



Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/aruibfdergisi>



Yönetimde etik ve etik yönetimin kurumsallaşması

Ethics in management and institutionalisation of ethical management

Hasan Yılmaz^{a*}, Erkan Özdemir^b

^a Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Malatya, hyilmaz@inonu.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-9212-8084

^b Yüksek Lisans Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Malatya, erkanozdemir1989@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-8284-3380

MAKALE BİLGİSİ

Makale geçmişi:

Başvuru: 13 Ağustos 2025

Kabul: 28 Eylül 2025

Anahtar kelimeler:

Etik,
Kurumsallaşma,
Yönetim,
Yönetimde Etik

Makale türü:

Derleme makale

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 13 August 2025

Accepted: 28 September 2025

Keywords:

Ethics,
Ethics in Management,
Institutionalisation,
Management

Article type:

Review article

ÖZET

Yönetim, insan topluluklarının amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir. Yönetim, insan ilişkileri üzerine kuruludur ve bu nedenle ahlak ve etik, yönetim süreçlerinde büyük önem taşır. Etik yönetim ise, yönetim süreçlerinde dürüstlük, adalet, şeffaflık ve sorumluluk gibi etik değerlerin ön planda tutulmasını ifade eder. Küreselleşme, bilgi teknolojilerinin gelişimi, artan şeffaflık talepleri ve toplumsal bilinçlenme, etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışını daha da gerekli hale getirmiştir. Bu makalede yönetimde etik ilkelerin önemi vurgulanmış ve etik yönetim anlayışının kurumsallaşarak bir kültür haline gelebileceği tartışılmıştır. Etik ilkeler ile yönetim anlayışının daha adil, şeffaf, hesap verebilir ve sürdürülebilir olacağı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada ikincil veri analizi yöntemiyle etik ilkelerin kurumsal etik yönetim anlayışı üzerindeki etkisi bağlamında derlemesi yapılmıştır. Kurumsallaşma ve sürdürülebilir başarı sağlamada yönetimde etik ilkelerin rolü ve önemi vurgulanmıştır.

ABSTRACT

Management is the process of planning, organising, directing and controlling resources to achieve the goals of human communities. Management is based on human relations and therefore morality and ethics are of great importance in management processes. Ethical management, on the other hand, refers to prioritising ethical values such as honesty, justice, transparency and responsibility in management processes. Globalisation, development of information technologies, increasing transparency demands and social awareness have made a management approach based on ethical values even more necessary. In this article, the importance of ethical principles in management is emphasised and it is argued that ethical management understanding can be institutionalised and become a culture. It is tried to reveal that the management understanding with ethical principles will be more fair, transparent, accountable and sustainable. In the study, a review study was conducted in the context of the impact of ethical principles on corporate ethical management understanding with secondary data analysis method. The role and importance of ethical principles in management in ensuring institutionalisation and sustainable success are emphasised.

* Sorumlu yazar / Corresponding author

E-posta / E-mail: ylmzhn@gmail.com

Atıf / Citation: Yılmaz, H. ve Özdemir, E. (2025). Yönetimde etik ve etik yönetimin kurumsallaşması. *Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 295-310.
<http://doi.org/10.58588/aru-jfeas.1763741>

1. Giriş

Yönetim anlayışları, tarih boyunca toplumsal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimlerle birlikte evrilmiştir. Her dönemin kendine özgü koşulları ve ihtiyaçları, o dönemin yönetim tarzlarını ve anlayışlarını belirlemiştir. Bu değişimlerin bir sonucu olarak, bazı yönetim anlayışları belirli dönemlerde ön plana çıkarken, diğerleri geri planda kalmıştır. Örneğin, sanayi devrimi sırasında hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışları önem kazanmışken, bilgi çağı ile esnek ve katılımcı yönetim anlayışları öne çıkmıştır.

Etik yönetim ise, yönetim süreçlerinde dürüstlük, adalet, şeffaflık ve sorumluluk gibi etik değerlerin ön planda tutulmasını ifade eder. Etik yönetimin kökleri antik çağlara kadar uzanır. Antik Yunan'a gittiğimizde filozofların, devlet yönetiminde erdem ve adaletin önemini vurguladığını görürüz. Benzer şekilde, Konfüçyüs felsefesinde de yönetim anlayışında ahlak ve etik değerlere büyük önem verilmiştir. İslam dini de etik ve ahlak konularında kapsamlı ve derinlemesine bir anlayış sunmaktadır. Kuran ve hadisler, Müslümanlar için etik rehberlik sağlamakta ve İslam felsefesi bu anlayışı daha da derinleştirmektedir. Bu alanda Gazali, Farabi, İbn-i Haldun, , Nizamülmülk, İbn-i Rüşd, İbn-i Sina, Mevlâna Celaleddin Rumi gibi çok sayıda düşünür ve filozof kıymetli eserler vermişlerdir. Modern dünyada, İslam'ın etik ilkeleri çeşitli alanlarda uygulanmakta ve tartışılmaktadır.

Ancak, tarih boyunca etik yönetim anlayışı her zaman ön planda olmamıştır. Özellikle totaliter rejimlerin ve otoriter yönetimlerin hâkim olduğu dönemlerde, etik değerlere verilen önem azalmış, yerine güç ve kontrol odaklı yönetim anlayışları öne çıkmıştır. Günümüzde ise, etik yönetim anlayışı yeniden önem kazanmaktadır. Küreselleşme, bilgi teknolojilerinin gelişimi, artan şeffaflık talepleri ve toplumsal bilinçlenme, etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışını daha da gerekli hale getirmiştir. İş dünyasında da kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla birlikte etik yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu durum, toplumların ve organizasyonların uzun vadeli başarıları için etik yönetimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Yönetim anlayışlarının değişkenliği, her dönemin kendine özgü koşulları ve ihtiyaçlarıyla şekillenirken, etik yönetim gibi evrensel değerler zaman zaman arka planda kalmış olsa da günümüzde yeniden hak ettiği önemi kazanmaktadır. Bu da sürdürülebilir ve adil bir yönetim anlayışının inşası için önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

2. Etik, Yönetim ve Ahlâk

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmaya yönelik insan, malzeme ve diğer kaynakların planlanması, yönlendirilmesi, örgütlenmesi ve denetlenmesini içeren süreç olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2022). Yönetim süreci, bu unsurların her aşamasında insanların katılımını ve işbirliğini gerektirmektedir. Kamu yönetiminde ise bu süreç, kamu yararını gözeterek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Yönetim süreçlerinde insan faktörü büyük önem taşımakta olup, yöneticilerin liderlik becerileri, iletişim yetenekleri ve etik değerlere bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir.

İnsan tanımlanması, felsefi, bilimsel, sosyolojik, psikolojik ve dini perspektiflerden çeşitlilik göstermektedir. Biyolojik bir tür olarak tanımlanabileceği gibi sadece fiziksel bedeniyle değil, aynı zamanda ruhuyla da var olan ve manevi bir yaşam süren ruhsal bir varlık olarak da tanımlanabilir. Ya da ahlaki değerlere sahip, iyi ve kötü arasında seçim yapabilen ahlaki bir varlık olarak da değerlendirilebilir. Bu tanımlar, insanın doğası, yetenekleri, davranışlarını ve toplum içindeki rolünü ile bağlantılıdır. İnsan tasavvuru, yani insanın kendi varlığına, çevresine ve topluma dair algısı ve düşünceleri, yönetim biçimlerini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu anlamda yönetim bilimlerini sadece teknik bir disiplin değil, aynı zamanda insan ve toplum bilimlerinin kesişim noktasıdır.

Modern ekonominin ve büyük ölçüde yönetim teorilerinin özünde Adam Smith'in "İnsanın ihtiyaçlarının (yahut arzularının) sınırsız, kaynakların ise sınırlı olduğu varsayımı" bulunmaktadır. Homo Economicus /

Ekonomik İnsan ifadesinde kendini bulan bu insana bakış anlayışı süreç içerisinde sadece ekonomik yaklaşımları etkilemekle sınırlı kalmamış, yönetim teorilerine ve paradigmalarına da derinden etki etmiştir (Madi, 2015).

2.1. Etik ve Ahlâk

Etik, bireylerin ve toplumun toplumsal tutumlarına yönelik değer yargılarını konu edinen felsefe dalıdır. Bununla birlikte günlük çalışma hayatı içerisinde değer ve normlara vurgu yapan bir kavram olarak da kullanılmaktadır (Nuttall, 1997).

Pieper (1999), etik kavramını bir pusulaya benzetir. Nasıl ki bir pusula doğru yolu gösterir ancak hareket etmeye zorlamaz ise etik de bireyi eyleme zorlamadan doğruya ve iyiye sevk eder. Etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu araştırır; bu yargılara nasıl ulaşıldığını analiz eden; insanın yaşamındaki gerçek amacını sorgulayan ve erdemli, ahlaklı bir hayatın nasıl olması gerektiğini inceleyen bir felsefe dalıdır. Etik kavramı aynı zamanda sorumluluk, erdem gibi kavramları da ele alarak derinlemesine analiz içerir (Kuçuradi, 2003). Etik, bireye ve hayatın devamına yön veren doğru-yanlış, iyi-kötü standartların ortaya çıkışını değerlendiren bir alan olduğu gibi uygulama alanına etik kodlar sunabilen bir alan olarak da bilinmektedir (Ayдын, 2023).

Solomon ve Hanson, etik kavramını Sokrates'ten ilham alarak şu şekilde tanımlamışlardır (Hitt,1990): "Etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının, neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir."

Etikle ilgili tartışmaların merkezinde, bireyi ahlaki açıdan değerli ya da değersiz yapan unsurların neler olduğu sorusu yer almaktadır. İnsan istekleri ve arzuları konusunda farklı farklılıklardan çelişebilmektedir. Bu çelişki ve çatışmaların uzlaştırılmasında ve çözüme yönelik ilkelerin belirlenmesinde etik önemli bir fonksiyon görmektedir (Cevizci, 2002).

Etik, ahlaki eylem, yargı ve davranışları ilgilendiren felsefe ve bilimin önemli bir çalışma alanıdır. Bu nedenle etik ile ilgili en önemli kavramlardan biri ahlak kavramıdır. Latince moral kelimesinin karşılığı olan ahlak, huy, yaratılış, mizaç manasına gelen "hulk" kelimesinin çoğul hali olup insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde uymaları gereken manevi ilke ve kuralları kapsamaktadır (Nuttall, 1997). Ayrıca ahlak kelimesinin asıl anlamının; yaratılış ve insanın üzerine yaratıldığı doğa bir diğer ifadeyle fitrat anlamına geldiği de ifade edilmektedir (Akdemir, 2014). Ahlakın zorlayıcı gücü ve yaptırımı insanın vicdanı üzerinden olup insan vicdanının sesini kulak vererek duygularını düşüncelerini tutum davranış ve eylemlerine iyi-kötü, doğru-yanlış, olumlu-olumsuz şeklinde değerlendirir ve bu şekilde birey başkaları ile kendisi arasındaki ilişkide düzen, uyum, denge ve denetim sağlar (Köknel, 1996).

Yunanca'da karakter anlamındaki "ethos" kelimesinden türetilen etik, ahlakın değer ve kurallarının ideal ve soyut boyutuna vurgu yapar. Ahlak ise kültürel bağlamda, doğru ve yanlış belirleyen ve bunlara uygun davranış biçimlerini açıklayan bir kavramdır. Daha geniş bir çerçevede ele alındığında, ahlak bireylerin nasıl davranması gerektiğine dair yazılı olmayan kuralları da içerir. Etik ise belirli bir alanla ilgili kuralların daha açık ve net ifade edildiği bir alandır (Fromm, 1995). Tıp, hukuk, çevre, eğitim, siyaset gibi alanları ilgilendiren hem ortak ilke ve kurallar hem de alanlarına özgü etik ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler, bireylerin kişisel özelliklerine göre değil, evrensel kabullere dayanarak geliştirilir (Lamberton ve Minor, 1995).

Etik kavramını, kural, ilke, standart ve değer gibi benzer kavramlardan ayırmak oldukça zordur. Bu kavramlar, etğin gelişimine, güçlenmesine ve daha iyi anlaşılmasına önemli katkılar sağlar. Değer: Alternatif kavram veya objeler arasında bazısına veya bir kısmına karşılık belirlemek veya anlam yüklemektir. Etik kod: Bir topluluk veya ülke içerisindeki bireylerin davranışlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili yazılı kurallardır. İlke: Eylemlere yön veren esas düşüncelerdir. Kural: İlkeleri gerçekleştirmeye imkân sağlayan eylem yollarıdır. Standart: Uygun

davranışların sergilenebilmesine ve istenmeyen davranışlardan kaçınılabilmesine rehberlik yapan kurallar sistemidir.

2.2. Yönetim ve Ahlâk

Yönetim, insanlığın varlığı ile başlayan kadim bir konudur. İnsanlık tarihine bakıldığında, tek ve ideal nitelikte bir yönetim modeli bulunmamaktadır. Merkeziyetçilikten, yerinden yönetim anlayışına, özgürlükçü yaklaşımlardan katı yönetim tarzlarına, teknoloji ve bilgiyi önceleyen yönetimlerden, dogmatik nitelik taşıyan yönetim anlayışlarına kadar, birbirine benzer ya da birbirinden farklı çok sayıda yönetim modeli mevcuttur. Bu modeller değişen şartlarda bazen önem kazanmış bazen de önemini yitirmiştir.

Günümüzde, toplum ve devlet arasında köprü işlevi gören, devletin vücut bulmuş hali olan ve vatandaşla devletin bulunduğu yer olarak tanımlanabilecek kamu yönetiminin, yalnızca verimli, etkili ve ekonomik olması değil, aynı zamanda etik bir şekilde işlemesi de büyük önem taşımaktadır. Kamuda etik kültürünün etkin hale getirilmesi ile adil, eşit, hesap verebilir, şeffaf bir kamu yönetimi oluşturulması ve bu sayede devletle toplum arasındaki güvenin oluşması ile mümkün hale gelebilecektir. Bu doğrultuda kamu yönetiminin etik değer ve ilkelerle donatılması büyük önem taşımaktadır. Bu ise yalnızca yasal düzenlemelerle değil aynı zamanda etik ilke ve değerlerin toplumsal anlamda farkındalığının sağlanması ve eylemlere yön verebilmesi ile mümkündür. Yönetimin her kademesinde etik kültürün, etik farkındalığın ve bilincin geliştirilmesi ve benimsenmesi, etik yönetimin uygulanabilir hale gelmesini sağlayacaktır (Akdeniz, 2019).

3. Etik Teoriler

Etik alanında en çok tartışılan konuların başında etik ilkelerin hangi ölçütler zemininde belirleneceği gelmektedir. Etik sorunların belirsiz ve tartışmalı oluşu bu ilkelerin hangi esaslara göre belirlenmesi gerektiği sorununu gündeme getirmektedir. Etik ilkeler geliştirilirken hakkaniyet, insan hakları, bireysellik ve faydacılık gibi ilkeler esas alınmaktadır. Farklı bakış açılarını temsil eden etik sistemleri dört kategoride değerlendirmek mümkündür: haz ve mutluluğu merkeze alan “amaçlanan sonuç etiği”, erdemli bir yaşamı ve bunun için uyulması gereken ilkeleri temel alan “kural etiği”, toplumsal normları temel alan “toplumsal sözleşme etiği” ve vicdan üzerinden geliştirilen “kişisel etik”.

3.1. Amaçlanan Sonuç Etiği

Faydacılık olarak da bilinen bu etik sistemi, problemleri çözmeye yönelik pratik bir yaklaşım getirmeyi hedeflemektedir. Bu etik sisteminin merkezinde acıdan kaçma ve haz arama vardır. Bir eylemin doğru olup olmadığına karar vermek için olası sonuçlara odaklanmak gerekir. Eylemlerin doğruluğunu sonuçlardan elde edilen mutluluk belirler; doğruluk düzeyi yükseldikçe mutluluk artar, doğruluk düzeyi düştükçe mutluluk azalır (Bentham, 1973).

Jeremy Bentham ve John Stuart Mill’in öncülüğünü yaptığı bu yaklaşımda mutluluk, acının olmaması ve hazın varlığı olarak ifade edilir. Birbirine zıt etik yükümlülükler karşısında tercihte bulunmada faydacılık genel bir hakem işlevi görür (Ayдын, 2013).

Bu sisteme yöneltilen eleştirilerin başında mutluluk, fayda ve haz gibi kavramların kişiden kişiye değişebilmesi durumu gelmektedir. Ayrıca bir eylemin sonuçlarının her zaman tam olarak kestirilebilmesi mümkün olmadığından amaçlanan sonuç etiğinin uygulanabilirliği kısıtlanmaktadır. Kısa vadeli ve uzun vadeli mutluluk için yapılması gerekenler arasında tercihin nasıl yapılacağı da bu etik sisteminin ayrı bir tartışma konusudur.

3.2. Kural Etiği

Bu sistem, Immanuel Kant tarafından ortaya konulup geliştirilmiş ve filozof Königsberg tarafından gözden geçirilmiştir. Kant'a göre etik gerekçelerin binlerce yıllık bir geçmişi olup bu gerekçeler nesnel ve evrensel nitelikler taşımaktadır. Bu anlayışa göre, erdemli olmak, belirlenen ilkelere uygun şekilde hareket etmeyi gerektirir. Asıl mutluluk, haz dolu bir yaşamda değil, erdemli bir yaşam sürmekte bulunur. Bireylerin, kendi davranışlarını ahlaki kurallara uygun hale getirmesi esastır. Bu sistemde, bireylerin eylemlerinin temelinde yatan ilkeler, tüm insanlık için geçerli kurallar olarak görülmeli ve buna göre hareket edilmelidir. Niyet, Kant'a göre önemli bir kavram olup yapılan eylemin ahlaki olup olmadığının ölçüsüdür. Sonuçlar ne olursa olsun ödev ve ilkelerin gerektirdiği gibi davranmak bu etik sistemin temelini oluşturur (Bayındır, 2022).

Bu sisteme yöneltilen eleştirel sorular arasında, bireylere benimsetilecek ve uygulanması gereken ilkelerin hangi otorite tarafından belirleneceği, birbiriyle çelişen kurallar arasından hangisinin ve nasıl tercih edileceği ile genel ilkelerin özel durumlara nasıl uyarlanacağı gibi konular yer almaktadır.

3.3. Toplumsal Sözleşme Etiği

Toplumsal sözleşme etiğinin öncüsü Jean Jacques Rousseau için en temel mesele, özgürlük ile otorite arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu etik anlayışın belirleyici unsurları şunlardır (Aydın, 2023): “Toplumun bütün üyeleri genel otoritenin kontrolü altında hareket etmelidir. Toplumdaki tüm bireyler toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Kolektif bir bütünün parçası olabilmek için toplumdaki her bireyin belli ölçüde özgürlükten vazgeçmesi gerekir. Toplumun koruması ve desteği sayesinde bütün bireyler önemli ölçüde özgürlükler kazanırlar.”

Toplumsal sözleşme etiğine göre, bir eylemin ahlaki kabul edilip edilmemesi, içinde bulunulan toplumun normları ve gelenekleri tarafından belirlenir. Toplumsal sözleşme etiği toplumun genelinin belirleyici olması esasına dayanır. Ancak bu sistemde, toplum adına kararlar alacak olan genel politik yapının nasıl belirleneceği, kamu yararı kavramının değişkenliği ve bağımsız düşünen bireylerin toplum içindeki yeri, tartışmaya açık konular arasındadır. Yine toplumun genelinin her şeyin ölçütü olup olamayacağı sorusu, toplumların da bireyler gibi yanılabilceği düşüncesi bu sisteme yöneltilen eleştiriler arasındadır.

3.4. Kişisel Etik

Bu sistemin önde gelen temsilcilerinden biri olan Martin Buber, kişisel etiğin kaynağının, insanın içinden gelen ve "vicdan" olarak adlandırdığı ses olduğunu savunmaktadır. Her insanda şu ya da bu şekilde iyi ve kötünün ne olduğu hususunda bir bilincin mevcut olduğunu ve iyiye yönelme ve kötünden kaçınma duygusunun vicdan ile sağlandığını savunmaktadır. Kişisel etik doğru ve gerçeğin sadece zekâ ve bilgi de değil her insanın kendi içinde yaptığını ifade etmektedir. Bu anlayışa göre, yaşamın kesin ve değişmez bir formülü yoktur; her şey mümkün olabilir. Her zaman için geçerli olabilecek bir kuralın belirlenemeyeceği ve duruma göre kişinin vicdanı ile karar verebileceği ifade edilir. Bu aynı zamanda her zaman geçerli ilkeler olduğunu savunan kural etiğine yönelik bir eleştiridir (Buber, 2003).

Kişisel etik sistemine göre “yapmam gereken en doğru şeyin bu olduğunu hissediyorum” sonucuna varılabilmesi için nasıl bir yargılamanın yapılması gerektiğinin belirsizliği bu sisteme yöneltilen eleştiriler arasındadır. Ayrıca birbiriyle çatışan farklı iki bakışın nasıl bir çözüm üreteceği ve özellikle örgütlerde çalışanlar arasındaki uyumun bu sistem ile nasıl sağlanacağı bu sisteme yöneltilen sorular arasındadır. Çalışanların etik dışı davranışları bireysel ihtiyaçlarından ideolojik bakışa kadar değişen pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte, hiç kimse doğru olduğunu düşündüğü bir şeyi yapmak adına mevcut siyasa ve yöntemleri yok

sayma veya yasaları geçersiz kılma hakkına sahip değildir.

4. Etik Karar Verme Süreci

Şaşırtıcı ve karmaşık ihtimaller arasında karar vermek gerektiğinde etik ilkelere uymak ve etik dışı davranışlardan sakınmak için bazı etik testlerin yapılması ve bu amaçla bir konuda karar vermeden önce bazı soruları yanıtlanması uygun olacaktır (Lamberton ve Minor, 1995).

Bu karar doğru mu? Bu sorunun yanıtlanması ile doğru ile yanlış olanın daha net değerlendirilmesi mümkün hale gelecektir. Bu soruyu cevaplarken “başkalarına, sana davranmalarını istediğin gibi davran” ilkesini göz önünde bulundurmak gerekir. Bu adil mi? Bu soruyu cevaplarken “benzer durumda siz karşınızda karşıdakinin konumunda olsaydınız ve bu davranışın aynısı size yapılmış olsaydı bu yapılanın adil olduğunu düşünür müydünüz?” sorusunun cevaplanması ve evet cevabı verilemiyorsa karar veya davranış tekrar değerlendirmek gerekmektedir. Eğer bu karar ile zarar göreceği biri varsa bu kim? Bu soru pragmatist perspektifli bir sorudur. Bu sorunun diğer yüzü kazanının kimin olacağıdır. Ayrıca kazanan veya kaybedenin bunu hak edip etmediği değerlendirilmelidir. Eğer aldığınız kararı gazetenin ilk sayfasında görseydiniz kendinizi nasıl hissederdiniz? Eğer cevabınız olumlu değilse ise bunun nedeninin ne olduğu sorgulanmalıdır. Ailenizle, çocuklarınızla veya akrabalarınızla bu kararı paylaşır mıydınız? Yani yakın çevreniz tarafından öğrenildiğinde rahatsızlık hissedilecek bir eylem ve davranış yeniden gözden geçirilmelidir. Olay nasıl kokuyor? Bu soru, davranış veya karar aşamasında sonuçların ön görülmesi üzerine sezgisel bir vurgu yapmaktadır. Duyarlı bireyler olaylarla ilgili kötü kokuları kolay bir şekilde fark edebilir ve bu kuşku ile planlanan karar veya davranışın etik olup olmadığının ayırımı yapabilir. Etik ilkelerin iyi bilinmesi her zaman etik dışı davranışların engellenmesini sağlamayabilir. Bireyler yaptığı davranışın etik dışı olduğunu bilmesine rağmen, bazen bu davranışlar için gerekçeler bulabilir yani etik dışı davranış ıussallaştırabilir. Bu süreç aşağıda belirtilen dört çeşit davranış ile başlayabilir (Lamberton ve Minor, 1995):

Etik ve yasal sınırlar içinde yer alan bazı durumları kurtarmak adına makul ve rahatlatıcı görünen yolları tercih edebileceğine inanmak, aslında uygunsuz davranışları meşrulaştırma yöntemlerinden biridir. Örneğin, iş kazasına şahit olan bir çalışanın yaşadığı olayı gizlemesi için yöneticinin ona para veya izin teklif etmesi, bu tür bir ıussallaştırmaya örnek olarak gösterilebilir.

Etik olmayan davranışın gerekçelendirilmesinde kullanılan başka bir yöntem de birey ve kurum için faydalı olacağı düşünülen eylemlerin yapılmasında bir sakınca olmadığı düşüncesidir. Örneğin çalıştığı kurumuna menfaat sağlamak için rakip kurumun projesini veya düşüncesini çalmak bu tür davranışa örnek olabilir. Yapılan bir eylemin başkaları tarafından fark edilmediğinin düşünülmesi yapılan eylemin etik açıdan uygun olup olmamasının önemsizmiş gibi algılanmasına neden olabilmektedir. İşyerindeki bazı imkânların kişisel menfaatler için kullanılması veya işyerindeki bazı şeylerin çalınması fark edilmediği için etik dışı da değilmiş gibi algılanabilmektedir. Etik ilkeleri ihlal etmesine rağmen kuruma yarar sağlayan bir eylemin fark edilmesi halinde kurumun kişiyi koruyacağı inancı etik dışı davranışın rahat bir şekilde yapılabilmesine neden olabilmektedir.

5. Yönetim ve Etik

Günümüzde etkin hale gelen yeni kamu yönetimi anlayışı ve gelişen teknolojinin etkisiyle kamu hizmetinden faydalananlar, kamu kaynaklarının doğru kullanımı ve kamu hizmetinin verilış şekli ile daha yakından ilgilenmeye başlamıştır. Çok sayıda ülkede kamu kurumlarında meydana gelen kayırmacılık, yolsuzluk, ayrımcılık, haksız menfaat sağlama gibi etik ve yasa dışı eylemler vatandaşların hükümete ve devlete karşı olan güvenini sarsmış ve zamanla kurumların ve hükümetlerin meşruluğunu sorgulanır hale getirmiştir. Yönetimsel anlamda meydana gelen bu zararın giderilmesi ve vatandaşın devlete karşı olan güvenini artırmaya yönelik

denetim faaliyetleri daha önemli hale gelmektedir. Kamu hizmetlerindeki meydana gelen genişleme ile birlikte denetime olan ihtiyaç daha da artmıştır. Siyasal denetim, yargısal denetim, kamu denetçisi denetimi ve etik denetim gibi mekanizmalarla denetimin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Etik yönetim arayışları, antik çağdan günümüze tarih boyunca değişen toplumsal, ekonomik ve politik koşullara bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkmış ve çeşitli dönüşümler yaşamıştır. Mısır ve Mezopotamya uygarlıkları, adalet, dürüstlük ve sosyal düzenin korunmasına büyük önem vermiştir. Mısır'da "Maat" ilkesi, evrensel düzen ve adalet anlamına gelirken, Mezopotamya'da Hammurabi Kanunları, yöneticilerin halklarına karşı sorumluluklarını belirlemiştir. Yunan filozofları, etik yönetim ve adil toplum konularında derinlemesine düşünmüştür. Platon'un "Devlet" adlı eseri, ideal devlet düzenini ve liderlerin erdemli olmasını savunur. Aristoteles ise "Nikomakhos'a Etik" adlı eserinde erdemli yaşam ve iyi yönetim üzerinde durur.

İslam dini, etik ve ahlak konusunda geniş bir yelpazeye sahip olup, bu konulara büyük önem vermektedir. İslam'ın etik anlayışı, Kur'an, hadisler ve İslam felsefesinden kaynaklanmaktadır. İslam'da etik, bireysel davranışlardan toplumsal ilişkilere kadar her alanda rehberlik etmektedir. İslam'ın tarihinde, filozoflar ve bilim insanları etik yönetim üzerine eserler yazmışlardır.

Orta Çağ Avrupa'sında, kilise ve devlet ilişkileri çerçevesinde etik yönetim tartışmaları yapılmıştır. Aziz Augustinus ve Aziz Thomas Aquinas gibi düşünürler, adil yönetimin ve liderlerin ahlaki sorumluluklarının önemini vurgulamışlardır. Rönesans döneminde, insan merkezli bir yaklaşım ve bireysel ahlak ön plana çıkmıştır. Niccolò Machiavelli'nin "Prens" adlı eseri, politik güç ve etik arasındaki karmaşık ilişkiyi ele alır. Aydınlanma filozofları, rasyonel düşünce ve bireysel özgürlüğe vurgu yapmışlardır. Immanuel Kant, etik yönetim konusunda "kategorik imperatif" kavramını ortaya atmıştır. John Locke ve Jean-Jacques Rousseau gibi düşünürler, toplumsal sözleşme teorileri ile adil ve etik yönetimin temelini oluşturmuşlardır.

19. ve 20. yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi ve demokratikleşme süreçleri, etik yönetim arayışlarını yeniden şekillendirmiştir. Karl Marx ve Max Weber gibi düşünürler, kapitalizm ve bürokrasi üzerine eleştirilerde bulunmuş ve etik yönetim modelleri önermişlerdir. 21. yüzyıla gelindiğinde günümüzde halen etkisini sürdüren küreselleşme, insan hakları ve sürdürülebilir kalkınma gibi konular, etik yönetimin merkezinde yer almaktadır. Kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar, modern işletmeler ve hükümetler tarafından benimsenmektedir. Ayrıca, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi ilkeler, çağdaş etik yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturur (Demirci ve Genç, 2008).

Tarihsel sürece bakıldığında etik, ahlak ve yönetim ilişkisinin yeni bir konu olmadığı görülmektedir. Etik yönetim ile ilgili arayışların izleri, Platon'un Devlet eserinde, Aristo'nun Magna Moralia kitabında, Hint ve İslam medeniyetlerinin nasihatnamelerinde, Farabi'nin Medinetül Fazılasında ve Thomas More'un Ütopya adlı eserinde görülebilir. Batı ve doğuda, bu konuda bilinen çok sayıda örnek mevcuttur. Birçok yönetici, filozof ve düşünür eserlerinde yönetimde etiğin önemine vurgu yapmış veya etik odaklı yönetim modelleri önermiştir.

Antik Yunan'dan günümüze kadar filozofların çalışma alanı olan etik, günümüzde meslek etiği kapsamında özellikle "kamu etiği" ile önemli ve popüler bir konu haline gelmiştir. Bu durum etik ve ahlakın yeniden konuşulmasının ve uygulama alanı bulmasının bir imkânı olarak değerlendirildiği gibi, etik ve ahlakın bağlamından koparılıp günümüz yönetim anlayışlarının uygulanması için araçsallaştığı da ifade edilmektedir (Özkan Sayan, 2020).

5.1. Etik Yöneticinin Özellikleri

Yöneticilerin örgütün çalışma ortamı üzerinde ve etik iklimi sağlanmasında büyük etkiye sahiptir. Yöneticiler, etik iklimin sağlanması üzerindeki etkisi sayesinde bireylerin davranışları şekillendirilebilmekte ve genel etik iklimdeki olumsuz davranışlar düzeltilebilmektedir (Peterson, 2002).

Etik bir yöneticinin özellikleri hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yüksek ahlaki standartlara ve profesyonellik ilkelerine bağlılığı içerir. Etik yöneticinin sahip olduğu/olması gereken bazı özellikler şunlardır (Özgener, 2009):

- Dürüstlük
- Adalet
- Empati ve Duyarlılık
- Güvenilirlik
- Örnek olma
- Vizyon sahibi olma
- İnsan haklarına ve farklılıklara saygı
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Sosyal sorumluluk sahibi olma
- Etik karar verme

Etik yöneticinin sahip olması gereken en önemli vasıflardan biri de bilgeliktir. Bilgelik kavramı klasik eserlerde “hikmet” kelimesiyle ifade edilmiştir. Hikmet ise çoğunlukla “eşyanın ve olguların künhüne vakıf olmak, derinlemesine bilebilmek, doğru ve yanlış birbirinden ayırabilmek” olarak tanımlanmaktadır. Hikmet/bilgelik, Sokrates’e göre tüm erdemlerin başlangıç noktasıdır (Çınar, 2013). Sokrates’ten sonra, Platon, Aristo, Kınalızade, Miskeveyh ve diğer düşünürler de benzer bir görüşü benimsemişlerdir. Konfüçyüs de erdemlerin merkezine bilgeliği konumlandırmıştır (Özgener, 2009). Benzer şekilde, Gazali de hikmeti tüm erdemlerin önüne koymaktadır (Durakoğlu, 2013). Hikmetin erdemlerin çıkış noktası olmasının sebebi, hikmetin doğru ile yanlış birbirinden ayıran bir nitelik taşımasıdır.

5.2. Etik Yönetimin İlkeleri ve Etik Dışı Davranışlar

Adalet, genel olarak eşitlere eşit bir şekilde davranmayı içeren bir kavramdır ve kurum açısından, personelin katkılarına orantılı olarak haklarının verilmesi; kurallara aykırı davranışları durumunda ise cezalarının uygulanması anlamını taşır (Başaran, 1985). Hak edene hak ettiğinin verilmesi dağıtıcı adalet (distributive justice) olarak tanımlanırken; başkalarının işlem ve eylemlerinin sonucu zarar gören ve haksızlığa uğrayan kişilerin bu mağduriyetlerinin ortadan kaldırılması süreci ise düzeltici adalet (rectificatory justice) olarak tanımlanır.

Eşitlik, yararların, zararların ve hizmetlerin dağıtılması sürecinde uygulanacak sınırların tespit edilmesini ifade eder. Bu kavram, adalet ve dürüstlük ile bütünleşmiş bir anlam taşır (Aydın, 2023). Tüm vatandaşların bir oy hakkı olması gibi temel bireysel eşitlik, gelir düzeylerinin farklılığından kaynaklanan farklı gruplara farklı davranılmasını içeren kısmi eşitlik, genç, yaşlı, kadın, erkek gibi doğal blokların eşitlenmesini ifade eden blokların eşitliği gibi çeşitleri bulunmaktadır.

Dürüstlük ise doğruluk içerir ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Doğruluk gerçeği söylemek dürüstlük ise doğru olanı yapmaktır. Esasen doğruluk sözlerimizi gerçeğe uydurmak, dürüstlük ise gerçeği sözlerimize uydurmaktır (Covey, 1996).

Etik yönetimde bir diğer ilke ise kuşkusuz tarafsızlıktır. İnsanların ya da nesnelerin oldukları şekilde görülebilmesi anlamına gelen nesnellik ya da tarafsızlık insanın kendi korku ve istekleri ile oluşturduğu bakış açısından sıyrılıp objektif değerlendirebilmesini ifade etmektedir. En temel anlamıyla sorumluluk belirli bir işin istenilen nicelik ve nitelikte gerçekleştirilmesidir. “Sorumlu olma” üstlere hesap vermeyi gerektirirken, “sorumluluk alma” bir işi gerçekleştirmeyi üstlenmek anlamına gelmektedir. Bu anlamda iki farklı sorumluluktan söz edilebilir (Başaran, 1989).

Etik yönetimde önemli ilkelerden biri de hukukun üstünlüğüdür. Hukuk sisteminin toplumda etkin hale getirilmesi, herhangi bir politik baskının hukuk kurallarının uygulanmasına engel olamaması, yasaların kişilere göre değişik uygulanmaması, yargısız uygulamaların olmaması hukuk sisteminin düzenli ve sağlıklı işlemlerini sağlar (Köknel, 1996). Hukukun üstünlüğünün sağlandığı bir toplumda güven, mutluluk ve huzur hâkim olur. Bu nedenle “üstünlerin hukuku yerine hukukun üstünlüğü” kavramı toplumda sıkça kullanılmaktadır.

Hoşgörü etik yönetimde ilkelerden biridir ve Batı dilinde “tolerance”, Latince “tolerare” kökünden gelmekte olup Türkçede “katlanmak, tahammül etmek, dayanmak, müsamaha göstermek” gibi kelimelerle karşılık bulmaktadır (Köknel, 1996). Hoşgörü, insanlığı ve insanı anlamak, bilmek ve saygı duymaktır. Birbirinden farklı davranış tutum duygu düşünce ve eylem çeşitleri olduğunu kabul etmektir.

İnsanın başkalarıyla ve kendisiyle yaratıcı nitelikte bir ilişki kurması ile gerçekleşen sevgi, saygı ve özeni, ilgi ve bakımı, başkalarının gelişmesi ve yetiştirilmesine yönelik istek duymayı sorumluluk almayı gerektirir (Fromm, 1995). Saygı ise birçok kişinin beklediği ve bildiğinin aksine çekinmek ve korkmak değildir. Saygı bir insanı kendine özgü bireyselliği içinde görebilme yetisini ve farkındalığını ifade eder (Fromm, 1981). Bir bireyin kişiliğinin ve biricikliğinin farkında olmak ve buna göre davranmak saygılı olmak anlamına gelir.

Hak ve özgürlükler birbiriyle ilişkili ancak farklı kavramlardır. Özgürlük bir kişinin bir şeyi yapıp yapmayacağına serbest bir şekilde karar verebilmesidir. Devlet veya herhangi başka bir güç tarafından baskı altında olmamayı ve zorlanmamayı ifade eder. Özgürlüğe göre daha geniş bir anlama sahip olan hak kavramı, sadece serbestliği değil beraberinde devletten ve toplumda bazı taleplerde bulunabilmeyi de içermektedir (Uygun, 1996). Bu anlamda mesela eğitim özgürlüğü ile eğitim hakkı birbirinden farklı anlamlar ifade etmektedir.

Emeğin hakkını vermek ise bir diğer etik ilkedir. Çalışılan işte belli bir performans elde etmek amacıyla harcanan zihin ve beden gücü emek olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2023). Çalışanlar emeklerinin karşılığını kurumun yapacağı ödeme üzerinden almaktadır. Ödemenin kapsamına ise personelin kurum tarafından karşılanan her çeşit ihtiyaçları girmektedir. Personellerin performansları karşılığında hak ettikleri ödemenin zamanında yapılması hem kurumsal anlamda hem de çalışan motivasyonu anlamında önem taşımaktadır.

Bir diğer yandan hukuki olarak suç teşkil eden emirler karşısında kamu görevlilerinin bu emirlerin yerine getirilmemesi konusunda net bir tavır içerisinde olmaları gerekmektedir. Verilen emirlerin hukuka karşı olması durumu anlaşıldığı anda bu aykırılığın emir veren üste bildirilmesi ve bu emrin yazılı olarak verilmesi sağlanmalıdır. Yasadışı emrin yazılı olarak verilmesi ve emrin yerine getirilmesiyle doğacak olan sorumluluğun emir veren tarafından üstlenilmesi sağlanacaktır (Tutum, 1979). Çok sayıda etik dışı davranış olmasına rağmen kamu yönetimini ilgilendiren bazı etik dışı davranışlar şu şekilde açıklanabilir:

Ayrımcılık: Ayrımcılık ön yargılı davranmaktır. Ön yargı bir duygu iken ayrımcılık bu duygunun eylem halidir. Bir gruba karşı adaletli olmamak ve zarar vermeye yönelik yapılan her çeşit eylem ayrımcılık olarak ifade edilebilir (Ezorsky, 1992).

Kayıрма: Para ve mal benzeri ekonomik araçlar yerine maddi olmayan akrabalık ve aile ilişkileri gibi etkileme yöntemlerinin kullanılmasıyla kamu çalışanlarının, yetkilerini kamu işlerinde bazı kişi veya gruplara ayrıcalık sağlamak için sarf etmelerine kayırma adı verilir (Berkman, 1983). Kamu çalışanı burada ruhsal ve duygusal vasıftaki geleneksel bağlılıklarıyla yakınlarına veya bu çevre ile ilişkili başka kimselere imtiyazlı davranmaktadır.

Rüşvet: Kamuda çalışan kişilerin para hediye ve mal gibi çeşitli maddi çıkarlar elde etmek amacıyla bazı kişi ve gruplara kamu işinde çıkar sağlaması rüşvet olarak ifade edilir (Berkman, 1983). Rüşvet kamu çalışanı tarafından talep edilebileceği gibi haksız çıkar elde etmek için kamudan hizmet alan kişi tarafından da teklif edilebilir. Rüşvet bazen yapılacak olan işin hızlandırılması için bazen de hiç yapılmaması gereken bir işin yapılması için kullanılabilir.

Psikolojik yıldırma (Mobbing): Mobbing gücü elinde bulunduranlar tarafından diğer çalışanlara psikolojik yöntemlerle uzun süreli ve sistematik baskılar uygulanması sürecidir. Kişiyi çalışma hayatından dışlamak için kasten yapılan bir etik dışı davranıştır. Alay ve ima ile başlayıp kişinin toplum nezdindeki itibarını azaltmaya yönelik saldırgan bir çalışma ortamı oluşturularak kişiyi işinden ayrılmaya iter (Toker Gökçe, 2008). Bu etik dışı davranış, ast ve üst arasında görülebildiği gibi yatay olarak benzer statüde çalışanlar arasında da görülebilir.

Hakaret ve küfür: Sözel şiddetin bir göstergesi olan küfür ve hakaret, diğer tüm şiddet türleri gibi saldırganlık içerir. Bu tür ifadeler, başkalarının kişiliğine yönelik saldırılardır ve genellikle basmakalıp ifadelerden oluşur. Bu etik dışı davranışı sergileyenler başkalarını küçük düşürerek kendi egoist kişiliklerini yücelttiklerine inanırlar (Köknel, 1996).

İhmal: Türk Ceza Kanunu'na göre (Madde 230), ihmal, herhangi bir nedenle yapılması gereken görevin geciktirilmesi, savsaklanması ya da amir tarafından yapılması istenen görevlerin gerekçesiz bir şekilde yapılmaması olarak tanımlanabilir.

Yolsuzluk: Genel olarak yolsuzluk, kamu yetkilerinin gayri meşru bir şekilde çıkar karşılığında kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu şekilde elde edilecek olan kazançlar hem maddi hem de maddi olmayan hususi çıkarlar olabilir. Etik dışı çok sayıda davranışın genel ifadesi olarak da kullanılabilen yolsuzluk daha detaylı bakıldığında aşağıdaki şekillerde tanımlanabilmektedir (Berkman, 1983): Mal veya para karşılığında, kamu görevlisinin imtiyazlı işlem yapmasıdır. Kamu çalışanlarının yapmamaları gereken işlemleri yapmaları veya yapmamaları gereken işlemleri yapmalarına karşılık olarak çıkar sağlamalarıdır. Kamu görevlisinin çeşitli ödüller veya para karşılığında, bu çıkarı temin edenler lehine işlem yapmasıdır. Kişisel veya politik kazanç hedefiyle kamu yetkisinin hukuk dışı kullanımıdır Maddi olan veya olmayan kişisel çıkarlar için yetkilerin kötüye kullanılmasıdır. Kişisel hedefler için, kamu görevlilerinin belirlenen kurallara uygun olmayan biçimde davranışlarıdır. Kamu hizmeti sunan kişinin özel amaçları veya maddi çıkarları için beklenen normal davranışlardan sapmalarıdır.

Görev ve yetkinin kötüye kullanımı: Görev ve Yetkilerin veriliş amaçlarından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Verilen yetki ile yapılması gereken işleri bir kenara bırakarak çeşitli çıkarlar sağlamak amacıyla kuruma ya da başkalarına zarar verecek uygulamalar görevin kötüye kullanılmasıdır (Başaran, 1989).

Zimmet: Para ya da mal özelliği taşıyan kamu kaynaklarının hukuka aykırı biçimde kişisel kullanım için kullanılması veya harcanması olarak ifade edilir. Maddi bir çıkar olmasına rağmen rüşvetten farklı olarak bir takas sürecinin olmaması ile ayrışır (Berkman, 1983). Çalışanın kamu kaynağını tek taraflı biçimde bireysel menfaatine yönelik olarak kullanılmasıdır.

Şiddet-baskı-saldırganlık: Duygu durumunun aşırılığı neticesinde ortaya çıkan şiddet, kaba ve sert eylemleri nitelemektedir. Beden gücünün kötüye kullanılmasıyla kaba kuvvet ve saldırgan davranışlar ortaya çıkmaktadır (Köknel, 1996). Öfke anında öfke durumunu yansıtacak yüz ifadeleri ve kötü sözlerden, doğaya ve canlılara büyük zararlar verecek boyutlara kadar çeşitli şiddet içeren davranışlar söz konusudur.

6. Etik İlkelerin Kurumsallaşma Süreci

Etik ilkelerin uygulanmasında bireysel ve kurumsal anlamda etik ilkelerin içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu bölümde bireysel alan, bireysel ahlaki otonominin kazanılması ve kurumsal alan ise etik yönetim ilkelerinin kurumsal yapıda yer alması süreci olarak ifade edilmektedir.

6.1. Bireysel Alan: Bireysel Ahlaki Otonominin Kazanılması

Bireysel ahlaki otonomi, kişinin kendi ahlaki prensiplerini ve değerlerini bağımsız bir şekilde belirleyebilme ve bu prensiplere uygun olarak hareket edebilme yeteneğidir. Bu kavram, bireyin dış baskılardan veya

otoritelerden bağımsız olarak, kendi ahlaki kararlarını verebilmesi anlamına gelmektedir.

Ahlaki otonomi, bireyin kendi ahlaki düşüncelerini, inançlarını ve eylemlerini özgürce şekillendirebilme kapasitesini vurgulamaktadır. Bu durum, bireyin ahlaki bir özne olarak tanınmasını ve kendi ahlaki yolunu seçebilme özgürlüğüne sahip olmasını gerektirmektedir. Kant felsefesinde, ahlaki otonomi, bireyin evrensel ahlaki yasaları keşfetmesi ve bu yasalara uygun olarak hareket etmesi anlamına gelmektedir (Düzgün, 2018).

Ahlaki otonomi, aynı zamanda bireyin ahlaki sorumluluğunu da içermekte, kendi ahlaki kararlarından sorumlu tutulmakta ve bu kararların sonuçlarına katlanmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle, bireysel ahlaki otonomi, hem özgürlüğü hem de sorumluluğu içeren bir kavramdır.

Hem toplumun ahlaki yapısının güçlenmesine hem de yönetim sistemlerinin etik olmasına bireysel ahlaki otonomi, önemli katkılar sağlar. Bireyler, ahlaki prensiplerini ve değerlerini sorgulayan ve bilinçli kararlar veren kişiler haline gelmekte ve bu şekilde toplumun genel ahlaki bilincini artırır. Farklı ahlaki bakış açılarını ve değer sistemlerini kabul edilmesine de olanak sağlayarak toplumda hoşgörü ve anlayışı teşvik eder, sosyal çatışmaları azaltır (Bayındır, 2021).

Ahlaki otonomiye sahip bireyler, yönetim sistemlerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik talep ederler. Bu talepler, yönetimlerin etik ilkelere uygun hareket etmesini teşvik etmekte beraber etik değerleri önemseyen liderlerin ve yöneticilerin seçilmesine imkân tanır. Etik dışı uygulamalara karşı çıkılması daha etik politika ve yasaların oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Hem toplumsal ahlakın hem de yönetim sistemlerinin etik standartlarının güçlenmesinde bireysel ahlaki otonomi büyük öneme sahiptir. Bilinçli ve sorumlu bireylerin oluşturduğu bir toplumun talepleri doğrultusunda daha etik ve adil bir yönetim sistemi şekillenebilmektedir.

Bireylerin ahlaki otonomi kazanması ve ahlaki bir özne haline gelmesi zor bir süreç gerektirmektedir. Eleştirel düşünme bu sürecin hareket noktasını oluşturmaktadır. Kendi ahlaki inançlarını ve değerlerini sorgulama, eleştirel düşünme yeteneğinin geliştirilmesiyle başlamakta ve bu şekilde kişi, neyi neden savunduğunu ve hangi etik prensiplerin kendisi için önemli olduğunu kavrayabilmekte ve içselleştirebilmektedir. Ahlak ve etik konularında bilgi sahibi olmak, bireyin ahlaki kararlarını bilinçli bir şekilde verebilmesine imkân sağlamaktadır. Bu, formel eğitim yoluyla veya bireysel okuma ve araştırma yoluyla gerçekleştirilebilir. Ancak, bir şeyin bilgisine sahip olmak her zaman onun eyleme dökülmesini sağlamayabilir. Bu noktada toplumsal ortam ve çevresel etmenler teorikte bilinen doğruların pratik alanda kendini bulmasına destek olabilmektedir. Ahlaki kararlar gerektiren durumlarla karşılaşmak ve bu durumlarda bilinçli kararlar vermek, ahlaki dilemmalarla ya da etik ikilemlerle bireyin yüzleşmesi önemlidir. Bu sayede karar verme, sonuçları görme, sonuçlara katlanma, süreç üzerine düşünme gibi tecrübeler de ahlaki otonomisinin gelişmesine katkıda bulunur.

6.2. Kurumsal Alan: Etik Yönetimin Kurumsallaşması

Kurumsal yönetim kavramı OECD'nin işletmelerin kurumsallaştırılmasına yönelik belirlediği ilkelerle gündeme gelmiştir. 1999 yılında üye ülkelere tavsiye niteliği taşıyan ilkeler süreç içinde tüm dünyada kabul görmüştür (Bursalı, 2018). Küresel şirketlerde yaşanan yolsuzluk krizleri ve iflaslar kurumsal yönetimin iş dünyasının odağı haline getirmiştir. Kurumsal yönetim genel olarak kurallı ve öngörülebilir yönetimi ifade etmektedir. Kurallılık, etik yönetim açısından arzu edilen bir durum olmasına rağmen, her zaman etik bir yönetimi netice vermemektedir. Her etik yönetim de kurumsal olmayabilir. Etik yönetimin kurumsal nitelik kazanması önem taşımaktadır. Etik yönetimin oluşabilmesi için öncelikli olarak güzel ahlakın gelişmesine olanak sağlayacak şartların toplumsal ve kurumsal olarak sağlanması gerekmektedir.

Etik yönetimin kurumsallaşması için özellikle etik iklimin sağlanması, kurum personellerinin seçiminde etik hassasiyeti olanların tercih edilmesi, kurumsal gözetim ve denetim yöntemlerinin etkin hale getirilmesi, gibi şartlar sağlanmalıdır. Sadece kurumun ya da sadece bireyin tek başına etik bir yönetim ortaya çıkarması mümkün

değildir. Yönetici, çalışan ve kurumsal yapı ancak bir araya gelerek etik yönetimi oluşturabilir.

Etik bir yönetimin ortaya çıkabilmesi hem kurumsallaşmanın gereği olarak kurulacak komisyon ve kurullar, eğitim çalışmaları ile “her bireyin yaptığı eylemlerden sorumlu olduğu” bilincinin kurumda benimsenmesi de önem taşımaktadır (Küçüköğlu, 2012). Ödül ve ceza uygulamaları, kurumda ahlaki iklimin oluşmasına destek vermesine yönelik kullanılabilir. Ödül ve ceza uygulamaları olumlu davranışların pekişmesi ve olumsuz davranışlardan sakındırma açısından bir işlev görse de etik uygulamaları sadece şekil bakımından sağlayabilmektedir. İçselleşmeyen, ikincil kazançlara yönelik yapılan davranışların etik olarak nitelenemeyeceği bazı etik teorilerde ifade edilmektedir.

6.2.1. Ahlaki İklimin Tesisi

Ahlaki iklim, bir örgüt içinde gelişen ahlaki değerler, normlar, ilişkiler ve çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri davranışların bütünüdür. Çalışanlar arasında bir tür psikolojik sözleşme olarak kabul edilen ahlaki iklim, ahlakın kurumsal kültüre dönüşmesi şeklinde de tanımlanabilir. Kurumların etik yönetime kavuşması için ahlaki iklimin kurum içinde pekişmesi gerekir. Kurumlarda yaşanan yozlaşmaların çözümünde, sorumlu kişilerin işten çıkarılması ve yerlerine ahlaken daha iyi bireylerin getirilmesi çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Çünkü erdemli kişiler de olumsuz bir çevrede zamanla yozlaşabilir (Çevikbaş, 2006). Bir kurumda ahlaki iklimin kök salabilmesi için açık, anlaşılabilir ve kapsayıcı sistem gerekmektedir. Bununla beraber örgüt kültürü de bu iklimin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Kişiler arasındaki ilişkilerin, iletişimin belli usullerle sağlanması, kurumun ritüelleri, kurumda kullanılan sembol ve işaretler, kullanılan dil ve terminoloji ve kurumda benimsenen liderlik modeli örgüt kültürünün önemli unsurlarından olup ahlaki iklimin sağlanmasına aracılık edecek potansiyel taşımaktadır.

6.2.2. Hukuki Çevre

Hukuk kurallarının çoğunluğu ahlaki normlardan referans alır ya da ahlaki kaynaklarla yakın bir ilişki içerisindedir (Yıldız, 2018). Sokrates ahlakı yazılı olmayan kanunlar olarak değerlendirir. Ahlakın ve hukukun amacı iyi davranışların ortaya çıkmasına yöneliktir. Hukuk bu amacı gerçekleştirirken güç kullanırken, ahlak ise yaptırım olarak kınama ve dışlamayı devreye sokar. Ahlak, gönüllülük esasına dayanır; özgür irade ve iyi niyet olmadan bir eylem ahlaki olarak nitelendirilemez. Ancak toplumda herkesin irade gücü aynı düzeyde olmadığından, dışsal bir destek veya caydırıcı bir mekanizma olarak hukuk devreye girer.

6.2.3. Etik Kodların Oluşturulması

Kurumlarda etiğe yönelik belirlenen yazılı kurallar; etik kodlar, prosedürler, hareket kodları ve politikalar gibi farklı isimlerle anılabilmektedir. Bu ifadelerin ortak noktası yazılı olarak ifade edilmesi ve bunun kurum içerisinde bilinmesi ve uygulamasına yönelik olmasıdır. Etik kod kavramı literatürde davranışları yönlendiren kılavuz değerler anlamına gelmektedir (Demir, 2020). Etik kodların bilinmesi ve uygulanması sonucu çok sayıda fayda sağlanması mümkündür. Bunlardan bazıları (Saygılı ve Öztürköğlu, 2017): Kurum içinde etik iklimin pekişmesi, kurumun paydaşlarının kuruma yönelik olumlu algılarının pekişmesi, kriz süreçlerinde kurumun olumsuz yargılardan korunmasıdır.

6.2.4. Gücün sınırlandırılması

Güç nötr bir kavram olarak görülmektedir. Kurumlar ve toplumlar üzerinden olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur ve dönüştürücü etkiye sahiptir. Bu dönüşüm olumlu ya da olumsuz olabilir. Ancak tarihsel süreç değerlendirildiğinde gücün yozlaştırıcı yanı ön plana çıkmaktadır (Hızıroğlu, 2019). Etik yönetim bağlamında

değerlendirildiğinde insanların otoriteye (güce) olan itaat eğilimi bazen baskı altında etik dışı davranmayı olağan hale getirebilmektedir (Bursalı, 2018).

Kimi zaman gücün sınırlandırılmasını ahlaki bir zemini netice vereceği düşünülmüş, kimi zamansa gücün bölünmesi ahlaksızlığa neden olabileceği düşünülmüştür. Kuvvetler ayrılığı ilkesi, gücün sınırlandırılmasında etkili bir rol oynamaktadır. Ancak, kuvvetler çatışmasına yol açarak verimsizliğe neden olduğu yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır. Ayrıca, bu ilke genellikle siyasal sistemler bağlamında ele alınırken, ekonomik örgütlerde ise daha çok kuvvetler birliği yaklaşımı tercih edilmektedir. Etik yönetimin hâkim kılınmasında gücün sınırlandırılması, dengeli kullanılması ve işlevselliğini yitirmemesi adına daha etkili ilkelere ve kurumlara ihtiyaç vardır.

6.2.5. Sistemlerin Dönüşümlü Yönetilmesi

Yöneticilerin uzun süre aynı görevi yapması iş körlüğüne neden olabilmekte, tekrar eden sorunların görmezden gelinmesine, küçümsenmesine veya ihmal edilmesine neden olabilmektedir. Bununla beraber zaman için güç sarhoşluğu oluşabilmekte ve ahlaki zaafılar ve yozlaşma meydana gelebilmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin uzun süre bu görevi sürdürmesi etik yönetim bağlamında riskler barındırmaktadır. Bu risklerin ortadan kaldırılması yöneticiliğin sınırlı süre ile yapılması ve dönüşümlü yapılması ile mümkündür. Bu aynı zamanda çoğulculuğun, katılımcılığın da gereğidir.

6.2.6. Etik Dışı Davranışların Teşhir Edilmesi

Dışlama, ahlakın en önemli yaptırımıdır. Etik dışı davranışların ifşa edilmesi ve toplumdan dışlanması bu davranışlar düzeltilene kadar bir alternatif yöntem olarak kullanılabilir. Ancak bu mekanizma son çare olarak değerlendirilmelidir. Çünkü ahlaksız davranışların sık olarak teşhir edilmesi toplumda bu eylemlere karşı duyarsızlık meydana getirmektedir. Bu nedenle öncelikle ikaz edilmeli, ıslah imkânı verilmelidir. Teşhir mekanizmaları ahlakçılık borsası haline getirilmemelidir. Ahlakçılık da bir tür ahlaksızlık olduğundan, ahlaklılığı sağlayacak ahlaki iklimi sağlamak öncelikli gayret alanı olmalıdır.

Ahlaki ilke ve uygulamaların yaygın hale getirilmesinde ve kurumsallaşmasında bu önerilerin dışında etik yöneticilerin ve liderlerin yetiştirilmesi, yöneticinin etik eğitimi, denetim kurulları, etik kurulların etkin ve verimli kullanımı gibi yöntemler de etik yönetimin kurumsallaşmasında veya kurumlarda etik iklimin sağlanmasında önem taşımaktadır.

6.2.7. Etik Komitelerin Oluşturulması

Etik ilkeleri, ilkelerin uygulanış yöntemini izleyebilmek ve denetim yapabilmek amacıyla etik komite, kurul veya görevli mekanizmalar oluşturulmalıdır. Etik ihlallerde bu yapının rolü önemli olacaktır. Kurumda uygulanacak etik ilkelerin kısa sürede kurum kültürü haline gelmesi önem taşımaktadır. Kurum üyeleri etik ilkelerin, kuralların ve zorunlu hallerin; kendi iş yaşamlarını kolaylaştırıcı, insan hak ve özgürlüklerini gözetken, daha saygın bir yönetim düzeni için oluşturulduğunu kavrayabilmelidir.

7. Sonuç

Yönetim, insan topluluklarının amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir. Yönetim, insan ilişkileri üzerine kuruludur ve bu nedenle ahlak ve etik, yönetim süreçlerinde büyük önem taşır. Ahlak, bireyin doğru ve yanlış davranışlarını belirleyen kişisel değerler ve inançlar sistemidir. Yönetim süreçlerinde etik karar verme, çeşitli etik teorilere dayandırılabilir. Bu

teoriler, yöneticilerin ve çalışanların hangi prensiplere göre hareket etmeleri gerektiğini belirlemelerine yardımcı olur. Bu etik teoriler genel olarak amaçlanan sonuç etiği (faydacılık), kural (ödev) etiği, toplumsal sözleşme etiği ve kişisel etik olarak dört kategoride incelenmektedir.

Bireysel alanda ahlaklı olmanın otonom hale gelmesi, bireyin kendi ahlaki prensiplerini ve değerlerini bağımsız bir şekilde belirleyebilme ve uygulayabilmesi, daha basitçe neyi ne için yaptığının farkında olması bireysel ahlak açısından önemlidir. Bu unsur toplumsal ve kurumsal ahlak açısından kaynak mahiyetindedir. Bireylerin ne kadar ahlaklı olursa olsun, yozlaştırıcı bir sistemde ahlaklı kalamayacağı, ya da ahlaklı kalabilmek için zorlanacağı düşünüldüğünde, içinde bulunulan sistemin etik hale getirilmesi söz konusu olmaktadır. Etik yönetimin kurumsallaşması olarak ifade edilen bu husus, ahlaki iklimin oluşturulması, hukuki çevrenin uygunluğu, etik kodların oluşturulması, gücün sınırlandırılması, dönüşümlü yönetim sistemi, etik dışı davranışların teşhir edilmesi, etik liderler yetiştirilmesi, yöneticilerin etik eğitimi gibi çok sayıda bileşen ile sağlanmaktadır.

Yönetim süreçlerinde etik ve ahlak, toplumsal güvenin ve kurumsal başarının anahtarı olarak görülmektedir. Bireysel ahlaki otonominin kazanılması ve kurumsal düzeyde etik yönetimin kurumsallaşması, daha adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının inşasına katkı sağlar. Etik değerlere dayalı bir yönetim, hem bireylerin hem de kurumların uzun vadeli başarılarını ve sürdürülebilirliklerini garanti altına almaktadır. Bununla beraber merkezde başarının, ekonomik hedeflerin olduğu bir sitemde etik değerler araçsallaşma riski ile karşı karşıyadır. Bu nedenle ahlaki ilkelerin sadece ahlaki olduğundan dolayı yapılabilmesi, ikincil kazanç beklentisi ile yapılmaması davranışların gerçekten ahlaki olması açısından önemlidir. Bu nedenle, yönetim süreçlerinde etik ve ahlakın önemi göz ardı edilmemeli ve bu değerler her düzeyde desteklenmelidir.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Veri, Erkan Özdemir tarafından toplanmıştır. Analiz, Hasan Yılmaz tarafından gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması, Erkan Özdemir tarafından yapılmıştır. Düzenleme ve eklemeler Hasan Yılmaz tarafından yapılmıştır. Sonuç ve tartışma bölümü yazarlar tarafından ortak olarak yazılmıştır.

Çatışma Beyanı

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Destek Beyanı

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Kaynaklar

- Akdemir, F. (2014). Ahlak mı, etik mi? Etimolojik ve epistemolojik bir çözümleme. *Kamu etiği-seçilmiş kongre bildirileri* içinde (s. 3-11). TODAİE Yayınları.
- Akdeniz, İ. (2019). Yerel yönetimlerde etik kültürün geliştirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (112), 27-52.
- Aydın, İ. (2023). *Yönetişel mesleki ve örgütsel etik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (2013). Jeremy Bentham'ın ahlak anlayışı ve Felicific Calculus. Ü. Güneş (Ed.), *II. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi bildiriler kitabı* içinde (s. 601-617). İLEM.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi.
- Bayındır, A. (2021). Dinî ahlakın otonomluğunun imkânı. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,

11(22), 383-395.

- Bayındır, F. R. (2022). Kant'ın ödev ahlakının özgünlüğü üzerine bir eleştiri. *İdrak Dini Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 363-375.
- Bentham, J. (1973). *Bentham's political thought* (B. Parekh, Der.). Croom Helm.
- Berkman, Ü. (1983). *Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. TODAİE Yayınları.
- Buber, M. (2003). *Ben ve sen* (İ. Palsay, Çev.). Kitâbiyât Yayınları.
- Bursalı, Y. M. (2018). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etik kurallar ve sosyal sorumluluk. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 505-532.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. Paradigma Yayınları.
- Covey, S. R. (1996). *Etkili insanların 7 alışkanlığı: Kitlesel değişim için altın kurallar* (G. Suveren & O. Deniztekin, Çev.). Varlık Yayınları.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-290.
- Çınar, A. (2013). *Değerler felsefesi ve psikolojisi*. Emin Yayınları.
- Demir, G. (2020). Akademisyenlik mesleğinde etik kod arayışı. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, (6), 65-80.
- Demirci, M. ve Genç, F. N. (2008). Türkiye'de kamu yönetimi reform sürecinde etik yapılanma. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 43-58.
- Durakoğlu, A. (2013). Gazali'de ahlak eğitimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 211-226.
- Düzgün, Ş. A. (2018). Mâtürîdî'de bireysel ahlaki otonomi. *Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(14), 1-10.
- Erozosky, G. (1992). Discrimination. L. C. Becker ve C. B. Becker (Ed.), *Encyclopedia of ethics*. St. James Press.
- Eryılmaz, B. (2022). *Kamu yönetimi düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar*. Umuttepe Yayınları.
- Fromm, E. (1981). *Sevme sanatı* (I. Gündüz, Çev.). Say Kitap.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve mutluluk* (A. Yörükân, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Haziroğlu, T. (2019). *Yüceliş insanlığın tekamülü*. İz Yayıncılık.
- İpek, S. ve Küçükkeleş, Ö. (2022). Kamu yönetiminde etiğin önemi: Türkiye ve Yeni Zelanda örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 161-175.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. Altın Kitaplar.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 7-9.
- Küçüköğlu, T. M. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaştırılması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-186.
- Lamberton, L. H. ve Minor, L. (1995). *Human relations: Strategies for success*. Irwin Mirror Press.
- Madi, İ. (2015). Homo Economicus'un doyumsuzluk-"açgözlülük" aksiyomunun semavi dinler perspektifinden değerlendirmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 145-162.
- Nuttall, J. (1997). *Ahlak üzerine tartışmalar: Etiğe giriş* (A. Yılmaz, Çev.). Ayrıntı Yayınları.

- Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri yönetsel bir yaklaşım*. Nobel Yayın.
- Özkal Sayan, İ. (2020). Etik ve kamu etiği: Eleştirel bir bakış. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 12(2), 147-174.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş* (V. Atayman ve G. Sezer, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Saygılı, E. E. ve Öztürkoğlu, Y. (2017). Corporate governance and social responsibility issues in code of ethics. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(2), 378-388.
- Toker, G. A. (2008). *Mobbing: İşyerinde yıldırma*. Pegem Akademi Yayınevi.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. TODAİE Yayınları.
- Uygun, O. (1996). *Türkiye’de demokrasi ve insan hakları* (İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Dizisi 3). TODAİE.
- Yıldız, A. (2018). *Temelleri ve uygulamaları ile iş ahlakı, hukuk ve ahlak arasındaki ilişki*. İGİAD Yayınları.