

İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü

The Role of Top Management in Institutionalization of Business Ethics

Şevki Özgener*

Özet: Pek çok kişi yönetim literatüründe artan ölçüde dikkat çeken iş ahlakının yeni bir kavram olduğuna inanmaktadır. Oysa iş ahlakına olan ilgi yeni değildir. İş ahlakı konusunda 2000 yıl önce bile yazıların yazıldığı, Çiçero'nun "Nöbetçiler" adlı eserinden anlaşılmaktadır. Fakat son yıllarda rüşvet, içerden öğrenenlerin ticareti, yolsuzluk, adam kayırma, gücü kötüye kullanma, muhasebe hileleri ve finansal skandallar nedeniyle iş ahlakı işlemler açısından ciddi bir sorun hâline gelmiştir. Özellikle bir ahlaki işletmenin, daha iyi bir imaja sahip olma olasılığı yüksektir. Bu imajın uzun dönemde yüksek kazanç sağlama olasılığı da söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, iş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetimin rolünü incelemektir. Özellikle bu çalışmada ahlak, iş ahlakı, iş ahlakının önemi, küresel ölçekte yöneticilerin ahlaki niyetleri ve iş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetimin rolü ele alınmaktadır.

Anahtar kelimeler: Ahlak, iş ahlakı, üst yönetim, kurumsallaşma.

Abstract: Even though it has been around more many years, many people believe that business ethics is a recent concept because of increased attention to the topic in management literature. Business ethics was written about even 2,000 years ago – at least since Cicero wrote about the topic in his "On Duties." Nonetheless, business ethics has become a serious challenge for businesses because of bribery, insider trading, corruption, nepotism, abuse of power, fraud, and financial scandals in recent years. Particularly, an ethical business is more likely to build a good reputation, which is more likely to bring financial rewards over the long term. In this context, the purpose of this study is to examine the role of top management in the institutionalization of business ethics. In particular, it discusses ethics, business ethics, the importance of business ethics, the ethical intentions of managers in global scale, and the role of top management in institutionalization of business ethics.

Key words: Ethics, business ethics, top management, institutionalization.

* Dr., Yönetim ve organizasyon alanında doçenttir. İlgili alanları iş ahlakı ve sosyal sorumluluk, öğrenen organizasyonlar, toplam kalite yönetimi, hayal mühendisliği, örgütsel sosyalizasyon, küçük işletme yönetimi ve girişimciliktir.

İletişim: Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Avanos Yolu, 50300, Nevşehir. Ş sozgener@nevsehir.edu.tr Ş (+90 384) 215 2016 / 127.

Giriş

Son yüzyılda toplum ve diğer örgütlerin baskı ve çabaları, iş adamları ve yöneticileri ahlaki sorunlara ilgi göstermeye ve verdikleri kararlarda ahlaki sorumluluğu dikkate almaya zorlamaktadır. Bu çabalara rağmen son otuz yılda yaşanmış finansal skandallar, küresel ölçekte birçok iş adamı ve yöneticiye duyulan güveni sarsmış ve piyasalardaki güvensizliğin temel kaynağı olmuştur. Özellikle ABD ve AB ülkeleri başta olmak üzere birçok ülke, şirket ahlaki ihlallerinin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla denetim sistemleri, yetkisiz ihbar sistemi, ahlak kodları, ombudsman, kurumsal yönetim ve iç denetim gibi mekanizmalar geliştirmişlerdir. Şüphesiz ahlaki olmayan davranışlar vasıtasıyla oluşan negatif tanınma sadece işletme açısından sorun teşkil etmemekte aynı zamanda yatırımcılar ve genel toplum açısından da birçok soruna kaynaklık etmektedir. Yani reaktif iş ahlakı performansı piyasada işletmeler ve ülkeler açısından risk oluşturmaktadır. Her ne kadar iş yaşamında birçok işletme sahibi haksız rekabet avantajı sağlama arayışı içinde ise de artık girişimci ve yöneticilerin oyunun kuralları dâhilinde kazanma arayışı içinde olmayı kavramaları bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu noktadan hareketle çalışmada ahlak kavramı, iş ahlakı kavramı ve önemi, küresel bir perspektifle Türkiye’de özel sektör ve kamu sektörü işletmelerinde iş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetim kademesinin rolü üzerinde durulmuştur.

Ahlak Kavramı

İnsan yaşamında her zaman önemli bir yeri olan ahlakın geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Ahlak, Yunancada gelenek ve alışkanlık anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. “Ethics” sözcüğüyle paralellik gösteren “moral” kavramı ise gelenek, alışkanlık veya karakter ifade eden Latincedeki “mos, mores” sözcüklerinde köklerini bulmaktadır (Koskinen, Schreiner & Fiorella, 1992). “Moral” olarak ahlak, bireyin eylemlerinin / karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğruluğunu veya yanlışlığını belirleyen inanç ve tutumlar bütünüdür (Hitt, Middlemist & Mathis, 1986). “Ethics” olarak ahlak ise ahlak ilkelerine ilişkin felsefi çalışma olarak tanımlanabilir. Bu disiplin hem doğru veya yanlışın ne olduğunu hem de ahlaki ödev ve yükümlülüklerin neler olduğunu incelemektedir (Shea, 1988). Ancak son yıllarda “ethics” ve “moral” kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılabilirdiği söylenebilir. Daha doğrusu işletme yönetimi literatüründe daha çok “ethics” teriminin kullanıldığı ifade edilebilir.

Ahlak terimi genel olarak doğru veya yanlış eylemlere ilişkin kural ve ilkeleri ifade eder (Gbadamosi, 2004).

“Ahlak, doğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan bir davranış kodunu oluşturan kural koyucu ilkeler setidir.” Bu tanım ahlaki görev ve yükümlülüklerin taslağını çizebilir. Ancak bugün işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet gösterdiği dikkate alınırsa söz konusu tanım son derece statiktir (Hoffman & Mills Moore, 1990). Oysa küresel ölçekte hızlı değişimlerin yaşandığı son yüzyılda işletme oyununun kuralları daha da karmaşık hâle gelmiştir. Bu değişim nedeniyle ahlak artık statik bir kod veya herkes tarafından kabul gören bir ilkeler seti olmaktan çıkmıştır. Charles Powers ve David Vogel daha dinamik bir tanım yaparak bu sorun üzerinde yoğunlaşma gereği duymuşlardır. Bu düşünürlere göre “Ahlak, insan refahını oluşturan unsurların neler olduğunu inceleyen ve bunları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan bir süreçtir.” (Hellrigel & Slocum, 1986: 137).

Yukarıdaki tüm tanımlar dikkate alındığında ahlak; *bir birey veya grubun belirli eylemlerinin doğruluğunu veya yanlışlığını, eylemde bulunanların iyi veya kötü yanlarını ve bu eylemlerin yönelmiş olduğu hedeflerle ilişkili olarak insanlığın refahını oluşturan unsurların neler olduğunu araştıran ve bu unsurları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan standartlar, değerler, ilkeler ve kurallar bütünü* olarak tanımlanabilir.

Bireysel ve Toplumsal Açından Ahlakın Önemi

Hiçbir sosyal kurum, ahlak olmadan yaşayamaz. Toplumların bugün karşılaştığı birçok sosyal sorunun kaynağı; ekonomik, sosyal, kültürel ve politik alanlarda yaşanan gelişmenin, ahlaki yönleri ihmal etmesidir (Durkheim, 1986). Modern dünya bir taraftan birçok yönüyle belli ahlak anlayışlarının varlığını gerektirmekte bir taraftan da bu anlayışları ciddiye almanın zeminlerini yıkmaktadır. Çünkü toplumsal değişimin etkisiyle önceleri kabul görmüş bazı ahlaki değerler şimdi şiddetli bir şekilde sorgulanmaktadır. Bu değerlerin birçoğu da artık terk edilmektedir. Yani modernlik, bir bakıma hem ahlaka ihtiyaç duymakta hem de ahlaki imkânsız kılmaktadır. Bu gelişmeler karşısında doğru ve yanlışın ne olduğu hakkındaki karmaşık ikilemlerden dolayı yöneticilere rehberlik edecek ahlaki argümanlar açık değildir (Akarsu, 1998). Ancak toplum, değişimin getirdiği yeni oluşumların etkisiyle rasyonel bir ahlak anlayışını talep etmektedir.

Ahlakın olduğu yerde iyi ile kötü eylemleri ayırt edebilecek zihni olgunluğa erişmiş bireyler vardır (Güngör, 1995). Bu bağlamda *bireysel ahlak*, bireyin davranışlarına esas teşkil eden ve onları şekillendiren değer hükümleri hakkında bireyin sahip olduğu bilinçtir. Bireysel ahlak sürecinde toplumsal değerlerin kişiye yansımaları, bireyin toplumun değerlerini kendi iç dünyasına mal etmesi ve içselleştirmesi söz konusudur (Çelik, Göktürk, Kök ve Yılmaz, 1998). Bireyin ahlakı, ailevi etkiler, akranlarının etkileri, yaşam deneyimleri, kişisel değerler ve durumsal faktörlerin bir etkileşimiyle şekillenmektedir (Griffin, 1996).

Bireysel ahlaka sahip olmayan kişinin, iş ahlakına da sahip olamayacağı söylenebilir. Ahlak bir kişisel vicdan meselesidir ve kendisi için neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermek, bireyin kendisine kalmaktadır (Nuttall, 1997). Fakat daha ahlaklı kişilerin yönetici olarak seçilmesi veya atanması da kalıcı çözüm değildir. Önemli olan oyunun kurallarını bir daha kimsenin bozamayacağı şekilde düzenlemektir (Sarıtaş, 1998).

Her toplum kendi ahlak anlayışını şekillendirir. Bir toplumun sürekliliğini ve birlikteliğini sağlayan temel değerler sistemi olan ahlak, o toplumun dünyaya açılan penceresidir (Poole, 1993). Bazı bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda ahlaki değerleri görmezden gelmeleri öncelikle sosyal dayanışmayı olumsuz etkiler. Herkesin kendi çıkarları veya kendi önem verdiği şeyler uğrunda başkalarını düşünmediği bir toplumsal yapıda ne ekonomik ne de sosyal yaşamdan söz edilebilir. Ahlakın toplumdaki rolünü bir felsefeci “Yaşamak değil yaşatmaktır.” şeklinde ifade etmektedir (Güngör, 1995: 46–47). Sayısız bireysel deneyimin bir ürünü olarak ahlak, çok sayıda sürekli anlaşma ve uzlaşma biçimini ihtiva eden, karşılıklı çıkarların kaçınılmaz surette birbirine bağlı olduğu, bireylerin yaşadığı sosyal ortamda uyum için vazgeçilemeyecek, güçlü dokuları olan bir yaşam biçimidir. Şüphesiz ahlakın bir kanunu veya kuralı yoktur fakat birçok yönetici vicdanı, yetiştirme tarzı, ileri görüşü ve sosyal baskılardan dolayı ahlak kurallarına uyma zorunluluğu hissetmektedir (Sora, 1989).

Ahlak, sosyal ve kolektif bir bilincin yansımasından ibarettir; sosyal bir olaydır. Kültürel süreç içinde aktarılan, sosyal hayatın temel kurallarını oluşturan doğru ve yanlış davranış biçimlerini kapsar. Ahlak, bir insanın sadece subjektif olarak inandığı kurallar değil o kültür tarafından yaygın biçimde benimsenen ve paylaşılan değer yargılarıdır. O hâlde ahlak yalnızca kişisel olarak doğruluğu kabul edilen normlar ve davranış kuralları bütünü değil aynı zamanda sosyal bir anlayışın ürünüdür (Oktay, 1990).

İş Ahlakı Kavramı ve İş Dünyası Açısından Önemi

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme nedeniyle farklı kültürler arasındaki etkileşim iş ahlakına olan ilgiyi daha da artırmıştır (Vyakarnam, Bailey, Myers & Burnett, 1997). Ancak iş ahlakının kapsam ve sınırlarını çizmek oldukça zordur. Ayrıca bu konudaki sorunların çözümü için evrensel bir yaklaşım da söz konusu değildir. Dolayısıyla iş dünyasında ahlaki sorun ve ikilemlerin çözümü için daha fazla yaratıcılığa gereksinim duyulmaktadır.

İş ahlakı, genelde bireylerin ulaşması gereken amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için sergilenmesi gereken eylemlerin ne olduğu ile ilişkili olan doğru veya yanlış algıları yöneten kurallar ve ilkeleri ifade eder (Szeto, Wright & Cheng, 2006).

McNamara (1998) iş ahlakını “doğru ve haklı olmayı esas alan, kanuni düzenlemelere olan itaatini daha ötesine giden davranış kuralları bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Gbadamosi (2004) ise iş ahlakını “işletmelerin ve çalışanların nasıl davranması gerektiğini teşvik eden değerler, standartlar ve kurallar seti” şeklinde tanımlamıştır.

Kısacası iş ahlakı, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmaları için bireylere yol gösteren ilkeler ve değerleri inceleyen bir disiplindir.

Chester I. Barnard liderlerin ve yöneticilerin sorumluluk açısından yüksek düzeyde ahlaki sorumluluk göstermeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Yöneticiler çoğu kez yüksek düzeyde ahlaki karmaşıklık ile karşı karşıyadır; bu durum tutarsız ani tepkiler, istekler ve ilgilere karşı direnme yeteneği gerektirir. Şayet yöneticiler rol modeli olmayı başarırlarsa ahlak kodunun uygulanması daha da kolay olur (Schwartz, 2007). Peter. F. Drucker ise başlangıçta ekonomik girişimin ahlaki olarak nötr olması ve ahlaki sorunların bireysel temelde ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Gottlieb & Sanzgeri, 1996). Yani Drucker, başlangıçta günlük yaşamda benimsenen ahlaki standartlara göre iş ortamında daha düşük ahlaki standartların benimsenmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak Drucker basiret ahlakı (ahlaki örneklik) ve karşılıklı bağlılık ahlakı (her iki tarafın kazançlarını azamileştirecek karşılıklı bağımlılık ilişkisine uygun davranış) konuları üzerinde durarak ahlakın iş görenlerin işlerini denetlemede bir baskı aracı olarak değil de yönetimin kalitesinin artırılması boyutunda değerli olduğunu vurgulamıştır (Schwartz, 2007).

Günümüzde iş dünyasında birçok ahlaki sorunun büyük ölçüde ekonomi ile ilgili olduğuna inanılmaktadır. Aslında “İş ahlakı; ekonomi ile ahlak arasında

hoşlanılmayan bir evlilik gibidir.” Dolayısıyla işletmeler ve kamu otoriteleri ahlakı, ekonomik hedefleri başarmaya yönelik önemsiz bir araç olarak suistimal etmemelidir. Hukuk, ahlak ve vicdan kuralları içerisinde işlemeyen bir ekonomik sistem, bütün paydaşlar açısından sorun yaratır. İşletmeler oyunun kuralları içinde ekonomik hedefleri gerçekleştirdiğinde ahlaki amaçların gerçekleşmesine de katkıda bulunmuş olurlar (Xiaoue, 1998). Sonuçta ahlak ekonomiden baskın olmamalı ve ekonomi de ahlakı geçersiz kılmamalıdır.

Son yıllarda ahlaki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve onların davranışlarına nasıl uygulanacağı sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır (Valesques, 1988). Bu bağlamda iş ahlakının önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. *Sosyal Sorumluluk Hareketi*: 1960’lı yıllardan sonra ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk hareketi, işletmelerin iş ahlakına daha fazla eğilmelerini zorunlu kılmıştır. Bireyin tümüyle bağımsız olabileceği sosyal bir sisteme yayılabilmek düşüncesini esas alan sosyal sorumluluk, işletmelerin hatalı kararlar almasını önleyici bir nitelik taşır. Toplumsal faydayı zedeleyecek biçimde karar almak, ahlaki de olamaz (Şencan, 1987). Ancak uluslararası ekonomik ve politik alandaki rekabetin etkisiyle ülkelerin kalkınma çabaları, bir ekonomik gelişme ve büyüme tutkusu hâline dönüşmüştür (Tosun, 1978). Bu hızlı büyüme tutkusu, sadece gerçek gereksinimleri karşılamayı amaç edinmeyip sürekli artan sermaye ve yatırımları çalıştırmayı amaç edindiğinden dolayı aşırı üretime yönelmiştir. Bu durum kıt kaynakların bilinçsizce kullanılmasına yol açmış, kentleşme sorunu ve çevre kirliliği gibi sorunlara sebebiyet vermiştir. Bu sebeplerden dolayı iş dünyası, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konularına daha fazla önem verme gereği duymuştur.

2. *Değişen Sosyokültürel Yapı*: Yönetimin ahlaki davranışlarını, içinde bulunduğu durum, görev yapısı, çalışma grubu, liderlik tarzı ve deneyim etkilemektedir. İş ahlakının dinamikleri, zaman ve kültürün bir fonksiyonudur (Svensson & Wood, 2005). Bu sebeple alt kültürlerin ahlak üzerindeki etkilerini hiçbir işletme göz ardı edemez. Bir eylemin ahlaki olup olmadığı toplumdan topluma, kültürden kültüre ve hatta bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Bugün birçok ülkede iş gücünün demografik özelliklerinin değişmesi ve ahlaki sorumluluk endişesinin artması nedeniyle işletmelerin çok kültürlü iş gücünden yararlanmayı kavraması ve farklı çalışma gruplarındaki üyelerin benzer değerleri paylaşamayacağı fikrini kabul etmesi gerekmektedir. Şüphesiz işletme yöneticileri iş gücü içinde temsil edilen alt kültürlerin değer, tutum ve inançları konusunda ne kadar fazla bilgi sahibi

olursa o kadar fazla kazançlı çıkmaktadırlar (Peppas, 2006). Çünkü farklı kültürlerden, ülkelerden ve etnik gruplardan gelen iş gücünün değerleri de farklılık gösterecektir. Burada yöneticiye düşen görev, değerlerin rekabeti ile değerlerin uzlaşması arasında bir denge kurmaktır.

3. *İyi Ahlakın İyi İşle Özdeş Olması Düşüncesi*: Günümüzde toplum, işletmelerin ahlaka uygun bir tarzda işlerini yürütme beklentisi içerisindedir (Peppas, 2006). Bu yüzden işletmeler toplumun gereksinimlerini tatmin etmenin yanı sıra sosyal fayda sağlama konusunda da bir ahlaki yükümlülüğe sahiptir. Çok sayıda zarif anlaşmanın iç içe olduğu bu süreçte işletmeler, toplumun yarattığı sosyal refah ve gelişmenin bir fonksiyonu olarak kazanç elde edebilmektedir. Ayrıca bir referans olarak kabul edilen ahlaki duruş, uzun vadede artan satışlar, artan pazar payı ve artan kârlılık ve yeni müşteriler kazanmayla sonuçlanabilmektedir. Daha doğrusu işletmeler kendi kişisel çıkarlarını düzenleyen ahlaki kod ve normları izlediğinde müşteriler tarafından ödüllendirilmektedir. Günümüzde gerçek sorun işletmelerin ahlaki görünmek isteyip istemediği veya kişisel kazancından önce müşteri ve sosyal refahı ön plana çıkaran bir pazarlama davranışına bağlı kalıp kalmadığıdır (Carrigan, Marinova & Szmigin, 2005). Artık toplum iyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun farkına vardığından işletmelerden hukuki sorumluluğu aşan ahlaki ve gönüllü sorumluluklar üstlenmesini talep etmektedir (Dean, 1997).

4. *Toplam Kalite Yönetimi (TKY)*: Başarılı yöneticiler iş yaşamında ahlak konusundaki tartışmaları bir tehdit veya zayıflık olarak değil günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılamaktadırlar (Tierney, 1997). Özellikle TKY süreçlerinde en çok ihmal edilen temel unsurlardan biri iş ahlakıdır. Yönetimin yumuşak ve katı yanlarını temsil eden ahlak ve kalite bir örgütün hayati yönleridir. TKY'nin uygulanması, bilinçli bir ahlaki düşünceden kazanç sağlayabilir (Svensson & Wood, 2005). Ahlaki değerler üzerine açık bir odaklanma olmaksızın kalite programları başarılı bir şekilde yönetilemez. Aynı zamanda bir iş ortamında ahlaki sorunları doğru bir şekilde çözmek için de kalite kontrolüne ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sadece iyi niyetli olmak başarı için yetmez (Fisscher & Nijhof, 2005). Sonuçta bir stratejik yönetim sorunu olarak iş ahlakını görmeye başlayan nispeten az sayıda şirket, kalite, müşteri hizmeti, mükemmellik gibi alanlardaki stratejileriyle onu ilişkilendirme eğilimindedir (Milton-Smith, 1997).

5. *Etkin Paydaş Yönetimi*: Paydaşlar, ister örgütün içinde isterse dışında olsun örgütün faaliyetini etkileyebilen ve onun faaliyetlerinden etkilenen, yönetsel kararların sonuçlarında pay sahibi olduklarını düşünen bireyler veya gruplar

olarak ifade edilebilir (Deck, 1994). Belirli bir işin doğru veya yanlış, ahlaki veya ahlaki olmaması çıkar grupları / paydaşlar tarafından belirlenmektedir (Szeto, Wright & Cheng, 2006). Bu nedenle Şekil 1'deki paydaşların menfaatlerini dengeleme gereksinimi ortaya çıkmaktadır (Thompson, Fulmer & Strickland, 1992; Sturdivant & Vernon-Wortel, 1990). Çünkü iş ahlakı, kişisel özgürlük ve pazar özgürlüğünün yanı sıra paydaşlara karşı sorumluluk gibi değerler üzerine inşa edilmektedir. Genelde insanlar kendi ekonomik çıkarlarını düşünerek hareket etmektedir. Oysa aynı sistemin hem bireyler hem de organizasyonlar arasında karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması gerekir (Cavanagh, 1990).

İşletme, sosyal faydayı arttırmak için ilgili tüm paydaş gruplarının çıkarlarını düşünmeli ve bunları dengelemeyi amaç edinmelidir. Bu tutum örgüt açısından önemlidir çünkü onun yaşaması bu birey ve grupların desteğine bağlıdır.

	Direkt	Dolaylı
Dışsal	Tedarikçiler Müşteriler Rakipler Potansiyel Yatırımcılar Hükümet	Genel Toplum Sosyal Eylemci Gruplar Dinsel Kurumlar Düzenleyiciler Yerel Topluluk Üyeleri Medya Lobiler Ticaret Birlikleri Odalar
İçsel	Yönetim Kurulu İş Görenler	Sendikalar Hissedarlar

Şekil 1: Paydaş Grupları

Kaynak: Sturdivant & Vernon-Wortel, 1990: 16.

Günümüzde artık başarılı yöneticiler, işletmelerinde temel ve en önemli paydaş grubu olarak hissedarları görmemektedir. Hissedarlar paydaşların yalnızca bir grubunu oluşturmaktadır. Hissedarlar artık diğer paydaş grupları hesabına ödüllendirilmesi gereken paydaşlardır (Deck, 1994).

Birincil paydaşları (hissedarlar ve yatırımcılar, iş görenler, müşteriler ve tedarikçiler) hesaba katmaksızın bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve uzun vadede başarılı olması mümkün değildir.

İkincil paydaşlar işletmenin faaliyetlerini (olumlu veya olumsuz) etkileyen ya da onlardan (olumlu veya olumsuz) etkilenen gruplar ve kişiler olarak ifade edilebilir. Bu grupların işletmeyle kesinlikle iş muamelesi veya sözleşme yapmaları gerekmez. İşletme, ikincil paydaşlar üzerindeki bekasına bağlı da kalmaz. Medya ve özel çıkar gruplarının büyük bir bölümü, ikincil paydaşlar arasında yer alır. Ancak bu paydaşlar bir işletmenin faaliyetleri ve performansı lehinde ve aleyhinde kamuoyunu harekete geçirme gücüne ve yeteneğine sahiptirler (Deck, 1994).

Bütün bu paydaş grupları, beklentilerini elde etmek için gerektikçe pazarlık güçleri oranında artan bir baskı kullandıkları veya kullanabildikleri için baskı grubu adını alırlar. Burada işletme sahip ve yöneticileri, tüm bu paydaş gruplarının çıkarlarını, işletmenin en zararsız olarak geçiştirebileceği bir dengeye ulaştırmak sorumluluğunu taşır. İşletme için en zararsız ya da en kârlı sayılabilecek böyle bir çıkar uzlaşması, *optimal denge* olarak ifade edilebilir. Bu dengeyi sağlamak kolay bir iş değildir. Bu nedenle çağdaş işletme yöneticisi, bir politikacı ve becerikli bir devlet adamı, bir ordu komutanı ve usta bir gemi kaptanı gibi davranarak görev ve işlevlerini yerine getirmelidir (Tosun, 1990).

6. Küreselleşme: Küreselleşme, dünya çapında birbirine bağımlı oluşumlara yol açan ticaret, yatırım, iş birliği, bilgi akışı gibi bağlantıların yayılması, yoğunlaşması ve güçlenmesi sayesinde uluslar üstü ekonomilerde entegre edilmiş faaliyetleri kapsayan uzun vadeli bir süreçtir. Başka bir ifadeyle küreselleşme, ekonomik politika ve bireysel davranış eksenli serbest pazarlara uyum sağlamak amacıyla dünya çapında entegrasyona katkıda bulunan teknolojik, politik ve kısmen de ekonomik faktörlerle şekillenen tarihsel bir süreçtir (Çoban ve Özgener, 2007).

Küreselleşen iş dünyasındaki özellikli konulardan biri işletmede ahlakın rolüdür (Lindfelt & Törnroos, 2006). Bir ortamda sergilenen eylemin doğru olduğu bilindiğinde söz konusu eylem teşvik edilebilir. Ancak uluslararası ortamlarda ahlak gerçekten karmaşık bir konudur. Örgütsel ahlakın ortamı işletmedir oysa iş ahlakının ortamları pazarlar ve toplumdur. Bir toplumdaki değerlerin pazar yerlerindeki değerleri etkileyebileceği unutulmamalıdır (Svensson & Wood, 2004). Daha doğrusu iş ahlakı evrensel bir kavram değildir. Coğrafi yerleşim, sosyokültürel ve tarihî gelişmeler ve bireysel farklılıklara göre değişmektedir (Zhang, Straub & Kusyk, 2007). Yani “Küresel dü-

şün, yerel hareket et.” stratejisi iş ahlakı açısından da geçerlidir. İş ahlakı sorunlarının tespit edilmesinde küresel bir anlayış benimsenebilir ancak ahlaki sorunlara yerel bir bakışı açısıyla çözüm getirmek daha mantıklı olacaktır. Çünkü iş ahlakında göreceli (relativist) anlayış hızlı bir şekilde gelişimini sürdürmektedir. Örneğin, Orta Doğu ülkelerinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarda, bu yöneticilerin iş ahlakının başarılarına katkıda bulunan önemli bir araç olduğunu vurguladıkları tespit edilmiştir. Daha da ilginç olanı, Türk ve Orta Doğu kökenli yöneticilerin kararlarında *teleolojik ahlaktan ziyade ödev ahlakını* dikkate aldıklarına dair tespitlerdir (Mullin Marta, Singhapakdi, Attia & Vitell, 2004).

Küreselleşme ile birlikte karmaşık ve çok boyutlu ahlaki sorunların ele alınması sınırları aşan bir konu hâline gelmiştir. Değişen hukuki, politik, ekonomik ve kültürel koşullar farklı ülkelerdeki ahlaki beklentileri tatmin etmeyi amaç edinen yöneticilerin stratejik karar verme süreçlerine ahlaki boyutu da eklemelerine neden olmuştur. Küresel ölçekte ürün ve hizmet sunumu yapan işletmelerin alışılmışın dışında bir yönetim felsefesini ve uygulamaları benimsemesi önem arz etmektedir. Şayet küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler toplumların ahlaki, sosyal ve kültürel farklılıklarını istismar ederlerse birtakım ahlaki ve hukuki yaptırımlar ve sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır. Elbette dünyanın farklı bölgelerinde yatırımları olan işletmelerin, toplumların sosyal norm ve beklentilerine her zaman cevap vermesi mümkün olmayabilir. Ancak vurgulanması gereken nokta ahlaki konuları göreceli (relativist) bir bakış açısıyla değerlendirmenin gerekliliğidir (Fisher & Bonn, 2007). Kaldı ki global küresel düzende toplumsal ortamlarda olduğu gibi iş çevresinde de adalet, insan hakları ve evrensel değerler önemsendiğinden işletmeler kendi uzantıları ile farklılıklarını ve benzerliklerini analiz etme gereği duymaktadır. Dolayısıyla bu işletmeler toplumların asgari düzeydeki ahlaki standartların ötesine giderek proaktif bir tutum içine girmektedir. Bu çerçevede belirlenen değerler bütün ülkelerde işletmelerin ahlaki duruşu hakkında bilgi vermektedir (Fisher & Bonn, 2007). Hatta bu işletmeler yerel toplumların değerlerini ürün ve hizmetlerin bir parçası hâline getirme çabası içine girmişlerdir.

Küresel ölçekte işletmelerde ahlaki endişelerin artmasının diğer nedenleri, açıklık ve kullanılabilir doğru bilgiye erişebilme isteği, sosyal ve çevresel endişeler ve milliyetçiliğin etkileri olmaktadır (Lindfelt & Törnroos, 2006).

7. *Ekonomik Skandallar ve Rüşvet*: İş ahlakı hem işletme içi ilişkilerde hem de piyasalarda güvenin oluşması için kritik faktörlerden biridir (Svensson & Wood, 2004). İşletme faaliyetleri ve ilişkilerinde yönetimin ahlaki dav-

ranışı kabul edilebilir olduğu sürece yönetimin ahlaki davranışına ilişkin iş görenlerin algısı da o ölçüde tatmin edici olacaktır. Aksine yönetimin ahlaki davranış algısı düşük düzeyde kabul görürse o zaman güven düzeyi düşecektir (Alas, 2005; Marta & Singhapakdi, 2005; Svensson & Wood, 2004). Özellikle ABD’de Enron, İtalya’da Parmalat, İngiltere’de Brent Spar Petrol Kulesi Vakası, Nijerya’da Shell, Afrika’da Nestle’nin Bebek Maması Vakası, Alaska’da Exxon Valdez Felaketi işletmelerin stratejilerini belirleme ve imaj oluşturma konusunda ahlaki sorunları ön plana çıkarmasına neden olmuştur. Bu skandallar, şirketlerin imajı üzerinde küresel düzeyde olumsuz etkiye sebep olmanın yanı sıra kamuoyu ve otoritelerin gözünde onların ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca antidemokratik ülkelerde yatırımları olan işletmelerin rüşvet, yolsuzluk ve nepotizm nedeniyle daha fazla zarara uğradıkları söylenebilir. Öte yandan son dönemlerde başta uluslararası kuruluşlar olmak üzere birçok ülke yasa dışı ve ahlaka aykırı faaliyetleri engelleyici politikalar izlemekte ve yasal düzenlemeler çıkarmaktadırlar (Baker, 2007).

İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü

Son yıllarda tanınmış şirketlerin ahlaki performansında ciddi bir iyileşme söz konusudur. Gelişmiş ülkelerde pek çok işletme iş ahlakını kurumsallaştırmak için ahlak kodları, hareket kodları, politika ve prosedürler, yetkisiz ihbar mekanizmaları geliştirmişler; ahlaki eğitim programları, ahlaki ve sosyal denetimler, ahlak komiteleri, ahlak görevlileri ve ombudsman gibi organlar oluşturmuşlardır. Ancak bu mikro önlemlerin yanı sıra örgüt kültürü, değer yönetimi ve yöneticilerin tutumunun iş ahlakının kurumsallaşmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla iş ahlakının kurumsallaşmasında önem arz eden bu hususlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Ahlak Kodlarının Oluşturulması: Bireyler gibi işletmeler de ahlaki görmezden gelemeler (Lindfelt & Törnroos, 2006). Bu nedenle iş yaşamında birçok işletme ahlak kodu geliştirme çabası içine girmiştir.

Ahlak kodu, organizasyondaki hâkim değerlerin kısa bir raporudur. Daha açık bir ifadeyle ahlak kodu, ahlaki olmayan eylemlerin yanı sıra ahlaki olduğu düşünülen eylemleri kapsayan bir spesifik raporlar dizisidir (Gupta & Sulaiman, 1996). Ahlak kodları sadece insan kaynakları veya hukuk birimleri tarafından geliştirilemez. Çünkü kodlar sadece politikaların yasal olmasını sağlamaya yönelik değildir. Dolayısıyla tüm personel ve tepe yönetimi tarafından desteklenen ve yürütülen bir ahlak programı olarak görülmelidir.

Ahlak kodları genellikle çıkar çatışmaları, gizlilik konuları, krediler, temel dürüstlük ve kanunlara itaat, ürün güvenliği ve kalite, sağlık ve güvenlik, satış ve pazarlama uygulamalarında doğruluk, finansal raporlama, sözleşme yapma, şirket içerisindeki gizli bilgileri kullanma, başkaları hakkında bilgi elde etme ve kullanma, entelektüel mülkiyet, uluslararası sorumluluklar, bojkotlar, hükümetlerle ilişkiler, rakiplerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkiler, topluluk ilişkileri, çevresel kalite, antitröst uygulamalar, bağışlar, politik faaliyetler ve katkılar, eşit istihdam fırsatları, misafir ağırlama, hediyeler, rüşvet, uyuşturucu ve alkol kullanımı, vergi kaçırma vs. konuları kapsar (Baron, 1996; Hodapp, 1991). Karmaşık sorunların çözümünde ve kriz durumunda gelişmiş bir ahlaki koda sahip olmak önemlidir. Çünkü yöneticilerin ve çalışanların bunalım dönemlerinde ahlaki tartışmalar ve kararlar için zamanları olmayabilir (McNamara, 1998).

Ahlak kodunda belirlenen değerlere bütün iş görenlerin itaat etmesinin beklendiğini açıkça ifade eden bir anlayış hâkim olmalıdır. Organizasyonda anahtar konumda olanların görüşleri alınmalı ve özellikle üst yönetimin desteği sağlanmalıdır. Ahlak kodu yalnızca sosyal sorumluluğa ilişkin bir yükümlülük olarak görülmemelidir, aynı zamanda organizasyondaki her üyede yer edinmelidir. Organizasyonun temel inançlarını sadece kâğıt üzerinde desteklememeli, yönetim bunları içten desteklediğini doğrulamak için denetim ve değerlemeler yapılmalıdır (Harrison, 1996).

İşletme sadece ahlak kodunu şekillendirme ve adapte etme gibi bir hataya düşmemelidir, aynı zamanda bu kod sürekli olarak geliştirilmelidir (Hodapp, 1991). Sürekli geliştirilen bir ahlak kodu, işletmenin ahlaki düzeyini yükselterek yöneticilerin ve çalışanların ahlaka aykırı istekleri reddetmesinde onlara faydalı bir yol gösterici olabilir. Ayrıca kodlar, yakalanamayacaklarını düşünerek kuralları ihlal etmeye meyilli olan insanlar için caydırıcı bir araç olduğundan şiddetli ve yıkıcı rekabet ortamında hileli uygulamalara yönelmeyi azaltır (Brenner & Molander, 1989). Elbette iş ahlakını kurumsallaştırmak için sadece ahlak kodu oluşturmak yetmeyebilir. Bu nedenle çok sayıda destekleyici yapı ve mekanizmaya ihtiyaç vardır.

2. Tepe Yönetiminin Tutumu: Yönetici, işletmedeki diğer çalışanlar gibi kişisel gereksinimleri, aile, eğitim, din gibi pek çok faktör ile şekillendirdiği kişisel değer ve yargılarıyla hareket edecektir. Ancak yöneticinin işletme içinde üstlendiği rol ona bazı önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu da yöneticileri çalışanlara karşı örnek olma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (TÜGİAD, 1992).

İş ahlakı; sosyal grupların davranışlarını, politika ve prensiplerini ve kararlarını değerlendirmede onlara yol göstermektedir. Ancak iş ahlakı ele alınırken bireysel ahlak da göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Çünkü işletmelerde kararlar çoğunlukla yönetim kademesindeki bireyler tarafından verilmektedir. Bir yöneticinin hatalı kararı veya ahlaki olmayan bir davranışı, işletmelerin imajını zedeleyebilir. Öte yandan bir yöneticinin çok önemli ve kritik bir andaki ahlaki cesareti, bulunduğu işletmedeki tüm ahlaki olmayan davranış temayüllerinin önünü kesebilir. Böylesi bir eğilime sahip olanların fikirlerini değiştirmelerine neden olabilir (Özgener, 2004).

Bir rol modeli olmak, doğru şeyi yapmaktan daha fazlasını gerektirir. İş görenlerine doğru şeyi yapmalarında yardımcı olmayı, onlara ilham vermeyi ve gri alanları tanımlamalarına yardımcı olmayı, endişelerine saygı göstermeyi de kapsar. Yapılan araştırmalar yöneticinin davranış biçiminin ya da sorunları çözme yaklaşımının genelde diğer çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir. Onlardan, kabul görmüş değer yargılarını, işletme içinde uygulamaları ve öncü olmaları beklenir. Ayrıca tutum ve davranışlarında açık olmaları, taahhütlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir (Özgener, 2004).

Organizasyonun dürüst insanlara sahip olması gereklidir. Fakat bu yeterli değildir. Yönetimin açık ve gözle görülebilir desteği olmaksızın dürüstlük riskli bile olabilir. Bu nedenle karşılıklı güven ve açıklık kesinlikle gereklidir. Bu ahlaki denetimlerde balyoz gibi bir işlev görür. İyi bir sistem, örgütsel üyelerin ahlaki niyetlerini güçlendirebilir (Longenecker & Pringle, 1981). Oysa açık olmayan şekilde karakterize edilen bir sistem, kestirme yoldan iş yaptırma baskısı yaratacaktır. Dolayısıyla bir işletmede ahlaki sorunları ortaya çıkarmak ve onlara çözüm bulmak için karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir atmosfer yaratacak yeteneğe sahip bir yönetime gereksinim vardır (Thompson, Fulmer & Strickland, 1992).

Açık bir *misyon* ve *yönetim*, organizasyonun her kademesinde paylaşılmalıdır. Bu iki faktörün karşılıklı güven için birbirine eşlik etmesi gerektiğinin yaşanan modellerce iş görenlere gösterilmesi gerekir. Özellikle üst kademe yöneticilerin iş ahlakının değişen doğası hakkında bilgi sahibi olması ve işletmeleriyle ilişkili ahlaki sorunlara karşı duyarlı olması gerekir. Yöneticiler ahlaki tercihleri ve davranışları motive eden bir örgütsel kültür yaratmak için ilişkilerinde standardizasyon, bireye saygı ve sistematik dürüstlüğe önem vermelidirler (Aguilar, 1994).

Yönetim açık ve tutarlı beklentilere sahip olmalıdır. Çünkü bütün düzeylerdeki iş görenler başarı için kendilerinden neyin beklendiğini ve neyin gerekli olduğunu bilme gereksinimi duyarlar. Onlar, ahlaki standartların organizasyondaki bütün bireylere uygulanmasından emin olmak isterler. Bu nedenle yönetim standartları modelleştirmek (örnekle öncü olmak) zorundadır. Bir ahlaki standardı beyan etmek yeterli değildir. Ancak liderler standartları modelleştirdiğinde gerçekçi olurlar. Standartları yaşatmak ve onların düzenli bir şekilde iş görenlere nasıl benimsetileceğini göstermek için etkin bir iletişim mekanizmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca işyerini insancılaştırmak da önemlidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenlere insanca muamele yapılması ve standartların teşvik edilmesi gerekir (Özgener, 2004).

Ahlak ve sosyal sorumluluk ile bir işletmenin stratejisi arasındaki ilişkide üst kademe yönetimi kritik bir role sahiptir. Çünkü işletmeler üst kademe yöneticilerinin norm ve değerlerini yansıtmaya eğilimindedir. Onlar örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunur ve organizasyondaki genel ahlaki iklim, iş gören davranışlarına ilişkin standartlara yön verir. Daha önemlisi öncelikle ahlaki değerlerin kurumsallaştırılması, eylemle ifade edilen liderlik anlayışına bağlıdır (Megginson, 1997). Drucker'ın ifade ettiği gibi bir insan ne kadar başarılı olursa olsun eğer karakter ve tutarlılıktan mahrum ise, çevresine ve kurumuna zarar verecektir. Bu durum ise örgütün performans ve iklimini olumsuz yönde etkileyecektir (Drucker, 1973). Bu nedenle üst düzey yöneticiler ahlaki yapının geliştirilmesi ve ahlaki açıdan doğru tavrın yerleştirilmesinde yol gösterici rolü oynamak durumundadırlar.

3. Değer Yönetimi: Günümüzde iş adamları ve yöneticiler, insani değerler ve iş yaşamının kuralları üzerinde yeniden düşünmeyi; karmaşık, rekabetçi ve küresel ekonomik ortamda ayakta kalabilmek ve işletmelerinin mevcut konumunu ve nereye doğru gittiklerini yeniden inceleyebilmek için bir fırsat olarak görmelidirler (Tierney, 1997).

Değerler, bireyin işinin ve günlük yaşamının temel bir parçası olan ve onun yaşamına anlam kazandıran idealler, tercihler, kararlar ve davranışlarına yol gösteren inançlar ve kanaatlerdir (Cavanagh & McGovern, 1998; Dinçer, 1994). Başka bir ifadeyle değerler, insanoğlunun algıladığı eylemin alternatifleri arasındaki seçimi etkileyen tanımlayıcı standartlardır. Değerler standartlar olarak ifade edilmesine rağmen, onlar emretmezler, olağanüstü bir şekilde eylemlere yol gösterirler (Harrison, 1987).

Değerler her zaman aynı kalmaz; insan yaşamında, organizasyon ve medeniyetlerle birlikte ülkeden ülkeye değişiklik gösterirler. Milton Rokeach'e göre "Şayet değerler tamamen statik olsaydı bireysel ve sosyal değişim im-

kânsız olacaktı. Bunun aksine değerler tamamen değişir olsaydı toplumun ve bireyin sürekliliği imkânsız olurdu.” (Öztürk, 1998). Yani değerler hızla değişen bir dünyada istikrarı sağlamaktadır (Pazarlı, 1972). Öte yandan ahlaki davranışın standartları toplumun gelenek ve değerleri değiştikçe zaman içinde değişebilir (Luthans, Hodgetts & Thompson, 1987).

Nicolai Hartman’a göre değerlerden sıyrılmış, kutsallığını yitirmiş bir dünyada yaşamaya kimse katlanamaz. Değerler örgüt kültürünün temel ilkelelidir ve organizasyonun temel kişilik özelliklerini yansıtır. Değerler örgütteki bütün herkesin tavrını yansıtan şirket karakterini temsil eder (Murphy, 1995). Değerler davranışların kaynağıdır; insanın çevresiyle ilişkilerini düzenler (Başaran, 1991). Bireylere, sosyal sorunların çözümü esnasında belirli bir konumda olmayı, başkalarını inandırmayı ve etkilemeyi, ahlak ve yeterliliğe ilişkin kişisel duyguları desteklemek için inançların, tutumların ve eylemlerin rasyonelliğini, öz saygı ve gururu sürdürmeyi ve artırmayı sağlar.

Araştırmalar göstermektedir ki insanlar karşılaştıkları kötü durumları, iyi durumlardan çok daha fazla çevreleriyle paylaşmaktadır. Yalnızca bu yolla bile iyi bir imaj yerini kötü bir imaja bırakabilir. Gelişen iletişim ve bilgi teknolojilerinin yarattığı sürat ve yeni haber açlığı nedeniyle Tokyo’da ahlaki açıdan yanlış bir karar verildiğinde bu Londra’da duyulabilmektedir. Büyük şirketlerin ya da sanayi devlerinin ahlaka veya kanunlara aykırı uygulamaları ortaya çıktığında muazzam bir bedel ödediklerine kuşku yoktur. İş dünyası, dar görüşlü davranışların, kısa vadeli yararların uzun vadeli yararları tercih edilmesinin örnekleri ile doludur. Örneğin; Ford yöneticileri, getireceği önemli maliyet nedeniyle Pinto otomobillerinin tasarımında değişiklik yapmamaya karar vermişlerdi. Oysa bunu yapmamakla insan yaşamına verdikleri zararın ve haklarında açılan davaların şirkete maliyetini hesaplayabilselerdi araba başına 11 dolar tutan bu yatırımdan herhâlde kaçınmazlardı (Tierney, 1997).

Değer yönetimi, karar verme sürecini etkin hâle getirmek için paylaşılmış değerlere sahip olmak, bilinçli bir örgüt kültürü yaratmak, bireysel ve örgütsel davranışın kalitesini artırmak suretiyle takım çalışması, verimlilik, yaratıcılık ve değişimi destekleyen yeni bir yönetim disiplindir (Özgener, 2004).

Günümüzde başarılı organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri, tutarlı ve paylaşılmış değerler platformuyla çalışan iş görenlere sahip olmaktır. Strateji ve amaçlara dönüştürülebilir yenilikçi bir vizyon ve paylaşılmış değerler, eski yörüngeler ve daha az üretken yöntemleri kırmak için katalizör işlevi görür. Hızlı ve ortak bir anlayışla hareket etme, risk üstlenme, yenilikçi olma, ekip çalışması, saygı, dürüstlük ve müşteri tutkusu iyi işlet-

melerin temel değerleri arasında yer almaktadır. Değerler, söz gibidir ve en uygun tarzda ihtiyatlı tepkiyi göstermede iş görenlere yol gösterir. Değerler şirket kültürünün temel ilkeleridir ve şirketteki herkesin tavrını yansıtan şirket karakterini temsil eder (Murphy, 1995). Tom Peters ve Bob Waterman dediği gibi “Organizasyonlar değerlerle bezendiklerinde kurum olurlar aksi takdirde ruhsuz insana benzerler.” (Bıçakçı, 1996: 411).

Uzun vadede başarılı organizasyonlar değer temeline dayalı olanlardır. Onlar koydukları hedefler hakkında açıktırlar. Bu organizasyonlar değişen çevreye hızla adapte olma yeteneğine sahiptirler. Bu şekilde dünyada yaratıcı bir güç olmaktadır (Lee & Park, 1998). Değerler arasında bir uyumsuzluk olduğunda organizasyonlar tutarsız yönetim tarzları ve şirket politikalarından dolayı sıkıntı çekmektedirler. Bu nedenle paylaşılmış bir değerler platformu sayesinde karar verme süreci etkin hâle getirilerek, zaman döngüleri azaltılarak, takım çalışması ve iş birliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanabilir. Yine bireysel ve organizasyonel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. Onlar bütün insan davranışlarına temel teşkil eden en önemli unsurlardan biridir. Değerler yalnızca insanın motivasyonuna temel teşkil etmekle kalmaz aynı zamanda örgütsel kültüre de temel teşkil eder. Değerler örgütsel vizyonun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarlarıdır. Aynı zamanda başarı için vazgeçilmez değerler olan *iş birliği, dürüstlük, yaratıcılık, kişisel sorumluluk, otokontrol, bağlılık ve açık iletişim* güçlü bir şirket kültürünün temel dayanaklarıdır (Harman, 1997).

4. Bilinçli Bir Örgüt Kültürünün Yaratılması: Benimsenen ahlak olgularına uygun kurumsallaşmayı amaçlayan işletmeler, örgüt kültürünün önemini kavramak zorundadırlar. Bazı düşünürlere göre kültürel farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü gelecekte şirketlerin başarı veya başarısızlığını saptamada çok daha önemli bir faktör hâline gelecektir (Kotter & Heskett, 1992). Bu nedenle işletmelerin ekonomik ve sosyal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt kültürünün ahlaki davranış destekleyici rol oynaması gerekir.

Örgüt kültürü, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, organizasyonun kendisi ve çevresinde kabul gören değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür (McKenna, 1996).

Edgar H. Scheine göre örgüt kültürü; “Yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen, dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir birey, grup ve toplum tarafından türetilen, keşfedilen ve geliştirilen

temel varsayımlar bütünüdür.”(Reeve, 1997). Her organizasyonun kendisine özgü kültür ve değerler seti vardır. Kültür, organizasyon üyelerinin anlayışını ele verir ve organizasyon içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlar (Sims, 1992). Birçok işletme, kültürünü yaratmak için bilinçli bir çaba göstermemektedir. Ancak yirmi birinci yüzyıldaki birçok başarılı şirket örgüt kültürünü bilinçli bir çabayla geliştirmektedir. Örneğin, Hewlett Packard bilinçli olarak kültürünü oluşturmak için yıllardan beri sıkı bir biçimde çalışmaktadır. HP'nin örgüt kültürü; başkalarına saygı, toplumsal duyu ve sade, dürüst, sıkı ve etkin çalışmaya dayalıdır. Yıllardır HP büyüme ve başarısını büyük ölçüde kültürüne borçludur (Auxillium West, 1996).

Günümüzde işletmeler örgütsel dinamizm ve performans üzerinde çok derin bir etkiye sahip olan birçok değişim ve gelişmeyle karşı karşıyadır. Bu bağlamda, insanı zorla korku ve tehdit ile çalıştırma yöntemleri yerini inandırma ve eğitme yöntemlerine bıraktıkça insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek, onların içinde buldukları koşullara ve özellikle kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Yönetim yöntem ve uygulamalarını bu çerçevede biçimlendirmenin gerekli olacağı açıktır (Tosun, 1990).

Ahlaki bir örgütsel kültür, toplumsal amaçlar ile toplumsal sorumlulukların her zaman bir kişinin kişisel kazancından daha çok ağırlık taşıdığı inancını yansıtır. Böylesi bir kültür, güçlü ve ilkel liderlik, saygınlık ve uzak görüşlülükle başlar. Ahlaklı bir örgütsel ve yönetsel kültür, her birimizin içindeki en iyiyi yansıtan bu evrensel öğelerden vazgeçmemelidir (Steinberg & Austern, 1996). Bu kültür belli bir durumda uygun görünen ancak idealler, standartlar ve ahlaktan özveriyi gerektiren geçici heveslere ve çözümlere karşı durabilen temel özellikleri yansıtmalıdır. Geliştirilmesi gereken kültür, arzulanan davranışları teşvik eden veya arzulanan davranışları yasaklayan bir kontrol mekanizması işlevi görmelidir (Berkwitz, Kerin, Hartley & Rudelius, 1992).

Sonuç olarak “Ahlak yalnızca örgütsel kültürün kalbi değil aynı zamanda değişimi üretmeye ilişkin dayanak noktasıdır. ...Ahlak değişen kültürün temel dayanağıdır. Ahlak olmaksızın kültürün değişmesi, krikosuz bir kamyonun lastiğini değiştirmeye benzer.” (Grosenick, 1994). Ahlaklı bir kültürel alt yapı olmadan sergilenecek her türlü iyi niyetli çabanın sonuçsuz kalacağı gerçeği unutulmamalıdır. Ahlaklı düşünceyi besleyecek, toplumsal dayanışmayı arttıracak, ahlaki denetimin kaynağı ve sürekliliğin güvencesi olacak en önemli şey ahlaki kültürdür (Gökdayı, 1998).

Sonuç

Güçlü işletme gelenekleri, dürüstlüğün stratejik önemi kavranırsa ve “Önce insan!” anlayışı benimsenirse iş ahlakının kurumsallaşmasına katkıda bulunabilir. Üst yönetimin desteği, işlev ve bölüm yöneticilerinin katılımı burada vazgeçilmez bir unsurdur. Her şeyden önemlisi ahlaka “kötü” bireylerin sorunu olarak değil bir sistem sorunu olarak yaklaşılmalıdır.

İş ahlakına ilişkin ideal bir yaklaşım yoktur. Bir yapı geliştirmek de kendi başına yeterli olamaz. Bu yapı kurumsallaşmış yönetim süreciyle desteklenmedikçe faydalı olamayacaktır. Aynı zamanda bir organizasyonun ahlaki bilinçliliğini yükseltmek de kolay değildir. Çünkü kültürel norm ve ahlaki değerler ülkeler arasında ve hatta bir ülkedeki farklı coğrafi bölgeler arasında ve de etnik gruplar arasında değişiklik gösterebilir.

İş ahlakı konusundaki endişe yeni değildir. Son otuz yılda sosyal sorumluluk hareketiyle birlikte ortaya çıkan toplumsal baskı, iş ahlakının giderek artan oranda önem kazanmasını sağlamıştır. Global dünyada insan ilişkileri yerel niteliklerinden sıyrılıp küresel hâle gelmiştir. İnsan odaklı bir değerler sistemi ile bütünleşen bir dünyaya adım atılmaktadır. Bilgi ve iletişim çağı, sadece teknik bilginin değil sosyal, kültürel ve ahlaki değerlerin de iletilmesine imkân sağlamıştır. Ayrıca insan odaklı evrensel ahlakın şekillenmesinde insan hakları bilinci, eşitlik ve özgürlük kavramları önemli yer tutmaktadır. İnsan hakları şuurunun oluşmadığı bir toplumda ahlakın gelişmesi düşünülemez. Sürdürülebilir bir gelecek için işletmeler, dünyayı paylaşan herkese karşı duyarlı olmalı ve herkesin gereksinimlerini karşılayacak şekilde gerekli değerlerini yönlendirmelidirler. Gerekli olan ahlaki liderlik ve vizyonun geliştirilmesine katkıda bulunarak toplumun gereksinimlerini bütüncül bir bakış açısıyla karşılamaya çalışmaktır. Çünkü günümüzde insanlığı etkileyen küresel krizin temelinde, toplumun tüm kesimlerindeki ahlaki liderliğin eksikliği yatmaktadır.

Günümüzde uluslararası iş birliği, yeni teknolojiler, iş gören motivasyonu ve bağlılık, farklılıklara sahip olan iş gücünü yönetmek, şirket faaliyetlerine artan ölçüde duyulan güvensizlik ve yaşamın kalitesinin önem kazanmasıyla birlikte şirketlerin ahlaki performansında ilgi çekici bir artış görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, liderin ahlaki eğilimi, tepe yönetiminin desteği ve belirgin ahlak politikası, ahlaki bir organizasyonun yaratılması için özellikle önem taşımaktadır. Ahlaki standartların geliştirilmesi, başarıları engelleyen ya da tehdit eden bir sorun olarak değil çalışmalarını iyileştirecek bir fırsat olarak görülmelidir. Benimsenen ahlak olgularına uygun kurumsallaşmayı amaçlayan işletmeler örgüt kültürünün önemini kavramak zorundadırlar.

Son yıllarda yönetime katılımın önem kazanması, toplumda imaj yaratma kaygısı ve hükümetlerin daha çok sosyal sorunlara dönük kanun ve düzenlemeler hazırlaması işletmeleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını düşünmeye zorlamıştır. Günümüzde bir işletme belirli sosyal faaliyetlerde bulunduğu zaman ekonomik avantajlar sağlayabileceğini göz ardı etmemelidir. Bütün işletmeler ahlaki uygulamalar ve sosyal sorumluluğun değişimiyle karşı karşıya kalan çağdaş bir toplumda faaliyet göstermeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu sorunların önemini kavraması ve gerekli önlemleri almaya hazır olması gerekir. Netice itibarıyla Türkiye’de iş ahlakının kurumsallaşması için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Yerel yönetimlerin özerkliğini destekleyici bir “Ahlak Yasası” çıkarılarak siyasi yönetim ile kamu kuruluşlarının yönetimi arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde yürütülmesi sağlanmalıdır.
2. Kamu otoritelerine güvensizliğin giderek kendisini daha çok hissettirdiği Türkiye koşullarında sivil toplum kuruluşlarına devlet kaynaklı olumsuzlukları giderme fırsatı verilmelidir.
3. Kamu sektörü işletmelerinde nitelikli personelin istihdam edilmesi için liyakat esasına dayalı bir personel rejimi benimsenmelidir.
4. Kamu ve özel sektör işletmelerinde hesap verilebilirlik, açıklık, kamuoyunu aydınlatma ve tarafsızlık ilkelerini öne çıkarmak için kurumsal yönetim anlayışı benimsenmelidir.
5. Güvenin önemli rol oynadığı görevlerde, personelin kendisini ve ailesini uygun biçimde geçindirecek bir gelire sahip olmasına dikkat edilmelidir. Daha da önemlisi güven ve bağlılığı gerektiren görevlerde bulunan personelin yılda en az bir kez izne gönderilmesi, yolsuzlukların meydana çıkması ve çıkarılması bakımından faydalı olacaktır. Çünkü uygulamada gözlemlendiğinde personelin şu veya bu nedenle işletmede bulunmadığı zamanlarda birçok yolsuzluğun farkına varılmıştır.
6. Kamu yetkisini kullanma mevkinde olan herkesin servet, gelir ve her türlü ticari işlemlerine ilişkin resmî bildiriye bulunması zorunlu hâle getirilmelidir.
7. İş ahlakının sadece kanunlarla düzenlenemeyeceğini göz önünde tutarak ahlaki yapıyı destekleyici kurumsal mekanizmaların ortaya konmasına ağırlık verilmelidir.
8. Eğitim kuruluşlarında ve iş yerlerinde (özellikle kamu sektöründe) iş ahlakı bilincini aşılama için eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır.

9. Ahlaki eğitim, özellikle yönetimin tutumu, örgütsel yapı, politikalar ve prosedürler, ahlaki performansı temel alan ödül sistemleriyle desteklenmelidir.
10. İş dünyasında tüm sektörlerde ahlaki bilinci yaygınlaştırmak ve ahlaka aykırı veya yasal olmayan uygulamaları önlemek için gelişmiş ülkelerde olduğu gibi işletmeler bir ahlak kodu geliştirmelidir.
11. İşletmeler ahlaki sorumluluğu çok yüksek düzeyde harekete geçirmek ve ahlaki duyarlılık düzeyini yükseltmek için iç denetim mekanizmalarının yanı sıra ahlaki denetim mekanizmalarını hayata geçirmelidirler.
12. İşletmelerde ahlaka aykırı veya yasal olmayan eylemlerin kontrol altına alınabilmesi ve raporlanması için yetkisiz ihbar mekanizmalarının (Whistleblowing Sistemi) yasal altyapısı oluşturulmalıdır.
13. Hem kamu hem de özel sektör işletmelerinde ihtilafların etkin bir biçimde çözümüne yardımcı olacak veya kamu görevlileri ve kuruluşlarına ilişkin yolsuzluk ve yanlışlarla ilgili iddiaları inceleyecek bir Ombudsman Kurumu oluşturulmalıdır.
14. Hem devlet hem de işletmeler açık bilgi sistemleri oluşturarak tutarlı bilgi politikalarına sahip olmalıdır. Çünkü çalışma ilişkilerini ahlaki esaslara dayandırarak herkesin amaçlarını başarması için açıklığı saygının bir parçası olarak gören, potansiyel riskler ve kayıpları tayin eden ve bu risklere karşı uygun kontroller ve gerekli önlemleri alan açık bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.
15. Bütün bu önlemleri tamamlayıcı nitelikte haksız rekabet, patent ve telif hakkı, fiyat ayırımı yapma ve güvenilir olmayan ürünler gibi çeşitli sorunlara ilişkin kararlar konusunda yöneticilere yol gösteren ve işletmenin rekabetçi bir dezavantaja maruz kalmaksızın bir toplumsal bakış açısıyla arzulanan önlemleri almasını sağlayan kanunlar ve hükümet düzenlemeleri çıkarılmalıdır.

Sonuç olarak ahlaklı olmayı hedef görerek ahlaklı yaşamak, sarsılmaz ve kalıcı bir ahlak anlayışına ulaşmanın en sağlam yoludur. Her şeyden önemlisi, dengeli sosyal ve ekonomik gelişmenin başarıya ulaşması isteniyorsa kişisel çıkarları pompalayan ekonomik ahlakın bertaraf edilmesi gerekir. Ayrıca ahlaki değerlerin üst yöneticilerce sisteme taşınması için düzenin devamlılığını sağlayan kamuoyu bilinciyle de bu değerlerin yöneticilerde aranması zorunlu hâle gelmiştir. Çünkü yargının yetersiz kalması, yöneticilerin hesap verme sorumluluğunu kamuoyu bilincine bırakmıştır.

Kaynakça

- Aguilar, F. J. (1994). *Managing corporate ethics: Learning from America's ethical companies how to supercharge business performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Akarsu, B. (1998). *Mutluluk ahlakı*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Alas, R. (2005). Job related attitudes and ethics in countries with different histories. *Cross Cultural Management*, 12 (2), 69–84.
- Auxillium West. (1996). *Corporate culture*. <http://www.auxillium.com/culture.htm> web adresinden 10.10.1998 tarihinde edinilmiştir.
- Baker, W. R. (April 25, 2007). *The nature and importance of business ethics. How can a research universtiy help improve ethics?* Paris: Retired Partner Baker & McKenzie.
- Baron, D. P. (1996). *Business and its environment* (2nd edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bıçakçı, U. (1996). *Başarının olmayan rotası* (1. basım). İstanbul: Rota Yayın Ltd. Şti.
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1989). Is the ethics of business changing? In *Ethics in practice: Managing the moral corporation* (pp. 119–143), (Ed.) K. R. Andrews. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Carrigan, M., Marinova, S., & Szmigin, I. (2005). Ethics and international marketing: Research background and challenges. *International Marketing Review*, 22 (5), 481–493.
- Cavanagh, G. F. (1990). *American business values* (3rd edition). New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Cavanagh, G. F., & McGovern, A. F. (1998). *Ethics in the modern corporation*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Çelik, A., Göktürk, İ., Kök, D. ve Yılmaz, M. (1998). Bürokrasi ve etik: Kahramanmaraş kamu kurumları ve özel işletmelerinde karşılaştırmalı bir uygulama. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu* kitabı içinde (s. 23–41). Adapazarı: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Çoban, O. ve Özgener, Ş. (2007). Ekonomik entegrasyonda bir performans göstergesi olarak globalleşme indeksi: Türkiye ve AB ülkeleri örneği. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 27–43.
- Dean, P. J. (1997). Examining the profession and the practice of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 16 (15), 1637–1649.
- Deck, M. C. (1994, December). *Stakeholder theory*. Corporate Codes and Ethics Programs Conference. University of Colorado, Denver, Colorado.
- Diñçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (3. basım). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1973). *Management*. New York: N. Y. Harper & Row Inc.
- Durkheim, E. (1986). *Meslek ahlakı* (çev. M. Karasan). İstanbul: M. E. B. Yayını.
- Fisher, J., & Bonn, I. (2007). International strategies and Ethics: Exploring the tensions between head office and subsidiaries. *Management Decision*, 45 (10), 1560–1572.
- Fisscher, O. A. M., & Nijhof, A. H. J. (2005). Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), 150–160.
- Gbadamosi, G. (2004). Academic ethics: What has morality, culture and administration got to do with its measurement? *Management Decision*, 42 (9), 1145–1161.

Gökdayı, İ. (1998). Yozlaşan kamu yönetiminde etik ikilemler, ilkeler ve etik kültür. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu* kitabı içinde (s. 43–57). Adapazarı: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Gottlieb, J. Z., & Sanzgiri, J. (1996). Towards an ethical dimension of decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 15 (12), 1275–1285.

Griffin, R. W. (1996). *Management* (5. edition). Boston: Houghton Mifflin Company.

Grosenick, L. E. (1994). Governmental ethics and organizational culture. In Ed. T. L. Cooper *Handbook administrative ethics* (pp. 183–197) New York: Marcel Dekker, Inc.

Güngör, E. (1995). *Ahlâk psikolojisi ve sosyal ahlâk* (1. basım). İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Gupta, J. L., & Sulaiman, M. (1996). *Managerial perceptions of ethical issues in banking in Malaysia: An empirical study*. International Society of Business, Economics and Ethics, <http://www.nd.edu/~isbee/p-gupta.ht> web adresinden 12.12.1998 tarihinde edinilmiştir.

Harman, G. (1977). *The nature of morality: An introduction to ethics*. New York: Oxford University Press.

Harrison, E. F. (1987). *The managerial decision-making process* (3rd edition). Boston: Houghton Mifflin Company.

Harrison, L. G. (1996). *Code of business ethics: Do you have your own corporate code of business ethics to ensure that all ethical considerations are met*. <http://www.altika.com/leadership/ethics.htm> web adresinden 28.06.1998 tarihinde edinilmiştir.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1986). *Management* (4th edition). Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Hitt, M. A., Middlemist, R. D., & Mathis, R. L. (1986). *Management: Concepts and effective practice* (2nd edition). New York: West Publishing Company.

Hodapp, P. F. (1991). *Business, ethics and the law*. Lanham Maryland: University Press of America.

Hoffman, W. M., & Mills Moore, J. (1990). *Business ethics: Readings and cases in corporate morality* (2. edition). New York: McGraw-Hill Publication Co.

Kerin, R. A., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (1992). *Marketing* (3rd edition). Boston: Richard D. Irwin Inc.

Koskinen, M-K., Schreiner, A., & Fiorella, B. (1992). *Work of the subcommittee defining the code of ethics as part of the education committee's work*. IAMLTL Assembly of Delegates. <http://www.iamit.se/publications/ethics.htm> web adresinden 10.10.1998 tarihinde edinilmiştir.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press: A Division of Simon & Shuster Inc.

Lee, J., & Park, H. J. (1998). *Ethical contexts of Korean chaebols: An exploratory study with an emphasis on members*. International Society of Business, Economic and Ethics, Tokyo <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm> web adresinden 10.10.199 tarihinde edinilmiştir.

Lindfelt, L., & Törnroos, J. (2006). Ethics and value creation in business research: Comparing two approaches. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 328–351.

Longenecker, J. G., & Pringle, C. D. (1981). *Management*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co., A Bell & Howell Company.

Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Thompson, K. R. (1987). *Social issues in business strategic and public policy perspectives*. New York: Macmillian Publishing Company.

- Marta, J. K. M., & Singhapakdi, A. (2005). Comparing Thai and US businesspeople: Perceived intensity of unethical marketing practices, corporate ethical values, and perceived importance of ethics. *International Marketing Review*, 22 (5), 562–577.
- McKenna, R. J. (1996). Explaining amoral decision making: An external view of a human disaster. *Journal of Business Ethics*, 15, 181–194.
- McNamara, C. (1997-2008). *Complete guide to ethics management: An ethics toolkit of managers*. <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm> web adresinden 06.06.1998 tarihinde edinilmiştir.
- Meggison, L. C. (1997). *Personnel and human resources administration* (3rd edition). Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Milton-Smith, J. (1997). Business ethics in Australia and New Zealand. *Journal of Business Ethics*, 16 (14), 1485–1497.
- Mullin Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Attia, A., & Vitell, S. J. (2004). Some important factors underlying ethical decisions of Middle-Eastern marketers. *International Marketing Review*, 21 (1), 53–67.
- Murphy, P. E. (1995). Corporate ethics statements: Current status and future prospects. *Journal of Business Ethics*, 14 (9), 727–740.
- Nuttall, J. (1997). *Ahlâk üzerine tartışmalar: Etiğe giriş* (çev. A. Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Oktay, M. (1990). *Kitle iletişim araçlarının uluslararası sorumluluğu ve iletişim ahlak kuralları*. Yayınlanmamış doktora tezi, İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü, İstanbul.
- Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Basım Yayım A. Ş.
- Öztürk, N. K. (1998). Kamu yöneticilerinin kararlarında etik değerler. *Siyasette ve yönetimde etik sempozyumu kitabı* içinde (s. 11–21). Adapazarı: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Pazarlı, O. (1972). *İslâmda ahlâk* (1. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Peppas, S. C. (2006). Attitudes of Hispanics and non-Hispanics in the US: A comparative study of business ethics. *Management Research News*, 29 (3), 92–105.
- Poole, R. (1993). *Ahlak ve modernlik* (1. basım) (çev. M. Küçük). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Reeve, D. (1997). *Business ethics & culture*. <http://seit.humber.ac.uk/staff/dreeve/Teaching/BUS082/Resources.htm> web adresinden 17.04.1998 tarihinde edinilmiştir.
- Sarıtaş, İ. (1998). İş ahlakı ve sosyal sorumluluk. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu kitabı* içinde (s. 447–454). Adapazarı: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Schwartz, M. (2007). The “business ethics” of management theory. *Journal of Management History*, 13 (1), 43–54.
- Şencan, H. (1987). İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve sosyal sorumluluk biriminin örgütlenmesi. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 15–24.
- Shea, G. F. (1988). *Practical ethics*. American Management Association Membership Publications Division, New York.
- Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11 (7), 505–513.
- Sora, S., A. D. S. P. (1989). A framework for establishment of applied ethics in the exercise of management activities. In Ed. S. M. Natale & J. B. Wilson *Ethical contexts for business conflicts* (pp. 159–168). Lanham: University Press of America.

- Steinberg, S. S., & Austern, D. T. (1996). *Hükümet, ahlak ve yöneticiler* (çev. T. Ergun). Ankara: TODAİE Yayını.
- Sturdivant, F. D., & Vernon-Wortel. H. (1990). *Business & society: A managerial approach* (4th edition). Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Svensson, G., & Wood, G. (2004). Corporate ethics and trust in intra-corporate relationships: An in-depth and longitudinal case description. *Employee Relations*, 26 (3), 320–336.
- Svensson, G., & Wood, G. (2005). Corporate ethics in TQM: Management versus employee expectations and perceptions. *The TQM Magazine*, 17 (2), 137–149.
- Szeto, R., Wright, P. C., & Cheng, E. (2006). Business networking in the Chinese context: Its role in the formation of guanxi, social capital and ethical foundations. *Management Research News*, 29 (7), 425–438.
- Thompson, A. A., Fulmer, W. E., & Strickland, A. J. (1992). *Strategic management* (4th edition). Boston: Irwin Homewood.
- Tierney, E. P. (1997). *İş ahlâkı* (1. basım) (çev. G. Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Tosun, K. (1978). Çevre bozulması ve biz. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2 (8), 1–8.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- TÜGİAD. (1992). *İş ahlakı ve Türkiye’de iş ahlakına yönelik tutumlar*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Valesques, M. G. (1998). *Business and ethics: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16 (15), 1625–1636.
- Xiaoue, L. (1998). *On economic and ethical value*. <http://www.depaul.edu/ethics/evaluate.html> web adresinden 17.04.1998 tarihinde edinilmiştir.
- Zhang, Y., Straub, C., & Kusyk, S. (2007). Making a life or making a living?: Cross-cultural comparisons of business students work and life values in Canada and France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (3), 174–195.