The company collapsed in 2003 with a €14 billion deficit in its accounts (BBC, 2003), the biggest bankruptcy in European history (BBC, 2008). For years Parmalat had concealed its true financial conditions from investors and financiers by preparing false revenue statements, manipulating the share price, hindering auditing and preserving accounts at its offshore companies. In the literature, the Parmalat case was shown to be the result of unethical tactics to cover the debts by using other entities and false documents (Winkler, 2008).

Table 5
Psychological Egoism and Ethical Egoism Evaluation of the Parmalat Case

Egoist Actor/s (Agent/s)	The Psychological Egoism Egoist Behavior	Patient(s)	Affected Status	The Ethical Egoism Normative Behavior
Owner	Financial fraud, false statement, manipulating, autocratic leader, non transparency	Suppliers,	Suppliers were not able to get their money back.	Obey the legal rules and legislation
		Employees,	Over 15.000 Parmalat Employees laid off.	
Board of Directors	Mutual Fraud	Investors	Lost the savings of about 135,000 shareholders, savers, and investors. Total cost of bankruptcy was €14 billion.	Comply with the legal rules and legislation
External Auditing Firm	Misleading, mutual relationship, preventing investigation			Obey the legal rules and legislation

Source: (BBC, 2003; Hooper & Milner, 2003; Sverige, 2004a, 2004b)
Egoist Actor(s)/Agency(s)

Owner / (CEO): The first and most responsible egoist actor in the Parmalat scandal (Ntvmsnbc, 2003) was the owner of the firm. There were thirteen people on the board, ten of whom were members of the family. The management regime was not transparent and the other three board members were ineffective in the decision process. The actors that had decision making privileges in the company went to trial in Milan and the owner (CEO) were sentenced to 10 years in prison for fraud (BBC, 2008).

Board of Directors/Senior Managers: The other senior managers were not able to take the necessary actions against the autocratic management regime. As a result of their silence, many people lost their savings (Sverige, 2004a, 2004b).

External Auditing Firm: The firm was not auditing the accounts sufficiently. They did not realize the problem at the beginning nor take proactive action (Fluendly, 2008).

Patient(s) and Affected Status

Suppliers: The raw material supplier firms were negatively affected by the scandal because they were not able to receive payment for the raw materials they had already delivered (Hooper & Milmer, 2003).

Employees: As 15,000 Parmalat workers lost their jobs, they were the main negatively affected patients (Sverige, 2004a, 2004b).

Investors: More than 135,000 shareholders, savers and investors were cheated and their stock became worthless and at least 40,000 were seeking compensation (BBC, 2008).

Normative Behavior

Owners should obey the legal rules and regulations. Every member of the board should have equal voting rights and the decisions should be transparent. A well-coordinated auditing mechanism, both internal and external, should have been established. The board of directors should have been democratic and made decisions for the benefit of the all stakeholders rather than the owners only.

In the Parmalat case the egoist actor(s)/agency(s) were the owner/(CEO), the board of directors/senior managers, and the external auditing firm. The patient(s) affected were the suppliers, employees, and investors. Normative behavior owners should obey the legal rules and regulations. Every member of the board should have equal voting rights and the decisions should be transparent. A well-coordinated auditing mechanism, both internal and external, should have been established. The board of directors should have been democratic and made decisions for the benefit of the all stakeholders rather than the owners only.

Case V: FORD-FIRESTONE

Brief History of Ford-Firestone

Ford Motor Company, an American automaker company, is the world's fourth largest automaker firm based on worldwide vehicle sales. Bridgestone/Firestone, Inc., which is a company based in Nashville, Tennessee, has been in the business of making tires since 1900. Harvey Firestone founded the Firestone Tire & Rubber Company in Akron, Ohio in 1900.

According to the mutual agreement between the two companies, Firestone had been producing tires for Ford for years. In 2000, the Ford Explorer's rollover accidents attracted attention and the NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration) started investigations against Ford-Firestone. When the investigation started both firms blamed each other (Bisnar, 2007). By the end of 2000, 500 incidents had been associated with the "defective" Firestone tires on the Ford Explorers. The death toll was estimated at more than 100. The consequences of these accidents resulted in Firestone recalling 6.5 million tires in the United States.

According to Naughton and Hosenball (2000, as cited in Schwartz & Carol, 2003) Firestone as well as Ford, appeared to be operating on a purely economic basis regarding the tire blowouts and rollovers. Schwartz and Carol (2003) defined purely economic activities as having a direct or indirect economic benefit, being illegal (criminally or civilly) or passively complying with the law, and are considered amoral or unethical (other than those based on egoism, i.e., the corporation's best interests).

Table 6

Psychological Egoism and Ethical Egoism Evaluation of the Ford-Firestone Case

Agent Actor/s (Agent/s)	The Psychological Egoism Egoist Behavior	Patient(s)	Affected Status	The Ethical Egoism Normative Behavior
CEO and Owners of the Ford	Greed, conceal problem, lack of transparency.	Customers,	By the end of 2000, 500 incidents had been associated with the "defective" Firestone tires on the Ford Explorers. The death toll was estimated at more than 100 people.	Tackle the problem in initial stages. Be transparent
CEO of the Firestone Government Institution	Insensitivity against employee's problems. Working Ineffectively	Society,	More people died because of the late start to the investigation. The consequent burning of the tires produced hydrocarbons and black adversely affecting the environment.	Should respect the workers' rights. Working effectively, be powerful and have sanction Should respect the environment
			Environment	

Source: (Levin, 2000; Public Citizen and Safetyforum.com, n.d.; Venette, Sellnow, & Lang, 2003).

Egoist Actor(s)/Agency(s)

CEO and President of the Ford: Ford's CEO concealed the problems to continue operations and failed to find solutions when initially advised of the problem (Public Citizen and Safetyforum.com, n.d.). The CEO of Ford claimed that he did not know about the problem until a few days prior to the announcement of the recall because "tires are the only component of a vehicle that is separately warranted." He insisted that his company had "virtually pried the claims data from Firestone's hands and analyzed it." Ford had failed to obtain the tire warranty data as they had done for the brakes, transmissions and other parts of a vehicle (CNNMoney, 2000).

CEO of the Firestone Firm: Firestone firm's CEO also profited by not preventing a prolonged strike and hiring unqualified non-union workers (Levin, 2000). Further, they failed to protect their tire quality.

National Highway Traffic Safety Administration (Government Institution): The NHTSA did not react or take the necessary steps to prevent the high rate of fatal accidents. Instead, of being proactive, they only acted after the event, which resulted in higher deaths and injuries (Venette et al., 2003).

Patient(s) and Affected Status of Them

Customers/Society: As a result of the mistakes of the responsible parties such as the late investigation and the hiring of unqualified non-union workers to assemble the low quality tires, customers had many accidents (Nathan, 2000). By the end of 2000, 500 incidents had been associated with the "defective" Firestone tires on Ford Explorers. The death toll was estimated at more than 100 people (www.ford.com 2000).

Environment: When Firestone recalled its tires they burned them, which caused excessive pollution, damaging the environment. Burning tires produces hydrocarbons and black smoke which not only affects air quality but also contributes to ozone layer damage. (Kentucky New Era Newspaper, 2000).

Normative Behavior

The Explorer had had many technical problems but Ford did not postpone the launch date. The owners should have first resolved the Explorer's technical problems before the launch to ensure the customer safety guarantee. Both firms should have tackled the problem in the initial stages. Firestone should have focused on quality to produce safe vehicles for customers. At the same time both firms should have respected the environment. Further, the National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) should not have waited until a TV program to launch the investigation, but should have acted proactively.

In the Ford-Firestone case the egoist actor(s)/Agency(s) were the CEO and President of Ford, and the CEO of Firestone. The patient(s) affected were the customers/society and the environment. Normative behavior owners should have first resolved the Explorer's technical problems before the launch to ensure the customer safety guarantee. Both firms should have tackled the problem in the initial stages. Firestone should have focused on quality to produce safe vehicles for customers. At the same time both firms should have respected the environment. Further, the National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) should not have waited until a TV program to launch the investigation, but should have acted proactively.

Case VI: MICROSOFT

Brief History of Microsoft

Microsoft Corporation is a multinational corporation headquartered in Redmond, Washington, USA that develops, manufactures, licenses, and supports a wide range of products and services. Microsoft controls 90% of the software market in the world and thus is virtually a monopoly. With this monopolistic power, it did not allow other firms to develop in the market and they limited the development of the rival companies such as Apple, Java, Netscape, and Google. There were many cases against Microsoft which focused on their monopolistic behavior. On November 5, 1999, a federal judge issued findings which declared

that Microsoft had indulged in monopolistic behavior and had used this power to harm consumers and crush competitors (Petechuck, 2005).

In previous literature some evidence is reported about Microsoft’s egoistic practices. O’Hara (2010) stated that the “Microsoft Corporation is reportedly lobbying at local, national, and international levels against laws supportive of open source software” which it considers as a major threat to its sales of desktop Windows operating systems.

Table 7
Psychological Egoism and Ethical Egoism Evaluation of Microsoft

Egoist Actor/s (Agent/s)	The Psychological Egoism Egoist Behavior	Patient(s)	Affected Status	The Ethical Egoism Normative Behavior
CEO and Chairman of the Microsoft Firm	Unfair competition, monopolization opportunism	Competitors	Used its monopoly power to sabotage competition	Fair competition.
Politicians	Conducting mutual relationship, accepting unfair donations.	Customers	Financial loss	Professional relationship
Government Institutions	Working ineffectively			Working effectively

Source: (Brinkley & Lohr, 2001; CNET News, 1998).

Egoist Actor(s)/Agency(s)

CEO: The CEO of the firm was the first egoist actor as he used his power to encourage unfair competition. He did not allow other companies to write programs for Windows. This egoist behavior made Microsoft into a monopolistic power in the computer world, from which it richly profited.

Politicians: The second egoist actors in this case were the politicians as they accepted legal bribes (CNET News, 1998) to cover-up Microsoft’s unethical trials. According to Edward Roeder, Microsoft had contributed heavily to the Republican Party’s election campaigns, even contributing 75 percent of its 56 million dollars a year to promote an unprecedented campaign to influence antitrust policy and escape from the trial (Velasquez, 2006).

Government Institutions: However, even though the European Union had commenced investigations in 1997 into Microsoft's monopoly power (Velasquez, 2006), generally government institutions neglected to prevent the monopolistic actions of Microsoft.

Patient(s) and Affected Status of Them

Competitors: Rival firms were harmed financially because of the unfair competition. If a free market system is to work effectively competitors must be able to compete equally.

Customers: Monopolies mean that customers have to pay more for the unique products. In a free market system consumers want to use their "right to choose" when purchasing goods and services.

Normative Behavior

The CEO and Chairman should have acted according to the rules of a *Free Market System*. They should have had a responsibility to their customers to sell well made, reasonably priced products. Microsoft should have acted fairly and allowed rivals into the market for the good of the customers. Politicians should never accept bribes and should be honest with everyone.

In the Microsoft case the egoist actor(s)/agency(s) were the CEO, politicians and government institutions. The patient(s) affected were the competitors and customers. Normative behavior is that the CEO and Chairman should have acted according to the rules of a *Free Market System*. They should have had a responsibility to their customers to sell well made, reasonably priced products. Microsoft should have acted fairly and allowed rivals into the market for the good of the customers. Politicians should never accept bribes and should be honest with everyone.

Discussion

It is possible to generalize that all egoist behavior is driven by psychological egoism and is most often found in the firms' top management. Generally, top management involves the responsible actors indulging in unethical egoist behavior. In these cases it can be seen, however, that normative egoism was not present as there was insufficient auditing and regulation by the government and its institutions. In all cases, the common patients were the customers and the workers who were affected through loss of money or loss of their jobs.

The Enron, Worldcom and Parmalat case results were similar in terms of the egoist behavior and the consequences. However, Walmart, Ford-Firestone and Microsoft displayed different egoist behavior with different consequences. In the Enron, Worldcom and Parmalat cases the common characteristics were greedy managers and mutual interest relationships between some stakeholders such as the government, media and auditing firms. Most of the cases examined in this paper occurred in the world's most advanced economy, the United States, with the ethical values of the managers dominated by selfishness and self-enrichment. In high-income economies selfish behavior can be seen more often.

Conclusion

Egoism is an individual motive and a deployment of this motive depends on a weakness and infirmity in the person's free will and also the existence of suitable conditions. These conditions may include legal gaps, a suitable organizational climate, the lack of auditing and control, or social infirmity. The evaluation results of these cases are not really surprising. Managers at all levels who have certain powers over the tangible and intangible assets of the company as well as management power can use their force to favor themselves. Managers are assumed to be representatives of the shareholders of the company whose real interest is to earn profit from the company's actions. In this sense, managers as well as shareholders can be self-interested and motivated to gain the best out of the company. However, egoism can be considered an individual motive, as

it can be initiated and supported by an unethical environment both inside and outside the company and also backed by internal and external forces.

On the other hand, organizations or individuals who have certain supervisory power over management through legal, contractual or social responsibility may also use their power to favor themselves. Politicians, as the citizens' representatives, are responsible for maintaining and protecting the rights of society. The media, which have the responsibility to objectively enlighten the society, have the ability to also wield influence. To reach their egoist aims, managers and/or owners use unethical behaviors against auditing units and parties to legalize their own acts by letting these other parties benefit from the company's resources.

Finally from our study of ethical egoism, we need to state what *could* have been done and what is ethical behavior. Firstly, the CEOs/owner/chairman and other senior level or department managers could have obeyed the legal rules and regulations and acted accordingly, and the financial managers and accounting managers should have maintained transparency. Also the investors and share buyers *could* have been rational to ensure stable share prices rather than indulging in speculative investments. External auditing firms and politicians should have had only a professional relationship with the companies and government, and government institutions should have been working effectively to apply the laws and regulations to use their power to regulate the situations rather than act as an intermediary to the egoist actors.

As egoism is an individual motive, legal arrangements and control mechanisms may not be sufficient to prevent exploitation in the business world. Additionally, people who are the pillars of the society should be raised with individual ethics and, to achieve this, the family and educational institutions need to play an important role.

Limitations and Recommendations

This study had some limitations. First of all, the study covers only six famous business scandals and only evaluated unethical cases. Further research needs to examine more cases from different companies. Secondly, the research analysis was conducted using only secondary data collected from previous literature. Questionnaires or interview methods were not used in this study, so the required analysis data were obtained from academic articles or books, magazines and internet resources. More in-depth research could be performed using different research methods. Lastly, this study is related and limited to only two types of egoism (psychological and ethical egoism). Further academic research may uncover other egoistic conditions such as conditional egoism, rational egoism, and managerial egoism.

References

- Aaker, D. A. (2001). *Developing business strategies* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Ackman, D. (2002). *The WorldCom we hardly knew*. Retrieved August 25, 2011 from <http://www.forbes.com/2002/06/26/0626topnews.html>
- Alexander, D., Burns, G., Manor, R., McRoberts, F., & Torriero, E. A. (2002). *The fall of Andersen*. Retrieved September 3, 2011 from <http://www.webcitation.org/5tZ5GUhP8>
- BBC. (2003, December 24). *Parmalat in bankruptcy protection*. Retrieved August 26, 2011 from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3345735.stm>
- BBC. (2006, October 24). *Enron Müdürüne 24 Yıl Hapis*. Retrieved August 26, 2011 from http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2006/10/061024_enron_verdict.shtml
- BBC. (2008, December 18). *Italian dairy boss gets 10 years*. Retrieved August 26, 2011 from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7790803.stm>
- Beyleveld, D. (1992). *The dialectical necessity of morality: An analysis and defense of Alan Gewirth's argument to the principle of generic consistency*. London: University of Chicago Press.
- Bierman, H. (2008). *Accounting/finance lessons of Enron: A case study*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Bowen S. A., & Heath, R. L. (2005). Issues management, systems and rhetoric: Exploring the distinction between ethical and legal guidelines at Enron. *Journal of Public Affairs*, 5(2), 84-98
- Bowie, B., & Bowie, R. A. (2004). *Ethical studies*. Cheltenham: Nelson Thornes.
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2010). *Business -to-business marketing*. London: Sage.
- Brink, D. O. (1989). *Moral realism and the foundations of ethics*. London: Cambridge University Press.
- Brinkley, J., & Lohr, S. (2001). *U.S. v. Microsoft*. New York: McGraw-Hill.
- CBCnews. (2005). *Arthur Andersen settles WorldCom lawsuit*. Retrieved September 15, 2011 from <http://www.cbc.ca/news/business/story/2005/04/26/arthur-andersen-050426.html>
- Ci, J. (2006). *The two faces of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CNET News. (1998, June 1). *Microsoft donates to Republicans*. Retrieved August 14, 2011 from http://news.cnet.com/Microsoft-donates-to-Republicans/2100-1001_3-211734.html
- CNNMoney. (2000, September 6). *Firestone, Ford under fire*. Retrieved July 21, 2011 from http://money.cnn.com/2000/09/06/companies/bridge-stone_ford/
- CNNMoney. (2003). *250 arrested at Wal-Mart*. Retrieved August 11, 2011 from http://money.cnn.com/2003/10/23/news/companies/walmart_worker_arrests/index.htm
- Cornman, J. W., Lehrer, K., & Pappas, G. S. (1992). *Philosophical problems and arguments: An introduction*. Indianapolis: Hackett Publishing.
- Driver, J. (2006). *Ethics: The fundamentals*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Duska, R. F. (2007). *Contemporary reflections on business ethics*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Dwyer, S. L. (2008). *Thinking ethically in business*. Tirril England : Humanities-Ebooks.
- Edgar, S. L. (2002). *Morality and machines: Perspectives on computer ethics*. London: Jones & Bartlett Learning.
- Ekodialog. (n.d.). *Enron skandalı ve sermaye piyasaları*. Retrieved September 5, 2011 from http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_skandalı_sermaye_piyasaları.html
- Fluently, S. (2008). *This is money*. Retrieved August 22, 2011 from <http://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-1618613/Parmalat-claims-Grant-Thornton-looted-us.html>
- FOX News. (2005a). *Supreme Court overturns Arthur Andersen conviction*. Retrieved September 15, 2011 from <http://www.foxnews.com/story/0,2933,158160,00.html>
- FOX News. (2005b). *Wal-Mart settles illegal immigrant case for \$11M*. Retrieved August 5, 2011 from <http://www.foxnews.com/story/0,2933,150846,00.html>
- FOX News. (2011). *Supreme Court decision in Wal-Mart class-action claim brings praise, anger*. Retrieved August 5, 2011 from <http://www.foxnews.com/politics/2011/06/20/groups-blast-laud-high-court-for-decision-against-nations-largest/>
- Frank, T. A. (2006). *A brief history of Wal-Mart*. Retrieved July 17, 2011 from <http://reclaimdemocracy.org/Wal-Mart/2006/history.php>
- Glater, D. J. (2005). *2 black truckers sue, accusing Wal-Mart of hiring bias*. Retrieved July 21, 2011 from <http://www.nytimes.com/2005/07/14/business/14bias.html>

- Hays, K., & Fowler, T. (2006). *Fastow's 6-year sentence confuses some experts*. Retrieved September 18, 2011 from <http://www.chron.com/disp/story.mpl/special/enron/4220305.html#ixzz1PuYXFcjw>
- Healy P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3–26.
- Hooper, J., & Milner, M. (2003). *Parmalat founder and two ex-directors investigated*. Retrieved October 5, 2011 from <http://www.guardian.co.uk/business/2003/dec/23/corporatefraud.parmalat>
- Jennings, M. M. (2014). *Business ethics: Case studies and selected readings*. Stamford: Cengage Learning.
- 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.
- Karakas, A. (2008). *Dış denetçilerin bağımsızlığına ilişkin düzenlemeler ve bu düzenlemelerin yeterliliğinin tespitine yönelik bir pilot araştırma* (Master's thesis, İstanbul University, İstanbul, Turkey). Retrieved from tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/
- Kavka, G. S. (1986). *Hobbesian moral and political theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kentucky New Era Newspaper. (2000, September 21). *Chicago area residents up in arms over burning of recalled Firestone tires*. Retrieved January 10, 2012 from <http://news.google.com/newspapers?nid=266&dat=20000921&id=SPUrAAAA-IBAJ&sjid=72wFAAAAIBAJ&pg=4648,7967354>
- Koumbiadis, N., Conway, G., & Gupta, R. (2009). Economic crisis and the ethical perception of accounting program graduates: Will the mandated AICPA curriculum change have an effect? *Journal of Business & Policy Research*, 4(2), 45-71.
- Kraut, R. (1991). *Aristotle on the human good*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- LaFollette, H. (Ed.). (2000). *The Blackwell guide to ethical theory*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Levin, M. (2000). *Failing tires made during plant strike, Ford says*. Retrieved July 2, 2011 from <http://articles.latimes.com/2000/aug/14/business/fi-3924>
- Lyke, B., & Jickling, M. (2002). *Worldcom: The accounting scandal*. Retrieved September 3, 2011 from http://www.law.umaryland.edu/marshall/crsreports/crsdocuments/RS21253_08292002.pdf
- Machan, T. R., & Chesther, J. (2002). *A primer on business ethics*. Maryland: Rowman and Littlefield Publishers.
- MacKinnon, B. (2010). *Ethics: Theory and contemporary issues* (Concise ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Markham, J. W. (2006). *A financial history of modern U.S. corporate scandals –From Enron to reform*. New York: M.E. Sharpe.
- McLean, B., & Elkind, P. (2007). *Gümüş kurşun: Enron'un inanılmaz yükselişi ve önlenemeyen çöküşü* (trans. C. Feyyat). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Mizzoni, J. (2009). *Ethics: The basics*. New York: John Wiley and Sons.
- Moseley, A. (2005). *Egoism*. Internet Encyclopedia of Philosophy. Retrieved from <http://www.iep.utm.edu/egoism/>
- Murphy, P. E., & Lacznik, G. R. (2005). *Ethical marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nathan, S. (2000). *Tires linked to 29 more deaths*. *USA Today*, p. 3B.
- Ntvmsnbc. (2002). *WorldCom iflas bayrağını çekti*. Retrieved August 14, 2011 from <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/165149.asp>
- Ntvmsnbc. (2003). *Parmalat'ın sahibi usulsüzlüğü kabul etti*. Retrieved September 14, 2011 from <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/250398.asp>
- Nuttall, J. (2002). *An introduction to philosophy*. New York: Wiley-Blackwell.
- O'hara, P. A. (Ed.). (2010). *International encyclopedia of public policy - Governance in a global age* (Vol. 4 Social, Environmental and Corporate Governance). Perth, Australia: Curtin University.
- Peil, J., & Van Staveren, I. (Eds.). (2009). *Handbook of economics and ethics*. Edward Elgar Publishing.
- Petchuk, D. (2005). *Bill Gates*. Retrieved August 11, 2011 from http://www.encyclopedia.com/topic/Bill_Gates.aspx
- Pojman, L. P., & Fieser, J. (2008). *Ethics: Discovering right and wrong*. Stamford: Cengage Learning.
- Public Citizen and Safetyforum.com. (n.d.). *Chronology of Firestone/Ford knowledge of tire safety defect*. Retrieved July 23, 2011 from http://www.citizen.org/autosafety/article_redirect.cfm?ID=5336
- Public Citizen, *Enron Executives*, http://www.citizen.org/cmep/article_redirect.cfm?ID=15726
- Rachels, J., & Rachels, S. (2007). *The legacy of Socrates: Essays in moral philosophy*. New York: Columbia University Press
- Radikal Gazetesi. (2002). *ve WorldCom da iflas etti*. Retrieved August 14, 2011 from <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=44256>

- Rakoff, S. J. (2003). *United States District Court Southern District of New York Securities and Exchange Commission, Plaintiff, -v- WorldCom, inc., Defendant*. Retrieved August 9, 2011 from <http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/wsj/docs/worldcom/secwcom70703opn.pdf>
- Reeve, C. D. C. (2006). *Philosopher-kings: The argument of Plato's Republic*. Cambridge, MA: Hackett Publishing.
- Riskekonomi. (2010). *Risk yönetimi yetersizliğinin batırdığı Dev: WorldCom*. Retrieved September 3, 2011 from <http://www.riskekonomi.com/wp/?p=419>
- Roa, F. C. (2007). *Business ethics and social responsibility*. Manila: Rex Book Store.
- Rosenwald, M. S. (2007). Extreme (Executive) makeover. *The Washington Post*. Retrieved September 18, 2011 from <http://www.webcitation.org/5tZ5E2wBX>
- Schwartz, S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Shafer-Landau, R. (2007). *Ethical theory: An anthology*. New York: Wiley-Blackwell.
- Shafer-Landau, R., & Cuneo, T. (2007). *Foundations of ethics: An anthology*. New York: Wiley-Blackwell.
- Squires, N. (2010). *Parmalat chief Calisto Tanzi sentenced to 18 years in jail over £11.7bn collapse*. Retrieved September 3, 2011 from
- Sverige, C. (2004a, 6 January). *The Parmalat scandal: Europe's ten-billion euro black hole*. Retrieved October 2, 2011 from <http://www.wsws.org/articles/2004/jan2004/parm-j06.shtml>
- Sverige, C. (2004b, 17 April). *The Parmalat scandal and globalization: Impact on the Italian economy*. Retrieved September 5, 2011 from <http://www.wsws.org/articles/2004/apr2004/parm-a17.shtml>
- The Affiliate Millionaire. (n.d.). *History of Walmart*. Retrieved June 9, 2011 from <http://www.theaffiliatemillionaire.net/>
- Thomas, C. B. (2002). *Called to account*. Retrieved September 11, 2011 from <http://www.webcitation.org/5tZ56Hlkr>
- Togay, S. (n.d.). *Enron skandalı ve sermaye piyasaları*. Retrieved September 18, 2011 from <http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron-hikayesi-belgeseli.html>
- Van Mill, D. (2001). *Liberty, rationality, and agency in Hobbes's Leviathan*. New York: SUNY Press.
- Van Norden, B. W. (2011). *Introduction to classical Chinese philosophy*. Cambridge, MA: Hackett Publishing.
- Vasatka, K. (2007, March 8). *WorldCom scandal: A look back at one of the biggest corporate scandals in U.S. history*. Retrieved September 11, 2011, from http://www.associatedcontent.com/article/162656/worldcom_scandal_a_look_back_at_one.html?cat=3
- Velasquez, M. G. (2006). *Business ethics: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Venette, S. S., Sellnow, T. L., & Lang, P. A. (2003). Metanarration's role in restructuring perceptions of crisis: NHTSA's failure in the Ford-Firestone crisis. *Journal of Business Communication*, 40(3), 219-236.
- Wal-Mart Corporate. (n.d.). *Our story*. Retrieved June 11, 2011 from <http://walmartstores.com/AboutUs/>
- Winkler, M. (2008). From whipped cream to multibillion euro financial collapse: The European regulation on transnational insolvency in action. *Berkeley Journal of International Law*, 26, Article 8.
- Yang, C. (1996). Egoism: Adam Smith's theory and Chinese traditional ideologies compared. *International Journal of Social Economics*, 23(4/5/6), 326-330.

Notes

Lawful punishment of the responsible parties at the Enron, Worldcom, Wal-Mart, and Ford Firestone Lawsuits can be found in these references: (CBCnews, 2005; CNNMoney 2003; FOX News, 2005a, 2005b, 2011; Frank, 2006; Glater, 2005; Rakoff, 2003). <http://www.saccourt.ca.gov/coordinated-cases/ford-explorer/ford-explorer.aspx> Case Number: 02AS02919- *Tompkins v. Ford Motor Company*, Case Number: 03AS04782- *Gray v. Ford Motor Company*, Case Number: 03AS05213- *Montoya v. Ford Motor Company*

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi

Rıza DEMİR^a

İstanbul Üniversitesi

Ahmet Cevat ACAR^b

İstanbul Üniversitesi

Öz

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi olan "ücret yönetimi" ile hedeflenen amaçlara ulaşmak için ücretlemeyle ilgili yöntemlerin ve sistemlerin işgörenlerce "adil" olarak algılanması önemli bir husustur. Nitekim, iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik vb. pek çok değişkenle ilişkili olan "örgütsel adalet" algısı, büyük ölçüde ücretlemeye yönelik uygulamalara ve ödenen ücretlere göre şekillenmektedir. Bu durumda kişilerin ücretlerinin; yaptıkları işe, performanslarına ve piyasa şartlarına göre adil şekilde belirlenebileceği sistemlerin kurulması ve işletilmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte ülkemizde ücretleme konusunun alan yazında ve uygulamada hak ettiği ilgiyi görmediği ve dolayısıyla iş ahlakı açısından uygun, adil bir ücretlemenin sistematik olarak nasıl yapılabileceği konusunda belirsizliğin olduğu söylenebilir. Bu eksiklikten hareketle çalışmada işgörenler tarafından "adil" ve "ahlaki" olarak algılanacak bir ücret yönetimi sisteminin nasıl olması gerektiği, ücret eşitliği türleri ve örgütsel adalet algısı bağlamında sistematik olarak ve bir süreç doğrultusunda tartışılmıştır. Bunun yanında çalışmanın, kişilerin örgütlerinde uygulanan ücret yönetimi sistemine yönelik ahlaki algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek sistematik bir derleme türünde olduğu söylenebilir. Konuyla ilgili literatürün yetkin bir biçimde analiz edildiği çalışmanın sonucunda, ahlaki açıdan uygun adil bir ücretlemenin yapılabilmesi için işletmelerin kanunlara uygun ve adil ücret amaçları ve politikaları oluşturması; iş değerlendirme, piyasa ücret araştırması ve performansa dayalı ücret gibi bilimsel ve objektif yöntemlerden yararlanması; çalışanlarla iletişim, taleplerin ve itirazların yönetimi ve karar verme sürecine katılımın sağlanması gibi konulara önem vermesi gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler

Ücret, Ücret Yönetimi Sistemi, Ücret Adaleti, İş Ahlakı, İş Ahlakı İlkeleri.

a *Sorumlu Yazar:* Dr. Rıza DEMİR İşletme alanında öğretim elemanıdır. Çalışma alanları arasında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konuları bulunmaktadır. *İletişim:* İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Avcılar Yerleşkesi 34320 Avcılar, İstanbul. Elektronik posta: rdemir@istanbul.edu.tr

b Dr. Ahmet Cevat ACAR İşletme alanında profesördür. Ayrıca Türkiye Bilimler Akademisi başkanıdır. *İletişim:* Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı, Piyade Sokak No: 27 06690 Çankaya, Ankara. Elektronik posta: acar@tuba.gov.tr

“Morality” – “Moral” kelimeleri Latince “mos” kelimesinden türetilmiş olmakla birlikte İngilizcede ve Almancada ahlak kavramını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Türkçede kullanılan ahlak kelimesi ise etimolojik açıdan Arapça bir kelime olan ve “huylar, seciyeler, mizaçlar, âdetler, karakterler, alışkanlıklar” manasına gelen “hulk” (huluk) ve yine Arapça bir kelime olan ve “yaratılmış veya yaratıklar, halk veya toplum” anlamına gelen “hılk” kelimelerinden türemiştir (Seyyar ve Öz, 2007, s. 16). Ahlak sözlükte, insanın davranış tarzı, tutum ve tavrı, bir cemiyette makbul ve iyi sayılan davranış kuralları olarak tanımlanmaktadır (Yeğin, Badıllı, İsmail ve Çalım, 1997, s. 31).

İngilizcede ve Almancada ahlak kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “etik” kelimesi ise köken itibarıyla Yunanca “ethos”dan gelmektedir. Yabancı literatürde “ethic” ahlak sistemini ifade ederken “ethics” ahlak bilimi, törebilim olarak kabul edilmektedir (Keyder, Tileylioğlu ve Oran, 2008, s. 99).

Ahlaki sistematik biçimde inceleyen bilim dalı, felsefenin bir dalı olan etikdir. Ahlak felsefesi olarak tanımlanan etik bu anlamda, “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran, bireyle ya da gruplarla ilgili davranış prensipleri üzerine yoğunlaşan bir disiplin ya da ahlaki ilkeler ve değerler setidir (Duska, 2007, s. 3; Gökçegöz, 2002, s. 2; Kirel, 2000, s. 4; Zimmerli, Richter ve Holzinger, 2007, s. 13). Ahlak iyi ve kötü davranışlarla ilgili prensiplerle ilgilenirken etik, doğru davranış prensipleriyle uyum içinde geliştirilen ve aynı zamanda karakter özellikleri olan dürüstlük, doğruluk gibi ahlaki değerleri ifade etmektedir (Adelman, 1991, s. 665).

Kişilerin ahlaki tutumlarını; neyin iyi, doğru, kötü ya da yanlış olduğuna yönelik değerleri, inançları, düşünceleri, duyguları ve davranış eğilimleri şekillendirmektedir. İyiye ve kötüye ilişkin ahlaki normları tek bir faktöre ya da kaynağa dayalı olarak açıklamak oldukça zordur. 2008 yılında yapılan bir araştırmada ahlaki davranışların oluşumunda etkili olan faktörlerin sırasıyla aile, yönetici, patron, iş çevresi, sosyal çevre, kazancı artırma fikri, müşteri kaybetme korkusu, dinî inanç, öğretim kurumları, yasalar, şirketin yazılı kuralları, gelenekler ve medya olduğu belirlenmiştir (Torlak, Özdemir ve Erdemir, 2008). Bununla birlikte ahlaki normların ve davranışların evrensel ya da göreceli olup olma-

diğına yönelik tartışmalar da söz konusudur. Evrenselci görüş iyiye ve kötüye ilişkin normların her yerde ve zamanda geçerli olduğunu ileri sürerken ahlaki görecelik, ahlakın farklı kültürel ve toplumsal durumlara göre değişeceğini savunmaktadır (Acar, 2009a, s. 360). Bir üçüncü görüş ise bazı ahlaki normların ve davranışların evrensel, bazılarının ise durumsal nitelikte olabileceğini ifade etmektedir. Sonuç olarak ahlaki tutumların ve davranışların, başta akıl ve vicdan gibi kişisel özelliklerden ve dinden kaynaklandığı, sosyal çevre (aile, iş arkadaşları, arkadaşlar, işveren, toplum) ve yapı unsurlarının (yasalar, işletme, eğitim) da ahlaki şekillendirdiği söylenebilir.

İş ahlakı, belli bir alanda işin yürütümü ve uygulanması sırasında yararlı görülen kurallar ve davranış şekilleri olarak tanımlanabileceği gibi bütün iş ilişkilerinde dürüstlüğü, güvenin, saygının ön plana çıkarılması ve adil davranılması olarak da ifade edilebilmektedir (Gök, 2008, s. 7). Mal satın alınan şirketlerden birinin pahalı tatil hediyesinin kabul edilip edilmeyeceği ya da müşteriye gerçekten ihtiyacı olan ürünün mü yoksa daha fazla komisyon getirecek ürünün mü satılacağı iş yaşamında sıkça karşılaşılan başlıca ahlaki ikilemler olarak belirtilebilir (Tierney, 1997, s. 20).

İş ahlakı, özellikle son dönemde yönetim yazınında ve iş hayatında daha sıkça ilgilendirilen bir konu hâline gelmiştir. Konuya yönelik ilginin artması, sosyoekonomik değişimler, iş hayatında ve yönetim yaklaşımlarında “egemen değer, ilke, norm ve kurallar”daki gelişmeler/değişimler bağlamında ele alınabilir. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan sosyoekonomik koşullara bağlı olarak, çalışmaya ve iktisada yönelik olguların sistematik olarak ele alınması sonucu ortaya çıkan iktisat, işletme ve yönetim gibi “bilim disiplinleri”, egemen “modern-pozitivist” anlayışın da etkisiyle, öncelikle pragmatik ve rasyonalist bir yaklaşımla, ekonomik-teknolojik ve yasal “zorunluluklar”a ilişkin inceleme, tanımlama ve çözüm önerileri üzerinde yoğunlaşmıştır. “Geleneksel/bilimsel/meکانistik” diye adlandırılan yaklaşımlar bağlamında, tüm söylenebileceklerin söylendiğinin, yapılacak olanların yapıldığının anlaşıldığı; iş hayatıyla ilgili sorunların çözümünde “mekani(sti)k/kapalı sistem” yaklaşımların yeterli olmadığını anlaşılmasıyla, içinde bulunulan çevrenin ve toplumun “taleplerini karşılamanın önemini” vurgulayan “sosyal sorumluluk” anlayışı ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise uyulması

konusunda somut/maddi yaptırım desteğinin ve aktif bir sosyal talebin varlığının gerekli olmadığı “ahlaki” yaklaşımın; iş, meslek, işletme hayatında öne çıktığı söylenebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, tarihsel süreç içinde ekonomi, iş ve yönetim alanlarında her zaman “uyulması gereken/önerilen kurallar”ın olduğu ve bunların; (a) ekonomik-teknolojik-yasal zorunluluklar, (b) çevresel/toplumsal talebe bağlı “sosyal sorumluluklar” ve (c) somut bir zorunluluk ve talep olmasa da “uyulması isteğe bağlı ahlaki ilkeler” şeklinde bir seyir izlediği söylenebilir (Acar, 2009a, s. 373). Buna göre; iş/işletme/yönetim alanında ahlak veya etik, sözü edilen sürecin bir bakıma son evresini oluşturmaktadır.

Geniş anlamda “çalışma hayatına ilişkin ahlak olarak” tanımlanabilecek iş ahlakında, işten ve ahlaktan hangisine öncelik verileceğine göre farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre ahlak yönünden işe bakılabileceği gibi iş yönünden ahlak konusu da incelenebilir (Acar, 2009a, s. 353).

“Ahlak açısından iş” yaklaşımı çerçevesinde iş ahlakı, uygulamalı ahlakın son yıllarda ortaya çıkan alt dallarından biri olarak tanımlanabilir. Bu açıdan iş ahlakı, iş hayatını disipline ederken ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine eğilmekte ve ahlaki standartların işletme politikaları, kurumlar ve davranışlar üzerinde nasıl uygulanacağı konusuna yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede ahlaki davranış genellikle faydacılık (davranışların çok sayıda kişinin yararına, az sayıda kişinin zararına olması), ahlakilik (kararlar alınırken güvenilirlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü gibi hususlara dikkat edilmesi), adalet (alınan kararlar sonucu elde edilecek faydanın ve zararların bireyler ve gruplar arasında eşit/adil dağıtılması), kişisel yarar, sosyal yarar, yardımseverlik, babacanlık, zarar vermeme, doğruluk/dürüstlük, kanuna uygunluk, özerklik ve haklara saygı gibi ahlaki ilkelerin dönüşümü olarak açıklanmakta ve işyerlerinde bu ilkelerin, davranışların, rollerin ve politika prosedürlerinin oluşturulması ve kullanımı ile tesis edilebilmektedir (Acar, 2009a, s. 356; Kurtuluş, 2007, s. 740; McNamara, 2003).

“İş (yönetim) açısından ahlak” yaklaşımı çerçevesinde ise, genellikle işletmeye ve paydaşlara sağlanacak yararlar odaklanıldığı söylenebilir. İş öncelikle yönetimin konusu, sonra da disiplini hâline gelmiştir. 1974 yılında Amerika Kansas Üniversitesi’nde yapılan bir konferans ile iş ahlakının akademik bir

disiplin olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı yıllarda Avustralya, iş ahlakı ile ilgili kavramları yasalarına koymaya çalışan ilk ülke olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte iş ahlakı konusunun 1980'lerden 1990'lara kadar olan dönemde akademik bir çerçevede ele alınmadığı söylenebilir (Svensson ve Wood, 2008, s. 304). Ayrıca uzun bir dönem iş ahlakı konusunun, kâr maksimizasyonu ve işletmenin çıkarlarının önemszenmesi gibi nedenlerle bireyler ve işletmeler tarafından tam olarak benimsenmediği de görülmektedir (Kurtuluş, 2007, s. 743). Günümüzde ise işletmeler etik kodlar oluşturarak ve etik denetimler yaparak iş ahlakını bir yönetim konusu olarak görmektedir. Örneğin insan kaynakları yönetimi sistemlerinin oluşturulması ve işletilmesinde, kanuni yükümlülükler uymanın ötesinde genellikle iş ahlakına yönelik etik kodlar ya da ilkeler dikkate alınmaktadır (Akşit, 2008, s. 92). İnsan kaynakları yönetiminin, ahlaki ilkelerin geliştirilmesi ve dengeli bir şekilde uygulanmasından, işgörenlerin doğru ve adil şekilde seçilmelerinden, işe yerleştirilmelerinden, eğitilmelerinden, performanslarının değerlendirilmesinden, ücretlendirilmesinden ve güvenliklerinin sağlanmasından sorumlu işletmenin temel bir fonksiyonu olduğu söylenebilir (Weaver ve Trevino, 2001, s. 130).

Sadece işle ilgili uygulamalarla değil, bunlara ilişkin normlarla, değerlerle ve anlamlarla da ilgilenen iş ahlakının üzerinde durduğu temel konulardan birisi, temel işgören hakkıdır. İşgörenlerin temel haklarından birinin de ücret olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iş ahlakı yönünden incelenmesi gereken konular arasında işgörenlerin ücretlendirilmelerinin de olduğu söylenebilir. Çalışanların tek/temel gelir kaynağı, işletmelerin de önemli bir maliyet unsuru olan ücretlerin iki tarafı da tatmin eder biçimde yönetilmesinde; adalet, faydacılık, ahlakilik, kişisel yarar, sosyal yarar, yardımseverlik, doğruluk/dürüstlük, kanaat uygunluk, özerklik ve haklara saygı gibi ahlaki ilkeler son derece önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte genelde maliyetleri minimize eden ücret düzeyini amaçlayarak politikalarını bu doğrultuda belirlemeye çalışan işletmelerin, ücret konusunda bu ilkelere uyulmasıyla ilgili olarak ahlaki ikilemler yaşadıkları görülmektedir. Bunun yanında performansa dayalı ücret uygulamalarının artması ve dikkatlerin elde edilen sonuçlar ve ulaşılan hedefler üzerinde yoğunlaşması da performansın objektif ve adil değerlendirilmesi, kayırmanın önüne geçilmesi vb. konularda ahlaki ilkeleri daha da önemli kılmaktadır.

Buna karşılık, özellikle ulusal alan yazında ve uygulamada, iş ahlakı açısından ücret yönetimi sisteminin incelenmesi bir yana, insan kaynaklarının temel bir işlevi olarak ücret yönetimi konusuna sistematik ve bilimsel bir yaklaşımla gereken önemin ve yerin verildiğini söylemek güçtür. Oysa Türkiye’de gerek özel kesimde gerekse kamu kesiminde uygulanması ya da revize edilmesi düşünülen ve iş ahlakı ilkelerine de uygun olacak ücret sistemlerinin tasarımı için şüphesiz konuyla ilgili kuramsal altyapının oluşması ve alan araştırmalarına dayalı ilgili akademik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Keza konunun teorik çerçevedeki gelişimi incelenmeden ve bilimsel altyapısı olmadan yapılacak düzenlemeler ya sürdürülebilir olmayacak ya da daha büyük sorunlara yol açacaktır.

Konuyla ilgili uluslararası alan yazında ve az sayıdaki ulusal alan yazında ücret yönetiminin ahlaki boyutuna genellikle işletme ve yönetim perspektifinden bakıldığı, dolayısıyla çalışmalarda iş (yönetim) açısından ahlak yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir. Buna göre, rekabetin artması, emek yoğun nitelik gösteren hizmet sektörünün öncelikli hâle gelmesi; maliyet etkinliği, kârlılık ve rekabet üstünlüğünde ücret maliyetinin etkisinin artması gibi değişmelerin sonucu olarak işletme stratejileri ile ücret yönetimi arasında kurulan bağ sonrası ücretlerin işletmenin genel stratejilerini destekleyecek şekilde belirlenmesi, daha rekabetçi ve yeniliği özendirici ücretleme ile yenilikçilik (inovasyon) ve ürün geliştirmenin teşvik edilmesi, bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlanarak paydaşların menfaatinin korunması vb. durumların, sosyal farkındalık ya da kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında iş açısından (iş önceleyen) ahlak yaklaşımı çerçevesinde daha fazla incelendiği söylenebilir. Yapılan araştırmaların çoğunda da ücrete yönelik adalet algısı ile örgütsel performans, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme vb. değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği belirlenmiştir (Al Rawashdeh, 2013; Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012, s. 135; Cheng, 2014; Dusterhoff, 2014; Gürbüz ve Acar, 2008; Keklik ve Coşkun, 2013; Moghimi, Kazemi ve Samiie, 2013; Poyraz, Kara ve Çetin, 2009; Turunç, 2011; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz ve Altınkurt, 2012; Zhao, Peng ve Chen, 2014).

Bu doğrultuda bu çalışmanın gerekçesini, ilgili literatürdeki eksikliğin de gösterdiği üzere, “iş ahlakına uygun ve adil bir ücretlemenin yapılabilmesi için

işletmelerin/yönetimlerin ücretleme sürecinde nelere dikkat etmeleri ve hangi uygulamaları gerçekleştirmeleri gerektiği” oluşturmaktadır. Buna göre çalışmada, iş (yönetim) açısından ahlakın konusunu oluşturan ve işi önceleyen yaklaşım yerine, uygulamalı ahlakın bir alt dalı olarak ahlak açısından iş yaklaşımı tercih edilmiş ve başta “adalet” olmak üzere iş ahlakı ilkeleri açısından “ücret yönetimi sistemi”nin incelenmesi ve sürecin işgörenler tarafından “ahlaki” olarak algılanmasını sağlayacak hususların ortaya konması amaçlanmıştır. Bununla birlikte; motivasyon kuramları arasında yer alan ve temel olarak kişilerin çabaları/katkıları ile karşılığında elde ettikleri ödüller arasında denge arayışları ile ilgilenen Adams’ın “Eşitlik Kuramı”, çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısıyla ilgili Leventhal tarafından geliştirilen “Adalet Yargı Modeli”, iş ahlakı açısından ücret yönetimi sisteminin incelenmesinde önemli konular olarak görülmektedir. Ücretleme konusu için de önemli bir yere sahip olan *Eşitlik Kuramına* göre çaba ve ödülleri arasında dengesizlik algılayan kişiler belirli bir gerginlik hissedecek ve bunu ortadan kaldırmaya yönelik davranışlarda bulunacaklardır (Dessler, 2011, s. 420). *Eşitlik Kuramından* yola çıkılarak uygulamada iç eşitlik, dış eşitlik, bireysel eşitlik ve prosedürel eşitlik olmak üzere dört farklı türde ücret eşitliğinden söz edilmektedir. İşle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilenen örgütsel adalet algısı ise dağıtım, prosedür (işlem) ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Özer ve Urtekin, 2007, s. 109). Örgütsel adalet algısıyla ilgili olarak özellikle Leventhal tarafından geliştirilen *Adalet Yargı Modelinin* önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada iş ahlakı açısından ücretlerin belirlenmesine ilişkin tüm normlar ve faaliyetler, ahlaki ilkeler yanında, ücretlemenin işgörenler tarafından “ahlaki” olarak algılanmasını sağlamada etkili olan bu ücret eşitliği türleri ve örgütsel adalet algısı boyutları bağlamında ele alınmıştır. Çalışma kapsamında ücret eşitliği ve örgütsel adalet algısıyla ilgili literatür yetkin bir biçimde analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen tüm bilgiler, “iş ahlakı açısından uygun bir ücret yönetimi sistemi” doğrultusunda, “iş açısından ahlak” yerine “ahlak açısından iş” perspektifinden derlenmeye çalışılmıştır.

İş ahlakı yönünden ücretlemeye yönelik olması gereken tüm uygulama ve faaliyetlerin sistematik bir süreç doğrultusunda incelenmesinin uygun olacağı düşü-

nülmüş ve bu nedenle çalışmada Acar (2009b) tarafından geliştirilen ve ücretlerin belirlenmesine ilişkin süreci sistematik bir şekilde ortaya koymayı amaçlayan “ücret yönetimi sistemi” kullanılmıştır. Bu yönüyle çalışmanın ücret yönetimi sistemiyle iş ahlakı ilişkisinin daha sistematik ve düzenli biçimde incelenmesi yönünde ilgili alan yazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, iş ahlakına uygun, adil bir ücretlemenin yapılabilmesi için ücretleme sürecinde yapılması gerekenler tartışılmakla birlikte, çalışanların örgütlerinde uygulanan ücret yönetimi sistemlerinin farklı aşamalarına yönelik ahlaki algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesi için sistematik bir derleme oluşturulması da amaçlanmıştır. Keza, işgörenlerin ücret yönetiminin farklı boyutlarına/yönlerine ilişkin ahlaki algılarının önemli olduğu ve bu algıların ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Öyle ki iş ahlakı ilkelerinin göz ardı edilmesi sonucu ücretleme sürecinde oluşacak ahlaki açmazlar veya sorunlar, kişilerin vazgeçme davranışına girmelerine, işten ayrılma niyetlerinin artmasına, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına, etik olmayan davranışlar göstermelerine ve stres yaşamalarına neden olabilecektir (Yürür, 2005, s. 99). Bu doğrultuda, iş ahlakı açısından uygun bir ücretlemenin yapılmasında önemli olduğu düşünülen ücret eşitlik türlerine, örgütsel adalet algısına ve iş ahlakı ilkelerine yönelik boyutlar bir tablo hâlinde özetlenmeye çalışılmıştır. İlgili tabloda özetlenmeye çalışılan konuların, ölçek geliştirme çabalarında kullanılacak ilkeler, boyutlar ve kavramlar konusunda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ücret Kavramı ve Ücret Yönetimi Sistemi

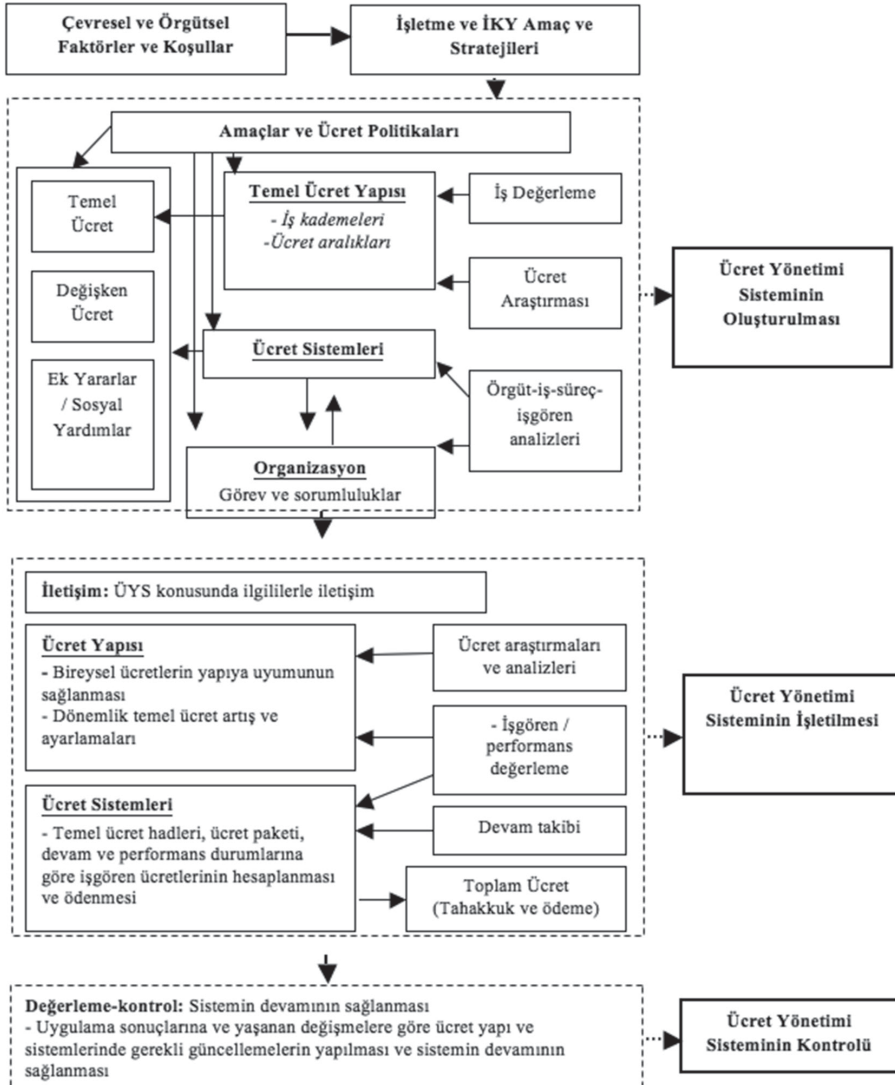
Emeğin bedeli veya çalışmanın karşılığında emek sahibine sağlanan yararlar olarak tanımlanabilecek ücret, dar anlamda para ve para cinsinden ölçülebilen maddi yararları ifade ederken geniş anlamıyla çalışma veya iş yapma karşılığı işgörenin sağladığı maddi olan ve olmayan tüm yararları veya ödülleri kapsamaktadır (Acar, 2007, s. 8; Milkovich, Newman ve Gerhart, 2011, s. 10-11).

Ücret; çoğunlukla temel ücret, değişken ücret ve ek yararlardan/sosyal yardımlardan oluşan bir paketi veya toplamı ifade etmektedir (Ataay ve Acar, 2008,

s. 401). Temel ücret, yapılan işin değerine ya da işgörenlerin becerilerine ya da yetkinliklerine göre belirlenmektedir. Örneğin bir makine operatörünün temel ücreti, farklı iş değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenecek işin değerine göre, saatlik 20 TL olarak tespit edilebilir (Milkovich, Newman ve Gerhart, 2010, s. 11). Temel ücretler, mevcut işler arasındaki değer farklılıklarının ortaya çıkarılması ve buna göre işlerin ücretlendirilmesiyle ya da işlerin yapılması için gerekli yetkinliğin veya becerilerin belirlenmesi ve bunların ücretlendirilmesiyle belirlenebilmektedir. Değişken ücret ise esas olarak işgörenlerin performansı/katkısı ile ilişkili olarak verilen ücreti ifade etmektedir. Birey, takım/grup veya örgüt düzeyinde performans ile ücret arasında ilişki kurularak değişken ücret belirlenebilmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 12). Temel ücretteki gibi garanti edilmiş sabit bir ödemeyi ifade etmeyen değişken ücretin, verimlilik ve performans artışının önemsenmesiyle birlikte son zamanlarda toplam ücret içindeki payının arttığı ve temel ücretle birlikte işgörenin asıl ücretini oluşturan unsur olduğu söylenebilir. Ücretin son bileşeni olarak ifade edilebilecek ek yararlar ise, işgörenlerin işletmenin birer üyesi olması nedeniyle verilen ve bir kısmı sosyal içerikli unsurlardan oluşmaktadır (Acar, 2007, s. 15). Emeklilik planları, çalışanın ve ailesinin güvenliğine yönelik koruma planları, iş yaşam dengesine yönelik programlar, farklı finansal yardımlar (konut, eğitim, yakacak vb.) ve bunların haricinde çalışanın yaşam kalitesini yükseltecek her türlü yardım ve sağlanan olanak ek yararlar ve sosyal yardımlara örnek olarak verilebilir (Armstrong, 2009, s. 850; Beardwell ve Claydon, 2010, s.499; Milkovich ve ark., 2011, s. 13-14). Ek yararlar özellikle işletmelerin çalışanlara karşı gösterdikleri iyi niyetin anlaşılmasına ve çalışanların örgüte bağlanmalarına yardımcı olmaktadır (Mirze, 2002, s. 198).

Söz konusu unsurlardan oluşan ücretin nasıl ve neye göre belirleneceği, çalışanlara nasıl ödeneceği, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan “ücret yönetimi” konusu içinde incelenmektedir. “Ücret ve maaş yönetimi” ve “ücretleme” diye de adlandırılan bu işlev, işletmelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmelerine dair politikayı, yapıyı, sistemi ve uygulamaları kapsamaktadır. Ücret politikaları işletmenin ücret felsefesine, amaçlarına ve stratejisine uygun olarak ödüllendirme süreçlerinin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini ve ücret düzeyiyle ilgili olarak örgütün piyasadaki ra-

kiplerine kıyasla ücretlerinin ne durumda olacağını, kısaca ücrete yönelik “dış eşitliği” göstermektedir (Milkovich ve Newman, 1984, s. 264). Ücret yapısı ise bir işletme içindeki ücret farklılıklarını ortaya koymaktadır. Ücret yapısının oluşturulması için işlerin göreceli değerleri ya da işgörenlerin beceri ve yetkinlikleri temel alınabilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 434). Ücret yönetimi sürecinin diğer bileşeni olan ücret sistemleri, bireysel ücretlerin bileşimine, hesaplanma-



Şekil 1: Ücret yönetimi sistemi.

sına ve ödenmesine ilişkin kuralları ve düzenlemeleri ifade etmektedir. İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikaları, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygulayabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 254).

Ücret yönetimi; ücret politikaları, ücret yapısı ve ücret sistemlerini kapsamakla birlikte çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir süreci ve bir sistemi ifade etmektedir. Şekil 1’de ücret yönetimi sistemine ilişkin Acar (2009b, s. 356) tarafından geliştirilen bir model sunulmuştur.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, iş ahlakı açısından yapılması ve dikkat edilmesi gerekenler Şekil 1’de görülen ücret yönetimi sisteminin aşamaları doğrultusunda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi

İşletme açısından önemli bir maliyet unsuru, işgörenler açısından ise temel gelir kaynağı olan ücret, aynı zamanda işgören ve işveren arasındaki alışveriş ilişkisini ifade eden bir olgudur. İşgörenlerin zamanlarını ve becerilerini ücretle değiştirdiği bu alışveriş, dört alternatif norma göre şekillenmektedir. Bunlar; (1) Kâr maksimizasyonu, (2) Adalet (hakkaniyet), (3) Eşitlik ve (4) İhtiyaç olarak belirtilebilir (Acar, 2007, s. 7). İş ahlakı açısından ücretlerin belirlenmesinde hangi normun uygun olduğu, toplumların özelliklerine göre değişebilir. Örneğin bireyselliğin ve “faydacı/pragmatik” anlayışın yaygın olduğu toplumlarda, işletmenin maksimum çabayı en az ücretle karşılamayı, işgörenin de örgütün mali durumuna bakmaksızın en yüksek ücreti almayı amaçladığı “kâr maksimizasyonu normu”nun uygun görüleceği düşünülebilir. “Adalet (hakkaniyet)” normunun görece olarak daha önemli ve geçerli olduğu, dinî değerler/kaynaklarca da sıkça vurgulandığı gözlenmektedir. Konuya dair çok sayıda emire örnek olarak, kutsal kitabımız Kuran’da yer alan “İnsanlara mal ve ücretlerini eksik vermeyin.” (Araf Suresi, 7/85) ayeti ve “Ecir (ücret) çekilen zahmete göredir.” (Karaman, 2003) hadisi verilebilir. Bunun yanında, genellikle mutlak eşitliğe dayanan paylaşımı, katkıyı ve çabayı esas alan adil paylaşımından daha çok tercih eden toplulukçu kültürler, “eşitlik normu”nu daha çok önem-

seyebilir (Çakır, 2006, s. 122). Ayrıca akıl, vicdan, din gibi ahlaki belirleyiciler dikkate alındığında, işgörenlere yeme, giyinme, barınma ve sağlık gibi temel ihtiyaçları karşılayacak asgari bir ücretin sağlanması ve bu doğrultuda “ihtiyaç normu”nun daha ahlaki olacağı düşünülebilir. Buna göre ücretlerin belirlenmesinde hangi normun daha ahlaki sayılacağı bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlere göre değişebileceği, çoğu durumda ise ilgili tüm normların eş anlı olarak bir arada fakat farklı düzeyde etkili olduğu söylenebilir (Acar, 2007, s. 7; Çakır, 2006, s. 105). Yapılan araştırmalarda yaş, eğitim, meslek ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin, ücret yönetimi sistemi ve unsurlarının sistematik olması ve örgüt büyüklüğü gibi örgütsel faktörlerin ve örgütlerin içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel değerlerin ücretlerin belirlenmesinde hangi normun daha adaletli olacağına yönelik inancı etkilediği belirlenmiştir (Benligiray, 2007, s. 9-10; Mamman, 1997, s. 33-35; Oesch ve Murnighan, 2003, s. 60).

Ücret, ilgili normlardan birine ya da birkaçına bağlı olarak, bazı kararların alınmasından ve uygulanmasından oluşan bir süreç sonucunda belirlenmekte ve ödenmektedir. Ücretlemeye yönelik söz konusu faaliyetler, insan kaynaklarını yönetiminin temel bir işlevi olan “ücret yönetimi” başlığı altında incelenmektedir. Ahlaki yönetim açısından ücret yönetimini ilgilendiren temel konunun, ücret adaletine yönelik “eşit işe eşit ücret verilmesi, ücretlerin işlerin değerine göre farklılaştırılması (iç eşitlik)” olduğu söylenebilir. Bununla birlikte ücretlerin dengeli (işgörenlerin yaşam kalitesini artırmakla birlikte işletmenin maliyetlerini zorlamayacak şekilde), cari ücretlere (piyasa düzeyine) uygun (dış eşitlik) ve yükselme (terfi) ile orantılı olması, ücretin zamanında ödenmesi, korunması, işin değeri ya da kişinin performansı ne olursa olsun asgari bir ücretin sağlanması, performans ücret ilişkisinin kurulması (bireysel eşitlik/dağıtım adaleti), tüm ücret uygulamalarında adil ve objektif olunması (prosedürel eşitlik/prosedürel adalet), ücretle ilgili şikayetleri ve sorunları minimize edecek yapı ve sistemlerin geliştirilmesi ve ilgililerle iletişimde bulunulması (etkileşimsel adalet) ve ücretleme sürecinin yasalara uygun olup olunmadığının izlenmesi, ahlaki yönetim açısından ücret yönetimini ilgilendiren temel konular olarak dikkat çekmektedir (Buckley ve ark., 2001, s. 20; Ivancevich, 2010, s. 295; McAffe ve Anderson, 1995, s. 156; Sabuncuoğlu, 2005, s. 244-245). Bunun yanında iş ahlakına uygun ücret

retleme, ücret konusuyla ilgili yasal yükümlülüklere uymanın çok ötesinde bir anlamı ifade etmektedir. Öyle ki bahsedilen sorunlar karşısında işletmeler sıklıkla ahlaki ikilemler yaşamakta ve genelde yasalara uymakla birlikte ahlaki olmayan çözümler getirebilmektedir. Çünkü kanunlar ve diğer yasal yükümlülükler genellikle neyin ahlaki olduğuyla ilgili en iyi yol gösterici olarak görülmemektedir. Keza bazı uygulamalar yasal olmakla birlikte doğru olmayabilirken bazı uygulamalar doğru olmakla birlikte yasal olmayabilmektedir (Dessler, 2005, s. 517). Buna göre örgütlerin, uygun normlar ve değerler doğrultusunda, ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine eğilmesi; ahlaki standartlar, ilkeler, kurallar, davranışlar, roller ve politikalar – prosedürler oluşturması ve bunların, ücretlerin belirlenmesine yönelik ilgili süreçlerde nasıl uygulanacağı konusuna yoğunlaşması durumunda ahlaki açıdan uygun bir ücretleme yapmalarının mümkün olacağı söylenebilir.

Çalışmanın bu kısmında, ahlaki yönetim perspektifinden hareketle, ücret eşitliği türleri, örgütsel adalet algısı ve iş ahlakı ilkeleri açısından işgörenlerin ücretlendirilmesine yönelik süreci kapsayan “ücret yönetimi sistemi” incelenecektir.

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması

Şekil 1’den görülebileceği üzere ücret yönetimi sisteminin oluşturulması sürecinde, ücretlemeye ilişkin amacın ve politikaların oluşturulması, temel ücret yapısının oluşturulması, ücret hesaplama ve ödeme sistemlerinin tasarlanması ve ücretlemeyle ilgili görevlilerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesi söz konusudur. Söz konusu kararların alınmasında; çevre, örgüt, iş/süreç, işgören/performans analizleri, iş değerlemesi, piyasa ücret araştırması gibi faaliyetler sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılmaktadır (Acar, 2009b, s. 357). İş ahlakı açısından tüm bu faaliyetlere yönelik uygun kararların alınmasında, ilgililerden iş ahlakına uygun hareket etmeleri beklenmektedir.

Ücretlemeyle İlgili Amacın ve Politikaların Oluşturulmasında İş Ahlakı: Ücretlemeyle ilgili amaç, strateji ve politikalar; gelecek birkaç yıl içerisinde ücret uygulamaları açısından işletmenin nerede olmak istediği ve olmak istediği noktaya nasıl (hangi sistem ve uygulamaları kullanarak) ulaşacağı ile ilgilidir

(Armstrong, 2009, s. 746). Bu bağlamda iş ahlakına uygun bir ücret felsefesinin olması, bu felsefeye göre ücret uygulamalarına yönelik bir vizyonun tanımlanması ve bu vizyonun gerçekleşmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi önemli görülmektedir.

1989'da Strasbourg Zirvesi'nde belirlenen ve işgörenler için on iki başlık altında toplanarak ahlaki bir temel oluşturan Avrupa Sosyal Şartı'nın "adil çalışma koşulları" ile ilgili olan ikinci başlığı altında, işlerin adil şekilde ücretlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (McHugh, 1992, s. 64). Bunun yanında OECD'nin 1999 yılında önerdiği ve 2004 yılında revize edilerek dünya genelinde tanınan ve kabul edilen kurumsal yönetimle ilgili prensiplerinde, işletmelerde ücret amaçlarıyla ve politikalarıyla ilgili ahlaki ilkelere bahsedilmektedir. Bu ahlaki ilkelere göre işletmeler, çalışanlarıyla ücretler açısından uzun dönemli ilişkiler kurmalı (emeklilik sonrası sağlık sigortası ve sosyal yardımlar için yeterli bütçe ayrılması), zamanında ve doğru bilgi aktarımı ile çalışanlarını gelirlerini etkileyecek gelişmelerden ve durumlardan haberdar etmeli (değişen ücret sistemleri ve ücret politikaları), çalışanların ücretlerini olumsuz etkileyecek şekilde yöneticilerin ücretlerini aşırı yükseltici politikalarından ve kararlardan uzak durmalı, firmanın finansal başarısını tüm çalışanlarıyla paylaşmalı ve iş sözleşmesi bittiğinde çalışanların kıdem ve ihbar tazminatı gibi her türlü haklarının korunduğundan emin olmalıdır (Gomez-Mejia ve Werner, 2008, s. 38).

Milkovich ve arkadaşlarına göre (2010, s. 15) ücretlemenin dört temel amacı vardır. Bunlar; etkinlik, adalet, yasalara uyma ve ahlaki ilkelere uygunluktur. "Ahlak açısından iş" yaklaşımı çerçevesinde özellikle adalet, yasalara uyma ve ahlaki ilkelere uygunluk amaçlarının önemli olduğu söylenebilir. Adaletin sağlanması amacı, işgörenlerin adil değerlendirilmeleri sonucu performansın, katkının, tecrübenin ve deneyimlerin ücretlere yansıtılması ile ilgilidir. İşgörenler, temel hakları olan ücretleriyle ilgili olarak iki temel soru sormaktadırlar. Bunlardan birincisi; "Ücretlerim adil şekilde ödeniyor mu? (İşimde gösterdiğim çaba ve üstlendiğim sorumluluk aldığım ücreti karşılıyor mu?)" ikincisi ise "Verdiğim çaba ile aldığım ücret karşılaştırıldığında söz konusu oran işletmedeki, bölgedeki ve endüstrideki diğer çalışanlara göre ne durumda?" şeklindedir (Fitz-enz ve Davison, 2002, s. 132). Bu sorulara verdikleri cevaba göre

işgörenlerin ücretlerinden tatmin olup olmadıkları ve ücretlemede adaletin sağlanıp sağlanamadığı belirlenebilecektir. Ücret konusunda her türlü kanuna, yönetmeliğe, kurala ve kaidelere uyulması ile ücretlemenin yasalara uyma amacına; farklı ücret eşitlikleri ve örgütsel adaletin sağlanması ve ilgililerin bilgilendirilmesi ile de ücretlemede ahlaki ilkelere uygunluk amaçlarına ulaşılabilecektir (Milkovich ve ark., 2010, s. 15). Özellikle yasalara uyma amacından bağımsız olarak incelenen “ahlaki ilkeler”e uygunluğun, ahlaki norm, kural ve düzenlemeler gündemde olmadığına da başka düzeylerde var olabilen “yasal olgular”dan ayrı şekilde ele alınması, “ahlak yönünden ücretleme” anlayışına uygun bir yaklaşımdır.

“İç” ve “dış” eşitliğe uygun ücretlemenin yapılması ve ücret dengesizliklerinin ortadan kaldırılması/en aza indirilmesi bakımından iş ahlakına uygun bir ücretlemenin ilk koşulu, uygun amacın ve politikaların belirlenmesidir. Burada, ücretlerin yapılan işin niteliği ve gösterilen performansına uygun olması, eşit işe eşit ücret ilkesi, alınan kararlar sonucu elde edilecek faydanın ve zararların birey ve gruplar arasında eşit/adil dağıtılması gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Ücretlemeye ilişkin amaçların ve bu amaçlara ulaşmada izlenecek politikaların belirlenmesinde, kârlılık, ücret giderleri ve rekabet gibi olgular kadar çalışanların kendilerini ve bakmakla yükümlü olduğu yakın çevresinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alması ve yaşam düzeylerini yükseltmesini sağlayacak ücreti alabilmesi önemli görülmelidir (Milkovich ve ark., 2011, s. 45). İşveren açısından önemli miktarlara varan gider kalemi, işgörenler içinse fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanacağı temel bir yaşam kaynağı olan ücret; işgörenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır (Geylan, 1992, s. 231; Sabuncuoğlu, 2005, s. 244). Ücretleme amacıyla ve politikalarıyla ilgili ahlaki olarak en ideal durum, çalışanların tatmin ve motivasyonunu sağlayan; faydacılık, güvenilirlik, doğruluk, kanuna uygunluk, eşitlik, dengelilik, güncellik, bütünlük, nesnellik ve açıklık ilkelerine uygun ücret amaçlarının ve politikalarının belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 244; WorldatWork, 2007, s. 22-23; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 141).

Bununla birlikte işletmenin ücret politikalarının ilgili olduğu temel konular; temel ücret yapısı, piyasaya göre ücret düzeylerinin ne olacağı, toplam ücret paketinin bileşimi, ücret performans ilişkisi, ücret yönetimi sisteminin yönetimi, ücret artışlarının yönetimi, fazla mesai ücretleri, izin ve tatil ücretleri şeklinde sıralanabilir (Armstrong, 2009, s. 739; Ataay ve Acar, 2008, s. 422; Benligiray, 2007, s. 31; Dessler, 2011, s. 418; Milkovich ve ark., 2011, s. 42). Örneğin işletmenin genel ücret düzeyi, piyasa ücret düzeyine göre daha düşük, daha yüksek ya da piyasa ücret düzeyi civarında olabilir (Acar, 2007, s. 46). Ayrıca işletme yönetimleri, toplam ücret paketi içinde rakiplerine göre performans dayalı değişken ücretin payını daha yüksek belirleyebilir ya da çalışanlarına daha fazla ek yarar sağlayabilir. İlgili konularda, ücreti temel bir yaşam kaynağı gören “işgören” ve ücreti temel bir maliyet unsuru gören “işveren” olmak üzere iki karşıt grubun bulunmasının ve ücretle ilgili çoğu hususun tartışmalı olmasının, konuyu “iş ahlakının” meselesi hâline getirdiği söylenebilir (Acar, 2009a, s. 355). Örneğin yasal bir zorunluluk bulunmamasına karşın, işverenin kişisel tercih serbestisi içinde, kârlılığından bir miktar fedakârlıkta bulunarak piyasaya göre nispeten yüksek bir ücret politikası izlemesi, iş ahlakı bağlamında ele alınabilir. Bunun yanında; temel ücret yapısına yönelik adaletin gözetilmesi, performans ücret ilişkisinin kurularak işgörenlerin katkılarının ücretlerine yansıtılması, değişken ücretin toplam ücret içindeki payının belirlenmesi, fazla mesainin, izin ücretlerinin ve tazminatların ödenmesi, başta performans ücret ilişkisi olmak üzere ilgili tüm sistemin ve uygulamaların oluşturulmasına ve ilgili sürecin yönetimine ilişkin adaleti önceleyen, fırsat eşitliği sağlayan, işgörenlerin, tutum, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan ilkelerin, kuralların, standartların ve prosedürlerin oluşturulması ve izlenmesi, ahlaki yönetim açısından uygun ücret amacı ve politikalarının oluşturulmasında önemsenmesi gereken konular olarak belirtilebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 422-424; Benligiray, 2007, s. 31).

Ücret Yapısının Oluşturulmasında İş Ahlakı: Ücret yapısı, işgörenlerin “ücretlerinin farklılaştırılması” ile ilgili olup belki de ücret adaletinin en önemli belirleyicilerinden birisidir. Ahlaki açıdan ücretlemeyi ilgilendiren en önemli konunun da belirli bir işin ya da kişinin değerine göre adil ücretin sağlanması olduğu söylenebilir (Torrington, Hall ve Taylor, 2008, s. 641). Buna göre toplam ücretin önemli bir bileşeni olarak işgörenlerin temel ücreti adil şekilde belirlen-

meli ve her çalışan, temel ihtiyaçlarını karşılamasının ötesinde yaptığı işi, çabasını, yeteneklerini, becerilerini ve gördüğü eğitimleri karşılayacak uygun ücreti almalıdır (Ivancevich, 2010, s. 295). Burada ise temel ücretin belirlenmesi için kurulması gereken ücret yapısının dayandığı kriterlerin neler ve ücret yapısının nasıl olacağı önem kazanmaktadır. Buna göre ücret yapısının belirlenmesinde adaleti ve bilimsel esasları ön planda tutacak yöntemlere ve uygulamalara yer verilmesi beklenmektedir.

Ücret yapısı öncelikle belirli bir iş karşılığında adil ücreti sağladığı ölçüde adalelidir (Bloom, 2004, s. 149). Ücret yapısının adil olması için iki temel eşitlik söz konusudur. Bunlar “iç eşitlik” ve “dış eşitlik”tir.

Ücret yapısında adaletin sağlanmasına yönelik “iç eşitlik”; bir işgörenin işvereninden aldığı ücretin, örgüt içinde benzer işleri benzer nitelikte ve nicelikte yerine getiren işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmasını ifade etmektedir (Cascio, 2010, s. 421; Dessler, 2011, s. 420; Geylan, 1992, s. 233; Ivancevich, 2010, s. 307; Milkovich ve ark., 2011, s. 69; WorldatWork, 2007, s. 233). Buna göre, ücret yapıları ile bir işe, diğer işlere göre ne kadar ücret ödeneceği belirlenmeye ve benzer nitelikte ve nicelikte işleri yerine getiren işgörelere aynı ücretler verilerek iç eşitlik sağlanmaya çalışılmaktadır. Ücret yapıları işin değerine ya da kişinin değerine dayalı olabilmektedir (Ataay ve Acar, 2008, s. 426). Her iki durumda da adaletli bir ücret yapısının kurulması, işin ya da kişinin değerinin doğru şekilde belirlenmesine dayanmaktadır. Örneğin işin değerine dayalı ücret yapılarında örgüt içindeki ücret farklılıkları, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, zihinsel veya düşünsel çaba, iş koşulları vb. faktörler belirlenerek saptanabilir (Acar, 2007, s. 103; Beardwell ve Claydon, 2010, s. 494; Dessler, 2011, s. 423). Böylece, işin ve/ya işgörenin değerine uygun olarak temel ücretlerde kişiler arası farklılaştırmaya gidilmesiyle, iş ahlakı bakımından da önemli bir konuma sahip olan ücret adaletini sağlama konusunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

Ücretlerin farklılaştırılması için işlerin görelî değerlerine odaklanıldığı ve tesadüfiliğin, adam kayırmacılığın ve ön yargıların önüne geçildiği bu durumda, ücret farklılıklarına yönelik anlaşmazlıkların ve şikâyetlerin de azalacağı düşünülmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 132). Burada da bütün işlerin hakkaniyete uy-

gun ve doğru şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ve işletme içinde işler arasında hakkaniyetli şekilde değer farklılıklarını ortaya çıkaracak iş değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki ahlaki ve yasal ücretin belirlendiğinden emin olmanın yollarından biri de iş değerlemesi yöntemlerinin kullanılarak işlerin önem derecelerine göre bir önem sırası/sınıflaması yapılması ve ücretlerin bu sıralamaya/sınıflamaya göre tespit edilmesidir (Armstrong, Cummins, Hastings ve Wood, 2003, s. 5). Dolayısıyla iş ahlakı prensipleri açısından, objektif ve bilimsel iş değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak işlerin görece önemlerine göre ücretlendirilmesi, kuvvetle önerilen bir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişiyeye dayalı ücret yapılarında ise çalışanların sahip oldukları beceri veya yetkinliklerin sayısı veya düzeyi dikkate alınarak ücret farklılıkları oluşturulmaktadır (Acar, 2007, s. 133; Dessler, 2011, s. 434; WorldatWork, 2007, s. 101). Bu durumda da uygun yöntemler kullanılarak örgütteki işlerin etkin şekilde yerine getirilebilmesi için önemli olan becerilerin ve yetkinliklerin belirlenmesi; öğrenilen becerilerin ne ölçüde iş performansına dönüştürüldüğünün tespit edilmesi; sahip olunan beceri veya yetkinliklerin sayısına veya düzeyine göre ücretlerin farklılaştırılması; ve bu şekilde eşit değerde becerilere veya yetkinliklere sahip işçörenlere aynı temel ücretin ödenmesi söz konusudur (Acar, 2007, s. 131; Beardwell ve Claydon, 2010, s. 494; Knouse, 1995, s. 34; Milkovich ve ark., 2011, s. 163). Gereklili beceriler ve yetkinlikler doğru olarak belirlendiğinde ve ücretler de bunlara uygun olarak tespit edildiğinde, iş ahlakı bakımından da uygun bir yaklaşımın benimsendiği söylenebilir. Bununla birlikte kişiyeye dayalı ücret yapılarının oluşturulması sürecinde; becerilerin/yetkinliklerin analiz edilmesi, belirlenmesi, belgelendirilmesi ve ücretlendirilmesinde, becerilerini/yetkinliklerini geliştirmek isteyen işçörenlere eğitim fırsatlarının sunulmasında sübjektif davranma ihtimalinin yüksek olması nedeniyle, ilgili süreçlerin iş ahlakı yönünden daha fazla önemsenmesi gerekebilir (Ivancevich, 2010, s. 340). Ayrıca, yetkinliklerin işe yansıtılması bakımından kişiler arasında var olan farklılıkların ücretlere yansıtılmaması, yetkinliklere dayalı ücret yapılarının, ahlaki bakımdan da sorun oluşturan bir zafiyetidir.

Ücret yapısında adaletin sağlanmasına yönelik ikinci eşitlik olan “dış eşitlik” ise bir işçörenin işvereninden aldığı ücretin; yerel, bölgesel ya da ulusal bir alanda

aynı sektörde farklı işletmelerde benzer işleri yapan işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmasını ifade etmektedir (Cascio, 2010, s. 421; Dessler, 2011, s. 420; Ivanecich, 2010, s. 295; Milkovich ve ark., 2011, s. 20; Shi, 2007, s. 66). Dış eşitlikle ilgili olarak işletmeler, benzer işler için diğer örgütlerde ne kadar ücret ödendiğine yönelik karşılaştırmalara odaklanmaktadır (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2008, s. 488). Bu karşılaştırmaya göre belirlenen ücret düzeyi, adayların iş başvurularına, iş tekliflerine ve işten ayrılmaya yönelik kararlarını etkilemektedir. İşletmeler ücretlemede dış eşitliği sağlayabilmek için piyasa ücret araştırmalarından yararlanmaktadır. Piyasa ücret araştırmaları, sektörde benzer işletmelerde benzer işler için söz konusu ücret düzeyleri ve ek yararlarına yönelik bilgi toplamak amacıyla yapılan sistemli bir inceleme ve veri toplama süreci olarak tanımlanabilir (Acar, 2007, s. 210; Armstrong, 2009, s. 784; Dessler, 2011, s. 421; Geylan, 1992, s. 245; WorldatWork, 2007, s. 163). İşletmeler, piyasa ücret araştırması sonucunda elde edilen verilerden yararlanarak ücret adaletini sağlayacak ve uygun işgörenleri cezbetme ve elde tutma amaçlarına hizmet edecek şekilde işletmenin ücret yapısını oluşturabilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 251).

Özetlemek gerekirse; iş ahlakının temel prensiplerinden biri olarak ücret adaletine uygun şekilde temel/kök ücretlerin belirlenebilmesi için adil bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir. Adil bir ücret yapısının kurulmasında da bilimsel ve objektif kriterler ve yöntemler kullanılarak iş analizlerine dayalı iş değerlemesi yapılması, işlerin sınıflandırılması, piyasa ücret araştırmalarının dikkate alınması, ücret düzeltmelerinin yerine getirilmesi ve son olarak işlerin ücretlendirilmesi faaliyetleri önemli görülmektedir (Yıldız ve Balaban, 2006, s. 148).

Ahlaki açıdan uygun bir ücretlemede belki de en tartışmalı konulardan biri, “ihtiyaç normu” doğrultusunda, yapılan işin niteliğinden ya da gösterilen performanstan bağımsız olarak işgörelere “garanti edilmiş/asgari bir ücret”in sağlanmasıdır. Özellikle günümüzdeki sosyal politikalar gereği pek çok ülkede işgörelere temel asgari bir ücret sağlanmakta ve işgören bu asgari ücret garantisinde çalışmaktadır. Ülkemizde de yönetmelik doğrultusunda asgari ücret, “işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret” olarak tanımlanmakta ve Asgari Ücret

Tespit Komisyonu tarafından en geç iki yılda bir belirlenmektedir. Bununla birlikte, “garanti edilen ücret”in yasal asgari ücretten ibaret olmadığı ve farklı işgörenler için değişebildiği de gözden ırak tutulmamalıdır. Esasında, “temel ücret yapıları”, çoğunlukla söz konusu “garanti edilmiş ücretlerin farklılaştırılması” ile ilgilidir. Bu bakımdan ücret yapılarınca tanımlanan “garanti edilmiş ücretler”in emekçilerin “ihtiyaçları” yanında başkaca “akılcı ve ahlaki normlar”a uygunluğuna da özen göstermek gerekir. Burada, üstlenilen işin değeri, işgörenin sahip olduğu yetkinlikler gibi faktörlere göre ücret farklılaştırılmasına gidilmesinin, hem akılcı hem de ahlaki bir temel oluşturabileceği söylenebilir.

Ücret Sistemlerinin Oluşturulmasında İş Ahlakı: Ücret yönetimi sisteminde temel ücret yapısı belirlendikten sonra sıra ödeme dönemleri itibariyle bireysel ücretlerin hesaplanmasına ve ödenmesine ilişkin düzenlemeleri ve planları içeren ücret sistemlerinin oluşturulmasına gelmektedir. Ücret yapısına dayalı olarak belirlenen temel ücret, performans ücret ilişkisine göre belirlenen değişken ücret ve ek yararlılardan oluşacak toplam ücretin devam (mesai) durumuna göre hesaplanması ve ödenmesi ücret sistemleri ile mümkün olmaktadır (Atay ve Acar, 2008, s. 419). Başka bir deyişle, her işgörenin ücretinin büyüklüğü ve bileşimi, ücret sistemleri tarafından belirlenir. Ücret sistemlerinin, işletmenin iş ve işgören özelliklerine; ücretlemeye dair amaçları ve politikaları ile ücret yapılarına uygun olması, ücret yönetimi sisteminin başarısı, ücret adaleti ve işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Acar, 2007, s. 54).

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikalarına, kendi yapısal özelliklerine ve geleneklerine göre farklı ücret sistemleri kullanabilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 254). Söz konusu sistemler; kıdeme, zamana, performansa, beceriye ve yüzde esasına dayalı olabileceği gibi temelde “zamana dayalı ücret sistemleri” ve “özendirici ücret sistemleri” başlıkları altında incelenmektedir (Acar, 2007, s. 49). Zamana dayalı ücret sistemlerinde, iş değerlendirme yöntemlerine dayalı olarak “zaman birimi” (saat, gün, ay) başına bir “ücret haddi” belirlenmekte ve işgörenler çalışma zamanlarına göre bu ücreti almaya hak kazanmaktadırlar (Benligiray, 2007, s. 36). Buna göre işgörelere “fiilen çalıştıkları” ve “çalışmaya hazır oldukları (çalışmış sayıldıkları)” süreler için ücret ödemesi yapılmakta, üretimdeki değişiklikten kaynaklanan kazanç ya da kayıplar dikkate alınmamaktadır (Geylan, 1992, s.

253; Işığışık, 2007, s. 133). İş ahlakı açısından zamana dayalı ücret sistemlerine bakıldığında, ücretlerin hesaplanmasında ve ödenmesinde temel kriter “zaman” olduğundan, işgören ile işveren arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sorun ortaya çıkmadığı; işgörenlerce sübjektif olarak algılanabilecek ayrıntılı çalışmalara girilmediği; işgörelere ücret garantisi (güvencesi) sağlandığı görülmektedir. Çünkü bu sistemde aynı işi yapan işgörelenler, liyakatları ne olursa olsun aynı ücreti almaktadırlar (Geylan, 1992, s. 253). Ancak işgörelenin verimi ve performansı hesaba katılmaksızın aynı işte aynı süre çalışan kişilerin performanslarına bakılmaksızın aynı ücreti alması, iş ahlakı bakımından sorunlu bir durum oluşturmaktadır. Geleneksel zamana dayalı ücret sistemi, ücret adaleti bakımından en zayıf sistem olarak kabul edildiğinden performans-ücret ilişkisinin kurulmaya çalışıldığı özendirici ücret sistemlerinin ücret adaleti yönünden daha uygun olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 256; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 179).

İşgörelenin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörelenin ücret tatmini-ne ulaşmasında önemli yeri olan özendirici ücret sistemlerinde, işgörelenin ücret geliri ya da kazancı, işgörelenin katkısı, çabası ya da performansı doğrultusunda elde edilen nicel çıktı ya da nitel sonuçlara göre farklılaşmaktadır (Ataay ve Acar, 2008, s. 490; Geylan, 1992, s. 256). Özellikle ücretlerin performansla ilişkilendirilmesi motivasyon teorileri ve ücret adaleti yönünden üzerinde durulması gereken konu olarak dikkat çekmektedir (Dessler, 2011, s. 460). Keza bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişinin, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan birinden farklı ücreti alması, kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 256).

Ücret yönetimi konusunda adaletin sağlanmasına yönelik üçüncü eşitlik olan “bireysel eşitlik”, performansla ilişkili ücretlemenin konusunu oluşturmaktadır. Buna göre bireysel eşitlik, bir işgörelenin işvereninden aldığı ücretin, diğer işgörelenlerin potansiyeli ya da elde ettiği niceliksel ve niteliksel iş sonuçlarıyla eş değerde olmasını ifade etmektedir (Cascio, 2010, s. 421; Ivancevich, 2010, s. 307; Milkovich ve ark., 2011, s. 20). Söz konusu eşitlik, özellikle örgütsel adalet türlerinden bireyin elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgili adalet algısını inceleyen “dağıtım adaleti” teorileri yönünden incelenebilir. Ücretleme sürecine ilişkin ahlaki algının oluşmasında önemli görülen dağıtım adaleti,

girdilerle orantılı olarak dağıtımın adil şekilde yapılmasıyla ilgilidir (Heery ve Noon, 2008, s. 114). Dağıtım adaletine ilişkin yaygın şekilde kabul gören teorilerden biri Adams'ın *Eşitlik Teorisidir* (Torrington ve ark., 2008, s. 649). Verilen katkı, elde edilen sonuçlar ve referans kişiler olmak üzere üç unsuru temel alan *Eşitlik Teorisine* göre işgörenler, verdikleri emek (gayret, zaman, eğitim, deneyim, beceri, kıdem, bağlılık, çaba vb.) ile bu emeğin sonunda elde ettikleri çıktıları (ücret, ek yarar, terfi vb.) karşılaştırmaktadırlar (Koçel, 2007, s. 498). Çıkan sonucu da diğer işgörenlerin verdikleri katkılarla/elde ettikleri sonuçlarla karşılaştıran işgörenler, buna göre ücretlerinden tatmin olmakta ya da tatminsizlik yaşamaktadırlar (Schay, 1988, s. 239). Dağıtım adaletiyle ilgili kabul gören teorilerden bir diğeri de Leventhal tarafından geliştirilen *Adalet Yargı Modelidir*. Leventhal'ın modeline göre ücretler ya da ödüller hakkaniyete, eşitliğe ya da ihtiyaca göre dağıtılabılır (Chan, 2000, s. 73). Hakkaniyet normuna göre ücret, sağlanan katkıya denk olmalı ve daha çok katkı sağlayan daha çok ücreti almalıdır. Sendikalar tarafından önemsenen eşitlik normuna göre, verilen katkıya bakılmaksızın tüm işgörenler aynı ücreti almalıdır. İhtiyaç normuna göre ise ücretler, işgörenlerin katkısına göre değil ihtiyacına göre dağıtılmalıdır. İş ahlakı ilkeleri açısından hangi normun uygun olduğu konusunda, içerisinde yaşanan toplumun kültürü başta olmak üzere pek çok değişken söz konusu olmakla birlikte, asgari bir ücret sağlamanın ve adaletli yöntemler kullanılmak kaydıyla ücret adaleti açısından hakkaniyet normunun daha uygun olacağı söylenebilir.

Bununla birlikte özellikle ürün niceliğine dayalı özendirici ücret sistemleri kapsamında işgörenlerin fazla üretme hırsıyla bireyselleştiği, bu durumun da örgüt iklimini bozduğu, kişiler arası olumsuz rekabete yol açtığı, ekip çalışmasını engellediği ve ücret sistemlerine yönelik güvensizliğine neden olduğu söylenebilir (Armstrong, 2009, s. 818; Dessler, 2011, s. 464; Sabuncuoğlu, 2005, s. 267; Torrington ve ark., 2008, s. 684; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 181). Söz konusu hususlar, iş ahlakı açısından sorun olarak kabul edilebilecek durumlardır. Bu sorunları aşabilmek için takımların/grupların ya da işletmenin genel performansı ile ücretlerin ilişkilendirilmesi gerektiği düşünülebilir. Ancak bu durumda da daha çok gayret gösteren takım üyelerinin kendileri kadar gayret göstermeyen takım üleriyle aynı ücreti almaları sorunlu görülmektedir (Merriman, 2009, s. 66). Bu nedenle iş ahlakı ve ücret adaleti açısından, takım

içinde verilecek ücretlerin ve ödüllerin yüksek ve düşük performanslı üyeler için farklılaştırılması uygun bir yöntem olacaktır.

Ücretlemeye İlişkin Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesinde İş Ahlakı:

Ücret yönetimi sisteminin oluşturulmasına yönelik son aşama ücretleme işlevine ilişkin görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesi ve ücret yönetimine ilişkin organizasyonun oluşturulmasıdır. Söz konusu sürece ilişkin uygulamaların doğruluğu ve tutarlılığı, ücretlemeye yönelik “prosedürel eşitliği” ifade etmektedir. Bunun yanında ilgili faaliyetlere yönelik adalet algısının, prosedürel adaletle ilişkili olduğu söylenebilir. Prosedürel adalet, belirli süreçlere ve bu süreçler sonucunda çalışanların ödüllendirilmesine yönelik bir kısmı yasal olarak uygulanması gereken, bir kısmı ise işletme yönetimi tarafından konulan ilkelerin, kuralların, prensiplerin ve prosedürlerin nasıl algılandığı ile ilgilidir (Farooq ve Farooq, 2014, s. 57; Heery ve Noon, 2008, s. 364-365; Locke, 2011, s. 382). Buna göre hangi görevlerin, kimler tarafından, nasıl bir yetki ve sorumluluk dağılımı içinde gerçekleştirildiği ya da gerçekleştirileceği, ücret yönetimi sistemiyle ilgili prosedürel adalet algısını etkilemektedir. Leventhal’a göre prosedürel adaletle ilgili ahlaki ilkeler tutarlılık, ön yargılardan kurtulma, kesinlik, doğruluk, temsilcilik ve etikdir (Harris, 2002, s. 47; Lind ve Tyler, 1988, s. 131). Buna göre iş ahlakı açısından ücretleme işlevine ilişkin görevlerin ve sorumlulukların uygun şekilde belirlenmesi ve ücret yönetimine ilişkin organizasyonun uygun şekilde oluşturulmasında ve bunun sonucunda prosedürel adalete yönelik olumlu algının oluşmasında örgütlerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar söz konusudur. Sürece yönelik tüm kuralların ve prensiplerin işgörenlerin katılımı ile belirlenmesi; tutarlı, kanunlara uygun, doğru, objektif ve düzeltilebilir olması; ön yargılara sebep vermemesi; kişisel ve sosyal yarar sağlaması; ücretlemeye ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi için teknik bilgisi olan, konusunda uzman kişilerin görevlendirilmesi; bu niteliğe sahip kişilerin işletme içinde olmaması durumunda işletme dışı uzman kişilerden danışman şirketlerden yararlanılması; ücretleme sürecinde önyargılara neden olabilecek faaliyet ve uygulamalardan kaçınılması ve sürecin işletme yönetimi tarafından takip edilmesi, ücretlemeye ilişkin görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesinde önemli görülmektedir (Armstrong, 2009, s. 828; Beardwell ve Claydon, 2010, s. 533; Milkovich ve ark., 2011, s. 149). Özellikle ücretlemeye

ilişkin faaliyetleri yerine getirecek görevlilerin belirlenmesi önemlidir. Görevliler, örgütün durumuna göre değişebilmekle birlikte, iş ahlakının temel prensipleri açısından ücret yönetimine ilişkin kararların tek kişiye bırakılmaması, katılımcı bir yaklaşımla bir grup tarafından alınması olumlu olacaktır. İş ve ücret yapısının oluşturulması, yönetim, işgören ve varsa sendika temsilcileri ile uzmanlardan oluşan bir kurulca yerine getirilebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 475). Görevlilerin seçiminde “liyakate” dikkat edilmesi, görevlerin ifası esnasında da ilgili kurallara uygun davranılmasını sağlayıcı önlemlerin işletilmesi, iş ahlakı bakımından da önemlidir.

Yapılan bazı araştırmalarda çalışanların dağıtım adaletinden çok prosedürel adaleti önemsedikleri; ücretlerle ilgili memnuniyetin belirlenmesinde adil bir ücret sistemi olup olmadığına duyulan inancın, ücretlerin çokluğuna veya azlığına yönelik algıdan daha fazla etki yaptığı belirlenmiştir (Bloom, 2004, s. 150; Zaim, 2008, s. 103). Buna göre çalışanların ne kadar ücret aldıklarından çok ücretlerin belirlenmesine yönelik süreçlere ilişkin prosedürleri önemsedikleri düşünülebilir. Bu doğrultuda, bahsedilen iş ahlakı ilkelerine uyulması durumunda, işgörenlerin ücretleri miktar olarak ne olursa olsun işletmeye olan güvenlerinin artacağı söylenebilir. İşgörenler, örgüt içinde saygın, itibarlı ve değerli olup olmadıklarını ve yöneticileri açısından bir anlam ifade edip etmediklerini prosedürel adalete yönelik algılarına göre belirlemektedirler. İş ahlakına uygun adil ücret uygulamaları, örgütün işgörenlerine özen gösterdiğine ve onları önemsediklerine yönelik temel bir gösterge olarak düşünülebilir (Bloom, 2004, s. 150).

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminin İşletilmesi

Ücret yönetimi sisteminin ikinci aşaması ücret yönetimi sisteminin işletilmesine yöneliktir. Bir önceki aşamada kurulan ücret yönetimi sisteminin çeşitli yollarla ve yöntemlerle yetkililere ve ilgili işgörelere tanıtılması, ücret yapısının uygulanması (mevcut ücretlerin kurulan yeni ücret yapısına uyumunun sağlanması, dönemlik ücret artışının ve ayarlamalarının yeni yapıda öngörülen ücret sınırlarına uygun olarak yapılması) ve ücret sisteminin uygulanması (bi-reysel ücretlerin ücret paketi, ücret yapısı, işgörenlerin devam ve performans

verilerinden yararlanılarak hesaplanması ve ödenmesi) ücret yönetimi sisteminin işletilmesine yönelik başlıca alt aşamalar olarak belirtilebilir (Acar, 2009b, s. 357). İş ahlakı açısından, ücret yönetimi sistemine ilişkin söz konusu uygulamalarda da örgütlerin bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

Ücret Yönetimine İlişkin İlgililerle İletişim Konusunda İş Ahlakı: Ücret yönetimi sisteminin işletilmesiyle ilgili olarak; ilgililerle iletişim kurulması, ücret yapısıyla ilgili düzenlemelerin ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması ve ücret yapısına ilişkin taleplerin ve itirazların yönetilmesi, sürece ilişkin ücretlemeyle ilgili konular olarak belirtilebilir (Armstrong, 2009, s. 828; Ataay ve Acar, 2008, s. 475). Söz konusu faaliyetlerin, örgütsel adaletin bir başka boyutu olan etkileşimsel adalete yönelik işgörenlerin algılarını etkileyeceği söylenebilir. Keza, gerçekte işgörenler arasında adaleti ve hakkaniyeti öngören bir ücret uygulaması, ön yargılar veya yanlış anlamalar nedeniyle işgörenler tarafından adaletsiz algılanabilecektir (Noe ve ark., 2008, s. 501). Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlara ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s. 86). Yapılan araştırmalarda etkileşimsel adaletin; iş doyumu, performans, iş talepleri, işgören sağlığı, örgütsel bağlılık, değişim sürecine katılım, denklik duyarlılığı, örgüte ve yöneticilere saygı gibi değişkenlerle ilişkili olduğu ve bu değişkenlerden bazılarını etkilediği belirlenmiştir (Atalay, 2007). Yapılan bir araştırmaya göre de ücretleme konusunda ayrıntılı şekilde bilgilendirilen işgörenlerin %15'inin işten ayrılmayı düşündüğü belirlenirken ücretleme konusunda yeterince bilgilendirilmeyen işgörenlerin %41'inin işten ayrılmayı düşündüğü tespit edilmiştir (Milkovich ve ark., 2011, s. 307).

Etkileşimsel adalete göre, işgörenler sadece kuralların ve prosedürlerin adil olmaları ile değil, aynı zamanda bu kuralları ve prosedürleri uygulamakla yükümlü yöneticilerin davranışları ve ilişkileri ile de ilgilenmektedirler. Yöneticiler, dört ölçüte uygun hareket ederek etkileşimsel adaleti etkin kılabilirler. Söz konusu ölçütler, iş ahlakının tesis edilmesi bakımından da önemli görülmektedir. Bunlar: (1) saygılı olma (nezaketli olma - kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranması), (2) gerekçeleme (açıklama yapmaya özen göstermek - dağıtım kararının altında

yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanması), (3) uygunluk (yanlış söylemlerden kaçınmak) ve (4) açık sözlülük (samimi ve doğru sözlü olmak) şeklinde sıralanabilir (Yeniçeri ve ark., 2009, s. 87; Yürür, 2005, s. 105). Etkileşimsel adaletin konusunu oluşturan kişilerarası ilişkilere göre; yöneticilerin veya diğer kural koyucuların, kuralların ve prosedürlerin uygulanması sırasında bu ölçütlere uygun olarak işgörenlere karşı sorumluluk duygusu içinde, hesap verebilir, tarafsız, iyi niyetli, nezaketli ve saygılı davranışları, etkileşim adaleti algısının olumlu olmasını sağlayacaktır.

Ülkemizde, özellikle kamu kesiminde uygulanan bazı sistemlerde, etkileşimsel adalet algısının ihmal edildiği görülmektedir. Örneğin kamu sağlık sektöründe uygulanan performansa dayalı ücret sistemine bakıldığında; söz konusu sisteme geçilirken tüm paydaşların görüşlerine başvurulmadığı, sistemin kurulma ve idame dönemlerinde sağlık çalışanlarının, meslek ve uzmanlık kuruluşlarının görüş ve geri dönüş bilgilerinden yeterli düzeyde yararlanılmadığı, bu durumda taraflarca sistemin benimsenmemesine neden olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2011, s. 74). Bu doğrultuda ücretlemenin yapılmasından sorumlu kişiler tarafından, ücret yapısıyla ya da sistemleriyle ilgili düzenleme ve değişiklikler konusunda çalışanların bilgilendirilmesinin, neyin nasıl yapıldığının nedenleri ile açık şekilde anlatılmasının, olası şikâyetlerin ve anlaşmazlıkların nazik ve saygın bir şekilde ve ilgili tarafları tatmin edecek bir düzen içinde yönetilmesinin, ilgili sistemlerin benimsenmesinde önemli olduğu söylenebilir (Noe ve ark., 2008, s. 501). İş ahlakı açısından, ücret yapılarıyla ve sistemleriyle ilgili şikâyet ve anlaşmazlıkların, tüm tarafların ve varsa sendikaların katılımı ve desteği sağlanarak herkesi tatmin edecek bir düzen içinde yönetilmesi önemli görülmektedir (Ataay ve Acar, 2008, s. 476; Benligiray, 2007, s. 210; Ivancevich, 2010, s. 344). Böyle bir durumda çalışanların ücret yönetimi sistemiyle ilgili etkileşimsel adalet algısı olumlu olacaktır. Aksi durumda işgörenlere bilgi verilmemesi ya da yanlış bilgi verilmesi, onları örgüte karşı güvensiz hâle getirecek, örgütsel bağlılığı azaltacak, şikâyetler, devamsızlıklar, itirazlar ve dolayısıyla işgücü dönüşüm oranı artacaktır. Güvenlik ve örgüte bağlanma ihtiyacı olan çalışanlar, yönetimle güvenilir ilişkiler kurana kadar, yönetimden gelen mesajları ve direktifleri kabul etme konusunda istekli olmayacaklardır (WorldatWork, 2007, s. 42).

Ücret konusuyla ilgili genelde gözden kaçırılan husus, ücret kararlarının çalışanlara nasıl yansıtıldığıdır (Ivancevich, 2010, s. 344). Kişilerarası ilişkilere yönelik adalet değerlendirmesinin, çalışanlardaki değişimin basit bir iktisadi dönüşüm mü yoksa ahlaki olarak güven ve karşılık esasına dayanan bir ilişki mi olduğunun belirlenmesinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adalet algısının önemsendiği bir ücret yönetimi sistemi, örgütün faaliyetlerini sürdürmesiyle ilgili olarak değer, etik ve erdemlilik gibi konulara önem verildiğini göstermekte ve saygın bir örgütün refleksi olarak görülmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 307). Keza iş ahlakı, sadece doğru uygulamaları doğru şekilde yapmayı değil, aynı zamanda olayların arkasındaki nedenlerin işgörenlere açıkça anlatılmasını gerektirmektedir.

Ücret Yapısının Uygulanmasında İş Ahlakı: Ücret yönetimi sisteminin işletilmesi aşamasında ücret yapısının uygulanmasına yönelik konular; mevcut bireysel ücretlerin öngörülen yapı açısından incelenmesi, yapıya uymayan düşük ve yüksek ücretlerin öngörülen yapıya uyumunun sağlanması ve ücret artış ve ayarlamalarının benimsenen yapıya göre yapılmasıdır (Acar, 2009b, s. 357).

Daha önce de incelendiği üzere ücret yapısının oluşturulmasında öncelikle; yapılan iş değerlemesi ile her işin görelî değeri ya da ilgili uygulamalardan yararlanılarak kişilerin sahip olduğu becerilere ve yetkinliklere göre kişilerin değeri belirlenmektedir. Sonrasında ise işlerin ya da kişilerin değerine göre mevcut durumda ödenen ortalama temel/kök ücretler tespit edilerek mevcut ücret doğrusu; piyasa ücret araştırması sonuçlarına göre de sektörde geçerli anahtar işlerin ortalama kök ücretleri tespit edilerek piyasa ücret doğrusu çizilmektedir. İki doğru temel alınarak belirlenecek yeni ücret doğrusu ile her bir işin ya da belirli değer aralığındaki işlerin ücretleri veya ücret aralıkları belirlenecek ve bu şekilde yeni ücret yapısı kurulmuş olacaktır. Bu aşamadan sonra mevcut temel ücretlerin, oluşturulan yeni yapıya uyumunun sağlanması gerekmektedir ki söz konusu faaliyet ücret yapısının uygulanmasına yönelik ilk aşamayı oluşturmaktadır (Ataay ve Acar, 2008, s. 419).

Oluşturulan yeni ücret yapısı “olması gereken ücret düzeylerini ve aralıklarını” göstereceğinden, mevcut ücret düzeyleri ve aralıkları ile yeni yapıya göre olması gereken ücret düzeyleri ve aralıkları arasında büyük ihtimalle uyumsuzluk

olacaktır. Bu uyumsuzluğun giderilmesinde ise iş ahlakı yönünden bazı hususların önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin söz konusu uyumsuzluğun giderilmesinde işletme yönetimlerinin; faydacılık, kişisel yarar, zarar vermeme ve kanuna uygunluk gibi temel iş ahlakı ilkelerine uygun davranması istenir. Örneğin yeni ücret yapısında, olması gereken düzeyin altında olan ücretlerin bir ya da birkaç kere de yapılacak ücret artışları ile olması gereken ücret düzeyine çıkartılması söz konusudur. Olması gereken düzeye göre daha yüksekte olan ücretler içinse farklı yöntemler kullanılabilir. Burada da moral, kişisel yarar, psikolojik ve yasal boyut gibi temel iş ahlakı prensipleri temel alınarak bu işlerin ücretleri genellikle düşürülmemektedir. Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında, İş Kanunu'nun 62. maddesinde belirtilen “Her türlü işte uygulanmakta olan çalışma sürelerinin yasal olarak daha aşağı sınırlara indirilmesi veya işverene düşen yasal bir yükümlülüğün yerine getirilmesi nedeniyle ya da bu Kanun hükümlerinden herhangi birinin uygulanması sonucuna dayanılarak işçi ücretlerinden her ne şekilde olursa olsun eksiltme yapılamaz.” ifadesi kanuni bir zorunluluğu göstermektedir (Evren, 2007, s. 105). Bununla birlikte, yasal zorunluluğun da ötesinde, iş ahlakının temel bir gereği olan “ücretin korunması” ilkesinden yola çıkılarak yeni yapıda olması gereken düzeye göre daha yüksekte olan ücretlerin olduğu gibi bırakılması ya da bu işlere nispeten daha düşük zamlar yapılarak diğer işlerle aynı seviyeye gelmesinin sağlanması, iş ahlakı yönünden daha uygun çözümler olarak belirtilebilir. Hangi çözüm uygulanırsa uygulansın, önemli olan yasal zorunlulukların, psikolojik unsurların ve sendikaların görüşlerinin önemsenmesi ve faydacılık, kişisel yarar, eşitlik ve ücret adaleti ilkeler bağlamında ilgili kararların alınması olduğu söylenebilir.

Ücret yapısının uygulanmasında ikinci önemli konu, ücret artışlarının ve ayarlamalarının benimsenen yapıya göre gerçekleştirilmesidir. Dönemlik temel ücret artışlarında ve ayarlamalarında enflasyon oranları, kıdem, başarı (performans), beceri, yetkinlik veya katkı gibi somut ve objektif kriterlerin tek tek ya da birkaçı bir arada (karma şekilde) kullanılabilir (Armstrong, 2009, s. 816; Cascio, 2010, s. 437; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 167). İş ahlakı açısından bunlardan hangisinin daha uygun olduğu ise tartışmalıdır. Örneğin sendikaların daha uygun bulmasına rağmen (Sabuncuoğlu, 2005, s. 254), kıdeme dayalı ücret artışlarının iş ahlakı açısından çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığı ücret

artışına yansıtılmaması ve çalışanları tembelliğe itmesi nedeniyle uygun olmadığı düşünülebilir. Ücret zammı açısından Leventhal'ın modeline bakıldığında hakkaniyet, eşitlik ya da ihtiyaç olmak üzere üç olguya göre ücret artışı yapılabileceği görülmektedir (Chan, 2000, s. 73). Hakkaniyet normu temel alındığında ücret artışları başarı (performans), beceri, yetkinlik veya diğer katkı kriterlerine göre; eşitlik normu temel alındığında, verilen katkıya bakılmaksızın tüm işgörenlere aynı oranda; ihtiyaç normu temel alındığında ise işgörenlerin katkısına göre değil ihtiyacına göre (örneğin temel ücret düzeylerine ya da enflasyon oranlarına göre) ücret artışı yapılabilir. İş ahlakı ilkeleri açısından ücret artışında hangi normun uygun olduğu konusunda, toplum kültürü, örgüt kültürü, ücret felsefesi vb. pek çok değişken söz konusu olmakla birlikte, hakkaniyet ve ihtiyaç normunun daha uygun olacağı söylenebilir. Çünkü daha önce de bahsedildiği üzere, temel bir ahlaki ilke olarak daha çok katkı verene daha çok ücret artışı yapılması, kişideki eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak tatmini ve adaleti sağlamış olacaktır (Armstrong, 2007, s. 337; Cascio, 2010, s. 439; Dessler, 2011, s. 464; Sabuncuoğlu, 2005, s. 256). Bunun yanında “hakkaniyet normu” ve “ihtiyaç normu” birlikte düşünülerek performans artışı + enflasyon artışı ya da performans dayalı ücret artış oranlarının bireysel ücretlerin yapı içindeki konumu dikkate alınarak belirlenmesi ve temel ücreti daha düşük düzeyde olanlara nispeten daha yüksek, temel ücreti daha yüksek olanlara ise görece olarak daha düşük oranlarda ücret artışı yapılması söz konusu olabilir (Noe ve ark., 2008, s. 530).

Yukarıda sayılanların yanında, iş ahlakı açısından dönemlik temel ücret artışlarında ve ayarlamalarında söz konusu olan önemli diğer konuların; performans, beceriye, yetkinliklere ve katkıya dayalı ücret artışları için veri sağlayacak değerlendirme sistemlerinin doğru, güvenilir, ön yargıya meydan vermeyen, tarafsız, tutarlı uygulanması; işgörenlerin gösterdikleri gayret ya da verdikleri katkı karşılığında alacakları ücret artışıyla ilgili olarak objektif bir bakış açısına sahip olması, başarı karşılığı verilecek ücret artışının işgörenler açısından anlam ve değer taşıması, yüksek performanslı ve nitelikli çalışanların cezbedilmesi ve devamlılıklarının sağlanması ve ücret artışlarının nasıl ve ne zaman uygulanacağına belirli kurallara bağlanması olduğu söylenebilir.

Ücret Sistemlerinin Uygulanmasında İş Ahlakı: Ücret sistemlerinin uygulanması, günlük dilde “bordrolama” diye adlandırılan ve daha önce oluşturulan ücret sistemleri doğrultusunda, temel ücret haddi, toplam ücret paketi, devam ve performans durumları gözetilerek işgörenlerin bireysel toplam ücretlerinin hesaplanması ve ödenmesiyle ilgili işleri ve işlemleri kapsar.

İş değerlendirme yöntemlerinden ve piyasa ücret araştırmalarından yararlanılarak işlerin doğru şekilde değerlendirilip ücretlendirilmesi ile ücret yapısı kurulduktan sonra, zaman birimi ya da ürün birimi başına bir ücret haddi belirlenmiş olacaktır. Zamana dayalı ücret sisteminin söz konusu olması durumunda; çalışılan zaman birimi ile söz konusu ücret haddi çarpılarak işgörenlerin ücretleri ayrı ayrı belirlenebilir (Geylan, 1992, s. 253; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 177). Özendirici ücret sisteminin söz konusu olması durumunda ise üretilen/satılan ürün birimi ile söz konusu ücret haddi çarpılarak ya da işin farklı nitel sonuçlarına göre işgörenlerin ücretleri ayrı ayrı belirlenebilir. Ancak günümüzün sosyal politikaları gereği işgörenlerin bir asgari ücret garantisi altında çalışmalarını öngörüldüğünden, özendirici sistemlerde işin miktar ya da kalitesine göre belirlenen ücretin, performans düzeyi ne olursa olsun verilmesi garanti edilmiş temel bir ücrete (örneğin asgari ücrete) ek olarak ödendiği söylenebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 494). İlgili sistemler kapsamında belirlenen ve fazla mesailer, devam durumu vb. kriterlere göre ayarlanan bu ücretlere, ek yarar ve diğer sosyal yardımlar eklenerek toplam ücret hesaplanabilir (Ivancevich, 2010, s. 359). Burada iş ahlakı açısından ve faydacılık, kişisel/sosyal yarar, kanunlara uygunluk ve haklara saygı gibi temel iş ahlakı ilkeleri yönünden önemsenmesi gereken konuların, toplam ücret paketi içinde yer alan ve özellikle yasal açıdan verilmesi zorunlu olan bazı ek yararların ve sosyal yardımların farklılık gözetmeksizin sağlanması; devam durumu, fazla mesai, izinler vb. faktörlerin doğru şekilde takip edilerek toplam ücretin hesaplanması ve doğru şekilde çalışanlara ödenmesi olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte iş ahlakı ve ücret adaleti açısından ücret sistemlerinin uygulanmasını ilgilendiren temel konu performans ile ücret arasında kurulacak ilişkidir. Keza ücret sistemlerinden kaynaklanacak dağıtım adaletine ilişkin algının olumlu olabilmesi için önemli görülen konular; performansın doğru ve

adaletli şekilde değerlendirilmesi, performans ücret ilişkisinin adaletli şekilde kurulması ve buna bağlı olarak işgörenlere temel ücretlerine ek olarak değişken ücret verilmesidir (Milkovich ve ark., 2011, s. 307). İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirilme işgörenlerin performanslarının sağlıklı, objektif, doğru, adil, standart bir şekilde, kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörenlere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Uyargil, 2008, s. 4). İş ahlakına uygun hareket edilmesi ve ücret adaletinin sağlanması açısından; performansa dayalı ücretlerin belirlenmesinde veri sağlayacak performans değerlendirme yöntemlerinin objektif kriterlere, standartlara ve yöntemlere dayalı olması ve performans ücret ilişkisi sonucunda elde edilecek faydaların/zararların bireyler ve gruplar arasında adil paylaşılması önemli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi (birimi/işlevi), performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yöneticilere, görüşmenin nasıl yürütüleceğine dair bilginin ve eğitimlerin verilmesinden sorumludur (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 246). Bu yönü ile ahlaki ilkelere uygun performans değerlemenin yapılmasında insan kaynakları yönetimi birimi yönlendirici bir durumdadır. İşgörenler, performans değerlendirme sürecinin tutarlılığını ve uygunluğunu, performans değerlendirme sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı ödüllerin doğruluğunu ve performans sonuçlarıyla ilgili görüşmeleri ve geri bildirimleri sorgulamakta ve kendisine “Bu örgüte yaptığım katkıya eş değerde ücretlendiriliyor muyum?” sorusunu sormaktadır (Bingöl, 2006, s. 26). İşgörenlerin sordukları bu soruya verdikleri cevaba göre, algıladıkları doğruluk ve hakkaniyet düzeyi değişecek ve kendi algılarına da bağlı olmak kaydıyla, iş ahlakına uygun performans değerlendirilmesi yapıp yapılmadığına ve performans ücret ilişkisi kurulup kurulmadığına karar vereceklerdir.

Ücret sistemlerinin işletilmesi konusunda, fazla mesailerin ücretlendirilmesi de önemli bir konu olarak belirtilebilir. İş Kanunu'nun 41. maddesinde fazla çalışma ücretinin ödenmesine yönelik yükümlülükler açık şekilde belirtilmesine rağmen yapılan bir araştırmada Türkiye'de en az her iki işgörenden birinin yasal sınır olan haftada 45 saatten fazla çalıştığı, ancak sendikali işyerleri ile bazı büyük ölçekli işyerleri dışındaki işyerlerinin büyük çoğunluğunda 45 saatten fazla yapılan çalışmalar için hiçbir ek ücret ödenmediği ya da zamsız ücret ödendiği tespit edilmiştir (Sosyal İş Sendikası, 2013, s. 16). Keza kamuoyunda

da özellikle özel sektör işletmeleri tarafından fazla çalışma ücretlerinin ödenmediğine yönelik şikâyetler sık sık gündeme getirilmektedir. Söz konusu durumun, kanunlara uygunluk gibi temel bir ilke bağlamında sorunlu olmasının da ötesinde, adalet, kişisel yarar, haklara saygı, doğruluk/dürüstlük gibi temel iş ahlakı ilkeleri açısından uygun olmadığı söylenebilir.

İş ahlakı açısından ücret sistemlerinin uygulanması/işletilmesi aşamasında önemli ve geçerli bir başka hususun da uygulamanın önceden tanımlanan sisteme uygun biçimde gerçekleştirilmesi olduğu söylenebilir. Burada, devam, fazla mesai, performans verileri gibi değişken girdilerin ve hesaplama (bordrolama) işlemlerinin “doğruluğu” da hayati bir öneme sahiptir. Tahakkuk ettirilen ücretlerin zamanında ödenmesi de hem yasal hem de ahlaki açıdan özen gösterilmesi gereken bir husustur. Bunlar dışında, tasarım aşamasında belirlenen “sisteme özgü” eksikliklerin, “uygulama” aşamasında düzeltilmesi imkânı, sistem uygulandığı sürece mümkün olmayacaktır. Örneğin, zaman ücret sistemi benimsenmişse, bu sistemin adalet vb. ahlaki ilkeler bakımından var olan yetersizliğini uygulama aşamasında giderme imkânı mümkün değildir. Bu nedenle, uygulama aşamasının ücretlerin ahlakiliğini belirleme etkisinin sınırlı olduğu söylenebilir.

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kontrolü Aşaması

Ücret yönetimi sisteminin bir diğer aşaması da değerlendirme ve kontroldür. Ücret yönetimi sisteminin kurulmasından ve işletilmesinden sonraki bu süreçte, sistemin devamının sağlanmasına yönelik değerlendirme ve kontrol faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir (Armstrong, 2009, s. 828; Ataay ve Acar, 2008, s. 419). Buna göre, ücret yönetimi sistemi ile amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi ve değerlendirilmesi; uygulama sonuçlarına ve ortaya çıkan değişimlere göre sistemin güncellenmesi ve devamlılığının sağlanması ve ücret yapısına ve artışlarına ilişkin taleplerin ve itirazların yönetimi söz konusudur. Yönetim, izlenen sürece devam edip etmeme kararını bir takım göstergelere göre belirleyecektir (Geylan, 1992, s. 270). Örneğin uygulamada tarafsızlığın

sağlanıp sağlanamadığı, işgörenlere beklentileri doğrultusunda ödeme yapılıp yapılmadığı, sürecin güncellenmesine yönelik gerekliliği belirtecektir. Bu nedenle iş ahlakı açısından ilgili sürece bakıldığında, ücretleme konusuna yönelik taleplerin ve itirazların yönetilmesi ve işgörenlerin ücretleme sürecine ilişkin tutumlarının belirlenmesi önemli görülmektedir (Cascio, 2010, s. 452). Alınacak geri bildirimler doğrultusunda, piyasa ücret düzeyleri, ücret maliyetleri ve enflasyon oranlarına göre ücret düzeyine ilişkin politikaların değiştirilmesi, ücret yapısıyla ilgili olarak yeni ve içeriği değişmiş işlerin, tahmini olarak ve subjektif bir şekilde değil, iş değerlendirme yöntemleri ile objektif bir biçimde tekrar değerlendirilerek ücret yapısı içindeki yerinin doğru ve adil şekilde yeniden belirlenmesi, ücret sistemlerine ilişkin olarak ücret paketindeki ve performans sonuçlarındaki değişimlere göre ücretlerin adil olarak yeniden hesaplanması ve ödenmesi gerekebilir.

Örgütler, iş ahlakı açısından süreçle ilgili uygun faaliyetleri yerine getirebilmek için genellikle ahlaki kodlar ya da ilkeler oluşturmakta ve bunları kamuoyuyla paylaşmaktadır (Milkovich ve ark., 2011, s. 631; Torrington ve ark., 2008, s. 746). Kurumsal kitapçıklarda ya da internet sitelerinde açıklanan bu ilkeler ile ücret yönetimine ilişkin amaçlar, politikalar ve uygulamalar belirtilmekle birlikte, ücretlemeye ilişkin talep ve itirazların yönetimiyle ilgili bilgiler de sunulmaktadır. İş ahlakı açısından beklenen ise, söz konusu ilkelerin amaçlara ulaşmada bir araç olarak görülmemesi, manipülasyon veya reklam amacıyla değil, işgörenleri korumak amacıyla geliştirilmiş olması ve asıl olarak şirket sahiplerinin ve ortaklarının amaçlarını ve yararlarını önceleyen bir yaklaşımdan ve söylemden uzaklaşarak uygulanmasıdır.

Ücret yapısının ve sistemlerinin güncellenmesi konusunda özellikle insan kaynakları birimlerine ve diğer yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin işlerdeki ve işgörenlerin durumlarındaki değişiklikleri, teknolojik, örgütsel ve çevresel koşullardaki değişimleri, kişilerin kariyer hareketlerini ve gelişimlerini yakından izlemeleri gerekmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 625-626). Burada, sisteme yönelik iletişim kısmında da bahsedildiği üzere, ücret yapısıyla ilgili düzenlemelerin ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması ve ücret yapısına ilişkin, ücret artışlarıyla ve ayarlamalarıyla ilgili

düzenlemelerin kurallarla ve kılavuzlarla açık şekilde anlatılması, ücret yapısının güncellenmesiyle ve sürdürülmesiyle ilgili prosedürlerin ve diğer ilgili konuların açık olarak tanımlanması, ücretlemeyle ilgili kararların katılımcı bir yaklaşımla, içerisinde yönetimin, uzmanların, işgören temsilcilerinin ve varsa

Tablo 1

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminde Önemli Konular

Ücret Yönetimi Sisteminin Aşamaları	Yapılması Gereken Faaliyetler	İş Ahlakıyla İlgili Konular
Ücretlemeyle İlgili Amacın ve Politikaların Oluşturulması	-Temel ücret yapısına, piyasa ücret düzeylerine, toplam ücret paketine, ücret performans ilişkisine ve sürecin yönetimine ilişkin politikaların belirlenmesi	-Fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılayacak asgari ücret -Kanunlara uygun ücret -Dengeli ücret -Cari ücretlere uygunluk -Performans - ücret ilişkisi -Sürecin yönetimine ilişkin açık-adil kurallar ve prosedürler -Prosedürel adalet
Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması	-Temel ücret yapısının oluşturulması -Ücret sistemlerinin oluşturulması	-İşin niteliğinden ve performanstan bağımsız asgari ücret -Eşit işe eşit ücret -İç eşitlik (bilimsel ve objektif iş değerlemeye dayalı ücret yapıları) -Dış eşitlik (piyasa ücret düzeylerine göre ücretleme) -Dağıtım adaleti -Bireysel eşitlik (performans-ücret ilişkisi) -Özendirici ücret sistemleri -Adams'ın Eşitlik Teorisi -Leventhal'ın Hakkaniyet Normu
	-Ücretlemeyle ilişkin görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesi	-Prosedürel adalet -Prosedürel eşitlik (sürece ilişkin uygulamaların doğruluğu ve tutarlılığı) -Tutarlı, kanunlara uygun, doğru, objektif ve düzletilebilir, ön yargılara sebep vermeyen, kişisel ve sosyal yarar sağlayan kurallar ve ilkeler -Konusunda uzman teknik personel -Danışmanlık hizmeti
Ücret Yönetimi Sisteminin İşletilmesi	-Ücret yönetimine ilişkin ilgililerle iletişim	-Etkileşimsel adalet -Bilgi verme -Taleplerin ve itirazların yönetimi -Saygılı olma, açıklama yapmaya özen gösterme, yanlış söylemlerden kaçınma, açık sözlülük, duyarlılık - Ücretleme sürecine yönelik ahlaki ilkeler belirleme ve yayımlama
	-Ücret yapısının uygulanması	-Ücretin korunması (yeni yapıya uymayan ücretlerin düşürülmemesi) -Ücretlerin yeni yapıya uyumunun sağlanmasında sendikaların, yasal zorunlulukların ve psikolojik unsurların dikkate alınması -Hakkaniyet normuna dayalı ücret artışları (performans-ücret ilişkisi)
	-Ücret sistemlerinin uygulanması	-Dağıtım adaleti -Ek yararların ve sosyal yardımların farklılık gözetmeksizin verilmesi -Devam durumu, izinler vb. faktörlerin doğru şekilde takip edilerek toplam ücretin hesaplanması -Fazla mesailerin ödenmesi
Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kontrolü	-Ücret yönetimi sisteminin devamının sağlanmasına yönelik değerlendirme ve kontrol faaliyetleri	-Prosedürel adalet -Uygulamada tarafsızlığın ve beklentilerin karşılandığına yönelik kontrol -Taleplerin ve itirazların yönetimi -Güncellemeyle ve sürdürmeyle ilgili prosedürlerin açık olarak tanımlanması -Değişikliklerin kişilere ve gruplara eşit biçimde uygulanması -Düzenlemelerin ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması

sendika temsilcilerinin bulunduğu bir grup tarafından alınması, çalışanların prosedürel adalet algısını olumlu etkileyecek başlıca konular olarak belirtilebilir. Bu süreçte işletme yönetiminin ücretleri giderden çok bir yatırım ve hak olarak gören anlayış içinde olmasının büyük önem taşıdığı söylenebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 477).

Ücret yönetimi sisteminin değerlendirilmesi ve kontrolü aşamasının da incelenmesiyle, ücret yönetimi sistemi bütünüyle iş ahlakı ve ücret adaleti açısından ayrıntılı şekilde ele alınmış olmaktadır. Tablo 1’de ücret yönetimi sisteminin tüm aşamalarında yapılması gereken faaliyetlere yönelik iş ahlakıyla ilgili hususlar özet şekilde görülebilir.

Sonuç

Genel olarak ve iş hayatında yaşanan değişimler, “iş ahlakı”nın önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle sanayi devriminden sonra, “iş hayatı”nın bireylerin ve toplumların hayatındaki yerinin ve öneminin arttığı gözlenen bir gerçektir. Ekonomi/iş hayatında da, tarihsel süreç içinde “önemli/etkili” faktörlerde bir değişim yaşandığı, ilk evrelerde ekonomi, teknoloji gibi “maddi/somut” faktörlerin/amaçların ve ilkelerin, günümüze doğru gelindiğinde ise “iş ahlakını” da içeren daha “beşeri ve soyut” faktörlerin/amaçların ve ilkelerin daha “etkili ve baskın” olduğu/olmaya başladığı söylenebilir. Bu durum, rekabetçi ortamda başarıyı ve hayatiyeti sürdürme gerekliliği karşısında, maddi faktörlerle elde edilebilecek, en geniş anlamda “yararlar”ın sınırlarına gelinmesine/tükenmesine bağlı bir sonuç olarak da yorumlanabilir.

İşletmeler arasında rekabetin giderek artması ve bu rekabette insan unsurunun temel faktör hâline gelmesi, ahlaki ilkelerin iş hayatında benimsenmesine ve uygulanmasına yönelik ihtiyacı da artırmıştır. Son zamanlarda önem kazanan iş ahlakı, ahlaki ilkelerin işletme politikaları, örgütler ve davranışlar üzerinde nasıl uygulanacağı konusuna yoğunlaşmaktadır. Örgütler temel fonksiyonlarına yönelik faaliyetlerini gerçekleştirirken sık sık ahlaki ikileme ya da açmazlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun, iş hayatını disipline ederken ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine eğilen iş ahlakı konusuna yönelik ilgiyi artırdığı söylenebilir.

İşlerle ilgili uygulamalarla birlikte bunlara ilişkin normlarla, değerlerle ve anlamlarla da ilgilenen iş ahlakının üzerinde durduğu konulardan biri de temel işgören hakkıdır. Bu temel haklardan birinin de işgörenlerin ücretleri olduğu düşünüldüğünde iş ahlakı yönünden incelenmesi gereken konuların başında, işgörenlerin ücretlendirilmesinin geldiği söylenebilir. Ancak, özellikle Türkçe alan yazında ve uygulamasında, insan kaynakları yönetiminin temel bir işlevi olarak ücret yönetimi konusuna, sistematik ve bilimsel bir yaklaşımla gereken önemin ve yerin verildiğini söylemek güçtür. İş ahlakı alan yazını ve uygulaması bakımından da ülkemizde benzer bir durumun geçerli olduğu söylenebilir. İki alandaki sözü edilen yetersizliğin, iş ahlakı ilkelerine uygun ve adil ücret sistemlerinin tasarımı için ilgili kuramsal altyapının oluşması önünde önemli bir engel olduğu söylenebilir.

İş ahlakı yönünden ücretin ve ödüllerin incelendiği az sayıdaki çalışmaya bakıldığında ise, genellikle “ahlak açısından iş” yerine “iş (yönetim) açısından ahlak” yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir. İşin, örgütün ya da hissedarların daha çok önemsendiği bu yaklaşım çerçevesinde ücret yönetimi konusuna bakıldığında; etkinliğin sağlanabilmesi için ücretlerin işletme stratejileri ile uyumlu şekilde belirlenmesi, rekabetçi ve yeniliği özendirici ücretleme yapılarak yenilikçilik (inovasyon) ve ürün geliştirmenin teşvik edilmesi, rekabet üstünlüğü sağlanması ve hissedarların korunması gibi işi önceleyen konulara daha fazla önem verildiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda da kişilerin ücretlendirmeye yönelik algıları ile işletme açısından önemli görülebilecek değişkenler (iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık vb.) arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Bu doğrultuda, yapılan çalışmanın temel amacının, iş (yönetim) açısından ahlakın konusunu oluşturan ve işi önceleyen yaklaşım yerine uygulamalı ahlakın bir alt dalı olarak “ahlak açısından iş yaklaşımı” bağlamında “iş ahlakına uygun ve adil” bir ücretlemenin yapılabilmesi için işletmelerin/yönetimlerin ücretleme sürecinde dikkat etmeleri ve uygulamaları gerekenlerin neler olduğunun belirlenmesi olduğu söylenebilir. Buna göre çalışmada, iş ahlakı açısından ücretlerin belirlenmesine ilişkin tüm normlar ve faaliyetler; adalet, faydacılık, ahlakilik, kişisel yarar, sosyal yarar, yardımseverlik, doğruluk/dürüstlük, kanuna

uygunluk, özerklik ve haklara saygı gibi ahlaki ilkeler yanında, ücretlemenin işgörenler tarafından “ahlaki” olarak algılanmasını sağlamada etkili olan ücret eşitliği türleri ve örgütsel adalet algısı bağlamında ele alınmıştır. İş ahlakı yönünden ücretlemeye yönelik ilgili tüm uygulamaların ve faaliyetlerin sistematik bir süreç doğrultusunda incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüş ve bu nedenle çalışmada Acar (2009b) tarafından geliştirilen ve ücretlerin belirlenmesine ilişkin süreci sistematik bir şekilde ortaya koymayı amaçlayan “ücret yönetimi sistemi” kullanılmıştır.

Bununla birlikte işgörenlerin ücret yönetiminin farklı boyutlarına/yönlerine ilişkin ahlaki algılarının önemli olduğu ve bu algının ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Ücretleme konusuna ilişkin kişilerin ahlaki algılarının uygun boyutlar altında belirlenmesi ve konuyla ilgili nicel araştırmalarda kullanılacak bir ölçek oluşturulması, Türkçe alan yazın açısından bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan çalışmanın, kişilerin örgütlerinde uygulanan ücret yönetimi sistemlerinin farklı aşamalarına yönelik ahlaki algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesi için sistematik bir derleme niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada ücret eşitliği ve örgütsel adalet algısıyla ilgili literatür yetkin bir biçimde analiz edilmiş ve elde edilen tüm bilgiler, “iş ahlakı ilkelerine uygun nasıl bir ücret yönetimi sistemi olmalı” sorusu bağlamında, “ahlak açısından iş” perspektifinden derlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın sonucunda, ahlaki açıdan uygun bir ücret yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi için yapılması ve dikkat edilmesi gerekenler ortaya konulmuştur. Buna göre adil ve iş ahlakı ilkelerine uygun bir ücret yönetimi sisteminin kurulabilmesi için işletmelere; objektif ve bilimsel iş değerlendirme yöntemleri kullanılarak işleri görelî önemlerine göre ücretlendirmeleri (iç eşitlik), sektörde benzer işletmelerde benzer işler için söz konusu ücret düzeyleri ve ek yararlar hakkında bilgi toplayacak şekilde piyasa ücret araştırmalarından yararlanmaları (dış eşitlik) ve performans ücret ilişkisi kurmaları (bireysel eşitlik) tavsiye edilmektedir. Bunun yanında ücretlemeye yönelik tüm kuralların ve prensiplerin işgörenlerin katılımı ile belirlenmesi, ücretlemeye ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi için teknik bilgisi olan, konusunda uzman kişilerin gö-

revlendirilmesi ve ücretleme sürecinde ön yargılara neden olabilecek faaliyetlerden ve uygulamalardan kaçınılması (prosedürel eşitlik) iş ahlakı açısından ücret yönetimi sistemine ilişkin diğer önemli diğer konular olarak belirtilebilir. Oluşturulan ücret yönetimi sisteminin iş ahlakına uygun şekilde işletilebilmesi içinse, uygulamanın önceden tanımlanan sisteme uygun biçimde gerçekleştirilmesi, ilgililerle iletişim kurulması, ücret yapısıyla ilgili düzenleme ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması, ücret yapısına ilişkin taleplerin ve itirazların yönetilmesi önemli görülmektedir. Yapıya uymayan düşük ve yüksek ücretlerin iş ahlakı ilkelerine uygun şekilde öngörülen yapıya uyumunun sağlanması ve ücret artış ve ayarlamalarının adaletli, doğru, kanunlara uygun ve haklara saygılı şekilde benimsenen yapıya göre yapılması, ücret yönetimi sisteminin işletilmesinde önemli diğer konulardır.

Bunun yanında ilgili literatürün kapsamlı bir biçimde taranmasına dayalı bu çalışmanın işgörenlerin ücret yönetimi sistemine yönelik ahlaki algılarının ölçülmesinde kullanılabilecek bir ölçeğin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Wage Management Systems from a Business Ethics Perspective

Rıza DEMİR^a

Istanbul University

Ahmet Cevat ACAR^b

Istanbul University

Abstract

Employee perception of fairness in compensation methods and systems is important to achieve the purposes of "compensation management," which is a basic function of human resource management. As such, perception of organizational justice correlated with variables known to effectively impact job satisfaction, motivation, intention to leave, and burnout is determined on a large scale by the application of compensation and salaries. Here, it is crucial to establish and operate systems in which pay is fairly determined according to jobs performed, job performance, and market conditions. However, the literature and practice do not adequately focus on compensation. Consequently, there is uncertainty regarding how equitable compensation aligned to business ethics should be systematically conducted in Turkey. Therefore, in this study, employees' perceptions of a "fair" and "ethical" compensation management system was systematically discussed according to types of pay equity and organizational justice perception. In addition, this study is a systematic review that can contribute to the development of a scale to determine employees' perception of ethics regarding their organizations' compensation management systems. Based on an analysis of the related literature, the results of this study indicated that organizations should establish fair purposes and policies in compliance with the law; take advantage of scientific and objective methods such as job evaluation, market research, and performance-based pay; manage communication with employees regarding their demands and objections; and ensure employees' participation in decision making to ensure fair and ethical compensation.

Keywords

Pay, Compensation Management System, Business Ethics, Business Ethics Principles, Pay Equality.

a Rıza DEMİR, PhD., is a research assistant of Business Administration. His research areas include human resource management and organizational behavior. *Correspondence:* Istanbul University, Faculty of Business Administration, Avcılar Campus, 34320 Avcılar, Istanbul, Turkey. Email: rdemir@istanbul.edu.tr

b Ahmet Cevat ACAR, Ph.D., is a professor of Business Administration in Istanbul University. He is also the president of the Turkish Academy of Sciences. Contact: Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı, Piyade Sokak No: 27 06690, Çankaya, Ankara, Turkey. Email address: acara@tuba.gov.tr

From an etymological perspective, the word “moral” (“ahlak” in Turkish) is derived from the Arabic word “hulk,” which is defined as habits, views, temperament, customs, and characteristics and “hilk” which means creation or creatures, people, or society (Seyyar & Öz, 2007, p. 16). According to the business code of conduct, the dictionary meaning for “moral” is a person’s good and acceptable behavior, attitude, and manner in society (Yeğın, Badıllı, İsmail, & Çalım, 1997, p. 31). The word “ethic” is the English and German equivalent of the Turkish word “ahlak.” In foreign literature, the word “ethic” expresses the moral system; thus, the word “ethics” is accepted as denoting moral science (Keyder, Tileylioğlu, & Oran, 2008, p. 99). Ethics deals with the principles of good and bad behavior and articulates moral values such as virtue, honesty, and truthfulness. It investigates, from an ethical standpoint, peoples’ individual and social relationships formed on the basis of values and rules such as right/wrong and good/bad. Further, it concentrates on the behavioral principles of individuals and groups (Adelman, 1991, p. 665; Duska, 2007, p. 3; Gökçegöz, 2002, p. 2; Kirel, 2000, p. 4; Zimmerli, Richter, & Holzinger, 2007, p. 13). Factors playing a role in the formation of moral conduct include family, the administrator, a boss, work environment, social environment, ideas to increase earnings, fear of losing customers, religious beliefs, educational institutions, laws, company rules and regulations, traditions, and media (Torlak, Özdemir, & Erdemir, 2008).

Business ethics can be defined as the rules and behavioral patterns that are considered useful when completing a job in a specific area. Business ethics also highlight honesty, trust, respect, and fair treatment in all business relations (Gök, 2008, p. 7). In business life, frequently encountered moral dilemmas include accepting an expensive holiday gift from a company that you purchase goods from, being unable to decide whether to sell to customers products that they really need or products that generate higher commission (Tierney, 1997, p. 20). Work ethic, especially in recent years, has become increasingly important in management literature and business life. This heightened interest can be understood in the context of socioeconomic changes and progress or changes in “dominant values, principles, norms, and rules” in business and management approaches. Business ethics in the historical process and economics, business, and management fields has always adhered to the required and recommended

rules in the forms of (a) economic, technological, and legal requirements, (b) environmental/societal demand for “social responsibility,” and (c) although there is no demand or obligation, “the optional application of moral principles” (Acar, 2009a, p. 373). Accordingly, in the field of work/business/management, morals or ethics constitute the final stage of the process (Svensson & Wood, 2008, p. 304).

For business ethics, broadly defined as morality in work life, different approaches to prioritize either business or ethics have emerged. As such, business can be viewed ethically, or ethical issues can be viewed in terms of business (Acar, 2009, p. 353). The “business in terms of ethics” approach describes ethical behavior as utilitarianism, morality justice, personal benefit, social benefit, benevolence, paternalism, doing no harm, integrity/honesty, legality, autonomy, and respecting rights. In workplaces, ethical behavior is instilled by developing and applying these principles, attitudes, roles, and policies (Acar, 2009, p. 356; Kurtuluş, 2007, p. 740; McNamara, 2003). “Ethics in terms of business” generally focus on benefits provided to businesses and stakeholders. For example, while creating and operating the human resource management system, codes of ethics and principles of business ethics may be considered (Aksit, 2008, p. 92). Furthermore, human resource management is responsible for the development and balanced implementation of moral principles; fair selection, recruitment, and placement of employees; training; performance evaluation; compensation; and employees’ safety (Weaver & Trevino, 2001, p. 130).

Business ethics not only deals with business-related applications but also with norms, values, and meanings. Employee rights are a major issue addressed by business ethics. Wages are fundamental to employee rights; therefore, remuneration is a vital topic of study. However, there is a lack of systematic and scientific approaches toward employee remuneration in the literature and in practice in Turkey. The international and limited national literature analyzes the morality of remuneration from business and management perspectives; therefore, it seems that studies favor the “ethics in terms of business” approach. This approach more seriously considers businesses, organizations, and shareholders and investigates ways to encourage innovation and product development, gain competitive advantage, and protect shareholders through

competitive remuneration systems. Research mostly investigates people's perceptions of remuneration systems and relations between significant business variables (e.g., job performance, organizational citizenship behavior, and organizational commitment) (Al Rawashdeh, 2013; Bayraktaroğlu & Yılmaz, 2012, p. 135; Dusterhoff, 2014; Gürbüz & Acar, 2008; Keklik & Coşkun, 2013; Moghimi, Kazemi, & Samiie, 2013; Poyraz, Kara, & Çetin, 2009; Turunc, 2011; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Yılmaz & Altinkurt, 2012; Yu Cheng, 2014; Zhao Peng & Chen, 2014).

Therefore, the primary objective of this study was to determine the considerations for business and management during the remuneration process to provide fair remuneration aligned to business ethics in a "business approach from an ethical perspective," a sub-field of applied ethics, rather than from a "business as priority" approach. In this context, in addition to ethical principles such as justice, utilitarianism, morality, personal benefit, social benefit, benevolence, integrity/honesty, legality, autonomy, and respecting rights, this study addresses norms and activities for determining wages in compliance with business ethics and according to types of wage equality, which ensures employees' perception of remuneration as "ethical" and organizational justice perception, which is analyzed according to distributive, procedural, and interactional justice (Özer & Urtekin, 2007, p. 109). The study employed Acar's (2009b) "wage management system" based on the assumption that a systematic examination of wage management applications and activities in terms of business ethics would be appropriate. As such, the study aimed to systematically identify processes to determine wages. However, Turkish literature has yet to rigorously identify people's perceptions of ethics regarding remuneration and develop a scale for quantitative research in the field. In this regard, this study systematically develops a scale that can determine people's perceptions of organizational ethics during different phases of the wage management system. The literature on wage equality and organizational justice perception was analyzed, and the obtained data were compiled according to a "job perspective from a moral viewpoint" to answer the question: "Which wage management system should be employed to satisfy principles of business ethics?"

Wages and Wage Management Systems

Wages can be defined as benefits provided to employees in return for their work or labor. Narrowly, the term refers to money and tangible interests measurable in terms of money. More broadly, it covers all forms of financial returns and tangible services and benefits that employees receive in return for performing work (Acar, 2007, p. 8; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011, pp. 10–11). “Wage” means a package or sum comprising base pay, a variable wage, and extra benefits/social aid (Ataay & Acar, 2008, p. 401). Base pay/salary is specified based on the value of work, which is calculated through various work valuation methods (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2010, p. 11). Variable pay mainly refers to the monetary sum paid to employees in return for their performance/contribution. Extra benefits comprise components granted because employees are members of the organization. Furthermore, some benefits are social context elements (Armstrong, 2009, p. 850; Beardwell & Claydon, 2010, p. 499; Mirze, 2002, p. 198).

Questions pertaining to how and on what basis compensation is established are discussed as “wage management,” which is an essential human resource management function. Wage management includes wage policies for establishing wage levels according to market dynamics (Milkovich & Newman, 1984, p. 264), base pay/salary structure, and compensation systems. In addition, it is a dynamic process and a multi-phased system. Acar (2009b, p. 356) developed a wage management system (model). This paper analyzed in detail how the system was established, operated, and evaluated and controlled as well as the requirements for an ethical wage management system.

The Wage Management System from a Business Ethics Perspective

Wages are an important cost item for businesses and a base income source for employees. Wages also refer to the exchange relation between employee and employer. This exchange, wherein employees sell their time and skills in return for compensation, is shaped according to four alternative norms, namely (1) profit maximization, (2) equity, (3) fairness, and (4) need (Acar, 2007, p. 7).

Appropriate norms for determining wages from a business ethics perspective vary according to societies' characteristics. Whereas religious values/sources (Araf Sura, 7/85; Karaman, 2003) often emphasize the norm "equity" as more important and effective, community-based cultures, which favor sharing based on absolute equality, contribution, and effort, may prefer the norm "fairness" (Çakır, 2006, p. 122). Previous studies found that demographic variables such as age, education, profession, and gender; organizational factors such as a systematic wage management system and organization size; and organizations' social and cultural values affect the norm employed in wage determination (Benligiray, 2007, pp. 9–10; Mamman, 1997, pp. 33–35; Oesch & Murnighan, 2003, p. 60).

From an ethical perspective, a key factor in wage management is the payment of "equal compensation for equal work and differentiation of compensation based on value of work (internal equality)." In contrast, from an ethical management perspective, the fundamental issues concerning wage management include external equality of wages, wages commensurate with promotion, timely payment, minimum wage application, individual equality/distribution equity, procedural equality/procedural equity, communication with those concerned (interactive equity), and legal compensation (Buckley et al., 2001, p. 20; McAffe & Anderson, 1995, p. 156). In addition, remuneration in compliance with business ethics is beyond compliance with legal requirements, because although some applications may be legal, others may not be legal despite being ethical (Dessler, 2005, p. 517).

Phase 1: Establishing a Wage Management System from a Business Ethics Perspective

From a business ethics perspective, the first phase in establishing a wage management system is developing remuneration objectives and policies and specifying a wage structure, wage system, and duties and responsibilities regarding remuneration. These factors are elaborated below.

The European Social Clause specified at the 1989 Strasbourg Summit is important when developing remuneration objectives and policies (McHugh,

1992, p. 64). In addition, principles proposed by the OECD in 1999—revised, recognized, and adopted worldwide in 2004—concerning institutional management specify the ethical principles related to enterprises' wage objectives and policies (Gomez-Mejia & Werner, 2008, p. 38). Employees primarily ask two questions regarding compensation, which is their fundamental right. The first is “Are the payments fair?” The second is “How does my wage compare to other employees in the enterprise, region, and industry?” (Fitz-enz & Davison, 2002, p. 132). Related questions may guide the organization in establishing remuneration/wage objectives and policies. Additional aspects to be considered include profitability, wage costs, competitiveness, and remuneration provided to employees so that they are able to maintain and improve their daily lives and secure their own and their dependents' futures (Milkovich et al., 2011, p. 45). Ethically, ideal remuneration objectives and policies satisfy and motivate employees while complying with the principles of utilitarianism, reliability, integrity, legal compliance, equity, balance, timeliness, objectivity, and clarity (Sabuncuoğlu, 2005, p. 244; WorldatWork, 2007, pp. 22–23).

When implementing the wage structure, fair remuneration entails fair payment for work or to a person in comparison to another (Torrington, Hall, & Taylor, 2008, p. 641). First, fair wage structure provides fair payment when compared with a given job (Bloom, 2004, p. 149). Therefore, as an essential component of the total wage, employees' base pay should be fair, and each employee should be paid an appropriate amount that meets the criteria of work, efforts, skills, capabilities, and training and does not merely cover basic needs (Ivancevich, 2010, p. 295). Two basic equalities are required for fair wage structure, namely (1) “internal equality” and (2) external equality.” “Internal equality” for ensuring justice in the wage structure means that the wage paid to an employee equals the wage paid to employees performing similar work of similar quality and quantity in the same organization (Cascio, 2010, p. 421). In wage structures based on work value, wage differences in the organization can be substantiated based on the knowledge, skills, capability, mental or intellectual effort, and work conditions required by the work (Beardwell & Claydon, 2010, p. 494; Dessler, 2011, p. 423). In wage structures based on individuals, wages are established by considering employees' skills or competencies. When implementing work-

based wage structures, objective and scientific work valuation methods are needed to ensure that all work is fairly assessed and to fairly determine value differences between work in the enterprise (Armstrong, Cummin, Hastings, & Wood, 2003, p. 5). In individual-based wage structures, skills and competencies that are essential for effective work performance are determined through appropriate methods that adhere to business ethics rules. Wages are defined based on individuals' skills or competencies; thus, employees with equivalent skills or competencies are paid the same base salary (Knouse, 1995). "External equality" for ensuring justice in the wage structure means that the wages paid to employees by employers equal the wages paid to employees performing similar work at different enterprises in the same sector locally, regionally, or nationally (Shi, 2007, p. 66). To ensure external equality, enterprises compare salaries paid for similar work at other organizations and analyze market wage research (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008, p. 488).

Basic issues pertaining to business ethics in establishing wage systems include calculation of wages according to the wage structure for payment periods, regulations concerning payment, and the relation between performance and wage. Wage systems enabling the calculation and payment of the total wage can be time-based or incentive systems. Time-based systems calculate wages based on when the employee actually works and is available for work (assumed as worked) (Işığçık, 2007, p. 133). Incentive wage systems vary according to wage incomes, contributions, efforts, or employees' quantitative/qualitative performance assessments (Ataay & Acar, 2008, p. 490; Geylan, 1992, p. 256). Considering related systems from a business ethics perspective, no dispute arises between the employee and employer, as "time" is the fundamental criterion for calculating and paying the wage in time-based systems. Furthermore, employees do not engage in comprehensive work that can be perceived subjectively, and employees' wages are guaranteed. In addition, without considering employees' efficiency and performance, employees working for the same period are paid the same wage. This does not constitute business ethics infringement. Therefore, time-based systems are considered weak with respect to justice in payments. Incentive systems are considered more convenient, as they try to establish a performance–wage relation. The third equality principle for ensuring justice in wage management, "individual equality," establishes a relation between

performance and wage. “Individual equality” means that the wages that employees receive from their employers are equivalent to the quantitative and qualitative outcomes of other employees. In cases likely to be examined for distributive justice, individuals ask the following question: “Am I paid the value commensurate with the contribution I make to the organization?” (Bingöl, 2006, p. 26). As such, they compare their own outcomes to the outcomes gained by others in return for contributions made (Koçel, 2007, p. 498); accordingly, they are satisfied/dissatisfied with their wages received (Schay, 1988, p. 239). In Leventhal’s Justice Model, wages based on “equity” should equal contribution, and those contributing more should receive more (Chan, 2000, p. 73). However, particularly in incentive systems based on product quantity, employees may become too ambitious with overproduction and thus disturb harmony in the organization. Competition among employees can dampen team spirit and decrease employees’ trust in the wage system (Armstrong, 2009, p. 818; Sabuncuoğlu, 2005, p. 267; Torrington et al., 2008, p. 684; Yıldız & Balaban, 2006, p. 181). Association of wages with teams/groups’ or organizations’ general performance may cause problems when team members exhibiting different performance receive the same wage (Merriman, 2009, p. 66) and when different wages and rewards based on team members’ performance seem more appropriate.

When specifying remuneration duties and obligations, business ethics establish procedural justice. Procedural justice is concerned with the perception of principles, rules, codes, and procedures established by organizations’ management. Whereas some of these rules are legally required in terms of rewarding employees, management determines other rules (Heery & Noon, 2008, pp. 364–365; Locke, 2011, p. 382; Farooq & Farooq, 2014, p. 57). According to Leventhal, ethical principles related to procedural justice are consistency, overcoming prejudice, certainty, integrity, representation, and ethics (Harris, 2002, p. 47; Lind & Tyler, 1988, pp. 131–132). Therefore, it must be ensured that all rules for the remuneration process are described with the participation of employees, are consistent, comply with laws, are appropriate, are objective and adjustable, do not cause prejudice, and provide personal and social benefits. Furthermore, all professionals employed should specialize in their field and demonstrate technical knowledge, “merit” must be considered when selecting employees, and management must supervise this process. These elements are important for ensuring procedural justice and defining

compensation-related duties and responsibilities in compliance with business ethics. The decision-making process for wage management involves a group of people in a participatory approach. Some studies determined that the impact of the perception of fairness in the wage system is greater than that of the perception of the wage amount (Bloom, 2004, p. 150; Zaim, 2008, p. 103). Therefore, it is important to pay attention to procedural justice.

Phase 2: Operating the Wage Management System

The second phase involves operating the wage management system from a business ethics perspective, which includes establishing a relationship with wage management officials and implementing the wage structure and systems. The relevant issues to be considered are examined below.

Another aspect of organizational justice, namely interactional justice, should be established for matters pertaining to communication regarding remuneration. Interactional justice emphasizes the social aspect of organizational justice, highlighting investment in and outcomes of interpersonal relationships (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009, p. 86). Previous studies indicate that interactional justice affects several individual and organizational variables (Atalay, 2007). Managers may establish effective interactional justice and business ethics by (1) treating individuals with politeness, dignity, and respect; (2) clarifying distribution decisions; (3) avoiding incorrect statements; and (4) speaking sincerely and truthfully (Yeniçeri et al., 2009, p. 87; Yürür, 2005, p. 105). On the other hand, as evident in attitudes towards the performance-based compensation system applied in the public health sector (Öztürk, 2011, p. 74), inadequate attention is focused on the perception of interactional justice in wage management systems in the public sector. In this regard, those responsible for establishing a remuneration system should inform employees about regulations and amendments concerning remuneration, clarify reasons, and treat potential complaints and disputes politely and respectfully in a manner satisfactory to the addressee (Noe et al., 2008, p. 501). Business ethics require not only proper application but also a clear explanation of the reasons behind decisions.

Two important issues in terms of business ethics pertaining to wage structure are how to position the former wages in the newly established wage structure and how to execute pay rises and adjustments according to the adopted structure. These are based on business ethics principles such as morals, personal interest, psychological factors, and legal requirements (Evren, 2007). In addition, considering “protection of wages” as a basic requirement of business ethics, wages considered high in the new structure should not be decreased. Such wages should remain unchanged or a lower increase should be implemented to equalize such wages. Decisions relating to legal requirements, psychological factors, and trade unions’ views should be considered. In addition, wages lower than those required in the new wage system should be increased to the required level through more frequent wage increases. The second important matter in determining wage structure is implementing pay rises and adjustments according to the adopted structure. According to Leventhal’s model, pay increases can be implemented according to equity, equality, or need. Although several variables such as social culture, organizational culture, and wage philosophy are important in terms of the norm applied in pay increases from a business ethics perspective, it is likely that norms pertaining to equity and need are more convenient. As previously mentioned, higher pay increases to those making more contributions as a fundamental ethics principle will eliminate a sense of inequality and provide satisfaction and justice (Armstrong, 2007, p. 337; Cascio, 2010, p. 439; Dessler, 2011, p. 464; Sabuncuoğlu, 2005, p. 256). Furthermore, considering the “equity norm” and “need norm” together, performance increase + inflation increase or pay rise rates can be calculated by considering individual wages in the structure, and those receiving a lower base pay can be provided with a higher pay increase (Noe et al., 2008, p. 530). It is also essential that the systems providing data for seasonal pay rises and adjustments are accurate and reliable.

Implementation of a wage system entails work and procedures related to the calculation and payment of employees’ individual wages by observing a basic wage level, total wage package, absenteeism, and performance in line with wage systems, which are referred to as the “payroll” and established in advance. Application according to a predefined system is important with regard to business ethics. Particularly, it is crucial to ensure that systems enabling an accurate and fair performance–wage relation are applied and that variable inputs such as

absenteeism, overtime, performance data, and calculations (payrolling) procedures are “accurate.” Human resource management (unit/function) and performance appraisal as an essential function are responsible for establishing a performance evaluation system and training managers in the negotiation and assessment of employees’ performances according to standards and criteria that are sound, objective, appropriate, and fair (Saylı & Kızıldağ, 2007, p. 246; Uyargil, 2008, p. 4). The computation of overtime rates is important in the operation of wage systems. Although stipulated clearly in the Labor Act, one study revealed that most businesses, except for those with trade unions and some large-scale companies, do not process additional payments for overtime above 45 hours or render additional payments based on a regular rate (Sosyal İş, 2013, p. 16). Although problematic in terms of business ethics principles such as justice, personal benefit, respect for rights, integrity/honesty, this is not an illegal practice.

Final Phase: Assessing and Controlling the Wage Management System from a Business Ethics Perspective

The final phase comprises assessment and control, which requires evaluation and control activities to maintain the system (Armstrong, 2009, p. 828; Ataay & Acar, 2008, p. 419). For business ethics, it is important to manage requests and objections regarding wages; determine attitudes concerning the compensation process; review objectives and policies on the basis of feedback, market wage levels, wage costs, and inflation rate; objectively appraise new jobs and tasks using work appraisal methods and redefine wages fairly as necessary; and recalculate and pay wages as per changes in the wage package and performance results (Cascio, 2010, p. 452). Generally, organizations adopt a code of ethics to execute appropriate business ethics activities and share them with the public (Milkovich et al., 2011, p. 631; Torrington et al., 2008, p. 746). In terms of business ethics, organizations are expected to not consider the principles as a means to achieve their objectives or a means of manipulation or advertisement but to develop them to protect employees rather than cater to the interests of company owners and shareholders. In this process, it is important that the management consider wages as an investment and right rather than an expense (Ataay & Acar, 2008, p. 477).

Conclusion

This study aimed to determine what businesses should consider and apply during the remuneration process to provide fair and ethical remuneration in the “business from an ethical perspective” framework, a sub-field of applied ethics. All norms and activities concerning wage management from a business ethics perspective were analyzed according to types of wage equality, which can ensure employees’ perception of compensation as “ethical” and organizational justice perception in addition to business ethics principles. It was considered appropriate to systematically examine all remuneration applications and activities in terms of business ethics. Therefore, the study adopted Acar’s (2009b) “wage management system” to systematically analyze the process. This study will potentially contribute to the literature and theoretical body of knowledge and provide insight when there is uncertainty regarding how to employ a systematic and ethical wage management system in businesses.

This study analyzed the literature extensively and identified topics important for the establishment and operation of an ethical wage management system. Businesses should develop wage objectives and policies in accordance with business ethics principles, specify equal wages for equal work by employing objective and scientific business evaluation methods (internal equality), utilize market wage research (external equality), establish a performance–wage relation (individual equality), and avoid activities and applications that may lead to prejudice in all procedures (procedural equality). To ensure the compliance of the established wage management system with business ethics, it is important to establish communication with the concerned people, communicate changes, manage requests and complaints, apply the system according to a predefined plan, ensure adaptation of the former wage system to the new structure while complying with business ethics principles, and execute pay rises and adjustments fairly while observing laws and respecting rights.

This study is expected to contribute to the development of a scale that could measure the moral perceptions of employees regarding the wage management system.

Kaynakça/References

- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Acar, A. C. (2009a, Nisan). *İş ahlakı*. Tartışmalı İlimi Toplantılar Dizisi: Çağımızın Ahlak Bunalmı ve Çözüm Arayışları Toplantısı'nda sunulan bildiri, Ensar Vakfı, İstanbul.
- Acar, A. C. (2009b). Ücret yönetimi sistemi ve süreci: Bir model önerisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s. 353-358). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Adelman, H. (1991). Morality and ethics in organizational administration. *Journal of Business Ethics*, 10(9), 665-678.
- Akşit, H. (2008). Etik ve insan kaynakları yönetimi. *Mercek Dergisi*, 13(51), 90-97.
- Al Rawashdeh, E. T. A. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department. *International Management Review*, 9(2), 29-35.
- Armstrong, M. (2007). *Handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. London: Kogan Page.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). Ücret yönetimi. C. Uyargil, İ. D. Ataay, A. C. Acar, A. O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder ve L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 399-511). İstanbul: Beta Yayınları.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi* (Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). <https://tez.yok.gov.tr/Ulusal-TezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. E. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 117-148.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human resource management: A contemporary approach* (6th ed.). London: Pearson Education.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arkan Yayıncılık.
- Bloom, M. (2004). The ethics of compensation systems. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 149-152.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human Resources Management Review*, 11(1-2), 11-29.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Dessler, G. (2005). *Human resources management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Dessler, G. (2011). *Human resources management* (12th ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Duska, R. F. (2007). *Issues in business ethics - contemporary reflections on business ethics*. Dordrecht: Springer.
- Dusterhoff, C. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273.
- Evren, Ö. K. (2007). *İş hukukunda ücret ve uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, March-April, 56-62.
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002). *How to measure human resources management*. New York: McGraw Hill.
- Geylan, R. (1992). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Met Basım Yayın.

- Gomez-Mejia, L. R., & Werner, S. (2008). *Global compensation: Foundations and perspective*. London: Routledge Taylor and Francis Group.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Gökçeğöz, F. (2002). *Polis meslek etiği ve etik eğitimi ilişkin bir program*. Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Acar, A. C. (2008, Mayıs). *İşgörenlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. 16. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, Türkiye. http://www.academia.edu/2319046/insan_kaynaklari_yonetimi_uygulamalarina_iliskin_adalet_algisinin_organize_vatandaslik_davranislarina_etkisi adresinden edinilmiştir.
- Harris, L. (2002). Achieving a balance in human resourcing between employee rights and care for the individual. *Business & Professional Ethics Journal*, 21(2), 45-60.
- Heery, E., & Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- İşığık, Ö. (2007). *Ücret: Teorisi, politikası, yönetimi, sistemleri*. Bursa: Marmara Kitabevi Yayınları.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resources management*. New York: McGraw Hill.
- Karaman, H. (2003). *İslam'ın ışığında günün meseleleri*. <http://www.hayrettinkaraman.net/kitap/meseleler/0343.htm> adresinden edinilmiştir.
- Keklik, B. ve Coşkun, N. (2013). Örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Keyder, N., Tileylioğlu, A. ve Oran, A. (2008). *Ekonomi - işletme sözlüğü*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Knouse, S. B. (1995). Variations on skill-based pay for total quality management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 34-38.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kurtuluş, B. (2007). İş ahlakı: Geçmişte ve günümüzde. H. Y. Ersöz (Ed.), *Sosyal siyaset konferansları içinde* (s. 737-759). İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Locke, E. (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mamman, A. (1997). Employees' attitudes toward criteria for pay systems. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 33-41.
- McAfee, R. B., & Anderson, C. J. (1995). Compensation dilemmas: An exercise in ethical decision-making. *Development in Business Simulation & Experiential Exercises*, 22, 156-159, Retrieved from <http://sbaweb.wayne.edu/~absel/bkl/vol22/22bl.pdf>
- McHugh, F. P. (1992). *Ethics in business now (iş ahlakı)*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- McNamara, C. (2003). *Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers*. Retrieved from <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>
- Merriman, K. K. (2009). On the folly of rewarding team performance, while hoping for teamwork. *Compensation Benefits Review*, 41(1), 411-419.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1984). *Compensation*. Business Publications Inc.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2010). *Compensation*. New York: McGraw Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Mirze, S. K. (2002). *Introduction to business*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M., & Samiie, S. (2013). Studying the relationship between organizational justice and employees' quality of work life in public organizations: A case study of Qom province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 119-145.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human resources management* (6th ed.). New York: McGraw Hill.

- Oesch, J. M., & Murnighan, J. K. (2003). Egocentric perceptions of relationship competence, and trustworthiness in salary allocation choices. *Social Justice Research, 16*(1), 53-77.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısının boyutları ve iş doyumuna ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 28*(Ocak-Haziran), 107-125.
- Öztürk, R. (2011). Sağlıkta performansa dayalı ek ödeme sisteminin SWOT (GZFT) analizi. *SD Dergi, 19*(Haziran-Temmuz-Ağustos), 74-75.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*, 71-91.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sayılı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yöneltil etik ve yöneltil etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 231-252.
- Schay, B. W. (1988). Effects of performance-contingent pay on employee attitudes. *Public Personnel Management, 17*(2), 237-250.
- Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Shi, L. (2007). *Managing human resources in health care organizations*. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Sosyal İş Sendikası. (2013). *Güncel sorunlar eğitim dizisi -1: Türkiye'de fiili çalışma süreleri sorunu*. http://www.sosyal-is.org.tr/dosyalar/alma_sreleri.pdf adresinden edinilmiştir.
- Svensson, G., & Wood, G. (2008). Model of business ethics. *Journal of Business Ethics, 77*(3), 303-322.
- Tierney, E. P. (1997). *İş ahlakı* (Çev. G. Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Torlak, Ö., Özdemir, Ş. ve Erdemir, E. (2008). *İGİAD 2008 iş ahlakı raporu*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resources management*. New Jersey: Pearson Education.
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13*(1), 143-166.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resources Management Review, 11*(1-2), 113-134.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-16.
- Yeğin, A., Badıllı, A., İsmail, H. ve Çalım, İ. (1997). *Osmanlıca Türkçe ansiklopedik büyük lügat*. İstanbul: Türdav Yayınları.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi, 11*(16), 83-99.
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2006). *İş değerlendirme ve ücret yönetimi*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*(1), 12-24.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* (Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa). tez.yok.gov.tr/Ulusal-TezMerkezi/ adresinden edinilmiştir.
- Zaim, H. (2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi, 1*(2), 97-104.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *Journal of Psychology, 148*(2), 177-196.
- Zimmerli, W. Ch., Richter, K., & Holzinger, M. (2007). *Introduction to ethics – corporate ethics and corporate governance*. Heidelberg: Springer.

Kitap
Değerlendirmeleri
Book Reviews

Review

Yönetme Hastalığının Şifâsı Healing the Affliction of Management

Erkan ERDEMİR^a

İstanbul Şehir Üniversitesi

İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum

Vincent de Gaulejac

İstanbul, 2013, Çev. Özge Erbek, Ayrıntı Yayınları, 288 sayfa.

Paris VII-Diderot Üniversitesi'nde sosyoloji ve örgüt araştırmaları profesörü olan Vincent de Gaulejac, olaylara ve olgulara toplumsal ve psikolojik açıdan yaklaşan Fransız klinik sosyolojisinin önde gelen temsilcilerinden biridir. Hâlen aynı üniversitenin Sosyal Değişim Araştırmaları Merkezi müdürüdür. Bu yazıda incelediğimiz İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum (ilk baskısı 2005) dışında aralarında *Sınıf Nevrozu* (1992), *Utancın Kaynağı* (1996) ve *Mükemmelliğin Maliyeti* (2007) gibi kitapların da bulunduğu çok sayıda eser vermiştir.¹ Gaulejac'ın iş dünyası ile ilgisi henüz Fransız üniversitelerinde işletme eğitiminin verilmediği 1970'li yıllardan başlamaktadır. Kendisi zaman içerisinde "işletme bilimleri"nin üniversitelerde nasıl olup da diğer sosyal bilimlerden daha ayrıcalıklı bir yer edindiğini yakından izlediğini belirtmektedir. Gaule-

^a Dr. Erkan ERDEMİR İstanbul Şehir Üniversitesi İşletme Bölümü'nde doçenttir. Başlıca çalışma alanları insan kaynakları yönetimi ve örgüt kuramıdır. İletişim: İstanbul Şehir Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doğu Kampus, Altunizade, Üsküdar, İstanbul. Elektronik posta: erkanerdemir@sehir.edu.tr

1 Ayrıntı Yayınları tarafından bu eseri Türkçeye kazandırılan Gaulejac'ın henüz hiçbir eserinin İngilizceye çevrilmediğini belirtelim.

jac, eserlerinde genellikle neo-marksist bir yaklaşımla liberal-kapitalist paradigma-yı yönelik eleştirel bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yönüyle İş Ahlakı Dergisi'nin önceki sayılarında kitapları tanıtılan Andre Gorz, Alain de Botton, Richard Sennet ve Zygmunt Bauman gibi yazarlarla aynı çizgide durmaktadır. Bu çizgi genel olarak eleştirel kuram ve eleştirel kuramın işletmecilik meselelerindeki yansımaları olan eleştirel yönetim çalışmaları olarak bilinegelmektedir. Kitabın eleştirisine, eleştirel yönetim araştırmaları ile ilgili bir giriş bölümüyle başlamak uygun olacaktır.¹

İnsanlık 1970'li yıllardan bu yana farklı yazarlar tarafından üçüncü dalga toplumu, sanayi sonrası toplum, kapitalist ötesi toplum, bilgi toplumu vb. isimlerle anılan sanayi ötesi bir dönemi yaşamaktadır (Kurtulmuş, 1996). Söz konusu isimlendirmelerin tümünün temelinde işletmeler ve iş hayatındaki dönüşümler yer almaktadır. Örneğin bu dönemin isim babalarından biri olan Daniel Bell'e göre, endüstri ötesi toplumda hoş gitmeyen, tekrara dayalı işler önemli ölçüde azalacak; sosyal eşitsizlik gerileyecek, herkesin geliri kendi ihtiyacını görecektir miktarda artacak, toplum daha güzel bir geleceği planlayabilecek ve sosyal ilişkiler de insanların dayanışma içerisinde bulunduğu daha az bireyci bir yapıya bürünecekti (Hislop, 2005). Aslında tarım toplumundan sanayi toplumuna girilirken de çalışanların hayatında ortaya çıkacak olumlu gelişmelerle ilgili benzer hayaller kuruluyordu. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin sembollerinden biri sayılan fabrikalardaki üretim sistemine adını veren Henry Ford da, kendi adıyla anılan ve sadece üretim yönetimini değil aynı zamanda toplumsal ilişkileri de kapsayan sistemi tasarlarlarken benzer öngörülere sahipti (Harvey, 1997). Aslında Bell ve Ford'un öngörülerindeki benzerlik, gerek sanayi toplumu, gerekse bilgi toplumunun aynı felsefeyi, modernizmi temel almasından kaynaklanmaktadır. İnsanı özgürleştirmek amacıyla yola çıkan aydınlanma düşüncesi; bireysel, toplumsal, ekonomik ve çevresel sonuçları açısından neredeyse ortaya çıktığı günden bu yana eleştirilmektedir. Bu eleştirilerin genel çerçevesini ise postmodernizm ve eleştirel kuram oluşturmaktadır.

1 Eleştirel kuram ve eleştirel yönetim çalışmaları ile ilgili bilgiler için büyük ölçüde Erdemir ve Koçtan (2012) yararlanılmıştır. Daha geniş bilgi için ilgili makaleye bakılabilir.

Eleştirel kuramın temelleri, 1920’li yıllarda Frankfurt Üniversitesi’nce kurulan ve Frankfurt Okulu olarak bilinen Sosyal Araştırmalar Enstitüsü üyeleri tarafından atılmıştır. Başta ilk on yıl kurumun yöneticiliğini yapan Horkheimer olmak üzere Adorno, Marcuse, Fromm ve son yıllarda da Habermas gibi düşünürler tarafından geliştirilen eleştirel kuram, Marksist geleneğin de etkisiyle, mevcut kurum ve ideolojilerin yapısına ve işleyişine yönelik eleştirel bir bakışla, daha akılcı ve aydınlanmış bir toplum anlayışını hedefliyordu (Alvesson ve Willmott, 1996). Ancak eleştirel kuram Marksizm’in ortodoks ve devrimci yorumu yerine eleştirel ve özgürleşimci yorumunu tercih etmiş, sanayi toplumunun temel felsefesi olan aydınlanmayı ise baskıcı kapitalist ilerlemeyi modern bilim aracılığıyla meşrulaştırması nedeniyle eleştirel aklın süzgecinden geçirmiştir (Willmott, 2003). Eleştirel kuramın temel konuları genel olarak aydınlanmanın diyalektiği, yani insanın akıl yoluyla özgürleşmesi için çıkılan yolda “akıl yolu birdir” atasözünde olduğu şekliyle tek tip aklın pençesine düşmesi; ileri kapitalist toplumlardaki tüketim eğilimleri ve herkesi parçası olduğu toplumda yerine getirdiği işlevden ibaret kılan tek boyutluluk; tek boyutluluğun bir devamı olarak toplumsal meselelerde yönetici, mühendis, hukukçu vb. sanki politik boyutları yokmuş gibi kabul edilen çeşitli uzmanlıkların egemen hâle gelmesine yönelik teknokrasi eleştirisi; ve tek tip akıl yürütme yerine gerçekliğin toplumsal olarak inşa edildiğini kabul eden iletişimsel eylem kuramı gibi dört temel başlıkta ele alınmaktadır (Alvesson ve Willmott, 1996).

Eleştirel kuram sosyal bilimlerin birçok alanı gibi yönetim-organizasyon alanını da etkilemiştir. Bu etki altında Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ) başlığı ile bir araştırma alanı oluşmuştur. Her ne kadar Alvesson ve Willmott’un 1992 yılında yayınladığı *Critical Management Studies* adlı kitap EYÇ’nin başlangıcı olarak kabul edilse de eleştirel kuramı örgüt analizine ilk uygulayanlardan biri daha 1960’larda Mouzelis (2002) olmuştur. Radikal bir Weberci olan Mouzelis aşırı örgütlenme ve bürokratikleşmenin örgütsel ve toplumsal hayat üzerindeki olumsuz etkilerini incelemiştir (Yıldırım, 2007). Eleştirel yönetim çalışmalarının genel çerçevesi dört başlık altında özetlenebilir: (a) Sosyal düzenin doğallaştırılması, (b) yönetsel çıkarların evrenselleştirilmesi, (c) araçsal akılcı süreçlerin baskısı ve (d) rızanın üretilmesi (Alvesson ve Deetz, 2006).

Sosyal düzenin doğallaştırılması ile işletmelerin mevcut yönetim ve örgütlenme modellerinin doğal ve alternatifsiz olduğu biçimindeki anlayışın yaygınlaştırılması kastedilmektedir. İşletmelerdeki kâr ve büyüme hedefleri, rekabet kuralları, yöneten-yönetilen, yatırımcı-sermayedar, mavi yaka-beyaz yaka ayrımları, çeşitli dönemlerde popüler olan belli örgütlenme biçimleri, kariyer modelleri vb. pek çok kavram incelikli yönetim yaklaşımlarıyla sanki iş hayatının doğal süreçleriymiş gibi kabul ettirilirlir. Örneğin “ayın çalışanı” gibi uygulamalarla çalışanlar arasında sanal bir rekabet oluşturularak çalışanların kendiliğinden daha fazla emek harcamaları doğallaştırılmaktadır. Buna bağlı olarak da performans, kâr vb. yönetsel çıkarlar evrenselleştirilmektedir. İş süreçlerinde temel değerlendirme kriteri işlerin en verimli biçimde yürütülmesi hâline gelmektedir. Örneğin personel güçlendirme (empowerment) gibi uygulamalarla çalışanların sorumlulukları artırılmakta, ancak çoğu zaman unvan vb. göstergeler yoluyla gerçekleştirilen ve ekonomik olarak bir getirisi bulunmayan bu yöntemler kolayca fark edilemeyen bir emek sömürüsüne dönüşmektedir. Yönetsel çıkarların sanki çalışan çıkarlarıyla uyumluymuş gibi gösterilerek çalışanların bu duruma rıza göstermelerinin sağlanmasında ise yine incelikli performans, kariyer ve ücret yönetimi teknikleri devreye girmektedir. Yani çalışanlar kendi küçük çıkarları karşılığında bu egemenlik yapısını kabullenmektedirler. Söz konusu yapı diğer örgütlerin de katılımıyla toplumsal bir ölçekte işlemeye başlar. EYÇ, bu ilişkileri insanların lehine olacak şekilde çözümlenmeye çalışmaktadır.

Bu gelenekten beslenen Gaulejac da İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum başlıklı kitabında kapitalist yönetim yaklaşımlarına yönelik eleştirilerini iki ana bölümde 13 alt başlıkta ifade etmektedir. “Yönetsel İktidar ve İşletme İdeolojisi” başlıklı ilk bölümde yönetsel iktidar ve işletme ideolojisi kavramlarının çerçevesini çizen yazar, “İşletme Neden Hasta Ediyor?” başlıklı ikinci bölümde de işletme ideolojisinin hayatın farklı alanlarına nasıl sirayet ettiğine dair örnekler sıralıyor. Gaulejac’ın bu kitapta vermek istediği ana mesaj başlangıçta işleri idare etmek, çekip-çevirmek anlamında kullanılan işletme teriminin zaman içerisinde bütün özel ve kamu kurumlarının temel mantığı hâline geldiği ve bununla da kalmayarak aile, kişilerarası ilişkiler, cinsellik, duygu ve heyecanlar gibi insan hayatının en mahrem alanlarını bile “yönetme”yi içerecek şekilde bir ideolojiye dönüştüğüdür. Bu ideolojinin temel belirtileri ise bu alanlarda

ekonomi-politik, muhasebe ve finans açısından yapılan değerlendirmelerin insani ve toplumsal değerlendirmelere galebe çalmaya başlamasıdır. Böylece hemen her alanda bir sayısal sonuç takıntısı, etkinlik-verimlilik-karlılık vb. performans hedefleri, her derde deva reçeteler geliştirme çabası öne çıkar ve toplumda herkesin sürekli daha etkin olmaya çalıştığı bir ivedilik kültürü egemen hâle gelir.

Pek çok neo-marksist gibi Gaulejac da kapitalist ekonomik düzenin tamamen iptalinden çok ıslahından yanadır. Bu nedenle işletmecilik uygulamalarının kendiliğinden zararlı olduğu fikrinde değildir. Bilakis kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinin kamu yararı açısından ne kadar önemli olduğunu teslim eder. Onun dile getirdiği husus işletme biliminin araçsal akılcılığın hizmetine girerek meşruiyetini kaybetmesidir. Böylece bu alanda geliştirilen bilgiler örgütlerin günlük işleyişi ve orada çalışanların yaşayışının somut biçimde kavranmasından çok operasyonel amaçların oluşturulmasına yönelmektedir. Bu bağlamda araçların akılcı biçimde idare edilmesi, kurumların vazifelerine uygun biçimde davranıp davranmadıklarıyla ilgili tartışmanın göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Örneğin herkesin sosyal güvenliğini koruma altına almaktan çok sosyal güvenlik açıklarının kapatılması, işsizlere iş yaratılmasından çok -kimi zaman istatistiksel numaralar da kullanılarak- işsizlik oranlarının azaltılması, kamu güvenliğinin sağlanmasından çok suç oranlarının aşağıya çekilmesi, üniversitelerde temel araştırmaların desteklenmesinden çok toplumun, hatta giderek tek müşteri hâline gelen işverenlerin beklentilerinin karşılanması daha öncelikli konular arasına girmektedir.

Kitabın alt başlıklarına yakından bakmak gerekirse, “Sermaye ile Emek Arasında Yönetim” başlıklı ilk bölümde işletme yönetiminin nasıl bütünüyle sermayenin hizmetine girdiği konusu üzerinde durulmaktadır. Bu konuda en önemli dönüşümlerden birisi üretim ekonomisinin yerini finans ekonomisinin almasıdır. Üretilen ürünlerin piyasada tüketilmesinin ardından şirketlerin piyasa değerlerinin oluştuğu eski zamanlardaki iş ilişkileri, şirketlerin değeri hakkında ürünleri tüketenlerin değil de finansal analistlerin karar verdiği ve bu kararların finansal piyasalardaki hisse hareketlerine anında yansıdığı bir dönemde tamamen değişim göstermiştir. Yeni karar mekanizmalarını etkilemek için firmaların yapabile-

cekleri tek şey analistlerin kararlarını etkilemek üzere hızlı ve ayrıntılı rakamlar üretilmesidir. Böylece sayılara dayalı bir “ivedilik kültürü” gelişmeye başlar. Kısa vadeli stratejiler öne çıkar. Finansal göstergelerin artan önemiyle birlikte muhasebecilerin ve bilgi sistemi yazılımlarının önemi artar. İşletme yöneticileri müşterilerden daha çok hissedarların beklentilerini dikkate almaya başlar. Tüketicilerin çıkarları sadece mal veya hizmetleri almaya devam ettikleri sürece dikkate alınmaktadır artık. Çokuluslu şirketlerin artan gücü, örneğin kahve endüstrisi gibi pek çok sektörde ulusal politikaları bile etkileyen düzenlemeler yaptırmaya kadar hâle gelir. İnsanların dolaşımı için pek çok kısıtlama varken ürünlerin dolaşımı önündeki tüm engeller kaldırılmıştır. Uluslararası kuruluşlar bu düzene uyumlu bir şekilde yapılandırılırlar. Örneğin dünya ekonomisine yön veren ve pek çok gelişmekte olan ülkede krizlere yol açan IMF kararları tartışılmaz mekanizmalarla verilip kararlara uyum keskin yaptırımlarla sağlanırken çalışma koşullarını düzenleyen ILO’da en temel kararlarda bile pek çok kesimin katılımı şart koşulmakta ve bu demokrasi gösterisinin sonucu zorlukla alınabilen kararların da herhangi bir yaptırımı bulunmamaktadır.

İkinci bölüm ise “İşletme İdeolojisinin Temelleri” başlığı altında işletme biliminin pozitivist bir yaklaşımı merkeze alarak işletme ideolojisinin oluşumunda ne kadar merkezi bir rol oynadığı açıklanmaktadır. Bu konuda işletme biliminin elindeki en önemli argümanlardan birisi işletmeciliğin ideolojiye bulaşmayan bir faaliyet olarak sunulmasıdır. Elllerinde çeşitli reçetelerle ortaya çıkan uzmanlar, danışmanlar ve gurular topluluğu insanların pratik yaşamlarını sürdürmelerine aracılık etmekten ibaret gibi duran çözümler sunmaktadırlar. Bu çözümler genellikle dört ilkeye dayanır: *Ölçülemeyen yönetilemez*. İnsan ekonomik bir varlık olduğundan ihtiyaç, davranış ve beklentilerinin ölçülmesi ve böylece hayatının en verimli olacak biçimde programlanması mümkündür. İnsan davranışlarının rasyonel olduğunun kabulü ile artık ekonomik hesaplamalar çivi yazısını andıran tuhaf işaretlerden oluşan optimizasyon modellerine dönüşür, yani ekonomi matematiğe dönüşmüştür. *Örgütler birer sistemdir*. Örgütler başka sistemlerin altında var olan, kendileri de alt sistemlerden oluşan ve sistemin devamlılığı dışında bir amaçları olmayan yapılardır. Örgütleri oluşturan insanlar, teknoloji, süreçler gibi alt unsurlar ancak sistemin amaçlarına uyum sağlayabildikleri ölçüde değerlidirler. Bu anlayışta sistemin kendisi

ve amaçları sorgulanmaz ve “normal” kabul edilir. “Nasıl” üzerindeki tartışma “neden” sorusunu gündem dışı tutar ve “nasıl”lar konusunda geniş bilgi sahibi “uzman”lar her konuda söz sahibi olmaya başlarlar. Bu uzmanlar aslında sosyal bilimler açısından hiçbir anlamı olmayan “normal şartlar altında” (NŞA) geçerli olacak reçeteler üretmeye çabalarlar. *Fayda maksimizasyonu esastır*. Hayatta kalmak için her zaman etkili ve verimli olmak gerekir. Herhangi bir fikir sistemin etkililiğine katkıda bulunmuyorsa gereksiz kabul edilir. Bütün eleştiri ve öneriler işletme hedeflerine ulaşmada katkı sağladıkları ölçüde dikkate alınır. “So what!” sorusu fayda sağlamayan her türlü düşüncüyü anlamsız kılar. Son olarak ve bütün bu ilkelerin sonucu olarak *insan firmanın bir kaynağıdır*. Aslında toplumsal yapı insan tarafından ve insan için ortaya çıktığı halde insan toplumun unsurlarından birisi olan işletme tarafından bir girdiye dönüştürülür. Üstelik postmodern zamanlarda bu, “yetenek yönetimi” gibi süslü retoriklerle daha da inceltilerek yapılmaktadır. İşletmeler insanın ihtiyaçlar hiyerarşisinin tümünü tek başına karşıladığı alanlar hâline gelir. Ücret ile fiziksel, iş güvenliği ile güvenlik, kurum kültürü ile aidiyet, kariyer yönetimi ile saygı görme, inovasyon önerileri veya sosyal sorumluluk projeleriyle kendini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanır.

“Yönetim, Kalite ve Anlamsızlık” başlıklı üçüncü bölüm ise ikinci bölümün devamı anlamında işletmeciliğin moda kavramlarından biri olan toplam kalite yönetimi söyleminin özellikle çokuluslu işletmeler aracılığıyla başlayan, sonradan kamu kuruluşlarına da yansıyan, sayılara bağlı bir performans kültürünün oluşturulmasındaki etkisi tartışılmaktadır. Yazar bu tartışmaya ünlü Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı EFQM’in kalite tanımındaki temel kavramları analiz ederek başlamaktadır. Mükemmeliyet, başarı, bağlılık, ilerleme, performans, ihtiyaçların tatmini... Bu kavramlar biraz daha yakından bakıldığında işletmeler açısından birbirinden hiç farkı olmayan kavramlar hâline dönüşürler. İşletmecilik jargonundaki kalite ve benzeri pek çok kavram kolayca birbirinin yerine kullanılabilir durumdadır artık. Ama tek tek bakıldığında bu kavramların kendi içinde önemli çelişkiler barındırdıkları da gözden kaçmaz. Örneğin mükemmeliyet kavramı herkesin varmaya çalıştığı bir ideali ifade ederken aslında işletme jargonunda özel önem atfedilen farklı olma ile ayrı kutuplara düşmektedir. Başarı bir ölüm-kalım mücadelesi olarak sunulurken rekabette etik kaygıları sözde kılar. İlerleme;

“geçmişin unutulması, şimdinin değersizleştirilmesi ve geleceğin yüceltilmesi anlamına gelirken” (s. 72) aslında bütün ilerlemelerin ölüme doğru olduğu gerçeğini ortadan kaldırmaz. Performans yönetimi sistemleri adı altında gelişmiş istatistiksel teknik ve yazılımlarla sanki kolayca bölünüp parçalanabilirmiş gibi insanların her bir özelliği ayrı ayrı kriterler tarafından ölçülüp değerlendirilmektedir. İhtiyaçları tatmin çabaları, giderek insanların neye ihtiyaçları olduğunun tanımlanmasına yönelmekte ve muhtemelen günümüzdeki nöro-pazarlama çabalarının eninde sonunda varacağı yer olan ihtiyaçların dikte edilmesine doğru ilerlemektedir. Başına getirilen “toplam” ifadesiyle birlikte kalite, herkesin gönüllü olarak iman ettiği kusursuz bir baskı ve kontrol aracına dönüşür.

İşletme ideallerine yönelik bu gönüllü imanın, ya da eleştirel kuram kavramlarıyla konuşacak olursak rızanın nasıl üretildiği ise dördüncü bölümde “Yönetmelik İktidarın Özellikleri” başlığı altında ele alınmakta, işletme ideolojisinin insanlar tarafından zamanla nasıl kabullenildiği, yönetmelik iktidarın nasıl meşrulaştırıldığı üzerinde durulmaktadır. İşletme idealleri genellikle pek alımlı isimler taşıyan yeni yönetim teknikleri ve kavramları aracılığıyla meşrulaştırılırlar. Eskiden disiplin ile sağlanan verimlilik şimdilerde baskı ve kontrolün fark edilmeyecek ölçüde rafine hâle getirildiği iş tasarımı modelleriyle elde edilmektedir. “Baskının yerini baştan çıkarma, dayatmanın yerini katılım, itaatin yerini minnettarlık alır.” (s. 93). Çalışanların işe gidiş-geliş saatlerinin sıkı bir şekilde takip edildiği günler pek çok sektörde eskide kalmıştır. Artık işin de, işyerinin de, çalışma saatlerinin de sınırları belirsiz hâle gelmiştir. Gözetim işi ayrıntılı performans hedefleri sayesinde çalışanların gönüllü olarak daha fazla çalışmalarına neden olacak şekilde görünmez hâle gelir. Yeni iletişim teknolojileriyle her yerde ve zamanda ulaşılabilir olmak bunu kolaylaştırır. Yöneticiler çalışanlarına mesai saatleri dışında da emir verebilir, çalışanlar ise gece geç saatlerde yaptıkları geri dönüşlerle ne kadar çok çalıştıklarını gösterme fırsatı bulurlar. Örgütsel bağlılık içerik değiştirerek yerini iş akdinde olmayan hususlarda da işletmeye katkı sağlayan örgütsel vatandaşlığa bırakır. “Ya sev, ya terk et!” giderek gizli bir işletmecilik mottosu hâline gelmiştir artık.

İşletme ideolojisi kendiyile en ilgisiz veya kendine en uzak kavramları bile kullanışlı hâle getirmekte ustadır. Bu kavramlardan birisi de ahlaktır. Kitabın ilk

kısımının son alt başlığı olan beşinci bölümde “İş Meselelerinin Ahlakı” başlığı altında İş Ahlakı Dergisi’nde de daha önce tartışılan (Erdemir, 2012) etik-ahlak ikilemi, iş etiğinin kapitalizmin Protestan ahlakının yerine nasıl ikame edildiği üzerinden ele alınmaktadır. Ahlak, iş dünyasının meselelerinden çok daha geniş bir düzlemde gelişen ve pek çok farklı alanda tutarlılığı olan, yazılı olmasa da pek çok kültürde ortak özellikler taşıyan bir makro kültür ögesidir. Ticaret, siyaset, aile vb. insan yaşamının pek çok farklı boyutunu aynı anda kapsar ve yönlendirir. Etik ise farklı mikro alanlarda, kimi zaman genel ahlaki esaslardan farklı, hatta ona aykırı düzenlemeleri içerir. İşte “iş etiği” kavramı da iş dünyasında giderek artan bu ahlaki çelişkilerin giderilmesinde, yani meşrulaştırılmasında kullanılmak üzere geliştirilmiş bir kavram gibi durmaktadır. Ama temelde önceki bölümlerde açıklanan esasları açısından “işletme, özü itibariyle ahlaki olamaz.” (s. 115). Belki kârın işçi gelirlerine oranının makul olduğu eski zamanlarda kâr ve ahlak arasındaki gerilim bu kadar yüksek değildi, ancak kâr etmek için üretmenin ve hatta çalışmanın bile şart olmadığı günümüzde “business” artık üretimden de ticaretten de farklı bir savaşı ifade ediyor ve bu savaşın ahlakından bahsedilemez. Yazarın ifadesiyle modern dünyada Tanrı’nın yerine geçmeye çalışan insan bunu daha çok şeye sahip olarak yapmaya çalışmış, üretkenliğe yönelerek yaratıcılığı taklide yönelmiş, ancak ilerleme çabası ile ulaştığı sonuçtan memnun olmayınca “Tanrı’nın geri çekilmesiyle kalan boşluğu” (s. 118) doldurabilmek adına kendi ahlak kurallarını koymak istemiştir.

Kitabın ikinci bölümünde ise işletme ideolojisinin iş dünyasındaki yansımaları ile ilgili örnekler verilmektedir. “Hangi Anlama Yöneleceğimizi Artık Bilmiyoruz” başlıklı altıncı bölümde iş yaşamının finansal bir kültür tarafından kendi gerçekliğini şekillendirmeye başlamasıyla gerçek hayat ve iş dünyası arasındaki mesafenin artması üzerinde durulmaktadır. “Güç ve Para” başlıklı yedinci bölümde ise yine iş dünyasındaki değişen gerçekliğin bir sonucu olarak geleneksel açıdan işini daha iyi yapmak üzerine yürütülen rekabetin nasıl olup da ötekini geçmek üzerine yürütülen bir yarışa, bir fetih ideolojisine dönüştüğü örneklenmektedir.

Sekizinci bölümde artık insan kaynağına dönüşen bireylerin daha çocukluktan itibaren iş dünyasınca belirlenen bir kariyere yönelik olarak yetiştirilmesi

ve “Kendini Yönetmek” başlığından da anlaşıldığı gibi sanki kendi tercihiymiş gibi insanın biçimlendirilmesinde iş dünyasında geçer akçe olan yetkinliklerin temel alındığı bir dünya anlatılmaktadır. Her şeyin “yönetilmek” zorunda olduğu bu dünyada örneğin aile “başlıca hedefini gerçekleştirmek, yani istihdam edilebilir bir birey yetiştirmek için performans göstermek zorunda olan küçük bir firma gibi algılanıyor” (s. 158). Yazarın bu bölümde dile getirdiği eleştiriler bizim ülkemizde de sık sık çocukların “yarış atları” gibi “hayata!” hazırlandıkları ev-okul-dershane üçgeni etrafındaki tartışmaları hatırlatmaktadır. Çocukların hayatta başarılı olmak için kazanmaları gereken özellikler için koca bir kişisel gelişim literatürü önümüzdedir. En bilinen internet kitapçılarında en çok satan kitaplar arasında, sonunda *İçinizdeki Öküze Oha Deyin* (Akyürek, 2012) başlıklı bir anti-kişisel gelişim kitabının yazılmasına bile neden olacak kadar abartılı, şöylesi başlıklar görmek mümkün: *İçindeki Devi Uyandır, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Savaşçı, NLP, Duygusal Zeka, Her Şey Seninle Başlar, Çizginin Dışındakiler, Kendini Ateşle, Limit Sizsiniz, Beynine Format At...* Evet, kendini gerçekleştirmek için bütün bu öneriler harika, ama ihtiyaçlar piramidinin daha alt basamaklarını halletmek için iş dünyasının beklentileri ise çok daha başka. Dolayısıyla post-modern toplumun en önemli çelişkileri kendini yönetme konusunda bir arada bulunuyor: Hem savaşçı, kahraman, özgür, farklı, kendinden emin, proaktif olmak; hem de istihdam edilebilirlik açısından işyerine bağlı, kural ve normları benimseyerek işyeriyle özdeşleşmiş, mesai saatleri dışında da işini düşünecek kadar örgütsel vatandaş, stres altında çalışabilecek, pozitif ve uyumlu bir birey olma zorunluluğu. Tüm bu hengâme içerisinde kendine odaklanmış bireyler için firmanın ve iş dünyasının genel işleyişi, çıkar ve güç ilişkileri üzerine bir sorgulama yapmaya da fırsat kalmamaktadır bu arada. Yada tam tersi, belki son yıllarda ülkemizde ve tüm dünyada artan gençlik isyanlarına neden olan tam da bu çelişkilerin içinden bir türlü çıkılamamasıdır.

Doğal olarak bütün bu zıtlıklar arasındaki koşuşturmacada herkesin her zaman ayakta kalması beklenmemelidir. İşte dokuzuncu ve onuncu bölümler mükemmeli arayış yolundaki mücadelede sadece güçlülerin ayakta kaldığı ve yeterince koşamayanların dışlanarak daha kötü çalışma koşullarına mahkûm edildiği, çeşitli psikolojik sorunların pençesinde kıvrandığı bir dünyayı, yani “Performansın Lanetli Yanı”nın sonucu ortaya çıkan “Baskı Altında Bir Birey-

ler Toplumu”nu göz önüne seriyor. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmiş olması, çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmiş olması gibi gelişmeler iş dünyasının temel kurallarını pek etkilemiyor. Kitapta örnek verilen, bilinen bir bilişim firmasının çalışanlarca “ahır” adı verilmiş satış departmanında bir monitör, bir sandalye ve bir kaskla donatılmış 120 hücre olduğundan bahsediliyor. Günde en fazla beş telefon görüşmesi yapılabilen bu işte haftada en az 15 birim ürün satışı zorunluluğu bulunmaktadır ve bu miktarı tutturamayanlar işten çıkarılmaktadır. Modern hapishaneleri andıran bu ortamın sanayi devriminin hemen ardından kurulmuş tekstil fabrikalarında dehşet bir tempoda ölümüne çalışılan koşullardan neredeyse farkı kalmamaktadır. Hatta yazar, günümüzdeki “Her koyun kendi bacağından asılır” anlayışına bağlı, performans odaklı, ivedilik kültürüne dayalı “karakter aşındırıcı” (Sennet, 2002) kariyer ve rekabet yarışının; iş hayatının emekçiler arasındaki dayanışmayla psikolojik açıdan daha katlanılabilir hâle gelebildiği eski zamanlardaki sanayi toplumu işletmelerinden çok daha yıpratıcı olduğunu dile getirmektedir. Zaten çalışanların bütün bu ezici sorunlara karşı mücadelede giderek azalan etkilerinin tartışıldığı “Toplumsal Sınıfların Parçalanması ve Post Kavgası” başlıklı on birinci bölümde de bireyler arasında post kapma kavgasına dönüşen kariyer mücadelesinin kolektif şuuru ve sınıf mücadelesini nasıl aşındırdığı üzerinde duruluyor.

“İşletme Hastalığının Bulaştığı Siyaset” başlıklı on ikinci bölümde işletme ideolojisinin kamu yönetimlerindeki yansımaları üzerinde duruluyor. Kamusal nitelikteki işlerin işletme ideolojisine bulaşmalarıyla nasıl bir anlam yitimine uğradıkları tartışılıyor. Kamu hizmetinin bir zamanlar ne kadar değerli ve erdemli bir iş olduğunun altı çizilirken günümüzde işletme ideolojisinden nasibini alan kamu hizmetlerinin nasıl ekonominin hizmetine girdiği tartışılıyor. Örneğin mottosu “gerçek seni özgür kılar” olan üniversiteler, mottosu “gerçek seni zengin kılar” (sa gerçektir) olan girişimci üniversitelere dönüşür. Yoksullara ucuz konut sağlamak için kurulan toplu konut idareleri asıl amaçlarını unutup daha zengin veya düzenli geliri olanlara villa, AVM, stadyum vb. binalar yapıp satarak kâr merkezleri hâline gelmeye başlar. İlaç firmaları sağlık politikalarını belirlemeye girer. Gaulejac’a ait şu satırlar bize özgü zannettiğimiz bazı problemlerin aslında küresel yaygınlık kazanan işletme ideolojisinin fitratında var olduğunu gösteriyor: “İşletme ideolojisi siyaseti öldürüyor; sonuç

ve etkililik gerekliliğini destekleyerek siyaseti performans ve kârlılık alanına taşıyor. Bu bağlamda değerler yok oluyor. Namuslu kabul edilen politikacılar paldır küldür görevlerinden alınırken kamu mallarının kötüye kullanılması ya da zimmete geçirme eylemleri yüzünden mahkûm edilen diğerleri başarıyla yeniden seçiliyor. Siyaset, kamuoyu araştırmalarının siyasi kişiliklerin ‘değerini’ açıkladığı borsa gibi bir piyasaya dönüşüyor. Dergiler her hafta yükselişte veya düşüşte olanları gösteriyor... Her vatandaş, tüketicinin ürün markalarını seçmeye davet edilmesi gibi, siyasi tercihlerini yapmaya davet ediliyor.” (s. 237).

Bütün bu eleştirilerin ardından Gaulejac, “Bağ Maldan İyidir” başlıklı ön üçüncü ve son bölümde işletme hastalığının şifası olabilecek çözüm önerilerinde bulunmaktadır: Örgütleri mikro düzeyde toplumlar olarak görmek, insanı kaynaktan ziyade özne olarak görmek, firmayı ekonomik bir birim olarak değil toplumsal bir kurum olarak analiz etmek, toplumu oluşturan şeyin temeli olarak karşılıksız vermenin önemini yeniden gözden geçirmek, toplumsal bağları umursayan daha dayanışmacı bir ekonomi oluşturmak. Bu çerçevede yazar, öncelikle işletme biliminin matematikten ziyade sosyal bilimler perspektifiyle yürütülmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Firmanın sadece ekonomik büyüme ve kârlılık amacına yönelmemesi, insani ve toplumsal ihtiyaçları da gözetmesi gerekmektedir. Bu amaçla makro planda sürdürülebilir bir kalkınma sonrası perspektifine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu perspektif “çevreye ve toplumsal bağa zarar veren maddi refahın ön plana çıkarılmadığı kolektif bir olgunlaşma biçimi arayışıdır”. İbn-Haldun’un *umran* (olgunlaşma), Gahdhi’nin *swadeshi-sarvudava* (herkesin toplumsal koşullarının iyileşmesi) ya da Takrurilerin *hamtaare* (bir arada iyi olmak) biçiminde ifade ettikleri işte bu arayıştır. İnsanlar asırlar boyu çalışma mecburiyetinden kurtulmanın hayalini kurmuşlardır. Teknolojik gelişmeler insanlığı bu ideale yaklaştıracığına daha da uzaklaştırmıştır. Çünkü çalışma giderek var olmanın aracı olmaktan çıkarak amacı hâline gelmiştir. Okullarımızda çocuklarımızı meslek odaklı yetiştirmek yerine “birlikte iyi olmak” gibi temel bir sosyallik güdüsünün ortaya çıkmasına, hep daha fazlası için dünyayı değiştirmek yerine onu gözlemlemeye, kendiliğinden olana, zamana, avareliğe, dinlenmeye, duyarlılığa, diğerlerine kulak vermeye, farklılıkları anlamaya, yani değerler eğitimine önem veren farklı bir dünya hayal etmek mümkündür. Böyle bir dünya “aza kanaan eden insanlar” için daha adaletli ve daha barışçıl bir dünyadır.

Çalışma hayatında insanın bir üretim kaynağı olarak görülmesinin önüne geçilmelidir. Çalışan haklarının sadece gelişmiş ülkelerde artırılması sermayenin gelişmekte olan ülkelere kaçmasına neden olmakta ve emek sömürüsü dünyanın farklı köşelerinde devam etmektedir. Ürünlerin satılması konusundaki ticari engellemeler gelişmiş ülkeler tarafından savaş nedeni görülürken emek koşulları ile ilgili düzenlemelerde böylesi bir tutum gözlenmemektedir. Bu nedenle evrensel bir iş hukuku uygulamasına geçilmelidir. İnsan çalıştığı işletmenin ve ülkenin koşullarına bağlı olarak değil, sadece insan olduğu için temel haklarından yararlanabilmelidir.

Toplumsal olarak tüketmeye yönelik körüklenen talebin, sahip olmaktan duyulan tatminin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Tarihsel olarak tüm toplumları bir arada tutan temel kurallardan birini yeniden hatırlamanın zamanıdır: “armağan verme, armağan alma ve armağanı geri vermekten oluşan üç yükümlülük” (s. 256). Toplumsal ilişkilerin motoru ne fayda ne de çıkardır. Mal ve çocuk sahibi bile olmadan önce kurulması gereken şey evvela toplumsal bağlıdır. “Bağ maldan daha önemlidir, armağanın gösterdiği şey de budur.” (s. 256). Gaulejac burada hediyeleşmenin veya karşılıksız yardımların toplumun bir aradalığı açısından önemini bizim hadis olarak bildiğimiz, kendisinin ise bir Burkina Faso deyimini olarak aktardığı şu sözle açıklar: “Veren el alan elden üstündür.” (s. 256). Gaulejac hediyeleşmeyi sadece bir nezaket davranışı olarak değil, “biriken zenginliğin yeniden dağıtımını sağlayan ortak saygı ve karşılıklı cömertlik” (s. 257) davranışı olarak kabul eder. Zenginliği toplumsal bağın güçlendirilmesinde bir araç olarak tanımlayan Gaulejac’ın her ne kadar kitabın Fransızca orijinalinde kullanılan kavramı bilemesek de armağan verme ile zekat ve sadaka benzeri daha kapsamlı yardımlaşma türlerini de kastettiği söylenebilir.

Eleştirel düşünce genel olarak liberal kapitalizmin ortaya çıkardığı problemlere yönelik eleştiriler getiren Marksist geleneğin çözüm önerilerinin pek yaygınlık kazanamaması üzerine geliştirilen yeni bir Marksist yorum olarak tanımlanır. Ancak kapitalizmle biraz daha uyumlu bir ıslahat projesi olarak ortaya çıkan neo-marksist eleştirel okul da temelde eleştiri düzeyinde kalmakla, somut ve ikna edici çözüm önerileri getirmemekle eleştirilmiştir (Şentürk, 2013). Ancak yine de eleştirel okul, düşünce dünyasında kapitalizme yönelik eleştiri geleneğinin tek

temsilcisi konumundadır. Ali Şeriati, Seyyid Kutup, Raşid Gannuşi gibi İslam dünyasından yükselen kapitalizm eleştirilerinin bile büyük ölçüde sosyalizm ve eleştirel teoriden etkilenmiş oldukları dile getirilmektedir (Buck-Morss, 2003). Gaulejac'ın İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum başlıklı bu eserinin daha önce yazılmış benzer içerikteki eserlerden en önemli farkı, tespit ettiği sorunlara yönelik olarak getirdiği çözüm önerilerinde farklı bir paradigmaya vurgu yapmasıdır. Gaulejac; aza kanaat etme, hediyeleşme, cömertlik, veren elin alan elden üstün olması gibi genellikle dinî düşüncede ve özelde de İslam düşüncesinde örneklerini bulabileceğimiz prensipler ve çözüm önerileri ile içinden geldiği neo-marksist geleneğin oldukça dışında bir yerde duruyor görünmektedir.

Kaynakça

- Akyürek, B. (2012). *İçinizdeki öküze oha deyin*. İstanbul: C4 Kitap.
- Alvesson, M., & Deetz, S. A. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organization studies. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 255-283). London: Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage.
- Buck-Morss, S. (2007). *Küresel bir karşıt kültür*. İstanbul: Versus Kitap.
- Erdemir, E. (2012). Etik ve ahlak arasında insan kaynakları yönetimi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(9), 5-19.
- Erdemir E. ve Koç, U. (2009). Bilgiyi yönetmek mümkün mü? Eleştirel yönetim çalışmaları çerçevesinde bilgi yönetimi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IV(II), 155-166.
- Harvey, D. (1997). *Postmodernliğin durumu* (Çev. S. Sarvan). İstanbul: Metis Yayınevi.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Kurtulmuş, N. (1996). *Sanayi ötesi dönüşüm*. İstanbul: İz Yayınları.
- Mouzelis, N. P. (2002). *Örgüt ve bürokrasi*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Sennet, R. (2002). *Karakter aşınması: Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Şentürk, R. (2013). *Eleştirel teorinin eleştirisi*. İstanbul: Kesit Yayınları.
- Willmott, H. (2003). Organization theory as a critical science? Forms of analysis and 'New organizational forms.' In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 88-112). New York: Oxford University Press.
- Yıldırım, E. (2007). Örgüt kuramında yeni gelişmeler: Postmodern ve eleştirel bakış. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (s. 379-406). Ankara: İmge Kitabevi.

Review

İşsizliğin Renklerini Ayırt Edebilmek

Distinguishing the Different Colors of Unemployment

Kübra YÜCE^a

Marmara Üniversitesi

Eğitimin işsiz kalma riskini azaltacağı kabul edilse de gerek dünyada gerekse Türkiye’de aksi yönde işaretler görünmektedir. Dünün dünyasında sınıf atlanın sembolü olarak kabul edilen üniversite eğitimi, bugünün şartlarında *saygın bir işe* sahip olmak için bile tek başına yeterli değildir. Aldıkları eğitim ve kültür sayesinde orta sınıf beyaz yakalı olacaklarına inanan mezunlar, bir yandan kendilerinden beklenen niteliklerin çeşitlenmesine diğer yandan da sahip oluna(maya)n işlere göre yaşam standartlarının dalgalı seyrine ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu tablo karşısında umduğunu bulamayan ya da değişen ekonomik şartlarla imtiyazlarını kaybeden mezun işsizlerin yaşadıkları çelişki, gönülsüzce de olsa, talip oldukları mavi yakalı işlere de kolayca dâhil olmadıklarında derinleşmektedir. Sosyal hayata ne üretim ne de tüketim yönünden katılmayan diplomalı işsizler kendisini gösteremedikleri gri bir alana hapsolmakta diğer bir deyişle görünürlüklerini kaybetmektedirler.

Yükseköğretim ve prestijli bir iş arasındaki doğru orantının giderek zayıflaması; toplumsal, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla incelenirken siyasilerin, akade-

^a **Kübra YÜCE**, Marmara Üniversitesi Kışilerarası İletişim Bölümü’nde yüksek lisans öğrencisidir. Elektronik posta: yucekubra@gmail.com

misyenlerin, sendikaların ve nihayet iş dünyasının gündemini de meşgul etmektedir. Diplomalı işsizlik olarak da adlandırılan bu tartışmalar büyük bir ilgi uyandırmasına rağmen çoğunlukla işsizliğe dışarıdan bakılan ve işsizlerin nesneleştirildiği bir düzlemde gerçekleşmektedir. Oysa işsizlik, yaşanan ve hissedilen bir sosyal gerçeklik olarak hayatın bir parçasıdır ve bu deneyimi yaşayan bireyler tarafından çeşitli derecelerde algılanmaktadır. Bu nedenle işsizliğin ne olduğu, nasıl yaşandığı, hangi stratejilerle baş edildiği gibi konuları anlamak için bizzat bu tecrübeye sahip kişilerin dünyasına dâhil olmaya çalışmak daha isabetli bir yaklaşımdır. Bu türden bir içeriden bakma girişimi, istatistikî ifadelerle *insansızlaştırılan işsizliğin* insani yönüne dikkat çekmekle kalmaz ayrıca onun karmaşıklığının da anlaşılmasına olanak verebilir.

Ciddi bir saha çalışmasına dayanarak diplomalı işsizlerin kendi adlarına konuşmalarına ve yaşadıkları gerçekliği anlatmalarına izin veren bir çalışma 2011 yılında İletişim Yayınları tarafından yayımlandı. “*Boşuna mı Okuduk?*” *Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliği* adı ile kent çalışmaları alanına önemli bir katkı yapan ve diplomalı işsizlerin yaşadığı maddi-manevi sıkıntılı süreçleri inceleyen bu çalışma, işsizliğin insani yönünü daha çok ön plana çıkarmaktadır. Genel anlamda işsizliği, özel olarak ise beyaz yakalı işsizliğini Marksist bağlamda ele alan bu eser, teori ve saha çalışması olarak iki bölümden oluşmaktadır. İki makale ve bir film analizinden oluşan ilk bölüm (İşten Çıkarma İşi ve Zamanın Ruhu Bir Film: Akli Havada [s. 45-48]) beyaz yakalı işsizliğinin oturduğu teorik zemini sunmaktadır. İkinci bölümde ise beyaz yakalıların dilini mülakatlara dayanarak analiz eden; mezunların çalışma hayatına yükledikleri anlamı ortaya çıkaran; işsizliği ayrımcılık mekanizmaları üzerinden okunmasına olanak veren; işsizliğin karşısında ailenin rolünü değerlendiren ve son olarak iş arama ve geçinme stratejilerini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Ayrıca tüm mezunların umudu hâline gelen KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı), ataması yapılmayan öğretmenler ve krizlerin ilk olarak vurduğu beyaz yakalıları olarak bankacılar, kitabın sonunda incelenmektedir.

İlk makale, (“Cüppenin, Kılıcın ve Kalemin Mahcup Yoksulları” Yeni Kapitalizm, Yeni İşsizlik ve Beyaz Yakalıları [s. 13-44]), Tanıl Bora ve Necmi Erdoğan’ın ortak çalışması olup yeni kapitalizmin kitlesel işsizliği yapılaşştırmaktaki rolüne dik-

kat çekmektedir. Buna göre, teknoloji ile birlikte üretimin istihdamın azaltılarak sağlanması; esnek, geçici ve güvencesiz çalışma eğilimlerini yaygınlaştırmakta ve uzun süreli ya da süresiz işleri istisnaileştirmektedir. Sosyal refah devletinin müdahaleci, düzenleyici ve geliri yeniden dağıtıcı politikalarının da tasfiye edilmesiyle birlikte yeni kapitalizmin vahşi kapitalizme yaklaşması bu analizin merkezini oluşturmaktadır. Bu bağlamda makalede toplumsalın anlamını yeniden inşa etmek zorunda olduğumuz vurgulanmaktadır. Anlam odağının çalışma olduğu toplumdan özgürleşerek işsizlerin, güvencesizlerin, yoksulların, beyaz ve mavi yakalılarının örgütlenmeleri ve varoluşlarını iş dışında inşa etmeleri gerekmektedir. Yazarlar tarafından sunulan bu teklif aslında, Marx'ın işçi sınıfına yüklediği dönüştürücü misyonun revize edilmiş bir versiyonu olarak da okunabilir. Sömürü düzeninin bilincinde olacak kadar eğitilmiş ve iş dolayımı ile topluma katılmadıklarından yeterince güdülü olan diplomalı işsizlere biçilen bu rolü anlatılarla karşılaştırdığımızda, Ataması Yapılmayan Öğretmenler Platformu dışında bu rolün ciddi bir karşılığının olmadığını ifade etmek gerekmektedir.

Tanıl Bora'nın imzasını taşıyan makale ("Herkes İşsiz Ama Seninki Farklı" Türkiye'de Beyaz Yakalı İşsizliğine Genel Bir Bakış [s. 49-74]), tahsilli, şehirli ve orta sınıf kökenli işsizler üzerine yapılmış bir değerlendirmedir. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de yetmişlerden sonra ekonomik krizlerin arttığını ve işsizliğin büyüdüğünü ifade eden Bora, son yıllarda olağanüstü hızla artan geçici ve güvencesiz işleri, bağımsızlığın ve çalışkanlığın bir işareti olarak romantize eden liberal ahlakçılığını eleştirmektedir. Yazara göre beyaz yakalılar kendilerini toplumsal konumları üzerinden tanımlamakta ve işsizlik durumunda kimlik kaybı ve aidiyet boşluğu yaşamaktadırlar. Bununla beraber orta sınıfı oluşturan beyaz yakalılar arasında orta-üst sınıfa mensup "tuzu kurular" ile klientalist ağlardan dışlanarak yoksullaşan beyaz yakalı işsizlerin tepkilerini ayırt eden yazar *beyazın tonları* arasındaki farka önemli bir vurgu yapmaktadır. Bora'ya göre, seçkinliklerine inanan ve kimliklerini bunun üzerinden kuran orta sınıf mensupları bu konumlarını kaybettikleri için, sınıf atlama umudu ile yüksek statülü mesleklerin eğitimini alan kişiler ise emellerine ulaşamadıkları için işsizliğin farklı sonuçlarını yaşamaktadırlar. Bu analizin ilk kısmında söz konusu olan, yeni ve çoğullaşan elitler karşısında konumunu kaybeden eski elitin duyduğu tepkidir ki, kanaatimce bu durum diplomalı iş-

sizler başlığı altında kısaca değinilmekten ziyade Türkiye'nin sosyal-siyasal ve ekonomik şartları bağlamında değerlendirilmeyi hak eden bir olgudur. İkinci kısımda ise kitabın genel iddiası ile tutarlı olarak üniversite eğitiminin gerek çalışma gerekse sosyal şartları bakımından değişen anlam ve işlevinin sorgulanması kastedilmektedir.

İşsizlik anlatılarının nasıl bir sınıf dili oluşturduğunu inceleyen Erdoğan'a göre (Sancılı Dil, Hadım Edilen Kendilik ve Aşınan Karakter Beyaz Yakalı İşsizliğine Dair Notlar [s. 75-116]), eğitilmiş orta sınıf mensubu kendi işsizliği hakkında konuşmaktan ya kaçınmaktan ya da konumunu dışarıdan "analiz etmeye" çalışmaktadır. Ayrıca Erdoğan, beyaz yakalılarının konum ve kökenlerine göre iş ve işsizlik tecrübelerinin de farklılaştığına dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle sınıfsal konumlarını aşmak isteyen "aşağıdakilerle" konumlarından düşmek istemeyen "yukarıdakilerin" işsizlik deneyimlerindeki çeşitliliğine odaklanmaktadır. Bu bağlamda üniversite "diplomalarının denkliğinin de kâğıt üzerinde olduğunu" ve kimin proleter kalacağı gibi kimin soylu sınıflara dâhil olacağına da üniversite kimliğinin belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Erdoğan, yükselmek için çabalayan alt sınıfların işsizliğin yarattığı manevi krizlere daha dayanıklı olduğunu ancak "şişkin bir egoya" sahip olan eğitilmiş orta sınıftan birinin işsiz kalmasının "aşağı düşme" ihtimalini içerdiğinden dolayı daha yoğun bir sembolik şiddet yaşadığının altını çizerek işsizlik deneyiminin çeşitliliğini daha iyi anlamamıza olanak vermektedir. İşsizliğin siyasal bir sorun olduğundan yola çıkarak çözümün de kolektif eylemde yattığını savunan Erdoğan, sahada bunun karşılığını bulamamıştır. Birbirlerinden farklı siyasal aidiyetlere sahip olan görüşmecilerin dayanışma pratiklerini nadiren telaffuz ettiklerini bunun yerine işsizliklerinden kendilerini sorumlu tuttuklarını ifade etmektedir. Erdoğan'ın çalışması Türkiye'de orta sınıfın kemikleşmiş ya da homojen olmadığı bunun yerine çoğullaşmaya ve çeşitlenmeye meyilli olduğu kadar dinamik yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum ise orta sınıfın çözüldüğü ve zayıfladığı iddiası ile çelişmektedir çünkü orta sınıfın çoğullaşması ve çeşitlenmesi aynı zamanda orta sınıf değerinin ve kültürünün daha fazla sahiplenildiğinin ispatıdır. Diğer yandan yaşamak için çalışmak zorunda kalan veya çalışmadığı takdirde yoksullaşarak dışlananlar ise esasında orta sınıfa ait ol(a)mayanlardır.

Beyaz yakalı işsizliğini Türkiye’de orta sınıfların doğuş misyonu ile birlikte düşünmeyi teklif eden Aksu Bora, makalesinde (“Çalışmakla Var Olacağım Gibi” İşsizinin Duygu Dünyası [s. 117-140]) çalışmanın insanın anlam dünyasında işgal ettiği konumu ele almıştır. Orta sınıf beyaz yakalı, işsiz kalarak kendisi ile olan ilişkisini, toplumdaki konumunu, tatmin duygusunu ve son olarak hayat tarzını kabul edilebilir şartlarda kuramadığında yaşadığı özsaygı yitimi ile nasıl başa çıkmaktadır? Bora görüşmelerde karşılaştığı stratejilerden yola çıkarak her bireyde ve durumda bu kaybın çeşitli biçimlerde azaltılmaya çalışıldığını göstermektedir. Görüşmecilerden işsizliğini, beklentilerinden ve tercihlerinden vazgeçmeyişinin bedeli olarak görenlerin, işsiz kalma sebebinin ilkeli davranmak olarak görenlerin, işsiz kaldığında enerji ve zamanlarını (sosyal, siyasal, manevi vs.) gönüllü ve ücretsiz aktivitelere yönlendirenlerin anlatıları özsaygı yıkımını minimuma çekebildiklerini ortaya çıkarmıştır. Bunu beyaz yakalının varlığının iş dışında da kurulması teklifine sahadan gelen karşılıklar olarak okumak mümkündür. Diğer yandan Bora, içinde bulunduğu şartları hak ettiğini düşünen, çevresinin maddi olanaklarına ayak uyduramayan ve işsizliği işe yaramamak olarak algılayan beyaz yakalıların da mevcut olduğundan bahsetmektedir. Orta sınıf mensubu kendisine biçilen misyona uygun meşguliyetlerle donandığı takdirde yaşadığı zarar minimize edilmektedir ancak bu meşgalelerin hiç biri toplumsal konumunu ve ilişkilerini belirleyecek bir işe sahip olmakla elde edeceği rahatlamayı karşılayamamaktadır.

İlknur Üstün (Ayrımcılık Bağlamında Beyaz Yakalı İşsizliği [s. 141-180]), bir yandan ayrımcılık ve işsizlik arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışırken diğer yandan kişilerin bu mekanizmaları nasıl yorumladıkları ve nasıl başa çıktıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üstün, çalışmasında cinsiyet ve dinsel inanca dayalı ayrımcılığın, etnik kimlik, cinsel kimlik ve engelli ayrımcılığının ve son olarak yaşa dayalı ayrımcılığın işsizlikle kesişimlerini ayrı ayrı değerlendirmiştir. Üstün’e göre farklılıkların ifade edilişi bir toplumsal konumu, o konumun avantaj ve dezavantajlarını öne çıkartmaktadır. Söz konusu işsizlik olduğunda ise ayrımlar belirginleşerek ayrımcılık ve işsizliğin birbirinden beslendiği ve birbirine dönüştüğü bir mekanizma ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber açık bir ayrımcılığa uğranılsa da uğranılmasa da işsizliğin bir toplumsal konum sorgulamasına yol açtığını hatırlatan Üstün’e göre, sınıflar arası karşıtlıklar yükse-

lirken değil “düşerken” kendileri üzerinde düşündürmektedir. Üstün’ün detaylı analizi sınıfsal sorgulamaların ayrımcılık, işsizlik ve dolayısıyla toplumsal konumu koruyamama gibi durumlarda yeniden gündeme geldiğini hatırlatmaktadır. Ona göre bu sorgulamalar, varlığı ve şeffaflığı ölçüsünde demokratikleşme imkânını artıracaktır.

Herhangi bir toplumsal gerçekliğin aile hesaba katılmadan açıklanamayacağını ifade eden Aksu Bora (Aile: En Güçlü İşsizlik Sigortası [s. 181- 202]), beyaz yakalı işsizliğini aile ilişkileri bağlamında değerlendirmektedir. Aile desteğinin, özellikle kriz durumlarında, koruyucu rolünün anlatılarda kendini gösterdiğini ifade eden yazar, bu desteğin koşullara bağlı olduğuna dikkat çekmektedir. Örneğin yeni mezunların iş bulana kadar aile yanında kalmaları “iyi bir iş seçme” olanağı sağladığından özellikle kadınlar için kabul edilebilir bir durum olarak karşılanmaktadır. Evlendikten ya da bir biçimde kendi hayatını kurduktan sonra yeniden aile desteğine muhtaç kalmak ve hatta kendi düzenini bozup yeniden aile ile yaşamaya başlamak ise hem kadınlar hem de erkekler için zor bir deneyim olarak görülse de yine de aile desteğinden mahrum kalınmıyor. Diğer yandan, siyasal düşünceler ya da çalışma hayatına yönelik tercihlerin yanında cinsel kimlik tercihi gibi varoluşa ilişkin daha temel durumlarda da aile desteğinin sürdürülmediğini ifade etmektedir Bora. Ailenin toplumsal gerçeklik ile olan ilişkisine dönerek analizini tamamlayan yazar, ailenin toplumdan farklı kurallara tabi olup apayrı bir yerde durmadığını bilakis ailenin egemen norm ve değerleri sevgi dili ile yeniden ürettiğine işaret etmektedir. Bora’nın bu analizi egemen ve aile arasındaki ilişkiyi Marksist bir perspektiften ele alarak Üstün’ün çalışmasındaki ayrımcılık mekanizmalarına da güzel bir örnek vermektedir. Ancak bunun yanında, Türkiye gibi ne tam toplumcu ne de tam bireyci şartlara sahip bir ülkenin birey-aile ilişkisinin işsizlikle ilgili olmaksızın bir bağlılık pratiği üzerinden yürüdüğü ve işsizlik durumunda ise maddi bir bağımlılığa evrildiği için daha görünür olduğunun altını çizmemiştir.

Tanıl Bora (Beyaz Yakalıların İş Bulma ve Geçinme Stratejileri [s. 203-258]), beyaz yakalı işsizliğinde geçinmek ve iş aramak için bireylerin kullandıkları stratejiler üzerinden sınıfsal özelliklerini ortaya koymaktadır. İyi okullarda okumuş, iş sahası geniş bir alanda akademik uzmanlığı veya saha tecrübesi

olan, maddi birikime ve iyi aile bağlantılarına sahip beyaz yakalılar vasıfsız işleri “kaldıramazken” bu ayrıcalıklara sahip olmayan tahsilli beyaz yakalılar en azından ellerine para geçmesi için bu işlere başvurumaktadırlar. Deyim yerinde ise bireyler sahip olunan ayrıcalıkların belirlediği bir ayıklanma mekanizması ile *bembeyaz yakadan beyazımsı yakaya ve sonrasında mavi yakaya* doğru çeşitlenen bir sınıf görüntüsü ortaya çıkarmaktadırlar. Bu nedenle iş arama ve geçinme stratejilerinin bu bağlamda çeşitlendiğini söyleyebiliriz. Yoksul veya alt orta sınıftan gelenlerin bu stratejilere uyum sağlaması görece kolayken üst orta veya üst sınıftan gelenlerin bu sıkıntıları aynı zamanda şahsi bir yenilgi olarak yaşamaları ise beyaz yakalı işsizliğin özgül boyutu olarak değerlendirilmektedir. Bora'nın bu değerlendirmesi doğal seleksiyon mekanizmasının işsizlikle başa çıkarken de işe yaradığını ortaya koymaktadır. Aile, mezuniyet, sosyal çevre, yurt dışı seçeneği gibi daha iyi bağlantılara sahip olanlara karşın bu bağlantılara sahip olmayan ancak hayatta kalma stratejilerine daha kolay uyum sağlayanların işsizliğe verdiği tepki farklıdır. Sonuçta iyi bağlantıya sahip olan değil mevcut şartlara iyi uyum sağlayanlar bu süreçten daha az zarar görmektedirler.

Bora'ya göre KPSS (“KPSS'ye Sığındım...” İşsizler, Seçme Sınavları, Stres ve Adalet Duygusu [s. 259-274]), beyaz yakalı işsizlerin “zorunlu hareket serisinin bir adımı” olarak kabul edilmekte ve KPSS'ye hazırlanmamak veya girmemek kolaylıkla çalışma niyetinde olmamak olarak algılanabilmektedir. Bu bakımdan KPSS'ye formalite olarak girenler ve her ihtimale karşı girenler olduğu gibi memuriyeti birinci önceliği hâline getirdiği için KPSS'ye hazırlanmayı bir mesai olarak görenler de söz konusudur. Bora, ayrıca sürekli sınav kaygısı içinde olmanın aşırı esnek ve güvencesiz istihdam biçimlerini güçlendirdiği ve kişiye mezuniyeti ya da niteliklerine olan güvenini ortadan kaldırmasının birlikte düşünülmesi gerektiği kanısındadır.

İlknur Üstün (Ataması Yapılmayan Öğretmenler [s. 275-290]), ataması yapılmayan öğretmenlerin beyaz yakalı işsizliği içindeki özel konumlarını incelemektedir. Anlatılar, işsizlik ve işsizliğin getirdiği yoksulluğun yanında ataması yapılmayan öğretmenlerin mesleklerini yapamıyor olmalarının yarattığı sıkıntıyı ve hayal kırıklığını ortaya koymaktadır. Yakın geçmişte iş garantisi olan

saygın kabul edilen öğretmenlik, koşulların değişmesi ile birlikte işsiz kalmamak adına hem özel dershaneler hem de devlet için sözleşmeli ucuz işgücü olarak kullanılmaktadır. Üstün, toplumsal bir mekân olarak tasvir ettiği işsizliğin toplumsal ayrımları, adaletsizlikleri ve eşitsizlikleri yeniden görmenin imkânı üzerine vurgu yapmakta ve Ataması Yapılmayan Öğretmenler Platformu'nun işsizliğe karşı bir savunma zemini kurarak örgütlenmesini bir imkân olarak görmektedir.

Tanıl Bora (Bankacılık: “Üzgün ve Sağlıksız Adamlar, Kadınlar...” [s. 291 -302), ekonomik krizler nedeniyle bilinen en yüksek beyaz yakalı işsiz grubunu oluşturan bankacıları değerlendirmektedir. Bankacılık; otorite, saygınlık, mevki ve imaj olarak orta sınıf beyaz yakalı imgesini beslemesi bakımından önemli bir örnektir. Ancak görüşmecilerin anlatıları üzerinden bakıldığında bu sektör kullan-at tarzı bir istihdam tipini yoğun olarak kullanan, güvencesiz ve yıpratıcı bir ortam sunmaktadır çalışanlarına. Diğer yandan çalışanlar ya da iş arayanlar çalışma durumlarını etkilemesinden çekindikleri için çalışma şartlarını iyileştirmeye ve bu konuda haklarını aramaya yanaşmamaktadırlar.

Bu çalışma, işsizliğe dışarıdan içeri değil içeriden dışarı doğru bakmaya ve onun mikro etkilerini çözümlenmeye imkân vermektedir. Bununla beraber eserde altı çizilmesi gereken birkaç nokta da mevcuttur. Öncelikle, Türkiye'deki üniversiteli işsizliğini çözümlenmeye iddiasındaki bu çalışma Türkiye'nin geçirdiği dönüşümlere yeterince değinmemiştir. Bahsedilmeye değer görülen değişim ise tam istihdam ve sosyal refah devleti politikalarının zamanla aşındırılmasıdır. Bu noktada dahi Türkiye'nin sosyal-siyasal ve ekonomik iç dinamiklerinden ya da sosyal politikalar tarihinden bahsedilmemiştir. Alanda donanımlı olmayan bir okuyucunun sosyal politika standardının Türkiye'de ne kadar yükseldiğini ve bahsedilen aşınma ile nereye kadar düştüğünü anlaması mümkün görünmemektedir. İkinci olarak, mezun işsizlerin sınıfsal konum sorgulamasında üniversite eğitiminin merkezî konumda olup olmadığını da yeniden düşünmek gerekmektedir. Görüşmecilerin üniversite mezuniyetini paranteze alırsak gerek iş tecrübelerinde gerek yaşam standartlarında gerekse de sosyal çevrelerinde birbirlerine çok yakın olmadıklarını fark edebiliriz. Diğer bir ifade ile hâlihazırda *orta sınıf mensubu* olan bir üniversiteli ile *orta sınıf olmak için* üniversite eğitimi

alan bir kişi arasındaki sınıfsal makas mezuniyetten sonra kapanmamaktadır. Son olarak dikkatimi çeken bir husus da konumunu korumak isteyen ancak “düşerken” yoğun bir sembolik şiddet yaşayan eski elitin yeni ve çoğullaşan elite karşı tepkisinin çalışma içindeki yeri ve önemidir. Türkiye’de bir orta sınıf varsa bu vaktiyle Cumhuriyet ile birlikte kuruldu ve bu elit yaşam tarzından misyonuna kadar Cumhuriyet kadrolarınca belirlendi. Ancak bugünün şartlarında eski elit siyasi ve sosyal yönden eskisi kadar desteklenmiyor. Bunun yanında çeşitli mekanizmalarca desteklenen ve gelişen eski elite rakip yeni ve farklı elitler çoğalıyor. Buna mukabil, çalışmada diplomalı işsizlerin yaşadığı travma ile “düşen ve yükselen” elitler arasındaki gerilim birbirine karışmakta ya da birbirinin yerine geçmektedir. Bu durum ise, üniversite eğitimi ile orta sınıf mensubiyeti arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında değerlendirirken dikkat edilmesi gereken *özgül koşullarımıza* bir başka örnek olarak değerlendirilebilir.

Eser, tüm bu değerlendirmelere rağmen detaylı ve disiplinli bir sahaya ve iyi analizlere sahip olmakla birlikte diplomalı işsizliğini anlamaya ve tartışmaya olanak sağlamaktadır. Ayrıca diplomalı bir işsiz olarak okumaktan zevk aldığım bu kıymetli eseri iş dünyasına ait gerçekçi bir durum değerlendirmesi sunması bakımından tüm üniversite öğrencilerine ve hocalarına tavsiye ederim.

Review

Meslek Ahlakı ve Mühendislik

Work Ethic and Engineering

Mevlüt TATLIYER^a

Kırklareli Üniversitesi

Mühendislikte Meslek Ahlakı

Ülkün Tansel

Ankara, 2013, ODTÜ Yayıncılık, 172 sayfa.

Ülkün Tansel, ODTÜ Maden Mühendisliği Bölümü'nde 1964'te lisans, 1965'te de yüksek lisans derecesini aldıktan sonra 1999 yılına kadar mühendislikten genel müdürlüğe değin çeşitli düzeylerde görev yapmıştır. Tansel, 1999'dan itibaren de ODTÜ Maden Mühendisliği Bölümü'nde "Mühendislik Ahlakı" dersini vermektedir. Bu kitap da Tansel tarafından "Mühendislik Ahlakı" ders notlarından yola çıkılarak yazılmıştır. Kitap öncelikli olarak mühendislik öğrencilerine hitap etmekle birlikte, ahlak ve meslek ahlakı konularına ilgi duyan tüm okuyucular için yazılmış intibasını vermektedir.

Hangi eylemin doğru, hangi eylemin de yanlış olduğuna yönelik olarak insanlar arasında genel geçer bir mutabakatın olduğundan söz edilebilir. Örneğin, "öldürmek kötüdür" önermesine insanların neredeyse tamamı katılacaktır. Fakat öldürmenin *hangi durumlarda* iyi *hangi durumlarda* da kötü olduğuna yönelik olarak insanlar arasında bir mutabakata varılmasına imkân yoktur. Günlük

^a Dr. Mevlüt TATLIYER İşletme mühendisidir ve iktisat teorisi alanında çalışmalar yapmaktadır. Çalışma alanları arasında ekonomik büyüme, karar verme, refah devleti, gelir dağılımı ve dış denge yer almaktadır. *İletişim*: Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Kayalı Yerleşkesi, Kofçaz, 39100, Kırklareli. Elektronik posta: tatliyer@gmail.com

hayatta her davranış bir bağlama sahiptir ve bağlam değiştikçe gerçekleştirilen eylemin *anlamı* da insanlar için değişmektedir. Öyle ki aynı davranış bir bağlamda ahlaken doğru addedilirken, başka bir bağlamda ahlaken yanlış olarak addedilebilir. Örneğin, çıkar ilişkisi içinde bulunulmayan bir kişiye, karşılaştığı herhangi bir problemde yakın ilgi ve alaka göstermek ahlaken doğru bir davranış anlamına gelirken, çıkar ilişkisi içinde bulunulan kişiye sırf bu nedenden ötürü yakın ilgi ve alaka göstermek ahlaken yanlış olabilir.

Eylemler, bağlamlarında anlam kazanır ve bu anlamlar da kişiden kişiye ve toplumdaki topluma önemli ölçüde farklılık gösterebilir. *Kesinlikle doğru ve kesinlikle yanlış* eylemler de bulunmakla birlikte, doğruluk veya yanlışlık düzeyi kişiden kişiye ve kültürden kültüre değişen çok daha fazla sayıda eylem bulunmaktadır. Bu durum da bir tür ahlak felsefesinin geliştirilmesini gerektirmektedir ki başta felsefeciler tarafından olmak üzere bu konuda hatırı sayılır ölçüde bir külliyat oluşturulmuştur. Meslek ahlakı da ahlak felsefesinin bir alt dalı olarak modern dünyada son dönemlerde kendisine bir yer edinmeye başlamıştır.

Mühendislikte Meslek Ahlakı isimli bu kitap da özelde mühendislerin, genelde tüm meslek erbabının iş yaşamlarında karşılaşılabilecekleri çeşitli durumlarda ne şekilde davranmalarının ahlaken doğru/yanlış olduğuna yönelik genel bir bilinç kazanmalarına yardımcı olmak üzere yazılmıştır. Kitap 13 bölümden oluşmaktadır. İlk 6 bölümde yazar genel olarak ahlak ve meslek ahlakı nedir sorusuna cevap bulmaya çalışmakta, son 7 bölümde ise mühendislikte meslek ahlakı konusuna eğilmektedir. Yazar her bir bölümde meslek ahlakı üzerine görüşlerini belirttikten sonra genelde bir “örnek olay” ile bölümü tamamlamaktadır.

Kitaba göre ahlaki kararlar diğer insanların yaşamını bir şekilde etkilediğinden dolayı ahlak düşüncesi önemlidir ve insanlar vicdan sahibi varlıklar olduğundan dolayı ahlakı önemsemektedirler. Öte yandan insanlığın ortaya çıkışıyla birlikte insanoğlu, yaşam koşullarının zorluğu karşısında çalışkanlık ve tutumluluk gibi birtakım davranış kalıpları benimsemek, birlikte hareket etmek ve yaşamak zorunda kalmıştır. Böylece kişisel ahlak düşüncesi ile gelenek-görenek anlayışı inkişaf etmiştir. İnsan topluluklarının büyüyüp gelişmesi neticesinde şehirlerin ortaya çıkması ile birlikte de yazılı kanunlar oluşmuştur.

Yaşanan olayların ahlaki boyutlarının gözler önüne serilebilmesi için kitapta kerteriz alma¹ ve sinama yöntemleri önerilmektedir. İlk yöntemde, karşılaşılan ahlaki problemle ilgili olarak doğru olduğu kesin olan hayali bir davranış ile yanlış olduğu kesin olan hayali bir davranış belirlenir. Ahlakı boyutu merak edilen davranışın da bu iki hayali nokta arasında nereye düştüğüne bakılır. İkinci yöntemde ise belli bir ahlak ölçütü ile ahlaki boyutu merak edilen davranış sınanır.

Öte yandan kitapta, ahlak ölçütü olarak Tanrı'nın buyruğunun kullanılamayacağı, bunun yerine insanlığın ortak birikimini yansıtan felsefi kuramların kullanılması gerektiği iddia edilmekte ve bu kuramlardan ikisine (Faydacılık ve Görev Ahlakı [ya da Deontoloji]) kısaca yer verilmektedir. *Faydacılık* kuramına göre doğru davranışın ölçütü iyiliğin/faydanın en yükseğe çıkarılmasıdır. Bu yaklaşıma göre amaç aracı haklılaştırabilir, yeter ki sonuçta toplam fayda en yükseğe çıkarılabilsin. *Görev Ahlakı* kuramına göre ise doğru eylemin ölçüsü eylemin olası iyi sonuçları değil eylemin kendisinin bizatihi ahlaki olup olmasıdır. Yani amaç kadar araç da önemlidir ve amaç aracı haklı çıkarmaz. Bu ilke; “Kendine yapılmasını istemediğin hiçbir şeyi başkalarına yapma.” deyişiy-le kabaca özetlenebilir. Kitaba göre, bu iki kuram birbirini tamamlamakta ve yapılan eylemlerin ahlaki sonuçları her iki kuram göz önünde bulundurularak belirlenebilmektedir. Kitapta daha sonra mühendisin işyerinde karşılaşılabileceği ve ahlaki problem doğurabilecek konular üzerinde durulmaktadır ki bunlar; “işyerinde güvenlik, çevre kirliliği, işveren-mühendis ilişkisi ve bilirkişilik” olarak ifade edilebilir.

Kitaba göre, mutlak güvenli bir çalışma ortamının olası olmadığı ortadadır. Yapılması gereken şey makul ölçüde güvenli bir iş ortamı sağlamaktır. Faydacılık kuramına göre çoğunluğun faydası önemli iken, *Görev Ahlakı* kuramına göre ise çalışanların güvenliği yabana atılamaz. Yapılması gereken ise fayda-maliyet analizi ve ahlaki ilkeler ışığında riski minimum düzeyde tutmaktır. Mühendisin çevreye karşı da sorumluluğu bulunmaktadır. İnsanın ve diğer canlıların sağlığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olan çevre kirlenici atıkların yine fayda-maliyet analizi ve ahlaki ilkeler ışığında, ortadan kaldırılması veya makul bir eşiğin altına düşürülmesi elzemdir.

1 Bir yerin hangi yönde veya geminin nerede bulunduğunu pusula ile ölçmek (TDK, 2014).

Yine kitaba göre, yönetimin aldığı kararlarda ahlaki ilkeler çok az rol oynar. Zira yönetimin birincil önceliği şirketin çıkarlarıdır. Mühendis bu noktada *dengeleyici* vazifesi görebilir. Örneğin, iş güvenliği açısından hayati önemde olan bir önlem yönetim tarafından fazla maliyetli olduğu gerekçesiyle alınmayabilir. Mühendis ise burada bir ikilemle karşı karşıyadır. İşverene sadakat esastır ama bu mutlak bir sadakat değil *eleştirel sadakattir*. Bu noktada mühendisin ahlaki kaygılarla yönetime karşı çıkması gerekmektedir. Fakat ortada ciddi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır. Mühendis görevinin bir gereği olarak iş güvenliği için yeterli düzeyde önlem alınmasını diretebilir fakat böyle yapması durumunda da işten çıkarılabilir.

Mühendisler birçok konuda birikişi olarak çeşitli analizlere dayanarak görüş belirtirler. Mühendisten beklenen, verdiği görüşün kime ne şekilde fayda/zarar sağlayacağını *düşünmeden* doğru görüş ne ise onu vermesidir. Fakat bu görüldüğü kadar kolay değildir. Örneğin, ölümlü bir kazada tanker şoförünün mü yoksa otobüs şoförünün mü hatalı olduğu üzerine verilecek rapor birçok insanın hayatını ciddi şekilde etkileyecektir. Buradaki sıkıntı hangi davranışın ahlaken doğru olduğu değil, ahlaken doğru olanı yapabilmeyenin çıkar çatışması yaşanması durumunda hiç de kolay olmadığıdır. Mühendis dürüst davranıp doğru görüş verebilir. Ya da rüşvete kanarak, tehdide boyun eğerek *kendisinden istenen* görüşü verebilir.

Türkiye’de meslek ahlakı üzerine yazılmış çok fazla eserin olmadığı ortadadır. Tansel’in söz konusu kitabı bu alandaki boşluğu bir nebze olsun dolduran bir giriş çalışması niteliğindedir.

Öncelikle, kitabın yazarın iş yaşamındaki geniş deneyiminden süzüp çıkardığı ahlaki problemleri net bir şekilde ortaya koyan oldukça başarılı örnekler içermesi anlaşılabilirliğini ve okuyucuya katkısını önemli ölçüde arttırmaktadır. Kitabın, sınırları az veya çok net bir şekilde çizilmiş müstakil ve kısa bölümlerden oluşması da bu bağlamda faydalı olmuştur.

Kitabın ilk yarısında genel anlamda ahlak üzerinde durulması ve öncelikle okuyucuya bir ahlak bilinci kazandırılmaya çalışılması, kitabın ikinci yarısında ise mühendisin iş yaşamında karşılaşılabileceği ahlaki problemler ekseninde mühendislik ahlakı üzerinde durulması da kitabın olumlu taraflarındandır.

Öte yandan, insanoğlunun hayatta kalabilmek için *ahlâki davranışlar benimsemek zorunda kalmasıyla ahlâk fikrinin ortaya çıktığı ve ahlâk ölçütü olarak Tanrı'nın buyruğunun kullanılmayacağı* gibi bir teorem ekseninde şekillenen iddiaların kitapta evrensel hakikatler gibi sunulması da kitabın en zayıf noktasını oluşturmaktadır. Nitekim temsilcileri arasında Saint Augustine, Thomas Aquinas, modern dönemde de Robert M. Adams ve James Rachels gibi önemli felsefecilerin bulunduğu İlahi Buyruk kuramına göre Tanrı'nın buyrukları ile uyumlu olan eylemler ahlaki iken, bu buyruklarla tenakuz içinde olan eylemler ise gayri ahlakidir (Wainwright, 2005).²

İkinci olarak, kitapta ahlakın *diğer insanlar* üzerindeki etkisine odaklanması ve ahlaklı davranışın kişinin *kendini gerçekleştirme* noktasında taşıdığı önem üzerinde durulmaması da kitabın eksik noktalarındandır. Üçüncü olarak, yazarın kitapta Türkçeyi etkin bir şekilde kullanmış olduğu söylenebilmekle birlikte; *süredurum*, *anmalık* ve *oydaşma* gibi nadir rastlanan kelimelere kitapta yer vermesi de metni okumayı ve anlamayı zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, Tansel'in bu çalışması mühendisler ve genel okuyucular için faydalı bir çalışma olmakla birlikte, bu alanda yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç olduğunu da göstermektedir.

Kaynakça

Türk Dil Kurumu. (2014). *Kerteriz*. www.tdk.org.tr adresinden edinilmiştir.

Wainwright, W. J. (2005). *Religion and mortality*. England: Ashgate Publishing Limited.

2 Yine yazar, kitabında Görev Ahlakı diye de isimlendirilen *Deontoloji*'nin sadece Kant yorumuna odaklanmaktadır. Ne ki, bu yaklaşımın çatısı altında bulunan başka bir kuram da bahsi geçen İlahi Buyruk kuramıdır.

Review

Modern İktisadi Düzendeki Seküler İlkelerin Savaşı

The War of Secular Principles in the Modern Economic Order

Sedat DOĞAN
Erciyes Üniversitesi

Azınlığın Zenginliği Hepimizin Çıkarına mıdır?

Zygmunt Bauman

İstanbul, 2014, Cevi. Hakan Keser, Ayrıntı Yayınları, 80 sayfa.

Modern toplumsal düzenin ortaya çıkış sürecinde otonomi kazanmaya başlayan siyaset, hukuk ve iktisat alanları özgürlük ve eşitlik ilkelerinin belirlenimi altında biçimlenmekteydi. Her ikisi de doğal hukuk teorilerine dayanan erken liberal ve sosyalist yaklaşımlar, aynı paradigmatik çerçevede kurgulanmakla birlikte genellikle ilki özgürlük ikincisi ise eşitlik ilkesini temele alıyordu. 19. yüzyıldan itibaren ise kendinden menkul bir anlam kazanan bu iki ilke, özellikle iktisadi alanda *a priori* ilkeler olarak iş görmeye başlamıştır. Doğal olarak iktisat alanında kafa yoran düşünürlerin gerek kurucu gerekse eleştirel metinlerinde bu kavramlara sıklıkla rastlanmaktadır. Zygmunt Bauman'ın bu

a **Sedat DOĞAN** felsefe alanında yüksek lisans sahibidir. Türk-İslam düşüncesi, modern dönem Avrupa düşüncesi, siyaset felsefesi ve sekülerleşme teorileri ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. *İletişim*: Erciyes Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Felsefe Bölümü, Melikgazi, Kayseri. Elektronik posta: sd_dogan@yahoo.com

eseri de eşitlik, daha doğrusu eşitsizlik teması üzerinden rekabetçi kapitalizmin özellikle sosyal sonuçlarının bir eleştirisi olarak okunabilir. Bauman'ın çok sayıda yazara atıf yaptığı hatta tartışmaları çoğunlukla bu yazarlar üzerinden yürüttüğü bu eseri, bir giriş bölümü ile sonuncusu sonuç yerine yazılmış olan dört bölümden oluşuyor.

Bauman kitabın daha *Giriş* bölümünde bir takım sayısal verilere ve ulusların zenginliği açısından tarihsel bir karşılaştırmaya dayanarak “eşitsizlik”, “ekonomik büyüme köktenciligi” ve “rekabet” kavramlarını tartışmaya dâhil edeceğinin ipuçlarını veriyor. Buna göre “gizli el”in düzenlediği piyasada *bireysel fayda peşinde koşmanın ortak fayda sağlayacağı* şeklindeki ahlaki argüman ile günümüzde radikal bir tutum olarak benimsenen *ekonomik büyüme*, öngörülenin aksine herkesin zenginleşmesi ile değil, azınlığın zenginliğinin günden güne artması ve çoğunluğun fakirliğinin derinleşmesi ile sonuçlanmaktadır.

Günümüzde Eşitsizlik Ne Düzeyde? başlıklı birinci bölümde Bauman sayısal verilere ve alanda uzman kişilerin makalelerine dayanarak eşitsizliğin gelmiş olduğu düzeyi daha açık bir biçimde ortaya koymaya çalışıyor. “İnsanlar sadece *zengin oldukları için* zenginleşiyorlar. Fakir olanlar sadece *fakir oldukları için* fakirleşiyorlar” (s. 16). Teknik olarak bu durum, hem küresel düzeyde hem de ulus devlet bünyesinde ekonomik dağılımın sınıfsal hiyerarşinin basamakları arasında bir merkez-kaç kuvveti oluşturması ve uçurumun derinleşmesi şeklinde açıklanabilir. Bunun belirgin sonuçlarından biri orta sınıfların yok olmaya başlamasıdır. Bauman'a göre ekonomik değişimin serbest piyasa miti aleyhine devasa bir toplumsal eşitsizlik biçiminde tezahür etmesi, toplumsal eşitsizliğin icat edilmesi olgusuna yeni bir boyut eklemiştir. Bu yeni boyut, eşitsizliğin “tarihte ilk defa kendi kendine devridaim yapabilecek” hâle getirilmiş olmasıdır. Böylece gelecek kuşaklar içindeki zenginlerin ve fakirlerin, sırasıyla bugünün zengin ve fakirlerinin çocukları olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. İstatistiksel verilerin sonucu olarak ortaya çıkan toplumsal gerçeklerin nelerden oluştuğunu arayan Bauman'a göre gelir dağılımındaki eşitsizliğin makul veya meşru kabul edilmesinin en temel gerekçesi, zenginlerin “işveren” sıfatıyla toplumsal fayda sağlıyor olmasıdır. Ancak gelinen noktada mal veya hizmet üretmek, dolayısıyla istihdam yaratmak dışındaki kazanç yollarının tercih edilir hâle gelmesiyle, zenginlerin toplumsal alan-

daki en büyük etkisi, işsizliğin artışı olmuştur. Üstelik zengin sınıfların giderek coğrafi ve toplumsal olarak fakirlerden arındırılmış yaşam alanları ihdas etmesi, her bir ülkeyi kendi içinde iki ayrı dünya hâline getirmektedir. Buna göre 1980 sonrasında *yüksek gelir düzeyine karşılık düşük vergilerle girişimciliğin arttırılmasıyla daha etkili ve hızlı büyüyen ekonomiler ortaya çıkar ve bu da genel refahta artışa ve krizlerin önlenmesine katkı sağlar* biçimindeki varsayıma dayanarak 30 yıl boyunca uygulanan neo-liberal deney başarısızlığa uğramıştır.

Bauman *Eşitsizliğe Neden Katlanıyoruz* başlıklı ikinci bölümü insanların eşitsizliğin ürettiği sisteme gönüllü kulluk etmesine neden olan bir takım örtük inançları deşifre etmeye ayırmıştır. Üzerinde durulması ya da düzeltilmesi gereken şey bu inançlar değil, bunların doğru olarak algılanıp benimsenmesine neden olan ve bu inançlara “doğallık” atfedilmesi nedeniyle de bilincimize hep örtük kalan doktrinlerdir. Bauman’a göre cari uygulamaları refere eden inançlar aslında *bireysel faydanın maksimize edilmesi toplumsal faydayı maksimize eder* şeklindeki bizatihi tartışmalı olan doktrine dayanmaktadır. Eşitsizliği besleyen ve yeniden üreten diğer “eşitsizlik doktrinleri”ni Bauman şöyle sıralamaktadır: (i) çoğunluğa fayda sağlayacak yetenekteki insanların toplumun azınlığını oluşturduğu yönündeki *elitizm*, (ii) daha iyi bir yaşam standardının yakalanabilmesi için gerekli olan hırsın normal ve gereklilik olarak ortaya çıkardığı *dışlama*, iii- diğer doktrinlerle birlikte anlam kazanan başarısızlığın doğal olması nedeniyle kaçınılmaz biçimde ortaya çıkan *umutsuzluk*. Bauman tam bu noktada *hayatımız boyunca elimizden gelenin en iyisini yapmak biçiminde özetlenebilecek olan görevimizi terk etmemiz anlamına gelen bu gerçekliği değiştirmek için tuttuğumuz yolu, yolumuzu değiştirmek için ise düşüncemizi değiştirmek yeterli mi?* diye soruyor. İleride bu soruya olumsuz yanıt vererek gereken şeyin yaşam tarzında köklü bir dönüşüm olduğunu söyleyecektir.

Kitabın *Daha Büyük Yalanlara Zemin Hazırlayan Bazı Büyük Yalanlar* başlıklı bölümünde Bauman, tartışmasına birçok düşünürü dâhil ederek eşitsizlikle ilgili kabul görmüş önermelerin altında yatan ve doğallık algımız nedeniyle sorgulamadığımız dört inanç türünün ayrıntılı birer tahliline girişiyor. Buna göre doğallık algımız nedeniyle gerçeklik payesi atfettiğimiz sahte gerçeklikler, sosyal hayatın bünyesinde yeterince yürürlükte kalmak ve bu süre içinde hepimizin sayısız deneyimiyle onaylanmak suretiyle daha büyük sahte ger-

çekliklere zemin hazırlıyor. “İnsanlar bu tür gerçekleri tek başlarına değiştiremezler, kendilerinden uzaklaştıramazlar, görmezden gelemeler ya da bunlarla aşık atamazlar. Böylece, bilerek veya bilemeden, kasıtlı veya kasıtsız, *herkesin herkese karşı savaşta olduğu* bir dünyayı yineleyip duran bir davranış biçimini benimsemekten başka seçenekleri kalmıyor” (s. 30). Böylece insan, kendi yetenek ve gücüyle değiştiremeyeceği bu gerçekleri “eşyanın doğasıyla” karıştırır, dünyanın soyut ahlak kurallarıyla değil, zorunlulukla yönetildiğine inanmayı sürdürür ve doğanın toplumsala sızdığı bu düzenin değişmeden kalması gerektiğini düşünür. Bu algı bozukluğunun altında yatan egemenlik kurma biçimlerine değinmeyen Bauman, doğrudan “doğal zorunluluklar”ın (yasaların) neler olduğunu analiz etmeye girişmektedir. Bauman’a göre doğallık algımızla eşitsizliği beslediğimiz inançlardan bazıları şunlardır: (i) insanların bir arada yaşamasından kaynaklanan tüm sorunları çözmenin tek yolu olan *ekonomik büyüme*, (ii) insanın doğal olarak eğilimli olduğu mutluluk arayışını tatmin etmenin tek yolu olan *sürekli artan tüketim*, (iii) yaşamın yasalarına müdahale etmek hepimize zarar vereceği için insan hayatındaki olasılıkları zorunluluklara göre düzenlemenin tek yolu olan doğal *eşitsizlik*, (iv) hem sosyal adaletin hem de sosyal düzenin sağlanmasının gerek ve yeter koşulu olarak hak edenlerin yükseltilmesini hak etmeyenlerin ise elenmesi/alçaltılmasını içeren *rekabet*.

(i) Ekonomik büyüme, küreselleşmeye rağmen eşitsizliklere hâlâ ulus devletin meşruiyet sağladığı ve dünya genelinde politik söylem ve projelerin temel belirleyeni hâline gelmiş bulunan bir inanç ya da aksiyomdur. Ekonomik büyüme yönünde eğilim göstermemizin nedeni doğru dürüst, tatmin edici ve onurlu bir yaşam sürme ihtimalimizin ekonomik büyümeye bağlı olduğu yönündeki önerme-yi bir yasa olarak “doğallık”ı içinde benimsemiş olmamızdır. Oysaki bu önermeler “ne Tanrı vergisidir ne de herhangi bir şekilde ‘insan tabiatına’ uygundur; tam tersine nispeten yakın bir geçmişe sahiptir” (s. 33). Modern ekonominin öncüleri de ekonomik büyümeyi, insan doğasının gerçekçi ihtiyaçlarının tatmin edilebileceği düzeye kadar hoş görmüş; bu düzeyin ötesini ise insanlık adına lütuftan çok musibet olarak değerlendirmiştir. Ancak “ekonomik büyüme” önermesinin daha üst düzeyde meşrulaştırılmasının araçlarından biri yine ekonomistlerden gelmiştir. “Damlama teorisi”ne göre ekonomik büyüme sayesinde toplumun üst sınıflarında biriken servet, damlama yoluyla toplumun geneline yayılacaktır.

(ii) Artan tüketim meselesinde ön kabul, insan için asıl olanın rahatlık ve kolaylık olduğu, bunun için dünyayı heves ve arzularımıza boyun eğdirmek gerektiği, diğer bir deyişle sadece insanın (tüketici, kullanıcı, müşteri, teknoloji alıcısı) heves ve arzularından oluşan bir dünyada yaşamak gerektiğidir. Tüketim ile mutluluk arasında kurulan doğru orantı, bireysel fayda ile toplumsal fayda arasındaki doğru orantıdan devralınmıştır. Buna göre bireyin, ulusun tüketim faaliyetlerinin toplamı içindeki payı büyüdükçe, toplumun mutluluğundan pay alma oranı da büyür. Bu doğal yasaya uygun olarak mağazalar dolayımıyla toplumun tamamına yayılan mesajlar, toplumu “halis ve olgunlaşmış tüketiciler” ve “başarısız tüketiciler” şeklinde ikiye ayırır. Bu yaklaşımın eşitsizliğin sonuçları konusunda olduğu gibi mutsuzluk ve aşağılanma duygusu konusunda da tüm faturayı *doğal yasalara uygun işleyen düzenden* ziyade kendilerine acınılmasını bile hak etmeyen bireylere çıkaracağı açıktır. Bauman’a göre başarısız tüketicilerin yer yer ürettiği tepkiler yalnızca öfke stokunun kusulması şeklinde gerçekleşen (bizim ifademizle) *kolektif sara nöbetleri* olarak görülebilir. Bauman’a göre bu nöbetler, ekonomik düzenin sorgulanması şeklinde değil, tüketici cennetine girmek için duyulan umutsuz arzuların bir ifadesi şeklinde yorumlanmalıdır. Çünkü George Ritzer’in gösterdiği gibi tüketim uhrevi bir boyut kazanmıştır ve alışveriş listeleri dua kitaplarına dönüşmüş, mağaza turlarımız ise hac (tavaf) yerine geçmiş durumdadır. Bu anlayışa göre tüketimde bulunmamak sadece zevkten değil, insan haysiyetinden ve insanlıktan yoksunluğun lekesidir. Ancak Ivan Illich’in şenlikli toplum modeline dayanarak şenliğin zevklerine duyduğumuz arzunun tüketim ağına takılmadan giderilebileceğine dair umut taşımakta ve Carlo Petrini’nin küresel çapta yaygınlığa ve yüzbinlerce üyeye ulaşan “Yavaş Yemek” hareketini örnek olarak vermektedir.

(iii) Sosyal eşitsizliğin doğallığı konusunda Bauman yine bazı inançları ya da ön kabulleri sıralayarak işe başlıyor. (a) Çoğunluğun iyiliği için az sayıda insanın yeteneklerini parlatılması gerekir. (b) Yetenekler doğası gereği düzensiz dağılmıştır. (c) Gerçek yetenek sahipleri her zaman aramızdaki azınlığı oluşturur. (d) Sosyal konum ve ayrıcalıklar hiyerarşisi piramide benzer ve yukarı çıktıkça daralan alana ancak az sayıda insan sığabilir. Bauman’a göre bu inanışlar, hiyerarşinin tepesindekiler için memnuniyet verici olduğu kadar aşağıdakiler için de vicdanı azabını, suçluluk duygusunu, ihtilaf veya direnme olasılığını

azaltan etkilere sahiptir. Bu noktada Barrington Moore'a başvuran Bauman, "nispi kayıp" şeklinde bir kavramsallaştırmanın eşitsizliğe neden rıza gösterildiğini açıklayabileceğini belirtmektedir. Mesela ortaçağda köylüler bariz eşitsiz ve adaletsiz bir düzen içinde yaşamalarına rağmen bunu doğal veya normal olarak kabul ettikleri için ancak çalışma koşulları kötüleştiğinde adalet peşine düşmüşler ve köylü ayaklanmaları ortaya çıkmıştır.

(iv) Adaletin anahtarı olarak rekabet konusunda Bauman, evrim teorisini veya Hobbes'un "insan insanın kurdudur" deyişini hatırlatan bir şekilde hak edenleri yükselten ve hak etmeyenleri eleyen bir sistem olarak rekabetin, adaletin gerek ve yeter koşulu olduğu önermesini sorguluyor. Batı düşüncesinin temel dikotomilerinden özne-nesne ayrımını özetleyerek tüketim toplumunda bu ayrımın bir tür *açıklama modelinin nakledilmesi* operasyonu ile insanlar arası ilişkilerde de kullanıldığına dikkat çekiyor. Tüketim toplumunda bireyler aldıkları ürünlerle herhangi bir duygusal bağ geliştirmeksizin, ona zevk verme açısından mutlak anlamda bir nesne gözüyle bakmakta ve ürünün bu işlevi tükendiğinde onu yaşamından çıkarma eğilimindedirler. Tüketici-tüketilen arasındaki bu ilişki, aynı şekliyle insan-insan ilişkilerine de nakledilmiş ve böylece özne konumunda bulunan hiyerarşinin üst basamağındakilerle nesne konumunda bulunan alt basamaklardakilerin beraberce ortaya çıkarmış olduğu sosyal düzende rekabet, adaletin yegâne garantörü durumuna gelmiştir.

Fiiliyata Karşı Kelimeler: Son Sözler başlıklı sonuç bölümünde kitap boyunca anlatılan kötü durumların müsebbibi olarak işbirliği, dayanışma, paylaşma, güven, tanışıklık ve saygının yerini işgal eden rekabet gösterilmektedir. Bauman'a göre işgal edilmiş bu değerleri anlayan, kabul eden ve sorulduğunda en yüksek değerleri olarak bunları sayan insanlar çoğunluktadır. Fakat bunların uygulamalarına baktığımızda idealler ile gerçeklikler, kelimeler ile fiiliyat arasındaki farkın ne kadar büyük olduğunu anlayabiliriz. Bauman, insanların çoğunun ikiyüzlü olmadığı, en azından hayatını yalan içinde sürdürmeyi tercih etmeyeceği şeklindeki iyi niyete dayanarak şunları soruyor: "O halde kelimeler ile fiiliyat arasındaki fark nereden kaynaklanıyor? Gerçeklikle yüzleştiklerinde kelimelerin şansının çok az olduğu sonucuna varabilir miyiz? Daha doğrusu kelimeler ile fiiliyat arasındaki uçurumu kapatacak bir köprü kurabilir miyiz?"

Bunun cevabı evetse, böyle bir köprüyü nasıl inşa edebiliriz?” (s. 72). Bauman’a göre dünyayı değiştirebilecek fikirler üreten yazarların varlığı hâlâ bir umut taşımamız için son derece önemlidir ancak kimse kendisine tüm dünyanın sorumluluğunu yüklemek gibi mantıksız bir harekette de bulunmamalıdır. Diğer taraftan kader hâline gelmiş olan felaketleri ancak yaşadktan sonra fark edebildiğimiz geçmişe bakarak bir yandan da madalyonun umutsuz yüzünü gösteren Bauman, son söz olarak bu kaderi değiştirip değiştiremeyeceğimizi tekrar tekrar denemeden bilemeyeceğimizi söyleyerek okuyucuyu tahrir etmektedir.

Bauman çalışmasında eşitsizliği tamamen teknik açılardan ele almanın ötesinde, eşitsizliğin sürmesinin, yeniden üretilmesinin ve bu mekanizmaya her birimizin katkı sağlamasının altında yatan ön kabulleri ele alarak soruna sosyal teori açısından önemli bir katkı sağlamıştır diyebiliriz. Ayrıca eşitsizlik meselesinin karşısına “herkesin tüketme hakkı” gibi sırf yüzeysel ve polemikçi bir eşitlikçilik boyutundan yaklaşmayıp, doğal kaynakları eriten ve dünyada yaşama imkânını krize uğratan tüketim olgusunu da eleştirmesi olumlu bir boyut olarak sayılabilir. Ancak unutulmaması gereken nokta Bauman’ın eleştirilerini mukaddime kısmında bahsettiğimiz iki seküler ilkedeki biri olan *eşitlik* üzerinden yürüttüğüdür. Diğer taraftan eşitsizliğe karşı çözüm olarak sunduğu iki öneriden biri olan *fikir üretimi* meselesinde, fikirlerin de birer *tüketim nesnesi* olarak piyasada kullanıma sunulduğunu dikkate almamış olması kitabın zayıf noktalarından biri olarak sayılabilir. İkinci önerisi ise düşünce değişikliğini aşan ve totaliter olmayan bir tarzda yaşam tarzlarında bir dönüşüme gitmek, yani sonuçları acı verici ve şiddetli de olsa bir sosyal değişiklik yapmak şeklindedir. Ancak Bauman’ın bu meseleyi yeterli düzeyde temellendirdiği söylenemez. Bu olumlu ve olumsuz yanlarına ek olarak kitabın en önemli katkısı -tüketim kültürünün küresel ölçekte yaygınlaştığı, tüketici (veya üretici) kavramlarının kimlik olarak gönüllü bir şekilde benimsendiği, özgürlük adına eşitsizliklerin pekiştiği- günümüz dünyasında, “eşitsizlik” meselesini ufuk açıcı bir tartışmayla gündemimize taşımış olmasıdır. Buradan hareketle bir “adalet” söylemi geliştirmek için birçok ipucu bulunabilir.

İş Ahlakı Dergisi

Yazarlara Notlar

İş Ahlakı Dergisi iktisadi hayatın bütün unsurlarına ahlakın yaygınlaştırılması, ahlakın iş dünyasında egemen olması ve ahlaklı girişimcilerin çoğalması yönünde çalışmalar yapan İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği'nin (İGİAD) altı ayda bir (Mayıs-Kasım) yayımladığı akademik bir yayındır.

İş Ahlakı Dergisi, iş ahlakı ile ilgili akademik araştırmalara, teorik ve pratik çalışmalara yardım ve öncülük yaparak iş ahlakının tüm iktisadi kavramlara ve iş dünyasına nüfuzunun önünü açmak, iş ahlakı konusunda yeni düşünsel çalışmaların yapılmasına katkı sağlamak ve üretilen bilgi birikimini açığa çıkarmak amacıyla yayımlanmaktadır.

İş Ahlakı Dergisi, yayımlayacağı makalelerle iş ahlakı alanında bilimsel bir bilgi birikimi oluşturmak üzere, değerlendirme ve tanıtım yazılarıyla alanda yapılan çalışmaları, kurumları ve eserleri tanıtır. Bu bağlamda dergide; yönetim süreçleri ve politikalarıyla ilgili ahlakı konuları ve farklı perspektifleri özenli ve detaylı bir biçimde analiz eden, bireysel ve kurumsal iş ahlakı konusunda teorik ve pratik açılımlar sunan, iş ahlakı konusunu girişimcilik bağlamında ele alan yazılara yer verilmektedir.

İş Ahlakı Dergisi'nde;

- İş ahlakı alanı ile ilgili nicel, nitel araştırmalara, en son literatürü kapsamlı biçimde değerlendiren derlemelere, meta-analiz çalışmalarına, model önerilerine ve benzeri özgün yazılara yer verilir.
- İleri araştırma/istatistik yöntem ve teknikleri kullanılan güncel çalışmalara öncelik tanınır.
- Çalışmaların yöntembilim açısından yetkinlikleri kadar alana orijinal ve yeni katkı sunmaları da temel yayımlanma kriteridir.
- Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarına aittir. Yayımlanan yazılar, düşünsel planda İş Ahlakı Dergisi'ni bağlamaz.
- Yayımlanmış yazıların yayım hakları İGİAD'a aittir.
- İş Ahlakı Dergisi ve yazar/ların isimi kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz.
- İş Ahlakı Dergisi'nin yayım dili Türkçe ve İngilizce'dir.

Dergiye gönderilecek yazılar;

- A4 boyutlarındaki kağıda üst, alt, sağ ve sol boşluk 2,5 cm bırakılarak (16 x 24,7 cm'lik alana) 1,5 satır aralıklı, iki yana dayalı, satır sonu tirelemesiz ve 10 punto Times New Roman yazı karakteri kullanılarak yazılmalıdır.
- Gönderilen tablo, şekil, resim, grafik ve benzerlerinin derginin sayfa boyutları dışına taşmaması ve daha kolay kullanılmalrı amacıyla 10 x 17 cm'lik alanı aşmaması gerekir. Bundan dolayı tablo, şekil, resim, grafik vb. unsurlarda daha küçük punto ve tek aralık kullanılabilir.
- İngilizce uzun özet de dâhil olmak üzere çalışmalar 35 sayfayı aşmamalıdır.
- Çalışmanın, MS Word ile yazılmış bir kopyasının editor@isahlakidergisi.com ve turkishjournalofbusinessethics@gmail.com e-posta adreslerine ekli dosya olarak gönderilmesi editoryal sürecin başlaması için yeterlidir.

- Çalışma gönderildikten sonra en geç bir hafta içinde alındığını teyit eden bir elektronik posta mesajı gönderilir.

Gönderilen çalışmaların aşağıda koyu yazılan bölümleri içermesi gerekmektedir;

- *Türkçe Başlık Sayfası* (makale başlığını, yazar/lar/ın tam adlarını ve unvanlarını, çalıştıkları kurumlarını, adres, telefon, faks ve elektronik posta bilgilerini içermelidir)
- *Türkçe Öz* (150-200 kelime arası)
- *Anahtar Kelimeler* (5-8 kelime arası)
- *Ana Metin* (Nicel ve nitel çalışmalar girişi, yöntem, bulgular, tartışma bölümlerini içermelidir)
 - Yöntem kısmında ise eğer yeni bir model kullanılmışsa model alt bölümü ile mutlaka örneklem/çalışma grubu, veri toplama araçları ve işlem alt bölümleri bulunmalıdır. Derleme türü çalışmalar ise problemi ortaya koymalı, ilgili literatürü yetkin bir biçimde analiz etmeli, literatürdeki eksiklikler, boşluklar ve çelişkilerin üzerinde durmalı ve çözüm için atılması gereken adımlardan bahsetmelidir. Diğer çalışmalarda ise konunun türüne göre değişiklik yapılabilir, fakat bunun okuyucuyu sıcakak ya da metinden faydalanmasını güçleştirecek detayda alt bölümler şeklinde olmamasına özen gösterilmelidir.
- Tablo, şekil, resim, grafik vb. metin içerisinde yer almalıdır.
- *İngilizce Başlık Sayfası* (makale başlığını, yazar/lar/ın tam adlarını ve unvanlarını, çalıştıkları kurumlarını, adres, telefon, faks ve elektronik posta bilgilerini içermelidir)
- *Abstract* (150-200 kelime arası)
- *Key Words* (5-8 kelime arası)
- *İngilizce Ana Metin* (En az 2,000 kelimelik çalışma Türkçe metindeki alt bölümlerini ve kaynakçada yer alan her bir referansı içermelidir. İngilizce ana metin çalışma yayıma kabul edildikten sonra gönderilir)
- *Kaynakça* (Hem metin içinde hem de kaynakçada Amerikan Psikologlar Birliği (APA) tarafından yayınlanan *Publication Manual of American Psychological Association* adlı kitapta belirtilen yazım kuralları uygulanmalıdır).

Yayım Süreci Üzerine Notlar

- Yazar ya da yazarların tamamının ıslak imzasını taşıyan aşağıdaki içeriğe sahip bir mektup yayıncıya posta ile gönderilmelidir: *yazının tüm yazarlarca okunduğu, onaylandığı, başka bir dergiye gönderilmemiş olduğu, yazının hazırlanmasının her aşamasında bilimsel etik kodlara uyulduğu, yazı yayımlandığı takdirde tüm yayın haklarının yayıncıya devredildiği.*
- Birden çok yazarlı makalelerde editoryal yazışmanın kiminle yapılacağı belirlenmeli ve açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Yayımlanan yazıların içeriğinde ya da alıntılarında olabilecek çarpıtma, yanlış, telif hakkı ihlali, intihal vb. hususlardan yazar/yazarlar sorumludur.
- Yayımlanan yazıların içeriğinden yazarları sorumludur. İlgili çalışmada, eğer etik onay alınması gereken durumlar söz konusu ise yazarların etik kurullardan ve kurumlardan onay aldığı var sayılmaktadır.
- Hem metin içinde hem de kaynakçada *TDK Yazım Kılavuzu (Yazım Kılavuzu, 2009, Türk Dil Kurumu, Ankara)* veya www.tdk.gov.tr adresindeki online hali yazım kuralları, akademik atıf ve gelenekler bağlamında ise *Publication Manual of American Psychological Association* [6. Baskı] esas alınır.

Turkish Journal of Business Ethics Notes for Contributors

Turkish Journal of Business Ethics is a semiannual, peer reviewed publication of the *Economic Enterprise and Business Ethics Association (IGIAD)* which aims to promote ethical practices in all the aspects of business world and supports ethically concerned entrepreneurs.

Turkish Journal of Business Ethics is published with the purpose of pioneering, covering, and supporting theoretical and practical academic studies in the area of business ethics. The journal hopes to stimulate and contribute to contemporary exchanges of views on the topic. It is the hope of this journal that through such efforts good ethical practices will be spread and made common in business world.

Turkish Journal of Business Ethics is published twice (May, and November) a year by the Economic Enterprise and Business Ethics Association (IGIAD). In the journal, all the activities related with exchange of properties and services are considered within business and work. The ethical dimensions of mentioned activities of business world, managers, workers, academicians, institutes, NGOs, and etc. are analyzed in the journal.

In that respect, the journal considers articles, reviews, book reviews, and announcements;

- Analyze carefully the processes and politics of ethical issues in management.
- Present theoretical and practical expansions on personal and institutional business ethics.
- Approach business ethics in the context of entrepreneurship.

Contributors submitting their work to *Turkish Journal of Business Ethics* (TJBE) Journal should be informed that:

- TJBE seeks to publish articles from all areas of business ethics. Articles should include quantitative, qualitative research, comprehensive literature reviews, meta-analysis, model proposals and original writings of similar quality.
- TJBE gives priority to current studies using advanced research and statistical methods and techniques.
- TJBE considers original contribution to the field and competency in methodology the main criterion for publication.
- Authors bear responsibility for the content of the published articles.
- Authors are assumed to have conformed to an ethical code of conduct during research. Ethical problems that may arise after publication are binding for authors only.
- Published articles are not intellectually binding on TJBE.
- Publishing rights of the manuscripts belong to IGIAD.
- Articles may not be quoted without citing TJBE and the author(s).
- TJBE publishes manuscripts in Turkish and English.

The manuscripts that have been submitted to TJBE are first assessed by the editorial board in terms of purpose, topic, content, presentation style and mechanics of writing.

As part of the submission process, authors are required to ensure their submission's compliance with all of the following items;

- manuscripts should be typed on a A4-sized paper, with top, bottom, right and left margins 2.5 cm (16 x 24.7 cm area), 1.5 line spacing, justified, no end of line hyphenation, using Times New Roman font 10.
- tables, figures, pictures, graphics, and the like should not exceed an area of 10 x 17 cm, and a smaller font and single spacing is recommended.
- manuscripts must not exceed 25 pages,
- the editorial process starts when a copy of the manuscript is forwarded to the following e-mail address as an attached file written in MS Word: editor@isahlakidergisi.com or turkishjournalofbusinessethics@gmail.com
- within one week after the submission of the manuscript an electronic mail message is sent to confirm receipt.
- Submitting authors will be asked to mail, fax or e-mail a letter to the publisher bearing the signatures of all authors, with the following content: This letter should clearly indicate that the manuscript is the product of a collaborative study of the authors; it has not been submitted to another journal; and ethical codes have been complied with at every stage of the study. If there are co-authors, the letter should specify with whom editorial correspondence will be conducted.
- All submissions will be first reviewed and assessed by the Editorial and Advisory Boards in terms of subject matter, contents, suitable presentation and accordance with spelling rules.
- The manuscripts which are found suitable and acceptable by the mentioned boards will be submitted for scientific assessment to referees who are well-known and distinguished by their works in related branches.
- Referees' reports are secret. Authors have to take into consideration the suggestions, criticisms and corrections made by both Referees and Editorial-Advisory Boards.
- Authors are responsible for opinions expressed in the articles.
- Quotation from the articles in the journal is allowed in condition that the journal should be indicated and acknowledged as source.
- Quoting person or institutions are responsible by law for distortions.
- No payment will be made for published articles.

The manuscripts submitted should comply with the sample manuscript format and contain the following sections:

- *English Title Page* (article title, author(s)' full names and titles, address, phone, fax and electronic mail)
- *Abstract* (between 150-200 words)
- *Key words* (between 5-8 words)
- *Main Text* (quantitative and qualitative studies should include introduction, methodology, findings, and discussion sections. If the study has used a new model, the methodology section must include sample/working group, data collection tools and subdivisions of the procedure. Papers that are based on compilation of other studies should lay down the problem, analyze the relevant literature comprehensively, underline the gaps and contradictions in the field, and discuss the solution to the problem. Other studies may vary the sections depending on the subject, but there should not be too many sub-sections that will impede fluency. Tables, figures, pictures, graphics and so on should be included within the text.)
- *References* (for in text citations and references section, APA style (Publication Manual of the American Psychological Association [6th edition] published by the American Psychological Association) must be used.
- *Appendices*