

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE İŞ ETİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE
BİR KAMU KURUMUNDA UYGULANMASI

Aydan ATALAY TUTAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİMDALI

Bu tez 01. 02. 2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet PEKER
(BAŞKAN)

Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN
(ÜYE)

Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU
(DANIŞMAN)

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETMELERDE İŞ ETİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR KAMU KURUMUNDA UYGULANMASI

Aydan ATALAY TUTAN

Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2006, 88 Sayfa

Jüri : Prof. Dr. Ahmet PEKER

Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN

Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

Etik en basit yapıdan en karmaşık yapıya kadar oluşan bütün topluluklardaki ahlaki değerlerdir. İş etiği ise işletmelerde hakim olan etik kurallardır. Bütün bu kurallar işletmeyle ilgili kişi ve grupların etik değerlerini ortak paydada buluşturur. Bütün politikaları, kanunları, ilişkileri ve davranışları etkileyen kurallar önceleri sözlü ifade edilirken günümüzde yazılı ifade edilmektedir. Bu da araştırmacıların iş etiğine ilgilerini artırmıştır.

Araştırmacıların en çok ilgilendiği konulardan biri yazılı etik değerlerle işletmenin işleri ve ilişkileri arasındaki uyumun değerlendirilmesidir. Bu bağlamda yazılı etik kurallarıyla kurumun ilişkileri arasındaki uyumunu ölçmek için hazırlanan anket bir kamu kuruluşunun inşaat işleri departmanında uygulanmıştır. Uygulama esnasında katılımcıların eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri ve çalışma süreleri dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda ortaya konan hipotezin kabul edildiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etik, iş etiği, etik program, etik kod, etik etkisini geliştirme modeli.

ABSTRACT

Master Thesis

EVALUATION OF BUSINESS ETHIC IN ADMINISTRATIONS AND APPLICATION IN A PUBLIC ASSOCIATION

Aydan ATALAY TUTAN

Selçuk University

Graduate School of Natural and Applied Science

Department of Industrial Engineering

Supervisor: Yrd.Doç.Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2006, 88 Pages

Jury : Prof. Dr. Ahmet PEKER

Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN

Asst. Prof. M. Atilla ARICIOĞLU

Ethic is moral values in all society which occurs from the simplest to the most complex structure. Also business ethic is the ethic rules in which dominates the administration. All of these rules gather ethic values of person and groups who interest the management together. Rules, that effect all politics, laws, relationships and behaviors were defined by conversation earlier. However nowadays they are determinated by written. This fact has increased researchers interest of subject to business ethic.

One of the subjects that researchers interest mostly is examined the accommodation of administrations missions and relations between written ethic values. In this purpose prepared inquiry for which measures the accommodation of written ethic rules between organizations relations was applied to in a public administration department which is responsible for construction works. During the application of the inquiry it was considered that about education degree, age, sexual and working period of the joiners. At the end of the research thesis it is seen that hypothesis which is dreamn up is accepted.

Key words: Ethic, business ethic, ethic program, codes of ethic, ethic effectiveness test.

ÖNSÖZ

Etik yaşamın her alanında bireylerin davranışlarını, kararlarını ve ilişkilerini etkileyen karmaşık bir kavramdır. İnsan hayatında önemli olan ve onlara yön gösteren bu kavramın iş dünyasına etkisi de büyüktür. Bu etkinin ölçümü ve değerlendirmesi etiğin yapısı nedeniyle zorlu aşamalara sahiptir. Bu zorluklarda bana yardımcı olan, büyük bir sabır gösteren ve beni bu konuya teşvik ederek bana farklı bakış açıları kazandıran bilgisine ve başarısına inandığım hocam Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca hiçbir zaman benden desteklerini esirgemeyen fedakar annem ve babam Ayten ve Ahmet ATALAY ile tüm aileme teşekkür ederim.

Ayrıca her zaman etik davrandığına inandığım, çalışmam süresince bana maddi, manevi destek olan hayat arkadaşım Nedim TUTAN'a ve küçük bedeniyle bana en büyük mutlulukları veren kızım Nisa'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Acı kaybımız Necati baba seni asla unutmayacağız.

Aydan ATALAY TUTAN

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Müşteri Etiği Skalası İle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	25
Tablo 2. İş Etiği Unsurları.....	26
Tablo 3. Açık Organizasyon Değerleri	50
Tablo 4. Etik Stratejileri, Hedef ve Amaçları	52
Tablo 5. Etik Politikaları ve Prosedürleri.....	54
Tablo 6. Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü.....	56
Tablo 7. Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek	58
Tablo 8. Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar.....	60
Tablo 9. Etik İklimini Belirlemek	62
Tablo 10. Etiğe Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı.....	63
Tablo 11. Etiğe Dayalı Liderlik Uygulamaları	65
Tablo 12. Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek.....	67
Tablo 13. Etik Eğitimi ve Oryantasyonu	69
Tablo 14. Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı	70

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Piramidi	14
Şekil 2. İşletmelerde Etik Davranış Modeli	16
Şekil 3. Etik Etkisinin Geliştirme Modeli	35
Şekil 4. Karar Alma Süreci	39

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
1. ETİK.....	3
1.1. Etik Kavramı.....	3
1.2. Etik Kavramının Tarihi.....	6
1.3. Etiği Etkileyen Unsurlar	10
2. İŞ ETİĞİ.....	13
2.1. İş Etiğinin Kavramsal İncelenmesi.....	13
2.2. İş Etiğinin Gelişimi.....	17
2.3. İş Etiği İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	19
2.3.1. Reidenbach ve Robin'in Etik Skalası	19
2.3.2. Hunt ve Vitell'in Müşteri Etiği Modeli	22
2.3.3. Türkiye'de Yapılan İş Etiği Araştırmalarından Örnekler.....	26
3. İŞLETME ETİK PROGRAMLARI.....	28
3.1. Etik Program.....	28
3.2. Etik Kod.....	30
3.3. Etik Etkisini Geliştirme Modeli.....	34
4. ETİK ETKİSİNİ GELİŞTİRME MODELİNİN BİR KAMU KURUMUNDA UYGULANMASI	45
4.1. Araştırma	45
4.2. Araştırma Metodolojisi.....	47
4.3. Değerlendirme	50

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKLAR.....	78
EK I. Anket.....	83

GİRİŞ

Dünyadaki en büyük zorluklardan biri hiç tanımadığınız insanlarla birlikte bir yaşam sürmektir. Önemli olan birlikte olduğunuz diğer insanları çok sevmek, çok iyi tanımak veya hiç sevmemek, hiç tanımamaktan ziyade saygı duyabilmektir. Bir restoranda yemek yerken lokmalarınızı ağzınızı kapatarak çiğnemek, bir yolculuk esnasında arkadaşınızla sohbet ederken ses tonunuza dikkat etmeniz başta kendinize, sonrada diğer insanlara duyduğunuz saygıyı gösterir.

İnsanlar bu saygının çerçevesini birtakım kurallar koyarak belirlerler. Bu kurallar, yazılı ve yazılı olmayan diye ayrılır. Yazılı kurallar, durağan değer yargılarını içerir ve kurallara uymanın/uymamanın sonuçları kesin ifadelerle açıklanmıştır. Yazılı olmayanlar ise tarihi süreç içerisinde toplumsal gelişim ve değişimlere (ekonomik, kültürel, siyasal, bilimsel, teknolojik vb.) bağlı olarak değişen, kurallara uymanın/uymamanın kesin ifadelerle açıklanmadığı değerlerdir. Toplumsal tepkimelerle oluşturulan yazılı olmayan kurallardan günümüzde en çok tartışılanı etikdir. Bunun nedeni ise etiğin bir çerçevesinin olmamasıdır.

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Bu bakımdan, toplumsal ve bireysel her türlü tercihi, kararları, eylemleri, tavırları ve bunları belirleyen ilkelerin, değerlerin bilgisi olarak yaşamın ta içinde yer almaktadır.

Etik özellikle iş dünyasındaki çöküşler nedeniyle gelişimini hızlı bir biçimde devam ettirmektedir. Günümüz toplumlarında işletmelerin özel bir ahlâki sorumluluğu olduğu görüşünün kabulü ile iş etiği en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Odak noktasında işletme politikaları, amaçları, işletme içi davranış ve ilişkilerdeki etik değerler bulunan iş etiği, iş hayatında hakim olan doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. İş etiğinin temelinde dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygı, hak, adalet, yapılan haksızlıklara karşı tepki gibi değerler bulunmaktadır.

Toplum içinde uygulanan etik değerlerin bir formunu oluşturulan iş etiği ahlaki değerleri iş ile ilgisi olan tüm uygulamalarla birleştirir. Bu birleşimleri etik programlarla işletme içine yerleştirilir, uygulanır ve güncellenir. Bu programlar genelde işletmelerin yaşadıkları veya etraftan gözlemledikleri birtakım krizler ve

sıkıntılar sonucunda oluşturulur, maddi ve manevi zarara uğramadan etik program geliştiren şirketler çok azdır. Bu konuda işletmeleri en zora sokan konu ise imaj kaybıdır. İmajını kaybeden işletme sırasıyla tüm toplumun güvenini, müşterilerini, tedarikçilerini ve çalışanlarını kaybeder.

Bu kayıpları engellemek oluşturulan etik programların gücüne bağlıdır. İşletmelerde etik programlar etik kod veya etik etkisini geliştirme modeli şeklinde olur. Etik kod işletmelerin etik değerlerinin yazılı ifadesi olarak tanımlanırken etik etkisini geliştirme modeli hem etik kodu hem de etik değerlerin daha sonra uygulanması içinde gerekenleri içerir.

Yapılan çalışma yukarıda etik ve iş etiğiyle ilgili anlatılanların daha ayrıntılı anlatımlarını ve etik etkisini geliştirme modelinin bir işletmeye uygulanmasını içermektedir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümü, etik kavramının tanımını; toplum içindeki etik sistemleri; etik kavramının tarihi gelişimini; kültür, din, cinsiyet gibi etik kavramını etkileyen unsurları kapsar.

İkinci bölüm de, etiğin iş hayatındaki yansıması olan, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ile gelişen iş etiği tanımlanmakta, iş etiği kavramının gelişimi açıklanmakta ve iş etiğiyle ilgili yapılan araştırmalardan örnekler verilmektedir.

Üçüncü bölüm işletmelerde; uygulanan etik programların ne olduğu, önemi, nasıl uygulanacağı ve uygulanmadığı takdirde neler olabileceğinin bahsedildiği bölümdür. Ayrıca bu bölüm işletmede etik programların yazılı ifadesi olan etik kodu ve etik etkisini geliştirme modeli anlatılmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümü etik etkisini geliştirme modelinin bir kamu kuruluşunda yapılan anket uygulaması ve bu uygulamanın değerlendirmesini içermektedir.

Son olarak ise elde edilen sonuçlar ile daha önceki bölümde anlatılanlar birleştirilerek çalışma sonuçlandırılmaktadır.

1. ETİK

İnsanlar kendi varlıklarını keşfetmeye başladıklarından beri içlerindeki birtakım değerleri bazı başlıklar altında toplamıştır. Bu başlıklar kimi zaman din, kimi zaman gelenek, kimi zaman kanun olmuştur. Ama başlık ne olursa olsun bu değerler, başta insan olmanın yani duygusal ve düşünsel bir varlık olmanın daha sonra da diğer insanlarla bir arada yaşamının sonucunda ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu değerler seti toplum içinde bazı kurallar oluşmasını sağlamıştır. Bu kurallar insanların kendi hayatlarını ve diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenlemekte onlara yardımcı olmuştur. Toplum içinde oluşturulan bu kurallar yazılı ve yazılı olmayan şekilde ikiye ayrılır. Yazılı kurallar kanun başlığı altında toplanırken ve daha somutken; yazılı olmayanlar gelenek, kültür, etik başlıkları altında toplanır ve daha soyuttur.

1.1 Etik Kavramı

Somut ya da soyut, yazılı ya da yazılı olmayan hiç fark etmez tüm başlıkların başlangıç noktası olarak Hz.Adem ve Hz.Havva'nın yasak meyveyi yemeleri gösterilmektedir. Bunun neticesinde dünyaya ve bir birlerinden uzak yerlere gönderilerek cezalandırılan Adem ve Havva'nın Allah tarafından affedilmesiyle kavuşmaları yasak, ceza, af kelimelerinin insanlık tarihiyle başlamasına ve anlam kazanmasına neden olmuştur.

Günümüzde tüm bu kavramların ve başlıkların hepsi tam olarak tanımlanırken bir tek "etik" kavramı üzerinde uzlaşma sağlanamamakta ve tam bir tanımlı yapılamamaktadır. Çünkü etik diğerlerine göre daha yeni gündeme gelen karmaşık bir kavramdır. Etiğin karmaşıklığının nedeni, insanın bütün davranışlarının temelini araştırmasıdır. Yeniden gündeme gelmesi ise aslında var olan bu kavramın 1980'li yıllardaki Watergate olayından sonra önem kazanmasıdır (Aras 2004).

Toplumlarda iyi davranışlardan çok, kötü davranışların (rüşvet, adam kayırma...vb.) artması sonucunda önemi artan Etik, Hyperdictionary gibi büyük sözlüklerde, "*bir bireyin veya sosyal bir grubun kabul ettiği doğru ve yanlış prensipleridir*" diye yer almaktadır. Eski Yunanca'daki "ethos" sözcüğünden geliştirilen etik, Aristo tarafından "*insanın günlük hayatında yararlı olacak davranışların keşfi*" olarak tanımlamıştır (Namal 2004).

Daft, (1994; 151) etiği “*bir kişinin ya da grubun davranışlarında neyin doğru neyin yanlış olduğuyula ilgili moral ilke ve değerler bütünüdür*” olarak tanımlarken, Russell etiği; “*bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir*” şeklinde tanımlamaktadır (Aydın 2002; 4).

Bunlar etik konusunda yapılan tanımlardan sadece bir kaçıdır. Tanımların bir birinden farklı olmasının nedeni tanımlayan kişinin sahip olduğu etik değerlerdeki, dini inançtaki ve duygulardaki farklılıktan, bireyin ilgilendiği dal ve toplum içindeki rolünden kaynaklanmaktadır.

Tüm bu etkiler ve bugüne kadar yapılan tanımlar göz önüne alınarak etik, *başta bireyin kendisi olmak üzere onun yer aldığı her türlü grupta ve toplumda iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımıyla bireylerin davranışlarını ve ilişkilerini ahlaksal açıdan yönlendiren değerler setidir* diye tanımlanabilir.

Toplum içinde kabullenilen etik kavramının amacı, bireylerin günlük aktivitelerinde karşılaşacakları doğru-yanlış davranış farkını ortaya koyarak karşılaştıkları durumlarda nasıl hareket edeceklerine karar vermede yardımcı olma, bireysel eylemleri sınırlama ve bireyler arası ilişkileri düzenlemedir (Pieper 1999; 151-152).

Etiğin genel çerçevesi konusunda farklı bakış açılarından söz edilmektedir. Bu bakış açıları bir araştırmada şu şekilde ortaya çıkmıştır. Katılımcılara verdikleri kararın ne derece doğru olduğu sorulduğunda alınan cevaplar dört grupta toplanmıştır. Verilen cevaplara göre bu gruplar şu şekildedir (Aydın 2002; 4);

- I. Kararım beklediğim sonucu doğurursa doğrudur,
- II. Verdiğim karar yasalara uygunsa doğrudur,
- III. Karar örgütün değer ve stratejilerini baz alıyorsa doğrudur,
- IV. Kişisel inançların ve vicdanım kararı onaylıyorsa doğrudur.

Verilen bu dört cevap aslında, dört etik sistemin bireylere yansımalarıdır. Bu dört etik sistem sırasıyla şunlardır (Aydın 2002; 4-32, Cevizci 2002; 208-213, Erdoğan ve Oktar 2004, Kirel 2000; 47-49);

➤ **Amaçlanan Sonuç Etiği:** Felsefecilerin “faydacılık” yaklaşımı olarak değerlendirdikleri bu etik sistemin amacı acıdan kaçmak, hazzı artırmaktır (hedonistik) ve öncüsü John Stuart Mill olarak kabul edilir.

Mutluluk kavramını yaklaşımın merkezine koyan Mill bunu ispatlamak için kanıtlarda sunar; *“Bir nesnenin görülür olduğunu göstermek için verilebilecek biricik kanıt insanların onu fiilen gördüklerini söylemektir. Bir nesnenin işitilir olduğunun biricik kanıtı insanların onu işitmeleridir. Aynı şekilde bir şeyin arzu edilir olduğunun biricik delili sanıyorum insanların fiilen arzu etmeleridir”*. İnsanların bir şeyi fiilen arzu etmeleri için sonunda elde edecekleri iyi bir şeyler olmalıdır. Bir insan için elde edilecek en iyi şey de mutluluktur. Mill, bir insanın ahlaklı olmasının da nedeninin mutluluk olduğunu belirtmek için şunları söyler; *“eğer insanlar tarafından elde edilecek bir mutluluk yoksa o ahlakın veya akılcı davranışın amacı olamaz”*. Sonuçta bireylerin etik davranışları onlara sağladığı fayda ile orantılıdır.

➤ **Kural Etiği:** Immanuel Kant ise faydacılardan farklı olarak sonuçların getirisinden çok kurallara uygunluğuna dikkat çekmektedir. Çünkü insanlar koyulan kurallara uygun davranmadıklarında alacakları ceza kurallara uygun davrandıklarında alacakları ödülün daha güçlüdür. Daha açık bir ifadeyle etik davranışlar ve bu konuyla ilgili kanunlar bellidir. Konulan kurallar aklın bir göstergesidir ve akıl egemendir. Bu egemenlikte verilen ceza o kadar büyüktür ki alınacak ödülün önüne geçer. Bireyler ödül almak için değil, cezadan kaçınmak için etik davranırlar.

➤ **Toplumsal Sözleşme Etiği:** Rousseau'nun öncülüğünü üstlendiği bu etik sisteminin temelinde “toplumsal sağduyusu” söylemi yatmaktadır. Bu sağduyu da fedakarlıktan geçer. Bireyler kendi kazançlarından fedakarlık ederek toplumun kazancını düşündüklerinde aslında daha büyük bir kazanım elde etmiş olacaklardır.

Bu sisteme göre, etik davranmak insanın içinde bulunan bir güdüden öte toplum tarafından sorumlu tutulduğu için yapması gereken bir görevdir. İnsanlar bu görev için her türlü fedakarlığı yapmalı ve özellikle de genel idare tarafından konulan yasalara tam uyum göstermelidir. Çünkü bireyler toplumun birer parçasıdır ve toplumun gücü onun gücüdür.

➤ **Kişisel Etik:** Buber tarafından temsil edilen kişisel etikte ise bireyin etik davranması tamamen kendi vicdanı ile ilgilidir. Bireyin vicdanının elverdiği her davranış etikdir. Ama bu vicdanın temelinde yatan bireysel içgüdüler kadar bir başka unsur daha vardır, bu da dindir. Bazen din, Tanrı tarafından cezalandırılmak yaptırımıyla vicdanı yönlendirir.

Kişisel etik konusunda adı anılan bir diğer kişi ise Charles Darwin'dir. Etiğin toplum içindeki gelişimini irdeleyen Darwin ancak evrim geçirmiş insanların etik davrandığını ortaya koymuştur. İnsanların etik davranmalarını sağlayan ise sahip olduğu vicdan ve toplum tarafından davranışlarına verilen onaydır.

Tüm bu sistemler çerçevesinde etiğin birey, organizasyon ve sistem için olmak üzere üç aşamada ele alınabileceği söylenebilir. Bu aşamalar sosyal yaşamdan ekonomiye, iş hayatından siyasete kadar her alanda etkilidir. Birey için etik, kendi faaliyetlerini etkileyen bir unsurken, organizasyonlar ve sistem için daha geniş perspektifli bir bakış açısı, daha esnek olmak demektir.

1.2 Etik Kavramının Tarihi

İnsanlık tarihi içindeki gelişimi incelendiğinde etik kavramının temelinde ahlakın yattığı, bu kavramın gelişiminde bir çok filozof, felsefeci ve onların görüşleri dikkat çekmektedir. Bilim ve teknolojiyle doğal çevresini genişleten insanın ahlak kavramı da zamanla gelişmiştir. Bu gelişim çerçevesinde insanlar etik ve ahlak kavramlarını tanımlarken yaşanılan zamanda nasıl mutlu olunacağını göz önüne almışlardır.

İlk zamanlarda doğayla tanışan ve ona hakim olmanın kendine mutluluk getireceğini düşünen insana göre en büyük erdem "hakim olmak"tır. Doğaya hakim olan insan özgürlüğe önem vermeye başlamışlardır. O dönemlerde etik üzerinde en büyük etkiye sahip olan filozoflar Sokrates ve Platon'dur. Onlar mutluluğu ölüm korkusunu yenerek bedensel mutluluğu da akıl çerçevesinde değerlendirerek hayattan zevk almak olarak tanımlamışlardır (Gökberk 1985; 51).

Ahlaklı olmayı bilgiyle bağdaştıran Sokrates, ahlakın temeline iyi kavramını yerleştirmiştir. Sokrates'e göre iyi, insana mutluluk sağlayandır. Mutluluk bütün insanlar tarafından istenilen ve uğruna çalışılan bir duygudur. İnsanı mutlu yapan, erdemli olmaktır ve erdem mükemmel ahlaka sahip olmaktır. Sokrates bu kavramları tanımlarken erdemli bir insanda olması gereken özellikleri; adalet, cesaret, ölçülülük, dine bağlılık ve bilgelik olarak ifade etmektedir. Bu erdemlerden ise en önemli olan bilgeliktir. Bilge insan kötülükten kaçınır, aklını kullanarak diğer erdemlere de kolaylıkla sahip olabilir. Sokrates'in en çok tanınan öğrencisi Platon, hocasının izinden gitmiştir ve bilgelik, ölçücülük, cesaret ve adalet olmak üzere dört erdem

üzerinde durmaktadır. Bu erdemleri aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (Akarsu 1988; 77-79);

- Bilgelik, insanın kendisinin ne olduğunu bilmesidir, ahlaki erdemlerin zirvesidir ve aklın erdemidir.
- Ölçücülük, aklın arzu ve isteklere karşı üstün gelmesi yani insanın kendine egemen olmasıdır.
- Cesaret, insanın aklını kullanarak mutluluk ve acı veren şeyleri ayırt etmesi ve kendine bir koruma kalkanı geliştirmesidir.
- Adalet, insanın ruhunun her bölümünü uyumlu çalışmasıdır.

Platon, bu erdemlerden adalet ve ölçücülüğün tüm insanlarda, bilgeliğin yöneticilerde ve cesaretin koruyucularda olması gerektiğini belirtir. Ayrıca Platon bireyi toplumun bir parçası, sosyal bir varlık olarak gördüğü için tek başına değerlendirmez ve mutluluğu toplumsal olarak değerlendirerek erdemleri tanımlar. Devlete önem veren ve bireyin erdemlerinin devletin yansıması olduğunu belirten Platon, adalet üzerinde yoğunlaşır. Platon, adaletin bireyler arası ilişkilerde ortaya çıktığını ve toplumsal bir erdem olduğunu belirtir (Akarsu 1988; 63).

Sokrates ile başlayan Platon ile sistematik bir yapı kazanan etik görüşü, Aristoteles ile zirveye ulaşmıştır. Aristoteles, Platon'un Akademiya'sına başlayarak bilimsel hayata giriş yapmıştır. Daha sonra hem Batı hem de İslam dünyasının ahlak öğretileriyle ilgilenen düşünürün en önemli eseri toplam on bölümden oluşan Nikomakhos Etiği'dir. Bu eserin başlıkları Aristoteles etiğinin temel kavramlarını oluşturur. Bu başlıklar; İyilik ve Mutluluk, Erdem, Cesaret ve Kanaatkarlık, Hoşgörü, Cömertlik, Bağışlayıcılık, İhtiras, Geçimli olmak, Adalet, İhtiyat ve Bilgelik, Aşırılık ve Zevk, Dostluk, Gerçek Mutluluktur. Aristoteles bu başlıklar altında hocası Platon ve onun hocası Sokrates'in görüşlerine, günlük yaşamdaki ahlak incelemelerine ve kendi ahlak görüşüne yer vermektedir (Aristoteles 1997; 34-35).

Aristoteles etiğinin temel kavramları; mutluluk, haz ve elem, iyi ve kötü, erdem olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir. Aristo etiğinde mutluluk, her şeyin en iyisi olarak tanımlanır ve herkesin elde etmek istediği son hedef olarak gösterilir. Aristo mutluluğu, erdemli bir hayat sürmeyle bütünleştirir, mutlu insanı da bütün erdemleri kendinde toplayan insan olarak değerlendirir (Cevizci 2002; 66-73).

Haz ve elem Aristo etiğine göre tüm canlıların barındırdığı ortak duygulardır. Aristo haz ve elem veren şeylerin bazılarını zorunlu bazılarını da aşırı olarak tanımlamaktadır. Yeme içme gerekli şeylerken, nefse aşırı düşkünlük gereksizdir ve bu yüzden Aristo felsefesinde haz üçe ayrılır. İlki, hazzın iyi olmadığı, ikincisi bazı hazların iyi bazılarının kötü olduğu ve sonuncusu ise hazzın iyi olduğu ama en iyi olmadığıdır. Burada önemli olan ölçücülüktür. Aristo eleme, kötü olan ve kaçınılması gereken bir şey olarak göstermektedir. Aristoteles, etiğinin üçüncü temel kavramı olan iyiyi üç kısımda inceler. Bunlar dış iyiler, ruh ve bedenle ilgili olan iyilerdir; bunlardan en önemlisi ruhsal iyiliktir. Kötülükler ise ikiye ayrılır, biri bedensel kötülükler doğuştan kaynaklanan sakatlıklar gibi; diğeri ise sarhoşluk gibi ahlaki kötülüklerdir. Aristo etiğinin son kavramı olan erdem ise iki kısımda incelenir. Bunlardan ilki düşünce erdemleri olarak geçer ve bilgeliği, doğru kararı içerir. Düşünce erdemlerinde önemli olan insanın aklını nasıl kullandığıdır. Diğeri ise ahlaki erdemlerdir ve cömertlik, ölçücülük kavramlarını içerir. Ahlaki erdemlerde önemli olan ise ruhun istekleridir. Aristo'nun en çok üzerinde durduğu erdemler cesaret, ılımlılık (haz düşkünlüğü ve duyarsızlığın orta noktası), cömertlik, görkemlilik (gösteriş meraklısı ve sıradanlığın orta noktası), kendine saygı, kibarlık, doğruluk, nüktedanlık, samimiyet, alçak gönüllülük ve gerektiğinde üzülmedir. Bunlardan en önemlileri ise şu şekilde sıralanabilir (Buchholz ve Rosenthal 1998; 38-42);

- Adalet: Aristo adaleti üç kısımda inceler. İlki yasalarla ilgili olan adalet, diğeri doğru ve eşit anlamındaki adalet sonuncusu ise ticari hayattaki adalettir. Bu üçünde de adil olmayan kişiler, halk tarafından kınanır.
- Dostluk: İnsanların temel gereksinimlerinden birinin dostluk olduğunu belirten Aristo faydaya, çıkara dayalı dostluk ve iyiliğe dayalı dostluk iki tür dostluk olduğunu belirtmektedir. Çıkara dayalı dostluklar zamana, mekana, bireyin sosyal konumuna göre değişir ve geçiciyken iyiliğe dayalı dostluklar, zamanla bireylerin bir birlerini daha yakından tanımasıyla gerçekleşir ve kalıcıdır.
- Cesaret: Aristo'ya göre cesaret, insanın aklı aracılığıyla korkulacak olaylar karşısında gösterdiği davranış şeklidir ve beşe ayrılmaktadır.

Bunlar; askerlerin sahip oldukları cesaret, bireylerin yasalardan korktukları veya onurlandırılacakları için tehlikelere karşı gösterdikleri cesaret, acı ve öfkenin insanlara verdiği cesaret, iyiliğin insanlara tecrübe ve başarı sayesinde sağladığı cesaret ve bilgisiz insanların gösterdiği cesarettir.

- Ölçücülük: Aristo'ya göre ölçücülük erdemi bedeni isteklerle ilgilidir. Bu erdemde önemli olan beden isteklerinde ölçüyü tutturarak ne aşırıya kaçmak ne de duyarsız kalmaktır. Örneğin ne aç kalmak ne de aşırı yemektir, doyacak kadar yemek ölçücülüktür.

Türk toplumu için etik, ahlak gibi kavramlar genelde dini inançlarıyla bütünleştirilmektedir. Eskiden Gök Tanrı inancına sahip olan Türklerin İslamiyet'e girişleriyle ahlaki değerleri çok fazla şekil değiştirmemiştir. İslamiyet ile pek çok ortak yönü olan Gök Tanrı inancında Tanrı yaratıcıdır. Tanrı insan bedenine ruh verir ve ölümden sonra ruh Tanrıya geri döner. Tanrı insanlara ruh ile birlikte kut da verir, kut; şans, şeref, asalet, bereket gibi anlamlara gelmektedir. Eski Türklerin ahlaki değerleriyle bütünleştirilen kut töreye uyumla kazanılır. Törenin uygulanmasını sağlayacak ise Tanrı tarafından kuta ulaştırılmış Kağanlardır (Keklik 2001; 22-23).

Erdem ve bilgi kavramları da en az batıda olduğu kadar Türklerde de bir arada kullanılmaktadır. Erdemli insan olmanın bilgiyle mümkün olabileceği ve erdemli insanın kuta ulaşabileceği belirtilmektedir. Eski Türklerin önem verdiği erdemler; cesaret (yatakta ölmek yerine savaşarak ölmek), adalet (özelikle bu erdem Hakana Tanrı tarafından bahşedilmiştir) ve iffettir.

Türklerin İslamiyet'e girmesiyle sahip oldukları etik değerleri Kuran-ı Kerim ile şekillendirmişlerdir. Sahip oldukları erdemler değişmemiş daha da çok önem kazanarak, fedakarlık, doğru söyleme, dostluk, barış ve sevgi erdemleri de eklenmiştir. Etik konusuyla ilgili Batıda olduğu kadar Türklerin içinde de birçok düşünür çıkmıştır. Düşünürlerden en önemlileri İbni Sina, Mevlana ve Farabidir.

Farabi ye göre bireyler peygamberler aracılığıyla gelen bilgiye uygun davranmalıdırlar. Kuran'a uygun davranış iyi, uygun olmayan davranış kötüdür. Farabi, bilgeliği etkin akıl olarak tanımlamıştır. Etkin akıl Tanrı tarafından peygamberlere vahiy ettiği akıldır ve bu akıl tarafından belirlenen ahlaki değerlere uymak iyi, uymamak kötüdür. Mevlana ya göre ise evren Tanrı tarafından

yaratılmıştır. Yaratılanı sevmek yaratana sevmek demektir. İyi davranış sevgiyle belirlenir. İbni Sina ise mantıksal düşünmeyle Tanrıya ulaşılacağını ve bilgilerin sonsuz mutluluk yolunda kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Miskeveyh 1983; 18-31).

1.3 Etiği Etkileyen Unsurlar

Etik, kim veya ne için olursa olsun sosyo-ekonomik birtakım unsurlardan etkilenir. Etik üzerinde etkin olan unsurlar şu şekilde sıralanır;

Kültür: Toplum içinde duygu, düşünce ve davranışlarla oluşan; bireylerin rollerini belirleyen en etkin değer sistemidir. Günümüzde kültürün etik değerleri nasıl etkilediğinden çok, kültür farklılıklarında nasıl bir rol üstlendiğidir. Becker ve Fritzsche gibi bazı yazarlar “tüm insanların doğrunun ve yanlısın kesin temel prensipleri paylaştığı” görüşünü savunurken, bazıları etik değerlerin kültürden kültüre değiştiğini ve ortak bir payda da birleşmenin zor olacağını savunmaktadırlar.

Bu konuda yapılan araştırmaların birçoğu, etiğin işletmelere olan yansımaları olarak belirtilen ‘iş etiği’ üzerinedir. 1991’de Dubinsky tarafından Amerikan, Kore ve Japon yöneticilerin etik kavramını kavrayışlarının farklı olup olmadığı incelenmiş ve ülkeler arasında büyük farklar olduğu görülmüştür. 1996’da Husted tarafından yapılan Meksika, İspanya ve Amerika örnekli bir araştırmada ise iş adamlarının etik değer ve davranışları karşılaştırılmış, üç ülkede etik dışı davranış olarak değerlendirilen değerlerin ortak olduğu bulunmuştur. Puffer ve McCarthy’nin 1995’deki ABD ve Rusya tabanlı araştırmasında ise özellikle dürüstlük, güven ve adalet gibi etik davranışlar arasında çok benzerlikler olduğu tespit edilmiştir (Carter 2000).

Bu araştırmalardan yola çıkılarak etik değer ve davranışların toplumlar arası ilişkiler geliştikçe, ortak kültürel değerler oluştuğunda genelleştiği söylenilebilir.

Bireysel Özellikler: Etik üzerinde etkin olan en belirgin bireysel özellikler yaş ve cinsiyettir. Vitell (2003), 1991’de yaşlı müşterilerin etik inanışlarını sorgulamış ve yaşça daha büyük müşterilerin genellikle yaşça biraz genç olanlardan daha etik davrandıklarını kaydetmiştir. Aynı zamanda 1998’de yaş konusunu incelemede örnek olarak Amerika’daki gençleri ve çocuklu yetişkinleri mukayese eden Rawwas ve Singhapakdi, etik değerlerin 20-79 yaş arası yetişkinlerde, 19 yaşındaki gençlerden

ve 10-12 yaş arası çocuklardan daha etkili olduğu, gençlerin ise çocuklara kıyasla daha etik davrandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Cinsiyet, etik alanında en çok incelenmiş demografik değişkendir. Etik değerlere kadınların erkeklerden daha çok önem verdiği bazı çalışmalarla desteklenmiş gözde bir inançtır. Diğer taraftan, bazı incelemeler önemli cinsiyet farkları olmadığını veya çok az bir fark olduğunu bildirirler. Ford ve Richardson on dört çalışmanın yedisinde kadınların erkeklerden daha ahlaklı davrandığını ortaya çıkarmıştır. Robin ve Babin son zamanlarda cinsiyet karşılaştırmasını bildiren ve etiğe dayalı yargılama, davranışsal niyetle ilgili kuran yayınlanmış incelemelerin etkili bir araştırmasını gerçekleştirmişlerdir. Sonuçta, etiğe dayalı senaryoların sadece % 17.1'nin, öğrenci örneklerinde kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel ve yeteri miktarda farklı etiğe dayalı yargılamalarla sonuçlandığını bulmuşlardır. Öğrencisiz örnekler incelendiği zaman, cinsiyet farklılıkları sadece % 10.5, hatta neredeyse daha az sıklıktadır (Loo 2002).

Değerler: Yaşanan olaylarla elde edilen, davranışları yargılamaya ve yönlendirmeye yardımcı olan düşünsel ürünlere değer yargıları denmektedir. Tecrübelerle elde edilen bu ürünler bireyden bireye değişebilirken temelde aynıdır (Aydın 2002; 74). Genel olarak herkes için aynı olan temel etiğe dayalı değerler; dürüstlük, doğruluk, başkalarına yardım ve saygı, güvenilirlik, sadakat, adalet ve sorumluluktur (Kırel 2000; 16-21).

Toplumsal Normlar: Genelde yazılı olanlarına kanun dediğimiz yazısız olanlarına ise gelenek dediğimiz toplumsal normlar, bireyler arasındaki ilişkilerde ve davranışlarda onlara yardımcı olur. Toplumun geneli tarafından kabul gören bu normlar bireylere ödül ve ceza sistemleriyle adapte edilir. Normların belirlenme ve değişim süreci yavaş işlese de adaptasyon süreci hızlıdır (Aydın 2002; 186).

Din: Modern birçok iş adamı ve kadınının da yer aldığı bir çok insan, yıllardır etik kararlarını din temeline dayandırmaktadırlar. Özellikle dinin önemli olduğu toplumlarda bu gözlenmektedir (Chryssides ve Kaler 2001; 34). Dinin etik üzerindeki etkinliği her ne kadar tartışılmaz bir gerçek olsa da aslında her zaman bir biriyle çok bağdaşan özellikleri yoktur. Çünkü etik değerler, dinamik, tarihsel etkilerle oluşan ve toplumsal olarak değişken özelliklere sahipken din durağan ve

kesindir. Dini değerler, kutsal kitaplarda yer aldığı için belirgindir, zamanla değişmez. Etik değerler ise her ne kadar dini değerleri içerse de toplumun özelliklerine göre değişir ve zamanla kendini yeniler. Çünkü toplumu din kadar etkileyen başka unsurlar da (teknoloji, ekonomi...vb.) vardır. Örneğin tüm Müslümanlar için dini değerler aynı iken, etik değerler, üyesi oldukları topluma göre değişmektedir (Göлтаş 2004).

2. İŞ ETİĞİ

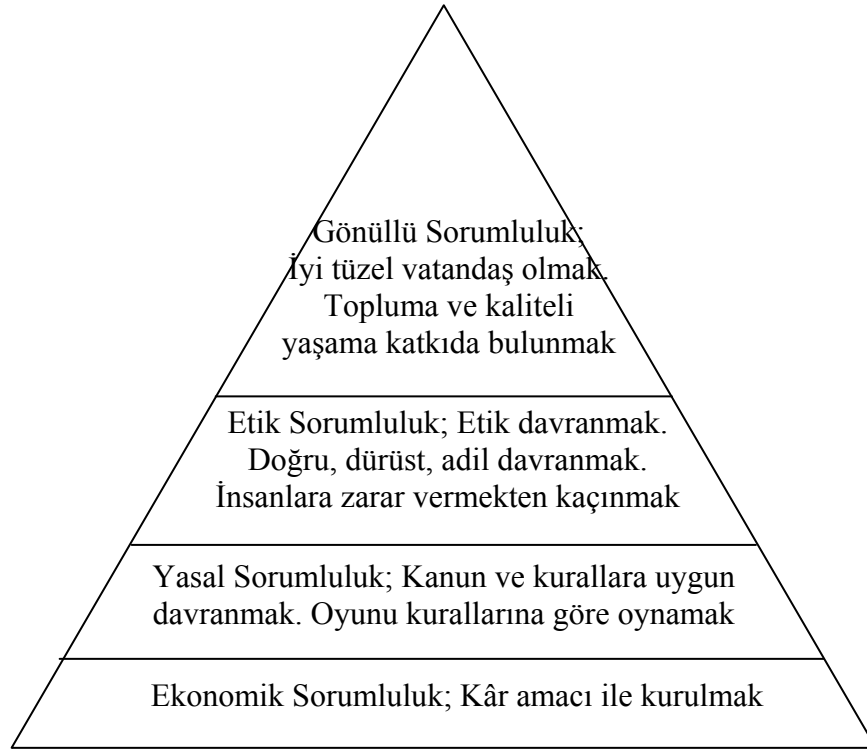
Etik kavramının işletme ve organizasyonlara girişi, etik dışı davranışların artarak açığa çıkmasıyla önem kazanmıştır. Önceleri bu önem, işletmelerin sahip olduğu sosyal sorumluluklar başlığı altında kendine yer edinmiş, daha sonra “iş etiği” kavramı altında incelenmeye başlamıştır.

2.1 İş Etiğinin Kavramsal İncelenmesi

Milton Friedman, işletmelerin toplum karşısında tek bir sosyal sorumluluğu olduğunu savunmaktadır. Bu sorumluluk işletmelerin, serbest rekabet koşullarına uyarak, herhangi bir hile ve oyuna başvurmaksızın, kaynaklarını etkin şekilde kullanıp gelirinin arttırmasıdır (Aras 2004). Friedman’ın dışında bu konuda Hobbes ‘sosyal kontrat teorisi’ni ortaya atmıştır. Bu teori, bireylerin ahlaki güvence sağlamak için toplum içinde bulunan yazılı ve yazılı olmayan kurallara isteyerek uymasındır. Bu teoride işletmeler de sosyal sorumluluklarını ahlaki güvence sağlamak için gerçekleştirirler (Aşçıgil 2001).

Günümüzde Hobbes’ın görüşü kısmen doğru olmakla birlikte, Friedman’ın tezi tamamen çürütülmüştür. Bu konuyla ilgili verilebilecek en somut örnek Nike ve Benetton’un çocuk işçi çalıştırmalarına gelen ağır eleştirilerdir (Erdoğan ve Oktar 2004). Çocuk işçi çalıştırmak bir hile ya da oyun olarak değerlendirilmezken, ahlaki açıdan yanlıştır. Hobbes’ın görüşünü destekleyen bir örneğe, 1997 yılında Ben ve Jerry’nin yaptığı bazı sosyal yatırımların şirketin yıllık satışlarına 174 milyon dolarlık kâr olarak geri dönmesidir (Carter 2000). İsteyerek yapılan bu sosyal davranışın, imaj ve prestijin yanında getirdiği maddi kazanç, işletmelerin bu konudaki çalışmalara yönelmesini de sağlamıştır. Bu konuyla ilgili Nestle Güney Afrika gibi ülkelerde beslenme konusunda çalışmalar yaparken, Unilever de Afrika’da AIDS ile ilgili çalışmalarıyla dikkati çekmektedir (Tansal 2004). Hobbes’ın görüşünün yetersizliği ise, günümüzde toplum beklentilerinin gün geçtikçe artması yüzündendir. Artan bu beklentiler işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesine neden olmuştur. İşletmelerin sahip olmaları gereken sosyal sorumluluklar ise, öncelik sırasına göre bir piramit şeklinde Şekil 1’de gösterilmiştir. İşletmeler için her basamağın ayrı bir önemi vardır, en alttaki basamaktan başlayarak en üstüne doğru sorumluluklarını bir bir yerine getirirler.

Şekil 1: İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Piramidi (Gatewood ve diğerleri 1995; 105)



İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını geliştiren birey beklentileri ise ucuz ürün, ne iş olursa çalışımdan çıkmıştır. Çalışan olarak bireyler kariyer hedeflerini geliştirmiş, daha güvenli, kişisel hak ve özgürlüklerine daha çok saygı gösteren kurumlarda çalışmayı ön plana çıkarmışlardır. Müşteri olarak bireyler ise ürünlerin güvenilirliğini ve yapılan pazarlama politikalarının doğruluğunu sorgulamaya başlamış, ürün sorumluluğuna sahip işletmeleri tercih etmeye başlamışlardır. Böylelikle etik işletme literatüründe önemli bir yer edinmiştir.

İşletmelerde bu denli etkili olan iş etiği, toplumsal etik anlayışının işletmelere yansımadır (Aşçıgil 2001). Bu yansımada ahlaki doğru ve yanlışlar, iş politikaları, kanunları ve davranışlarıyla bütünleştirilir. İş etiği sadece ahlaki normların ve ahlaki değerlerin analizini içermez, işle ilgili üretim süreci gibi (örneğin teknoloji) tüm analizleri içerir (Velasquez 1998; 13).

İş etiği ahlaki prensipler ve standartlarla işe uygun davranmayı tanımlar (Gatewood ve diğerleri 1995; 91). Ayrıca iş etiği, organizasyondaki bireylerin kendi doğruları ve toplumsal normlarla yanlış ya da doğru diye tanımladıkları davranışları ile ilgilidir (Griffin ve Ebert 1999; 126).

Bu konuda verilebilecek örneklerden biri Shoney's Inc.'in 1992'deki skandalıdır. Uluslar arası en büyük üçüncü restoran zinciri olan Shoney's Inc., ücret ve yükselme konularında siyah-beyaz ayrımı yaptığı için yargılanmış ve mağdurlara 105 milyon \$ ödemiştir. Sonuçta ırk, cinsiyet, yaş...vb. ne olursa olsun, ayrımın en az etik bir konu olduğu kadar yasal bir konu olduğu da bir kez daha görülmüştür (Gatewood ve diğerleri 1995; 91).

İş etiği konusunda verilebilecek en güzel örneklerden biri ise Johnson&Johnson'ın yaşadığı Tylenol krizidir. Johnson&Johnson'ın en önemli ürünlerinden biri olan Tylenol, reçetesizde satılan bir tür ağrı kesicidir. 1950'de keşfedilen ilaç firmaya 1982'ye kadar iyi gelirler sağlamıştır (Dienhart 2000; 12). 1982'de ise ilaçlarına siyanür karışması ve ilacı kullanan birkaç kişinin ölümüyle sarsılan firmanın başında James Burke yönetimi vardı (Griffin ve Ebert 1999; 126). Yönetim krizi minimum zararlar atlatmak için hemen bir basın toplantısı düzenlemiş, durumdan ne kadar üzgün olduğunu belirterek bütün Tylenol ilaçlarını toplattıklarını ve imha ettiklerini belirtmişler, kendi etik anlayışlarıyla (Johnson&Johnson Andıyla) uyuşmayan bu durumdan mağdur olanlara yardım edileceği ve bazı sosyal kurumlara bağışlarda bulunacaklarını açıklamışlardır (Boatright 1999; 3).

Her ne kadar Johnson&Johnson'ın yaşadığı kriz ölümle sonuçlansa da toplum Shoney Inc. gibi şirketleri daha çok ayıplamaktadır. Bunun nedeni ise şirketler arasındaki en büyük farktan yani etik değerlere sahip olmak/olmamaktan kaynaklanmaktadır.

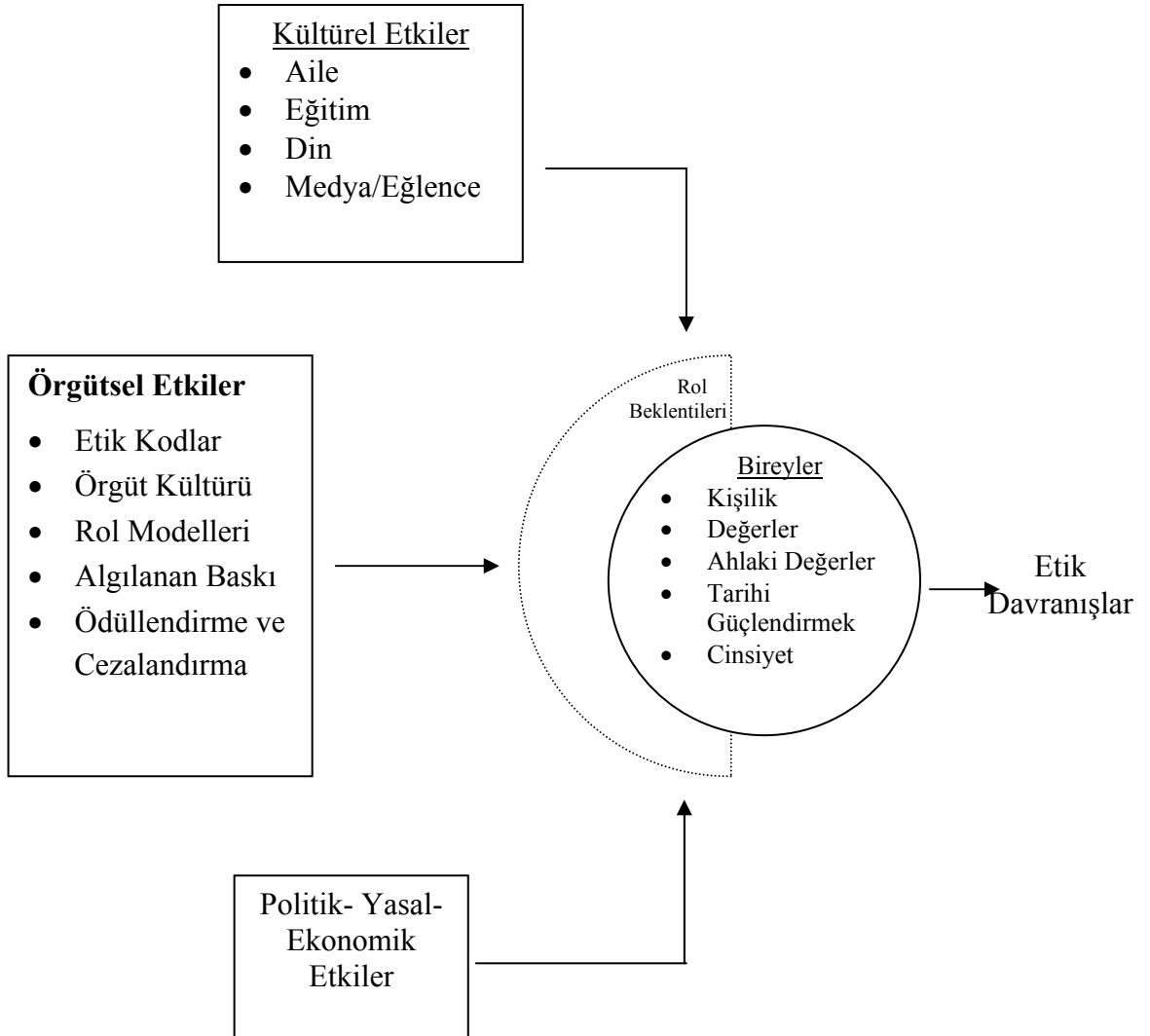
Bazen skandallar sonucunda firmalarda kendine yer edinen, bazense baştan beri olan ama krizlerle ön plana çıkan iş etiği literatürde, *“iş ile ilgili kararları ahlâki standartlara göre değerlendirme süreci”* (Aşçıgil 2001) ve *“iş hayatının düzgün ve sağlıklı işleyebilmesi için kanunların düzenleyemediği alanlarda uygulanması gereken kurallar bütünüdür”* (Aras 2001; s.29) diye tanımlanmaktadır.

Bunlardan yola çıkarak iş etiği, *müşterilerden çalışanlara, ortaklardan tedarikçilere kadar aynı iş ortamını etkileyen bireylerin toplumda elde ettikleri etik değerleri ortak bir paydada buluşturarak oluşturdukları etik kurallar* diye tanımlanabilir.

İş etiği üç farklı konuyu inceler. Bunlar (Velasquez 1998; 13);

- i. Sistematik konular; İş operasyonlarıyla ilgili olan ekonomik, politik, yasal ve diğer sosyal sistemlerle ilgili olan etik konular.
- ii. Şirket ile ilgili olan konular; Şirket politikaları, prosedürleri, organizasyon yapısı, iş aktiviteleri...vb. şirket içindeki tüm konularla ilgili etik konular.
- iii. Bireysel konular; İşletmedeki bireysel faaliyetleri içerir. Bunlar, kararlar, davranışlar veya bireysel karakter ile ilgili etik konular.

Şekil 2: İşletmelerde Etik Davranış Modeli (Kırel 2000; 76)



İş etiği tarafından incelenen bu üç konu bir birlerinden farklı olarak görülse de kesiştikleri noktalar vardır. Bu kesişme işletmelerdeki etik davranış modelinde açıkça görülmektedir. Şekil 2'deki bu davranış modeline göre yasal, ekonomik,

politik ve kültürel etkileri içeren sistematik konular ve şirket ile ilgili olan konular bireyde birleşerek, bireysel konuların katılımıyla bireylerin etik davranış sergilemesini sağlar.

2.2 İş Etiğinin Gelişimi

İş etiği kavramının gelişimi 17.yy dayandırılmaktadır. Dönüm noktası olarak kabul edilen bu dönemden önce de etiği destekleyen bazı gelişmeler olmuştur (Chryssides ve Kaler 2001; 1). Bu çalışmalar daha çok politik düzeyde kalmış ve ABD’de gerçekleşmiştir. 1920’lerde ABD’de “asgari ücret” (living wages) standardı getirilmiş ve işletmelerin buna göre maaş, fiyat düzenlemeleri yapmaları istenmiştir. Bireylerin eğitim, eğlence, sağlık ve emeklilik gereksinimlerini karşılayan bu miktar, 1930’larda ülkenin yaşadığı sorunlarla yetersiz kalmıştır. Bu yüzden geliştirilen “Yenilik Anlaşması” (New Deal) ile işletmelerin devletle yakınlaşması amaçlanmıştır. 1950’lerde ise bu anlaşma “Dürüstlük Anlaşması” (Fair Deal) olarak değiştirilmiş ve işletmelerin sorumluluklarına sivil haklar, çevre kirliliği de eklenmiştir. Tüm bu çalışmalara rağmen 1960 öncesi dönemde de, 1960’larda da etkin olan en büyük unsur dindir (Kırel 2000; 11-12).

Katolikler, tüccarlara ahlaki açıdan şüphe ile yaklaşmakta ve din ile ticareti asla bütünleştirmemektedir. Onlara karşı Protestanlar, dinde kötü olarak yer alan “israf, tembellik ve başarısızlık” terimlerinin yerine iyi olarak yer alan “tutumluluk, başarı ve çalışkanlık” terimlerine uyan tüccarların ahlaklı olduğuna inanmaktadırlar. Protestanlar ahlaklı ticaret için bazı karakter özellikleri belirlemişlerdir. Bunlar (Aşçıgil 2001);

- a. İnsanların yoğun çalışmaları dini bir sorumluluktur.
- b. Bireyler işlerine zamanında gitmeli ve düzenli devam etmelidir.
- c. Bireyler yüksek verim elde etmelidirler.
- d. Çalışanlar işlerine önem vermeli ve bundan gurur duymalıdır.
- e. Bireyler işyerlerine sadık olmalıdırlar.

- f. İnsanlar sürekli başarılı olmak için çalışmalıdırlar ve mevki sahibi olanlar başkaları tarafından saygı görür düşüncesine unutmamalıdırlar.
- g. Bireyler mallarını dürüst bir biçimde elde etmeli ve tutumlu davranmalıdırlar.

Dinin etkisi dışında 17.yy gerçekleşen diğer etiğe dayalı gelişimler ise 1962'de Kennedy'nin yayınladığı "Tüketici Hakları Bildirgesi"dir. Bu bildirmede tüketicilerin güvenlik, seçme ve haber alma hakları olduğu belirtilmiştir. O yıllarda iş hayatında gerçekleşen General Motors'un ürettiği Corvair markasının, insanların yaşamları ve güvenliklerini tehdit ettiği eleştirileri yapılmıştır (Ferrell ve diğerleri 2000; 12).

1970'lerde ise etik üzerinde dinin etkisi görece olarak yerini iş etiği bilincine devretmiştir. Çünkü 1960'larda gelişmeye başlayan tüketici bilinci ve artan çevre kirlilikleri etik konusunu başka yönlerde de çekmeye başlamıştır. Artık akademik düzeyde de incelenmeye başlanan etik görüşü konusunda 1970'lerde yapılan araştırmalarda verimlilikte düşüş, çalışanların sadakatinde azalma ve refah düzeyinde artış gözlenmiştir. Bu değişim bireylerin işlerini ikinci plana itmesini ve Protestan anlayışın yıkılmasını sağlamıştır. Ancak her ne kadar Protestan anlayış ortadan kalkmış gibi görünse de günümüzde de halen savunucuları ve uygulayıcıları mevcuttur (Chryssides ve Kaler 2001; 30-34).

İş etiği konusunda esas gelişme ise 1980'li ve 90'lı yıllarda yaşanmış ve etik iş dünyasında kurumsallaşan bir kavram haline gelmeye başlamıştır. 1980'lerde işletmeler etik komiteleri kurmaya başlamışlardır (Aras 2001; s.30). Bu şirketlerden bazıları, General Electric, General Motors, Johnson&Johnson'dır. 1990'larda ise küreselleşme ile serbest rekabetin artmasıyla etik davranan kurumlar rekabette avantajlı konuma geçmeye başlamışlardır. 1990 yılından alınan verileri kullanan Schwartz, Almanya'daki işletmelerin % 51'inin, Fransa'daki şirketlerin ise % 30'unun etik kavramını benimsenmiş olduğunu bildirir. Yapılan araştırmalarda 1992 yılında, Birleşik Devletlerdeki organizasyonların % 90'ının halihazırda etiğe dayalı bir uygulamayı benimsediği, 2000 yılında Kanada şirketlerinin % 86'sında etiğe dayalı bir uygulamanın benimsenmiş olduğu ortaya çıkmıştır (Pater ve Gils 2003).

2.3 İş Etiği İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Günümüzde bireyler, işletmelerin ürettikleri ürünlerden çok onların sosyal sorumluluklarını ne derece yerine getirdikleri ile ilgilenmektedirler. Bu da araştırmacıları bu konuya yöneltmektedir.

2.3.1 Reidenbach ve Robin'in Etik Skalası

Reidenbach ve Robin 1988-1990 yılları arasında işletmelerde var olan etiğe dayalı yargılamaları ve yetersizlikleri belirlemek amacıyla ortalama beş boyutlu ve çok maddeli bir teori geliştirmişlerdir. İlk başta 38 maddeden oluşan bu teori, irdelenerek 30 maddeye indirgenmiş ve daha sonra beş ana boyut altında toplanmıştır (Loo 2004). Bu boyutlar (Loo 2002);

- Adalet: Farklı yorumlara açık ve gruplara ayrılmış adaletin genel kavramlarını içerir. Etik karar almada bu yaklaşıma önem verilir ve aşağıda yer alan 3 maddeden oluşur;

(1) Adalet-Zulüm

(2) Centilmenlik-Kabalık

(3) İyi ve kötünün eşit dağılımında sonuçlanır-İyi ve kötünün eşit dağılımında sonuçlanmaz.

- Relativizm (Bağlılık): Temelinde aileden alınan etik değerleri vardır. Relativizmde, her yerde herkese karşı uygulamaya konan evrensel etik kuralların olmadığı inancı vardır. Aşağıda yer alan 5 maddeden oluşur;

(4) Kültürel olarak kabul edilebilir- Kültürel olarak kabul edilemez

(5) Bireysel olarak kabul edilebilir-Bireysel olarak kabul edilemez

(6) En takdir ettiğim insanlara karşı kabul edilebilir-En takdir ettiğim insanlara karşı kabul edilemez

(7) Geleneksel olarak kabul edilebilir-Geleneksel olarak kabul edilemez

(8) Aileme karşı kabul edilebilir-Aileme karşı kabul edilemez

- Bencillik: Bencillik, bireylerin uzun dönemler sonucunda elde ettikleri davranışlarını savunur ve rollerinin sonucu üzerine kurulmuş bir teori gibidir. Aşağıdaki 7 maddeden oluşur;

(9) Kendi kendinin reklamını yapmak-kendi kendine reklamını yapmamak

(10) Bencil-bencil değil

- (11) Özverili-özverili değil
- (12) Mantıklı-mantıklı değil
- (13) Aksi davranmak için zorunluluğu yok-Etik olarak aksi davranmaya mecbur edilmiş
- (14) Kişisel olarak tatmin olmuş-Kişisel olarak tatmin olmamış
- (15) Şirketin en iyi ilgisinde- şirketin en iyi ilgisinde değil
- Faydacılık (Utilitarianism): Bireylerin etiğe uygun karar almalarında faydalı bir yaklaşımdır. Tüm davranışlarda kötülüğe karşı iyiliğin mümkün olan en büyük oranında ortaya konulması gerektiği anlayışını uygun bir şekilde vurgular. Aşağıdaki 9 maddeden oluşur;
 - (16) Becerikli-Beceriksiz
 - (17) Eğer davranışları sonuçları tarafından haklı gösterilebilirse tamam- Eğer davranışları sonuçları tarafından haklı gösterilemezse tamam değil
 - (18) Yaşadığım önemli bir kuralı çiğnemek-Yaşadığım önemli bir kuralı çiğnememek
 - (19) İstikrarlı bir şekilde iyi olmaya meyilli-istikrarlı bir şekilde kötü olmaya meyilli
 - (20) En büyük faydayı üretmek-en az faydayı üretmek
 - (21) Zararı en asgariye indirirken kazançları maksimuma çıkarmak-zararı maksimuma çıkarırken kazançları minimuma indirmek
 - (22) En büyük numara için en büyük iyiliğe önderlik etmek-en büyük numara için en az iyilik
 - (23) Olumlu bir maliyetle sonuç vermek-olumsuz bir maliyetle sonuç vermek
 - (24) En üst seviyede memnun-en alt düzeyde memnun
- Deontoloji (Ahlak Bilgisi): Bireylerin etik kurallara ne kadar bağlı olduğunu gösterir. Aşağıdaki 6 maddeden oluşur;
 - (25) Yazılmamış bir kontratı bozmak-yazılmamış bir kontratı bozmamak
 - (26) Dürüstlük anlayışını bozmak-dürüstlük anlayışını bozmamak
 - (27) Bu yolla davranmaya bağlı-bu yolla davranmaya bağlı değil
 - (28) Etik olarak doğru-etik olarak doğru değil

(29) Bu yolla davranmaya mecbur edilmiş-Bu yolla davranmaya mecbur edilmemiş

(30) Konuşulmamış sözü bozmak-konuşulmamış sözü bozmamak

Loo, Reidenbach ve Robin'in ileri sürdükleri bu beş boyutlu skala ile ilgili çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaları vignetler* kullanarak yapmıştır. Araştırmalarından ilki 2001 yılında Kanada'nın batısında küçük bir özerk üniversitede gerçekleştirilmiştir. İncelemeye yaş ortalaması 22.8 olan, 97 bayan ve 119 erkek olmak üzere toplam 216 öğrenci katılmıştır. Eğitimci olarak mezun olacak olan bu öğrencilerin mesleki uygulamalarında etiğin öneminden ne algıladıkları ölçülmüştür. Sonuçta öğrencilerin vignetlere yaptıkları yorumlar değerlendirilmiş ve Reidenbach ve Robin'in ortaya attıkları skalanın %80 oranında güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır (Loo 2004).

Loo, bu sonuçtan sonra bu konuyla ilgili ikinci araştırmasını 2002'de aynı üniversitede yaş ortalaması 23.4 olan, 146 erkek ve 101 bayan olmak üzere toplam 247 yönetim bölümü öğrencileri üzerinde gerçekleştirmiştir. Örnek grubun %1.8 vignetlerin "gerçek dışı" olduğuna belirtmiş, %19'u vignetleri "çok gerçekçi" bulmuş, %79.2'side vignetler "gerçekçi" olduğuna inanmıştır. Daha sonra proje yöneticiliği yapacak bu öğrenci adaylarına anlatılan vignetler şunlardır (Loo 2002);

Vignet 1: Bir proje üzerinde çalışan yönetici, planlama aşaması için yüksek ölçüde nitelikli ve kıdemli bir sistem analistine ihtiyaç duyar. Bunun için gerekli işlemler yapılır ve şirket içindeki başvurular arasından birini beğenir. İşe almayı planladığı adayı insan kaynakları bölümüne bildirir. Bölüm, adayın şirketin hedeflenmiş gruplarından birinin bir üyesi olmadığını açıklayarak reddeder. Proje yöneticisi, hedeflenmiş gruplardan birine üye bir sistem analistini işe alma talimatı alır. Yönetici, yeniden tüm iş başvurularını gözden geçirir ve sadece iki müracaat tespit eder. Adaylardan biri üniversiteden daha yeni mezun olmuştur ve yeterli iş deneyimi yoktur; diğer adayın ise 10 yıllık tecrübesi olmasına rağmen özellikleri çok vasattır. Bunun üzerine yönetici, insan kaynakları bölümüne müracaatçıların hiç birinin iş için nitelikli olmadığını ve kendi adayına pozisyonun teklif edileceğini ifade eder. Ama iş işten geçmiş, bölüm kendi belirlediği bir ismi pozisyona atamıştır.

* Vignet: Bir duruma karşı veri uyumu veya anahtar bilgi sunan kısa öykü

Vignet 2: Büyük bir projenin yarısında, proje yöneticilerinden biri ürün listesi konusunda endişelenir. Müşteriyle son bir kez gözden geçirilen resmi proje, dört hafta içinde yeniden gözden geçirilecek ve sorun yoksa proje müşteriye teslim edilecektir. Proje yöneticisi, proje takımının bir çok kıdemli üyesiyle ürün listesi konusundaki endişesini müzakere eder. Toplantının sonunda, yönetici dört haftalık proje incelemesi zamanında listenin düzeltileceği umuduyla kıdemli yönetime ve müşteriye problemi bahsetmeme kararı alır.

Vignet 3: Geniş bir uluslar arası projenin yöneticisi müşteriye son sunumunu daha yeni tamamlamış ve son ödeme için kontratı imzalamıştır. Yönetici projenin başarıyla tamamlanması şerefine tüm proje takımını (kendi çalışanları ve müşterinin şirketinden projeye dahil olan ekibi) öğle yemeğine davet eder. Eğlenceli bir öğle yemeğinden sonra, müşteri birkaç özel konuşma için proje yöneticisini bir kenara çeker. Müşteri proje yöneticisine, böyle güzel bir ilişkiye devam etmek istediğini bunun için ise gelecek kontratların olma olasılığı için bir nakit para hediyesi beklentisi içinde olduğunu ima eder. Proje yöneticisi bundan rahatsız olur ve acil bir randevusu olduğunu ve birkaç gün içerisinde tekrar görüşebileceklerini söyleyerek kesin bir cevap vermektan kaçınır. Ertesi gün proje yöneticisi bu durumu şirket başkanına açar ve aldığı cevap bu müşterinin kaybedilmemesi için ne gerekiyorsa yapması gerektiğidir. Bunun üzerine proje yöneticisi ertesi günü öğle yemeği için buluşmayı ayarlamak maksadıyla müşteriye telefon eder.

2.3.2 Hunt ve Vitell'in Müşteri Etiği Modeli

Hunt-Vitell 1993'de, bireysel karar alıcının herhangi bir durumda bir etik problemi ve problemi halletmek için kullanılan çeşitli olası alternatifleri kavrayışını incelemek için bir model geliştirmişlerdir. Müşteri davranışlarını araştıran modelde davranışın yönünü ve algılanmış alternatiflerini kararlaştıran, iki önemli etik değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirmelerden ilki "deontolocikal değerlendirme"dir ve müşterilerin davranışları ve özel hareketleri değerlendirilir. Diğer değerlendirme "teleolocikal değerlendirme"dir ve müşteri davranışlarının sonuçları üzerine odaklanır (Vitell 2003).

Hunt-Vitell'in oluşturdukları müşteri etik skalası bağımlı ve bağımsız ölçümler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bağımlı ölçümler dört boyuta ayrılır (Vitell ve Paolillo 2003);

- I. Aktif/İllegal Boyut: Bu boyutta işletmeler, çalışanları ve müşterilerin hem etik hem de yasal olmayan davranışlarının verdiği maddi zararlar incelenmektedir. Bu incelemeyle ilgili şu örnekler verilebilir;
 - ✓ Perakende satış yapan mağazalarda ticari ürün satışlarında fiyat etiketlerinin değiştirilmesi,
 - ✓ Süper marketlerde parasını ödmeden yiyip içen müşteriler,
 - ✓ Şirketlerin sigortalı mallarını çalınmış gibi bildirerek maddi kazanç sağlamaları,
 - ✓ Fiyatı belirlenmeyen ürünlerle ilgili satış elemanlarının aldatıcı fiyat bilgileri vermesi.
- II. Pasif Boyut: Bu boyutta maddi zarardan çok manevi açıdan etik olmayan davranışlar irdelenmektedir. Örneğin;
 - ✓ Bir yöneticinin astlarına hiç bir şey söylemeden ufak tefek değişiklikler yapması,
 - ✓ Erkek bir müşterinin yanlış hesap yapan bayan bir garsona bu yanlışlığı hoş olmayan bir tavırla söylemesi.
- III. Aktif/Legal Boyut: Bu boyutta işletmelerin ve müşterilerin kanuni haklarını nasıl kullandıkları incelenmektedir. Bununla ilgili şu örnekler verilebilir;
 - ✓ Gelir vergisi değişimindeki doğruları abartarak işletmelerin haksız kazanç sağlamaları,
 - ✓ Bir galerinin otomobil satışları esnasında yaptığı anlaşmalardaki maddeleri kendi çıkarları doğrultusunda belirlemesi,
 - ✓ Müşterilerin süresi dolan kuponlarla satıcıyı kandırması.
- IV. Zararsız Boyut: Bu boyutta müşterilerin alışverişlerinde etik olmayan davranışları incelenmektedir. Örneğin;
 - ✓ Kaçak veya gizli film gösteren televizyonları izlemeleri,
 - ✓ Kopya bilgisayar yazılımı veya oyununu satın almaları,
 - ✓ Bir ürünü önce deneyip sevmeyince süresi dolmadan iade etmeleri,
 - ✓ Cd, kaset gibi gözden kaçabilecek ürünleri çalmaları.

Bağımsız ölçümler ise ikiye ayrılmaktadır;

I. İdealizm

- ✓ Birey hiçbir zaman zararlı davranışları kasten yapmamalıdır.
- ✓ Riskler küçük dahi olsa tolere edilmemelidir.
- ✓ Potansiyel zararlı ürünler sağladığı kâr ne kadar yüksek olursa olsun her zaman yanlıştır.
- ✓ Bir birey hiçbir zaman psikolojik ya da fiziksel olarak diğerine zarar vermemelidir.
- ✓ Birey diğer bir bireyin iyilik ve değerinden dolayı ona iyi davranmamalıdır.
- ✓ Bir bireyin suçu kesinleşmeden ona suçlu gözüyle bakılmamalıdır.
- ✓ Bireyin iyi tavırları ve değerleri toplum için önemlidir.
- ✓ Bireyin yaptığı fedakarlıklar önemli değildir.

II. Relativizm

- ✓ Toplum veya bir durumdaki etik değerler farklıdır.
- ✓ Ahlaki standartlar bireyselci olmalıdır; bir bireyin sahip olduğu ahlak değerine göre gayri ahlaki ise yargılanmamalıdır.
- ✓ Farklı tipteki ahlakların doğruluğu kıyaslanmamalıdır.
- ✓ Herkes için çözümlenemeyen etiğe dayalı sorular birey için ahlaki veya gayri ahlaki olmasına göre yorumlanabilir.
- ✓ Ahlaki standartlar genelde bireyin nasıl davranacağını gösteren ve diğer bireyler tarafından yargılanmayan bireysel kurallardır.
- ✓ Kendi etiğe dayalı kodlarını formüle eden bireyler arasındaki etiğe dayalı saygı ilişkileri çok karmaşıktır.
- ✓ Katı kodlanmış etiğe dayalı davranış tiplerini önlemek için iyi insan ilişkileri ve yargıları için ortak bir yol olmalıdır.
- ✓ Yalana izin veren veya vermeyen davranışların etkisi hakkında formüle edilmiş bir kural yoktur.
- ✓ Ahlaki veya gayri ahlaki olarak yargılanan yalan davranışları etkiler.

Bu etik skalası ile ilgili yapılan bazı araştırmalar Tablo 1’de sıralanmaktadır.

Tablo 1: Müşteri Etiği Skalası İle İlgili Yapılmış Araştırmalar (Vitell 2003)

İnceleme	Örneklenmiş Nüfus	Önemli Bulgular
Muncy ve Vitell (1992)	Amerikalı aile reisleri	4 boyuta sahip olan müşteri etik skalası kuruldu. Önemli konular, yasallık, aktif ve pasif bölünme ve algılanmış zarar. Dahası genç müşteriler daha az etikdirler. Ayrıca iş hayatında olumsuzluklarla karşılaşanlar müşteri etiği konularında daha duyarsızdır.
Lascu (1993)	Uzman Görüşleri	Skala karşı kültür incelemeleri için uygundur.
Rawwas, Patzer ve Klassen (1995)	Kuzey İrlanda ve Hong Kong’lu Müşteriler	Koloncilik karmaşasına tabi tutulan müşteriler etik konularına karşı duyarsızdır.
Al-Khatib, Dobie ve Vitell (1995)	Mısırlı müşteriler	İdealizm ve relativizm her ikisi de müşteri etik skalasıyla ilgilidir.
Rawwas (1996)	Avusturyalı Müşteriler	Cinsiyet müşteri etik skalasının 4 boyutundan ikisinin önemli bir tespitiydi.
Dodge, Edwards ve Fulleron (1996)	Amerikalı aile reisleri	Genç müşteriler daha az etik davranırlar.
Al-Khatib, Vitell ve Rawwas (1997)	Amerikalı ve Mısırlı Müşteriler	Amerikalı müşteriler Mısırlılardan daha az idealisttirler ve relativistiktirler.
Chang, Wong ve Leung (1998)	Hong Kong’lu müşterileri	Müşteri etik skalasının faktör yapısı desteklenmiştir
Bateman, Fraedrich ve Iyer (1998)	Amerikalı müşteriler	Bireylerin etik görüşleri arasında farklar vardır. Bu farklar cinsiyetten çok mantıkları ile ilgilidir.
Rawwas ve Singhapakdi (1998)	Amerikalı çocuk, genç ve yetişkin müşteriler	Yetişkinler, gençlerden ve çocuklardan daha fazla etikdirler ve gençler çocuklardan biraz daha fazla etikdirler.
Gardner, Harris ve Kim (1999)	Amerikalı Müşteriler	Etik dışı davranışın başarısı ya da başarısızlığı müşterinin aktif ya da pasif alıcı olmasıyla ilgilidir.
Swadian(1999)	Amerika’daki Müslüman müşteriler	Orijinal kültürlerini muhafaza etmek isteyen müşterin ülkenin kültürüne adapte olmak isteyenlerden daha az etik dışı müşteri uygulamalarına toleranslıydılar.
Singhapakdi, Rawwas, Marta ve Ahmed (1999)	Amerikalı ve Malezyalı Müşteriler	Malezyalı müşterilerin etiğin manevi boyutunu daha az kavradığı ve daha çok olumsuz tutumlar sergilediği ortaya çıkmıştır.
Erffmeyer, Keilor ve Thorne LeClair (1999)	Japon müşteriler	Relativizm ve idealizmin her ikisi de müşteri etik skalasıyla ilgilidir. Genç müşteriler daha az etikdir.
Albers-Miller (1999)	Amerikalı MBA öğrencileri	Kopya ürünleri almak çok önemli değildir.
Polonsky,Brito,Pinto Ve Higgs_Kleyn (2001)	Almanya, Danimarka, İskoçya, Hollanda, İspanya, İtalya, Yunanistan ve Portekiz’deki müşteriler.	Etik terimlerinde Kuzey ve Güney deki Avrupa ülkeleri arasında çok az farklılıklar vardır. Müşteri etik skalasının yapı faktörü genellikle desteklendi.
Rawwas (2001)	US, Mısır, Lübnan, İrlanda, Hong Kong, Avusturya, Endonezya ve Avustralya Müşterileri	Müşteri etik skalasının faktör yapısı desteklendi. Yasal olmayan faaliyetlerden aktif olarak kazanç sağlama dünyanın her tarafında etik dışı görüldü.
Al-Khatib, Robertson, Al-Habis ve Vitell (2002)	Ummanlı, Kuveytli, Suudi ve Mısırlı Müşteriler	Müşterilerin etik görüşleri ülkeden ülkeye farklıdır.
Ang, Cheng, Lim ve Tambyah (2002)	Singapurlu Müşteriler	Erkeklerin, daha düşük kazançlı, bilinçli ve az dürüst olanların taklit malları satın alma yönünde daha olumlu tutumları vardır.

2.4 Türkiye’de Yapılan İş Etiği Araştırmalarından Örnekler

Yurtseven (1999) tarafından yapılan araştırmanın amacı Çanakkale’deki işletmelerin etik uygulamaları hakkında değerlendirmeleri ölçmek ve kentteki işletmeler arasında kalite anlayışlı bir etik dengenin oluşup oluşmadığını incelemektir. İşletmelere gönderilen mektuplarla yapılan araştırmaya 132 işletme katılmıştır. Toplum içinde de yüz yüze görüşmelerle yürütülen çalışmada;

- ✓ Toplum ve işletmeler, işletmelerin iş etiği uygulamalarını nasıl değerlendirmektedir?
- ✓ Toplum ve işletmeler, kalite anlayışlı iş etiğinin hangi unsurlarına daha fazla önem vermektedir?
- ✓ Toplum ve işletmelerin, işletmelerin iş etiği uygulamaları konusundaki değerlendirmeleri ve daha fazla önem verdikleri kalite anlayışlı iş etiği unsurları arasında bir denge gerçekleşmiş midir?

sorularına cevap aranmıştır. Sonuçta bireylerin ve işletmelerin önem verdikleri iş etiği unsurları Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: İş Etiği Unsurları

İş Etiği Unsurları	Kent İçin Yüzde Değerleri	İşletmeler İçin Yüzde Değerleri
Eğitim	31,36	50,00
Ekonomi ve Ticaret	14,24	11,36
Çevre ve çevre sorunları	12,64	4,54
İnsan hakları ve eşitlik	12,48	2,28
Toplumsal ve doğal değerleri	6,40	15,90
Kültür ve sanat	4,96	2,28
İş gücü Eğitimi	13,92	11,36

Toplum ve işletmeler iş etiği unsurlarına önem vermekte ama verdikleri önem farklıdır. İşletmeler iş etiği uygulamalarını iyi olarak değerlendirirken toplum vasat olarak değerlendirmiştir.

Çatalca ve Arslantaş (1999-2000) İMKB’de işlem gören işletmelerin iş etiği açısından tedarikçilere, çalışanlara ve müşterilere karşı tutumlarını araştırmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında iş etiğinin, tedarikçilere, çalışanlara ve müşterilere

karşı tutum değişkenlerinin para metrik ortalama değerlerini bulmayı, bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi, ilişkilerin yönünü ve kuvvetini saptamayı amaçlamışlardır. Hedeflenen 318 işletmenin 120'sinden cevap alınmıştır ve şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- ✓ Müşterilere karşı tutum değişkeni ile iş etiği değişkeni arasında orta kuvvette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Tedarikçilere karşı tutum ve çalışanlara karşı tutum değişkenleri ile iş etiği değişkeni arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Tedarikçilere karşı tutum, çalışanlara karşı tutum ve müşterilere karşı tutum bağımsız değişkenlerinin iş etiği bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi araştırıldığında, tedarikçilere karşı tutum bağımsız değişkeni tek başına iş etiği bağımlı değişkenini %63 oranında etkilemektedir. Çalışanlara karşı tutum değişkeninin etkisinin anlamlı ancak çok düşük olduğu belirlenmiştir. Müşterilere karşı tutum değişkeninin etkisinin ise anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Aydın (2002), eğitim alanını hedefleyerek yaptığı araştırmasında yönetimde uyulması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiği ve eğitim yöneticilerinin bu ilkelere ne derece uygun davrandıklarının saptanmasını amaçlanmıştır. Ankara'daki 40 müdür, 374 öğretmen ve 45 müfettiş tarafından cevaplanan anket sonucunda yönetimde uyulması gereken etik ilkeler hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı olarak sıralanmaktadır. Ne derece uygun davrandıkları konusu da sorular bazında değerlendirilmiştir.

Kırel (2000; 127-136) tarafından yapılan çalışmada bireylerin işletmelerine ilişkin etik yönelimlerini saptamak, işletme içindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak ve işletmeler için etik davranışın önemini vurgulamak amaçlanmıştır. 122 kişinin katılımıyla yapılan araştırmanın yaş ortalaması 30-45 arasında, çalışma süreleri ise 10-15 yıl arasında değişmektedir. %10'unu bayanların oluşturduğu araştırma sonucunda, bireylerin işletmelerde uzun dönemli kârların kısa dönemli kârlara göre daha önemli olduğu, işyerindeki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilmediği, çalışanların bir birlerine karşı saygılı ve dürüst davrandıkları, işyerinde bir güven ortamı olduğu görüşlerinde hemfikir olduğu görülmüştür.

3. İŞLETME ETİK PROGRAMLARI

İşletmeler, son zamanlarda her seviyedeki çalışanın işiyle ilgili davranışlarının etiğe dayalı olmasına daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerin, sosyal sorumlulukları toplum içindeki iş aktivitelerini etkilediği gibi, etik davranışları da çalışanlarının görevleri icabı verdikleri kararların etik olmasına bağlıdır. Bu yüzden işletmeler etiğe dayalı davranışları teşvik eden etik programlar düzenlemelidirler.

3.1 Etik Program

Etik programlar kurallardan, politikalardan, prosedürlerden, etiğe dayalı performansı gösteren ve motivasyon sağlayan sistemlerden oluşur. Kurallar ve politikalar, etik kodlar, yönetim direktifleri gibi kültürü, organizasyon değerlerini ve formel belgeleri içerir (Boatright 1999; 360).

Kurallar ve politikalara uyum ise bazı prosedür ve oryantasyon, eğitim, ödüllendirme ve cezalandırma gibi sistemlerle güvenli bir biçimde sağlanmalıdır. Bu prosedürlerin ve sistemlerin içerikleri işletmelerin özelliğine göre değişiklik göstermektedir. Böylece işletmelerin etik programları da bir birinden farklılık göstermektedir. İşletme etik programları genelde etik kodları, çalışanlar için etik eğitimleri, etik konularında çalışanlar ile iletişim, çalışanların doğru/yanlış davranışlarını raporlayan bir mekanizma, yanlış davranışları araştıran ve düzelten sistemlerden oluşur (Ferrell ve diğerleri 2000; 12).

Etik programlar işletmelere şu yararları sağlamaktadır (Boatright 1999; 360-375);

- İşletmeler için önemli olan konularda çalışanların yanlış davranmasını önleyerek etik davranmasını sağlar böylece işletmeye zarar verecek ve kötü bir ün edinmesini sağlayacak hareketlerin önüne geçilir. Örneğin; Sears, Roebuck and Company, bazı çalışanlarının etik dışı davranışları yüzünden toplum içindeki imajı zedelenmiş ve sonuçta 60 milyon \$'lık zarar görmüştür. 11 Haziran 1992'de şirketin CEO'su Edward A.Brennan'a Kaliforniya Müşteri İlişkileri (DCA)'nden ülkedeki 72 Sears Auto Center'in kapandığı haberi gelmiştir. Bununla ilgili DCA yaklaşık bir yıldır gizli bir araştırma sürdürmekteydi ve çok sayıda Sears çalışanın önemsiz tamir ve servisler

yaptığını ortaya çıkarmıştır. DCA araştırmacıları bazı eski parçalar takarak, bozuk süspansiyon sistemi Őikayetleriyle bazı Sears Auto Center tamir bakım unitelerine gittiler. Gidilen 38 yerin 34'ünde çalışanlar önemsiz bakım ve servislerle ortalama 235 \$'lık iş için 500 \$ istediler. Bu olaylar Brennan'dan sonra yasal mercilere de ulaştı ve işletme Kaliforniya'daki haklarını korumak için 8 milyon \$ ödedi, auto center müşterilerine toplamı 3 milyon \$'ı bulan 50 \$'lık kuponlar dağıttı ve kaybolan satışlar, yasal tutarlarla toplam 60 milyon \$'lık zarara uğramıştır. Hem imajı zedelenen hem de maddi zarara uğrayan işletme çareyi 30 Eylül 1992'de 3'e bölünerek, Merchandising Group olarak yeniden organize olmakta bulmuştur. Şirketin yeni CEO'su Arthur C. Martinez'in oluşturduğu misyon, vizyon ve stratejilerle New York Times'ın bir köşe yazarı tarafından 'temiz iş etiği' başlığında yer almıştır (Paine 1994).

- Organizasyonların hızlı değişimlerine adapte olmasını sağlar. Etik programlar rekabette üstünlük sağlama, yeni teknolojiler geliştirme gibi konulara adaptasyonda işletmelere yardımcı olurken küresel işletme haline gelme, başka bir Őirketle birleşme gibi konularda çalışanlara yol gösterici rol oynar. Şu an Bell Atlantic Corporation'ının bir parçası olan NYNEX 1984-1988 yılları arasında yaşadığı bir skandaldan sonra etik programını oluşturup adapte etmiştir (Robbins ve Coulter 1999; 167). 1984'deki AT&T Şirket evliliğinden oluşan NYNEX, o dönemlerde satın alma biriminin ev sahipliği yaptığı Florida'daki -tedarikçi ve işletme çalışanları için verilen- geleneksel yıllık partilerinde striptizcilerin yer alması skandalıyla sarsılmıştır. Devletin ifşa ettiği olay, basında da 'geleneksel ahlak bozukluğu' şeklinde yayınlanmış işletme bu kötü ününü azaltmak için New York State Hizmet Komisyonuna 1.4 milyar \$'lık ödeme yapmıştır. Özellikle bu birleşme periyodu sırasında NYNEX'in bütün kuralların yeniden yazılmasına ve bunun için tüm çalışanlarının bireysel yardımına ihtiyaç duymaktadır. Sonuçta eskiden yerli bir işletme olan Şirket bir birleşmeyle global bir kimlik kazanmış ve hızlı bir değişimin içine girmiştir. Şirket çalışanlarının bu duruma -yabancı müşterilere, yabancı tedarikçilere, farklı kültürden çalışanlar- adaptasyonu sırasında ilk başta konulmayan kurallar sonucu daha yeni yürümeye başlayan bebeğin baştan düşmesine neden olmuştur.

- Etik programlarının bir diğer faydası dış ilişki yönetimleridir. İyi bir etik programı işletmenin müşterilerine, tedarikçilerine, yatırımcılarına, devlete ve toplumun geneline hizmet eder. İşletme dışında kalan ama işletmenin önemli parçalarını oluşturan bu ilişkilerde etik değerdeki uyumsuzluk problemlere yol açar. Bunun için işletme etik programlarını oluştururken bu programı onlara uygun hazırlamalı, gerekirse onlara bir örneğini göndererek danışmalıdır. Ayrıca işletmeler bu ilişkilerinde karşılıklı güveni sağlamalıdır, ilişkilerinde dürüst ve açık sözlü olmalıdırlar. 1970'li yıllarda Beech-Nut'ın yaptığı etik dışı davranış güvensizliğin en güzel örneklerinden biridir. Beech-Nut Gıda İşletmeleri %100 doğal elma konsantresi üreten bir şirkettir (Lynn 1994; 28-29). 1970 başlarında finansal sıkıntılar çekmeye başlayan Beech-Nut marketlere elma konsantresi satmak için kendine bir aracı bulmuştur. Bu aracı kendi adıyla marketlere Beech-Nut tarafından üretilen %20'lik elma konsantresini satmaya başlamıştır. Bir süre sonra ise alma konsantrelerinin gerçek olmadığı kimyasal bir karışımdan ibaret olduğu açığa çıkmış ve aracı etik dışı davrandığı için suçlanmıştır. Gerçek suçlu olan firma ise düşük üretim maliyeti için yaptığı bu etik dışı davranışın üstünü örtmüştür (Gatewood ve diğerleri 1995; 97).

3.2 Etik Kod

İşletme içinde etik programlar oluşturmak, uygulamak ve devamını sağlamak için kullanılan en yaygın yöntem işletme içi etik kodlarının (Codes of Ethic) yazılı olarak belirtilmesidir. 1968 yılında yapılan bir araştırmada kurumların %32'sinin yazılı etik kodları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu oran son iki yılda %75'e çıkarken günümüzde kurumların %90'ının, özellikle Fortune 500 listesindeki tüm kurumların etik kodları vardır (Griffin ve Ebert 1999; 130).

Bu konuyla ilgili Fortune 500'deki 200'ün üzerinde şirkette yapılan bir araştırmada bütün şirketlerin etik kodu olduğu ancak istenildiği kadar etkili olmadığı belirtilmiştir. Çünkü kodlar belirlenirken önemli konular ihmal edilmiştir. Örneğin %75'i bireylerin karakter yapılarını oluşturmada, ürün güvenilirliği, ürün kalitesi, iş çevresinin etik değerlerinde yetersiz kalmıştır. Dörtte üçünden fazlası çalışmada bahsedilen konulara –ABD yönetimiyle olan ilişkiler, müşteri ve tedarikçi ilişkileri,

politik katılımlar ve çıkar uyumsuzlukları gibi- çelişkili cevaplar vermişlerdir. Çalışmanın yazarları sonucu, kodların gerçekten şirketin yasal olmayan taraflarından ziyade içindeki bölümlerin doğrultusunda oluştuğunu belirtmiştir (Robbins ve Coulter 1999; 171).

Kurumlardaki etik kodları, çalışanların kararlarına yol gösterir. Etik kodları, işletmenin değerlerini ve amaçlarını tanımlayan, bireylerin karar alırken göz önünde bulundurmaları gereken ilkelere (Aydın 2002; 190).

Schwartz, 2001 yılında etik kodu “*çalışana veya ortak davranışa rehberlik etmek için kullanılan manevi standartlardan oluşan yazılı, belirgin ve resmi bir belge*” olarak yorumlamıştır.

Etik kodlar, örgüt kültürünün bir parçasına haline getirilmelidir. Çalışanlara güçlü bir iletişim kanalı vasıtasıyla doğru bir biçimde anlatılmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Bu kodların etkinliği ise işletmede faal olan liderlerin bu kurallar çerçevesinde çalışmasına ve çalışanların etik davranışlarının ödüllendirilmesine bağlıdır (Pater ve Gils 2003).

İşletme içinde etik kodlar oluşturmada kullanılacak yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Anonymous-a 2004);

a. Hatırlatma Başlıkları: İşletmenin geçmişinde yaşanan ve hatırdaki kalan önemli etik olaylar, başlıklar halinde listelenir ve sürekli güncellenerek devamı sağlanır. World Bank Groups’un etik değerleri bu şekilde oluşturulmuştur. Grubun etik değerleri ofislerin olduğu ülkelere göre değişmektedir ama temelde belirlenen ortak etik kodları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanır (Anonymous-b 2003);

- Ulusal ofislerde ulusal doğrular göz önünde tutulmalıdır.
- Ofisler bağımsızdır. Amaçları tarafsız ve yerel politik etmenler değerlendirilerek oluşturulmalıdır.
- Tüm çalışanlar kendi hareketlerinden sorumludur.
- Ulusal temsilcilerin prensipleri ve tutumu demokratik olmalıdır. Temsilciler onurlu ve saygı değer kişilerdir.
- Çalışanlar ofislere uygun davranmalı, saygınlığın ve dürüstlüğün temsilcisi olmalıdırlar.

Bu temel etik kodlar dahilinde Costa Rica ofisinin sahip olduğu etik karakteristikleri; sadakat, çalışkanlık, güvenilirlik, sorumluluk ve tarafsızlıkken,

Bolivya ofisinin sahip olduğu etik karakteristikleri; sadakat, ulusal çıkara önem verilmesi, kurumsal dayanışma, kurumsal imajın korunması, terfilerin açık olarak belirtilmesidir. Grubun Pakistan'daki ofisi ise takım çalışması, açıklık, doğruluk, güvenilirlik, profesyonellik, nezaket ve sorumluluk karakteristikleriyle ön plana çıkar (Mayville 1999).

b. Lider Mektupları: Bu mektuplar, işletme için önemli olan liderlerin, etik davranmanın önemini vurguladıkları ve etiğe dayalı kodları da içeren görüşlerinin yer aldığı yazılı literatürdür. Buna örnek olarak Johnson&Johnson şirketinin andı verilebilir. 1943'de Robert Wood Johnson tarafından yazılan bu and (Anonymous-c 2004);

“İnanıyoruz ki birinci sorumluluğumuz doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve ürünlerimizden, hizmetlerimizden yararlanan herkese karşı olan sorumluluktur. Onların ihtiyacını karşılamak için yaptığımız her şey üstün kalitede olmalıdır. Uygun fiyatlarda kalabilmek için sürekli maliyetlerimizi düşürmeye çalışmalıyız. Müşterilerimizin istekleri dikkatle ve anında yerine getirilmelidir. Satıcı ve dağıtımçılarımız yeterli bir kazanç sağlayabilme imkanları olmalıdır.

Dünyanın her yerinde bizimle çalışan erkek ve kadın bütün personelimize karşı sorumluyuz. Herkes aynı bireyler olarak değerlendirilmelidir. Onurlarına saygı gösterilmeli, değerlerini bilmeli ve onları mükafatlandırmalıyız. İşlerini yürütürken kendilerini güvenli hissetmelidirler. Emeklerinin karşılığı adil olmalı, onlar için temiz, düzenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Çalışanlarımız önerilerde bulunmak ve şikayetlerini dile getirmekte özgür olmalıdırlar. Çalışma, gelişme ilerlemede herkese eşit olanaklar tanınmalıdır. Etik kurallarına uygun davranan, adil ve yetenekli yöneticiler seçmeliyiz.

İçinde yaşadığımız topluma ve tüm insanlığa karşı sorumluyuz. İyi birer vatandaş olmalı, topluma yararlı çalışmalarını desteklemeliyiz. Vergilerimizi eksiksiz ve zamanında ödemeliyiz. Toplumun gelişmesi, sağlık ve eğitim koşullarının iyileştirilmesi için gösterilen çabaları desteklemeliyiz. Çevreye ve doğal kaynaklara hiçbir şekilde zarar vermeden bize sunulan hizmetlerden yararlanmalıyız.

Son sorumluluğumuz ortaklara karşıdır. Yaptığımız işler kâr sağlamalıdır. Yeni fikirler denenmeli, araştırmalar devam ettirilmelidir. Yaratıcı programlar geliştirilmeli ve hataların sorumluluğu üstlenilmelidir. Çağdaş araç-gereçler kullanılmalı, yeni imkanlar sağlanmalı ve pazara yeni ürünler sunulmalıdır. Kötü koşullar için hazırlıklı olunmalıdır. Bu prensiplere uygun çalışıldığında ortaklarımız iyi bir sonuç alabileceklerdir.”

c. Sorgulama: İşletmenin, içindeki kültürel yapıyı göz önünde bulundurarak hazırladığı sorularla bireylerin davranışlarının etik olup olmadığını sorgulamalarını sağlar. Bu yönteme verilecek örnek 1930’larda Herbert J. Taylor’un geliştirdiği dört yol testidir. Bu test Rotary Clubs International’ın etik kılavuzudur. Bu dört yol testi dört soruyu içerir. Bu sorular (Miller ve diğerleri 1996; 370);

- Doğru mu?
- Bütün ilişkilerde adil mi?
- İyi arkadaşlıklar ve iyi niyet geliştirebilecek mi?
- Bütün ilişkiler için faydalı olabilecek mi?

İş hayatında olan ve geçmişte manşetlerde yer almış önemli etik problemlerden bazıları düşünüldüğünde bu soruların önemi daha çok anlaşılmaktadır. Bir araştırma yapılacak olsa, birçok firma çalışanı muhtemelen bu sorulardan kaçmak isteyecek veya sorulardan birini veya birçoğunu cevaplamak istemeyeceklerdir. Gözlenen bazı örnekler;

- Hileli veya saptırılan ilanlar - Doğru mu?
- Şirkete özgü bilgilerin ticareti ve haksız kazanç sağlamak -Adil mi?
- Tam güvenilirlik testi yapılmadan güvenli olmayan bir ürünü üretmek - İyi niyetli bir davranış mı?
- Rakip bir şirketi devralma ve sonradan parçalama - Faydalı olabilecek mi?

Örneğin Texas Instruments’ın çalışanları başları sıkıştığında “hızlı etik testi”ne başvururlar. Bu test basitçe şu şekildedir (Kırel 2000; Ek II 2-3);

- Eylem yasal mı?
- Değerlerimizle uyuyor mu?
- Eylemi gerçekleştirirsen kendini kötü mü hissedersin?
- Eylem basında nasıl yer alır?

- Yukarıdaki sorular sonucunda eylemin yanlış olduğunu biliyorsan yapma değilse sor. Cevap alana kadar sormaya devam et.

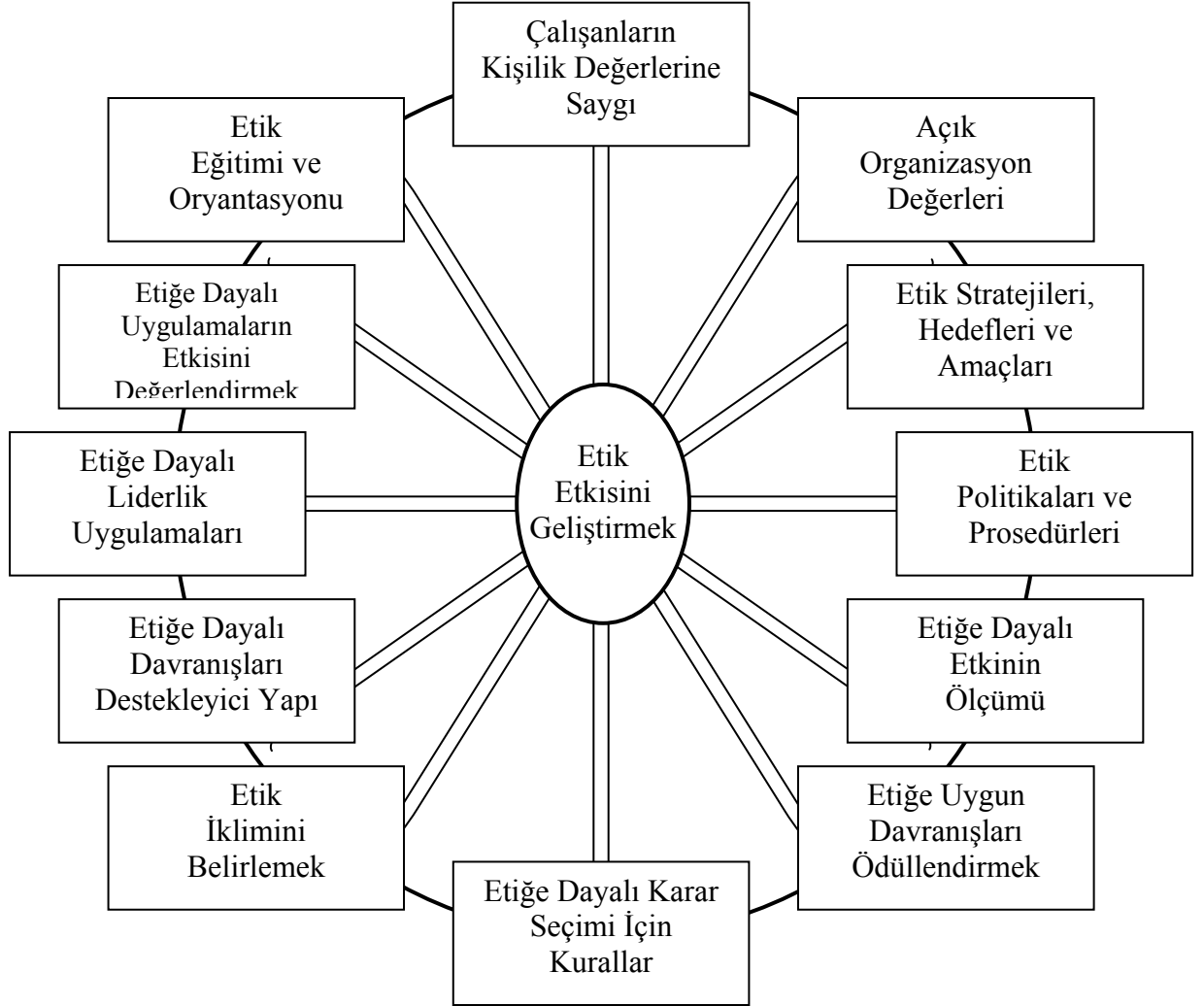
Yazılan etik kodlarının başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Anonymous-a 2004);

- İşletmenin amaçları açık olmalıdır.
- Kodlar, organizasyonun her basamağı tarafından desteklenmelidir.
- İşletmeyi etkileyen kanun ve tüzükler bilinmeli ve gelişmeler takip edilmelidir.
- Kodlar, olabildiğince açık ve basit yazılmalıdır. Yazılırken yasal anlaşmazlık ve boş sözlerden kaçınılmalıdır.
- Yazılanlar, gerçek yaşamdaki sorular ve durumu yanıtlamalıdır.
- Kodlar, daha fazla bilgi ve kılavuzluk isteyenler için en iyi kaynak olmalıdır.
- Kodlar, işletme içindeki herkese hitap ettiği için her kademedede rahatça kullanılmalıdır. Kullanılmadığı takdirde başarısız sayılmalıdır.

3.3 Etik Etkisini Geliştirme Modeli

Etik etkisini geliştirme modeli; işletmelerde etik programlar oluşturmayı, çalışanların programa kolay adapte olmasını, programın etkinliğini artırmayı, programın amacına ulaşıp ulaşılmadığını araştırmayı ve yazılan etik kodların işletmeyi tam ve doğru ifade edip etmediğini test etmeyi sağlayan bir modeldir. Şekil 3'de yer alan bu model merkezinde Etik Etkisini Geliştirme çekirdeği olan, Açık Organizasyon Değerleri ile başlayan Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı ile son bulan, toplam on iki aşamayı içermektedir. Aşamalar işletme içinde etik ile ilgili tüm konuları barındırır. Bu aşamalar ve ayrıntıları şu şekildedir (www.ethics.org/ethiceffectivenessquicktest.pdf);

Şekil 3: Etik Etkisinin Geliştirme Modeli



Açık Organizasyon Değerleri

Çalışanların astları, üstleri ve meslektaşlarıyla olan ilişkileri güven temeline dayanmalıdır. Bu güveni sağlamanın ve bireylere sorumluluklarını hatırlatmalarının en iyi yolu işletmenin etik değerleridir. İşletme çalışanlarına bu değerlerini anlatmanın en iyi yolu ise işletmenin etik kodlarıdır (Gatewood ve diğerleri 1995; 96).

Yazılı bu kodlar çalışanlara dağıtılmalı ve onların uyumları konusunda tam destek verilmelidir. Örneğin; Texas Instrument bütün çalışanlarına iş programlarının yanında etik broşürde dağıtır (Griffin ve Ebert 1999; 132). Bu broşürde işletmenin çalışma felsefesi anlatılmaktadır ve şirketin dört büyük spesifik etik temeli yer

almaktadır. Bunlar; tanıtımlarda, promosyonlarda güvenilirlik; politik katılımlar, ücret ilişkileri ve iş yaparken şirket varlıklarının doğru kullanmak, çıkar çatışması yapmamak; ticaret gizliliği ve patentli bilgidir. Şirketin felsefesi ise (Mondy ve Premeaux 1995; 93-94);

“Texas Instrument’ın felsefesinin temel ilkesi olaylara ahlaki, yasal ve pratik bir bakış açısıyla bakarak iyi bir çalışma yapmaktır bu da iyi etik ile eş anlamlıdır. Bütün insanlar –çalışma arkadaşları, müşteriler, hissedarlar, hükümet çalışanları, seçilmiş görevliler, tedarikçiler, rakipler, komşular, arkadaşlar, basın ve toplumun geneli için güven ve saygı alınamayan varlıklardır. Bunlar kazanılmalıdır. Bu yüzden bütün Texas Instrument iş hayatı yüksek etik değerlerle yönetilir.”

Texas Instrument felsefesinde de belirtildiği gibi etik değerler satın alınmaz kazanılır. Bu değerler kazanılırken, değerlerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ortaklarla uyumları dikkate alınmalıdır. Özellikle çalışanlar arası ve yönetici-çalışan ilişkilerinde etik değerlerin etkisi ve uyumu çok önemlidir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarına bireysel etiğiyle çelişen şeyleri sormalı ve belirsiz anlatımlarda veya yazılı olarak belirtilmeyen konularda onlara yardımcı olmalıdır. Sonuçta etik değerleri en çok kullanan ve etik davranmadığı taktirde firmaya en çok zarar veren çalışanlardır.

Etik Stratejileri, Hedef ve Amaçları

İşletme etik değerleri doğrultusunda etik stratejisi, hedef ve amaçlarını belirlemelidir. Çünkü hangi konuda olursa olsun stratejiler, hedef ve amaçlar insanları ortak bir noktada buluşturarak ilişkilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle etik ile ilgili belirlenen strateji, hedef ve amaçlarda dikkatli olunmalıdır.

Organizasyonun etik stratejisi, hedef ve amaçları işletmenin çevresiyle ve çalışan değerleriyle uyumlu, değişimlere kolay adapte olabilecek esneklikte olmalıdır. Bu üç ‘uyum’dan en çok olması gereken ise çalışan değerleridir. Her bireyin kendine belirlediği bir hedefi, yaptıklarının bir amacı ve bunlara ulaşmak için bir stratejisi vardır. Bunlarla iş yerindeki uyum özellikle etik konusundaki uyum çok önemlidir. Bu önem Michael Josephson Etik Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada açıkça görülmektedir. Enstitünün yaptığı araştırma sonucunda örnekleme

oluşturan orta düzey yöneticilerin %20-%30 aldatıcı iç raporlar yazdığı ortaya çıkmıştır (Gatewood ve diğerleri 1995; 96).

Bunun engellemek ise bireylerin sorumlulukları dahilinde kendi etik stratejilerini, hedef ve amaçlarını belirlemelerini sağlamak ve onların kendi başarıları için etik davranmanın daha önemli olduğunu vurgulamaktır.

Etik Politikaları ve Prosedürleri

İşletmenin etik politikası çalışanların organizasyonun etik davranışının ne olduğunun anlamasına yardımcı olur ve çalışanlardan ne beklediğini ifade eder. Bu politika, yönetim tarafından müsaade edilen ve ayıplanan davranışları aydınlatmaya yardımcı olur (Robinson ve Decenzo 1998). Böylelikle hem çalışanlar nasıl davranmaları gerektiğini bilirler hem de bir birleri ile ilişkilerinde daha dikkatli olurlar. Ayrıca politika, davranışlar için kesindir. Özellikle ürün kalitesi, personel ile ilgili konular, tanıtımlar ve pazarlama kararlarının etik çerçevesi kesin olmalıdır. Bu yüzden şirketlerin yazılı etik politikaları güçlü olmalıdır. Hem bu etik politikalar, şirketin bütün ilişkilerindeki sorumluluklarını ve sosyoekonomik durumlarını tanımladıklarında daha da anlam kazanır, şirket kazancı da artar (Andrews 1991; 39).

Burada önemli olan (Brown 1990; 33);

- Etik politika ve prosedürlerde kriterler doğru veya yanlış şeklinde ifade edilmesi,
- Etik politika ve prosedürlerin işletmenin çevresindeki ilişkileriyle uyumunun,
- Çalışanların bu politika ve prosedürlere tam bağlılığının,
- Çalışanların bunların diğer kurallar kadar önemli olduğunu anlamalarının,
- Çalışanların günlük uygulamalarda dahil her şeyde bunları uygulamalarının,
- Çalışanların bunları uygulanmadığı takdirde sonucun ne olacağını iyice anlamalarının ve
- Tüm bu uygulamaların düzenli olarak kontrolünün sağlanması gerekir.

Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü

Etik, çalışanların birer birey olmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Bu yüzden her bireyin kendine özgü etik değerleri vardır. İşyerlerinde bu bireysel etik değerler ortak bir payda da buluşturularak iş etiği oluşturulur. Çalışanlar, işletme içinde bu değerleri benimsemeli ona göre davranmalıdırlar. Ara sıra işletmeler çalışan değerleri-iş etiği uyumunu değerlendirmeli zamanla değişen değerleri göz önüne alarak iş etiğiyle ilgili öz değerlerle oynanmadan gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Aynı şekilde işletme, etik ile ilgili geliştirdiği politikaları, prosedürleri, stratejileri, hedefleri ve amaçları da değerlendirmeli ve gerekiyorsa değiştirmelidir. Ayrıca iş etiği oluşturulmaya başlandığından itibaren işletme içindeki iş süreciyle oluşturulan değerler arasındaki uyum izlenmelidir.

Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek

Çalışanları, işlerine daha iyi konsantre etmek ve işlerinde en iyiyi yapmak, yanlışlardan kaçınmalarını sağlamak için ödüllendirmek/cezalandırmak gerekir. Diğer konular gibi etik konusunda da politikalara, prosedürlere...vb. şeylere uygun davrananlar ödüllendirilmeli, davranmayanlar ise cezalandırılmalıdır. İşletme ödül sistemine uygun biçimde ödüllendireceği personeline dikkat etmeli, bu konuda iyi bir değerlendirme ve geri bildirim sistemi kurmalıdır. İş yerinde yöneticilerin ve çalışanların etik olmayan veya kanunsuz olan davranışları, bir çok işletmenin sorunudur. Bir çok firmanın etiğe dayalı davranışları cesaretlendirici aşamaları vardır (Griffin ve Ebert 1999; 196).

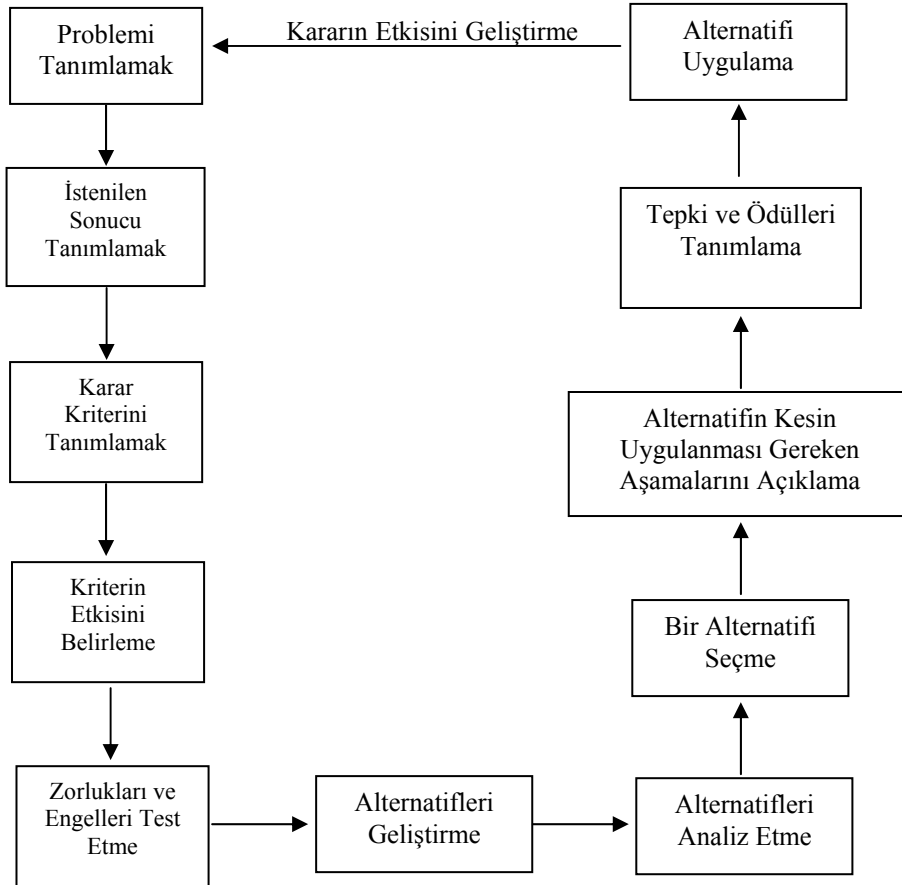
Bu cesaret kimi zaman bir övgü, kimi zaman terfi...vb. şeklindedir. Genelde cezalandırma, ödüllendirmeye göre daha serttir. Verilebilecek en küçük ceza bir uyarırken en büyüğü işten atılmadır. Burada en büyük etki liderler ve üst yönetimdedir. Bu konuda en çok dikkat etmesi ve adil davranması gereken onlardır.

Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar

Bireyler yaşamları boyunca karşılaştıkları olaylar karşısında karar verirken etik değerlere önem vermelidirler. Çünkü gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında etiğe uygun davranmak gerekmektedir. Etiğe dayalı karar seçimi, durum açıkken ve seçenekler beyaz veya siyahken kolaydır. Durum belirsizken, bilgi eksikken, durum

çok yönlü bakış açılarına sahipken ve sorumluluk konusunda anlaşmazlık varken zordur (Andrews 1991; 45).

Şekil 4: Karar Alma Süreci (Robbins ve Decenzo 1998; 135; Dreilinger ve Rice 2001; 97)



Bir karar seçimi yapılırken izlenecek adımlar Şekil 4’de yer almaktadır. Etiğe dayalı karar seçiminde problemin, istenilen sonucun ve karar kriterinin etik yönleri kesin ifadelerle ve herkesin anlayacağı biçimde tanımlanmalıdır. Kriterlerin çalışanlar üzerindeki etkileri belirlenmelidir. Daha sonra problemin sonucunun içerdiği zorluklar test edilmelidir. Bu zorluklar (örn: verilen kararın liderin veya diğer çalışanların etik değerleriyle çatışması...) karar verme yolunda ilerleyen kişinin karşısına çıkacak yorucu ve imkansız engellerdir. Bu engelleri aşmada karar vericiye en çok yardımcı olan, kendisinin ve çalıştığı şirketin sahip olduğu etik değerlerdir. Bu aşamalar atlatıldıktan sonra geliştirilen alternatiflerden en iyisi seçilmeli ve uygulanması gereken adımlar açıkça tanımlanmalıdır. Alternatifler uygulanırken ise

dikkat edilmesi gereken bu karar için verilecek tepkiler ve bunun sonucundaki ödül/ceza sistemidir. Bu tepkiler, ödül ve cezalar sadece işletme çalışanlarının karar verene gösterdiklerinden ibaret değildir aynı zamanda toplumun da vereceği tepkileri de içerir (Dreilinger ve Rice 2001; 95).

En doğru (etik) kararı vermek, seçicinin tecrübesine, zekasına ve dürüstlüğüne bağlıdır. Her karar seçicinin ahlaki yargıları farklıdır. Bu farklılıklar bireylerin aile eğitimlerinden, mensubu buldukları dinden, sahip oldukları dini bilgiden ve aldıkları eğitimden kaynaklanır (Kreitner 2001; 148).

Değer yargılarında farklılıklar olsa da bir iş için karar vermek belli bir idari süreç içerir. Bu süreçte (Hoffman ve diğerleri 2001; 89);

- Kararların etiğe dayalı içeriğini tanıma
- Farklı görüşleri tartışma
- Konuyla ilgili daha önce denenmiş kararları gözden geçirme
- İşletme politikalarına uyumu ve
- İşletmenin geleneksel değerleriyle uyumuna bakılmalıdır.

Etik İklimini Belirlemek

İşletme içinde etik iklimi oluşturulurken etik değerler ve formel işlemler arasındaki ilişki iyice değerlendirilmelidir. Etik ikliminin işletme için önemli olan diğer değerlere –verim, kalite...vb.- etkisi belirlenmeli ve tüm çalışanların bunu anlamaları sağlanmalıdır.

Etik iklimi belirlenirken yönetimin şirket standartlarıyla, etik değerler arasında uyum sağlanmalıdır. Ayrıca organizasyonun devamı ve kârı için, kilit değerleri oluşturan yöneticilerin ve çalışanların verdikleri güçlü etik kararlar herkese öğretilmelidir (Miller ve diğerleri 1996; 375).

Etiğe Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı

Bir işletmenin etik davranıp davranmadığı çalışanlarının etik davranıp davranmadıklarıyla ölçülür (Velasquez 1998; 18). Sonuçta çalışanların verdikleri kararlar uygulanır, onların toplum içindeki davranışlarıyla şirketleri değerlendirilir. Bu yüzden şirket oluşturduğu etik değerlerin, çalışanları tarafından anlaşılmasına ve uygulanmasına dikkat etmelidir.

İş etiğinde, etik değerleri oluşturmaktan daha zor olanı bunların uygulanmasını sağlamaktır. Bunun için işletme etik değerlerin yanında onları destekleyen bir yapı da geliştirmelidirler. Bu destek yapı öncelikle formel -daha sonra işletmenin etik yapısına uygun informal- işlemler için geçerli olan ve etik pratiklerini, modellerini içermelidir. Yönetim özellikle de üst yönetim ve liderler çalışanlarını bu konuda desteklemeli hatta zaman zaman bazı pratiklerle onlara verdikleri desteği göstermelidirler.

Etığe Dayalı Liderlik Uygulamaları

Liderler gerek bireylerin gerek grupların yeteneklerini, kabiliyetlerini, bilgilerini fark edebilmeli ve bu özellikleri belirlenen hedefler, politikalar, stratejiler çerçevesinde yönlendirilmelidir (Lambert 1998; 89). Liderlerin oluşturduğu bu işletme-çalışan köprüsünün sağlamlığı ise liderlerin çalışanlarıyla olan iletişimine ve işletme hedefleri, politikalar...vb. iyi algılamalarına, katılımlarına bağlıdır (Dubrin 2001; 216).

Her konuda olduğu gibi etik konusunda da liderler aynı köprüyü kuralı ama özellikle bu konuda daha dikkatli davranmalıdırlar. Çünkü etik, şirket yönetimi için kritik bir öneme sahiptir, liderliğin kalbidir (Buchholz ve Rosenthal 1998; 415). Çalışanların örnek aldığı ve başarıları sıkıştığında başvurdukları liderler çok dikkatli davranmalıdırlar. Liderler, çalışanlarının iyi performanslarını onları överek ödüllendirmeli, kötü performanslarını ise cezalandırmalıdır. Liderler bunu yaparken abartmamalıdırlar. Örneğin etiğe dayalı davranış sergileyen çalışanlar aşırı abartılmadan övülmeli, ödüllendirilmelidir. Liderlerin yapmamaları gereken bazı önemli hatalar vardır. Bunlardan biri çalışanlarının düşük performanslarını önemsememeleri, bu yüzden de onlara karşı olumlu davranış sergilemeleridir. Örneğin bir üretim yöneticisi etik dışı davranan bir çalışanını iyi bir örnek gibi gösterebilir. Bu da gerçeği bilen diğer çalışanların performanslarını ve liderlerine olan güvenlerini olumsuz etkiler. Bir diğer yanlış davranışı da yapılan önemli bir hatayı bildiği ve bunu çok önemseydiği halde cezalandırmamaktır. Örneğin bir finans yöneticisi hükümetin, *kesinlikle hazırlanması gerekir* denilen raporları hazırlamayan çalışanını kesinlikle cezalandırmalıdır. Aksi halde diğer çalışanlarda işlerini yaparken aynı özensizliği gösterebilirler (Ferrell ve diğerleri 2000; 10).

Centex Corporation'ının lideri Jack McDonald'ın etiğe dayalı davranışı sonucunda satışları hemen hemen ikiye katlanmış 645 milyon \$'dan 1.18 milyar \$'a çıkmıştır. Gaz, petrol, çimento ve yapı malzemeleri üzerine çalışan şirketin bu başarısı gayretli sıkı çalışma ve yaratıcı fikirlere bağlansa da, McDonald bu başarılarının ve yüksek kazançlarının kilit anahtarlarının dürüst olmak ve etik davranmak olduğunu belirtmiştir (Miller ve diğerleri 1996; 373).

Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek

İşyerinde oluşturulan etiğe dayalı uygulamaların gerek çalışanlara gerekse işletmenin yakın çevresine etkisi değerlendirilmelidir. Böylelikle çalışanların etiğe dayalı davranışlarının etkisi, organizasyonun çevresinin işletmenin etik değerlerini ne derece anladığı görülür. Yapılan değerlendirmelerde önemli olan adaletli olması ve belirli aralıklarla yapılmasıdır.

Bunu ölçmenin kesin bir yöntemi bulunmamakla beraber iki yolla bir değerlendirme yapılabilir. Bu yollardan biri işletmenin yapacağı/yaptıracağı araştırmalar, diğeri ise toplumun sesine kulak vermektir. Örneğin Packard Commission, özellikle savunma endüstrisi başta olmak üzere bütün endüstrilerde etik değerlerin yıllık raporlarla belirlenmesi gerektiğini açıklamıştır. Daha net bir ifadeyle şirket yöneticileri etik değerlerin ve bunların çalışanlara/topluma etkisinin belirli periyotlarla ölçülmesi ve güncellenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Kendileri de şirket içinde uyguladıkları etik programların etkisini bazı yöntemlerle yıllık ölçümlere tabi tutmaktadırlar. Kullandıkları bu yöntemler; çalışan gözlemleri (çalışanların etiğe dayalı uygulamalarını değerlendirmek), şirketin toplum içindeki itibarındaki değişimleri incelemek ve pazar performans takipleridir. İşletme içinde böyle yöntemleri oturtmak uzun bir süreç gerektirir (Miller ve diğerleri 1996; 372).

Etik Eğitimi ve Oryantasyonu

İşletmenin etik görüşü bazen deneyimlerle kazanılır, bazense dışarıdan alınan yardımlarla oluşur. Bu görüş gerekli eğitimlerle kurumun her yerine yayılmalı ve oryantasyonlarla gruba katılan her yeni üyeye anlatılmalıdır. Tabii aynı diğer konular gibi etik konusunda da eğitimin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

Etik eğitimi ve oryantasyonunda dikkat edilmesi gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Griffin ve Ebert 1999; 127);

- İşletmenin etiği spesifik ve olabilecek şeyler olduğu için belirsiz raporlar konusunda tüm çalışanlar bilinçlendirilmelidir.
- Etik konusunda yapılan düzenlemeler sık sık çalışanlara hatırlatılmalı ve bu konuyla ilgili sapmalara, finansal konulardaki sapmalar kadar önemsenmelidir.
- İşletmenin etiğindeki kilit görüşler bireyler işe girerken verilen görüşlerle aynı olmalı, değişmemelidir. Özellikle de bu kilit görüşlere uymayan çalışanlar uyarılmalı, daha aşağı kademeye indirilmeli veya kovulmalıdır.
- Deneyimler göstermiştir ki yöneticiler sadece sağladıkları faydalarla ödüllendirileceklerinde etiğe önem vermeye başlarlar. Bu yüzden yöneticiler sadece uygun etik standartları sağladıklarında ödüllendirilmelidir.
- Yöneticiler bazı durumlarda, özellikle de ansızın gelişen durumlarda yapmaları gereken uygun etiğe dayalı davranışı tahmin edemeyebilir. Birlikte karar verildiğinde etiğe dayalı doğruyu bulma şansı daha yüksektir bu yüzden verilen eğitimlerde yöneticiler bazı konuları meslektaşları ve çalışanlarıyla birlikte tartışma konusunda cesaretlendirilmelidir.

Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı

Her insanın kendine özgü doğruları vardır. Bu doğrular bazen Amerika'daki konuşma özgürlüğü gibi yasal sistem tabanlıdır, bazense ahlaki norm ve prensipler tabanlıdır. Ahlak tüm insanları etkiler iyi yaşamak için doğru çalışmak gibi... ahlaki doğrular genelde insani doğrular olarak bilinir çünkü onlar genelde bütün insanları etkiler (Mescon ve diğerleri 1999; 65).

Çalışanların doğruları arasındaki önemli farklıklar ise şirket yönetiminin gücü ve hükümetin gücünden kaynaklanır. Hükümetin gücü rıza tabanlıdır, seçimle geldikleri veya seçilmişler tarafından atandıkları için vatandaşların doğrularını temsil ederler, bireylerin yönetilme rızasıyla getirdikleri hükümet gücünü kanunla uygular, bireylerin davranışlarını kanunla sınırlar. Bireyler sosyal kuruluşlar kurarak hükümetin kabul etmediği yönlerini eleştirir, çok az miktarda kararlarda değişikliğe neden olur ve vatandaşlar hükümetin güçlerinden kaçamaz, kaçarsa da pahalıya mal olur. Şirket yöneticilerinin gücü mülkiyet tabanlıdır, yöneticiler şirketin sahibi kendileri olduğu için veya şirket sahibi tarafından seçildiği için istedikleri kişiyi işe serbestçe alabilirler, yöneticiler güçlerini sahip oldukları doğruları çalışanlara

özellikle yaptıkları sözleşmelerle kolayca adapte edebilirler ama bu konuda karşılarına sendika gibi bir engel çıkabilir. Çoğu mavi yakalı işçi ve bir kısım beyaz yakalı işçi bir sendikaya üyedir, bu sendikalar yönetimle aynı derecede kuvvetli hale gelirler ve yönetimin gücünü sınırlarlar. Bir çalışan ise yönetimin bazı güçlerinden kaçarak sadece güç duruma düşer yapacağı bir şirket değişikliğiyle de bu durumdan kurtulabilir (Velasquez 1998; 447).

Yinede tüm bu güçlere karşı bireyler kendi doğrularına uymayan herhangi bir kararı reddedebilir. Ayrıca bireyler kendi özellikleri ve kendi doğruları konusundaki görüşlerini ifade ettiklerinde de saygı duyulmalıdır. Onları yönlendirmek için yukarıdaki güçler kullanılmamalıdır. Bireyler kendileri hakkındaki suçlamalar ispat edilmedikçe özellikle alınan duyularla suçlanmamalıdır. Liderler ve yöneticiler de astlarında çalışan bireyelerine yol göstermelidirler ve onların sundukları seçenekler reddetmemelidirler (Mescon ve diğerleri 1999; 65).

4. ETİK ETKİSİNİ GELİŞTİRME MODELİNİN BİR KAMU KURUMUNDA UYGULANMASI

Araştırma bir kamu kuruluşunun inşaat işleri departmanında gerçekleştirilmiştir. Toplumun ihtiyaçlarının karşılandığı kamu kuruluşlarındaki etik değerler yazılı olarak belirtilmelidir. Çünkü “*İyi örgütlenmemiş ya da iyi yönetilemeyen bir devlette; vatandaşların, özellikle kamu görevlilerinin, bireysel çıkarlarını kamu yararının üzerinde tuttıkları bir olgudur.*” Bunu engellemenin yolu toplum içindeki etiği ön plana çıkarmaktan geçer.

4.1 Araştırma

Kamu kurumlarında etik değerlerin yerleştirilmesinde 1974’te Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ortaya çıkarılan Watergate skandalı başta olmak üzere diğer bütün skandalların etkisi büyüktür. Kamu görevlilerinin sahip olmaları gereken etik değerler İngiliz Parlamentosu Kamu Yaşamında Standartlar (NOLAN) Komitesi tarafından şu şekilde maddelendirilmiştir (Gençkaya 2004);

- i. *Bencil Olmama*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, kararları alırken sadece kamu yararını esas almalıdırlar.
- ii. *Bütünlük (Dürüstlük)*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, görevlerini yerine getirirken kendilerini etkileyebilecek kurum dışı bireyler veya örgütlerine karşı mali veya diğer yükümlülükleri altına girmemelidirler.
- iii. *Nesnellik*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, kamusal atamaların yapılması ve sözleşmelerin onaylanması dahil olmak üzere, kamusal işlerini yerine getirirken tercihlerini liyakat esasına göre yapmalıdırlar.
- iv. *Hesap verme*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, kendi kararları ve eylemlerinden dolayı kamuya hesap verirler ve uygun denetime tabi tutulurlar.
- v. *Açıklık*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, aldıkları tüm kararlar ve yaptıkları tüm işlerde mümkün olduğunca açık

olmalıdırlar. Kararlarının nedenlerini açıklamalı ve (kendilerindeki) bilgiyi daha geniş kapsamlı kamu yararı gerektirdiğinde gizlemelidirler.

- vi. *Onur*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, kamusal işleriyle ilgili özel çıkarları açıklama ve kamu yararını açıklanması konusunda ortaya çıkabilecek herhangi bir çıkar çatışmasını çözmek üzere gerekli adımları atmak görevine sahiptirler.
- vii. *Liderlik*: Kamu makamını ellerinde tutanlar, (toplumda) liderlik göstererek ve örnek olarak, yukarıda sayılan ilkeleri savunur ve desteklerler.

İngiliz parlamentosunun oluşturduğu bu maddeler gibi tüm dünyada ve Türkiye'de de kamu görevlilerinde olması gereken etik değerler açıkça ifade edilmiş hatta kanunlaştırılmıştır. Türkiye'de kamu görevlileri etik değerleriyle ilgili son zamanlarda gerçekleşen bazı kanunlar; "Avrupa Konseyi Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Sözleşmesi" 17 Nisan 2003'te onaylanmış, "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" ise 9 Ekim 2003'te kabul edilerek yürürlüğe girmiştir.

Kamu kurumlarındaki inşaat departmanlarının önemi ise büyük miktarlardaki para akışı ve normalde de çok sorun olan inşaat işleridir.

Araştırma yapılan kurumun etik değerleri ise;

- Toplumun çıkarını korumak ve her türlü özel çıkarın üzerinde tutmak.
- Toplumun ihtiyaçlarını hiçbir ayırım (ırk, dil, din...vb.) gözetmeden hızlı, verimli ve etkin bir biçimde karşılamak.
- Tüm insanların (iş arkadaşları, hizmet verilen kişiler...vb.) haklarına saygı göstermek.
- Saydam, katılımcı, dürüst olmak.
- Hukuk ilkelerine bağlı davranmak.
- İş ilişkisi içinde bulunan kişilerden maddi veya manevi çıkar sağlamamak.
- Topluma ait mal ve kaynakları topluma hizmet dışında kullanmamak.

- Kamu görevlileri etik kurulunun tüm yönetmelik, ilke ve değerlere tam bağlı olmak.

4.2 Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri:

Bu çalışmanın amacı; işletmenin etik değerlerinin, işletmenin ilişkilerine (çalışan, müşteri...vb.) etkisini değerlendirmektir. Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenebilir;

1. İşletmenin yazılı etik değerlerinin, işletme içi ve çevresiyle uyumunu değerlendirmek,
2. İşletmenin belirlenmiş etik hedef ve amaçlarının, işletmeye etkisini değerlendirmek,
3. İşletmedeki etik politika ve prosedürlerin, işletmeye etkisini değerlendirmek,
4. İşletmenin yazılı etik değerlerinin, işletme içindeki işlemlere etkisini değerlendirmek,
5. İşletmedeki etiğe uygun davranışları ödüllendiren sistemi değerlendirmek,
6. İşletmenin etiğe dayalı karar seçimi için koyduğu kuralları değerlendirmek,
7. İşletmenin etik iklimini ve bunun diğer işler, kişilerle uyumunu değerlendirmek,
8. İşletmedeki etiğe dayalı davranışları destekleyici yapıyı değerlendirmek,
9. İşletme liderlerinin etiğe dayalı uygulamalarını değerlendirmek,
10. İşletmenin etiğe dayalı uygulamalarının iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerine etkisini değerlendirmek,
11. İşletme içindeki etik eğitimini ve etik oryantasyonunu değerlendirmek,
12. İşletmenin, çalışanlarının kişilik değerlerine verdikleri önemi değerlendirmek,

Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda araştırma ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir;

H_t = İşletmenin yazılı etik değerleri, işletmenin tüm ilişkilerini olumlu etkilemektedir.

H_0 = İşletmenin yazılı etik değerleri, işletmenin tüm ilişkilerini olumsuz etkilemektedir.

H_1 = İşletmenin yazılı etik değerleri, işletme içi ve çevresiyle uyumludur.

H_2 = İşletmenin etik stratejisi, hedef ve amaçları işletmeyi olumlu etkilemektedir.

H_3 = İşletmedeki etik politika ve prosedürler işletmeyi olumlu etkilemektedir.

H_4 = İşletmenin yazılı etik değerleri, işletme içindeki bütün işlemleri etkilemektedir.

H_5 = İşletmedeki etiğe uygun davranışları ödüllendiren sistem, adaletli bir biçimde çalışmaktadır.

H_6 = İşletmenin etiğe dayalı karar seçimi için koyduğu kurallar kesindir ve herkese eşit biçimde uygulanmaktadır.

H_7 = İşletmenin etik iklimi işletmedeki diğer işler ve kişilerle uyumludur.

H_8 = İşletmede etiğe dayalı davranışları destekleyici bir yapı vardır ve adaletlidir.

H_9 = İşletmedeki liderler, uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirirler.

H_{10} = İşletmenin etiğe dayalı uygulamaları, iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkiler.

H_{11} = İşletme içindeki etik ile ilgili bir eğitim ve oryantasyon sistemi vardır.

H_{12} = İşletme yazılı etik değerlerini belirlerken, çalışanlarının kişilik değerlerine önem verirler.

Örneklemin Belirlenmesi:

Araştırma yapılan kurum konuyla ilgili anket çalışmasına inşaat bölümlerinde çalışan en az lisans eğitilmiş çalışanlarının cevap vermesini onaylamıştır.

Araştırma yapılan kurumun inşaat işleri departmanının Türkiye genelinde toplam 900'e yakın çalışanı mevcuttur. Bu kişilerden en az lisans eğitilmiş kişilerin sayısı 200 kadardır. Ankete toplam 137 kişi cevap vermiştir. Diğer kişiler izinde oldukları, anketi tam olarak anlayamadıkları gerekçeleriyle ankete katılamamıştır. Geriye dönen anketlerden ise toplam 113 tanesi tam ve sağlıklı bir biçimde cevaplandırılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmada kullanılan anket, toplam 95 yargıdan oluşmaktadır. Anket çalışması, Ethics Resource Center tarafından işletmelere uygulanan Ethics Effectiveness testinin kısa, hızlı formudur. Araştırma, toplam 12 alt boyuttan ve 7 dereceli ölçekten oluşmaktadır. Alt boyutlar, etik etkisini geliştirme modelindeki alt boyutlarla aynıdır ve bunlara ait ayrıntılı açıklamalar yukarıdadır.

Verilerin Değerlendirilmesi:

Yapılan araştırmada anketin kişisel ve sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerin frekans dağılımlarına bağlı yüzdeleri hesaplanmıştır. Anketteki 95 yargı için 7'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1=Tamamen Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Fark etmez, 5=Kısmen katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7=Tamamen katılıyorum a karşılık gelmektedir. Elde edilen veriler SPSS 12.0 paket programında değerlendirilmiştir. Hipotezler değerlendirilirken ankete katılanların cinsiyeti, yaşları, çalışma süreleri, eğitim düzeyleri kriter olarak belirlenmiş ve Kruskal Wallis, One Way Anova testleri kullanılmıştır. Bu testlerin değerlendirilmesinde çalışma süreleri ve yaşları kullanılmıştır. Bunun nedeni ise Anova testinin ikiden fazla gruplar için uygulanması cinsiyet ve eğitim düzeylerinde iki grubun olmasıdır.

Oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezlere dair istatistiksel değerlendirmeler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Bu tablolarda anketteki yargı cümlelerine verilen cevapların ortalama değerleri, standart sapmaları, yaş ve çalışma süresi demografik değişkenlerine bağlı F bölünmesi değerleri ve demografik değişkenlere

bağlı gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığının ifadesi yer almaktadır. Gruplar arasında fark olup olmadığının ifadesi demografik değişkenlere bağlı yapılan Anova testi sonucunda elde edilen sigma değerlerinin %5 anlam düzeyinde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. 0,05'den büyük olan değerlerde *fark yoktur*, küçük olan değerler ise *fark vardır* diye belirtilmiştir.

Araştırma Bulgularının Analizi

Ankete katılan kişilere ilişkin veriler şu şekildedir:

- Katılan kişilerden 103'ü lisans, 10'u yüksek lisans eğitimlidirler.
- Ankete katılanların 37'si bayan 76'sı erkektir.
- Katılımcıların yaş ortalaması 35'dir. Katılanların % 15.9'u 25-30'lu yaşlarda, %46'sı 31-35'li yaşlarda, %22.1'i 36-40'lı yaşlarda, %8'i 41-45'li yaşlarda, %8'i ise 45 yaşından büyüktür.
- Katılımcıların çalışma süreleri ortalama 10 yıldır. %59.3'ünün hizmet süresi 5-10 yıl arasında, %33.6'sının hizmet süresi 11-15 yıl arasında ve %7.1'inin hizmet süresi 16 yıldan fazladır.

4.3 Değerlendirme

Tablo 3: Açık Organizasyon Değerleri

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
8. YARGI: Çalışanlar yazılı politikalarda olmayan ve daha önce karşılaşılmayan olaylar karşısında etik değerler doğrultusunda karar verirler.	5,10	1,27	1,413*	3,298**
5. YARGI: Etik değerler işletmenin müşteri, tedarikçi, rakipleri ile uyumludur.	4,98	1,46	6,357**	8,210**
4. YARGI: Etik değerler çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu etkilemektedir.	4,91	1,39	2,383*	4,119**
6. YARGI: Etik değerler işyerinin çevresindeki değerlerle uyumludur.	4,73	1,28	2,359*	4,826**
7. YARGI: İşyerindeki etik farklılaşan dönemsel dalgalanmalarda aynı şekilde önemsenerek uygulanmaktadır.	4,45	1,64	7,255**	12,584**
2. YARGI: Her kademedeki çalışan işletmenin etik değerlerini anlar.	4,44	1,66	4,514**	6,940**
1. YARGI: İşletmenin etik değerleri çalışanların beklentilerine uygundur.	4,13	1,64	6,164**	7,614**
3. YARGI: Etik değerler yönetim-çalışan ilişkisinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır.	4,12	1,89	14,483**	20,519**
1. Bölüm: Açık Organizasyon Değerleri	36,87	9,19	10,021**	15,928**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 3’de İşletmenin etik değerlerinin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ortaklarla uyumları değerlendirilmektedir. Buna dair veriler incelendiğinde, çalışanların öncelikle yazılı politikalarda olmayan ve daha önce karşılaşmadıkları olaylar karşısında -kriz dönemlerinde- kurum içinde sözlü olarak ifade edilen, sahip oldukları etik değerler doğrultusunda karar verdikleri ($\bar{x}=5,10$) ortaya çıkmıştır. Ayrıca etik değerler işletmenin müşteri, tedarikçi, rakiplerinin etik değerleriyle uyumlu ($\bar{x}=4,98$) olup çalışanlar arası ilişkileri olumlu etkilemektedir ($\bar{x}=4,91$). Bu olumlu etkileşimler işyerinin içinde bulunduğu çevrenin değerleriyle uyumlu olmasını da sağlamaktadır ($\bar{x}=4,73$). Buna ilaveten işletme içindeki etik değerler farklılaşan dönemsel dalgalanmalarda aynı şekilde önemsenmekte ($\bar{x}=4,45$), her kademedeki çalışan tarafından anlaşılmakta ($\bar{x}=4,44$) ve onların beklentilerine uygun olmaktadır ($\bar{x}=4,13$). Bu da etik değerlerin yönetim çalışan ilişkisini güçlendirmeye yardımcı olduğu sonucunu doğurmaktadır ($\bar{x}=4,12$).

H_1 = İşletmenin yazılı etik değerleri, işletme içi ve çevresiyle uyumludur. “ H_1 hipotezi kabul”

Tablo 3 Katılımcılarının yaşları açısından değerlendirildiğinde bazı yargı cümlelerinde yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar görülmektedir. Yargı cümlelerine katılımlara bakıldığında 45 yaşından büyük olan 9 kişinin ortalamasının 6 ve üzerinde olduğu görülmektedir bu da bütün yargı cümlelerine katıldıklarını göstermektedir. Farkın kaynaklandığı 31-35 yaş grubu arasındaki 52 kişi ise en düşük katılımları sağlamış ortalamaları 4’e yakın veya 4’ün biraz üstüne çıkmıştır. One-Way Anova testi sonuçlarına göre test edilen gruplar arası farklılıklar 1., 2., 3., 5. ve 7. yargılarda olup hepsinde farklılığın yaşı 45 den büyük olanlarla 31-35 arasında olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. 31-35 yaş grubu yargılarda 45 yaşından büyüklere göre daha etkindir. Yaş grupları açısından 1. Bölüm’ün genel değerlendirmesine bakıldığında İşletmenin etik değerleriyle çalışan, müşteri, tedarikçi, rakip ve ortaklarının etik değerleriyle uyumu konusunda iki grup arasında anlamlı farklar vardır. Bu fark da yine 31-35 yaş grubu ve 45’den büyüklerden kaynaklanmakta 31-35 yaş grubunda olanlar etik değerlerin çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığını, çalışanların beklentilerine çok da uygun olmadığını, müşteri, tedarikçi ve rakiplerin değerleriyle uyumlu olmadığını, yönetim-çalışan ilişkisinin güçlenmesinde yardımcı olmadığını ve iyi zamanlarda da kötü zamanlarda da bu

değerlerin aynı derecede önemsenmediğini düşünmektedirler. 45 yaş üstü ise tam tersini düşünmektedir.

Aynen yaş grubu gibi çalışma süreleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, yargı cümlelerinin hepsi için gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Bu farklılık üç çalışma grubundan da kaynaklanmaktadır. Ama gruplar arasında en etkin olanı 5-10 yıl arası çalışan 67 kişidir, 16 yıldan uzun süredir çalışan 8 kişide 11-15 yıllık çalışan 38 kişiden daha etkindir. Yargı cümlelerine katılımlara bakıldığında da 16 yıldan uzun süredir çalışanların yüksek katılım sağladığı 5-10 yıl arası çalışanların çok da katılım sağlamadığı görülmektedir. Çalışma süreleri açısından 1. Bölüm'ün genel değerlendirmesi yapıldığında İşletmenin etik değerleriyle çalışan, müşteri, tedarikçi, rakip ve ortaklarının etik değerleriyle uyumu konusunda gruplar arasında anlamlı fark vardır ve en etkin grup 5-10 yıl arası çalışanlardır.

Tablo 4: Etik Stratejileri, Hedef ve Amaçları

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
13. YARGI: Organizasyonun etik stratejisi işletmenin bütün kilit ilişkileriyle (ör, müşteri, rakip, sendika...vb.) uyumludur.	5,37	1,27	7,876**	14,820**
14. YARGI: Etik hedef ve amaçları günden güne değişen değer seçimini düşünmektedir.	5,36	1,07	6,622**	9,701**
12. YARGI: Her kademedeki çalışanın sorumlulukları dahilinde etik hedef ve amaçları vardır.	5,27	1,16	5,171**	7,240**
9. YARGI: İşletmenin etik değerleri işletme stratejisinin başarısını artırmaktadır.	5,25	1,26	6,147**	11,991**
11. YARGI: Her kademedeki çalışan organizasyonun etik hedef ve amaçlarını anlamaktadır.	5,24	1,40	4,510**	7,316**
15. YARGI: Bireyler etik hedef ve amaçlarıyla kendi bireysel başarıları arasında doğrudan bir bağlantı olduğuna inanmaktadır.	5,17	1,11	2,019*	2,819*
16. YARGI: Etik stratejisi periyodik olarak incelenmeli ve iş değişimi ve/veya büyümesiyle güncellenmektedir.	5,07	1,38	11,014**	17,020**
10. YARGI: Yazılı olarak belirtilecek etik hedef ve amaçları; üretim, kalite, finansal hedef ve amaçlar kadar önemlidir.	5,04	1,38	6,937**	13,178**
2. Bölüm: Etik Stratejisi, Hedef ve Amaçları	41,76	8,18	9,609**	16,117**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 4'de İşletmenin etik stratejisinin, hedef ve amaçlarının, işletmeyi olumlu etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Tabloya bakıldığında ilk dikkati çeken değerlendirme için oluşturulan yargı cümlelerine büyük oranda katılım

sağlandığıdır. Yani işletmenin etik stratejisi işletmenin bütün kilit ilişkileriyle uyumlu olup etik hedef ve amaçları günlük değişen değer seçimini düşünmektedir ($\bar{X}=5,37$). Bunun yanında her çalışanın sorumlulukları dahilinde etik hedef ve amaçları vardır ($\bar{X}=5,36$), kurumun etik değerleri işletme stratejisinin başarısını artırmakta ($\bar{X}=5,27$) ve her kademedeki çalışan etik strateji, hedef ve amaçları rahatça anlamaktadır ($\bar{X}=5,25$). Bireyler anladıkları ve kendi sorumlulukları dahilinde oluşturdukları ($\bar{X}=5,24$) etik hedef ve amaçların kendi başarılarını doğrudan etkilediğini düşünmektedirler ($\bar{X}=5,17$). Etik stratejisinin de etik hedef ve amaçlar gibi değişen değer seçimiyle uyumlu ($\bar{X}=5,07$) olduğunu belirten katılımcılar etik hedef ve amaçların diğer hedef ve amaçlar (üretim, kalite ve finans hedef ve amaçları gibi) kadar önemli olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=5,04$).

H_2 = İşletmenin etik stratejisi, hedef ve amaçları işletmeyi olumlu etkilemektedir. “ H_2 hipotezi kabul”

Tablo 4’e katılımcıların yaşları açısından bakıldığında bir yargı dışında diğer bütün yargılarda gruplar arasında anlamlı fark vardır. Yaşlar açısından yargı cümlelerine bakıldığında 45 yaşından büyüklerin yargı cümlelerine yüksek katılım sağladığı (6’ya yakın), 31-35 yaş grubundakilerin de düşük katılım sağladığı (5’e yakın) görülmektedir. Yaş grupları arasındaki farklar 15. yargı dışındaki bütün yargılarda vardır. Farklar ise 9. ve 10. yargılarda 25-30, 31-35 yaş grupları ile 45 yaş üstü grupta, diğer yargılarda ise 31-35 yaş grubu ile 45 yaş üstü grup arasındadır. Bu farklarda etkin olan 45 yaş üstü grup olup bu da ortalamaların yüksekliğinden anlaşılmaktadır. 2. Bölüm’ün genel değerlendirmesine bakıldığında işletmenin etik stratejisinin, hedef ve amaçlarının, işletmeyi olumlu etkilemekte, bu görüşle ilgili gruplar arası fark vardır ve fark da etkin olan grup 45 yaş üstündekilerdir.

Çalışma sürelerinde ise aynen yaş gruplarında olduğu gibi 15.yargı dışında bütün yargılarda fark vardır. Farklarda etkin olan grup 5-10 yıl arasında çalışanlar şeklinde sadece 11. yargı cümlesinde 16 yıldan fazla çalışanlardır. Çalışma grupları için katılımlara bakıldığında 5-10 yıl arasındakilerin ortalama 5’e yakın katılımlarıyla en düşük katılımı sağladıkları 16 yıldan çok çalışanlarında ortalama 6’dan çok katılımlarıyla en yüksek katılımı sağladıkları görülmektedir. 2. Bölüm’ün genel değerlendirmesine bakıldığında işletmenin etik stratejisinin, hedef ve amaçlarının,

işletmeyi olumlu etkilemesiyle ilgili gruplar arası fark vardır ve fark da etkin olan grup 5-10 yıl arasındakilerdir.

Gruplar arası farklara bakıldığında katılımcıların yaşları açısından etkin olan grubun 45 yaş üstü olması ve katılımcıların yaşları ile çalışma sürelerinin doğru orantılı olması çalışma süresindeki farklarda etkin grubun 16 yıl olmasının beklenmesine neden olur ama genelde etkin olan grup 5-10 yıl arası çalışanlardır. Bunun nedeni ise gruptaki kişi sayısının farklılığıdır. 45 yaş üstünde 9 kişi varken bunlardan 8'inin çalışma süresi 16 yıldan çoktur. 5-10 yıllık çalışanların 25-30'lu ve 31-35'li yaşlarda olması da bu beklentinin gerçekleşmemesini sağlamıştır.

Tablo 5: Etik Politikaları ve Prosedürleri

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
17. YARGI: Etik politikaları ve prosedürleri etik stratejisiyle tutarlı davranışları açıklamalıdır.	5,56	1,19	7,019**	10,755**
21. YARGI: Politika ve prosedürlerin ihlaliyle ilgili sapmaların sonuçları açıkça ifade edilmektedir.	5,32	1,14	5,598**	5,023**
19. YARGI: Çalışanlar, etik politikaları ve prosedürlerinin günlük kararlar almada yazılı kurallar kadar önemlidir.	5,21	1,18	6,815**	14,588**
20. YARGI: Çalışanın etik politikaları ve prosedürlerine bağlılığı düzenli olarak izlenmektedir.	5,20	1,04	2,032*	3,523**
24. YARGI: Etik politikaları ve prosedürleri periyodik olarak incelenmekte ve yenilenmektedir.	5,06	1,36	11,313**	16,072**
18. YARGI: Etik politikaları ve prosedürleri bütün çalışanların iletişimlerini etkiler.	4,96	1,19	2,200*	2,785*
23. YARGI: Bireyler bu politika ve prosedürlerin onların nadir iş çevreleriyle alakalı olduğunu ve onlar için önemli olduğunu kabul etmektedir.	4,92	1,14	5,023**	2,543*
22. YARGI: Etik politikaları ve prosedürleri diğer bütün işlemlerin politika ve prosedürlerine uygundur.	3,80	1,66	9,039**	13,001**
3. Bölüm: Etik Politikaları ve Prosedürleri	41,76	8,17801	9,609**	16,117**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 5 İşletmedeki etik politika ve prosedürlerin işletmeyi olumlu etkileyip etkilemediğine dair verileri içermektedir. Tabloya bakıldığında etik politika ve prosedürlerinin etik stratejisiyle tutarlı davranışları açıkladığı ($\bar{X}=5,56$), bu davranış ihlallerinin sonucunun açıkça ifade edildiği ($\bar{X}=5,32$) ve etik politika, prosedürlerinin günlük kararlar almada diğer yazılı kurallar kadar önemli olduğu görülmektedir ($\bar{X}=5,21$). Bunun dışında çalışanların etik politika, prosedürlere bağlılığı ($\bar{X}=5,20$) ve bu prosedür, politikalar düzenli olarak incelenmekte ve güncellenmektedir ($\bar{X}=5,06$). Ayrıca çalışanların iletişimlerini etkileyen etik politika ve prosedürler kendi nadir iş çevreleriyle alakalıdır ve onlar için önemlidir ($\bar{X}=4,96$).

Katılımcılar karar almada diğer yazılı kurallar kadar önem verdikleri ($\bar{X}=4,92$) etik politika, prosedürlerin diğer bütün işlemlerin politika ve prosedürlerine uygun olmadığını düşünmektedirler ($\bar{X}=3,80$).

H₃= İşletmedeki etik politika ve prosedürler işletmeyi olumlu etkilemektedir. “H₃ hipotezi kabul”

Katılımcıların yaşları açısından tabloya bakıldığında yargı cümlelerinden 18 ve 20 dışındakilerde gruplar arası fark vardır. Bu farklar her yargı için farklı yaş gruplarından kaynaklanmakta etkin grup genç yaşta kişiler özellikle 31-35 yaş arasındakilerdir. 3. Bölümün genel değerlendirmesinde etik politika ve prosedürler işletmeyi olumlu etkilemesiyle ilgili yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Bu fark 25-30, 31-35, 36-40 yaş grupları ile 45 yaşından büyükler arasındadır. Gruplar arasında 25-30 ve 31-35 yaşlara göre en etkin olan 36-40 yaşları arasındakiler, ondan sonra 45 yaş üstündekilerdir. Yargılara yaşlar açısından katılımlara bakıldığında 45 yaş üstünün yüksek katılım sağladığı, ortalamalarının 6'ya yakın ve üzerinde olduğu; 31-35 yaş arasındakilerin düşük katılım sağladığı, ortalamalarının 5'e yakın olduğu görülmektedir. Sadece 22. yargıda 25-30 yaş arasındakiler 31-35 yaş grubuna göre düşük katılım sağlamıştır. 22. yargıda dikkati çeken bir diğer özellik ise ortalamaların diğerlerine göre çok düşük olmasıdır. 25-30 yaş grubu ortalama 2.94, 31-35 yaş grubu 3.28 katılım sağlamıştır bu da etik politika, prosedürlerin diğer bütün işlemlerin politika ve prosedürlerine uygun olmadığını göstermiştir.

Çalışma süreleri açısından tablo değerlendirildiğinde 18. ve 23. yargı dışındakilerin hepsinde tüm gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Bu farklarda etkin olan grup 5-10 yıldır çalışanlardır. 3. bölümün genel değerlendirmesine bakıldığında, etik politika ve prosedürler işletmeyi olumlu etkilemesiyle ilgili çalışma sürelerindeki gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Grupların katılımlarına bakıldığında 5-10 yıldır çalışanların 5'e yakın ortalama ile düşük, 16 yıldır çok çalışanların ise 6'ya yakın ve 6'nın üzerindeki ortalama ile yüksek katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 6: Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
28. YARGI: Liderler sorumlulukları altındaki organizasyon birimlerinin işletme etiğine olan etkilerinden sorumlu tutulmaktadır.	5,34	1,15	4,481**	4,907**
30. YARGI: Etik izlemelerinin sonuçları personelin değerini ve performansın yeniden incelenmesini tamamlayıcı rol oynamaktadır.	5,13	1,09	1,802*	1,152*
32. YARGI: Organizasyon düzenli olarak bütün etik stratejileri, politikaları ve prosedürlerinin değeri/faydası ölçülmektedir.	5,12	1,37	19,190**	24,487**
29. YARGI: Bireyler, organizasyonun etik standartlarına uyumlarıyla ilgili sorumlu tutulmaktadır.	5,10	1,19	1,639*	2,133*
26. YARGI: Bütün etik politikaları ve prosedürlerinin iş programına olan etkileri izlenmekte ve ölçülmektedir.	5,04	1,24	8,912**	12,193**
25. YARGI: Organizasyonun bütün etik politikaları ve prosedürlerinin iş programına uygunluğu izlenmekte ve ölçülmektedir.	4,99	1,30	8,790**	11,880**
27. YARGI: Periyodik etik ölçüm sonuçları ayrıntılı organizasyon performansı görüşlerini içermektedir.	4,80	1,16	5,830**	9,049**
31. YARGI: Organizasyonun, doğruları ifade etmek için etik ölçümlerini değerlendirilme/inceleme yöntemleri vardır.	3,76	1,66	8,393**	12,290**
4. Bölüm: Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü	39,27	7,49	9,043**	11,974**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); $p < 0.05$)

Tablo 6’da İşletmenin yazılı etik değerlerinin işletme içindeki bütün işlemleri etkileyip etkilemediğinin sonuçları yer almaktadır. Tablodan liderlerin yönetimi altındaki birimlerin iş etiğine olan etkilerinden sorumlu tutulduğu ($\bar{x}=5,34$), kurumun yaptığı etik ölçüm sonuçlarının personelin değerini ve performansının değerlendirilmesinde tamamlayıcı rol oynadığı ($\bar{x}=5,13$) aynı zamanda işletme de bütün etik stratejileri, politikaları ve prosedürlerinin değerinin düzenli olarak ölçüldüğü anlaşılmaktadır ($\bar{x}=5,12$). Ayrıca bireyler organizasyonun etik standartlarına uyumlarıyla ilgili sorumlu tutulmakta ($\bar{x}=5,10$), bütün etik politika ve prosedürlerinin iş programına olan etkileri ($\bar{x}=5,04$) ile uygunluğu izlenmekte ve ölçülmektedir ($\bar{x}=4,99$). Periyodik etik ölçüm sonuçları organizasyon performansının değerlendirilmesinde tamamlayıcı rol oynamaktadır ($\bar{x}=4,80$). Ancak ankete katılanlar organizasyonun etik ölçümlerini doğru değerlendirdiklerine ve doğruları ifade ettiklerine inanmamaktadırlar ($\bar{x}=3,76$).

H_4 = İşletmenin yazılı etik değerleri, işletme içindeki bütün işlemleri etkilemektedir.
“ H_4 hipotezi kabul”

Sonuçta İşletmenin yazılı etik değerlerinin işletme içindeki bütün işlemlerini etkilemektedir. Ama organizasyonun tüm işlemlerinde etkili olan etik değerler ile ilgili yapılan ölçümler doğru değerlendirilmemekte bu da ödüllendirme mekanizmasının doğru çalışmasında sıkıntı yarattığı düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır.

Katılımcıların yaşı açısından tabloya bakıldığında 29. ve 30. yargılarda gruplar arasında fark olmadığı görülürken diğer yargıların hepsinde gruplar arasında farklar vardır. Genelde fark 31-35 yaş grubu ile 36-40, 41-45 ve 45 yaş üstü grupları arasındadır. Bu gruplarda etkin olan ise 31-35 yaş grubudur. 31. ve 32. yargılarda ise durum daha da karışmakta farklar iki bölüme ayrılmaktadır. 31. yargı için ilk bölüm 25-30 yaş grubu ile 36-40 ve 45 yaş üstü gruplar arasında olup etkin olan 25-30 yaş grubudur. İkinci bölüm ise 31-35 yaş grubu ile 36-40 ve 45 yaş üstü gruplar arasında olup etkin olan 31-35 yaş grubudur. 32. yargı içinse bu bölümlerden ilkinde farklar 25-30 yaş grubu ile 36-40, 41-45 ve 45 yaş üstü gruplar arasında olup etkin olan 25-30 yaş grubuyken ikinci bölümde farklar 31-35 yaş grubu ile 36-40, 41-45 ve 45 yaş üstü gruplar arasında olup etkin olan 31-35 yaş grubudur. 31. yargı kurumun etik ölçüm sonuçlarını doğru değerlendirdiği konusunda olup 25-30 ve 31-35 yaş grupları diğerlerine göre düşük katılımlar sağlamıştır. Bu da kurumun bir eksiği/yanlışı olarak yukarıdaki değerlendirmede yerini almıştır. 32. yargıda ise kurumun etik stratejileri, politikaları ve prosedürlerinin değerinin ölçüldüğü konusundadır ve her ne kadar 25-30 ve 31-35 yaş gruplarının ortalamaları 4'ün üzerinde de olsa yargılara katılımlarda en düşük "2 katılmıyorum" verilmesi diğer gruplarda ise en düşük "6 katılmıyorum" verilmesi gruplar arasında fark oluşmasına neden olmuştur. Yaş grupları açısından katılımlara bakıldığında ise 31-35 yaş grubunun düşük katılım sağladığı (ort.= 4'den fazla), 45 yaş üstü grubun ise yüksek katılım sağladığı (ort.= 6'ya yakın) görülmektedir. Yaş grupları açısından 4. bölümün genel değerlendirmesine bakıldığında, İşletmenin yazılı etik değerlerinin işletme içindeki bütün işlemleri etkilediği konusunda 25-30 yaş grubu ile 45 yaş üstü grup ve 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45 yaş üstü gruplar arasında olup etkin olan grupları genç yaştaki gruplar olduğu görülmektedir.

Çalışma süreleri açısından tablo değerlendirildiğinde 29. ve 30. yargı dışında bütün yargılarda 5-10 yıldır çalışanlarla 11-15 yıldır ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar

arasında fark olduğu ve etkin olan grubun 5-10 yıldır çalışanlar olduğu görülmektedir. Katılım ortalamalarında ise 5-10 yıl arası çalışanların düşük (ort.= 5'e yakın), 16 yıl ve üzeri çalışanların yüksek (ort.=6'dan fazla) katılım sağlamaktadırlar. 4. bölümün genel değerlendirmesine bakıldığında İşletmenin yazılı etik değerlerinin işletme içindeki bütün işlemleri etkilediği konusunda 5-10 yıldır çalışanlarla 11-15 yıldır ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında fark olup etkin olan 5-10 yıldır çalışanlardır.

Tablo 7: Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F.
39. YARGI: Terfi için aday belirlerken iş etiğinin etkisi düşünülmektedir.	5,62	,99	7,758**	6,591**
34. YARGI: Bireysel kararlarda ve rollerdeki etiğin etkisi bireylerin davranışlarını değerlendirmede göz önünde bulundurulmaktadır.	5,28	,99	4,169**	9,429**
35. YARGI: Çalışanlar düzenli olarak etiğe dayalı karar seçimlerinde denetimi sağlamak için pozitif geri bildirimde bulunmaktadırlar.	5,28	1,03	4,151**	6,014**
33. YARGI: Etik politikaları ve prosedürlerinin uygunluğu pozitif performans değerlendirilmesi için önemlidir.	5,21	1,11	1,951*	2,259*
38. YARGI: Çalışanlar, çalışma yerlerindeki etik modelini geliştirmek için önerdikleri fikirler ödüllendirilmektedir.	5,19	1,01	5,187**	4,776**
37. YARGI: Çalışma grupları içinde organizasyonun etik standartlarını oturtmak için yüksek kademedekiler eşit şekilde desteklenmektedir.	5,14	1,22	9,875**	9,171**
36. YARGI: Liderler kendi kontrolleri altındaki organizasyon birimlerindeki etiğe dayalı etki için ödüllendirilmektedir.	5,03	1,35	3,185**	3,989**
40. YARGI: Aşırı derecede etik standartları ihlali organizasyon için kabul edilmemektedir.	4,50	1,58	12,958**	15,314**
5. Bölüm: Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek	41,27	6,81	10,785**	13,100**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 7'de İşletmedeki etiğe uygun davranışları ödüllendiren sistemin adaletli bir biçimde çalışıp çalışmadığı incelenmektedir. Kurumun ödüllendirme sisteminde iş etiğinin etkisi terfi için aday belirlenirken düşünülmekte ($\bar{X}=5,62$), bireylerin davranışlarının değerlendirilmesinde göz önüne alınmaktadır ($\bar{X}=5,28$). Çalışanlar düzenli olarak etik karar seçimleri için pozitif geri bildirimde bulunmaktadırlar ($\bar{X}=5,28$). Bu değerlendirmelerde etik politikaları ve prosedürleri önemlidir ($\bar{X}=5,21$). Ayrıca çalışanların etik modelini geliştirmek için sundukları fikirler ödüllendirilmekte ($\bar{X}=5,19$) ve çalışma grupları içinde etik değerleri oturtmak için yüksek kademedekiler eşit şekilde desteklenmektedir ($\bar{X}=5,14$). Bu desteğin yanında

liderler kendi yönetimlerindeki birimlerde etiğe uygun davranışlar için ödüllendirilmektedir ($\bar{x}=5,03$). Kurum içinde aşırı derecedeki etik değerlerin ihlali ise kabul edilmemektedir ($\bar{x}=4,50$).

H₅= İşletmedeki etiğe uygun davranışları ödüllendiren sistem adaletli bir biçimde çalışmaktadır. “H₅ hipotezi kabul”

Her ne kadar hipotez kabul edilse de sonuç bir önceki bölümde ortaya çıkan sonucu doğrulamamaktadır. Katılımcılar, kurumun etik değerler konusundaki değerlendirmeleri doğru yapmadığını ama ödüllendirme sisteminin adaletli çalıştığını belirtmektedirler. Bu da büyük bir çelişki yaratmaktadır. Bu çelişkinin nedeni çalışanların soruları yanlış anladıkları ihtimali olabileceği gibi işletmenin bir kamu kuruluşu olmasından da kaynaklanıyor olabilir. Buna dair daha ayrıntılı bir değerlendirme sonuç bölümünde yapılacaktır.

Katılımcıların yaşları açısından bakıldığında 33. yargı dışındaki bütün yargılarda gruplar arası farklar vardır. Bu farklar genelde 31-35 yaş grubu ile 45 yaşından büyük grup arasında olup 39. yargıda 31-35 yaş grubu ile 36-40, 41-45 ve 45 yaşından büyük gruplar arasındadır. 37. ve 40. yargılarda da 39. yargıda olan farkların yanında 25-30 yaş grubu ile 41-45 ve 45 yaşından büyük gruplar arasında da fark vardır. Bu farklarda etkin olan 45 yaşından büyük olan gruptur. Bu etkinlik yargıların ortalamalarının yüksekliğinde görülmektedir. 31-35 yaş arasının yargı katılım ortalaması 4’ün üzerinde olup 45 yaşından büyük olan grubun katılım ortalaması ise 6’nın üzerindedir. 5. Bölümün genel değerlendirmesine bakıldığında ise aynı gruplar arasında yine fark olduğu görülmekte ve katılım ortalamaları da aynen yargılarda olduğu gibidir.

Çalışma süresi açısından gruplar arasında 33. yargı dışındaki yargılarda fark olup fark 5-10 yıldır çalışanlarla 11-15 ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasındadır. Etkin olan grup 5-10 yıl arasında olanlardır bu da yaş grubundaki etkin grupla çelişmektedir. Bunun nedeni de daha önceki bölümlerin birinde olduğu gibi kişi sayısı farklılıklarıdır. 5-10 yıl arasındakilerin ortalamaları 5’e yakın olup 16 yıl ve üzerindekiilerin ortalamaları 6’nın üzerindedir. Çalışma süreleri açısından 5. bölümün genel değerlendirmesinde gruplar arası farklılıklar ve katılım ortalamaları da aynen yargı cümlelerinde olduğu gibidir.

Tablo 8: Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
47. YARGI: İnsanlar, uygulanan etik kurallarına olan etkilerinden sorumludurlar.	5,23	1,23	3,820**	6,714**
43. YARGI: İdareciler, yazılı kurallara eklenen şeyleri sunan personeli desteklemektedir.	5,19	1,02	4,223**	4,201**
45. YARGI: Bireyler, zorunlu olan etik politikalarıyla yön gösteren etik kurallarını bir birinden ayırırlar.	5,16	1,11	1,584*	2,986*
48. YARGI: Etiğe dayalı karar seçimlerindeki kurallar periyodik olarak yeniden incelenmekte ve ihtiyaçlara göre yenilenmektedir.	5,14	1,32	16,304**	21,959**
44. YARGI: Çalışanlar etik politikasında olmayan sorularla karşılaşınca cevaplamak için geçerli olan kuralların bilincindedirler.	5,13	1,17	1,476*	2,568*
42. YARGI: Yazılı etik kuralları düzensizlik ve anlaşmazlıklara engel olmak için bütün işletme politikalarına ve prosedürlerine uygundur.	5,07	1,32	9,300**	16,930**
41. YARGI: Önceden belirlenen yazılı kurallar etiğe dayalı kararlar almada bütün kademedeki liderlere yardım eder.	4,87	1,20	3,573**	8,727**
46. YARGI: Etik kuralları bireylere mevkileri gereği karşılaştıkları sorunların sonuçlarını üstleri tarafından emredilmediğinde başarılarına yardımcı olmakta etkilidir.	4,85	1,38	4,518**	9,441**
6. Bölüm: Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar	40,65	7,33	8,590**	15,406**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); $p < 0.05$)

Tablo 8’de İşletmenin etiğe dayalı karar seçimi için koyduğu kuralların kesin bir biçimde belirtilip belirtilmediği ve herkese eşit biçimde uygulanıp uygulanmadığı incelenmektedir. Veriler incelendiğinde çalışanların uygulanan etik kurallarına olan etkilerinden sorumlu oldukları ($\bar{x}=5,23$) ve idarecilerin kurallara katkı sağlayan personeli destekledikleri ($\bar{x}=5,19$) ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar karar verirken zorunlu olarak uygulamaları gerekenlerle yön gösterici olarak dikkate almaları gerekenleri bir birinden ayırırken ($\bar{x}=5,16$) bu kurallar periyodik olarak incelenmekte ve ihtiyaçlara göre yenilenmektedir ($\bar{x}=5,14$). Çalışanlar etik politikalarında yer almayan sorunlarda cevap bulacakları kuralların (kurum içinde sözlü olarak ifade edilen etik değerler) farkındadırlar ($\bar{x}=5,13$). Yazılı etik kurallar düzensizlik ve anlaşmazlıklara engel olmak için bütün işletme politikalarına, prosedürlerine uygundur ($\bar{x}=5,07$) ve liderlere de alacakları kararlarda yardımcı olurlar ($\bar{x}=4,87$). Liderler kadar çalışanların da başarılarında bu kurallar etkilidir, çalışanlar üstlerinin yardımcı olmadıkları soruların cevaplarını bu kuralları dikkate alarak bulurlar ($\bar{x}=4,85$).

H₆= İşletmenin etiğe dayalı karar seçimi için koyduğu kurallar kesindir ve herkese eşit biçimde uygulanmaktadır. “H₆ hipotezi kabul”

Tabloya bakıldığında 44. ve 45. yargı dışındaki yargılarda yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Bazı yargılarda farklar 31-35 yaş grubu ile 45 yaş üstü grup arasındayken bazılarında ise 31-35 yaş grubu ile 36-40, 41-45 ve 45 yaş üstü gruplar arasındadır. Bunlarda etkin olan 45 yaş üstü grup olup en yüksek katılım (ort.=6’dan fazla) sağlamıştır. En düşük katılım sağlayan grup ise 31-35 yaş grubu (ort.=5’e yakın) arasındadır. Bölümün genel değerlendirmesine bakıldığında, İşletmenin etiğe dayalı karar seçimi için koyduğu kurallar kesin belirtildiği ve bu kuralların herkese eşit biçimde uygulandığı konusunda 25-30 yaş grubu ile 45 yaş üzerindeki grup ve 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45 yaş üstü gruplar arasında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri açısından bir değerlendirme yapıldığında 44. ve 45. yargı dışında tüm yargılarda ve bölümün genel değerlendirmesinde 5-10 yıllık çalışanlarla 11-15 ve 15 yıldan çok çalışanlar arasından istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğu ve farklarda etkin grubun 5-10 yıllık çalışanlardır. Katılımlara bakıldığında ise 4’ü biraz geçen ortalama 5-10 yıldır çalışanların düşük, ortalama 6’dan fazla katılımı 15 yılı geçenlerin yüksek katılım sağlamaktadırlar.

Tablo 9: Etik İklimini Belirlemek

	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
52. YARGI: Çalışanlar, etik ikliminin verimlilik, kalite ve müşteri servisine etkisini anlamaktadırlar.	5,28	1,22	4,811**	7,405**
51. YARGI: Denetçiler kendi yönetimlerindeki çalışma gruplarında hakim olan etik ikliminin etkisini anlarlar.	5,17	1,29	1,480*	2,254*
56. YARGI: Liderler etik iklimini düzenleyen büyük karar ve rolleri gerçekleştirirler.	5,12	1,32	4,467**	5,946**
55. YARGI: Bireyler kendi değerleriyle organizasyon değerleri arasındaki ilişkiyi anlarlar.	5,10	1,09	1,615*	1,630*
50. YARGI: Organizasyonun etik iklimi ayrıntılı organizasyon incelemelerinin bir parçası gibi düzenli olarak değerlendirilmektedir.	4,95	1,16	7,577**	10,786**
53. YARGI: Organizasyon, etik kuralları anlamına gelen değerler takımının kararlarını kabul eder.	4,86	1,45	2,345*	4,806**
54. YARGI: Çalışanlar başarı için organizasyonun etik beklentilerini/ihtiyaçlarını anlarlar ve katılırlar.	4,52	1,70	4,962**	6,437**
49. YARGI: Çalışanın organizasyonun tanımlanan etiği çerçevesinde kesin karar alma seviyesini belirleyen formal işlemler vardır.	3,87	1,68	8,953**	12,889**
7. Bölüm: Etik İklimini Belirlemek	38,85	8,50	6,923**	10,474**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 9’da İşletmenin etik ikliminin işletmedeki diğer işler ve kişilerle uyumu değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda çalışanların, etik ikliminin verimlilik, kalite ve müşteri servisine olan etkisini anladıkları ($\bar{X}=5,28$) görülürken çalışma grupları içindeki etik denetçileri de grup içinde hakim olan etik iklimi ve bunun grup üyelerine etkisini fark etmektedirler ($\bar{X}=5,17$). İşletme liderleri etik iklimini düzenleyen büyük kararlardaki rollerini gerçekleştirirler ($\bar{X}=5,12$) ve bireyler kendi değerleriyle organizasyon değerleri arasındaki ilişkiyi anlarlar ($\bar{X}=5,10$). Kurumun etik iklimi diğer işler, ilişkiler ve değerler gibi düzenli olarak değerlendirilmekte ($\bar{X}=4,95$) ve etik değerleri en etkin olan grubun etik iklimi de genel kurum etik ikliminde etkin rol oynamaktadır ($\bar{X}=4,86$). Çalışanlar kendi başarıları için kurumun etik iklimini, bu iklimin gereği kurumun etik beklentilerini, ihtiyaçlarını anlayıp desteklerken ($\bar{X}=4,52$) sosyal yaşamlarında bu değerleri uygulamayı kendi değerleri doğrultusunda kararlar almaktadırlar ($\bar{X}=3,87$).

H_7 = İşletmenin etik iklimi işletmedeki diğer işler ve kişilerle uyumludur. “ H_7 hipotezi kabul”

Bu uyum için yaş grupları arasındaki farklara bakıldığında 51., 53. ve 55. yargı dışındaki yargılarda ve bölümün genel değerlendirmesinde farklar vardır. Farklar genelde hepsinde olduğu gibi 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45 yaş üstü ve 25-30 yaş grubu ile 45 yaş üstü arasındadır. 45 yaş üstündeki katılımcılar diğer bölümlerin genelinde olduğu gibi yine yaş gruplarından diğerlerine göre yargılara yapılan katılımlarda daha etkindir. Ortalamalar 45 yaş üstü için 6’nın üzerinde 31-35 yaş grubu için 4.5 civarındadır.

Çalışma süreleri açısından ise gruplar arası farklar 51. ve 55. yargı dışındaki bütün yargılar ve bölümün genel değerlendirmesinde olup genelinde 5-10 yıl ile diğer iki grup arasındadır. Yargıların hepsinde etkin olan grup 5-10 yıldır çalışan katılımcılarken çalışanların başarıları için organizasyonun etik beklentilerini/ihtiyaçlarını anladıkları ve katıldıkları konusunda etkin olan grup 15 yıldan uzun süre çalışanlardır.

Tablo 10: Etiğe Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
64. YARGI: Yönetim mütemadiyen istedikleri etik pratiklerine uygun modelleri göstermektedir.	5,58	,97	11,388**	19,292**
60. YARGI: Çalışanlar karmaşık konular karşısında yardıma ihtiyaç duyduğunda daha önceden uygulanan etik pratiklerini tekrarlamaktadır.	5,52	,96	8,670**	15,766**
63. YARGI: Bireyler işlerinde her durumda organizasyonun etiğe dayalı kurallarını uygulamayı beklemektedir.	5,35	,96	8,679**	12,849**
57. YARGI: Organizasyonun her kademesindeki bireyler etik davranışlarını desteklemedeki sorumluluğunu kabul eder.	5,27	1,14	7,710**	6,325**
59. YARGI: Bütün formel ve informal etik pozisyonları desteklenmeli ve mükafatlandırılmaktadır.	5,14	1,26	6,166**	10,787**
62. YARGI: Yazılı kurallar bireylerin etiğe uygun karar almalarına yardımcı olur.	5,08	1,27	10,428**	18,277**
61. YARGI: Etiğe dayalı davranışlarda organizasyonun odağı sadece etiğin bilinen doğru ve güzel yanları değildir.	4,72	1,18	4,523**	4,740**
58. YARGI: Liderler, organizasyondaki etik pozisyonunun geçerliliğini kuvvetlendirmek için sık sık fırsat bulurlar.	3,83	1,78	9,274**	10,786**
8. Bölüm: Etiğe Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı	40,50	7,19	16,424**	22,488**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 10 İşletmede etiğe dayalı davranışları destekleyici bir yapının olup olmadığını ve bunun adaletli bir sistem olup olmadığını göstermektedir. Veriler incelendiğinde; yönetimin belli aralıklarda istedikleri etik pratiklerine uygun modelleri gösterdikleri ($\bar{X}=5,58$), çalışanlarında içinden çıkamadıkları, yardıma ihtiyaç duydukları konularda bu pratikleri dikkate aldıkları ve uyguladıkları ($\bar{X}=5,52$) görülmektedir. Bunun yanında bireyler her durumda organizasyonun, etiğe dayalı kurallarını uygulamakta ($\bar{X}=5,35$), başka bireylere etik davranışları konusunda verdikleri desteğin sorumluluğunu kabul etmektedirler ($\bar{X}=5,27$). Daha açık bir ifadeyle bireyleri bir konuda yönlendiren başka bir birey o yönlendirme sonucu ne olursa olsun diğer birey kadar kendinin de sorumlu olduğunu belirtir. Ayrıca kurum içinde etiğe dayalı davranışlar desteklenirken bütün formel ve informal etik pozisyonlarını dikkate alınır ve mükafatlandırılır ($\bar{X}=5,14$), bireylerin etiğe uygun karar almalarına yardımcı olan ($\bar{X}=5,08$) etik kurallarda sadece etiğin bilinen doğru ve güzel yanlarını içermeyip ($\bar{X}=4,72$) liderler organizasyondaki etik pozisyonlarının geçerliliğini kuvvetlendirmek için fırsat bulamamaktadırlar ($\bar{X}=3,83$).

H₈= İşletmede etiğe dayalı davranışları destekleyici bir yapı vardır ve adaletlidir. “H₈ hipotezi kabul”

Yaş grupları açısından bir değerlendirme yapıldığında yargı cümlelerinin hepsinde gruplar açısından anlamlı fark vardır. Bu fark genelde 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45’den büyük yaş grupları arasında olup bazı yargılarda bu farklar 25-30 yaş grubu ile 41-45 ve 45’den büyük yaş grupları arasındadır. 8. bölümün genel değerlendirmesine bakıldığında İşletmede etiğe dayalı davranışları destekleyen adaletli yapıyla ilgili 25-30 ve 31-35 yaş grupları ile diğer üç grup arasında anlamlı fark vardır. Bu farkın nedeni ise daha önceki etiğe dayalı etkinin ölçümü ve etiğe uygun davranışları değerlendirmede ortaya çıkan çelişkidir. O bölümlerle bağlantılı olan bu yapının adaletli çalıştığı konusunda genç yaştaki katılımcılarla diğer yaş gruplarındaki katılımcılar arasında düşünce farklılıklarıdır.

Çalışma süreleri açısından bakıldığında bütün yargılarda ve bölümün genel değerlendirmesinde 5-10 yıldır çalışan katılımcılarla daha uzun süredir çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

Tablo 11: Etiğe Dayalı Liderlik Uygulamaları

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
65. YARGI: Liderler organizasyonun etiğe dayalı ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaktadırlar.	5,40	1,10	9,853**	8,659**
67. YARGI: Liderler diğer önemli sorumlulukları kadar etiğe dayalı sorumluluklarına da dikkat etmektedir.	5,38	1,10	7,065**	6,219**
70. YARGI: Organizasyon içindeki liderler birimlerinde etik durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında kılavuzluk için başvuracakları kişileri bilirler.	5,38	1,16	7,184**	10,335**
66. YARGI: Liderler çalışanlarının ihtiyaç duyduğu uygun etiğe dayalı yollar izlemektedir.	5,36	1,03	2,798*	3,401*
72. YARGI: Liderler rutin olarak çalışanlarının etiğe dayalı karar ve davranışlarını mükafatlandırmakta ve takdir etmektedir.	5,34	1,10	6,428**	7,647**
71. YARGI: Liderler çalışanlarının kararlarında ve rollerindeki etiğe dayalı memnuniyetin sorumluluğunu kabul etmektedirler.	5,26	1,17	3,107**	4,356**
69. YARGI: Liderler günlük iş operasyonlarında potansiyel etik anlaşmazlıklarının sebeplerini bilmek isterler.	5,19	1,21	7,819**	7,886**
68. YARGI: Çalışanlar etikle ilgili sorularını yöneltmek için herhangi bir lidere serbestçe yaklaşabileceklerini bilirler.	3,91	1,75	8,744**	14,310**
9. Bölüm: Etiğe Dayalı Liderlik Uygulamaları	41,21	7,47	10,659**	14,149**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 11’de İşletmedeki liderlerin uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine dair veriler vardır. Bunlar incelendiğinde liderlerin organizasyonun etik ihtiyaçlarını ve beklentilerini anladıkları ($\bar{X}=5,40$), diğer önemli sorumlulukları kadar etik ile ilgili sorumluluklarına da dikkat ettikleri ($\bar{X}=5,38$) ve etik konusunda karşılaştıkları sorunlarda kılavuzluk için kime gideceklerini bildikleri ($\bar{X}=5,38$) görülmektedir. Bunun dışında liderler, çalışanlarının ihtiyaç duyduğu etiğe dayalı yolları izlemekte ($\bar{X}=5,36$) belli aralıklarda çalışanlarının etiğe dayalı karar ve davranışlarını mükafatlandırmakta ($\bar{X}=5,34$) ve çalışanlarının karar, rollerindeki etiğin etkisinden memnuniyetlerinin sorumluluklarını kabul etmektedirler ($\bar{X}=5,26$). İşletme liderleri günlük iş operasyonlarında potansiyel etik anlaşmazlıklarının sebeplerini araştırırken ($\bar{X}=5,19$) çalışanlar etik ile ilgili sorularını yöneltmek için herhangi bir lidere rahatça yaklaşmamaktadırlar ($\bar{X}=3,91$).

H_9 = İşletmedeki liderler uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirirler. “ H_9 hipotezi kabul”

Sonuçta işletmedeki liderler uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirmektedirler. Ama liderler her ne kadar çalışanlarının etik kararlarını ve davranışlarını ödüllendirseler de, diğer sorumluluklarının yanında etikle ilgili sorumluluklarına önem verseler ve çalışanlar arasındaki etik anlaşmazlıklarının nedenlerini araştırırsalar da çalışanlar etik ile ilgili sorunlarını liderlerine rahatça söyleyememektedirler. Bu da çalışanların liderlerine güvenmedikleri veya aralarında iletişim sorunu olduğu görüşünün oluşmasına neden olmuştur.

Yargılardan ise 66. sı dışında diğerlerinin hepsinde 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45 üstü yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yargıların bazılarında bu farka 25-30 yaş grubu ile 45 üstü yaş grubu fark eklense de etkin olan grup hepsinde 45 üstü yaş grubudur. Yargılara katılım ortalamalarına bakıldığında en düşük katılım 31-35 yaş grubunda (ort.= 4.6) olup en yüksek katılım 45 üstü yaş grubundadır (ort.= 6.2). Dikkati çeken bir nokta ise 68. yargıya katılımlarda en düşük katılımın 2.94 ile 25-30 yaş grubuna, daha sonra 3.40 ile 31-35 yaş grubuna ait olmasıdır. Ortalamaların bu düşüklüğü tek başlarına etkin grubun 45 üstü yaş grubuna ait olduğunu o yargı için değiştirmese de genel katılım ortalamasının düşük

çıkmasını sağlamıştır ve çalışanların liderlerine etik konusundaki sorularını sormak için rahatça diyalog kuramadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çalışma süreleri açısından da 66. yargı dışındaki tüm yargılarda 5-10 yıldır çalışanların olduğu grupta diğer gruplar arasında anlamlı bir fark olup etkin grup 5-10 yıldır çalışanlardır. Katılım oranlarında da en düşük yine ort.=4.7 ile 5-10 yıldır çalışanlar en yüksek katılım ort.= 6.1 ile 15 yıldan çok çalışanlardır. 68. yargıda yine yaş gruplarında olduğu gibi dikkat çekici bir rakam düşüklüğü vardır. Özellikle 5-10 yıldır kurumda çalışanların o yargı için cevap ortalaması 3.31'dir. Bu da o yargının ortalamasının düşmesini ve çalışanların liderlerine etik konusundaki sorularını sormak için rahatça diyalog kuramadıkları sonucunun ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Tablo 12: Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
77. YARGI: Müşteriler etik standartları ve idari işlemleri anlamaktadır.	5,45	1,13	7,615**	15,034**
76. YARGI: Kurumun bağlı olduğu siyasi birim organizasyonun etik standartlarının farkındadır.	5,43	1,13	6,250**	14,060**
74. YARGI: Tedarikçiler, organizasyonun görülen etiğe dayalı çalışmaları doğrultusunda davranmaktadır.	5,34	1,20	7,144**	13,835**
80. YARGI: Etik standartlarının çalışanların moralleri ve motivasyonları üzerinde etkisi düzenli olarak ölçülmektedir.	5,07	1,26	10,947**	15,628**
78. YARGI: Organizasyonun etik standartları bütün grupların, birimlerin ve departmanların kararlarını ve rollerini etkiler.	5,03	1,22	1,854*	1,352*
79. YARGI: Ekonomik performansı etkileyen etik standartlarının etkisi ölçülmektedir.	5,01	1,26	14,150**	20,789**
75. YARGI: Organizasyon etiğe dayalı anlaşmazlıkların kapsamının ast ve eşit kademelerdeki çalışanların performansına yardım etmektedir.	4,93	1,38	5,308**	12,067**
73. YARGI: Çalışanlar, organizasyon amaçları çerçevesinde kesin kararlar almada etiğe dayalı davranışların etkisini ölçülmesinde yardımcı olurlar.	3,91	1,74	9,903**	13,792**
10. Bölüm: Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek	40,17	7,86	14,293**	24,053**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 12'de İşletmenin etiğe dayalı uygulamalarının iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkileyip etkilemediği yer almaktadır. Kurumun ilişki içinde olduğu müşterileri organizasyonun etik standartları ve idari işlemlerini anlamakta ($\bar{X}=5,45$), bağlı olduğu siyasi yönetim birimi işletmenin etik standartlarının farkında olup ($\bar{X}=5,43$) tedarikçiler ise kurumun görülen etik çalışmaları doğrultusunda davranmaktadırlar ($\bar{X}=5,34$). İşletmenin etik

standartlarının çalışanların moralleri ve motivasyonları üzerindeki etkisi ölçülürken ($\bar{x}=5,07$) bu standartlar bütün grupların, birimlerin ve departmanların kararlarını/rollerini etkilemekle ($\bar{x}=5,03$) birlikte etik standartlar içinde ekonomik performansı etkileyenlerin etkisi de ölçülmektedir ($\bar{x}=5,01$). Çalışanlar arasındaki etik anlaşmazlıkları ast ve eşit kademelerdeki çalışanların performansını etkilerken ($\bar{x}=4,93$) çalışanlar organizasyon amaçları çerçevesinde kesin kararlar almada etik standartların etkisini değerlendirme konusunda yardımcı olmamaktadırlar ($\bar{x}=3,91$). H_{10} = İşletmenin etiğe dayalı uygulamaları iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkiler. “ H_{10} hipotezi kabul”

Sonuçta İşletmenin etiğe dayalı uygulamaları iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkilerken çalışanlar buna dair değerlendirme yapan kişilere yardımcı olmamaktadırlar. Bunun altında değerlendirmecilerin yanlış yorumları, çalışanların etik standartlar dahilinde karar almadıkları veya standartların kararlara etkisine dair akıllarında bir çelişki olmasıdır. Bu yine daha önceki bölümlerde ortaya çıkan çelişkiyle de bütünleştirilebilir. Buna dair yorumlar ve önerilerde sonuç bölümünde yer almaktadır.

Yaş grupları arasında görüş farklılığına dair değerlendirmede yine fark ağırlıklı olarak 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45 üstü yaş grupları arasında olup 78. yargı dışında tüm yargılarda bu fark görülmekle birlikte bu sefer bu farkların hepsine ek olarak 25-30 yaş grubu ile 41-45 ve 45 üstü yaş grupları arasındaki fark da vardır. Bölümün genel değerlendirmesinde de yine aynı farklar görülmekte ve birçok yargı ve bölümde olduğu gibi her ne kadar gençler ile diğer gruplar arasında fark olsa da etkin olan grup 41-45 ve 45 üstü yaş gruplarıdır.

Çalışma süreleri açısından ise yine 5-10 yıldır çalışanlarla 11-15, 16 yıl ve üstü çalışanlar arasında fark vardır ve etkin grup 5-10 yıldır çalışanlardır. 78. yargı dışındaki tüm yargılarda bölümün genel değerlendirmesinde aynı fark vardır.

Tablo 13: Etik Eğitimi ve Oryantasyonu

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
87. YARGI: Bireyler, onlar için hazırlanan etik pratiklerini destekleyen etkilere sahip eğitim araştırmalarına teşvik edilmektedir.	5,49	,94	5,834**	7,318**
82. YARGI: Liderler çalışanlarını etkileyen etik kararları ve hareketleri için verilen formel eğitimi kabul etmektedir.	5,45	1,01	6,845**	5,677**
85. YARGI: Bireyler, kendi değerlerini nasıl açıklayacakları ve kendilerinin etik uyumlarını nasıl tayin edecekleri konularında eğitilmektedir.	5,29	1,10	6,003**	6,560**
83. YARGI: Bireyler, organizasyonun etik politika ve prosedürlerinin bütün nasıl ve nedenleri konusunda eğitilmektedir.	5,28	1,06	6,810**	9,856**
88. YARGI: Etik etkisi eğitimlerinin bazıları tüm çalışanlara hitap etmektedir.	5,27	1,08	3,183*	2,518*
84. YARGI: Çalışanlar, etik pratiklerini destekleyen işlemlerdeki performanslarını nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitilmektedir.	5,23	1,19	5,022**	5,685**
86. YARGI: Etik etkisi ve ikliminin verilerin kullanımının oryantasyonu yöneticiler için hazırdır.	5,19	1,25	7,263**	8,791**
81. YARGI: Oryantasyonlar yeni çalışanların organizasyonun etik standartları ve pratiklerini de kapsamaktadır.	5,09	1,27	1,608*	1,324*
11. Bölüm: Etik Eğitimi ve Oryantasyonu	42,29	6,65	8,631**	8,994**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); $p < 0.05$)

Tablo13’de İşletme içindeki etik ile ilgili bir eğitim ve oryantasyon sisteminin varlığı tartışılmaktadır. Tabloya göre bireylerin kendileri için hazırlanan etik pratiklerini destekleyen etkilere sahip eğitim araştırmalara teşvik edildiği ($\bar{X}=5,49$), liderlerin çalışanlarını etkileyen kararları ve hareketleri için verilen eğitimi kabul ettiği ($\bar{X}=5,45$) ve bireylerin kendi etik değerlerini ve uyumlarını nasıl belirleyeceklerine dair eğitim aldıkları ($\bar{X}=5,29$) anlaşılmaktadır. Bunların yanında çalışanlar kurumun etik politika, prosedürlerinin bütün nasıl ve nedenleri konusunda eğitilmekte ($\bar{X}=5,28$) ama etik ile ilgili eğitimlerin sadece bazıları tüm çalışanlara hitap etmektedir ($\bar{X}=5,27$). Ayrıca çalışanlar etik pratiklerini destekleyen işlemlerdeki performanslarını nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitilirken ($\bar{X}=5,23$) yöneticilere etik etkisi ve eğitimine dair verilerin kullanımı için gerekli oryantasyonlar verilmekte ($\bar{X}=5,19$) ve yeni işe başlayanlar için yapılan oryantasyonlar kurumun tüm etik standartları ve pratiklerini kapsamaktadır ($\bar{X}=5,09$).

H_{11} = İşletme içindeki etik ile ilgili bir eğitim ve oryantasyon sistemi vardır. “ H_{11} hipotezi kabul”

Hipotez kabul edilse de etik eğitim ve oryantasyon sistemi tüm çalışan ve liderlere uygulanırken verilen eğitimlerin sadece bazıları tüm çalışanlara hitap etmektedir. Bu da sistemin tam olarak kurumun istediği gibi çalışmadığını göstermektedir.

Yaş grupları ve çalışma süresi grupları açısından bakıldığında 81. ve 88. yargı dışında tüm yargılarda ve bölümün genel değerlendirmesinde gruplar arası farklar vardır. Her bölümde olduğunda gibi bu bölümde de farklar yaş gruplarında 31-35 yaş grubu ile 41-45 ve 45 üstü yaş grupları arasında olup etkin gruplar 41-45 ve 45 üstü yaş gruplarıdır. Çalışma süresinde de farklar yine 5-10 yıldır çalışanlarla 11-15, 16 yıl ve üstü çalışanlar arasında olup etkin olan grup 5-10 yıldır çalışanlardır.

Tablo 14: Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı

Yargılar	Ort.	Std. Sapma	Yaş	Çalışma Süresi
			F	F
95. YARGI: Bireyler, iş durumları hakkında herhangi bir etiğe dayalı kaygı tespit ettiklerinde dinlenmektedir.	5,29	1,17	5,808**	5,755**
93. YARGI: Etik iklimi ve etkisine biçilen değer çalışan değerlerine dikkati de içermektedir.	5,27	1,05	1,629*	1,075*
91. YARGI: Bireyler, işleriyle bağlantılı olan herhangi bir etik kaygılarını ifade etmeleri yönünde teşvik edilmektedir.	5,24	1,04	5,832**	3,910**
90. YARGI: Liderler kendi kararları ve kendilerini tamamlayan çalışanların değerleri arasındaki uyumu araştırır.	5,23	1,05	4,229**	2,764*
92. YARGI: Çalışanlar kendi bireysel değerlerini ifade etmede ve açıklamada eğitilmekte ve desteklenmektedir.	5,22	1,08	4,632**	3,636**
94. YARGI: Liderler, organizasyon ve çalışan değerleri arasındaki uyumun artışı bilmekte ve ödüllendirmektedir.	5,15	1,10	2,235*	1,038*
89. YARGI: Organizasyonun işlemleri, politikaları ve prosedürleri belirtilirken çalışanların değerleri göz önünde tutulmaktadır.	5,04	1,28	2,593*	1,394*
12. Bölüm: Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı	36,45	6,30	5,241**	3,745**

(*: fark yoktur (not significant); **: fark vardır (significant); p<0.05)

Tablo 14'de İşletmenin yazılı etik değerlerini belirlerken, çalışanlarının kişilik değerlerine önem verip vermediği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme neticesinde işletmenin çalışanların işlerinde etik ile ilgili herhangi bir kaygı duyduklarında dinlendikleri ($\bar{X}=5,29$), etik iklimi ve etkisine biçilen değerlerin çalışanların değerlerine önem verilmesi gerektiğini içerdiği ($\bar{X}=5,27$) anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanlar etik konusundaki kaygılarını ifade etmeleri ile ilgili teşvik edilmekte ($\bar{X}=5,24$) hatta liderler kendi kararları ve kendilerini tamamlayan çalışanlarının değerleri arasındaki uyumu araştırmaktadır ($\bar{X}=5,23$). Kendi bireysel değerlerini ifade etmede ve açıklamada eğitilen/desteklenen çalışanlar

($\bar{X}=5,22$) liderlerinin organizasyonun değerleri ile çalışan değerleri arasındaki uyum gulendiğinde bunu fark ederek dllendirildiklerini düşünmektedirler ($\bar{X}=5,15$). Zaten kurum işlemleri, politikaları ve prosedürlerini belirlerken çalışanlarının değerleri göz önüne almaktadır ($\bar{X}=5,04$).

H_{12} = İşletme yazılı etik değerlerini belirlerken, çalışanlarının kişilik değerlerine önem verirler. “ H_{12} hipotezi kabul”

Yaş grupları açısından 89., 93. ve 94. dışındaki yargılarda 31-35 yaş grubu ile 45 üstü yaş grubu arasında fark olup etkin olan 45 üstü yaş grubudur. Çalışma süreleri açısından ise 91., 92. ve 95. yargılarda gruplar arası fark olup 5-10 yıldır çalışanlarla 16 yıl ve üstü çalışanlar arasındadır etkin olan ise 16 yıl ve üzeri çalışanlardır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüp bakıldığında çalışmanın odağındaki etik kavramının genel olarak bireylerin davranışlarının, ilişkilerinin ahlaki değerlendirmesi olduğu, bilinen ilk insanlar (Hz.Adem ve Hz. Havva) da bile bu değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir. Tarih içinde ise bilgiyle bütünleştirilen etik, toplumun genelini ilgilendirdiği için hemen hemen bütün bilimlerden incelenmiş ve genel olarak etik değerler adalet, cesaret, ölçücülük/bilgelik (bireylerin bilgileri doğrultusunda düşünerek davranmaları) ve dostluktur. Toplum içinde oluşan etik değerleri şekillendiren birçok unsur olmakla birlikte bunlardan bazıları din, kültür ve bireysel özelliklerdir.

Tarihi süreçte etiğin iş hayatına yansımaları 17.yy'a dayandırılmakta ve genel anlamda iş etiği bireylerin iş ilişkilerinde ve kararlarında kurumun etik değerleri doğrultusunda davranması olarak tanımlanmaktadır. İşletme içindeki etik değerler ise etik programlarla oluşturulup, uygulanmaktadır. İşletmelerde etik programlar etik kodlarla oluşturulup, çalışanlar için etik eğitimi ve oryantasyonu, kurumun iç ve dış ilişkilerindeki etik ile ilgili konuları, işletme içinde etik davranışlara dair araştırma yapan, raporlar hazırlayan ve yanlışları düzelten bir sistemi içermektedir. Etik kodlar kurum içindeki etik değerlerin yazılı ifadesi olurken hatırlatma başlıkları, lider mektupları ve sorgulama yöntemleriyle oluşturulur. Etik programlar etik etkisini geliştirme modeliyle oluşturulup, geliştirilip, test edilebilirken işletmenin hızlı değişimlere kolay adapte olmasını, iç ve dış bütün ilişkilerinin güçlenmesini ve kötü ün edinerek zarar görmesinin engellenmesini sağlar. Toplam 12 adımdan oluşan etik etkisini geliştirme modeli işletmenin a'dan z'ye etik ile ilgili tüm konularını kapsar. Bu adımların ana başlıkları ise; Açık organizasyon değerleri, Etik stratejileri, hedefleri ve amaçları, Etik politika ve prosedürleri, Etiğe dayalı etkinin ölçümü, etiğe uygun davranışların ödüllendirilmesi, etiğe dayalı karar seçimi için kurallar, etik ikliminin belirlenmesi, etiğe dayalı davranışları destekleyici yapı, etiğe dayalı liderlik uygulamaları, etiğe dayalı uygulamaların etkisinin değerlendirilmesi, etik eğitimi ve oryantasyonu ve çalışanların kişilik değerlerine saygı'dır.

Çalışmada etik etkisini geliştirme modeli bir kamu kuruluşundaki etik değerlerin kurumun ilişkileriyle uyumunu test etmede kullanılmaktadır. Bu bağlamda bir kamu kuruluşunun inşaat işleri departmanında anket çalışması yapılmıştır.

Toplam 95 yargı cümlesinden oluşan anket çalışmasında 7'li likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Anket kapsamında bir ana amaç ve modelin adımlarıyla bağlantılı 12 alt amaç belirlenmiş, bu amaçlar doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur. %5 anlam düzeyinde yapılan değerlendirme sonucunda temel hipotezlerde dahil bütün hipotezler kabul edilmektedir. Daha net ifade etmek gerekirse işletmenin yazılı etik değerleri, işletmenin tüm ilişkilerini olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda kurumun yazılı etik değerlerinin, işletme içi ve çevresiyle uyumlu olup işletme içindeki bütün işlemleri etkilerken bu değerler çalışanların kişilik değerlerine önem verirler. İşletmenin etik stratejisi, hedef ve amaçları, etik politika ve prosedürleri işletmeyi olumlu etkilemektedir. Ayrıca işletmenin etiğe dayalı davranışları destekleyen bir yapısı vardır ve etiğe uygun davranışları ödüllendiren sistem gibi adaletli bir biçimde çalışmaktadır. Kurumun etiğe dayalı karar seçimi için koyduğu kurallar kesinken herkese eşit biçimde uygulanmaktadır. Bununla birlikte işletmenin etik iklimi işletmedeki diğer işler ve kişilerle uyumlu olup liderler uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirirler. İşletmenin etiğe dayalı uygulamaları iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkilerken işletme içindeki etik ile ilgili bir eğitim ve oryantasyon sistemi vardır.

Çalışanlar arası bağın güçlü olduğu departmanda liderlerde dahil tüm çalışanlar sorumluluklarının farkındadır. Çalışanlarla liderleri arasında etik ile ilgili sorunlarda iletişimsizlik görülürken çalışanlar kendi aralarında bu sorunlara çözüm bulmaktadırlar. Ayrıca kurum, denetçilerin çalışanların performanslarını nasıl değerlendirdiklerine dair gerekli bilgiyi çalışanlara verdiği halde çalışanlar denetçilere etik performanslarının değerlendirilmesi noktasında yardımcı olmamaktadırlar. Bu da kurum içinde formel ilişkilere nazaran informal ilişkilerin daha güçlü olduğunu, denetçilerin çalışanların etik performanslarını doğru değerlendirmediklerini ve çalışanların denetçileriyle liderlerine karşı bir güvensizliklerinin olduğunu göstermektedir. Bunun bilincinde olan kurum informal ilişkilerdeki etik davranışları ödüllendirmekte etik ihlallerini ise asla kabul etmemektedir.

Denetçilere ve lidere karşı bu güvensizliğin nedeni, departmandaki işlerde büyük miktarda paralarla uğraşılması ve paranın insanlar üzerindeki cezbediciliğinin

olumlu ve olumsuz etkileridir. Ayrıca çalışanlardan bazılarının arkadaşlarıncı etik davrandıklarını düşünmelerine rağmen cezalandırılmaları veya etik davranmadıkları halde ödüllendirilmeleri bu ilişkilerin temkinli olmasına sebep olmaktadır. Bu bazen kamu kurumlarında uygulanan mevzuatlardan kaynaklanabileceği gibi bazen de informel nedenlerden (siyasi düşünce farklılığı...gibi) dolayı denetçilerin, liderlerin adil davranmamasından kaynaklanabilmektedir. Çalışanların kararlarında mevzuatın etkisi, mevzuat yüzünden bireylerin çelişki yaşamasıdır. Bunu daha somut bir örnekle ifade etmek gerekirse; “departmanda yapılan binalar için ödemeler; geçici kabule kadar yapılan ara ödemeler (ay da bir yapılan ara hakedişler) ve geçici kabulden sonra yapılan kesin hesap hakedişi ve ödemesinden oluşmaktadır. Geçici ve kesin kabuller esnasında kurum tarafından departman çalışanları içinden oluşturulan heyetçe gidilip yerinde bina, uygulama projeleri ve ara hakedişleri ile birlikte incelenerek yapılan imalatlar ile imalatlara ödenen paraların uygunluğu kontrol edilir. Örneğin kurumca çok ihtiyaç duyulan belli bir amaca yönelik bir binanın kısa bir süre içerisinde yaptırılması gerekiyor, aksi takdirde kurum parasal olarak büyük zarara uğrayacak. Bina yapıldıktan sonra geçici kabulüne gidildiğinde kat yüksekliklerinin onaylanan/yapılması gereken projelerden den kısa olduğu görülüyor. Şimdi ortaya binanın kabulünün yapılıp, yapılamayacağı çıkıyor. Kabüle katılan heyetin karşısında iki seçenek var; biri binanın bila bedel (parasız) yıktırılıp yeniden projesine uygun halde inşa ettirilmesi, diğeri ise yapılan hatanın binanın kullanım amacına engel teşkil etmemesi durumunda nefaset kesilmek (ceza) ve kesin hesapta düzeltilmek üzere kabulün yapılmasıdır. Mevzuata göre yapılması gereken etik olan birinci seçenektir. Binanın kullanımına engel oluşturacak bir durum yokken yıktırılıp yeniden yaptırılması sırasında kurumca her hangi bir bedel ödenmemesine rağmen heba olacak maddi ve manevi milli servet düşünüldüğünde ikinci seçenekte mevzuata pek uygun olmasa da etik bir karardır. Bu yüzden her ikisi de etik iken ikinci seçeneği seçen kurul denetçiler tarafından etik davranmadı denerek cezalandırılmaktadır.” Bu da çalışanların kararlarını verirken çelişkiye düşmesine neden olmakta performans değerlendirmesinde güvensizlik yaratarak liderlerle sorunlarına paylaşımlarına engel olmaktadır. Sonuçta liderler, mevzuata uygun davranışları desteklemektedirler çünkü çalışanlarının verdikleri kararlar yüzünden onlarda cezalandırılmakta veya ödüllendirilmektedirler.

Etik konusunda eğitim ve oryantasyon verilen kurumdaki eğitimlerin hepsi bütün çalışanlara hitap etmemektedir. Bu da etik değerlerin bireylere göre farklılık göstermesinden, etik kavramının karmaşık yapısından kaynaklanmaktadır. Aslında eğitimler ve oryantasyonlar da dahil işletmedeki tüm işler için politikalar, stratejiler...ve benzerleri belirlenirken bireylerin özellikleri dikkate alınmaktadır. Bu durumda etik değerler, tüm bireylerin etik değerlerini içermeyeceğinden genel ifadeleri ve herkese göre kesin doğruları içermektedir. Ama informel ilişkilerinin güçlü olmasının da etkisiyle çalışanlar yazılı ifade edilmeyen etik konularında ne yapmaları gerektiğini bilirler. Özellikle kriz dönemlerinde çalışanlar yazılı kurallarda olmayan ama sözlü olarak ifade edilen ve zorunlu olarak yapılması gereken ile yön gösterici olarak kullanılacak etik değerleri bilirler. Çünkü bununla ilgili kurum tarafından eğitim verilmekte ve çalışanların nasıl davranacaklarını bilmeleri bu eğitimin tüm çalışanlara hitap ettiğini göstermektedir.

Çalışanlar farklılaşan dönemsel dalgalanmalarda aynı derecede önemsenen etik değerlerin sadece etğin bilinen iyi yönlerini içermediğini belirtirken, yazılı etik değerlere bakıldığında sadece iyi yönlerin belirtildiği görülmektedir.

İşletmede etik ile ilgili bütün stratejiler, hedefler, politikalar...ve benzerleri düzenli olarak izlenip/ölçülüp değerlendirildikten sonra eğer değişiklik gerekiyorsa yapılmaktadır. Sonuçta bu değerler kurumun bütün işleri ve ilişkileri ile uyumlu olmalıdır. Etik ile ilgili konulardaki uyumsuzluk yanlış kararlar vermeye veya kararlarda çelişki içine düşmeye neden olabilir. Kurumda etik politika ve prosedürlerle ilgili böyle bir uyumsuzluk vardır daha açık bir ifadeyle çalışanlara göre etik politika ve prosedürler diğer bütün işlemlerin politika ve prosedürlerine uygun değildir. Bu uygunsuzluk, çalışanların karar ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü işletmenin etik politikası ve prosedürleri çalışanlardan ne beklendiğinin, onların nasıl davranması istendiğinin ifadesidir. Daha somut ifade edecek olursak, “inşaat işleri departmanı için yapılacak bir iş için ihale açıldığında oluşturulan kurulun vereceği karar için etik politika ve prosedürler en kaliteli ve dürüst imalat yapacak kişiye ihale edilmesini ifade ederken pazarlama politika ve prosedürleri en düşük teklifi verenin ön planda tutulması gerektiğini belirtir.” Bunun sonucunda departman içinde oluşturulan ihale kurulu karar verirken, hangi politikanın kurum için daha önemli olduğu konusunda tereddüde düşmektedir.

Çalışanların yaşları açısından sonuçlar değerlendirildiğinde orta yaşlı ve yaşlıların gençlere göre kurumun etik değerlerine daha çok önem verdikleri, dikkate aldıkları uygularken değerlerin doğruluğunun sorgulamadıkları görülmektedir. Gençler de etik değerlere önem vermektedirler ama uygulama esnasında değerlerin doğruluğunu sorgulamakta ve kendi etik değerleriyle uyuşmayan değerlerde çelişki içine düşmektedirler. Bu durumda ise kendi değerleri ağır basmaktadır. Buradaki değerler kurumun yazılı değerlerinden çok sözlü ifade edilenlerdir. Çünkü kurumun yazılı etik değerleri genel ifadeleri içermektedir. Çalışma sürelerine göre yapılan değerlendirmede de uzun süredir kurumda çalışanların etik değerlere önem vererek sorgulamadan uygulamaktadırlar. Kısa süreli çalışanlar, değerleri daha çok sorgulamaktadırlar. Değerlendirmedeki gruplar arası farklılıklarda bundan kaynaklanmaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri ve eğitim durumlarına göre bir değerlendirmeye yapılamamasının nedeni ise yapılan testlerin ikiden fazla gruplar için yapılmasıdır.

Bu elde edilen sonuçlar doğrultusunda öncelikle kurum için yapılacak öneriler;

- Kurum içindeki formel ilişkiler güçlendirilmelidir. Her ne kadar bununla ilgili liderler çalışanlarını yakından takip edip onları cesaretlendirseler de bunu aşmanın yolu mevzuat ve bireylerin etik değerleri arasındaki uyumsuzluğu gidermekten geçmektedir. Bununla ilgili mevzuatı değiştirilemese de verilecek eğitimlerle ne yapılması gerektiği daha açık ifade edilebilir veya bununla ilgili kurum içinde yasalar dahilinde yazılı bir genelge yayınlanabilir.
- Denetçilerle çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi sağlanmalı, denetçilerin performans değerlendirmeleri esnasında adil davranmaları sağlanmalı bu çalışanlara ispatlanmalı, çalışanların denetçilere güvenleri sağlanmalıdır.
- Kurum içinde verilen eğitim ve oryantasyonların içeriklerine dikkat edilmeli, yazılı veya sözlü anlatımlarda daha yalın ifadeler kullanılarak bütün çalışanlara hitap etmesi sağlanmalıdır.
- İşletmenin etik politika ve prosedürleri ile ilgili yapılan değerlendirmelerde daha ayrıntılı çalışma yapılmalı, diğer işlerin politika

ve prosedürleri, işlerin maddi boyutu dikkate alınarak yeniden düzenlenmeli veya bu işlemin tam tersi yapılmalı yani diğer işlemlerin politika ve prosedürleri etik politika ve prosedürleriyle uyumlu hale getirilmelidir.

- Kurumun yazılı etik değerleri içinde sadece bilinen iyi değerlerin yanı sıra yapılmaması gereken olumsuz değere de yer verilmelidir.

İş etiği ile ilgili genel öneriler yapmak gerekirse;

- İşletmeler kesinlikle yazılı etik değerlerini belirtmeli ve bu değerler etiğin iyi yönleri kadar kötü yönlerini de içermeli yani yapılması gerekenler kadar yapılmaması gerekenleri içermelidir.
- Yazılı etik değerler belirlenirken başta çalışanlar olmak üzere kurumun iletişim içinde olduğu tüm ilişkileri dikkate alınmalı ve onların etik değerleriyle yazılı etik değerler uyumlu olmalıdır.
- İşletmelerin yazılı etik değerleri diğer bütün işlemlerin yazılı ifadeleriyle bütünleştirilmeli ve onlar kadar önemsenmelidir.

KAYNAKLAR

- **Akarsu Bedia**, 1988, Felsefe Terimleri Sözlüğü, İnkılap Kitabevi, İstanbul, ss. 63, 77-79
- **Andrews Kenneth R.**, 1991, Ethics At Work, eighth edition, Harvard Business Review, USA, ss. 39-45
- **Anonymous-a** 2004, “Code Construction&Content”, <http://www.ethics.org/code.html>
- **Anonymous-b** 2003, “Creating a Workable Company Code of Ethics: A Practical Guide to Identifying and Developing Organizational Standards”, <http://www.ethics.org>
- **Anonymous-c** 2004, “And”, <http://www.j&j.com/who-is-jnj/cr-turkey.html>, s.1
- **Aras Güler** 2001, “İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar”, Ekonomi Forumu, İstanbul, 30 Haziran, ss. 27-50
- **Aras Güler** 2004, “İş Hayatının Ahlak Sınavı Etik”, www.tedmer.org/img/documents/Etik.pdf , ss.96-100
- **Aristoteles**, 1997, Nikomakhos’a Etik (Çev. Saffet Babür), Ayraç Yayınevi, Ankara; ss. 34-35
- **Aşçıgil F. Semra** 2001, “İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar”, Ekonomi Forumu, İstanbul, 30 Haziran, ss.5-22
- **Aydın P. İnayet.** 2002, Yöneltil, Mesleki ve Örgütsel Etik, üçüncü baskı, Pegama Yayıncılık, Ankara, ss.4-32, 74, 186-197
- **Boatright John R.**, 1999, Ethics And The Conduct Of Business, third edition, Prentice Hall, New Jersey, ss. 1-3, 360-375
- **Brown Marvin T.**, 1990, Working Ethics, first edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 33
- **Buchholz Rogene A. and Rosenthal Sandra B.**, 1998, Business Ethics The Pragmatic Path Beyond Principles to Process, first edition, Prentice Hall, New Jersey, ss. 38-42, 415

- **Carter Craig** 2000, “Ethical Issues In International Buyer Supplier Relationships: A Dyadic Examination”, Journal of Operations Management 18, www.sciencedirect.com, ss. 191-208
- **Cevizci Ahmet**, 2002, Etiğe Giriş, Birinci Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul, ss. 66, 208-213
- **Chryssides George D. and Kaler H. John.** 2001, An Introduction to Business Ethics, Thomson Learning, UK, ss. 1-34
- **Çatalca Huriye ve Arslantaş C. Cem.** 2002, “İMKB’de İşlem Gören İşletmelerin İş Etiği Açısından Tedarikçilere, Çalışanlara ve Müşterilere Karşı Tutumları”, 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, ss.100-107
- **Daft R.L.** 1994, Management, third edition, The Dryden Press, USA, s. 151
- **Dienhart John W.,** 2000, Business, Institutions and Ethics, first edition, Oxford University Press, New York, s. 12
- **Dreilinger Craig and Rice Dan.** 2001, Ethical Decision Making in Business (Hoffman W. Michael, Frederick Robert E. and Schwartz Mark S., Business Ethics, fourth edition, McGraw Hill, USA,), ss. 95-97
- **Dubrin Andrew J.,** 2001, Leadership, third edition, Houghton Mifflin Company, New York, s.216
- **Erdoğan Emre ve Oktar Selim** 2004, “Proje Yönetimi ve Etik”, www.infakto.com.tr/doc/etik.pdf, ss.1-21
- **Ferrell O. C., Fraedrich John and Ferrell Linda,** 2000, Business Ethic Ethical Decision Making and Cases, fourth edition, Houghton Mifflin Company, USA, ss. 8-12
- **Gatewood Robert D., Taylor Robert R. and Ferrell O. C.,** Management, First Edition, Austen Press, USA, ss. 91, 96-97, 105
- **Gökberk Macit,** 1985, Felsefe Tarihi, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.51
- **Göлтаş Cengiz.** 2004, Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri, www.emo.org.tr/depo/belgeler/etik.PDF, ss.1-59
- **Griffin Ricky W. and Ebert Ronald J.,** 1999, Business, fifth edition, Prentice Hall, USA, ss. 126-136

- **Hoffman W. Michael, Frederick Robert E. and Schwartz Mark S.,** 2001, Business Ethics, fourth edition, McGraw Hill, USA, s. 89
- **Keklik Nihat,** 2001, Türklerde Ahlak ve Dünya Görüşü, Ötüken Neşriyat, İstanbul, ss.22-23
- **Kirel Çiğdem** 2000, Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, Eskişehir, ss. 2-16, 47-61, 76, 107-132
- **Kreitner Robert,** 2001, Management , first edition, Houghten Mifflin Company, New York, s. 148
- **Lambert Tom,** 1998, Kilit Yönetim Çözümleri, Dünya Yayıncılık , İstanbul, s.89
- **Loo Robert** 2002, “Tackling Ethical Dilemmas in Project Management Using Vignettes”, International Journal of Project Management 20, www.sciencedirect.com, ss.489-495
- **Loo Robert** 2004, “Support for Reidenbach and Robin’s (1990) Eight-Item Multidimensional Ethics Scale”, The Social Science Journal 41, www.sciencedirect.com, ss.289-294
- **Lynn Sharp Paine.** 1994, Managing For Organizational Integrity (Dienhart John W., 2000, Business, Institutions and Ethics, first edition, Oxford University Press, New York), Harvard Business Review, March/April 1994; ss. 28-55
- **Mayville William.** 1999, Codes of Ethics and Conduct in Revenue Administrations: What does International Practice Tell Us, www.worldbank.org
- **Mescon Michael H., Bovée Courtland L. and Thill John V.,** 1999, Business Today, Ninth Edition, Prentice Hall , New Jersey, s. 65
- **Miller Donald S., Catt Stephen E. and Carlson James R.,** 1996, Fundamentals Of Management, first edition, West Publishing Company, USA, ss. 370-375
- **Miskeveyh IBN,** 1983, Ahlaki Olgunlaştırma (Çev: A. Şener Kayaoğlu), Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, ss. 18-31

- **Mondy R. Wayne and Premeaux**, 1995, Management Concepts, Practices and Skills, seventh edition, Prentice Hall, New Jersey, ss. 93-94
- **Namal Arın** 2004, “Etik”, www.ido.org.tr/default.asp
- **Pater Alberic and Gils V. Anita** 2003, “Stimulating Ethical Decision-making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes”, European Management Journal, Vol. 21 No. 6, www.kluweronline.com, ss.762-772
- **Pieper Annemarie**, 1999, Etiğe Giriş (Ç. Veysel Atayman-Gönül Sezer), birinci basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, ss.150-156
- **Robbins Stephen P. and Coulter Mary**, 1999, Management, sixth edition, Prentice Hall, New Jersey, ss. 167-171
- **Robbins Stephen P. and Decenzo David A.**, 1998, Fundamentals Of Management, second edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 135
- **Tansal Sabih** 2004, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Planlarında Kritik Konular ve Etik Kurallar Nelerdir?”, www.sdcongress.com/doc/tedmerST.pdf, ss.1-7
- **Velasquez Manuel G.**, 1998, Business Ethics Concepts And Cases, fourth edition, Prentice Hall, New Jersey, ss. 13-18, 447
- **Vitell J. Scott** 2003, “Consumer Ethics Research: Review, Synthesis and Suggestions For The Future”, Journal of Business Ethics 43, www.kluweronline.com; ss.33-47
- **Vitell Scott J. and Paolillo Joseph G. P.** 2003, “Consumer Ethics: The Role of Religiosity”, Journal of Business Ethics 46, www.kluweronline.com, ss.151-162
- **Yurtseven Rıdvan** 1999, “İşletme Yönetiminde Etik Toplum ve İşletmeler Açısından Çanakkale Kenti’nde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, ss. 249-261

EK I- ANKET FORMU

Bu anket formunda işletme içindeki etik değerlerin neler olduğunu ve iş etiğinin işletme içindeki etkisinin ölçümü amaçlanmaktadır.

İş etiği; işletmelerin, müşterilerinden çalışanlarına, ortaklarından tedarikçilerine kadar aynı iş ortamını etkileyen bireylerinin, toplumda elde ettikleri etik değerlerini ortak bir paydada buluşturarak oluşturdukları etik kurallardır.

Bu kurallar bazılarında açığa çıkmasa da, her işletmenin içinde vardır. Günümüzde bu kuralların önemini fark eden kurumlar etik değerlerini belirlemekte hatta bazıları bu kuralları yazılı olarak yayınlamaya işletme içinde uygulanmasını sağlamaktadır. İşletmelerdeki etik değerlere örnek olarak; adil davranma, rüşvetten kaçınma, sadakat, sorumluluk, nezaket... vb. değerler verilebilir.

Anketteki sorular yargı şeklindedir ve soruların cevaplanmasında yedi kısımdan oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Bu ölçek ve ölçekteki kısımların tanımları şu şekildedir;

Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Fark etmez	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7

Soruları cevaplandırırken okuduğunuz cümleye ne derece katılıyorsanız onu işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5	6	7
Açık Organizasyon Değerleri							
1.İşletmenin etik değerleri çalışanların beklentilerine uygundur.							
2.Her kademedeki çalışan işletmenin etik değerlerini anlar.							
3.Etik değerler yönetim-çalışan ilişkisinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır.							
4.Etik değerler çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu etkilemektedir.							
5.Etik değerler işletmenin müşteri, tedarikçi, rakipleri ile uyumludur.							
6.Etik değerler işyerinin çevresindeki değerlerle uyumludur.							
7.İşyerindeki etik değerler iyi zamanlarda da kötü zamanlarda da aynı şekilde önemsenerek uygulanmaktadır.							
8.Çalışanlar yazılı politikalarda olmayan ve daha önce karşılaşılmayan olaylar karşısında etik değerler doğrultusunda karar verirler.							
Etik Stratejileri, Hedef ve Amaçları							
9.İşletmenin etik değerleri işletme stratejisinin başarısını artırmaktadır.							
10.Yazılı olarak belirtilecek etik hedef ve amaçları; üretim, kalite, finansal hedef ve amaçlar kadar önemlidir.							
11.Her kademedeki çalışan organizasyonun etik hedef ve amaçlarını anlamaktadır.							
12.Her kademedeki çalışanın sorumlulukları dahilinde etik hedef ve amaçları vardır.							
13.Organizasyonun etik stratejisi işletmenin bütün kilit ilişkileriyle (ör, müşteri, rakip, sendika...vb.) uyumludur.							
14.Etik hedef ve amaçları günden güne değişen değer seçimini düşünmektedir.							
15.Bireyler etik hedef ve amaçlarıyla kendi bireysel başarıları arasında doğrudan bir bağlantı olduğuna inanmaktadır.							
16.Etik stratejisi periyodik olarak incelenmeli ve iş değişimi ve/veya büyümesiyle güncellenmektedir.							

	1	2	3	4	5	6	7
Etik Politikaları ve Prosedürleri							
17.Etik politikaları ve prosedürleri etik stratejisiyle tutarlı davranışları açıklamalıdır.							
18.Etik politikaları ve prosedürleri bütün çalışanların iletişimlerini etkiler.							
19.Çalışanlar, etik politikaları ve prosedürlerinin günlük kararlar almada yazılı kurallar kadar önemlidir.							
20.Çalışanın etik politikaları ve prosedürlerine bağlılığı düzenli olarak izlenmektedir.							
21.Politika ve prosedürlerin ihlaliyle ilgili sapmaların sonuçları açıkça ifade edilmektedir.							
22.Etik politikaları ve prosedürleri diğer bütün işlemlerin politika ve prosedürlerine uygundur.							
23.Bireyler bu politika ve prosedürlerin onların nadir iş çevreleriyle alakalı olduğunu ve onlar için önemli olduğunu kabul etmektedir.							
24.Etik politikaları ve prosedürleri periyodik olarak incelenmekte ve yenilenmektedir.							
Etığe Dayalı Etkinin Ölçümü							
25.Organizasyonun bütün etik politikaları ve prosedürlerinin iş programına uygunluğu izlenmekte ve ölçülmektedir.							
26.Bütün etik politikaları ve prosedürlerinin iş programına olan etkileri izlenmekte ve ölçülmektedir.							
27.Periyodik etik ölçüm sonuçları ayrıntılı organizasyon performansı görüşlerini içermektedir.							
28.Liderler sorumlulukları altındaki organizasyon birimlerinin işletme etiğine olan etkilerinden sorumlu tutulmaktadır.							
29.Bireyler, organizasyonun etik standartlarına uyumlarıyla ilgili sorumlu tutulmaktadır.							
30.Etik izlemelerinin sonuçları personelin değerini ve performansın yeniden incelenmesini tamamlayıcı rol oynamaktadır.							
31.Organizasyonun, doğruları ifade etmek için etik ölçümlerini değerlendirilme/inceleme yöntemleri vardır.							
32.Organizasyon düzenli olarak bütün etik stratejileri, politikaları ve prosedürlerinin değeri/faydası ölçülmektedir.							

	1	2	3	4	5	6	7
Etige Uygun Davranışları Ödüllendirmek							
33.Etik politikaları ve prosedürlerinin uygunluğu pozitif performans değerlendirilmesi için önemlidir.							
34.Bireysel kararlarda ve rollerdeki etiğin etkisi bireylerin davranışlarını değerlendirmede göz önünde bulundurulmaktadır.							
35.Çalışanlar düzenli olarak etiğe dayalı karar seçimlerinde denetimi sağlamak için pozitif geri bildirimde bulunmaktadırlar.							
36.Liderler kendi kontrolleri altındaki organizasyon birimlerindeki etiğe dayalı etki için ödüllendirilmektedir.							
37.Çalışma grupları içinde organizasyonun etik standartlarını oturtmak için yüksek kademedekiler eşit şekilde desteklenmektedir.							
38.Çalışanlar, çalışma yerlerindeki etik modelini geliştirmek için önerdikleri fikirler ödüllendirilmektedir.							
39.Terfi için aday belirlerken iş etiğinin etkisi düşünülmektedir.							
40.Aşırı derecede etik standartları ihlali organizasyon için kabul edilmemektedir.							
Etige Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar							
41.Önceden belirlenen yazılı kurallar etiğe dayalı kararlar almada bütün kademedeki liderlere yardım eder.							
42.Yazılı etik kuralları düzensizlik ve anlaşmazlıklara engel olmak için bütün işletme politikalarına ve prosedürlerine uygundur.							
43.İdareciler, yazılı kurallara eklenen şeyleri sunan personeli desteklemektedir.							
44.Çalışanlar etik politikasında olmayan sorularla karşılaşınca cevaplamak için geçerli olan kuralların bilincindedirler.							
45.Bireyler, zorunlu olan etik politikalarıyla yön gösteren etik kurallarını bir birinden ayırırlar.							
46.Etik kuralları bireylere mevkileri gereği karşılaştıkları sorunların sonuçlarını üstleri tarafından emredilmediğinde başarılarına yardımcı olmakta etkilidir.							
47.İnsanlar, uygulanan etik kurallarına olan etkilerinden sorumludurlar.							
48.Etiğe dayalı karar seçimlerindeki kurallar periyodik olarak yeniden incelenmekte ve ihtiyaçlara göre yenilenmektedir.							

	1	2	3	4	5	6	7
Etik İklimini Belirlemek							
49.Çalışanın organizasyonun tanımlanan etiği çerçevesinde kesin karar alma seviyesini belirleyen formel işlemler vardır.							
50.Organizasyonun etik iklimi ayrıntılı organizasyon incelemelerinin bir parçası gibi düzenli olarak değerlendirilmektedir.							
51.Denetçiler kendi yönetimlerindeki çalışma gruplarında hakim olan etik ikliminin etkisini anlarlar.							
52.Çalışanlar, etik ikliminin verimlilik, kalite ve müşteri servisine etkisini anlamaktadırlar.							
53.Organizasyon, etik kuralları anlamına gelen değerler takımının kararlarını kabul eder.							
54.Çalışanlar başarı için organizasyonun etik beklentilerini/ihtiyaçlarını anlarlar ve katılırlar.							
55.Bireyler kendi değerleriyle organizasyon değerleri arasındaki ilişkiyi anlarlar.							
56.Liderler etik iklimini düzenleyen büyük karar ve rolleri gerçekleştirirler.							
Etige Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı							
57.Organizasyonun her kademesindeki bireyler etik davranışlarını desteklemedeki sorumluluğunu kabul eder.							
58.Liderler, organizasyondaki etik pozisyonunun geçerliliğini kuvvetlendirmek için sık sık fırsat bulurlar.							
59.Bütün formel ve informal etik pozisyonları desteklenmeli ve mükafatlandırılmaktadır.							
60.Çalışanlar karmaşık konular karşısında yardıma ihtiyaç duyduğunda daha önceden uygulanan etik pratiklerini tekrarlamaktadır.							
61.Etiğe dayalı davranışlarda organizasyonun odağı sadece etiğin bilinen doğru ve güzel yanları değildir.							
62.Yazılı kurallar bireylerin etiğe uygun karar almalarına yardımcı olur.							
63.Bireyler işlerinde her durumda organizasyonun etiğe dayalı kurallarını uygulamayı beklemektedir.							
64.Yönetim mütemediyen istedikleri etik pratiklerine uygun modelleri göstermektedir.							

	1	2	3	4	5	6	7
Etige Dayalı Liderlik Uygulamaları							
65.Liderler organizasyonun etige dayalı ihtiyaclarını ve beklentilerini anlamaktadırlar.							
66.Liderler calisanlarının ihtiyaç duyduğu uygun etige dayalı yollar izlemektedir.							
67.Liderler diğer önemli sorumlulukları kadar etige dayalı sorumluluklarına da dikkat etmektedir.							
68.Çalışanlar etikle ilgili sorularını yöneltmek için herhangi bir lidere serbestçe yaklaşabileceklerini bilirler.							
69.Liderler günlük iş operasyonlarında potansiyel etik anlaşmazlıklarının sebeplerini bilmek isterler.							
70.Organizasyon içindeki liderler birimlerinde etik durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında kılavuzluk için başvuracakları kişileri bilirler.							
71.Liderler çalışanlarının kararlarında ve rollerindeki etige dayalı memnuniyetin sorumluluğunu kabul etmektedirler.							
72.Liderler rutin olarak çalışanlarının etige dayalı karar ve davranışlarını mükafatlandırmakta ve takdir etmektedir.							
Etige Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek							
73.Çalışanlar, organizasyon amaçları çerçevesinde kesin kararlar almada etige dayalı davranışların etkisini ölçülmesinde yardımcı olurlar.							
74.Tedarikçiler, organizasyonun görülen etige dayalı çalışmaları doğrultusunda davranmaktadır.							
75.Organizasyon etige dayalı anlaşmazlıkların kapsamının ast ve eşit kademelerdeki çalışanların performansına yardım etmektedir.							
76.Kurumun bağlı olduğu siyasi birim organizasyonun etik standartlarının farkındadır.							
77.Müşteriler etik standartları ve idari işlemleri anlamaktadır.							
78.Organizasyonun etik standartları bütün grupların, birimlerin ve departmanların kararlarını ve rollerini etkiler.							
79.Ekonomik performansı etkileyen etik standartlarının etkisi ölçülmektedir.							
80.Etik standartlarının çalışanların moralleri ve motivasyonları üzerinde etkisi düzenli olarak ölçülmektedir.							

	1	2	3	4	5	6	7
Etik Eğitimi ve Oryantasyonu							
81.Oryantasyonlar yeni çalışanların organizasyonun etik standartları ve pratiklerini de kapsamaktadır.							
82.Liderler çalışanlarını etkileyen etik kararları ve hareketleri için verilen formel eğitimi kabul etmektedir.							
83.Bireyler, organizasyonun etik politika ve prosedürlerinin bütün nasıl ve nedenleri konusunda eğitilmektedir.							
84.Çalışanlar, etik pratiklerini destekleyen işlemlerdeki performanslarını nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitilmektedir.							
85.Bireyler, kendi değerlerini nasıl açıklayacakları ve kendilerinin etik uyumlarını nasıl tayin edecekleri konularında eğitilmektedir.							
86.Etik etkisi ve ikliminin verilerin kullanımının oryantasyonu yöneticiler için hazırdır.							
87.Bireyler, onlar için hazırlanan etik pratiklerini destekleyen etkilere sahip eğitim araştırmalarına teşvik edilmektedir.							
88.Etik etkisi eğitimlerinin bazıları tüm çalışanlara hitap etmektedir.							
Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı							
89.Organizasyonun işlemleri, politikaları ve prosedürleri belirtilirken çalışanların değerleri göz önünde tutulmaktadır.							
90.Liderler kendi kararları ve kendilerini tamamlayan çalışanların değerleri arasındaki uyumu araştırır.							
91.Bireyler, işleriyle bağlantılı olan herhangi bir etik kaygılarını ifade etmeleri yönünde teşvik edilmektedir.							
92.Çalışanlar kendi bireysel değerlerini ifade etmede ve açıklamada eğitilmekte ve desteklenmektedir.							
93.Etik iklimi ve etkisine biçilen değer çalışan değerlerine dikkati de içermektedir.							
94.Liderler, organizasyon ve çalışan değerleri arasındaki uyumun artışını bilmekte ve ödüllendirmektedir.							
95.Bireyler, iş durumları hakkında herhangi bir etiğe dayalı kaygı tespit ettiklerinde dinlenmektedir.							

Unvan:	
Görev Yeri:	
Eğitim:	
Yaş:	
Cinsiyet:	
Çalışma Süresi:	