

TÜRK BASIN İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL ETİK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Dr. Ali Bülent Kutvan²

ÖZET

İçinde yaşadığımız çağın en önemli sorunlarından biri gerek siyasal/yönetimsel alanda gerekse toplumsal/örgütsel alanda etik'tir.

Günümüzde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin geldiği aşama, sadece teknik ve üretime yönelik bilgilerin değil, aynı zamanda, merkezi otoriteler tarafından denetlenemeyen bir şekilde sosyal, kültürel ve ahlaki bilgi ve değerlendirmelerinde çok hızlı bir şekilde iletilmesine olanak sağlamıştır.

Bu süreç, insan odaklı evrensel bir ahlakın gelişmesine ve insan hakları, eşitlik ve özgürlük kavramlarının önemini yeniden tüm insanlığın gündemine taşımaktadır.

Yönetimsel etik, iş yaşamının (çalışanlardan tüketicilere) yanı sıra bütün toplum kesimlerini ve çevreyi ilgilendirmektedir. Bu anlamda, yönetimsel etik, toplumsal boyutta sosyo-ekonomik süreçte karşılaşılan sorun ve çelişkileri çözmede ve/veya önlemede kamu yarar açısından önemli bir işleve sahiptir.

Bir uygulamalı etik alanı olan yönetimsel etik'in örgütsel süreçlerde metodolojik bir program dahilinde nasıl uygulanacağı, uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunları ve bu sorunların nasıl ve hangi yöntemler ile çözülebileceği çağdaş yönetim bilimi için önemli bir uygulama alanıdır.

Demokratik toplumlarda dördüncü kuvvet olarak nitelendirilen ve bir tür toplumsal denetim mekanizması olan basın işletmelerinin kendi yönetimsel süreçlerinde yönetimsel etik kavram ve uygulamalarına sahip olmaları özel bir önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Yönetimsel Etik, İş ahlakı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Medya Şirketleri

ABSTRACT

Social/organizational and political/managerial ethics continue to be one of the most prominent predicaments of our time.

Recent advances in information technologies have allowed easier and faster access not only to technical and production, but also social, cultural and ethical information, viewpoints and assessment by the public at large –without the scrutiny of a centralized administration. This ongoing process has paved the way for a new people-oriented ethics to emerge, while underlining the importance of such concepts as human rights, equality and freedom.

Managerial ethics' sphere of influence is not limited to the business world. It is, in fact, concerned with every aspect of social life. In this regard, it functions at the core of socioeconomic process in creating public benefit while solving/preventing problems.

How managerial ethics, as an applied field, can be implemented within a methodology in organizational process, and how to solve the problems that may arise along the way is an important field in modern administrative sciences. It is of special importance that, the media organizations, commonly referred to as the fourth power in democratic societies, have an internal system of governance driven by managerial ethics and its practices.

Keywords: Ethics, Managerial Ethics, Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Media Organizations

¹ A Research On Managerial Ethics Practices In Turkish Media Organizations

² Yönetim Bilimci, kutvan@gmail.com

GİRİŞ

Türkiye’de ve Dünya’da gündelik hayatta çok fazla söz edilen ahlaki davranış buna karşın akademik dünyanın üzerinde görece daha az durduğu alanlardan biridir. Bununla birlikte, özellikle 1980’li yıllarla birlikte bu kavram yönetim bilimi içerisindeki önemini giderek arttırmaktadır. Bu duruma en önemli etken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak değişen sosyo-kültürel yapılar sonucu toplumsal duyarlılığın ve kamuoyu (özellikle sivil toplum kuruluşlarının) baskısının artmasıdır. Bu bağlamda, işletmelerin de salt birer iktisadi varlıklar olmadığı, aynı zamanda da birer sosyal sistemler olduğu giderek daha fazla kabul gören bir genel görüş halini almıştır.

Burada hemen belirtmekte yarar var ki, birincil (temel) ahlaki sorunlar olarak tanımlayabileceğimiz, toplumsal yaşamda, yöneten – yönetilen ikileminden doğan çelişkiler ile iktisadi olarak zengin- fakir ayrımını var eden koşulların tamamen ortadan kaldırılamaması ahlaki sorunların da tam anlamıyla çözülmeyeceği anlamı taşımaktadır. Ancak, bu farkların azaltılması oranında toplumun ve bireylerin daha ahlaklı olma şanslarının artmasıdır.

Yönetmel etik kavramının içinde ele alınan hemen hemen her sorun, aslında birincil (temel) ahlaki sorunsal olarak tanımlayabileceğimiz alanın bir yansımasıdır. Başka bir deyişle, yolsuzluk, rüşvet, bireysel çıkar çatışmaları nedeniyle örgüte zarar verme, yanıltıcı reklamlar vs gibi ikincil ahlaki sorunlar birincil (temel) ahlaki sorunlardan kaynaklanmakta ve birincil sorunların farklı biçimlerdeki görüntüleri / yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetmel ahlak kavramı içinde ele alınan sorunlar, temel (birincil) ahlak sorunlarının köklü çözümlerinin zorlaştığı oranda varlıklarını sürdürecekler, toplumda temel ahlaki sorunlar ortadan kalktığı oranda da bunların yansıması olan ikincil sorunlar giderilecektir.

Bu bağlamda, yönetmel etik yaklaşımının işletmeler tarafından benimsenmesi toplumun genel ahlakının korunması ve geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Yönetmel etik alanında literatürde bütünsel çalışma ve araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu anlamda çalışmamızın amacı, yönetmel etik kavramını, tüm boyutları ile ele alarak akademisyenlerin, yöneticiler ve tüm ilgili bireylerin bilgi ve değerlendirmelerine sunmaktır.

Çalışmamızın araştırma kısmını oluşturan son bölümde ise, yönetmel etik kavramının basın işletmelerinin örgütsel yapısı içinde uygulanması, basın

işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili uygulamalara ne ölçüde sahip oldukları incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Burada önemle belirtmekte yarar var ki, gazetecilik mesleklerini icra eden kişiler ile ilgili olarak meslek etiği ile ilgili birçok çalışma medya etiği genel başlığı altında yapılmıştır. Bizim araştırmamızda ele aldığımız ise, yönetim bilimi açısından yönetsel etiğin bir program olarak işletmelerde nasıl uygulanacağıdır.

Araştırma için ulusal basında ki 33 gazetenin üst düzey yöneticileri ile hem anket çalışması hem de yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmamızda amaç, basın işletmelerinde yönetsel etik kodlara sahip olmak ile yönetsel etik eğitim programlarını uygulamak arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.

I. Temel Kavramlar

1.1. Ahlak ve Etik Kavramı

Türkçede günlük kullanımda ahlak ve etik sözcükleri çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysa bu iki sözcük arasında ayrımlar vardır. Ahlak, Arapça kökenli huy, tabiat, yaratılış anlamına gelen hulk kelimesinin çoğuludur.

Hulk sözcüğü, bir insanın yaratılışı gereği gerçekleştirdiği davranışları anlatır ve huy, adet, alışkanlık anlamındadır. (Uzun, 2009; 19)

Ahlak, manevi görev ve yükümlülüklerle bağlantılı olarak neyin iyi ve neyin kötü olduğuyla ilgilenen bir disiplindir. (Özgener; 2009; 6)

Etik kelimesi, yunanca bir kelime olan ve "karakter" anlamına gelen "ethos" kelimesinden türetilmiştir. Bir değerler felsefesi (Aksiyoloji) dalı olan etik, felsefenin beş ana dalından biridir.

Felsefe alanındaki çalışmalar geleneksel olarak beş alt başlık altında toplanabilir; (1) *metafizik*, gerçekliğin doğasını inceler; (2) *mantık*, düşünmenin yöntemini ve kurallarını inceler; (3) *epistemoloji*, bilgi ve bilgi kuramları ile ilgilenir; (4) *estetik*, güzelliğin anlamı ve görünümüyle ilgilenir; (5) *etik*, ise ahlaki değerlerin oluşumu ve doğru ile yanlışın ilkeleriyle ilgili yapılan çalışmalardır. (Özgen, 2006; 47)

Töre bilimi olarak da adlandırılan etik, insanların töresel ya da ahlaki ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır.

Geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımı etiğin amacıdır. (Lamberton ve Minor, 1995: 409)

İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır. (Çalışlar, 1983; 10)

Etik, batının felsefe geleneği içinde ahlak felsefesi olarak ta adlandırılmıştır. Türkçe de ise ahlak bilimi olarak ve kimi zaman da etik sözcüğü ahlak sözcüğü ile eş anlamlı olarak ta kullanılmıştır.

Ahlak, insana özgü bir toplumsal kurum olarak tanımlanırken, aynı zamanda “onun” toplumsallaşmasında da önemli bir işlev üstlenmektedir. Daha değişik bir anlatımla ahlak, insanın toplumsallaşma sürecinde etkili olan bir öğedir. (Özgen, 2006; 26)

Tüm sosyal bilimler, insan davranışlarının etik temelleri ile değişik düzlemlerde ilgilidir. Sözelimi etik’in, kıt kaynakların paylaşım sorunları ile ilgisi bakımından ekonomide, siyasi iktidarın tesisi ve siyasi gücün tahsis edilmesindeki rolü itibarıyla siyaset biliminde, örgüt kültürü ve iş etiği bağlamıyla yönetim biliminde, etik yapıların ilke ve kanunlaştırılması nedeniyle hukukta, bir kültürün diğer bir kültür ile ilişkilendirilmesi sürecindeki çelişki ve karmaşıklıklar bağlamıyla da antropolojide yansıma ve rolleri mevcuttur.

Etik sosyal bilimler dışında ise, çevresel etik adıyla ekolojide, biyo-etik adıyla biyolojide de yer bulur.

Ahlaki sistematik biçimde inceleyen dal, felsefenin bir dalı olan etikdir. Etik çeşitli soru ve sorunları sorar ve bunları inceler. Şöyle ki, birisinin belirli bir durumda nasıl davranması gerektiği “*uygulamalı etik*”, birisinin ahlaki bir durum veya görüşü nasıl kanıtlayacağı “*normatif etik*” ve birisinin etik veya ahlakın kökten yapısını nasıl anlayacağı “*meta-etik*” alanıdır.

Örneğin, bugün medya’nın partizan bir tutumla okuyucu çekmesinin uygun olup olmaması uygulamalı etik açısından tartışılan bir konudur. Normatif etik’teki yaygın soru ise, örneğin, kişinin birisini korumak amacıyla yalan söylemesinin ahlaki olarak savunulup savunulamayacağıdır. Meta-etik ise, “iyi” nin varlığını nasıl doğruladığımızı, ya da her şeyin göreceli olduğunu ve ahlakın sadece birisinin tercihlerinin ifadesi olup olmadığı gibi soruları sorar ve inceler.

Başka bir ifadeyle, Ahlaksal yargı ve önermeler içeren çalışmalara “normatif etik” adı verilir. “Meta-etik” adı verilen çalışma yönteminde ise, etik, insanların karar verme, öneride bulunma, uyarma ve davranışlarını değerlendirme sürecinde kullandıkları sözcük ve kavramların incelenmesi anlamına gelmektedir. Normatif etik’te doğrudan doğruya ahlaksal önermeler yapılmasına karşın, meta-etik çalışmalarında, bu ahlaksal önermelerin kullanımları, anlamları ve doğaları, ahlaki neyin oluşturduğu konuları incelenmektedir.

1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Bilim ve teknolojideki olağanüstü gelişmelere karşın, bireyin kendine, ailesine, çevresine, içinde yer aldığı topluma ve dünyaya gitgide yabancılaşması, işyerlerinde aidiyet duygusunun ve kolektif dayanışma duygusunun zayıflaması, doğa ve insan kaynaklarının sorumsuzca yıkıma sürüklenişi gibi, çok kereler geri dönüşsüz bir nitelik taşıyan yıkıcı olgu ve oluşumlar karşısında özellikle bazı özel kuruluşların kurumsal etik değerlere sahip liderleri, 1980’li yılların sonlarına doğru bir araya gelerek, “Ne pahasına olursa olsun; en kısa zamanda en fazla karı hedefleyen” geleneksel firma anlayışına karşı çıkmayı ve “Kurumsal Etik Değerleri” savunmayı ve geliştirmeyi ilke olarak benimsediler. Bu gelişimin ilk ürünü, daha çok Amerikan kökenli 1.000 kadar özel sektör kuruluşunun 1987 yılında oluşturduğu “**Toplumsal Girişim Şebekesi**” (Social Venture Network USA) oldu. (Özkol, 2007; 73)

Bu genel çerçeveden sonra Kurumsal Sosyal Sorumluluğu değişik yazar ve akademisyenler şöyle tanımlamaktadırlar;

Sosyal sorumluluk, işletmelerin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalardaki faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesi olarak tanımlanabilir. (Özgener, 2009; 161)

Bir başka tanım ise, işletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin topluma zararlı olabilecek etkilerini önlemeye yönelik olarak işletmeyi toplumun yaşamının daha iyileştirilmesi için katkıda bulunmaya zorlayan, toplumdaki değişime uyumu sağlamaya yönelik amaçlar doğrultusundaki faaliyetleri kapsar. (Nalbant, 2005; 194)

Bir diğer tanım ise, işletmenin sosyal sorumluluğu, alınan kararların ekonomik etkilerine olduğu kadar sosyal etkilerine de duyarlı davranmalarını gerektirmektedir. (Aldag ve Stearns, 1991; 112)

Robertson ve Nicholson, işletmenin sosyal sorumluluğunun üç temel ilkeye göre belirleneceğini ileri sürmektedir. (Özgener, 2009; 164) Bu ilkeler;

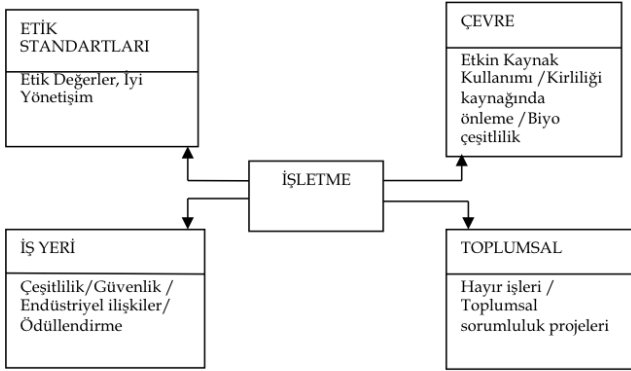
Meşrutiyet ilkesi; İşletmenin kurumsal düzeydeki fonksiyonları ve gösterdiği faaliyetler itibariyle topluma karşı sorumlulukları olduğu düşüncesini esas almaktadır. Bu ilke, toplum ile işletme arasındaki kurumsal ilişki ile ilgili olmaktadır ve işletmenin beklentilerini spesifik hale getirmektedir.

Kamu sorumluluğu ilkesi; Bir işletme örgütsel düzeydeki fonksiyonları itibariyle toplumdaki birincil ve ikincil ilgi alanıyla ilişkili olarak sosyal

yönden sorumluluk üstlenebilir. Bu yüzden bir işletmenin sorumlulukları, faaliyetleri ve çıkarlarıyla ilişkili doğrudan sorunlarla sınırlı olmaktadır.

Yönetmel takdir edebilme (discretion) hakkı; Bu ilke, bireysel düzeydeki fonksiyonlar ve ahlaki aktörler olarak yöneticilerle ilgilidir. Temelde sosyal olarak sorumlu sonuçları başarmak için tasarlanan faaliyetlerin seçiminde yöneticilerin sorumluluklarını tanımlamaktadır.

Bu bağlamda, çağdaş, sosyal sorumluluk sahibi işletmeleri aşağıdaki şema üzerinden tanımlayabiliriz;



Şekil 1: Çağdaş Sosyal Sorumluluk Sahibi İşletme
(Kaynak: Özkol, 2007: 106)

SORUMLULUK TÜRÜ	TOPLUMSAL BEKLENTİ	ÖRNEKLER
GÖNÜLLÜ SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden istenen	Başta eğitim olmak üzere topluma ilgili, toplumu destekleyen programlara işletmelerin gönüllü katılımı
AHLAKİ SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden beklenen	Şüphe yaratacak uygulamalardan kaçınma, kanunların ruhuna uygun davranma, ahlaki liderlik yapma
YASAL SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden istenen	Tüm kanunlara uymak, yönetmeliklere bağlı kalmak, çevre kanunu, tüketiciyi koruma kanunu, çalışanları ilgilendiren tüm kanunlara uyma
EKONOMİK SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden istenen	Karlı olmak, satış gelirlerini en büyükleme, maliyetleri (üretim, pazarlama, dağıtım) en küçükleme, akıllıca stratejik kararlar alma, dikkatli bir kar dağıtım politikası uygulama

Şekil 2 Sosyal Sorumluluk Türleri (Kaynak: (Demir ve Songür, 1999; 156))

Temel olarak sosyal duyarlılık kavramı, işletmelerin sosyal konular ve sorunlar üzerinde politikalar geliştirmeleri ve aktif olarak bu sorunlarla ilgilenmeleri anlamına gelir.

Bu yaklaşım, sosyal sorumluluk kavramının, kanuni gerekliliklerin veya toplumun temel beklentilerinin karşılanmasının ötesinde, işletmelerin sosyal konularda rol alması ve toplumun refah düzeyinin yükseltilmesi ile ilgili öncü bir tavır içinde olması anlamına geldiğini ifade etmektedir. (Sayiner, 2005; 28)

İşletme sosyal duyarlılığı kavramı ile ilgili iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Bunlardan birincisi mikro düzey analize önem veren kuramcılarının ifade ettikleri, işletmelerin tekil olarak sosyal duyarlılıklarının nasıl arttırılacağı üzerinde dururlarken, diğer yaklaşım ise, işletme duyarlılığına makro açıdan yaklaşarak, işletmelerden çok hükümetlerin ülkenin sosyal amaçlarını oluşturması gerektiği görüşünü savunurlar.

1.3. Sosyal Denetim

Günümüzde hızla ve artan oranda örgütlenen ve bilinç ve duyarlılık düzeyi artan toplumlarda, işletmelerin sosyal sorunlar ile aktif olarak ilgilenmeleri, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sosyal duyarlılığa sahip olmaları daha çok sorgulanmaktadır. Bu bağlamda da, işletmelerin sosyal sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirdiklerini bir sosyal denetim konusudur.

Sosyal denetim, bir işletmenin sosyal sorumluluk ile ilgili hedeflerine ne kadar ulaşabildiği üzerine yapılan bir analizdir.

Sosyal denetim mekanizması, yaptığı iş ile ilgili olan veya olmayan alanlarda, işletmenin ortaya koymakta olduğu sosyal performans düzeyini periyodik olarak ölçer, değerlendirir ve raporlar. (Rachman, 1996; 63)

Sosyal denetim, işletme yöneticilerine sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık konularında gösterdikleri faaliyet ve çabalarını değerlendirme ve geliştirme olanağı sunmaktadır. Ayrıca, sosyal denetim mekanizmaları sayesinde toplum da işletmelerin sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarının ulusal ve uluslararası standartlara uygun olup olmadığını denetleyebilme imkânına sahip olmaktadır.

Sonuç olarak, sosyal denetim mekanizmaları ile işletmelerin sosyal faaliyetlerinin topluma olan katkıları ölçümlenebilmekte ve çeşitli alternatif sosyal politika ve faaliyetlerin karşılaştırılması ve kıyaslanması yapılabilmektedir.

1.4.Yönetmel Etik Kavramı

Yönetmel etik alanındaki akademik çalışmalar 1970'li yıllar itibariyle yoğunlaşmaya başlamıştır. 1980'li yıllarla birlikte yönetmel etik alanında akademik eserlerin / makalelerin sayısında artışlar gözlenmeye başlamıştır.

Yönetmel etik, müşteriler, işletme sahipleri, hissedarlar ve yöneticilerin rekabet halinde olan çıkarlarını uzlaştırmaya ilişkin çabalardan dolayı ortaya çıkmıştır. Yönetmel etik, yöneticiler için ahlaki kriterlere dayalı bir sorumluluk anlayışının geliştirilmesini öngörmektedir. (Özgener, 2009; 95)

Yönetmel etik, kişilerin birbirleri ile ve çalıştıkları kurumlar arasındaki ilişkilerini düzenleyen ve yönlendiren normları ve davranış standartlarını inceler, işletmelerin en önemli hedefinin para kazanmak olduğunu düşünen ve işletmelerin bu hedeflerine ancak para kazanmak hırsıyla ve açgözlü bir şekilde çalışarak ulaşabileceklerini, bu anlayış ile faaliyet göstermeleri gerektiğini savunan düşüncelerden farklı olarak yönetmel etik düşüncesi işletme faaliyetlerini ahlaki açıdan inceler, değerlendirir ve yorumlar. (Flippo ve Gary ve Munsinger, 1982; 71)

Yönetmel etik, örgütsel amaçlara ulaşmak ve işleri başarmak için yöneticiler veya örgütler tarafından geliştirilen davranış standartları ve ahlaki kurallar olarak tanımlanmaktadır. (Bartol ve Martin, 1994; 102)

Yönetmel etik, etiğin temel problemi olan iyi ve kötü ayırımının ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin iş görenlere ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır. Bu bağlamda yönetmel etiğin ana amacının normatif bir metodoloji ile, yönetici tutumlarının “nasıl olması gerektiği” ve “ nasıl olmaması gerektiği” belirlemek olduğu söylenebilir. (Dağdelen, 2005)

Yönetmel etik kavramının ortaya çıkışındaki temel etken çıkar çatışmalarıdır. Genel olarak her ahlaki problemin bir çelişkidenden kaynaklandığı düşünülürse, yönetmel etik problemleri de işletmelerin hissedarları, çalışanları, müşterileri, tüketicileri, tedarikçileri ve toplum arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu gruplar arasında çıkar çatışmaları olmasa idi, yönetmel etik kavramına da ihtiyaç duyulmayacaktı. Dolayısıyla yönetmel etik bu çıkar çatışmalarının çözümünde kullanılan bir yöntemdir.

1.6. Etik İkilemler

Yönetmel etik, bir yandan etik ikilemlerin çözümünü kolaylaştıran ve bu anlamda işletme politikalarının üretilmesinde yol gösterici bir işleve sahip

olan diğer yandan da işletmenin iç ve dış çevresinde etik-dışı davranışların oluşmasını engelleyici bir işleve sahiptir.

Etik ikilem kavramı, birbiri ile çatışan fakat aynı zamanda da etik açıdan geçerliliği olan ifadeler ile savunulabilen iki durum arasında kalma hali olarak tanımlanabilir. (Rachman, 1996; 87)

Yöneticiler, ahlaki ikilemleri çözmek için kullanışlı karar verme araçlarını ve ahlaki olmayan davranışa yol açan baskıları belirleyerek, uygulamaları başlatabilmekte ve örgüt içinde ahlaki davranışı teşvik etmeye yönelik politikalar ve prosedürler tasarlamaktadır. (Özgener, 2009; 121)

Tüm etik ikilemlerin ortak noktası, birbirleri ile çatışan durumların iki veya çoğunlukla çok sayıda insanın çıkarlarını etkilemesidir. Etik ikilem ile etik-dışı davranış veya başka bir ifade ile etik sapmanın karıştırılmaması gerekir. Etik sapma, bir bireyin etik-dışı davranma halidir. Etik ikilem ise, işletmenin çıkarları ile çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların, toplumun, devletin ve rakip firmaların çıkarları arasında bir çatışma olduğu ve alınacak kararın her iki açıdan da etik düşünce yönünden savunulabileceği veya ret edilebileceği veya işletmenin çıkarlarına uygun bir kararın, kimsenin çıkarlarını zedelemese dahi etik açıdan sorgulanabileceği bir durum ile karşı karşıya kalınması halidir. (Sayiner, 2005; 48-51)

Ahlaki sorun (etik sapma) ile etik ikilemin özelliklerinin karşılaştırılması (Tooffler, 1986; 22)

AHLAKİ SORUN	AHLAKİ İKILEM
Tayin etmek kolaydır.	Tayin etmek zordur.
Şartlar ve çevreye göre değişir. Spesifik bir ortamın dışındadır.	Spesifik bir bağlam içinde gömüldür.
Sorunun ahlaki olduğu konusunda bir fikir birliği vardır.	Vakanın veya olayın ahlaki olup olmadığı konusunda bir anlaşmazlık vardır.
Bir tek çıkar grubunun iddialarını ifade eder.	Çok yönlü, sık sık yarışan, çatışan çıkar gruplarının iddialarını ifade eder.
Bir değer doğru veya yanlış olduğunu açıkça ifade eder.	Bir değer doğruluğunu veya yanlışlığı konusunda tartışmaya açık bir durum söz konusudur.
Bireylerin isterlerse doğru şeyi yapabileceğini varsayar.	Bireylerin "doğru şeyi" yapmak istediğini varsayar. Ancak birey onun ne olduğunu bilmemekte veya onu yapacak kapasiteye sahip değildir.

Tooffler, işletmelerde ahlaki ikilemlerin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen faktörleri iki grupta toplamaktadır. (Özgener, 2009; 123)

Bireysel Faktörler: İşletmelerde ahlaki ikilemlerin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen bireysel faktörler şunlardır;

Yöneticinin işe ilişkin algıları, görev gereksinimleri, açık ve kesin roller, seçimin elverişliliği, işe bağlılık ve işin faydası, sevdikleri veya sevmedikleri şeyler. Kişisel özgeçmiş ve özellikler, sorumluluk, rol sorumluluğu ve kapasite sorumluluğu.

Örgütsel Faktörler: İşletmelerde ahlaki ikilemin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen örgütsel faktörler şunlardır;

- Politikalar, kurallar ve prosedürler,
- Sistemler ve
- İşin yapıma tarzı

Ahlaki ikilemler; çıkar çatışmaları, kişilik özellikleri, açıklık düzeyi ve çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluk olmak üzere dört temel konu üzerine odaklanmaktadır. Ahlakı ikilemler konusundaki kararlar, her zaman güçlükle verilebilen kararlardır. Ahlakı ikilemleri çözme konusundaki araçlar, öncelikle ikilemleri çözmede bir çerçeve sunmakta ve bu konuda karar vermek için bazı ölçütler ortaya koymaktadır. Ahlakı sorunlarda olduğu gibi karar verme ile ilgili yöntemlerin de her zaman evrensel olarak kabul görmediği dikkat çekicidir.

Sonuç olarak, işletmelerde yönetsel etik kavramının uygulama sürecinde, etik-dışı davranışlar da olduğu gibi etik ikilemler ile de karşılaşılacağı açıktır. Dolayısıyla etik-dışı davranışların tespiti gibi, etik ikilemlerin de, (her ikilem ayrı ayrı incelenerek) tespiti yapılarak, etik ikilemler ile ilgili çatışan görüşler ayrı ayrı değerlendirilerek ortaya konmalıdır.

Etik ikilemler ile ilgili örgütsel karar modellerinin kurulabilmesi ve karar süreçlerinin oluşturulması için örgüt içinde etik programları uygulayıcılarına gereksinim vardır.

II. Sosyal Sorumluluk ve Yönetsel Etik Kavramları Arasındaki Farklar

Sosyal sorumluluk kavramı ile yönetsel etik kavramı arasındaki farkın ortaya konması yönetsel etik kavramının daha iyi anlaşılması için önemlidir.

Çoğu kez işletme hayatının pratiğinde bu iki kavram arasındaki farklar göz ardı edilerek birbirlerinin yerine kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Yönetsel etik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki en temel fark, işletmenin sosyal sorumluluk düşüncesiyle işletmenin içsel yükümlülüklerinin dışında da faaliyetlerde bulunmasıdır. Bu anlamda,

işletmenin sosyal sorumluluk düşüncesiyle geliştirdiği faaliyet ve projeler, bu işletmenin içsel süreçlerinde de yönetsel etik düşünce ve uygulamalarına uygun davranışlarda bulunduğu ve tüm karar süreçlerinde etik kriterleri dikkate aldığı anlamına gelmez.

Kuşkusuz, işletmeler açısından, kimi faaliyet ve uygulamalar hem yönetsel etik hem de sosyal sorumluluk gereği olarak ortaya çıkabilir. Örneğin bir işletmenin farklı din, ırk, cinsel tercih, özürlü çalışanlar vb farklılıklara sahip kişileri işletmesinde çalıştırması hem sosyal sorumluluğun hem de yönetsel etik kavramının içine girecek uygulamalar iken, örneğin işletmenin özürlü kişilere özel arabalar dağıtılması ile ilgili bir proje geliştirmesi, işletmenin sosyal sorumluluk performansı ile ilgilidir.

Tekrar etmek gerekirse, işletmenin yönetsel etik performansı, işletmenin tüm faaliyetlerinin etik uygunluğu ile ilgilidir. Sosyal sorumluluk performansı ise, işletmenin çevresine ve topluma karşı geliştirdiği sosyal faaliyet ve projeler ile ilgilidir. İşletmenin sosyal sorumluluk performansı dolaysız bir şekilde onun etik performansını göstermez.

III. Ahlaki Karar Verme Yaklaşımları

Bu bölümde, yine değişik filozofların düşüncelerinden derleyerek, etik karar verme yaklaşımlarını dört ana başlık altında anlatacağız.

Etik karar verme yaklaşımları ile ilgili olarak geliştirilen yorumlar ve teoriler kendi aralarında oldukça farklılıklar taşımalarına rağmen üzerinde genel olarak fikir birliğine varılmış dört temel yaklaşım vardır.

Bunlar; Fayda Yaklaşımı, Bireysellik Yaklaşımı, Ahlaki – haklar Yaklaşımı ve Adalet Yaklaşımıdır. (Daft, 1997; 136)

3.1. Fayda Yaklaşımı

19. yy İngiliz faydacılarından Jeremy Bentham (1748-1832) ve John Stuart Mill (1806-1873) ve Amerikalı bilim adamı John Rawls den her biri kabul görmüş, ancak birbirinden farklı ahlaki ya da etik davranışlar tanımlamışlardır.

19. yy filozofları Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından ortaya atılan fayda yaklaşımı, ahlaki davranışın en büyük sayı için en büyük faydayı ürettiğini savunmaktaydı. Bu yaklaşım altında, karar veren kişiden, her kararın alternatifinin bütün bölümlerdeki etkisini düşünmesi ve en çok sayıda insan için memnuniyet sağlayacak olanını seçmesi beklenmektedir. (Khera, 2001; 29)

Fayda yaklaşımı iki temel başlık altında incelenmiştir. Bunlardan birincisi eylem faydacılığı diğeri ise kural faydacılığıdır.

Eylem faydacılığı temsilcileri arasında J. Bentham sayılmaktadır. Eylem faydacıları, bir eylemin doğruluğunu veya yanlışlığını, spesifik durumlarda bireysel eylemlerin iyi veya kötü sonuçlarıyla saptanması gerektiğine inanmaktadırlar. Ancak bir eylemin doğruluğu, arzulanabilir bir hedefe katkısına bağlı olmaktadır. Aynı eylem bazıları için mutluluğa, bazıları için de acıya sebebiyet verebilir. Bir eylem genel mutluluğa neden olduğu ölçüde doğru, genel mutsuzluğa yol açtığı ölçüde ise yanlıştır. (Özgener, 2009; 41)

Bu teoriye ilişkin bazı sorunlar vardır, şöyle ki, bir eylemin başkaları açısından ne tür sonuçlar doğuracağını öncesinde anlamak zordur ve dolayısıyla bir eylemin ahlaki olup olmadığına karar verebilmek için her durumda yeniden bir başlangıç yapmak gerekir ki bu da mantığa aykırıdır.

Kural faydacılığı J.S. Mill'in temsil ettiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, hangi eylemin değil, hangi kuralın daha fazla fayda getireceği üzerinde durulmaktadır.

Bu bakış açısının temel amacı, en çok insana en çok faydayı sağlayan kural ve ilkeleri bulabilmektir.

Kural faydacılığı, bir davranışsal kod veya kuralın benimsenmesinin sonuçları, herkese zararlı olmaktan çok yararlı oluyorsa, o kuralın ahlaki olduğunu savunan faydacılık biçimidir. Kural faydacılığını savunanlar, davranışın ahlaki olup olmadığını belirleyen ölçütlerin saptanan kural ve ilkeler olduğunu ileri sürerler. Ahlaki bir kural, bütün durumlarda bütün bireyler için en iyi sonuçları ortaya çıkaran kuraldır. İnsanlar kurallara bağlı kaldığı sürece faydaları artacaktır. (Özgener, 2009; 41)

Fayda yaklaşımında temel olarak, katlanılacak toplam maliyetler ile elde edilecek toplam fayda karşılaştırılarak en az maliyetle elde edilecek en yüksek fayda bireylere önerilmektedir.

Bu yaklaşımda esas olan çoğunluk için fayda yaratmaktır. Kuşkusuz bu noktada, çoğunluk için en yüksek faydayı yaratma çabası bireyin temel haklarını kısıtlama ile de sonuçlanabilir ki bu yaklaşımın en temel sorunlarından biri de budur. Bu yaklaşımda görülen bir diğer önemli sorun ise, faydadan yararlanacak olanların ya da belli maliyetler üstlenecek olan tarafların tüm unsurlarını önceden kestirmek ve ölçebilmek kolayca mümkün değildir.

Ayrıca bu yaklaşımın en belirgin ve tipik sorunlarından biri de çoğunluğun faydasının azınlık üzerinde yükleyeceği maliyetleri göz ardı etme temelinde kurulmuş olmasıdır.

Faydacı yaklaşıma göre karar alırken, çoğunluk için en faydalı olan alternatif, azınlıkta kalmış olan bir grup insana ne kadar zarar verirse

versin, kabul görebilmektedir. Bu yaklaşımda tek ölçüt çoğunluğa en yüksek faydayı sağlayabilmesidir. Ve bu yaklaşım hala günümüz işletmelerinde de fayda-maliyet analizi yöntemi ile karar süreçlerinde kullanılmaktadır.

Faydacılık yaklaşımı, kullandığı kavram ve yöntemler ile işletme organizasyonlarına kolayca uygulanan ve esas itibarıyla de kar maksimizasyonu sistemini (firma teorisi) desteklemekte ve haklı çıkarmaktadır.

3.2. Bireysellik Yaklaşımı

Bireysellik yaklaşımına göre, etik davranış, bireyin uzun vadeli çıkarlarını oluşturmasına en uygun olan davranıştır. (Daft, 1997: 144)

Faydacılık eğer bir tür sosyal hedonizm biçimi olarak tanımlanabilirse, bireysellik yaklaşımı da, davranışların bireylerin uzun dönemli yararlarını gözettiğinde ahlaki olduğunu / olacağını ileri sürmektedir.

Bu yaklaşıma göre birey, olası tüm alternatifleri uzun vadeli bireysel çıkarlarına göre değerlendirecek ve değerlendirmesinin sonunda kendisine uzun vadede en fazla yararı sağlayacak seçenekte karar kılacaktır.

Bu yaklaşımın ana fikri tüm insanların temel haklarının olduğu ve bu hakların öz güven ve kişisel özgürlük için gerekli olduğudur. Bu haklar, bireyin bir sosyal topluluğa ait olup olmamasına bağlı değildir. Bu yaklaşım ünlü filozof Emmanuel Kant'ın yaklaşımı ile bağdaştırılabilir. Kişilere saygı göstermek, insan haklarına yol göstermektir. Buna göre, bir davranışı gerçekleştirirken kendimizi kandırmadan uygulayabilmek önemlidir. Örneğin, sahtekârlık yapmak ya da yalan söylemek bu durumda sınıfta kalır. Eğer sahtekârlığı yapan kişi kendinden başkası bunu yapmamış ise kazanır. Ama eğer herkes yapıyorsa bu kendini kandırmaktan başka bir şey değildir. Ayrıca herkesin haklarına saygı göstermek onların çevrelerine saygı göstermesine neden olmaktadır. (Ülgen, 2003; 45)

3.3. Ahlaki-Haklar Yaklaşımı

Haklar teorisi, yükümlülükler ve ilkelerden ziyade daha çok haklar üzerine kurulmuştur.

Ahlaki haklar yaklaşımı, verilen kararlar sonucunda bireyin sahip olduğu temel hak ve özgürlüklerin elinden alınamayacağı görüşünü ileri sürer. Bu nedenle "ahlaki açıdan doğru olan karar, karardan etkilenen insanların haklarını en iyi savunandır" şeklinde açıklanabilir. (Ülgen, 2003; 46)

T. Hobbes, ahlakın din ve metafizikle temellendirilmesine karşı çıkarak, deneysel gerekçelere dayalı bir ahlakın var olabileceğini savunmuştur. Hobbes'a göre, her ahlak ve hukuk düzeninin temel amacı barışın

kurulmasıdır. Barış için tek koşul, başkalarına da kendi kadar hak tanımak ve başkalarına karşı kendi özgürlüğünü aynı şekilde sınırlamaktır.

Haklar teorisi, bütün bireyler ve grupların belli temel hak ve özgürlüklerini korumayla tutarlı karar ve davranışları kapsar.

Doğal hukuk ve liberalizm öğretisinin toplum yaşamında egemen kılınmasıyla birlikte, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, evrensel düzeyde ele alınan ve bağlayıcı kurallar durumuna getirilen insan hakları konusu, günümüzde toplumların politik ve ahlaki açıdan en önemli göstergelerinden biridir.

Amaç bireylerin yaşama, düşünce, konuşma, inanç, haberleşme, seyahat vb. özgürlüklerini ve haklarını güvence altına alan yönetsel bir aygıtın oluşturulması ya da varolan devlet yapısının bu amaca uygun olarak yeniden düzenlenmesidir.

Kuşkusuz bu süreçte politik ve hukuksal düzenlemelerin yanı sıra, bireylerin insan olmaktan kaynaklanan haklarının neler olduğunu bilmeleri ve istemeleri için kültürel yapıda da önemli ölçüde değişime gereksinim vardır. (Özgener, 2009; 46)

Daft, bir karar alınırken dikkate alınması gereken temel hakları aşağıdaki gibi açıklamıştır; (Daft, 1997: 145)

- Hür irade ile davranma hakkı
- Özel hayatın dokunulmazlığı hakkı
- Vicdan hürriyeti
- İfade özgürlüğü hakkı
- Adil yargılanma hakkı
- Güvenli ve sağlıklı bir şekilde yaşama hakkı

Haklar teorisinin ilkeleri, faydacılık yaklaşımının karşıtı olarak ta düşünülebilir.

Ahlaki haklar değerlendirildiğinde, ahlaki muhakeme yapmanın odak noktası toplum değil, birey olmaktadır. Oysa faydacılık, genel toplum refahına göre ikinci planda olacak şekilde bireysel kazançları dikkate almaktadır. (Özgener, 2009; 46)

Dolayısıyla, etik bir karar alırken ortaya çıkabilecek en önemli sorun, haklar teorisi ile faydacılık yaklaşımının çeliştiği noktadadır. Yoksa herhangi bir durumda, tek bir bireyin hakları ile çelişmeyen, tek bir bireyin bile zararına olmayan ve herkesin yararına olacak, böylesine bir kararı almak çok kolaydır.

Toplumsal ve örgütsel yaşamda, kimi zaman kararların temel haklar yaklaşımına göre yanlış, fakat buna karşın faydacılık bakış açısına göre ise doğru olarak verildiği söylenebilir.

3.4. Adalet Yaklaşımı

John Rawls (1921- 2002) hem Kantçı hem de faydacılık felsefesinin öğelerini kullanarak, sosyal ve siyasi kurumların ahlaki açıdan değerlendirilmesine yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir. Rawls, teleolojik ve deontolojik teorilerin güçlüklerinden kaçınırken, onların güçlü yanlarını kullanmaya çabalayan bir ahlak teorisi ortaya atmıştır.

Adalet teorisi, eylemlerin ve politikaların dağıtım ile ilgili etkileri üzerine odaklanmaktadır. Bu teori, karar vericinin eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık ilkelerini esas alacak şekilde davranmasını ve yol göstermesini savunur. (Özgener, 2009; 47)

Bu teori, ne faydacı yaklaşımda istenen karmaşık hesaplamaları, ne de bireycilik yaklaşımının ön gördüğü gibi birey yararını haklı çıkarmayı gerektirir. Yöneticilerin, çalışanlarının hangi özelliklerinden dolayı onlara farklı davranıldığını ve ne tip durumlarda farklılıkların kabul edilir olduğunu tarif etmeleri beklenir. (Ülgen, 2003; 47)

Adalet yaklaşımına göre, bir kararı alırken, ahlaka uygun hareket edildiğini söyleyebilmemiz için, karar alma sürecinin eşit, adil ve yansız olma ilkelerine göre işletilmesi gerekir. (Daft, 1997; 145)

Adalet teorilerinin üç temel kategorisi (Daft, 1997; 145-146) ; “Sınıflandırmada adalet”, “yöntemde adalet”, “Ödüllendirmede / cezalandırmada adalet” dir.

Sınıflandırmada Adalet:

İnsanların tarafsız ve doğru kriterlere göre (keyfi olmayan) sınıflandırılması ile ilgilidir. Benzer durumlarda bireylere benzer şekillerde davranılmalıdır. Örneğin, aynı mesleği icra eden kişilere aynı ücret politikası uygulanmalıdır. Fakat eğer mesleki yetenek ve/veya mesleki sorumluluk alanlarında farklılıklar varsa, o oranda farklı davranılmalıdır.

Yöntemde Adalet:

Kural ve yöntemlerin herkes için açıkça belirgin olması ve kuralların uygulanırken istikrarlı, adil, tutarlı ve tarafsız uygulanması gerekliliğini savunmaktadır.

Ödüllendirmede / cezalandırmada Adalet:

Bireylerin başarı ve başarısızlık halinde başarı veya başarısızlığa kendi katkıları oranında ödül veya ceza sistemine bağlı olmaları gerekliliğini savunmaktadır.

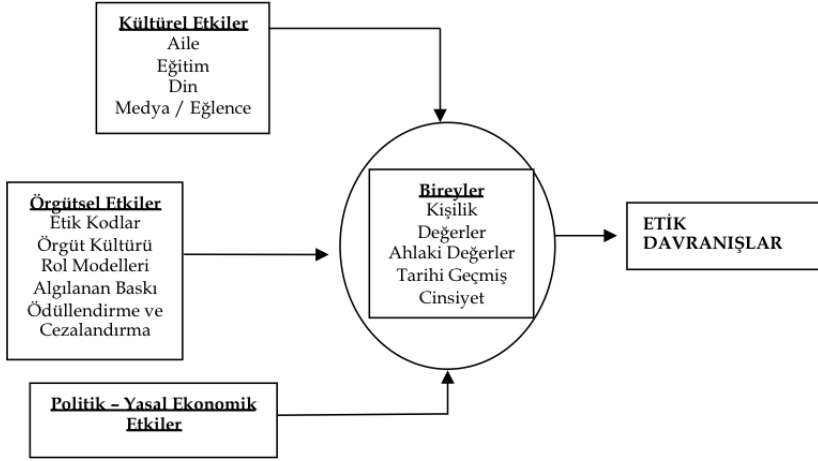
Adalet teorilerinin ileri sürdüğü bazı önemli düşünceleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür; (Özgener, 2009; 48)

- Adalet, sosyal dağıtım sistemleriyle yakından bağlantılıdır. Eşitliğe, gereksinime, çabaya, katkıya ve yeteneğe göre toplumsal kaynaklar dağıtılmalıdır. Birçok sosyal sistem, beş kriterin tümünü kullanır. Örneğin; eğitim teorik olarak eşit bir biçimde dağıtılmalı; refah ise, gereksinimlere bağlı olarak dağıtılmalıdır.
- Eylem yüksek düzeyde işbirliğine yol açıyorsa ahlakidir, aksine düşük düzeyde işbirliğine yol açıyorsa ahlaki olmayan bir eylem olmaktadır.
- Toplumun kaynakları en büyük kazancı sağlayacak ve en önemli dezavantajları ortadan kaldıracak şekilde dağıtılmalıdır. Bir toplum, toplumun en iyisinin başarısıyla / davranışıyla değerlendirilemez, aynı şekilde en kötüsünün başarısızlığıyla / davranışıyla da yargılanamaz veya değerlendirilemez.
- Adalet teorilerinin öne çıkan güçlü yönleri olarak, demokratik yönetim, toplumsal yapıda sosyal sınıfların baskınlığına izin vermemesi ve bu bağlamda da, azınlıkların (engellilerin, zayıf ve fakirlerin vb) fırsat ve toplumsal kaynaklardan eşit düzeyde pay almalarının gözetilmesi olarak özetlenebilir.

Örgütler açısından yukarıda özetlediğimiz dört temel etik yaklaşım düşüncesinden sadece birinin uygulanabileceğini söylemek doğru olmaz.

İdeal olarak, tek bir bireyin bile haklarını ihlal etmeden ve çoğunluğun faydasına da olacak sonuçları elde edebilmek için bu fikirlerin bir kombinasyonunu yapmak gerekebilir.

Bireyler gibi örgütlerinde kendi etik davranışlarını belirleyen ve etik karar alma modellerine kaynaklık eden değer sistemleri bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde etik davranış modellerinin oluşturulması çok yönlü faktör gruplarının etkisi altındadır ve bu faktörler karar verme süreçlerini etkiler ve yönlendirir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, örgütlerdeki etik davranış modeli oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.

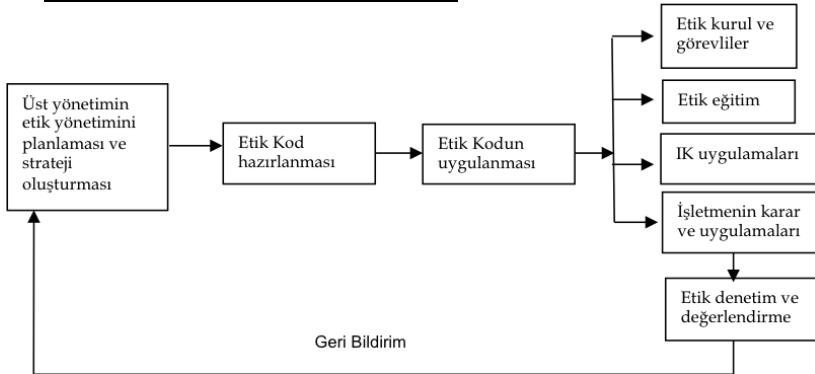


Şekil: 3 Örgütlerde Etik Davranış Modeli (Kirel, 2000; 76)

4. Yönetmel Etiğin Kurumsallaşma Süreci

Etik davranışın belirlenmesi sürecinde örgütsel kültürün önemine ilişkin yukarıda belirtilen tespitten sonra, bu bölümde, organizasyonlarda yönetmel etik programının uygulama sürecini ve bu uygulamaların organizasyonda kurumsallaşma süreci ele alacağız.

Yönetmel Etiğin Kurumsallaşma Süreci



Şekil: 4 Yönetmel etiğin kurumsallaşması (Arslan ve Berkman, 2009;111)

Örgütlerde yönetmel etik programının uygulanma sürecine ilişkin bilgilerden önce, bu aşamada bireylerin ahlakî gelişim düzeyleri ile ilgili kuram geliştiren L. Kohlberg'in yaklaşımlarına kısaca bakmakta yarar var.

Harvard Üniversitesi profesörlerinden Lawrence Kohlberg 1970’li yılların başından itibaren ahlaki eğitim konularına eğilmiştir. Kohlberg’in ahlaki gelişim teorisi İsviçreli psikolog Jean Piaget ve Amerikalı felsefeci John Dewey’in düşüncelerini temel alarak oluşmuş ve James Mark Baldwin’dan etkilenmiştir. (Ülgen, 2003; 14)

Kohlberg’in kişisel ahlaki gelişim modeline baktığımızda; (Ülgen, 2003; 15)

GELENEKSEL ÖNCESİ AHLAKİ DÜZEYİ	I. Evre: Kaçınmak ve ceza
	II. Evre: Bireysellik ve değişiklik
GELENEKSEL AHLAK DÜZEYİ	I. Evre: Başkalarının gözünde iyi ilişkiler kurmak
	II. Evre: Kanunlara ve kurallara uyulması
GELENEKSEL SONRASI AHLAKİ DÜZEYİ	I. Evre: Kişisel haklar ve sosyal anlaşmalar
	II. Evre: Evrensel kurallar

Şekil: 5 Lawrence Kohlberg’in Ahlaki Gelişim Teorisi
(Kaynak: Robert N. Barger, “A Summary of Lawrence Kohlberg’s Stages of Moral Development” (Çevrimiçi),
<http://www.cs.unca.edu/~manns/LawrenceKohlberg.doc>)

Geleneksel öncesi (Preconventional) ahlak düzeyi:

Bu düzeyde otoriteye körü körüne bağlılık söz konusudur. Bu evrede, bireyler fiziki cezalardan korktukları için kurallara uygun hareket etmeye özen göstermektedirler. Bu evrede tipik olarak cezadan kaçma ve ödüle yaklaşma eğilimi söz konusudur.

Bu evrenin ortaya koyduğu anlayışın, organizasyonel yapı içerisinde, otoriter liderlik tarzının belirgin olduğu bir liderlik anlayışını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu evre, bireysel faydanın maksimize edildiği bir evredir ve bireyler kendi çıkarları için etik kurallara uygun hareket etmeyi seçmektedirler.

Geleneksel (Conventional) ahlak düzeyi:

Bu düzeyde, birey, toplum ile uyumu sağlamak isteği için ahlaka uygun hareket etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu evrede, birey, toplumun ahlaki değerlerini korumak için de ahlaka uygun hareket etmektedir. Bu evrede, bireyler, ailelerinin, meslektaşlarının, sosyal çevrelerinin, toplumun iyi

davranış olarak ön gördüğü beklentilerini yerine getirmeyi öğrenirler. Bu evrede, sosyal ve kişilerarası sorumlulukları yerine getirmek önemlidir.

Organizasyonel yapıda, yöneticiler tarafından, grup çalışması ve yardımlaşmayı esas alan bir liderlik tarzı kullanılır. Bu düzeyin ikinci evresinde ise, bireyin kanunlara uygun davranmaya özen göstermesi ve görevinin gereklerini azami şekilde yerine getirmeye çalışması söz konusudur.

Geleneksel sonrası (Postconventional) düzeyi:

Bu evrede, bireyler çoğunluğun tutum ve düşüncelerine ters düşmeyi göze alarak ahlaki değerleri ilkeli bir şekilde savunurlar. Bu evrede eğer bir etik çatışkı söz konusu ise, bireyler çoğunluğun uygulayacağı yaptırımları bile göze alarak etik ilkelere uygun davranmayı seçerler. Bu düzeyin ikinci evresi ise, evrensel etik ilkelere ve vicdana dayalıdır.

Örneğin, üstlerinden gelen emirlerin başkalarına zarar vereceğini düşünen bir yöneticinin kişisel ahlak anlayışıyla çatışan bu durumu gerçekleştirmeye direnmesi, bu kişinin ahlaki gelişiminin en yüksek düzeyinde bulunduğunu göstermektedir. Lider konumundaki yöneticiler bu gelişim düzeyinde çalıştıklarında, izleyicilerinin ihtiyaçlarına odaklanıp, ihtiyaçları karşılamak için, dönüştürücü (Transformative) liderlik tarzını kullanırlar. (Ülgen, 2003; 16)

Kohlberg'e göre, lider konumundaki yöneticilerin çoğunluğu ahlaki gelişim düzeyinin ikinci evresindedir. Birinci düzeyi aşamayan lider yönetici sayısı çok azdır. Üçüncü düzeydeki liderler, organizasyonun içindeki ya da dışındaki bireylerin beklentilerine aldırmandan bağımsız, etik olarak hareket edebilirler. Ahlaki gelişimin üçüncü düzeyindeki bu lider yöneticiler, verecekleri kararların sonuçları organizasyonu ne yönde etkileyecek olursa olsun, etik kararlar vereceklerdir. Kohlberg ve Piaget'e göre çoğu ahlaki gelişim sosyal etkileşim ile oluşmakta ve gelişmektedir. Bireyler bu düzeyleri teker teker geçer. Düzeyler arasında atlamalar söz konusu olmamaktadır. (Ülgen, 2003; 16)

Yönetmelik etik programı işletmelerde kişilerin ahlaki düzeylerini geliştirmeyi amaçlar. Bireyler değişik ahlaki düzeylerde bulunmaktadır ve bu nedenle örgütün personel seçimi süreci, mülakatlar, testler ve diğer yöntemler ile mümkün olduğunca etik açıdan istenmeyen özelliklere sahip olduğu düşünülen kişiler elenmelidir.

Yönetmelik etik programı, bir süreç dahilinde uygulanırken iki olgu hayati öneme sahiptir. Birincisi, yönetmelik etik programı ile bireylerin ahlaki gelişim

düzeyleri yükseltilmelidir. İkinci olarak, program günlük faaliyetler ile bütünleştirilmelidir. (Sayiner, 2005; 107)

Lisa Dercks (2001) makalesinde 1999 yılında Avrupa Komisyonunda yaşanan ahlak dışı olaylar sonucu ortaya çıkan problemleri ele almış ve bu bağlamda komisyona bir etik programı önermiştir. (Sayiner, 2005; 108)

Bu program;

- Örgütsel değerlerin tespiti
- Etik davranış kodlarının geliştirilmesi,
- Örgütsel değerlerin tespiti
- Bir etik komitenin kurulması,
- Etik ilkelerin benimsenmesi üzerine katılımın zorunlu olduğu bir programın oluşturulması,
- Performans değerlendirme sistemine etik değerlendirme kavramının yerleştirilmesi,
- Üst yönetimin liderlik yapabilmesi için etik konularda eğitim programına alınması,
- Sistemin işleyişini denetleyebilmek için bir sosyal denetim kurumu oluşturulması / anlaşılması süreci olarak oluşmakta idi.

Bu çerçevede yönetsel etiğin kurumsallaşma sürecini ana hatları ile şu şekilde tarif edebiliriz. (Arslan ve Berkman, 2009;112)

Üst Yönetimin;

- Gerekliliğine inanması,
- Önderlik göstermesi,
- Hazırlık çalışmalarını yaptırması,
- Uzun dönemli bir perspektif gözetilmesi (3-5 yıl)
- Kapsamlı bir yaklaşım benimsenmesi (Tüm faaliyetleri ve kişileri kapsar şekilde)

Etik Kod Hazırlanması;

- Firmanın değerlerinin/önceliklerinin belirlenmesi
- İlgili olabilecek kodların değerlendirilmesi
- Firmaya en uygun (sektörü, faaliyetleri, kültürü, paydaşları ve çevre ile ilişkileri bakımından) kodun ana hatlarının geliştirilmesi
- Bu süreçlerde gerekiyorsa dışarıdan uzman yardım alınması
- Bu süreçlerde, uygun bir aşamada, firma içindeki çeşitli kademelerden uygun yöntemlerle katkı ve görüş alınması

- Kodda genel ilkeler kadar firma açısından hassas konularda ya da görevlerde bulunanlar için ayrıntılı düzenlemelere yer verilmesi (gri alan bırakılmaması)
- Kodun yürütülmesinden sorumlu olanların belirtilmesi
- Kod ilkelerine ve davranış kurallarına aykırılıklar halinde, yaptırımların ve süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesi

Etik Kodun Uygulanması;

- Kodun tüm metninin, önemi, gerekliliği ve yararı hakkında açıklamalar ile tüm çalışanlara ulaştırılması
- Kod ve uygulanışı hakkında bilgi ve sorular için etik görevlilerin isimlerinin ve irtibat bilgilerinin verilmesi

Etik Kurul ve Görevliler;

- Etik yapılanmanın çatısı için etik kurulun oluşturulması (Kurulda firma dışından üyeler de görev alabilir)
- Departmanlarda etik görevlilerin belirlenmesi (Ombudsman ya da etik danışmanı isimlendirmesi de olabilir)
- Sorun bildirme kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık tutulması

Etik Eğitimi;

- Önemi, gerekliliği ve yararı hakkında bilgilendirme yapılması
- Üst kademelerden başlatılıp, tüm kademelerdeki personeli kapsaması
- Değişik kademelerde ve pozisyonlarda çalışanlar için farklı programlar (İçerik, yöntem, eğitmen bakımlarından) uygulanması

İK Uygulamaları;

- Etik davranışları ödüllendiren, etik dışı davranışları da cezalandıran uygulamaların yaygınlaşması
- Performans değerlendirme unsurları arasına etik davranışın dahil edilmesi
- Yıllık etik değerlendirme yapılması

İşletmenin Karar ve Uygulamaları;

- Etikliğin tüm karar ve uygulamalarda yerleşiklik kazanması
- Paydaşlar ve toplum ile sağlıklı ilişkiler oluşturulması

- Toplumsal yaşam kalitesine sosyal sorumluluk projeleri ile katkıda bulunulması

Etik Denetim ve Değerlendirme;

- Tüm etik ilintili süreçlerin denetiminin ve değerlendirilmesinin, mümkünse, dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması
- “Etik yönetim” ve etik yönetimi” boyutlarında performansın saptanması ve gerekiyorsa işlem, araç ve süreçlerin revize edilmesi

Yukarıda izah edilen süreç etkin şekilde takip edilerek yönetsel etik programının örgüt içinde kurumsallaştırılması sağlanabilir.

4.1. Yönetsel Etik Uygulama Programları

Yönetsel etik kavramının işletmelerde nasıl uygulanacağı konusundan önce işletmelerde etik sorunların tanımını yapmak ve kaynaklarını belirlemek ve etik-dışı davranışların neler olduğunu ortaya koymak gerekir.

Kreitner, işletmelerde görülen etik- dışı davranışları şu şekilde belirlemiştir.

Bir işletmenin diğerinden personel çalması, bireysel çıkar çatışmaları nedeniyle organizasyona zarar verme, Ürün / hizmet kalite kontrollerinin yeterli özende yapılmaması, jestiyonların kötüye kullanımı, doğal çevreyi kirlenme / tahrip etme, geçici ve haksız işten çıkartmalar, işletme varlıklarının israfkar ve kötüye kullanılması, rakiplerin sahip oldukları bilgileri ahlaka uygun olmayan yöntemlerle elde etme, doğru olmayan muhasebe ve defter kayıtları, aşırıya kaçan hediyelerin kabulü, yanıltıcı reklamlar, rüşvet ve işletme içi yapılan parasal alışverişler olarak belirlenmiştir. (Kreitner, 1995: 151-152)

4.2. Yönetsel Etik Programı Uygulayıcıları

Örgütlerde yönetsel etik programlarının uygulanmasından sorumlu birimler olarak ilk aklı gelen, organizasyon yapısı içinde yer alan yönetsel etik komitelerdir. Yönetsel etik komiteleri, organizasyon içerisinde etik uygulamaların sürdürülmesi ve kurumsallaştırılması ile ilgilidir. Ve işletme organizasyonu bir bütün olarak tepe yönetiminin önderliğinde yönetsel etik komitelerini oluşturmalıdır.

Etik komiteler, örgütlerde yönetsel etik düşüncesinin gerçekleşmesi ve yerleşmesi amacıyla, organizasyonun bütünüyle katılımı ve onayıyla tayin edilerek görevlendirilmiş ve özellikle örgütsel faaliyetler içinde meydana

gelmiş etik ikilemler söz konusu olduğunda karar verici konumda veya danışman konumunda olan birimlerdir.

Etik komiteler, örgütlerde etik kodlarının belirlenmesi, uygulanması, kodların ihlali halinde yaptırımların belirlenmesi ve etik ile ilgili konularda, örgüt üyelerinin eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili birincil sorumluluk üstlenmiş gruplar olarak tanımlanabilir.

Birçok işletme açısından iş etiğinin kurumsallaşmasını gerekli kılan nedenler şunlardır; (Özgener, 2009; 126)

- Yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması
- Profesyonel yönetim anlayışının yaygınlaşması
- Kamuoyunun işletmeleri ahlaki davranmaya zorlaması ve bu konudaki bakış açısı
- Gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı
- Bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış
- Organizasyon yapısındaki değişim
- İş ahlaki ve sosyal sorumluluğun giderek artan oranda önem kazanması

Yukarıda sayılan nedenler, örgütleri ve çalışanları iş etiği kurallarına uymaya zorlayan ve iş etiği gereksinimini arttıran nedenlerdir.

Etik programlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak hazırlandığında, bu programlar problemleri ortaya çıkmadan önce önleyecek ve/veya sorunlar oluşur oluşmaz çözülebilecektir. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; 240)

Örgütlerde yönetsel etik programının uygulayıcılarından biri olarak yönetsel etik komitelerinin varlığı, örgütlerde yönetsel etik kavramının uygulanmasına yönelik bir eğilimin var olduğu konusunda da olumlu bir göstergedir. Bununla birlikte, etik görev ve sorumluluklar örgütsel yapı, örgüt kültürü ve genel olarak o örgüte ait tüm politika, prosedür ve kuralların içine yerleştirilmelidir.

Etik bir örgütsel yapı çalışanların etik davranışlarını teşvik eden ve kolaylaştıran ve aynı zamanda kararların etik kodlara uygunluğunu denetleyen özelliklere sahiptir.

Buchholz ve Rosenthal'a göre etik bir örgütsel yapı oluşturma ve koruma konusunda önemli olan faktörler şöyle sıralanmaktadır. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; 242)

- Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı,
- Etik kodlar-kurallar,
- Etik kurum kültürü,
- Etik karar alma,

- Stratejik yönetim gibi.

Organizasyonlarda etik bazlı kurumsal yapı ve karar süreci oluşturmada üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı en belirleyici faktörlerden biridir. Organizasyon içerisinde üst düzey yöneticiler rol modelleridir. Yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerin davranış biçiminin ya da sorunları çözme yaklaşımlarının ast-üst ilişkisinden dolayı zaman içerisinde diğer çalışanlarca benimsendiğini ve onların benzer bir tutum içerisine girdiklerini göstermektedir.

Örgütlerde yönetsel etik kodların kurumsallaştırılması ve bunun hem örgütsel kültüre ve hem de bireysel davranışlara kazandırılması katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışı ve örgütsel yapılar, katılımcı bir anlayış ile etik kodların oluşturulması, çalışanların geliştirilmesi, etik davranışların teşvik edilmesi açısından başarısızlığa neden olmaktadır. (Cooper, 2004; 400)

Bu nedenle açık ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile etik kültür organizasyonun her kademesinde paylaşılmalıdır. Üst yönetimin desteği, işlev ve katılımı burada vazgeçilmez bir unsurdur. Etik'e "kötü" bireylerin bir sorunu olarak değil, bir sistem sorunu olarak yaklaşılmalıdır. Yönetimin her düzeyinde başarılı olmak için aktif bir etik programı, performansın en önemli parçası olarak görülmelidir. Çalışanların iş etiği olgusuna paralel tutumlarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi göz ardı edilmemelidir. İşletme iş etiği konusunda etkin bir eğitim stratejisi belirlemelidir. Eğitim programları yukarıdan aşağıya bütün kademelere uygulanmalıdır.

Organizasyonlarda iş etiği ile ilgili örgütsel yapı geliştirmek kendi başına yeterli olamaz. Bu yapı kurumsallaşmış yönetim süreciyle desteklenmedikçe faydalı olamayacaktır. (Özgener, 2009; 141)

Son otuz yılda ABD ve Avrupa'da çok sayıda işletme iş etiğini kurumsallaştırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu bağlamda, etik kodlar, hareket kodları, politika ve prosedürler, sorun bildirme sistemleri, etik odaklı ödül sistemleri, yönetsel etik eğitim programları, etik ve sosyal denetimler, yönetsel etik komiteleri, etik görevlileri ve etik gönüllüleri, etik rehberler, ombudsman ve diğer etik öncelikleri ve yapıları teşvik etmekte ve uygulamaktadırlar. Bu kodlar ve programlar daha çok işletmelerin hukuk ve insan kaynakları departmanları ve dışarıdan danışmanlar tarafından tasarlanmakta ve yürütülmektedir.

Örgütlerde yönetsel etik uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak etik görevlileri ve etik gönüllüleri, işletmelerde işlerin iş etiği

çerçevesinde yürütülmesi konusunda kişilerin üst yönetime destekte bulunmasını ifade eder. (Kreitner, 1995; 154)

Örgütlerde etik ile ilgili görevlendirilmiş olan kişileri ikiye ayırabiliriz.

Birinci grup çoğunlukla uzun süredir işletmede çalışmakta olan ve çalışanların etik ikilemler ile karşı karşıya kaldıklarında başvurabilecekleri derecede kendilerine yakın gördüğü kişilerdir. Bu kişilere literatürde ombudsman, etik rehber gibi isimlerde verilmektedir.

Ombudsman:

Bu kişiler ahlaki olaylar ile ilgili şikâyetleri araştırır, ortaya çıkabilecek potansiyel problemler konusunda üst yönetimi bilgilendirir ve gerektiğinde üst yönetimi uyarır. (Daft, 1997; 161)

Günümüzde ABD ve Avrupa'da çok sayıda işletme bir ombudsmana sahiptir. Ombudsmanların rolleri işletmedeki etik görevlilerden önemli ölçüde farklılık gösterir. Ombudsmanlar, işletme içerisindeki sorunların ve çatışmaların etkin bir biçimde çözümünü sağlamaya çalışan tarafsız kişilerdir. Ombudsmanlar işletme içerisinde herhangi bir bireyin ya da grubun savunucusu veya işletmenin temsilcisi olarak rol üstlenmemektedirler.

Günümüzde bazı ombudsmanlar geleneksel rollerinden çok değişik roller üstlenmektedirler. Bazı ombudsmanlar işyerinde etik değerleri kurumsallaştırmak için politikalar ve prosedürlerin geliştirilmesini koordine etmekten sorumludurlar. Bu pozisyon genellikle politikalar ve prosedürleri yorumlayarak doğrudan doğruya etik ikilemleri çözmekten sorumludur. İnsanlar kuralların yorumlanmasını kendilerinden beklemektedirler. Onlar işletmelerdeki etik davranış kodların genelde yazarları oldukları için, kabul edilebilir ve kabul edilemez şeylerin ne olduklarını tanımlamaktan sorumludurlar.

Yönetmelik Uzmanları:

İkinci grup, yalnızca yönetmelik etik ile ilgili faaliyet gösteren, yönetmelik etik üzerine uzmanlaşmış kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler örgütsel faaliyetleri etik açıdan inceler ve değerlendirir. (Mescon ve Mucetal ve Khedouri, 1988; 141)

Yönetmelik uzmanları, yönetmelik etik konusu ile ilgili sahip oldukları teknik bilgi ile ön plana çıkarlar. Bunun dışında etik gönüllüleri ile yönetmelik etik uzmanı arasındaki temel farklılık, yönetmelik etik uzmanının yalnızca etik ile ilgili çalışan bir kişi olması ve işletme tarafından bu konu ile ilgili

çalışmak üzere istihdam edilmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra yönetsel etik uzmanı işletme dışından danışman olarak da atanabilir.

Özellikle son yıllarda yönetsel etik ile ilgili kurumsal çalışmalar yapan işletmelerde etik gönüllülerin yerini tam zamanlı olarak bu konu ile ilgili çalışan yönetsel etik uzmanlarına bıraktıkları görülmektedir. (Mosley ve Pietri ve Megginson, 1996; 159)

Öte yandan, işletme dışından danışman sıfatıyla atanacak yönetsel etik uzmanı, işletmenin yürüteceği yönetsel etik programının güvenilirliğini arttıracaktır.

Yönetsel Etik Komiteleri:

İşletmeler, yönetsel etik uygulamalarını kurumsallaştırmak için örgüt içinde yönetsel etik komitesi adı altında bir yapılanmaya gideceklerdir.

İşletmelerde yönetsel etik komiteleri öncelikle işletme içinde beliren etik ikilemlerin çözümünde görev alan yapılardır. Genellikle yönetsel etik komitelerinin üye sayısı 3 ila 7 arasında değişebilir. Yönetsel etik komitesinin ana işlevi, işletmenin tüm karar süreçlerinin ve tüm faaliyetlerinin etik normlara uygunluğunun denetlenmesidir. Genellikle yönetsel etik komiteleri dengeli bir şekilde işletme içi ve dışından belirlenen üyelerden oluşur ve direkt yönetim kuruluna karşı sorumluluk üstlenir. Ayrıca yönetsel etik komitesi işletme içinde uygulanacak eğitim programlarının tasarımından ve hayata geçirilmesinden de sorumludur.

Yönetsel etik komitelerinin rol ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Örgütsel ilke ve prosedürlerin tanımlarını yapmak /gözden geçirmek ve geliştirmek,
- Yetki alanı içerisinde standart ve prosedürlerle tümüyle uyumlu bir biçimde ahlaka itaat için sorumluluk üstlenmek,
- İhtiyari sorumluluğu tayin etmede ve geçirmede gerekli olan itinaı göstermek,
- Örgütsel ilke ve prosedürler ile ilgili olarak örgütsel iletişimin etkinliğini sağlamak,
- Örgüt içi ahlaki uyma davranışını / bağlılığını sürekli gözlemek ve denetlemek,
- Disiplinin standart bir şekilde uygulandığı güvencesini kapsayan yürütmeyi teşvik etmek,
- Örgüt içi deneyimle öğrenmeyi kolaylaştırmak ve hataların tekrar etmemesi için gerekli önlemleri almak,

İşletmelerde yönetsel etik komiteleri örgütsel yapı içinde merkezde yer alarak üst yönetim ile koordineli olarak çalışır. Yönetsel etik komiteleri ile işletme içinde tüm bölümler ve çalışanlar arasında direkt ve açık bir iletişim vardır. Ancak örgüt büyüklüğü ile yönetsel etik komitelerin varlığı arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Sorun Bildirme Sistemi (Etik Olmayan Davranışların Raporlanması):

Sorun bildirme sistemi, işletmede önemsiz olmayan, yasaya aykırı, şüpheli ve yanlış giden eylemlerin / uygulamaların düzeltilmesini sağlamak için işletmedeki eski veya mevcut bir üye tarafından durumun kontrol altına alınması için yetkili otoritelerin bilgilendirilmesi sürecidir. (Jubb, 1996; 1-10)

Etik olmayan davranışların raporlanması olgusunu, etik veya yasal olmayan uygulamaların açığa çıkartılıp bildirilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz. Raporlayıcı da bu bildirim yapan kişidir. Etik olmayan davranışların raporlanması, yönetsel etik programının bir işletmede uygulanabilmesi için kullanılan metotlardan biridir. Etik olmayan uygulamaların raporlanması etik dışı davranışların ortaya çıkartılmasını sağlar. (Sayiner, 2005; 67)

Lewis, Goodman ve Fandt (1995), etik olmayan davranışların raporlanması kavramını, işletme içersinde yaşanan etik dışı bir davranışın, örgüt içinden bir kişi tarafından ortaya çıkarılıp, afişe edilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Raporlayıcı ise, örgüt içinde etik dışı veya yasa dışı herhangi bir faaliyet ortaya çıktığı zaman etik değerleri koruma anlayışı ile ortaya çıkan kişi olarak nitelendirilmiştir. (Lewis ve Goodman ve Fandt 1995; 97)

Sorun bildirme sistemi içsel ve dışsal olabilir.

İçsel sorun bildirme sistemi;

Yanlış uygulamalar hakkında ilgili organizasyon üyelerini bilgilendirmektir. Bu mekanizma dışsal sorun bildirmeye kıyasla daha çok tercih edilmektedir. İçsel sorun bildirme yapıcı örgüt kültürünün bir parçası olarak kurumsallaştığında etkin bir kontrol aracı olabilir, pozitif geri bildirim sağlayabilir ve personelin arzulan davranış duygusunu kazanmasını teşvik edebilir. (Özgener; 2009; 151)

Daft, etik olmayan davranışların raporlanmasını çalışanların, işverenler tarafından yürütülen yasalara ve/veya ahlaka aykırı faaliyetleri ortaya çıkarıp ifşa etmesi olarak tanımlamıştır. (Daft, 1997; 162)

Dışsal sorun bildirme sistemi;

Bir örgütsel yanlışlıktan dolayı işletme dışındaki grupları (kamu kuruluşları, basın, sivil toplum örgütleri, yolsuzlukla mücadele eden gruplar vb.) bilgilendirmekte ve harekete geçirmektedir. Bu sorun bildirme sisteminde, işletme otoritelere veya genel topluma, işletmede yasal olmayan veya uygunsuz eylemlerin icra edildiğinin resmi olmayan bir şekilde ve gönüllü olarak raporlanması söz konusudur.

İşletmelerin, faaliyetlerini ahlaka uygun olarak yürütebilmeleri için etik olmayan davranışların raporlanması sürecinin gerçekleşebilmesine uygun bir ortam yaratabilmeleri çok önemlidir. (Rachman, 1996; 90)

Örgütlerde bu elverişli ortamı yaratabilmek hiç kuşkusuz işletmelerde yönetsel etik programını başarıyla gerçekleştirebilmek için yaşamsal bir öneme sahiptir.

Ancak, işletmelerde ahlaki olmayan uygulamaların ortaya çıkmasını engelleyen bazı önemli faktörlerde mevcuttur. (Schermerhorn, 1989; 610) Bunlar;

Katı bir emir-komuta zinciri:

Katı bir emir-komuta zinciri üst düzeydeki bir yöneticinin ahlaki olmayan davranışlarını raporlamayı güçleştirmektedir. Emir komuta zincirindeki yöneticilerden bazıları, astlarının kötü eylemlerinin açığa çıkarılmasıyla ilgili önlemleri almayı reddedebilir. Bu durum karmaşık ilişkilerden dolayı birçok diğer sorunu da beraberinde getirebilir.

Görev-grup bağlılığı:

Grup normları, üyelerin davranışları üzerinde çok güçlü etkilere sahiptir. Hatta, çoğu kez grup normları bir üyenin kişisel ahlak standartlarını ihlal eden davranışlarını destekleyebilir.

Grup normlarını ihlal etmek, sosyal ilişkiyi kesme ve hatta grup üyeliği imtiyazlarını kaybetmeyle sonuçlanabilir. Bu nedenle, iş görenler sorun bildirme mekanizmasını harekete geçirmeye çabalamak yerine grup üyeleri ile beraber hareket etme eğiliminde olabilirler.

Belirsiz öncelikler:

Bir işletmenin politikalarına göre “doğru” veya “yanlış”ın ne olduğu her zaman açık değildir. Biçimsel politikalar kabul edilebilir uygulamalarla tutarsızlık gösteriyorsa ve hatta talimatlar için yapılması ile ilgili standartlarla farklılık gösteriyorsa, bu durumda işletme önemli zorluklarla karşılaşabilmektedir.

Bu tür belirsizlikler bir davranışın ahlaki olup olmadığını ortaya koymayı güçleştirmekte ve dolayısıyla onun açığa çıkarılmasını çoğu zaman geciktirmekte veya engellemektedir.

Esas önemli olan, yönetimin, etik olmayan davranışların raporlanması sürecini şeklen yapılandırmasının yanı sıra en başta kendisinin samimi olarak bu yöntemi benimsemesi ve bu anlayışını net bir şekilde göstermesidir.

Ahlak Odaklı Ödül sistemleri:

İşletmenin ödüllendirme ve cezalandırma politikası da yönetsel etik programı ile ilişki bir yapıda olmalıdır. Etik dışı davranışları raporlayan kişilerde ortaya çıkarttıkları etik dışı davranışlar ve uygulamalar ile ilgili olarak maddi ve manevi ödüller ile ödüllendirilmelidirler.

İşletmeler, görev tanımlarını oluştururken etik dışı bir davranış, bir işlemi ya da bir uygulamayı ortaya çıkarıp bildirmeyi de yerine getirilmesi gereken bir görev olarak tanımlamalıdır.

Ödül sistemleri, hem örgütsel değerleri belirleme de hem de içerdiği teşvik sistemleri sayesinde gerek orta ve üst düzey yöneticiler gerekse de iş görenler üzerinde ve onların davranış kalıplarını şekillendirmede güçlü araçlar sunmaktadır. Dolayısıyla, örneğin, performans değerlendirme ilkeleri temel bileşen olarak ahlaki performansı da kapsamalıdır. Örgütlerde hem yöneticilerin hem de çalışanların ahlaki davranış ve yaklaşımları açık ve dikkat çekici bir şekilde ödüllendirilmelidir. Ayrıca, işletmelerde hem olumlu ödüller hem de olumsuz yaptırımlar dengeli ve aynı ölçüde dağıtılmalı ve uygulanmalıdır.

Açık Bilgi Sistemleri:

İşletmelerde çalışma esaslarının ve çalışma ilişkilerinin ahlaki temellere dayanabilmesi için organizasyonun “açık bilgi” sistemine sahip olması gereklidir.

Her şeyden önce, bir ahlaki organizasyon, aynı zamanda herkesin amaçlarını başarmaya yönelik en iyi yolları bulmak ve bunları uygun bir şekilde seçmek veya şekillendirmek için çalışanların zekâları ve yetenekleriyle katkıda bulunabilecekleri bir öğrenen organizasyondur. (Özgener, 2009; 154)

İşletmelerde, sadece etik olmayan davranışların ve uygulamaların sorun bildirme sistemleri aracılığı ile raporlanması için değil, organizasyonun ahlaki temellere oturtulması için gerekli olan diğer tüm konularda da organizasyonun tüm üyelerinden gelen görüş, öneri ve eleştirilerin

organizasyonun yatay ve düşey ekseninde sistemli akışını sağlayabilmek için örgütsel iletişim kanalları açık olmalıdır.

Dolayısıyla, çalışanların örgütsel hiyerarşi içerisinde kendilerinden farklı mevkilerde veya aynı düzeyde olan kişiler ile çift yönlü iletişim kurabilmeleri cesaretlendirilmelidir. Formel ve informal iletişim kanalları geliştirilmelidir. ((Nahavandi, 1999; 430)

Yönetmelik uygulamalarında açık bilgi sistemleri kapsamında bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda (General Dynamics, Nynex, Sears...) şu gözlemlere ulaşılmıştır. Bu işletmelerde ücretsiz telefon hatları (Ethics Assist Line) kurulmuş ve yönetmelik etik programı yöneticileri bu sistemin yönetimini üstlenmişlerdir. Sistem kurulduktan sonra birinci yıl sonunda yapılan görüşmeler ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır; Birinci yıl sonu itibarıyla yapılan araştırmaların üçte ikilik kısmı, yönetmelik etik ikilemleri ile nasıl başa çıkılabileceği konusunda yardım ve bilgi istekleri talebi doğrultusunda gerçekleşmiştir. Geri kalan araştırmalar ise, etik dışı davranış ve uygulamalar ile ilgili yapılan bildirimlerden oluşmuştur.

4.3. Etik Kodlar ve Etik Kodların Geliştirilmesi

Etik kodlar işletmelerde yönetmelik uygulamaları içerisinde en çok ele alınan konuların başında gelmektedir. İşletmelerde etik kodların geliştirilmesi yönetmelik etik uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için en etkin yöntemlerden biridir.

Etik kodlar nasıl davranılması gerektiğine yön veren ana değerlerdir. Davranış kuralları ise nasıl davranılması gerektiğini ifade eder. (Ülgen, 2003; 32)

İşletmelerde etik kodların geliştirilmesi aşamasında hiç kuşkusuz öncelikle mevcut yasal düzenlemeler gözden geçirilmelidir.

Etik kod, bir işletmenin çıkar gruplarına karşı ahlaki sorumluluğunu ifade eder. Bu kod, iş ahlakının yönetilmesine ilişkin en genel yaklaşımdır. Daha doğrusu, işletmedeki hakim değerlerin kısa bir raporudur. (Özgener, 2009;144)

Bir başka tanım ise, etik kodlar, etik ile ilgili değişik konularda yol gösteren, rehber görevi gören formel ifadelerdir. ((Mosley ve Pietri ve Megginson, 1996; 166)

Etik kodları, organizasyonun amaçları, tarihi ve geleneklerinden kök olarak şekillenen, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiş etik ilkeler seti olarak da tanımlayabiliriz. (Lewis, 1995; 92)

İşletmelerde etik kodların geliştirilmesinin en önemli işlevlerinden biri, işletmenin ahlaki temelli bir organizasyon yapısına kavuşması için gerekli olan davranış standartlarının geliştirilerek, bu davranış standartlarının örgütün istisnasız bütün üyelerince günlük faaliyetlerin tümü ile bütünleştirilmesidir.

Yönetmel süreçte etik kodların nasıl geliştirileceği önemli bir konudur ve üç temel analiz süreci sonunda geliştirilmiş olması etik kodların uygulama başarısı ile doğrudan ilişkilidir.

Bunlardan ilki, örgütün iç ve dış çevresinin analizidir. Bu analiz sonucunda elde edilen veriler tüm örgüt üyeleri tarafından etkileşimli ve katılımcı bir süreç içerisinde değerlendirilir ve tartışılır. Üçüncü aşamada ise, analiz sonuçları ve verileri ışığında örgütün tüm üyelerinin katılımı ve benimsenmesi sonucunda etik kodlar oluşturulur.

Örgütün tüm üyelerinin katılımı ve birlikteliği ile etik kodların geliştirilmesi halinde, yönetmel etik kodlarının organizasyon içinde ortaya çıkan etik dışı davranış ve uygulamaları azaltıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. (Greenberg, 1997; 340)

Pratik iş hayatı içinde sıklıkla gözlenen bir durum ise yönetmel etik kodları sadece işletmelerin hukuk ve / veya insan kaynakları departmanları tarafından geliştirilmesine yönelik olan yanlış inanç ve uygulamadır.

Daft, etik kodları ilke temelli ifadeler ve politika temelli ifadeler olarak iki temel başlığa ayırmıştır.

Daft, ilke temelli etik ifadelerin örgüt kültürünü etkileyecek şekilde tasarlanmış olan temel değerleri ve genel sorumlulukları tanımladığı belirtmiştir. Politika temelli ifadeleri ise, etik ile ilgili belirgin durumlarda kullanılacak yöntemler olarak göstermiştir.

İş ahlakı alanında önemli çalışmaları olan McNamara bir etik kodu geliştirilirken aşağıdaki ilkelerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir; (Özgener, 2009; 145)

- İlgili kanun ve düzenlemelere bağlı olarak gerekli değerler gözden geçirilmelidir.
- Üretilen mal ve hizmetin özelliklerinin değerlerle uyumlu ve ahlaka uygun olup olmadığı gözden geçirilmelidir.
- İşyerinde mevcut sorunları ortaya çıkaracak ve ifade edebilecek değerler saptanmalıdır.
- Stratejik planlama sayesinde elde edilen bulgulara dayanarak gelecekte gerekli olacak değerler saptanmalıdır.
- Çıkar gruplarının önemseydiği ahlaki değerler dikkate alınmalıdır. Örgütsel kültür içinde etik kodların oluşmasında genel olarak üç evre

söz konusudur. Bunlardan ilki, “temel değerlerin oluşması” ikincisi “temel değerlerin benimsenmesi ve uygulanması” ve sonuncusu ise “değişimin gerçekleştirilmesi” dir.

Temel Değerlerin Oluşması:

Etik kodların oluşturulması sırasında, öncelikle değerlerin gözden geçirilip yasa ve düzenlemelere uygun olup olmadığına bakılması evresidir. (Ülgen, 2003; 34)

Organizasyon içinde etik sorunlar açısından potansiyel durumların belirlenmesi gerekir. Bunun için, öncelikle organizasyon içinde kilit pozisyonda yer alan çalışanlar ile görüşülüp onlardan bilgi alınmalıdır. Ayrıca, SWOT analizinin sonuçlarına bakılıp güçlü yönlerin vurgulanması, zayıf yönlerin de ortadan kaldırılması için gerekli değerler belirlenmelidir. Çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların, yerel halkın vb. beklentileri ve etkilenebileceği etik değerler gözden geçirilmelidir. (McNamara, 2002)

Temel Değerlerin Benimsenmesi ve Uygulanması:

Örgütlerde yönetsel etik kodlarının geliştirilip tüm örgüt üyelerince benimsenip uygulanması için öncelikle üst yönetim tarafından benimsenmesi ve uygulamaların sonuna kadar desteklenmesi önemlidir.

Bir değişim programına gösterilecek direncin yumuşatılabilmesinin en etkili yolu, üst yönetimin desteği ve lider konumundaki yöneticilerin uygulamalarıdır. Etik kodların oluşturulması ve uygulaması amacıyla hazırlanan program, muhakkak çalışanlara tanıtılmalı ve çalışanlar katkıları ile sürecin içersine katılmalıdır. (Ülgen, 2003; 35)

Değişimin Gerçekleştirilmesi:

Örgütsel değişimin örgüt kültüründe radikal olarak değil küçük adımlarla daha yavaş yapılması daha verimli bir süreç olacaktır. Değişim hem bireysel hem de kurumsal olarak dirençle karşılanacak bir süreçtir.

Etik kuralların hazırlanmasına yönelik bir programda ilk aşama, amacın açıkça belirlenmesini ve net bir şekilde tanımlanmasını gerektirir. Değişim sırasında programdan sorumlu olan yönetici ya da birim, üst yönetimden başlayıp hiyerarşide en alt düzeydeki çalışanlara kadar örgüt içersindeki herkesle iletişim içersinde olup, onların desteğini almalıdır. Böylece programın başarısı için gerekli olan destek de sağlanmış olacaktır. (Ülgen, 2003; 36)

Örgüt içinde geliştirilmiş etik kodların belli periyotlarla gözden geçirilip değiştirilmesi de yine yukarıda bahsettiğimiz şekilde tüm örgüt üyelerinin etkin katılımı ve mutabakatı ile hayata geçirilmelidir. Katılım ve mutabakatla yapılan değişim yönetimi kuşkusuz daha kolay ve etkili olacaktır.

5. Türk Basın İşletmelerinde Yönetmelik Etik Uygulamaları Araştırması

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, yönetmelik etik kavramının basın işletmelerinin örgütsel yapısı içinde uygulanmasını incelemektir.

Basın işletmelerinin yönetmelik etik ile ilgili uygulamalara ne ölçüde sahip olduklarının tespit edilmesidir. Haber üretimi gibi temel bir kamusal hizmet üretiminde bulunan basın işletmeleri açısından meslek etiğinin yanı sıra, basın işletmelerinin yönetmelik etik yaklaşımı da hiç kuşkusuz çok önemli ve belirleyicidir.

İşletmelerin örgütsel amaçlarını yerine getirirken faaliyetlerini ve kararlarını etik kurallar çerçevesinde yerine getirmeleri her şeyden önce etik yaklaşım ve davranışı samimiyetle benimseyip uygulamaları ile mümkündür. Dolayısıyla bu bağlamda temel sorun, işletmelerin “etik kodlar” adı altında bir takım ilke ve kurallar yayınlamaları değil, bu ilke ve kuralları işletme içinde çeşitli eğitim programları aracılığı ile tüm çalışanlara açık bir şekilde tartışmaları ve benimsetmeleridir.

Bu çalışmada temel amaç, basın işletmelerinin yönetmelik etik ile ilgili uygulamalara ne derece sahip olup olmadıklarını, yönetmelik etik eğitim ve uygulamalarına ne derece yer verdiklerini saptamaktır. Yoksa bu çalışmanın amacı yönetmelik etik uygulamalarının başarısını ölçmek değildir.

Yönetmelik etik alanında ülkemizde yapılan araştırmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında yönetmelik etik konusunda yapılan araştırmaların çoğunlukla ABD, İngiltere, Kanada ve Almanya da yapılmış olan araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda çoğunlukla etik kod varlığı, kurumların etik davranışı ile ilgili olarak hangi davranış kalıplarını benimsemiş oldukları, tüketim kararları ile kurumların etik performans algısı, işletmelerde hangi tür etik dışı davranışların ve etik ikilemlerin ne sıklıkta görülmekte olduğu gibi konularda araştırmalar görülmektedir.

(Bu araştırmalar ile ilgili olarak bkz; “Journal of Business Ethics, Volume 1/1982-Volume 99 / 2011; ISSN: 0167-4544)

Literatürde yapılan araştırmalara baktığımızda basın işletmeleri üzerine yönetmelik etik kodları, yönetmelik etik uygulayıcıları, etik olmayan

uygulamaların raporlanması ve etik eğitimlerini bir arada ele almış bir araştırma bulunamamıştır. Bu da gerçekleştirdiğimiz araştırmanın bir başka önemli boyutunu göstermektedir.

Bu bağlamda, yönetsel etik olgusunun dört temel bileşeni olan yönetsel etik kodlarının varlığı, etik komiteler, etik olmayan çeşitli uygulamaların raporlanması ve geri bildirim ve etik olmayan çeşitli uygulamaların sonuçları ve yönetsel etik eğitim programlarının varlığı/yöntemi ve sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi araştırmamızın temel yapısını oluşturmaktadır.

Araştırmamızda, basın işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili olarak mevcut durumları ve yönetsel etik uygulama programlarının ve eğitimlerinin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, araştırma bulgu ve sonuçları bu alanda çalışmalar yapan uzman ve akademisyenlerin kendi sonuçları ile bir karşılaştırma imkânı sağlaması açısından da önemlidir.

Bir diğer önemli nokta ise şudur; toplumdaki siyasal /yönetsel ve iktisadi yozlaşmaların basın yoluyla toplumsal gündeme aktarıldığı ve basın verilerinin bu tür siyasal / ekonomik yozlaşmaların tespiti araştırmalarında kullanıldığı (örneğin, Sarıkaya, Funda Tuğrul ve Behçetoğulları, Pembe; 1935, 1945, 1955, 1965, 1975 ve 1985 Cumhuriyet Gazetesi Tarama Araştırması, Siyasal Yozlaşma, Ankara Üniversitesi) göz önünde bulundurulursa, bizzat basın işletmelerinin yönetsel etik açısından değerlendirilmesi araştırmanın bir başka önemli boyutunu oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmamızda ülkemizde ulusal bazda faaliyet gösteren basın işletmeleri (Ulusal gazeteler) incelenmiştir. Araştırma kısıtı olarak herhangi bir örgütsel büyüklük, tiraj vb kısıt ölçüsü alınmamıştır. Bu anlamda araştırmamız bir envanter çalışmasıdır. Araştırma sürecinde karşılaşılan en önemli kısıt, araştırma sorularının yöneltildiği basın işletmeleri yöneticilerin etik yaklaşım konusunda bilgi vermekten kaçınan davranışları olmuştur. Bu bağlamda görüşme yapılan bazı işletme yöneticileri ve çalışanları işletme sahiplerinden izin almaları gerektiğini, araştırmanın özel kurumsal bilgileri içerdiğinden ve bu bilgileri paylaşmanın doğru olup olmayacağından endişe ettiklerini söylemişlerdir. Bu durum araştırma açısından başlı başına önemli bir kısıtı oluşturmaktadır.

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması niteliğinde olduğu için her bir basın işletmesinden üst ve orta düzeyden üç yönetici ile görüşme yapılmaya özen gösterilmiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Araştırmamız temel olarak yönetsel etik kodlara sahip olmak ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmak arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması niteliğinde ve tanımlayıcı özelliktedir.

Araştırmamız, kurumların orta ve üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiş ve birincil bir kaynak araştırması özelliğine sahiptir.

Araştırmamız süre açısından ise bir kesit araştırmasıdır.

5.4. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmamızda, basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasındaki ilişki üzerine bir hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez:

H0: Basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında ilişki yoktur.

H1: Basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında ilişki vardır.

5.5. Ön Kabuller

Araştırmamızda basın işletmelerinde yönetsel etik kodların varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmamız basın işletmelerinde yönetsel etik kodların uygulamada benimsenip benimsenmediği ve/veya bu kodlara uygun davranışların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ölçerek bu konuda bir saptamada veya yargıda bulunmamaktadır.

Araştırmaya konu olan basın işletmelerinde belli bir prosedürün uygulandığı yönünde bir beyanda bulunmuş olduğu o prosedürün işletme faaliyetleri sürecinde uygulanıyor olduğu anlamına gelmeyebilir. Söz gelimi, etik dışı davranışları bildiren kişilerin işletme yönetimi tarafından korunduklarını beyan eden bir yönetici pratikte bunun tam tersini de yapabilir.

Sonuç olarak, araştırmamızda basın işletmelerinde yönetsel etik kodların varlığı ile bu kodlar ve etik ile ilgili eğitimlere sahip olma arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

5.6. Ana Kütle

Araştırmamızın ana kütle, ulusal bazda yayın yapan tüm basın işletmeleridir. (tüm ulusal gazeteler)

Araştırmamızda, görüşme yapılan yöneticilerin bağlı oldukları basın işletmeleri şunlardır.

Akşam Gazetesi, Birgün Gazetesi, Bugün Gazetesi, Cumhuriyet Gazetesi, Evrensel Gazetesi, Güneş Gazetesi, HaberTürk Gazetesi, Hürriyet Gazetesi, Milli Gazete, Milliyet Gazetesi, Ortadoğu Gazetesi, Posta Gazetesi, Radikal Gazetesi, Sabah Gazetesi, Star Gazetesi, Şok Gazetesi, Takvim Gazetesi, Taraf Gazetesi, Tercüman Gazetesi, Türkiye Gazetesi, Vakit Gazetesi, Vatan Gazetesi, Yeni Asya Gazetesi, Yeni Çağ Gazetesi, Yeni Mesaj Gazetesi, Yeni Şafak Gazetesi, Zaman Gazetesi, Dünya Gazetesi, Ekonomik Çözüm Gazetesi, Gözlem Gazetesi, Referans Gazetesi, Fanatik Gazetesi, Fotomaç Gazetesi

Bu bağlamda araştırmamız tam sayım yöntemidir ve örneklem yöntemi kullanılmamıştır.

5.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmamızda anket yöntemi kullanılmıştır. Ulusal bazda yayın yapan tüm gazetelerin öncelikle insan kaynakları yöneticileri ile tek tek telefon görüşmesi yapılmış ve kendilerine araştırma hakkında genel bilgiler verilerek araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir.

Araştırma konusunun yönetsel etik ile ilgili olduğunun açıklanması üzerine bazı insan kaynakları yöneticileri konunun özel kurumsal bilgileri içermesi gerekçesi ile araştırmaya katılmak konusunda çekimser davranmışlardır. Bunun üzerine bu yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak çalışmanın akademik içeriği anlatılmış ve araştırma sürecine katılmaları konusunda ikna edilmişlerdir.

Bu sürecin ardından tüm işletmelerde en az iki yöneticinin (insan kaynakları ve mali-idari işler yöneticileri) karşılıklı denetimiyle anket sorularının yanıtlanması istenmiş ve Marmara Üniversitesi Server'ına konmuş olan elektronik anket sorularının link'inin bulunduğu ve araştırmayı açıklayan e-mailler yöneticilere gönderilmiştir.

Yine anket sorularının açıklanmasına / anlaşılmasına ilişkin olarak işletme yöneticileri ile telefon görüşmeleri yapılmış ve katılımcıların ankete ilişkin soruları yanıtlanarak eksik ve/veya yanlış anlamalar giderilmiştir.

Üç basın işletmesinin yöneticileri böyle bir araştırmaya kurumsal olarak katılmak için yönetim kurulunun izninin alınması gerektiğini belirtmişler ve bu ve benzeri durumlar veri toplama sürecini zaman olarak uzatmıştır. Ayrıca bazı yöneticiler anketi elektronik ortamda cevaplama ve kayıt etme konusunda kimi zorluklar yaşadıklarını beyan etmişler ve kendilerine bu konuda teknik destek sağlanmıştır.

Sonuç olarak, ankete katılım oranı yüzde yüz oranında gerçekleşmiştir. Anket her bir basın işletmesinde en az 2 yönetici tarafından ayrı ayrı incelenerek daha sonra birlikte yanıtlanmıştır.

Araştırmanın anket formu 45 sorudan oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan 45 sorudan 12 tanesi işletmelerde etik kodların varlığı ile ilgili sorulardır. İzleyen sorularda ise, etik kodların örgütsel süreçte nasıl duyurulduğu, ne zaman ve kimler tarafından geliştirildiği, kod ihlalleri durumunda uygulanan prosedürlerin varlığı, kodların içerikleri ve değişen / farklılaşan koşullara bağlı olarak güncellenip güncellenmediği ile ilgilidir.

Anket formunda, yönetsel etik eğitim programı ile ilgili sorular, etik eğitim programlarının varlığı, nasıl gerçekleştirildiği, nasıl ve kimler tarafından ve kimlere yönelik uygulandığı, ne sıklıkla uygulandığı, eğitimlerin içeriği ve yöntemi ile ilgilidir.

Anket formunda, etik- dışı uygulamaların raporlanması ile ilgili sorular, işletme içinde etik – dışı bir davranış ile karşılaşan bir çalışanın nasıl bir yol izleyeceği belli olup olmaması ile ve etik – dışı davranışı yönetime bildiren kişinin maruz kalacağı davranış modeli ile ilgilidir.

Anket formunda, yönetsel etik uygulayıcılar ile ilgili sorular ise, etik ile ilgili sorumluluk üstlenmiş birimlerin (etik komite, birim vb) varlığı ile ilgilidir.

5.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, cevap maddeleri rakamlar ile kodlanmış olup istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde) yanı sıra niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise Pearson Ki-Kare testi ve Fisher Exact test kullanılmıştır.

5.9. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması niteliğindedir. Dolayısıyla araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz zaman kesitinde işletmelerin sahip oldukları ve kişiden kişiye değişmeyecek olan veriler bulgularımızı oluşturmaktadır. Araştırmada basın işletmelerinin sahip oldukları resmi kurumsal yapılar ölçülmektedir. Dolayısıyla bu yapıların işletmelerde bulunuyor ya da bulunmuyor olması kişiden kişiye göre değişen subjektif bir durum değildir.

Ayrıca, araştırmamızda, örneğin, “İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bu durum yönetime bildiriliyor

mu?” diye bir soru sormuş olsaydık, hiç kuşkusuz bu sorunun cevabı cevaplayan kişinin / yöneticinin subjektif algısına göre olabilecekti. Oysa biz, araştırmamızda, “İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bu durum yönetime bildirmek ile ilgili bir etik kod var mı?” diye sormaktayız. Dolayısıyla, bir etik kodun varlığını araştırmaktayız ve bu da kişiden kişiye değişmeyecek nesnel bir durumdur.

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması olduğu için anket soruları en az 2 üst düzey yönetici tarafından incelenerek ve birlikte yanıtlanmıştır.

“Güvenirlilik en genel anlamda herhangi bir gözlem aracının uygulanmasıyla elde edilen sonuçların kararlılık ve yineleme derecesi ile ilişkilidir.” (Sencer, 1989; 418)

“Geçerlilik, araştırmanın araştırılmak istenen şeyi ne ölçüde araştırdığının veya bir başka değişle araştırmanın gerçeği ne ölçüde yansıttığının ölçüsüdür.” (Kurtuluş, 1983; 15)

“Verilerin güvenirliliği, aynı ana kütleden seçilecek başka örneklerde aynı yöntemle, aynı prosedür uygulanarak yapılacak başka ölçümlerde benzer sonuçların elde edilme olasılığıdır” (Şencan, 2005; 12)

“Bir ölçme aracının tutarlı sonuçlar vermesi, yani verilerin sağlıklı ve doğru olduğunun benzer yöntem ve tekniklerle ölçülmesidir.” (Yumlu, 1990; 141)

Dolayısıyla, açıkladığımız nedenlerle araştırmamız geçerlilik ve güvenirlilik ölçütlerine sahiptir.

5.10. Araştırma Bulguları Özeti

5.10.1. Etik Kodlar İle İlgili Bulgular

Araştırmamıza katılan 33 ulusal gazetenin 23 tanesinde yönetsel etik kodların bulunduğu 10 tanesinde ise yönetsel kodların bulunmadığı tespit edilmiştir.

	n	yüzde
Yönetsel etik kodlara sahip firmalar	23	71.4
Yönetsel etik kodlara sahip olmayan firmalar	10	28.6
TOPLAM	33	100

Tablo: 1 Yönetsel etik kodlara sahip olma

Araştırmamıza katılan ulusal gazetelerin yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten gazetelerden sadece 19 tanesi yönetsel etik kodlarının yer aldığı dokümanları yazılı bir belge olarak çalışanlarına dağıtmıştır.

	n	yüzde
Yazılı olarak dağıtan firmalar	19	67.8
Yazılı olarak dağıtmayan firmalar	14	32.2
TOPLAM	33	100

Tablo: 2 Yönetmel etik kodları yazılı olarak çalışanlara dağıtma

Araştırmamızın bir diğer bulgusu ise, yönetmel etik kodların kimler tarafından geliştirildiği ile ilgilidir.

Buna göre, araştırmamıza konu olan ve yönetmel etik kodlara sahip olduğunu belirten basın işletmelerinin yüzde 57,7 sinde (14 adet) yönetmel etik kodlar insan kaynakları departmanları aracılığı ile geliştirilmiştir.

Yönetmel etik kodlara sahip olan basın işletmelerinin ancak 4 tanesinde yönetmel etik kodlar çalışanların da katılımı ile geliştirilmiştir

	n	yüzde
Üst yönetim tarafından	5	19.2
Birim yöneticileri tarafından	2	7.6
Çalışanlar tarafından	4	15.4
İnsan Kaynakları depart. tarafından	14	57.8
TOPLAM	25	100

Tablo: 3 Yönetmel etik kodların geliştirilmesinde aktif olarak rol alan bölümler

5.10.2 Uygulayıcılar İle İlgili Bulgular

Araştırmamızda yönetmel etik uygulayıcıları olan etik komiteler, birimler ile ilgili de çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ele aldığımız basın işletmelerinin sadece 2 tanesinde (yüzde 6) bir yönetmel etik komitenin varlığı saptanmıştır.

	n	yüzde
Sahip olan firmalar	2	6
Sahip olmayan firmalar	31	94
TOPLAM	33	100

Tablo: 4 Yönetmel etik komitesine sahip olma

Bunun yanı sıra, araştırma kapsamındaki basın işletmelerinde diğer görevlerinin yanı sıra yönetmel etik ile ilgili sorumluluk üstlenmiş birimler olarak yüzde 47.2 (17 tanesinde) insan kaynakları departmanı öne çıkmaktadır.

	n	yüzde
İnsan kaynakları departmanı	17	68
Üst yönetim	3	12
Teftiş kurulu/iç denetim kurulu	1	4
Bölüm yöneticileri	1	4
Hiç kimse/bölüm	3	12
TOPLAM	25	100

Tablo: 5 Yönetmel etik ile ilgili sorumluluk yüklenmiş birimler

Etik Olmayan Uygulamaların Raporlanması ve Yaptırım gücü İle İlgili Bulgular

Araştırmamızda katılımcılara herhangi bir etik – dışı davranış ile ilgili olarak bu davranışın üst yönetime raporlanmasına olanak verilip verilmediği sorulmuştur.

Bu anlamda sadece 19 firmada böyle bir olanağın varlığı tespit edilmiştir.

	n	yüzde
Olanak sağlayan firmalar	19	58
Olanak sağlamayan firmalar	14	42
TOPLAM	33	100

Tablo: 6 Etik dışı davranışların üst yönetime raporlanabilmesine olanak sağlayan firmalar

Bu bağlamda araştırmamızda elde ettiğimiz bir diğer bulgu ise, çalışanların herhangi bir etik dışı davranışı yönetime bildirmeleri halinde bildiren kişiye yönelik olarak hangi uygulamalara sahip oldukları sorulmuştur. Buradaki çarpıcı sonuç, araştırmaya katılan firmaların yüzde 33.3 “böyle bir durumda ne yapılacağı belli değildir” diye bir yanıt vermiştir.

19 firma ise sadece bildiri yapan kişinin korunacağını belirtmiştir. Sadece 3 firma bu durumda bir ödül sistemine sahip olduğunu belirtmiştir.

	n	yüzde
Ödüllendirme	3	
Koruma	19	58
Zarara uğrama	1	
Belirsiz	10	42
TOPLAM	33	100

Tablo: 7 Etik dışı davranışları üst yönetime bildiren kişiye yönelik uygulama

5.10.3. Yönetmel Etik Eğitimleri İle İlgili Bulgular

Araştırmamızda yer alan hiçbir işletmenin özel olarak yönetmel etik eğitimleri vermediği ortaya çıkmıştır.

Ancak 8 firma mevcut eğitimler içinde etik konusuna da yer verdiğini belirtmiştir.

25 (yüzde 76) firma da ise hiçbir şekilde etik eğitimi mevcut değildir.

	n	yüzde
Özel olarak yönetmel etik eğitimlerin varlığı	-	0
Mevcut eğitimler kapsamında yönetmel etik	2	7.6
Eğitimlerin varlığı	8	24
Yönetmel etik eğitimlere sahip olmayan firmalar	25	76
TOPLAM	33	100

Tablo: 8 Yönetmel etik eğitimlerinin varlığı

Yönetmel etik eğitimlerinin kimlere yönelik olarak uygulandığı da araştırmamızda yapmış olduğumuz bir başka incelemedir. Bu incelemede, yönetmel etik kodlara sahip firmaların 8'inde etik ile ilgili eğitimler tüm çalışanlara yönelik olarak verilmektedir.

	n	yüzde
Tüm Çalışanlara yönelik	8	24
Üst yönetime yönelik	-	0
Birim yöneticilerine yönelik	-	0
TOPLAM	33	

Tablo: 9 Yönetmel etik eğitimlerinin kimlere yönelik uygulandığı

Araştırmamızda etik ile ilgili eğitimlerin içeriklerine ilişkin sorular da yer almıştır. Bu inceleme sonucunda kurumun genel etik felsefesi etik eğitimler sırasında anlatan firma sayısı 7 dir.

	n	yüzde
Kurumsal etik felsefenin anlatılması	7	100
Genel basın etiğinin anlatılması	0	
Basın ahlakına aykırı olan ve yapılması		
İstenmeyen davranışların anlatılması	0	
TOPLAM	7	100

Tablo: 10 Yönetmel etik eğitimlerinin içerikleri

5.10.4. Araştırma Hipotezi İle İlgili Bulgular

Araştırma hipotezimiz yönetmel etik kodların varlığı ile yönetmel etik eğitimlerin varlığı arasındaki ilişki ile ilgilidir.

Yapılan analiz sonucu 0,27 lik bir korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Bu katsayı basın işletmelerinin etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, basın işletmelerinin etik ile ilgili kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında ilişki yoktur diye belirttiğimiz H0 hipotezini kabul ediyoruz.

Basın işletmelerinde, yönetsel ahlak açısından yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik üzerine oluşturulmuş eğitim programlarının varlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Ki-Kare= 0,95; Fisher exact p=0,320)

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ:

Yönetsel etik, iş yaşamının (çalışanlardan / tüketicilere) yanı sıra bütün toplum kesimlerini ve çevreyi ilgilendirmektedir. Bu anlamda, yönetsel etik, toplumsal boyutta sosyo-ekonomik süreçte karşılaşılan sorun ve çelişkileri çözmede ve/veya önlemede kamusal yarar açısından önemli bir işleve sahiptir.

Yönetsel etiğin kamusal yarara ilişkin önemi ve vurgusu işletmeler açısından sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk bilinci de iş ahlakının gerektirdiği bir şekilde, işletmelerin çalışanlarını, tüketicilerini, hissedarlarını, çevreyi özenle dikkate alarak örgütlenmelerini gerektirmektedir.

Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi gazetecilik mesleği ile ilgili olarak çeşitli çalışma ve araştırmalar medya etiği genel başlığı altında daha önce çeşitli ortamlarda (akademik çalışmalar, ilgili meslek kuruluşları tarafından yapılan çalışmalar gibi) yapılmıştır. Fakat, basın işletmelerinin yönetim süreçlerinde yönetsel etik programların varlığı ve uygulaması ile ilgili olarak ise literatürde özel çalışmalar bulunmamaktadır. İşte bu anlamda gerçekleştirdiğimiz araştırma, basın işletmelerinde yönetsel etik programlarının varlığı ve uygulama biçimleri, yönetsel etik ile ilgili özel eğitimlerin varlığının tespit edilmesi anlamında özgün bir araştırmadır.

Önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi, yönetsel etik programının bir işletmede gerçek anlamda hayata geçmesi ve uygulanabilmesi için her şey den önce organizasyonda tüm çalışanların sürece aktif olarak katılımının sağlanması gereklidir. Ve yönetsel etik programının başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin bir ön koşulu da yönetsel etik eğitim programlarının organizasyon içinde varlığı ve sürekliliğidir. Kuşkusuz organizasyonda üst yönetim tarafından belirlenmiş ve kaleme alınmış etik kodların varlığı, işletmenin yönetsel etik ile ilgili bir kültüre ve uygulamalara sahip olduğunu

kendiliğinden göstermez. Etik kodların katılımcı bir yönetim anlayışıyla oluşturulması kadar, organizasyon için düzenli eğitim çalışmalarının varlığı da programın uygulama samimiyeti ve başarısı için önemlidir.

Dolayısıyla araştırmamızda, basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olup olmadıklarının tespit edilmesinin yanı sıra yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten basın işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili özel eğitim programlarına sahip olup olmadıkları da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızda yer alan basın işletmelerinde ahlaki açıdan yapılması istenen ya da istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik üzerine oluşturulmuş eğitim programlarının varlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum yeni işe alınan personel için de geçerlidir.

Bu noktada ortaya çıkan sonuç şudur; araştırmaya katılan 33 adet basın işletmesinin 23 tanesi yönetsel etik kodlara sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Ancak bunlardan hiçbirisinde özel yönetsel etik eğitim programları olmadığı da tespit edilmiştir.

Kuşkusuz bu noktada araştırma sonuçlarına dayanarak şu yorumu yapabiliriz; yönetsel etik kodlara sahip olduklarını beyan eden basın işletmelerinde yönetsel etik programının yaratılma ve uygulama sürecinde katılımcı bir anlayış benimsenmemiş ve uygulama samimiyetle sürdürülmemiştir. Bir dizi başka eğitim programının varlığının ve uygulanmasının yanı sıra yönetsel etik ile ilgili eğitim programlarına kaynak ayrılmamış olması bunu göstermektedir. Ayrıca, araştırmamızda yer alan basın işletmelerinin sadece iki tanesinde yönetsel etik komitesinin varlığının tespit edilmiş olması da araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz zaman dilimi içinde, basın işletmelerinin yönetsel etik programlarının uygulanmasına ne derecede önem verdiklerinin bir diğer göstergesidir. Çünkü önceki bölümlerde de açıkladığımız gibi işletmelerde yönetsel etik komitelerinin varlığı yönetsel etik programlarının uygulanması ve uygulama başarısı için oldukça önemli yapılardır.

Araştırmamızın bir diğer önemli bulgusu ise, yönetsel etik kodların kimler tarafından geliştirildiğinin tespitidir. Buna göre, araştırmamıza konu olan ve yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten basın işletmelerinin yüzde 57,7 sinde (14 adet basın işletmesinde) yönetsel etik kodlar işletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından geliştirildiği tespit edilmiştir.

Yönetsel etik kodlara sahip olduklarını beyan eden basın işletmelerinin ancak 4 tanesinde yönetsel etik kodlar işletme çalışanlarının aktif katılımı ile geliştirilmiştir.

Araştırmamızın bir diğer önemli bulgusu ise şudur; araştırmaya katılan basın işletmeleri yöneticileri yöneltilen, “çalışanlarınızın herhangi bir etik dışı davranışa maruz kalmaları durumunda ve / veya herhangi bir etik dışı davranışı yönetime bildiren bir çalışana karşı ne tür uygulamalara sahipsiniz” sorusunun cevabı olarak elde edilen bulgu ilginçtir. Araştırmaya katılan basın işletmelerinin yüzde 33.3 de “böyle bir durumda ne yapılacağına belli olmadığı” tespit edilmiştir.

Bilindiği gibi basın işletmeleri demokratik toplumlarda 4. Kuvvet olarak adlandırılan önemli bir toplumsal işleve sahiptir. Kamusal hizmet üretimi yapan basın işletmeleri, bilgi ve haberin üretilmesi ve toplumsallaştırılması gibi çok önemli toplumsal bir işleve de sahiptirler.

Bu bağlamda, ekonomik ve toplumsal yaşamda ortaya çıkan etik dışı davranış ve çeşitli uygulamaların ortaya çıkarılması ve toplumun bu uygulamalar ile ilgili haberdar edilmesi gibi bir işleve de sahip olan basın kuruluşlarının, kendi yönetsel süreçlerinde yönetsel etik uygulamalarına sahip olup olmadıkları sorusu önemlidir.

Dolayısıyla, politik ve kültürel etki yaratma gücüne de sahip basın işletmelerinin yönetim süreçlerinde yönetsel etik kavramına ne kadar uygun davranışlar gösterdiğini saptamak konunun toplumsal gündem de tartışılmasına da ciddi katkılar sağlayacaktır.

Araştırmamızın genel bir değerlendirmesini yaptığımızda karşımıza çıkan genel sonuç şudur; Araştırmaya katılan 33 adet basın işletmesinin sadece 23 tanesinde yönetsel etik kodların bulunduğu, buna karşın yönetsel etik kodlara sahip olduklarını belirten bu basın işletmelerinde bile yönetsel etik programlarının özen ve ciddiyetle yürütülüp uygulanmadığı, bu süreçle ilgili olarak yeterli zaman ve maddi kaynakların işletme içinde ayrılmamış olduğu, dolayısıyla bir programın olmamasından dolayı da yönetsel etik ile ilgili denetim ve ölçümlerin de yapılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan, toplumdaki tüm ekonomik birimler gibi basın işletmeleri de sosyo-ekonomik koşullardan bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla sosyo-ekonomik koşullarda belirgin bir değişim yaratmadan etiğin adeta sihirli bir değnek gibi tüm olumsuzlukları tek başına düzeltebileceğini düşünmek gerçekçi değildir.

Bununla birlikte, yönetsel etiğin kamusal yarara yönelik güçlü etkisinden dolayı basın işletmeleri de yönetsel etik konusuna gereken önemi vermeli ve bu konuda var olan yöntemleri örgütsel süreçlerinde samimiyetle ve özenle kullanmalıdırlar.

Kaynakça

- ALDAG Ramon J, STEARNS Timothy M., (1991). *Management*, Second Ed., Cincinatti, Ohio: Sounth Western Publishing
- ARSLAN Mahmut, BERKMAN Ümit, (2009). *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, TUSİAD / T-2009-06-492, İstanbul
- BARTOL Kathryn, David C. MARTIN, (1994). *Management*, New York, McGraw Hill Inc
- CARROLL, A B., (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*
- COOPER Terry L, (2004). “Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort”, *Public Administration Review*, July / August, Vol. 64, No. 4
- ÇALIŞLAR Aziz, (1983). *Ansiklopedik Kültür Sözlüğü*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi
- DAĞDELEN İlhan, (2005). “Yönetimsel Etik”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 90
- DAFT Richard, (1997). *Management*, The Dryden Press, Fourth Edition
- DEMİR Hulusi, SONGÜR Neşe, (1999). “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 3
- FLIPPO Edwin, GARY B, MUNSINGER, M (1982). *Management*, Boston, Allyn and Bacon
- GREENBERG J, BARON A. Robert, (1997). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work*, New Jersey, Prentice Hall
- JUBB P.B, (1996). “On the Definition of Whistleblowing and its Applicability to the Accountants’ Audit Function”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo, [http // www.nd.edu/isbee/p-jubb.htm](http://www.nd.edu/isbee/p-jubb.htm)
- KHERA Inder P, (2001). “Business Ethics East vs.West: Myths and Realities”, *Journal of Business Ethics*
- KIREL Çiğdem, (2000), “Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KOHLBERG Lawrence, (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*, (Essays on Moral development), Volume I, Harper & Row Publishers
- KREITNER Robert, (1995). *Management*, Boston, Houghton Mifflin
- KURTULUŞ Kemal, (1983). *İşletmelerde Araştırma Yöntemliliği*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3128, İşletme Fakültesi yayın No: 145, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 63, İstanbul
- LAMBERTON Lowell H, MINOR Leslie, (1995). *Human Relations: Strategies For Success*, Chicago, Irwin Mirror Press
- LEWIS Pamela, GOODMAN H. Stephen, FANDT M. Patricia, (1995). *Management Challengers in the 21st Century*, st. Paul, West Publishig
- MCNAMARA Carter, (2002). *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkits for Managers*, (Çevrimiçi), <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm,05>

- MESCON Micheal H, MUCHEAL Albert, KHEDOURI F,(1988). *Management*, New York, Harper & Row
- MOSLEY Donald C, P.H PIETRI, L.C MEGGINSON, (1996). *Management Leadership in Action*, New York, Harper Collins
- NAHAVANDI, Afsaneh, MAEKZADEH, A.R, (1999). *Organizational Behavior the Person – Organization Fit*, New Jersey, Prentice Hall.
- NALBANT Eser, (2005). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 12 Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Manisa
- ÖZGENER Şevki, (2009). *İş Ahlakının temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ÖZGEN Murat, (2006). *Gazetecinin Etik Kimliği*, Genişletilmiş 3. Basım, Set Systems Tercümanlık Reklamcılık Yayıncılık Ltd.
- ÖZKOL Sedat, (2007). *7-e Paradigması*, Hayat Yayıncılık
- RACHMAN David J, (1996). *Business Today*, 8.bs McGraw Hill
- ROBBINS, Stephen, COULTER, M (1999), “Management” 6. Bs, New Jersey, Prentice Hall
- SAYINER, Mehmet Anıl, (2005). *Yönetimsel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SAYLI Halil, KIZILDAĞ Duygu, (2007). “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
- SCHERMERHORN, John R., (1989). *Management for Productivity*, Third Edition, Carbondale: Southern Illinois John Willey & Sons Inc.
- SENCER Muzaffer, (1989). *Toplum Bilimlerinde Yöntem*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- ŞENCAN Hüner, (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- TOOFFLER Barbara, (1986). *Tough Choices, Managers Talk Ethics*, NewYork, John Wiley&Sons Inc.
- UZUN Ruhdan, (2009). *İletişim etiği: Sorunlar ve Sorumluluklar*, Dipnot yayınları, Ankara
- ÜLGEN Arzu, (2003). *Global Etik ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımlar Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- YUMLU Konca, (1994). *Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları*, Nam Basım Ltd, İzmir