

ETİK ETKİSİNİ GELİŞTİRME MODELİ VE BİR UYGULAMA*

M. Atilla ARICIOĞLU**
Aydan TUTAN***

ÖZ

Etik en basitinden en karmaşık yapıda 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. Bu bağlamda yazılı etik kurallarıyla kurumun ilişkileri arasındaki uyumu 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, İş Etiği, Etik Etkisini Geliştirme Modeli.

DEVELOPMENT MODEL OF ETHICS EFFECTIVENESS AND A CASE STUDY

ABSTRACT

Ethics can be defined as the sum of moral values accepted in a society. Business ethics refers to achieve the rules that govern an administration. These rules are composed of the combination of the values of the individuals in the given management and those of the target groups of the management. This study measures the impact of written ethic rules in organizational relations and was conducted in the public construction department. During the study, the education level, age, gender and working period of participants were considered as variables

Key words: Ethic, Business Ethic, Ethic Effectiveness Test.

GİRİŞ

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri ve kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Günümüz toplumlarında işletmelerin özel bir ahlaki 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 çalışma kapsamındaki tüm uygulamalarla birleştirir. Bu birleşimler, etik programlarla işletme içine yerleştirilir, uygulanır ve güncellenir. Uygulamada görüldüğü üzere bu programlar işletmelerin yaşadıkları veya etraftan gözlemledikleri birtakım krizler ve sıkıntılar sonucunda oluşturulur. Bir başka ifade ile 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 etik ve iş etiğiyle ilgili anlatılanların daha ayrıntılı anlatımlarını ve etik etkisini geliştirme modelinin bir işletmeye uygulanmasını içermektedir. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde, etiğin kavramsal çerçevesi; ikinci bölümünde, etik programların ne olduğu, önemi, nasıl uygulanacağı ve etik kodu ile etik etkisini geliştirme modeli anlatılmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise etik etkisini geliştirme modelinin bir kamu kuruluşunda yapılan anket uygulaması ve bu uygulamanın değerlendirmesini yer almaktadır.

I. ETİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

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 yaşamanın 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

* Bu çalışma, M. Atilla Arıcıoğlu'nun danışmanlığında Aydan Tutan tarafından hazırlanan ve Selçuk Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen, İşletmelerde İş Etiği ve Bir Uygulama başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından elde edilmiştir.

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

*** Yüksek Endüstri Mühendisi

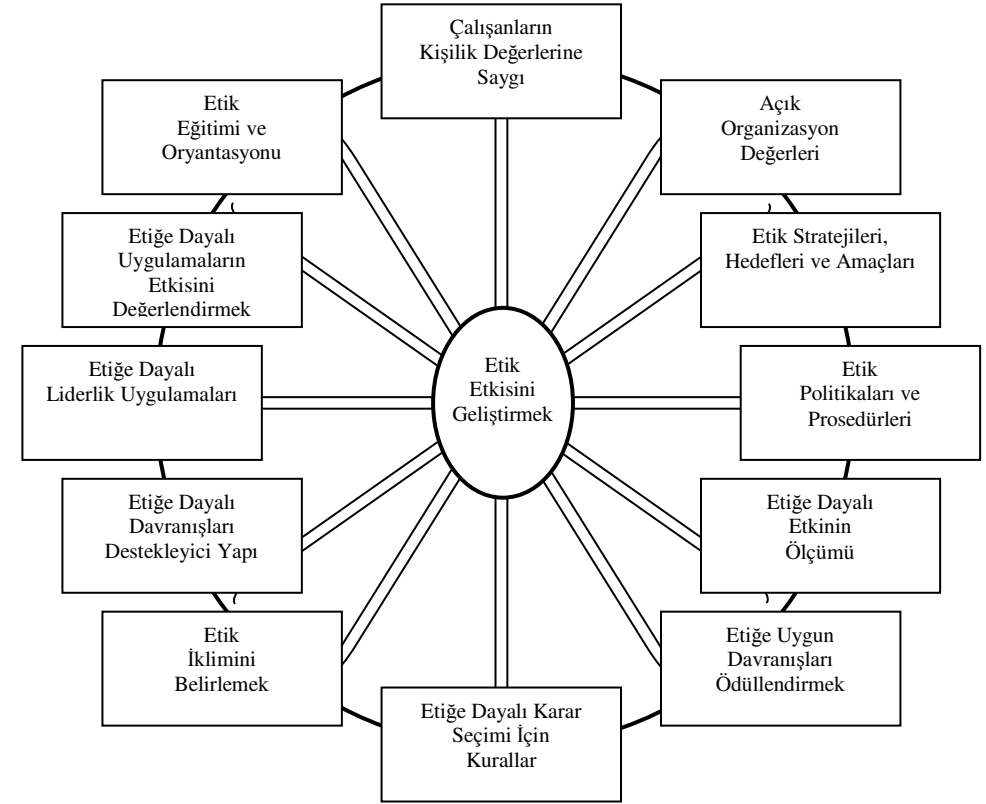
Makalenin geliş tarihi: Kasım 2007, kabul tarihi: Mart 2008

Toplumlarda iyi davranışlardan çok, kötü davranışların (rüşvet, adam kaırma...vb.) artması sonucunda önemi artan Etik, “bir bireyin veya sosyal bir grubun kabul ettiği doğru ve yanlış prensiplerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Eski Yunanca’daki “ethos” sözcüğünden geliştirilen etik, Aristo tarafından “in-sanın günlük hayatında yararlı olacak davranışların keşfi” olarak tanımlamıştır (Namal, 2004). Daft’a göre (1994: 151) etik; “bir kişinin ya da grubun davranışlarında neyin doğru neyin yanlış olduğuyla ilgili moral ilke ve değerler bütünüdür” Russell ise etiği; “bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir” şeklinde tanımlamaktadır (Aydın, 2002: 4). 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). Çalışmada yer verilen ve verilmeyen tanımlar da dikkate alındığında 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*, şeklinde tanımlanabilir.

A. ETİK ETKİSİNİ GELİŞTİRME MODELİ

Etik etkisini geliştirme modeli; işletmelerde etik programlar oluşturmayı, çalışanların programa kolay adapte olmasını, programın etkinliğini artırmayı, programın amacına ulaşılıp ulaşmadığını araştırmayı ve yazılan etik kodların örgütü tam ve doğru ifade edip etmediğini test etmeyi sağlayan bir modeldir.

Şekil 1: Etik Etkisini Geliştirme Modeli



Kaynak: www.ethics.org/ethiceffectivenessquicktest.pdf

1. 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. Etik kodlar yardımıyla organizasyondaki açık değerlere ulaşmak kolaylaşır. (Gatewood ve diğ., 1995: 96).

2. Etik Stratejileri, Hedef ve Amaçları

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. (Gatewood ve diğ., 1995: 96).

3. 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 (Andrews, 1991: 39).

4. 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 paydada 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 (Brown, 1990: 33).

5. Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek

Çalışanlar, işlerine daha iyi yoğunlaştırmak ve işlerinde en iyiyi yapmak, yanlışlardan kaçınmalarını sağlamak için ödüllendirmek ve cezalandırmak gerekir. Diğer konular gibi etik konusunda da politikalara, prosedürlere vb. şeylere uygun davrananlar ödüllendirilmeli davranmayanlar ise cezalandırılmalıdır. Bir çok firmanın etiğe dayalı davranışları cesaretlendirici aşamaları vardır (Griffin ve Ebert, 1999: 196).

6. 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(Andrews, 1991: 45). En doğru (etik) kararı vermek, seçicinin tecrübesine, zekâsına ve dürüstlüğüne bağlıdır. Her karar vericinin 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 süreç için (Hoffman ve diğ., 2001: 89):

- Kararların etiğe dayalı içeriğini tanımaya,
- Farklı görüşleri tartışmaya,
- Konuyla ilgili daha önce denenmiş kararları gözden geçirmeye,
- İşletme politikalarına uyuma ve
- İşletmenin geleneksel değerleriyle uyumuna, bakılmalıdır.

7. 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 arasındaki ilişki kesinleştirilmeli ve organizasyonun devamı, kârı için kilit değerleri oluşturan yöneticilerin ve çalışanların iyi değerleriyle verdikleri güçlü kararlar herkese öğretilmelidir (Miller ve diğ., 1996: 375)

8. 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. Bunun için işletme etik değerlerin yanında onları destekleyen bir yapı da geliştirmeli ve bunların uygulanmasını sağlamalıdır.

9. Etiğe 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; 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 kurmalı ama özellikle bu konuda daha dikkatli davranmalıdırlar. Çünkü etik şirket yönetimi için kritik bir öneme sahiptir, liderliğin kalbidir (Buchholz ve Rosenthal, 1998: 415). Liderler, abartmadan çalışanlarının iyi performanslarını onları överek ödüllendirmeli, kötü performanslarını ise cezalandırmalıdır (Ferrell ve diğ., 2000:10).

10. 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 değerlendirme yapılabilir. Bu yollardan biri işletmenin yapacağı/yaptıracağı araştırmalar. Diğer toplumun sesine kulak vermektir. Örneğin Packard Commission özellikle savunma endüstrisi başta olmak üzere bütün endüstrilerde etik değerlerin yıllık raporlarla belirlenmesini açıklamıştır (Miller ve diğ., 1996:372).

11. Etik Eğitimi ve Oryantasyonu

Her ne şekilde oluşmuş olursa olsun en az oluşum kadar zorlu bir süreçte ortak etik görüşü oluştuktan sonra başlar. Çünkü bu görüş gerekli eğitimlerle kurumun her yerine yayılmalı ve oryantasyonla gruba katılan her yeni üyeye anlatılmalıdır. Tabii aynı diğer konular gibi etik konusunda da eğitimin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Griffin ve Ebert, 1999:127).

12. 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 diğ., 1999:65). Şirket yöneticilerinin gücü mülkiyet tabanlıdır, yöneticiler şirketin sahibi kendileri olduğu için veya şirket sahibi tarafından seçildiği için istedikleri kişiyi işe serbestçe alabilirler (Velasquez, 1998: 447). Yine de 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 (Mescon ve diğ., 1999: 65).

II. ETİK ETKİSİNİ GELİŞTİRME MODELİNİN BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMASI

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.

A. ARAŞTIRMA

Türkiye'de kamu görevlileri etik değerleriyle ilgili; "Avrupa Konseyi Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Sözleşmesi" 17 Nisan 2003'te onaylanarak yürürlüğe girmiş, "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" 9 Ekim 2003'te kabul edilerek yürürlüğe girmiştir.

Araştırma yapılan kurumun etik değerleri aşağıdaki gibidir;

- 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 bağlılık

B. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri:

Bu çalışmanın amacı; örgütün etik değerlerinin, örgütün ilişkilerine etkisini değerlendirmektir.

H_1 =Örgütün yazılı etik değerleri, örgütün tüm ilişkilerini olumlu etkilemektedir.

2. 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 913 çalışanı mevcuttur. Bu kişilerden en az lisans eğitimi almış kişilerin sayısı 214 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 anlamlı bir biçimde cevaplandırılmıştır.

3. 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.

4. 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. Tek

yönlü t testi kullanılmıştır. Bu testlerin değerlendirilmesinde çalışma süreleri ve yaşları kullanılmıştır.

Oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezlere dair istatistikî 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 0,05'lik anlam düzeyinde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. 0,05'den büyük olan değerlerde *fark yoktur*, küçük olan değerler ise *fark vardır* diye belirtilmiştir.

C. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Ankete katılan kişilere ilişkin veriler şu şekildedir:

- Katılan kişilerden 103'ü lisans, 10'u yüksek lisans eğitimlidirler.
- Ankete katılanların 37'si kadın, 76'sı erkektir.
- Katılımcıların yaş ortalaması 35'tir. 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.

Tablo 1: Açık Organizasyon Değerleri

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Çalışanlar yazılı politikalarda olmayan ve daha önce karşılaşılma-yan olaylar karşısında etik değerler doğrultusunda karar verirler.	5,10	1,27	1,41	3,29
Etik değerler işletmenin müşteri, tedarikçi, rakipleri ile uyumludur.	4,98	1,46	6,35	8,21
Etik değerler çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu etkilemektedir.	4,91	1,39	2,38	4,11
Etik değerler işyerinin çevresindeki değerlerle uyumludur.	4,73	1,28	2,35	4,82
İşyerindeki etik farklılaşan dönemsel dalgalanmalarda aynı şekilde önemsenerek uygulanmaktadır.	4,45	1,64	7,25	2,58
Her kademedeki çalışan işletmenin etik değerlerini anlar.	4,44	1,66	4,51	6,94
İşletmenin etik değerleri çalışanların beklentilerine uygundur.	4,13	1,64	6,16	7,61
Etik değerler yönetim-çalışan ilişkisinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır.	4,12	1,89	14,48	20,51
Açık Organizasyon Değerleri	36,87	9,19	10,02	15,92

Tablo 1'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 örgütün 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 örgüt içindeki etik değerler farklılaşan dönemsel dalgalanmalarda aynı şekilde önemsenmekte ($\bar{X}=4,45$), her kademedeki çalışan tarafından anlaşılma ($\bar{X}=4,44$) 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, örgüt içi ve çevresiyle uyumludur. Bu anlamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların 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. 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 örgütün 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 2: Etik Stratejileri, Hedef ve Amaçları

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Organizasyonun etik stratejisi işletmenin bütün kilit ilişkileriyle (ör. müşteri, uyumludur.	5,37	1,27	7,87	14,82
Etik hedef ve amaçları günden güne değişen değer seçimini düşünmektedir.	5,36	1,07	6,62	9,70
Her kademedeki çalışanın sorumlulukları dahilinde etik hedef ve amaçları vardır.	5,27	1,16	5,17	7,24
İşletmenin etik değerleri işletme stratejisinin başarısını artırmaktadır.	5,25	1,26	6,14	11,99
Her kademedeki çalışan organizasyonun etik hedef ve amaçlarını anlamaktadır.	5,24	1,40	4,51	7,31
Bireyler etik hedef ve amaçlarıyla kendi bireysel başarıları arasında doğrudan bir bağlantı olduğuna inanmaktadır.	5,17	1,11	2,01	2,81
Etik stratejisi periyodik olarak incelenmeli ve iş değişimi ve/veya büyümesiyle güncellenmektedir.	5,07	1,38	11,0	17,02
Yazılı olarak belirtilecek etik hedef ve amaçları; üretim, kalite, finansal hedef ve amaçlar kadar önemlidir.	5,04	1,38	6,93	13,17
Etik Stratejisi, Hedef ve Amaçları	41,76	8,18	9,60	16,11

İşletmenin etik stratejisinin, hedef ve amaçlarının, örgütü olumlu etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Tabloya bakıldığında dikkati ilk çeken değerlendirme için oluşturulan yargı cümlelerine büyük oranda katılım sağlandığıdır. Yani örgütün etik stratejisi örgütün 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 örgüt 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 örgütü olumlu etkilemektedir, hipotezi kabul edilmiştir.

Tabloda 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 örgütün etik stratejisinin, hedef ve amaçlarının, örgütü 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 çalışanlarken 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 örgütün etik stratejisinin, hedef ve amaçlarının, örgütü 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 gruplardaki 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 3: Etik Politikaları ve Prosedürleri

Yargılar	Ort.	SS Sap.	Yaş	Çİş. Süresi
Etik politikaları ve prosedürleri etik stratejisiyle tutarlı davranışları açıklamalıdır.	5,56	1,19	7,01	10,75
Politika ve prosedürlerin ihlaliyle ilgili sapmaların sonuçları açıkça ifade edilmektedir.	5,32	1,14	5,59	5,02
Çalışanlar, etik politikaları ve prosedürlerinin günlük kararlar almada yazılı kurallar kadar önemlidir.	5,21	1,18	6,81	14,58
Çalışanın etik politikaları ve prosedürlerine bağlılığı düzenli olarak izlenmektedir.	5,20	1,04	2,03	3,52
Etik politikaları ve prosedürleri periyodik olarak incelenmekte ve yenilenmektedir.	5,06	1,36	11,31	16,07
Etik politikaları ve prosedürleri bütün çalışanların iletişimlerini etkiler.	4,96	1,19	2,20	2,78
Bireyler bu politika ve prosedürlerin onların nadir iş çevreleriyle alakalı olduğunu ve onlar için önemli olduğunu kabul etmektedir.	4,92	1,14	5,02	2,54
Etik politikaları ve prosedürleri diğer bütün işlemlerin politika ve prosedürlerine uygundur.	3,80	1,66	9,03	13,00
Etik Politikaları ve Prosedürleri	41,76	8,17	9,60	16,11

İşletmedeki etik politika ve prosedürlerin örgütü 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 ($\bar{X}=3,80$) düşünmektedirler. $H_3=$ İşletmedeki etik politika ve prosedürler örgütü olumlu etkilemektedir. “ H_3 hipotezi kabul edilmiştir. 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 yaştakiler özellikle 31-35 yaş arasındakilerdir. 3. Bölümün genel değerlendirmesinde etik politika ve prosedürler örgütü olumlu etkilemesiyle ilgili yaş grupları arasında istatistiksel açı-

dan 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 örgütü 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 4: Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇİS
Liderler sorumlulukları altındaki organizasyon birimlerinin örgüt etiğine olan etkilerinden sorumlu tutulmaktadır.	5,34	1,15	4,48	4,90
Etik izlemelerinin sonuçları personelin değerini ve performansın yeniden incelenmesini tamamlayıcı rol oynamaktadır.	5,13	1,09	1,80	1,15
Organizasyon düzenli olarak bütün etik stratejileri, politikaları ve prosedürlerinin değeri/faydası ölçülmektedir.	5,12	1,37	19,19	24,48
Bireyler, organizasyonun etik standartlarına uyumlarıyla ilgili sorumlu tutulmaktadır.	5,10	1,19	1,63	2,13
Bütün etik politikaları ve prosedürlerinin iş programına olan etkileri izlenmekte ve ölçülmektedir.	5,04	1,24	8,91	12,19
Organizasyonun bütün etik politikaları ve prosedürlerinin iş programına uygunluğu izlenmekte ve ölçülmektedir.	4,99	1,30	8,79	11,88
Periyodik etik ölçüm sonuçları ayrıntılı organizasyon performansı görüşlerini içermektedir.	4,80	1,16	5,83	9,04
Organizasyonun, doğruları ifade etmek için etik ölçümlerini değerlendirilme/inceleme yöntemleri vardır.	3,76	1,66	8,39	12,29
Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü	39,27	7,49	9,04	11,97

İşletmenin yazılı etik değerlerinin örgüt 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 örgütte 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 ($\bar{X}=3,76$) inanmamaktadırlar.

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

Sonuçta İşletmenin yazılı etik değerlerinin örgüt 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 katılıyorum" 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 örgüt 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 yaşta gruplar olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri açısından 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 örgüt 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 5: Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Terfi için aday belirlerken iş etiğinin etkisi düşünülmektedir.	5,62	1,99	7,75	6,59
Bireysel kararlarda ve rollerdeki etiğin etkisi bireylerin davranışlarını değerlendirmede göz önünde bulundurulmaktadır.	5,28	1,99	4,16	9,42
Çalışanlar düzenli olarak etiğe dayalı karar seçimlerinde denetimi sağlamak için pozitif geri bildirimde bulunmaktadırlar.	5,28	1,03	4,15	6,01
Etik politikaları ve prosedürlerinin uygunluğu pozitif performans değerlendirilmesi için önemlidir.	5,21	1,11	1,95	2,25
Çalışanlar, çalışma yerlerindeki etik modelini geliştirmek için önerdikleri fikirler ödüllendirilmektedir.	5,19	1,01	5,18	4,77
Çalışma grupları içinde organizasyonun etik standartlarını oturtmak için yüksek kademedekiler eşit şekilde desteklenmektedir.	5,14	1,22	9,87	9,17
Liderler kendi kontrolleri altındaki organizasyon birimlerindeki etiğe dayalı etki için ödüllendirilmektedir.	5,03	1,35	3,18	3,98
Aşırı derecede etik standartları ihlali organizasyon için kabul edilmemektedir.	4,50	1,58	12,95	15,31
Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek	41,27	6,81	10,78	13,10

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 bulunmaktadır ($\bar{X}=5,28$). 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.

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 örgütün 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. Bölümün genel değerlendirmesine bakıldığından 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 6: Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	Çİ.S.
İnsanlar, uygulanan etik kurallarına olan etkilerinden sorumludurlar.	5,23	1,23	3,82	6,71
İdareciler, yazılı kurallara eklenen şeyleri sunan personeli desteklemektedir.	5,19	1,02	4,22	4,20
Bireyler, zorunlu olan etik politikalarıyla yön gösteren etik kurallarını bir birinden ayırırlar.	5,16	1,11	1,58	2,98
Etiğe dayalı karar seçimlerindeki kurallar periyodik olarak yeniden incelenmekte ve ihtiyaçlara göre yenilenmektedir.	5,14	1,32	16,30	21,95
Çalışanlar etik politikasında olmayan sorularla karşılaşınca cevaplamak için geçerli olan kuralların bilincindedirler.	5,13	1,17	1,47	2,56
Yazılı etik kuralları düzensizlik ve anlaşmazlıklara engel olmak için bütün işletme politikalarına ve prosedürlerine uygundur.	5,07	1,32	9,30	16,93
Önceden belirlenen yazılı kurallar etiğe dayalı kararlar almada bütün kademedeki liderlere yardım eder.	4,87	1,20	3,57	8,72
Etik kuralları bireylere mevkileri gereği karşılaştıkları sorunların sonuçlarını üstleri tarafından emredilmediğinde başarılarına yardımcı olmakta etkilidir.	4,85	1,38	4,51	9,44
Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar	40,65	7,33	8,59	15,40

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 örgüt 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" edilmiştir. 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 7: Etik İklimini Belirlemek

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Çalışanlar, etik ikliminin verimlilik, kalite ve müşteri servisine etkisini anlamaktadırlar.	5,28	1,22	4,81	7,40
Denetçiler kendi yönetimlerindeki çalışma gruplarında hakim olan etik ikliminin etkisini anlarlar.	5,17	1,29	1,48	2,25
Liderler etik iklimini düzenleyen büyük karar ve rolleri gerçekleştirirler.	5,12	1,32	4,46	5,94
Bireyler kendi değerleriyle organizasyon değerleri arasındaki ilişkiyi anlarlar.	5,10	1,09	1,61	1,63
Organizasyonun etik iklimi ayrıntılı organizasyon incelemelerinin bir parçası gibi düzenli olarak değerlendirilmektedir.	4,95	1,16	7,57	10,78
Organizasyon, etik kuralları anlamına gelen değerler takımının kararlarını kabul eder.	4,86	1,45	2,34	4,80
Çalışanlar başarı için organizasyonun etik beklentilerini/ihtiyaçlarını anlarlar ve katılırlar.	4,52	1,70	4,96	6,43
Çalışanın organizasyonun tanımlanan etiği çerçevesinde kesin karar alma seviyesini belirleyen formel işlemler vardır.	3,87	1,68	8,95	12,88
Etik İklimini Belirlemek	38,85	8,50	6,92	10,47

İşletmenin etik ikliminin örgütteki 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 uygulamayıp kendi değerleri doğrultusunda kararlar almaktadırlar ($\bar{X}=3,87$). H_7 = İşletmenin etik iklimi örgütteki diğer işler ve kişilerle uyumludur.

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 informel etik pozisyonlarının 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 ($\bar{X}=3,83$) bulamamaktadır.

Tablo 8: Etiğe Dayalı Davranışlar

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Yönetim mütemadiyen istedikleri etik pratiklerine uygun modelleri göstermektedir.	5,58	1,97	11,3	19,2
Çalışanlar karmaşık konular karşısında yardıma ihtiyaç duyduğunda daha önceden uygulanan etik pratiklerini tekrarlamaktadır.	5,52	1,96	8,67	15,7
Bireyler işlerinde her durumda organizasyonun etiğe dayalı kurallarını uygulamayı beklemektedir.	5,35	1,96	8,67	12,8
Organizasyonun her kademesindeki bireyler etik davranışlarını desteklemedeki sorumluluğunu kabul eder.	5,27	1,14	7,71	6,32
Bütün formal ve informal etik pozisyonları desteklenmeli ve mükâfatlandırılmaktadır.	5,14	1,26	6,16	10,7
Yazılı kurallar bireylerin etiğe uygun karar almalarına yardımcı olur.	5,08	1,27	10,4	18,2
Etiğe dayalı davranışlarda organizasyonun odağı sadece etiğin bilinen doğru ve güzel yanları değildir.	4,72	1,18	4,52	4,74
Liderler, organizasyondaki etik pozisyonunun geçerliliğini kuvvetlendirmek için sık sık fırsat bulurlar.	3,83	1,78	9,27	10,7
Etiğe Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı	40,5	7,19	16,4	22,4

$H_8 =$ İşletmede etiğe dayalı davranışları destekleyici bir yapı vardır ve adalelidir, hipotezi kabul edilmektedir.

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 yaşta 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 9: Etiğe Dayalı Liderlik Uygulamaları

Yargılar	Ort.	SS.	Yaş	ÇLS
Liderler organizasyonun etiğe dayalı ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaktadırlar.	5,40	1,10	9,85	8,65
Liderler diğer önemli sorumlulukları kadar etiğe dayalı sorumluluklarına da dikkat etmektedir.	5,38	1,10	7,06	6,21
Organizasyon içindeki liderler birimlerinde etik durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında kılavuzluk için başvuracakları kişileri bilirler.	5,38	1,16	7,18	10,33
Liderler çalışanlarının ihtiyaç duyduğu uygun etiğe dayalı yollar izlemektedir.	5,36	1,03	2,79	3,40
Liderler rutin olarak çalışanlarının etiğe dayalı karar ve davranışlarını mükâfatlandırmakta ve takdir etmektedir.	5,34	1,10	6,42	7,64
Liderler çalışanlarının kararlarında ve rollerindeki etiğe dayalı memnuniyetin sorumluluğunu kabul etmektedirler.	5,26	1,17	3,10	4,35
Liderler günlük iş operasyonlarında potansiyel etik anlaşmazlıklarının sebeplerini bilmek isterler.	5,19	1,21	7,81 9	7,88
Çalışanlar etik ile ilgili sorularını yöneltmek için herhangi bir lidere serbestçe yaklaşabileceklerini bilirler.	3,91	1,75	8,74	14,31
Etiğe Dayalı Liderlik Uygulamaları	41,2	7,47	10,6	14,1

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 mükâfatlandırmakta ($\bar{X}=5,34$) 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.

Sonuçta örgütteki liderler uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirirler. Ama liderler her ne kadar çalışanlarının etik kararlarını ve davranışlarını ödüllendirse de, diğer sorumluluklarının yanında etik ile ilgili sorulu-

luklarına 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 grupla diğer gruplar arasında anlamlı bir fark olup etkin grup 5-10 yıldır çalışanlardır. Katılım oranlarında da en düşük yine $\bar{X}=4.7$ ile 5-10 yıldır çalışanlar en yüksek katılım $\bar{X}=6.1$ 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.

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 örgütün 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 ($\bar{X}=3,91$).

Tablo 10: Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Müşteriler etik standartları ve idari işlemleri anlamaktadır.	5,45	1,13	7,61	15,0
Kurumun bağlı olduğu siyasi birim organizasyonun etik standartlarının farkındadır.	5,43	1,13	6,25	14,0
Tedarikçiler, organizasyonun görülen etiğe dayalı çalışmaları doğrultusunda davranmaktadır.	5,34	1,20	7,14	13,8
Etik standartlarının çalışanların moralleri ve motivasyonları üzerinde etkisi düzenli olarak ölçülmektedir.	5,07	1,26	10,9	15,6
Organizasyonun etik standartları bütün grupların, birimlerin ve departmanların kararlarını ve rollerini etkiler.	5,03	1,22	1,85	1,35
Ekonomik performansı etkileyen etik standartlarının etkisi ölçülmektedir.	5,01	1,26	14,15	20,7
Organizasyon etiğe dayalı anlaşmazlıkların kapsamının ast ve eşit kademelerdeki çalışanların performansına yardım etmektedir.	4,93	1,38	5,30	12,0
Çalışanlar, organizasyon amaçları çerçevesinde kesin kararlar almada etiğe dayalı davranışların etkisini ölçülmesinde yardımcı olurlar.	3,91	1,74	9,90	13,7
Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek	40,1	7,86	14,2	24,0

H_{10} = İşletmenin etiğe dayalı uygulamaları iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkiler. " H_{10} hipotezi kabul" edilmiştir.

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 11: Etik Eğitimi ve Oryantasyonu

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Bireyler, onlar için hazırlanan etik pratiklerini destekleyen etkilere sahip eğitim araştırmalarına teşvik edilmektedir.	5,49	,94	5,83	7,31
Liderler çalışanlarını etkileyen etik kararları ve hareketleri için verilen formel eğitimi kabul etmektedir.	5,45	1,01	6,84	5,67
Bireyler, kendi değerlerini nasıl açıklayacakları ve kendilerinin etik uyumlarını nasıl taye edecekleri konularında eğitilmektedir.	5,29	1,10	6,00	6,56
Bireyler, organizasyonun etik politika ve prosedürlerinin bütün nasıl ve nedenleri konusunda eğitilmektedir.	5,28	1,06	6,81	9,85
Etik etkisi eğitimlerinin bazıları tüm çalışanlara hitap etmektedir.	5,27	1,08	3,18	2,51
Çalışanlar, etik pratiklerini destekleyen işlemlerdeki performanslarını nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitilmektedir.	5,23	1,19	5,02	5,68
Etik etkisi ve ikliminin verilerin kullanımının oryantasyonu yöneticiler için hazırır.	5,19	1,25	7,26	8,79
Oryantasyonlar yeni çalışanların organizasyonun etik standartları ve pratiklerini de kapsamaktadır.	5,09	1,27	1,60	1,32
Etik Eğitimi ve Oryantasyonu	42,29	6,65	8,63	8,99

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 eğitime 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. 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 bakıldı-

ğında 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 12: Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı

Yargılar	Ort.	SS	Yaş	ÇS
Bireyler, iş durumları hakkında herhangi bir etiğe dayalı kaygı tespit etiklerinde dinlenmektedir.	5,29	1,17	5,80	5,75
Etik iklimi ve etkisine biçilen değer çalışan değerlerine dikkati de içermektedir.	5,27	1,05	1,62	1,07
Bireyler, işleriyle bağlantılı olan herhangi bir etik kaygılarını ifade etmeleri yönünde teşvik edilmektedir.	5,24	1,04	5,83	3,91
Liderler kendi kararları ve kendilerini tamamlayan çalışanların değerleri arasındaki uyumu araştırır.	5,23	1,05	4,22	2,76
Çalışanlar kendi bireysel değerlerini ifade etmede ve açıklamada eğitilmekte ve desteklenmektedir.	5,22	1,08	4,63	3,63
Liderler, organizasyon ve çalışan değerleri arasındaki uyumun artışı bilmekte ve ödüllendirmektedir.	5,15	1,10	2,23	1,03
Organizasyonun işlemleri, politikaları ve prosedürleri belirtilirken çalışanların değerleri tutulmaktadır.	5,04	1,28	2,59	1,39
12. Bölüm: Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı	36,45	6,30	5,21	3,74

İşletmenin yazılı etik değerlerini belirlerken, çalışanlarının kişilik değerlerine önem verip vermediği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme neticesinde örgütün çalışanların işlerinde etik ile ilgili herhangi bir kaygı duyduklarında dinlendikleri ($\bar{X}=5,29$), etik iklimi ve etkisine biçilen değer 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 güçlendiğinde bunu fark ederek ödüllendirildiklerini 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.

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.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada etik etkisini geliştirme modeli bir kamu kuruluşundaki etik değerlerin kurumun ilişkileriyle uyumunu test etmede kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre; H₁= İşletmenin yazılı etik değerleri, örgütün tüm ilişkilerini olumlu etkilemektedir.

Bu bağlamda kurumun yazılı etik değerlerinin, örgüt içi ve çevresiyle uyumlu olup örgüt içindeki bütün işlemleri etkilerken bu değerler çalışanların kişilik değerlerine önem verdiği görülmektedir. Bu durum örgütün etik stratejisi, hedef ve amaçları, etik politika ve prosedürleri örgütü olumlu etkilemektedir. Ayrıca örgütün 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 örgütün etik iklimi örgütteki diğer işler ve kişilerle uyumlu olup liderler uygulamalarını etik değerlere göre gerçekleştirirler. İşletmenin etiğe dayalı uygulamaları iletişim içinde buldukları bütün ilişkilerini olumlu etkilerken örgüt 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 çekiciliğinin olumlu ve olumsuz etkileridir. Ayrıca çalışanlardan bazılarının arkadaşlarınınca etik davrandıklarını düşünmelerine rağmen cezalandırılmaları veya etik davranmadıkları halde ödüllendirilmeleri bu ilişkilerin temkinli olmasına sebep olmaktadır. Bu bazen kamu kurumlarında uygulanan mevzuatlardan kaynakla-

nabileceği gibi bazen de enformel nedenlerden (siyasi düşünce farklılığı... gibi) dolayı denetçilerin, liderlerin adil davranmamasından kaynaklanabilmektedir. Çalışanların kararlarındaki mevzuatın etkisi; mevzuat yüzünden bireylerin çelişki yaşamaları olarak ifade edilebilir. Bunu daha somut bir örnekle ifade etmek gerekirse; “departmanda yapılan binalar için ödemeler; geçici kabule kadar yapılan ara ödemeler (ay da bir yapılan ara hak edişler) ve geçici kabulden sonra yapılan kesin hesap hak edişi ve ödemesinden oluşmaktadır. Geçici ve kesin kabuller esnasında kurum tarafından departman çalışanları içinden oluşturulan heyetçe gidilip yerinde bina, uygulama projeleri ve ara hak edişleri ile birlikte incelenerek yapılan imalatlar ile imalatlara ödenen paraların uygunluğu kontrol edilmektedir. Sonuçta liderler mevzuata uygun davranışları desteklemektedirler. Çünkü çalışanlarının verdikleri kararlar yüzünden onlar da cezalandırılmakta veya ödüllendirilmektedirler.

Etik konusunda verilen eğitimlerin hepsi bütün çalışanlara hitap etmemektedir. Bu da etik değerlerin bireylere göre farklılık göstermesinden ve etik kavramının karmaşık yapısından kaynaklanmaktadır. Aslında eğitimler ve oryantasyonlar da dahil örgütteki 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 biçimsel olmayan ilişkilerinin güçlü olmasının da etkisiyle çalışanlar yazılı ifade edilmeyen etik konularında ne yapmaları gerektiğini bilmektedir.

İşletmede etik ile ilgili bütün stratejiler, hedefler, politikalar... v.b. düzenli olarak izlenip/ölçülüp değerlendirildikten sonra eğer değişiklik gerekiyorsa yapılmaktadır. Sonuçta bu değerler kurumun bütün işleri ve ilişkileri ile uyumlu olmalıdır. Bunun sonucunda departman içinde oluşturulan ihale kurulu karar verirken hangi politikanın kurum için daha önemli olduğu konusunda tereddüde düşmemektedir.

Araştırmanın genelinde 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.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda öncelikle kurum için yapılacak öneriler;

- Kurum içindeki biçimsel ilişkiler güçlendirilmelidir. Her ne kadar bununla ilgili liderler çalışanlarını yakından takip edip onları cesaretlendirirler de bunu aşmanın yolu mevzuat ve bireylerin etik değerleri arasındaki uyumsuzluğu gidermekten geçmektedir. Bununla ilgili mevzuatı değiştirilemeyeceği 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 ve 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 değerlere de yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

- ANDREWS, Kenneth R.; (1991), **Ethics At Work**, 8th Edition, Harvard Business Review, USA, 287s.
- AYDIN, P. İnanç; (2002), **Yönetim, Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3.B, Pegem Yayıncılık, Ankara, 226s.
- BROWN, Marvin T.; (2000), **Working Ethics**, First Ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 245s.
- BUCHHOLZ, Rogene A. ve Sandra B. ROSENTHAL; (1998), **Business Ethics The Pragmatic Path Beyond Principles to Process**, First Ed., Prentice Hall, New Jersey, 314s.
- DAFT, R.L. ; (1994), **Management**, Third Ed., The Dryden Press, USA,369s.
- DUBRİN, Andrew J. ;(2001), **Leadership**, 3.Edt., Houghton Mifflin Company, New York, 306s.
- FERRELL, O. C.; John FRAEDRICH ve Linda FERRELL;(2000), **Business Ethic Ethical Decision Making and Cases**, 4. Edt., Houghton Mifflin Company, USA, 345s.
- GATEWOOD, Robert D.; Robert R. TAYLOR ve O. C. FERRELL;(2002), **Management**, First Edition, Austen Press, USA, 269s.
- GRİFFİN, Ricky W. ve Ronald J. EBERT; (1999), **Business**, 5. Edt., Prentice Hall, USA, 323s.
- HOFFMAN, W. Michael; Robert E. FREDERICK ve Mark S. SCHWARTZ; (2001), **Business Ethics**, 4.Edt, McGraw Hill, USA, 452s.
- KREITNER, Robert ; (2001), **Management** , First Edition, Houghton Mifflin Company, New York.
- LAMBERT, Tom; (1998), **Kilit Yönetim Çözümleri**, Dünya Yayıncılık, İstanbul,272s.
- MESCON, Michael H.; Courtland L. BOVÉE ve John V. THILL; (1999), **Business Today**, Ninth Edition, Prentice Hall , New Jersey, 231s.
- MILLER, Donald S., Stephen E. CATT ve James R. CARLSON; (1996), **Fundamentals Of Management**, First Edition, West Publishing Company, USA, 321S.
- NAMAL, Arın ; **“Etik”**, İnternet Adresi: www.ido.org.tr/default.asp, Erişim Tarihi: 21.12.2004
- PIEPER, Annemarie; (1999), **Etik Giriş**, Ç. Veysel Atayman-Gönül Sezer, Birinci Basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 287s.
- VELASQUEZ, Manuel G.:(1998), **Business Ethics Concepts And Cases**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 214s.
- www.ethics.org/ethicffectivenessqui, Erişim Tarihi: 09.12.2005