

**Joel Nickell, Jeffrey Moore,
Taner Yıldırım, & Ayham Almahh**

Vol 3:6 2024

Joel Nickell,

Küresel Eğitim Konsorsiyumu, Araştırma Görevlisi

Jeffrey Moore, PhD

Anderson Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Taner Yıldırım, PhD

Fırat Üniversitesi, İnsan ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Ayham Almahlı

Öz

Son yıllarda Türkiye ekonomisi ekonomik kriz, yüksek enflasyon oranları ve doğal afetler gibi bir dizi zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Kriz zamanlarında, hızlı bir şekilde ayakta kalmaya devam edebilmek için etikten ödün verme eğilimi güçlü olabilmektedir. Ancak güçlü iş ahlakını sürdürmenin uzun vadede daha iyi sonuçlar doğurduğu kanıtlanmıştır. Bu çalışma, etik uygulamaların nasıl oluşturulduğunu, sürdürüldüğünü ve toplumu nasıl etkilediğini anlamayı amaçlayarak Türkiye'nin doğusundaki küçük işletmelerin etik ortamına odaklanmaktadır. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin deneyimlerini analiz eden bu araştırma, ülkenin kalkınması için tekrarlanabilecek öngörüler sunmayı amaçlamaktadır.

GİRİŞ

Türkiye, ekonomik kriz (Shlimon ve Kazem, 2021) ve yükselen enflasyon oranlarının damgasını vurduğu önemli bir ekonomik dar boğazla karşı karşıya kaldı. 2021 yılı sonunda enflasyon oranı %36,08 gibi rekor bir seviyeye ulaştı (Özer, Grubişç, Küçüksakarya, 2023). Daha da kötüsü, ülkede yıkıcı depremler yaşandı. Bu tür krizler etik davranışlardan taviz vermeyi teşvik edebilirken, eldeki bulgular iş etiğini korumanın stratejik bir avantaj olduğunu göstermektedir (Zheng, Luo, Wang, 2013). Kriz zamanlarında, ayakta kalabilmek adına kişinin etikten vazgeçmesi cazip olabilir ancak iş etiğinin, yetersiz etik uygulamalarla yönetilen işletmelerden daha iyi performans gösterdiği kanıtlanmıştır (Zheng, Luo, Wang, 2013). Dahası, tarihin de gösterdiği gibi, etiğin göz ardı edilmesi toplumsal gerilemeye katkıda bulunabilir. Murphy (2005), Romalı bir yazarın şu sözlerini aktarıyor: "Ahlaki çöküşümüz, bizi "kötü alışkanlıklarımıza katlanamayacak ve onları iyileştirmek için gereken çarelerle yüzleşemeyecek hale getirdi". Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin doğusundaki küçük işletmelerdeki etik uygulamaları araştırmak, bunların oluşumunu, sürdürülmesini ve toplumsal etkilerini araştırmaktır.

Etik, çalışanların sadakatini ve güvenini artıran, etkili yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Etik iş liderleri, ekiplerine saygı, güven ve hesap verebilirlik kültürü yaratma konusunda rehberlik ederek onların rol modelleri olarak hizmet ederler. Etik iş davranışı, çalışanlara yönelik muameleyi, müşteri etkileşimlerini ve sosyal sorumluluğu da kapsar. Etik liderlik ile başarılı sonuçlar arasındaki bağlantı, özellikle ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve çalışanların mükemmelliğe motive edilmesi konusunda iyi bir şekilde kurulmuştur. Friedman ve Friedman (1988) "etik, iyi yönetimin kalbinde yer alır" demiştir. Çalışanların iyi ve ahlaklı yöneticilere daha sadık oldukları ve onlara güvendikleri görülmektedir (Elçi, Kitapçı ve Ertürk, 2007). Moore

ve Hanson ideal etik Faslı iş liderini iyi karaktere sahip, yeterli teknik becerilere sahip ve başkalarına önem veren biri olarak sunmaktadır (bkz. Şekil 1), (Moore ve Hanson, 2017).

Şekil 1

İŞ ROL MODELİ ÖZELLİKLERİ



Eğer yönetici etik davranmıyorsa çalışanlar kendi çıkarlarını arayacaklardır (Tyler, 2005).

Türkiye, şirketlerinde etik değerlere dayalı bir kültür yaratan girişimcilerin finansal başarısına tanık olmuştur. Şirketin vizyonunu benimseyen çalışanlar sadece şirketin iyiliğini değil aynı zamanda ülkelerinin iyiliğini de gözetirler (Uygur, Spence, Simpson ve Karakas, 2017). Etik açıdan bilinçli bu girişimciler, finansal başarılarını ülkelerinin iyiliği için fedakarlık yapmanın ve geliştirmenin bir yolu olarak görüyorlar (Uygur, Spence, Simpson ve Karakas, 2017). Bu girişimciler tarafından yurt içinde ve yurt dışında binlerce okul açılmıştır (Yavuz, 2003; Yılmaz, 2005).

Türk iş ahlakını bilmenin önemi sadece Türkler için değil, Türklerle iş yapan herkes için de faydalıdır. Başka bir ülkeyle iş yapıyorsanız ve o ülkenin etik sistemlerinden habersizseniz, bu

durumda şirketinizin itibarına ve paydaşlarınız nezdindeki güvenine zarar verme riski büyüktür (Oumlil ve Balloun, 2009: 457). Dünyada küreselleşme arttıkça Batılı olmayan etik sistemleri bilmek daha da önemli hale gelecektir.

Kültürel Perspektif

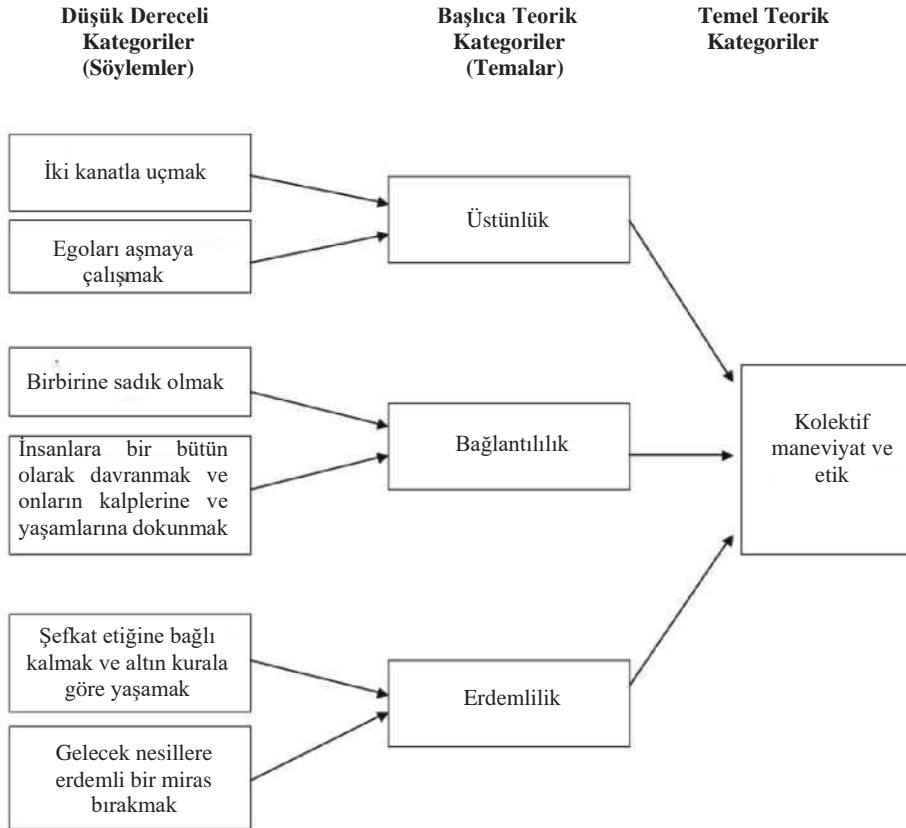
Türkiye, Avrupa ile Orta Doğu arasında eşsiz bir konuma sahiptir. En gelişmiş şehri İstanbul, dünyada iki kıtada (Avrupa ve Asya) yer alan tek şehirdir. Bu eşsiz konumlandırma, Batı kültürünün geleneksel olarak etiketlenmiş bir Orta Doğu ülkesine nüfuz etmesiyle sonuçlanmıştır. Bu durum Türkiye'nin çoğu zaman en modern orta doğu ülkelerinden biri olarak görülmesine neden olmuştur. Geleneksel olarak Türk Lirası'nın Orta Doğu para birimlerinin çoğundan daha güçlü olması nedeniyle görece daha iyi bir ekonomiye sahip olmuştur.

Türkiye'nin güçlü ekonomisine ve Batı etkisine rağmen kültürel özellikleri, geleneksel Batı ülkelerinin kültüründen hala çok farklıdır. Türkiye resmi olarak laik bir devlet olarak kurulmuş olsa da, dini değerlerin ülkede işyerlerini büyük ölçüde etkileyen temel bir değer olmaya devam ettiğini gösteren birçok işaret var. Türk bayrağı üzerinde İslam sembolünü taşımaktadır. Türkiye nüfusunun %99'u Müslümandır (ABD Dışişleri Bakanlığı, 2018). İlkokuldan liseye kadar her Türk çocuğunun İslam dini derslerine katılması zorunludur. Devlet, “Sünni İslam'ın uygulanmasını teşvik etmek ve mümkün kılmakla” görevli bir devlet kurumu olan Diyanet İşleri Başkanlığı'na büyük miktarda fon sağlamaktadır (ABD Dışişleri Bakanlığı, 2018). Ülkedeki imamlar (Müslüman din adamı) maaş karşılığı çalışmaktadır ve hatta yurt dışına imam gönderilmektedir. Başkanlığın 2016 yılında bütçesi 2 milyar Türk Lirasının üzerinde gerçekleşmiştir (Öztürk, 2016). Diyanet, her cuma günü yurt içi ve yurt dışındaki her imamın camisinde okuması için bir hutbe hazırlamaktadır. Bu gerçekler, İslam'ın ülke kültüründe ve hatta Türk kişiliği üzerinde çoğu Batı ülkesinde mevcut olmayan büyük bir etkiye sahip

olduğunu göstermektedir (Waxman, 1997). Bir çalışma, her katılımcının kendini Tanrı'ya karşı sorumlu hissettiğini ve bu hayattaki başarılarının sonsuz yaşamlarını doğrudan etkileyeceğine inandığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda işlerini ilerletmek için hâlâ modern teknoloji ve bilimin peşinden gitmeye devam ettiler. Bu prensip “İki kanatla uçmak” olarak tarif edilmiştir (bkz. Şekil 2). (Karakaş, Sarıgöllü, Kavas 2014).

Başka bir çalışma, Türklerin dindar yaşam tarzının işyerinde zihinsel dayanıklılıklarını,

Şekil 2



farkındalıklarını ve politik becerilerini geliştirdiğini gösterdi. İşyerinde din dostu ortamları teşvik etmenin ne kadar önemli olduğu çalışmada anlatıldı (Wang, Chi, Erkılıç, 2021). Batılı şirketler için din dostu bir işyeri, Orta Doğulu bir şirketin din dostu işyerinden farklı olacaktır. Açık farklardan biri, Müslümanların günlük ibadetlerini yapabilmeleri için özel bir odalarının olmasıdır. Bu, Batılı şirketlerin Orta Doğu'da etkili işlere ve ortaklıklara sahip olmak için öğrenmesi gereken birçok farklılıktan biridir.

Araştırmamızda kullandığımız önemli bir kültürel unsur da Ahilik sistemidir. Ahilik sistemi, Osmanlı İmparatorluğu'nda esnaf arasında dürüst ilişkiler kurmak ve toplum inşa etmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Baz, 2015). Bir çalışmada Ahiliğin temel misyonu “mükemmel bireyler yetiştirerek mükemmel toplumlara ulaşmak, insanlığa ve millete hizmet etmek...” şeklinde özetlenmişti. Ahilik sistemi “üretici-tüketici ilişkisini en iyi şekilde düzenlemek ve dürüstlüğü iş yaşamına hakim kılmak”... amacıyla zamanla kurumsallaşmıştır” (Uyar ve Erdoğan, 2005). Örgütün temeli etikdir ve örgüt “bunun üzerine yükselmiştir” (Karatop, Karahan ve Kubat, (2011). Ahilik örgütü o kadar başarılı ve saygındı ki, bir çalışma onu “Osmanlı Devleti'nde kurulmuş en büyük ve en organize sivil toplum örgütü” olarak adlandırmıştı (Ülger, Ülger (2005).

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu vaka çalışması için araştırmamız şu soru etrafında yoğunlaşıyor: "Yöneticinin etik davranışları Türkiye'nin Doğusundaki küçük işletmeleri nasıl etkiler?? Destekleyici sorularımız ise şunlardır: “Etik uygulamaları nasıl kurar ve sürdürürüz? 'Nasıl' sorusuna cevap arayan sorgular, doğal olarak, araştırılan sorunları veya zorlukları anlamayı ve potansiyel olarak çözmeyi amaçlayan teorilerin ve modellerin geliştirilmesine katkıda bulunur (Strauss ve Corbin,

1990; Yin, 2003).

Gömülü teori vaka çalışması metodolojisi, a) gerçek hayattaki gözlemler, b) röportajlar ve c) arşiv kayıtları gibi unsurları birleştiren ve böylece daha geniş bağlamlara yansıtılabilecek kavrayışlar sağlayan ayırt edici bir kapasiteye sahiptir (Merriam, 2009; Yin, 2003). Özellikle bağlamsal arka plan ve çalışma ortamındaki eserler, sonuçlara önem verilmesinde önemli roller üstleniyor. Kapsamlı amacımız, etik değerleri geliştirme ve yerleştirme sürecini kapsayan dinamik bir modeli (Yin, 2003) şekillendirmek için araştırma bulgularını kullanmaktır. Bu çalışma temel olarak kolektif yorumun ve dolayısıyla değerlerin örgüt üyeleri tarafından oluşturulduğu yapılandırmacı epistemolojik bir bakış açısıyla desteklenmektedir (Crotty, 2003). Veri toplama ve analiz metodolojimiz, işgücünün doğasında olan kolektif kurumsal inançları, değerleri ve normları ortaya çıkarmaya yardımcı olan niteliksel tekniklere yönelmektedir. Nitel yöntemler, verileri tematik analiz yoluyla bir araya getirerek veya "soyutlayarak" titizlikle verileri yapı sökümü uğratır (Eisenhardt ve Graebner, 2007; Merriam, 2009; Strauss ve Corbin, 1990). Bu yaklaşım bireysel bakış açılarını en aza indirirken kolektif duruşu ön plana çıkarmaktadır. Temelde verileri, katılımcıların bakış açılarının uyumlu olacağı bir düzeye yükseltmekteyiz.

Veri Toplama

Nitel araştırma alanında verilerden görüşmeler, gözlemler ve eserler yoluyla istifade edinilebilir. Gözlemsel veri toplama faaliyetimiz, çalışanlarla gayri resmi etkileşimleri de kapsayacak şekilde bireysel veya grup davranışlarının salt gözlemlenmesinin ötesine geçmiştir. Ayrıca, şirket iletişimi ve işyerinin ambiyansını şekillendiren kültürel unsurlar (fotoğraflar, sergilenen değerler, sergi vitrinleri vb.) dahil olmak üzere ortaya çıkan eserlere dikkat çekilmiştir.

Bu görüşmeler, ön saflardaki katılımcılara gizlilik duygusunu hissettirmek ve konu dışı rahatsızlıkları ortadan kaldırmak için özel bir ortamda yerinde gerçekleştirildi. Katılımcılar, bu görüşmelerin gönüllülük esasına dayalı olduğu ve herhangi bir noktada geri çekilme özgürlüğüne sahip olduğu konusunda usulüne uygun olarak bilgilendirildi. Mülakat yapımız, sorunların 'nasıl' ve 'neden'ini araştırmak için tasarlanmış yarı yapılandırılmış, açık uçlu soruları içeriyordu ve veri doygunluğuna ulaşana kadar ortaya çıkan temaları netleştirmemize ve takip etmemize olanak sağladı.

Bu, yapılan anketlere ilişkin 14 sorudan oluşan nitel bir çalışmadır. Küçük işletme sahiplerine veya yöneticilerine yirmi adet anket dağıtıldı. Katılımcıların hiçbiri 20 den fazla çalışanı yönetmezken çoğu da 10 un altında çalışanı yönetiyordu. Yönetici katılımcılardan yalnızca biri kadındı. Anketler ya yöneticilere verildi ve yönetici kendine ayrılan zamanda anketleri doldurdu ya da doğrudan onlarla görüşme yapıldı. Katılımcıların yaş aralığı 30'lu yaşların ortalarından 60'lı yaşların ortalarına kadar değişmektedir. Üç Arap mülteci (2 Suriyeli ve 1 Iraklı) dışında tüm katılımcılar Türklerden oluşuyordu (Türkler, Kürtler veya Zazalar). Katılımcılar çeşitli iş sektörlerinde çalışmışlardır: eğitim, tıp uzmanları, esnaf, emlakçılar, satıcılar, gıda endüstrisi vb. Tüm katılımcılar Elazığ, Türkiye'de ikamet etmekte ve çalışmaktadır.

Analiz

Niteliksel verileri işlemek için Strass ve Corbin'in (1990) titiz analitik prosedürleriyle tanınan üç adımlı kodlama yaklaşımından yararlandık. Açık kodlama alanında görüşme verilerini cümlelere ayırdık. Eksensel kodlamada ilgili verileri içerik veya anlamı kapsayan kapsayıcı kategoriler ve alt kategoriler halinde gruplayarak titizlikle sıraladık ve kullandık, Daha sonra, merkezi veya temel kategoriyi belirleyerek seçici kodlamaya giriştik. Bu adım aynı zamanda

kategoriler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını da gerektiriyordu. Süreç modelleri oluşturulurken bu aşama, incelenen olguyla sonuçlanan faaliyetlerin sıralı akışını açıklayabilir. Bu adımların her biri, kodlama notlarıyla titizlikle belgelendi; her ilerleme ve nihai sonuçlar titizlikle izlendi

Kapsamlı analizimizin bir ürünü olarak, etkili liderlik için zorunlu olan temel kurumsal değerleri ve davranışları kapsayan bir başlangıç modeli formüle ettik. Bu modeli doğrulamak için bulgularımızı bir üye kontrolü yoluyla katılımcı incelemesine tabi tuttuk ve sonuçların araştırmacı önyargısından uzak, kurumsal perspektiflere dayalı kalmasını sağladık (Strauss & Corbin, 1990).

BULGULAR

Bu çalışma iki yönlü bir araştırmayla yürütülmüştür: Türkiye'nin doğusundaki küçük işletmelerde etik yönetim uygulamalarının etkisini araştırmak ve etik uygulamaları yerleştirme ve sürdürme sürecini anlamak. Bu araştırma sırasında etik liderlik önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmıştır.

Etik yönetim uygulamalarının etkisi: Rol modeller

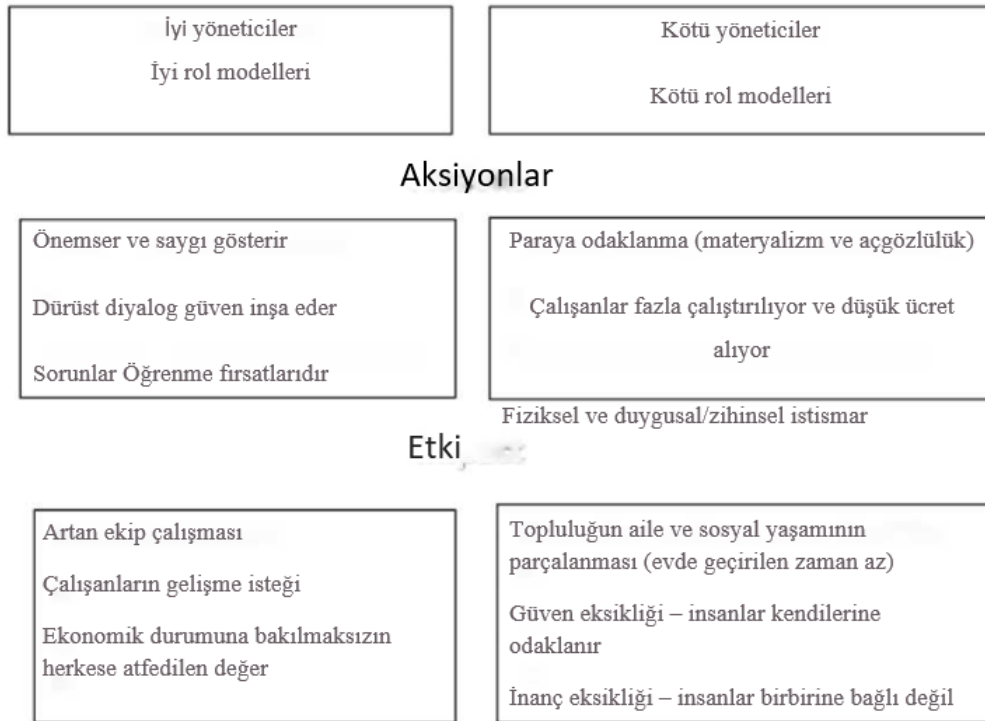
Özellikle etik rol modellerinin etkisi, çalışan grubunda güven, işbirliği ve motivasyon ortamını teşvik eden çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Buna karşılık, materyalizmi ve parasal kazanımları öne çıkaran liderlik, olumsuz sonuçlara yol açarak personelin aşırı sorumluluk yüklenmesine, aile dinamiklerinin gerginleşmesine ve güven düzeylerinin azalmasına neden olmuştur. Ekonomik baskılar ve medyanın etkisi şeklinde zorluklar ortaya çıkarken, tarihsel değerler ve inanç da etik uygulamaları üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır.

Araştırmanın ilk bölümüne (Şekil 3'te gösterilen) ilişkin olarak, birkaç keşif göze çarptı ve ortaya çıktı. Usta yönetsel bilgeliğin derin önemi, yankı uyandıran bir vahiy olarak göze çarpmaktaydı. Etik bir yönetici yalnızca övgüye değer bir rol modeli rolünü üstlenmekle kalmaz,

aynı zamanda başkalarına karşı gerçek bir ilgi ve saygı da gösterir. Bu tür yöneticiler şeffaflık ve güven ile karakterize edilen bir ortamı teşvik ederek işbirliğine dayalı bir ortamı besler. Etkileri, çalışanları arasında gelişmiş ekip çalışmasının geliştirilmesine kadar uzanır ve çalışanlarının gelişim dürtüsünü aktif olarak artırır. Tersine, parasal kazançlara ve materyalist arayışlara odaklanan yöneticilerin zararlı etkisi açıkça ortadaydı. Bu tür yönetsel uygulamalar her zaman aşırı iş yüküne ve yetersiz ücretlendirilen çalışanlara yol açtı. Bu da aile birimlerinin parçalanmasına ve ilişkisel güvenin yaygın bir şekilde erozyona uğramasına yol açtı.

Şekil 3

Türkiye'nin Doğusunda etğin iş hayatına etkileri nelerdir?



Çalışma sırasında toplanan anlatılar, Tablo 1'de özetlendiği üzere, bu dinamiklerin canlı bir resmini ortaya koymaktadır. "Yöneticilerin rol modelleri olduğu" iddiası, yönetsel davranışın derin dalga etkisinin altını çizerek derinden yankı bulmaktadır. Bu duygu, "Sürekli bir araya geliriz ve asla sorunları örtbas etmeyiz" sözünün de vurguladığı gibi, sorunları şeffaf bir şekilde ele alma uygulamasıyla daha da desteklenmiştir. Ek olarak, eşitlik ve paylaşılan öğrenme ahlakı, "bir araya geliriz ve herkesten öğreniriz, herkese eşit davranılır" ifadesiyle de vurgulandığı gibi, dikkate değer bir şekilde benimsenmiştir."

TABLO 1
Türkiye'nin Doğusunda etiğin iş hayatına etkileri nelerdir?

Etik rol modeli	Temsilci alıntıları
İyi Liderlik Etik rol modeli Aksiyonlar: Önemser ve saygı gösterir	Yöneticiler rol modeldir, eğer iyiye çalışanlar iyidir, kötüye çalışanlar da kötüdür. Patron iyiye çalışanlar da iyidir. Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını/isteklerini önemsediklerini göstermeleri ve bunları karşılamaya çalışmaları gerekir. Çalışanlara haklarını verin ve onlara kurallara uygun davranın. Onlara haklarını ve menfaatlerini verin çünkü biz bir aileyiz.
Dürüst & güven inşa eder	İşimizin temeli dürüst olmaktır. Müşterilerinize ve çalışanlarınıza karşı dürüst olursanız, onlar da size karşı dürüst olacaktır. Dürüst bir kalbe ve akla sahip olmanız gerekir. Kalbinizde ve zihninizde ne varsa, eylemlerinize yön verecektir. Dürüst davranmazsanız çalışanlarınızın ve müşterilerinizin güvenini kaybedersiniz.
Öğrenme fırsatları olarak problemler	Sürekli bir araya geliyoruz ve hiçbir zaman sorunların üstünü kapatmıyoruz. Çalışanlarımızın önerilerini, yeni işe başlayanlarda gelseler dahi ciddiye alıyoruz. Birbirimizle her şeyi paylaşma konusunda rahatız. Mesleğimizin dışındaki etik değerler bile bizim için önemlidir
Etki: Artan ekip çalışması	Her zaman dikkatli ve özenli olmamız gerekiyor, hastalarımızı tedavi ederken etik davranmam gerekiyor. Zamanla yoruluyorum ama birlikte çalışıp birbirimizi tanıdıkça (çalışanlar ve yöneticiler) herkesin güçlü ve zayıf yönlerini bildiğimiz için iş kolaylaşıyor
Çalışanların gelişme isteği	Gelişmek isteyenler için daha tecrübeli oluyoruz, kendimizi geliştiriyoruz, o zaman daha ahlaklı olabiliyoruz. Ayrıca çalışanlarımıza, bir şey alıp almamalarına bakmaksızın, insanları içeri girdiklerinde hoş karşılamalarını ve ayrılırken nazik olmalarını söylüyoruz. Çalışanlarımıza, kapıya kim gelirse yardım etmeyi öğretiyoruz.
Ekonomik durumuna bakılmaksızın herkese atfedilen değer	Çalışanlarımıza belirlenen bir kitabın fiyatını asla artırmamalarını öğretiyoruz. Bazı satıcılar müşteriye zengin ya da yabancı olarak değerlendirdiğinde daha yüksek fiyat verebiliyorlar. Hep aynı fiyatı veriyoruz.
Olumsuz Liderlik Etik olmayan rol model Aksiyonlar: Paraya odaklanma (materyalizm ve acgözlülük) Çalışanlar fazla çalıştırılıyor ve düşük ücret alıyor	Patron kötüye çalışanlar iyi ya da verimli olamaz İnsanlar para yüzünden kör oluyor Zaman geçtikçe patronlar para yüzünden kör oluyor Şu anda personel sayımız az, maaşı düşük, performans beklentisi yüksek, stres düzeyi yüksek bir iş.
Fiziksel ve duygusal/zihinsel istismar	Çalışanlar işyerinde rahat değil. Çalışanın maaşını hak etmesi (örneğin çok az ya da asgari ücretin altında ücret alırlar), fiziksel ya da zihinsel istismar (motivasyonunun düşmesine neden olması), bunların hepsi etiği olumsuz etkileyerek çalışmaktan ve iyi çalışan olmaktan soğumasına neden olur.

Etki:

Aile ve sosyal yaşamın parçalanması (evde vakit geçirememesi)	Ailemizle veya arkadaşlarımızla yeterince zaman geçirmiyoruz ve etikten uzaklaşıyoruz.
Güven eksikliği – insanlar kendilerine odaklanırlar	Güven artık yok. Ailenizden ya da arkadaşlarınızdan yardım almak yerine kredi almak için bankaya gidirsiniz.
İnanç eksikliği – insanlar birbirine bağlı değil	Daha küçük bir alanda 6-7 dükkân arasında buna benzer bir şey bulduk. Yanlış yatırım yapana ve sonra iflas edene kadar iyiydi. Artık güven kırıldı. Osmanlı'da iyi bir sistem vardı, güven iyiydi ama şimdi durum berbat, babalar kendi oğullarına güvenmiyor.

Kasvetli bir dip akıntısıyla karşı karşıya kaldık: Çalışanlara asgari ücret ve sosyal yardımlar da dahil olmak üzere gerekli haklarını sağlama konusunda isteksizlik sergileyen endişe verici sayıda yönetici. Finansal kazançların karanlık cazibesi, bu yöneticileri etik hususlara karşı kör etmiş gibi görünüyor. Katılımcılardan alınan iki çarpıcı alıntı (Tablo 1) bu gerçeği kısa ve öz bir şekilde özetlemektedir. “Şu anda personel sayımız az, maaşımız düşük, performans beklentimiz yüksek, stresimiz yüksek.” İkincisi, “Ailemizle, arkadaşlarımızla yeterince zaman geçirmiyoruz ve ahlakımız bozuluyor”, ise bu vicdansız uygulamaların insani bedelini ortaya koyuyor.

Etik uygulamaların oluşturulması ve sürdürülmesi

Etik bir işi nasıl yaratır ve sürdürürsünüz? Her şeyden önce yetkin ve ilkeli bir liderin varlığı gereklidir. Lider, örgütsel çerçeve içerisinde etiği yüceltme konusunda önemli bir rol üstlenir. Bu taahhüt, açık ve etkili iletişim ile karakterize edilen bir kültürün oluşturulmasında ve ayrıca etik davranışa olanak sağlayan bir iklimi her zaman teşvik eden bir güven temelini oluşturulmasında ifade bulmaktadır. Şekil 4'te gösterildiği gibi bu karmaşık süreç, işyerinin etik dokusunu güçlendiren veya zayıflatan bir dizi faktörden etkilenir.

Şekil 4

Etik bir işi nasıl yaratır ve sürdürürsünüz?

<u>Olumlu etmenler:</u>	<u>Etik iş yaratma:</u>	<u>Olumsuz etmenler:</u>
Ahilik iş ahlakının tarihi kültürü	Lider iyi bir etik rol modelidir	Açgözlülük
İnanç	<i>Temel odak:</i>	Ekonomik kriz
Güçlü aile	Lider etiğe öncelik verir	Materyalizm
	<i>Aşağıdaki özelliklerde bir kültür yaratır:</i>	Sosyal medya ve medya
	Etik konusunda açık ve sık iletişim	
	Etik konularda iyi çatışma çözümü	
	Korku yerine dürüstlüğü inşa ederek güven yaratır	
	<i>Etik davranış:</i>	
	Çalışanlara değer verir ve saygı duyar (onlara haklarını, uygun ücreti verir ve ekip olarak çalışır)	
	Kendisi dahil herkesin hesap verebilirliği.	
	Aktif olarak çalışanlardan geri bildirim arar.	
	Çevresindeki çalışanlara ve topluluğa yardım eder	

İyi etik davranışlara yol açan iyi bir iletişim ve güven kültürü yaratırlar. Şekil 4'te, iş yerini etkileyen kültürdeki olumlu ve olumsuz etmenlerin yanlarda listelendiğini görüyorsunuz. Olumsuz tarafta ise açgözlülük, ekonomik kriz, medya ve manevi güçler var. Olumlu tarafta, inanç ve aileyle birlikte Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanan bir güzel ahlak tarihi görüyorsunuz. Şu önemli alıntıya dikkat edin: “Aile hayatının olmayışı etiğin yıpranmasına neden oldu” (Tablo 1). Ortaya çıkan temalardan biri şu yorumun gösterdiği kadim temel değerlerden ayrılış ifadesiydi: “Dinimizden uzaklaşıyoruz. Sanki Tanrı yokmuş gibi davranıyoruz. Allah'tan korkan bir insan bunları yapmaz.”

Etik iş yaratma

Temsilci alıntıları

**Lider Etik Bir
Rol Modeldir**

Temel odak:

Lider etiğe öncelik verir

Restoranım etik açıdan daha iyidir çünkü bunu önemsiyorum.
Etik kurallarımızı ciddiye alır, dikkatli ve dürüst çalışırız.

Kültür Yarat:

Etik konusunda açık ve
sık iletişim

Herkesin kendi etiğinden emin olması gerekiyor ve bizim de onlara sürekli hatırlatmamız gerekiyor. Eğer çalışanlarda etik eksikliği varsa onlara eğitim vermemiz gerekiyor. Yöneticiler ve çalışanlar açık ve dürüst bir iletişim kurmalı.

Etik konularda iyi çatışma
çözümü

Kendi kurallarımı uyguluyor, çalışanlarımla açıkça paylaşıyor ve toplantılarımızda onlara hatırlatıyorum. Bir sorun varsa çalışanımla bireysel olarak görüşüp onları dinlerim ve birlikte çözüm üretmek için çalışırım. Eğer çok uğraştığımız halde sorun hala çözülmezse onları işten çıkartırız.

Korku yerine dürüstlüğü
inşa eder, güven yaratır

Sürekli bir araya geliyoruz ve hiçbir zaman sorunların üstünü kapatmıyoruz. Yeni başlayanlar dahil çalışanlarımızın önerilerini ciddiye alıyoruz. Birbirimizle her şeyi paylaşma konusunda rahatız.

Etik davranış:

Çalışanlara değer verir ve
saygı duyar (onlara
haklarını verir, uygun
ücret verir ve ekip olarak
çalışır)

Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını/isteklerini önemsediklerini göstermeleri ve bunları karşılamaya çalışmaları gerekir. Çalışanlara haklarını verin ve onlara kurallara uygun davranın. Onlara haklarını ve menfaatlerini verin çünkü biz bir aileyiz.

Kendisi dahil herkesin
hesap verebilirliği. Aktif
olarak çalışanlardan geri
bildirim alır.

Çalışanlar belirlenen şirket etik ilkelerinin dışına çıkmamalıdır. Ara sıra işyerinde kalite kontrolümüz olur. Bunu yapmamıza yardımcı olacak birkaç adımdan oluşan bir kontrol sistemimiz var. Farklı insanları tekrar tekrar kontrol ediyoruz. Kimseyi dışarıda bırakmıyoruz. Toplantılarımızda neleri daha iyi yapabileceğimizi konuşuyoruz ve neye karar verirsek onu hayata geçiriyoruz.

Komşu çalışanlarına ve
topluluğa yardım eder

İyi bir kâr elde edersem cömert olabilirim, diğer insanlardan daha ucuza satış yapabilirim ve müşterilerime destek verebilirim.

**Etik üzerindeki olumsuz
baskılar
Ekonomi**

Açgözlülük
Materyalizm

Ülkemizdeki en büyük sorun ekonomik krizdir. Ekonomik olarak ülkemiz istikrarlı değil. Bu, ruhsal sorunlara neden olan ve işimizi olumsuz yönde etkileyen kötü bir durum. Bunun kötü olduğunu biliyorum ama yapabileceğim bir şey yok. Her zaman aklımda. Gerçekten çok çalışıyorum ve çok az kazanıyorum.
Artık her şey parayla alakalı. İnsanlar sadece para kazanmayı düşünüyor

Yaşam standardı değişti. Herkes lüks bir hayat yaşamak ister. Herkes zengin olmak ister. Önceleri sadece zenginler vardı ve onlar da bu şekilde yaşıyorlardı ve hiç kimse böyle olmayı gerçekten umursamazdı. Ama artık herkes böyle olmak istiyor.

TABLO 2
Etik bir işi nasıl yaratır ve sürdürürsünüz?

Sosyal medya ve medya	Bunların çoğunun (iş hayatındaki etik eksikliği) sosyal medyadan, ekonomik koşullardan, internette, basından, kötü ahlaktan, televizyondan (propaganda gibi), eğitimdeki boşluklardan kaynaklandığını düşünüyorum
Manevi güçler	Şeytanın büyük bir etkisi olduğunu düşünüyorum
Etik üzerindeki olumlu baskılar Ahilik iş ahlakının tarihi kültürü	Ancak gerçekten iyi olan, insanların para kazanmaktan çok komşularına yardım etmeye ilgilendikleriydi. Mesela dükkanımın yanında bir berber var. Komşum olduğu için saçımı kestirmeye gidiyorum. Daha ucuz bir saç kesimi için başka bir yere gidebilirdim ama en yakınımındaki komşuma yardım etmek istiyorum. Bütün ihtiyaçlar böyle karşılanırdı.
İnanç	Sürekli eğitim, sorumluluk, disiplinli iş ahlakı, dindarlık
Müşteri sadakati	Müşterilerimizle iyi ilişkiler kurmaya ve onlara aile gibi davranmaya çalışıyoruz. Bizim için önemli olan devamlı müşterilerdir. Bize destek veriyorlar. Birkaç yıl önce şiddetli bir deprem oldu ve binamızı kaybettik. Tekrar açıldığımızda müşterilerimiz geri geldi. Bize yardım etmek için fazla para öderlerdi. Tatlı 100 TL olsa 200 TL öderlerdi. Bunun bize çok büyük bir yardım oldu

İlkeli bir lider, etik kuralları temel bir öncelik olarak görür ve çalışanlar arasında etik kuralları sürekli olarak güçlendirir. Bu, "restoranım etik açıdan daha iyi çünkü onları önemli görüyorum" diyen bir yönetici tarafından ifade edildi (Tablo 2). Kültürel bağlamda etik yöneticiler çok önemli bekçiler olarak işlev görürler. Bunların yokluğunda, asgari ücret ve sosyal yardımları kapsayan işçi haklarının güvence altına alınması gibi temel etik kararlar bocalama eğilimindedir. Tersine, etik liderlik ortaya çıktığında, iş gücü için gelişen bir ortam yaratır. Özellikle güvenin Türk kültüründe önemli bir yeri var ve derin bir etki yaratır. Bu nedenle yetkin bir yöneticinin varlığı büyük önem taşımaktadır. Güven, çalışanları rollerine bağlayan temel fonksiyondur; yönetimsel ikiyüzlülük karşısında parçalanmış, sadakati ve güveni aşındıran bir temel. Tersine, güvenilir bir yönetici, iş gücü arasında sadakati ve kararlı bağlılığı teşvik eder.

Şekil 4, hem yapıcı hem de zararlı olarak etki eden dinamikleri tasvir etmektedir. En güçlü olumsuz etkiler arasında ekonomik kriz ve medya yer almaktadır. Katılımcılar, medya platformlarının nasıl zengin yaşam tarzlarını sergilediğini, bireylerin gerçek koşullarıyla sıklıkla çatışan arzuları nasıl teşvik ettiğini vurguladılar. Sonuç olarak, bireyler bu tür yaşam tarzlarını takip ederken kısa yollara başvurur ve etikten ödün verirler. Bir katılımcı net bir şekilde şunları kaydetti: "Yaşam standardı değişti. Herkes lüks bir hayat yaşamak istiyor. Herkes zengin olmak istiyor. Önceleri sadece zenginler vardı ve onlar da böyle yaşıyordu ve hiç kimse böyle olmayı gerçekten umursamazdı. Ama artık herkes böyle olmak istiyor" (Tablo 2).

Aksine, Şekil 4'ün olumlu tarafı, kişisel kazançtan ziyade toplumsal dayanışmayı savunan kültürel ahlakı yansıtıyor. Yerel bir mağaza sahibi, "Yanımda bir berber var. Daha ucuza saç kestirmek için başka bir yere gidebilirim ama en yakınimdaki kişiye yardım etmek istiyorum. Ahilik sistemi tüm iş ihtiyaçları için bunu gerektirir" (Tablo 2)), bu ahlakı özetlemektedir. Tarihsel bağlam bu bakış açısını daha da zenginleştiriyor. Allah'ı memnun etmek ve komşulara yardım etmek amacıyla hareket eden Ahilik sistemi de bu hayırsever yaklaşımın bir kanıtı olarak yerini bulmaktadır (Baz, 2015).

Çıkarımlar

Araştırmanın sonuçları hem eğitim hem de aile hayatını kapsamaktadır. Türk ilkokullarında etik değerlerin desteklenmesi, gelecek nesil etik iş dünyası liderlerinin temelini oluşturabilir. Etik davranışların şekillenmesinde aile değerlerinin ve toplumsal baskıların rolünün kabul edilmesi, daha etik bir toplum ve iş ortamının geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Arzumuz, Türkiye'de iyi iş ahlakını teşvik etmek için bu bilgiyi gelecek nesil iş liderleri ve vatandaşlarla paylaşmaktır. Araştırma bunun çalışanlar ve toplum için ne kadar önemli

olduğunu gösterdi. Türkiye'de etik konusuna başlamak için en iyi yerin ilkokul etik müfredatlarına bakmak olduğuna inanıyoruz. Okullar genellikle karakter eğitiminin verileceği en kolay yerlerden biridir (Berkowitz, 2002). Türk okulları 2003 yılından bu yana etik ve değerleri sistematik ve farklı yoğunluklarda öğretmeye çalışmaktadır (Gündoğdu, Çelik, Yanar, Kahyaoğlu ve Dönük, 2017). Türkiye'de son birkaç on yıldır bu alana ilgi ve araştırmalarda artış gözlenmektedir (Gündoğdu, Çelik, Yanar, Kahyaoğlu ve Dönük, 2017). Bulgularımızın Türk ilkokullarında öğretilen karakter eğitimine fayda sağlayacağını umuyoruz.

Bir araştırmacı karakter modellerinin öğrencilerine gösterilmesinin önemini belirtti. Öğrencilerin hayatlarındaki yetişkinler tarafından canlandırılan karakterleri görmeleri hayati önem taşımaktadır (Berkowitz, 2014). Sonuç olarak Türk çocuklarına evde hangi etik kurallarının öğretildiğini ve modellendiğini bilmek önemlidir. Bir çalışmada Türkiye'de aile değerlerinin iş etiği üzerindeki güçlü etkisine dikkat çekilmiştir (Akman, 2011). Gelecek nesil Türk iş dünyasının liderlerinin etik açıdan başarılı olabilmesi için bunların okullarda ve evlerde öğretilmesi gerekmektedir. Bulgularımızın, toplumda daha iyi etik kuralların desteklenmesi amacıyla Türk halkının evlerinde de anlatılabileceğini umuyoruz.

Sonuç

Etik liderlik, Doğu Türkiye'deki işletmelerin etik manzarasını şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, rol model olarak etik yöneticilerin önemini altını çizmekte ve etik uygulamaları yönlendirmede güçlü karakterin önemini vurgulamaktadır. Kültürel nüanslara rağmen, etik liderlik ilkeleri işletmeler genelinde uygulanabilir ve olumlu bir çalışma ortamını ve toplumsal etkiyi teşvik eder.

Bu kültürde etik yöneticiler darboğaz işlevi görür. Etik bir yöneticiniz yoksa işçilere asgari ücret, yan haklar gibi haklarının verilmesi gibi temel etik kararlar da alınamaz. Yönetici

iyiyse, çalışanlarına ve topluma fayda sağlayan güven dolu bir ortam yaratır. Güven, iyi bir yöneticiye sahip olmanın bu kadar önemli olmasının ana nedenlerinden biridir. İşçiler yöneticiler arasında ikiyüzlülük görürlerse güven ve sadakatlerini kaybederler. Ancak çalışan yöneticisine güvenirse işine sadık kalır.

İyi bir yönetim oluşturulduktan sonra işletmede etik uygulamalar oluşturulur ve sürdürülür. Yönetici bunu etiği ön planda tutarak ve açık ve sık iletişim, iyi çatışma çözümü ve güven ile bir etik kültürü yaratarak yapar. Bu kültür daha sonra çalışanlara değer verilen, sağlıklı sorumlulukların tesis edildiği ve toplumun geliştirildiği davranışları destekleyen temel değerlerin oluşmasına yol açar. Bu tür işletmeler genellikle Ahiliğin tarihi kültürü, inanç, aile gibi toplumdaki olumlu kaynaklardan etkilenir.

Türkiye'nin Doğusunda etik liderlik anlayışını derinleştirmek için gelecekteki araştırmalar kültürel etkilerin iş etiği üzerindeki etkisini araştırabilir ve etik eğitiminin eğitim sisteminin çeşitli düzeylerine dahil edilmesinin etkinliğini araştırabilir.

KAYNAKÇA

- Akman, V. (2011). Türkiye'de iş etiği algısını etkileyen faktörlere ampirik bir bakış. *EMAJ: Gelişen Piyasalar Dergisi*, 1(1), 1-11.
- Baz, İ. (2015). Ticareti, sanatı ve ahlaki değerleri esas alan bir kuruluş: Ahilik Kurumu. *Constantin Brâncuși" Yıllıkları*.
- Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2014). okullarda karakter gelişiminin etkili bir şekilde desteklenmesinin temellerine dayalıdır. *Ahlak ve karakter eğitimi el kitabı*, 252.
- Berkowitz, M. W. (2002). Karakter eğitimi bilimi. *Karakter eğitiminde yeni bir dönem başlıyor*, 508, 43-63.
- Elçi, M., Kitapçı, H., & Ertürk, A. (2007). Türkiye'de kalite kültürü ve kurumsal etik değerlerin çalışanların iş tutumları ve iş performansı üzerindeki etkileri: Bütünleştirici bir yaklaşım. *Toplam Kalite Yönetimi ve İş Mükemmelliği*, 18(3), 285-302.
- Friedman, H. H. & Friedman, L. W. (1988) Kurumsal başarı için bir çerçeve, *İş Etiği Dergisi*, 8, s. 219-231.
- Gündoğdu, K., Çelik, B., Yanar, B. H., Kahyaoğlu, S. T., & Dönük, G. G. (2017). Türkiye'de Değerler ve Karakter Eğitimi Araştırmalarındaki Eğilimler. *Uluslararası Çevrimiçi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 76—90. <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.01.006>
- Karakaş, F., Sarıgöllü, E. ve Kavas, M. (2015). Kolektif maneviyat söylemleri ve Türk İslam etiği: *Anadolu kaplanlarında üstünlük, bağlantılılık ve erdemlilik üzerine bir inceleme. İş etiği dergisi*, 129, 811-822.
- Karatop, B., Karahan, A. G., & Kubat, C. (2011). Osmanlı İmparatorluğu'nda toplam kalite yönetiminin ilk uygulaması: Ahilik teşkilatı. 7. *Uluslararası Katılımlı Araştırma/Uzman Konferansında" KALİTE* (s. 1109-1114).
- Murphy, A. R. (2005). Augustine ve Roma Gerilemesinin Retoriği. *Siyasi Düşünce Tarihi*, 26(4), 586-606.

- Moore, J. R., & Hanson, W. R. (2017). Fas'ta iş etiği modeli: *Onurun yükseltilmesi veya onurun korunması*. *Liderlik, Sorumluluk ve Etik Dergisi*, 14(2), 62-80.
- Oumlil, A. B. & Balloun, J. L. (2009). Amerikalı ve Faslı yöneticiler arasındaki etik karar verme farklılıkları. *İş Etiği Dergisi*, 84, 457478.
- Shlimon, N. S., & Kazem, E. A. R. (2021). Türkiye'deki ekonomik krizin Irak ekonomisine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (127).
- Tyler, T. (2005). Kuruluşlardaki çıkar çatışmalarını yönetmek: Sosyal değerleri harekete geçirmek, kişisel çıkarların davranış üzerindeki etkisini değiştirir mi? D. A. Moore, D. M. Cain, G. Loewenstein ve M. H. Bazerman (Ed.) *Çıkar Çatışmaları: İşletme, Hukuk, Tıp ve Kamu Politikasında Zorluklar ve Çözümler*. New York: Cambridge Üniversitesi, 13-35.
- Uyar, H., & Erdoğan, H. (2005). Ahilik ilkelerinin günümüz iş hayatına etkileri: Batı Akdeniz bölgesi örneği. *İnsani Değerler Dergisi*, 11, 19-61.
- Uygur, S., Spence, L. J., Simpson, R., & Karakas, F. (2017). Çalışma ahlakı, din ve ahlaki enerji: Türk KOBİ sahipleri-yöneticileri örneği. *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 28(8), 1212-1235.
- Ülger, B., & Ülger, G. (2005). Türk Milleti Tarihinde Bir Sivil Toplum Kuruluşu Modeli Olarak Ahilik ve Günümüz İş Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme: İlişki mi, Çelişki mi? *İnsani Değerler Dergisi*, 11 (1), 49-61.
- Wang, Y C., Chi, C. G. Q., & Erkılıç, E. (2021). Dindarlığın siyasi beceri üzerindeki etkisi: *Türkiye'deki Müslüman otel çalışanlarından elde edilen kanıtlar*. *Uluslararası Çağdaş Otelcilik Yönetimi Dergisi*, 33(3), 1059-1079.
- Yavuz, M. H. (2003). Kamusal alanda İslam - Nur hareketi örneği. M. Hakan Yavuz ve J. L. Esposito (Ed.), *Türk İslamı ve laik devlet - Gülen hareketi* (s.1-18) içinde. New York, NY
- Yılmaz, İ. (2005). Çağdaş Türkiye'de devlet, hukuk, sivil toplum ve İslam. *Müslüman Dünyası*, 95, 385-411.
- Zheng, Q., Luo, Y., & Wang, S. L. (2014). Geçiş ekonomisinde ahlaki bozulma, iş etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk. *İş Etiği Dergisi*, 120, 405-421.