

Etik Yönetim: Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Şükriye Ulaşkın¹

Özet

20. yüzyılın başında Amerika ve Avrupa’da yaşanan büyük şirket skandalları ve şirketlerin toplumsal alanda sahip oldukları gücün artmasına bağlı olarak, hissedarların ve paydaşların beklentilerinde önemli değişiklikler olmuştur. Şirketlerin yalnızca ekonomik fayda üretmesi gereken kurumlar olduğu yönündeki etik anlayış değişmiştir. Toplumlar artık şirketlerden ekonomik sorumluluklar dışında ahlaki, sosyal ve gönüllük esasına dayalı farklı beklentilere sahiptir. Bu beklentilerden biri de ahlaka uygun bir yönetim tarzıdır. Etiğin, bir organizasyon içinde profesyonel bir biçimde yönetilebileceğini savunan ahlaki yönetim anlayışı literatürde *etik yönetim* olarak kavramsallaştırılmaktadır. Etik yönetim, hissedarlar dışında kalan diğer paydaşların da beklentilerini dikkate alması yönüyle geleneksel hissedar yaklaşımından farklılaşmaktadır. Paydaşların beklentilerini dikkate almak şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşması bakımından önemli olduğundan, şirketlerde etik yönetim, güncel bir uygulama haline almıştır. Hissedarlar dışında tüm paydaşların çıkarlarını gözetken kurumsal yönetim anlayışı, etik yönetim için uygun bir zemine sahiptir. 1999 yılında OECD’nin yayınladığı ilkeleri takiben kurumsal yönetim kavramını ülkeler kendi kültürlerine uyarlamış ve zaman içerisinde dünyada yaygınlık kazanan bir uygulama haline almıştır. Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetimin temel ilkelerini adalet, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak düzenlemiştir. Bu ilkeler, şirketin tüm paydaşlarının menfaatlerini koruyarak paydaşlar arasında denge kurmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, etik yönetim doğrultusunda ele alınan şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırımcıların kararlarına etki etmesi yönüyle yöneticilerin ve şirketlerin dikkate alması gereken ilkeler olarak ön plana çıkmaktadır. Etik yönetim, sosyal sorumluluk, paydaşlık ve kurumsal yönetim gibi kavramlar birbirinden bağımsız yönetim uygulamaları olmayıp birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bu doğrultuda bu çalışma, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiselliği yakalaması bakımından önem arz etmektedir.

1 Araş. Gör. Dr. Aksaray Üniversitesi İşletme Bölümü, sgulpinar@aksaray.edu.tr,
ORCID 0000-0001-8740-7134

Giriş

İş etiği², ilk ticari işlemlerin yapıldığı günden beri var olmuştur. Yaklaşık 4000 yıl önce oluşturulan Hammurabi kanunlarında yöneticilerin dürüst bir fiyat oluşturmaya çalıştıkları yazılıdır. M.Ö dördüncü yüzyılda Aristoteles esnaf ve tüccarların erdem ve kötülüklerini tartışmıştır. Eski Ahit, Talmud ve Kuran gibi çeşitli dini kaynaklarda dolandırıcılık, hırsızlık, uygun ağırlık ve ölçüler, rekabet ve serbest giriş, yanıltıcı reklamcılık, adil fiyatlar ve çevre sorunları gibi konular yer alır. 19. yüzyıla bakıldığında ise kölelik ve tekeller iş etiği kapsamında tartışılan konulardır (Kolb, 2008, s.216). İş dünyasında yaşanan değişimlere bağlı olarak iş etiği trendleri de farklılaşmıştır. Özellikle 1960'lı yıllarda sanayileşmeyle birlikte çevre kirliliği ve nükleer atıklar ekolojik birçok probleme yol açmıştır (De George, 1987, s. 202). Aynı yıllarda “ne üretirsem satarım” pazarlama mantığı arka plana itilmiş ve tüketicilerin hakları gündeme gelmiştir. 1970'li yılların sonunda rüşvet, ürün güvenliği, yanıltıcı reklamlar gibi temel etik konuları ortaya çıkmıştır. 1980'li ve 90'lı yıllarda iş etiği bilimsel bir çalışma alanı olarak kabul edilmiş, üniversitelerde ders olarak okutulmaya başlanmış ve sistematik bir çalışma alanı haline gelmiştir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008, s. 151; Halıcı, 2000, s. 24). 1980'den sonra uluslararası kuruluşlar ve devletler çeşitli etik davranış kodları ve mekanizmaları oluşturmaya başlamışlardır (Eryılmaz, 2008, s.1).

Etik ve etik dışı davranışlar yöneticiler için her zaman endişe kaynağı olsa da 2000'li yılların başında ABD ve Avrupa ülkelerinde yaşanan finansal skandallarla birlikte daha da önemli hale gelmiştir. Enron, Arthur Andersen, Adelphia, WorldCom, Tyco ve Parmalat gibi şirketlerin skandallarla anılmaya başlanmasında dolandırıcılık, finansal sahtekârlık ve üst düzey yöneticilerin kişisel açgözlülüğü etkili olmuştur (Gutterman, 2023, s.2). Piyasadaki yatırımcıların kendilerine ortak olmasını isteyen bu şirketler, olduklarından daha karlı görünmek amacıyla mali tablolarında maliyetleri düşük, gelirleri ise şişirilmiş bir şekilde vermişlerdir. Bir süre sonra ise şirketler ortaklarına kar dağıtamamış, şirket borçları için gerekli fonları sağlayamamış ve iflas etmişlerdir (Uyar, 2024, s. 188). Şirket skandalları yöneticilerin verdiği “doğru” kararların her zaman “iyi” bir karar anlamına gelmeyeceğini göstermiştir (Yazıcı, 2010, s. 2). Bu doğrultuda “ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmada bireylere yol gösteren kurallar, ilkeler, standartlar ve değerleri inceleyen bir

2 Felsefenin alt dalı olan *etik* ile etiğin pratik yaşamdaki karşılığını ifade eden *ahlak*, farklı kavramsal çıkış noktalarına sahip olsalar da yönetim ve organizasyon alanında, iş etiği ve iş ahlaki kavramları benzer anlamlara gelecek şekilde kullanılmaktadır. Literatürdeki yaygın kullanım doğrultusunda bu çalışmada iş etiği ve iş ahlaki kavramları aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır.

disiplin” olan iş ahlakı ön plana çıkmaya başlamıştır (Özgener, 2009, s. 52). 1990’ların sonu ve 2000’li yılların başında iş ahlakı üzerine çıkarılan dergi, makale ve kitap sayılarında artış yaşanmıştır. Üniversitelerde iş ahlakına yönelik programlar açılmış ve her geçen yıl bu programlara gelen öğrenci sayıları artmıştır (Brenkert, 2010, s. 703).

İş ahlakıyla birlikte önem kazanan bir diğer kavram *kurumsal sosyal sorumluluk* olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk, zaman zaman iş ahlakının yerini alacak şekilde kullanılmaktadır (Brenkert, 2010, s. 703; Yıldırım, 2018, s. 71). İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarını ayıran en önemli husus; sosyal sorumluluğun bir organizasyonun dış dünya ile ilişkilerini kapsamaması, iş ahlakının ise organizasyonun hem iç hem de dış ilişkilerini kapsamasıdır. Bu durumda iş ahlakı sosyal sorumluluğu da kapsayan, çatı bir kavramdır. Bir işletmenin deprem felaketi için yardım faaliyetlerinde bulunması sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilirken, eksik malzeme kullanarak binaların depremde hasar görmesine sebep olan inşaat firmasının davranışı, iş ahlakı kapsamında ele alınmalıdır (Demir ve Songür, 1999, s. 160). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, günümüz işletmelerinin karlılık hedefi ötesinde, toplum ve çevre üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, paydaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesinin yollarından biri haline gelmiştir. Şirketlerin, ekonomik sorumlulukları dışında yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarının da olduğu düşüncesi (Carroll, 1991) sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve paydaş kavramlarını bir arada ele almayı gerektirmektedir. Nitekim Freeman (1984)’ın paydaş teorisiyle birlikte bir şirketin uzun vadeli başarısının, paydaşlarının beklentilerini karşılayabilme düzeyiyle ilişkili olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluk ve iş ahlakı şirketler için birer rekabet aracı haline gelmiştir.

Şirket paydaşlarının beklentilerinde meydana gelen değişimler sebebiyle şirketler ahlaki bir yönetim anlayışı benimseme konusunda daha fazla duyarlı hale gelmişlerdir. Bu durum, etğin yönetimini bir ihtiyaç haline getirmiştir. Etik kodlar ve standartlar, etik komiteler, kurumsal yönetim, kurumsal kültür, sosyal sorumluluk, etik iklim gibi çeşitli kavramlar etik yönetim anlayışının kurumsal politikalara olan yansımaları göstermektedir. Bu uygulamalardan biri olan kurumsal yönetim, etik yönetim anlayışına uygun düşen örgütsel ortamı teşvik etmektedir. Kurumsal yönetim; bir şirketteki hissedarları da kapsamakla birlikte, şirketin faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan paydaşların haklarını korumayı ve şirketin sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlar (Aktan, 2013, s. 150). Kurumsal yönetim anlayışının gerektirdiği; yönetim kurulunun oluşturulması ve işleyişi, risk yönetimi ve denetimi, raporlama ve açıklama gibi çeşitli uygulamalar şirketlerin adil, hesap verebilir, şeffaf ve sorumlu bir şekilde hareket etmesini sağlarlar. Bu yönüyle kurumsal

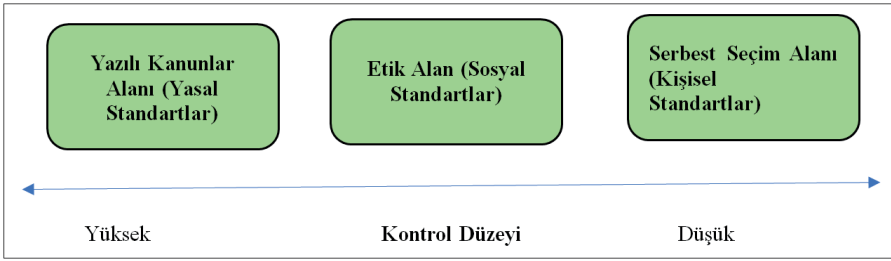
yönetim, etik bir yapıya sahiptir. Şirketin paydaşları arasında çıkar dengesi ni gözetmesi sebebiyle, kurumsal yönetim anlayışı iş dünyasına olan güvenin sağlanmasında önem taşımaktadır (Yazıcı, 2010, s. 13).

Etik yönetim, hissedarların dışında tüm paydaşların çıkarlarını ve kurumsal yönetim ilkelerini gözeterek karar almayı gerektirir. Bu doğrultuda bu çalışmada ilk olarak etik yönetim anlayışının kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için sonraki başlıklarda etik yönetimin teorik temelini oluşturan paydaş teorisi ve kurumsal yönetim anlayışı açıklanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik bu çalışmada ele alınan diğer konu başlıklarıdır. Literatürde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin çoğunlukla hissedarların çıkarları doğrultusunda ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmanın literatüre olan katkısı; şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hissedarlık yaklaşımından öte paydaşlık yaklaşımı doğrultusunda ele alınmasıdır. Bununla birlikte kurumsal yönetim, paydaşlık ve etik yönetim arasında kurulan bağlantıların literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve: Etik Yönetim

Akıl sahibi bir varlık olan insanın temel becerileri bilme ve eylemedir. Bilme yetisi; gözlem yapmayı, seyretmeyi, bağıntı kurmayı ifade eden teorik akıl ile ilgili unsurlara işaret ederken eyleme yetisi tasarlamayı, amaçlamayı ve tercihte bulunmayı ifade eden pratik akıl ile ilgili unsurlara göndermede bulunur. Pratik akıl sayesinde insan bir arada yaşayabilmek için gerekli olan alet yapmayı, çevresini düzenlemeyi ve doğayı kontrol etmeyi öğrenmiştir. Pratik akıl teknik ve araçsal yönden kendisinden yararlanan bir yeti olmasının dışında aynı zamanda insanların eylemlerini yönlendirme özelliğine de sahiptir. Eylemlerin “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” olarak değerlendirilmesi pratik akla dayalı olarak gerçekleşir. Bu değerlendirmede esas alınan referans ise insanın doğduğu andan itibaren etrafını kuşatan değer, buyruk, norm ve yasaklardan oluşmuş ve gelenek halini almış bir yaşam biçimidir. Çeşitli duygusal eğilim, düşünce, inanç, gelenek vb. olarak karşımıza çıkan bu yaşam biçimi *ahlak* olarak adlandırılmaktadır (Özlem, 2004). Ahlak üzerine düşünmek ve felsefe yapmak ise *etik* olarak adlandırılmaktadır. Bu yönüyle etik, ahlakın teorik temellerinin yer aldığı alandır. Etik, bir olay veya durum karşısındaki tutum ve davranışın ahlaki değerlere uygunluğunu sorgulamaya yarayan bir düşünce ve eylem sürecidir (Uzun, 2021, s. 265). Felsefenin bir alt disiplini olan etik, “doğru” ile “yanlış”, “iyi” ile “kötü” hakkındaki inançlar kümesini ifade etmektedir (Arslan, 2012, s.19).

Etiğin yasalar ve özgür seçimler tarafından belirlenen davranışlarla karşılaştırmalı olarak ele alınması anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Şekil 1 insan eyleminin 3 farklı türünü göstermektedir. Bunlardan birincisi değerlerin ve standartların kanunlarda yazılı halde bulunduğu yazılı hukuk alanıdır. Bu alanda kanun koyucular, kişi ve şirketlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin çeşitli hükümler ortaya koymuşlardır. Kurumlar vergisi ödemek ya da araba ruhsatı almak yasal standartlar alanında yer alan davranışlara örnektir. Ölçeğin diğer ucunda ise serbest seçim alanı yer alır ve bu alan, hukukun hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığı davranışlarla ilgilidir. Bu alanda birey ve kuruluşlar kendi standartları doğrultusunda serbestçe karar verirler. Örneğin bir bireyin öğle yemeğini nerede yiyeceği tamamen kendi kişisel tercihleriyle ilgilidir. Etik alan söz konusu bu iki alan arasında konumlanır. Etik alanda belirgin kurallar yoktur fakat ahlaki değerlere ilişkin ortak ilke ve davranış standartları vardır. Bu standartlar birey ve şirketlere rehberlik etme özelliğine sahiptir (Daft ve Marcic, 2006).



Şekil 1. Eylem Türleri

Kaynak: (Daft ve Marcic, 2006, s. 121)

Ahlak felsefesinin uygulamalı alanında yer alan ve Türkçe literatürde iş ahlaki/iş etiği olarak kavramsallaştırılan çalışma alanı, iş hayatında karşılaşılan ahlaki sorunları incelemektedir (Arslan, 2012, s. 19). Uluslararası literatürde *iş etiği (business ethics)* olarak kullanılan kavrama yönelik gerek akademik gerekse iş çevrelerinde kafa karışıklığı bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş yönetimi, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık gibi konular iş etiğinin yerine geçecek şekilde kullanılmakta veya iş etiği bu alanlara dâhil edilmeye çalışılmaktadır. Bu kavramlar birbirleriyle tamamen aynı anlamı taşımaları da birbirlerini tamamlamaktadırlar (Kolb, 2008, s. 216). Bu sebeple söz konusu kavramları birbirleriyle olan bağlantılarını göz önünde bulundurarak ele almak gerekir (Yazıcı, 2010, s. 10). İş etiği; işletmenin ve işletmenin bireysel temsilcilerinin ahlaki sorumluluklarını vurgulamaktadır. Örgütlerin bir bütün olarak ahlaki sorumlulukları olduğunun kabulü, söz

konusu sorumlulukların yönetimini gündeme taşımaktadır. Şirketlerin ahlaki sorumluluklarının yönetilebilir bir olgu olduğu ve bu ahlaki sorumluluklarını nasıl yöneteceği etik yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Gerek literatürde gerekse çalışma yaşamı pratiğinde etik kodlar, etik komiteler ve etik eğitimler gibi çeşitli kullanışlı araçlar etik bir yönetim için önerilmiştir. Etik yönetim, bu araçları birbirinden ayrı ayrı ele almak yerine, hepsinin bir bütün olarak nasıl kullanılabileceği üzerinde durmaktadır (Kaptein, 1998, s. 5).

Gutterman (2023, s.3) etik yönetimi; “organizasyonlarda etik standartların ve davranışların düzenlenip uygulanması” olarak tanımlamıştır. Bir organizasyonun etik standart ve davranışlara uygun şekilde oluşturulup sürdürülmesi kurumsal kültür, etik liderlik, etik kodlar, eğitim ve denetim gibi birçok unsurun varlığını gerektirmektedir. Söz konusu bu unsurların ortaya çıkması ise öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm örgütsel düzeylerin farkındalığı, katılımı ve bağlılığı ile ilişkilidir. Etik yönetim; yazılı ve yazılı olmayan kurallar yoluyla çalışanların davranışlarını yukarıdan aşağıya doğru düzenleyen ve çalışanların dürüstlüğüne sağlayan yönetsel bir işlev olarak görülmektedir. Yasal düzenlemelere gösterilen dikkatin yanı sıra etik konulara karşı duyarlılık etik yönetim anlayışının en önemli gereğidir. Kanunlar, etik davranışlar için bir temel oluştursa da etik davranış kanunların dışında yer almaktadır. Nitekim davranışlar yasal olsa bile etik dışı olmaları mümkündür. Örneğin; gelişmekte olan ülkelerdeki işçilere çok düşük ücretler verilmesi, yüksek kalorili ve besin değeri düşük gıdaların riskleri hakkında tüketicilere yetersiz bilgi verilerek bu gıdaların tüketiminin teşvik edilmesi, son tüketim tarihinden önce bozulacağı bilinen ürünlerin üretilip piyasaya sunulması. Bu örnekler yasal standartlara uygun olmakla birlikte etik dışıdır. Nadir durumlarda da olsa, eylemlerin yasa dışı fakat etiğe uygun olması söz konusu olabilir. Gerek iş yaşamında gerekse yaşamın diğer alanlarında hedeflenen, davranışların hem yasal hem de etik olmasıdır. Çalışanlara adil davranmak, dürüstlüğü ödüllendirmek, yüksek kaliteli ürünler üretmek, çevreye saygılı olmak, topluma katkıda bulunmak gibi davranışlar hem etik hem de yasal davranışlardır (Kelly ve Williams, 2017, ss. 59-60).

Eylem, karar ve davranışların yalnızca işletme için değil tüm taraflar için doğruluğunun sorgulanması etik yönetimin temel prensibidir. Etiğe ilgisiz kalarak ona önem vermeyen yönetim tarzı, uzun vadede işletme çıkarlarına ters düşecektir (Özgener, 2009, s. 101). Yalnızca kendilerinin ve kuruluşlarının karlılığı adına, etik ilkelerle bağdaşmayan kararlar alan yöneticilerin yönetim tarzları ahlaka aykırıdır. Literatürde, ahlaka aykırı yönetim (*immoral management*) olarak adlandırılan bu yönetim tarzında yasal standartlar, yönetimin isteklerini gerçekleştirmek amacıyla aşılması gerekli engeller olarak görülür. Eylemlerinin etik bir boyutu olduğunu düşünmeden

faaliyetlerini sürdüren işletmeler, etik farkındalıktan yoksundurlar. Şirket kararlarının paydaşlar üzerindeki olumsuz etkilerine karşı dikkatsiz olan bu yönetim anlayışı ise ahlaka önem vermeyen/ahlaka ilgisiz kalan yönetim (*amoral management*) olarak adlandırılmaktadır. Bu yönetim anlayışında ne ahlaka uygunluk ne de ahlaka aykırılık söz konusudur (Carroll, 1991, s. 44).

Karlılık ve büyüme hedeflerine ulaşmak, günümüzde bir şirketi başarılı kılmak için yeterli değildir. Şirketler artık toplumun beklentilerini dikkate almak zorundadır. Bununla birlikte sürdürülebilir bir dünya için örgütlerin tüm paydaşlarına karşı, etik değerlere uygun davranmaları önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Çiftçi, 2015, s. 171). Nitekim kötü yönetim sonucu batan şirketlerin yarattığı skandallar doğrudan veya dolaylı birçok farklı kesimi olumsuz yönde etkilemiştir. Bu olgu, şirketlerin iyi bir şekilde yönetilmesi amacını taşıyan kurumsal yönetim ilkelerinin doğuşuna zemin hazırlamıştır (Bursalı, 2018). Temelde ekonomik fayda hedefi doğrultusunda örgütlenen işletmelerin işletme içerisinde bulunan paydaşları dışında, işletme dışındaki paydaşlarını dikkate almaları işletmelerin itibarını artırması bakımından önemli hale gelmiştir. Bu noktada etik yönetim anlayışının temellerini oluşturan paydaş teorisi ve kurumsal yönetim anlayışının anlaşılması önem taşımaktadır.

1.1. Etik Yönetim Anlayışının Teorik Temeli: Paydaş Teorisi

Paydaş; “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984, s. 25). Günümüzde birçok farklı kesimle ilişkisi bulunan işletmelerin başarısı paydaşlarla olan ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Paydaş teorisi, toplumsal taraflarla kurulan ilişkilerin gücü arttıkça, ortak hedeflerin gerçekleşmesinin kolaylaşacağını varsaymaktadır. Teori, örgütlerin iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini güçlendirerek rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Paydaşları tanımlamak için oluşturulmuş kesin kriterler olmamakla birlikte bir organizasyonun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen tüm unsurlar paydaştır. Buna göre bir organizasyonun paydaşları; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler olabileceği gibi aynı zamanda medya, sivil toplum kuruluşları, finansal kurumlar ve hükümetler de paydaşlar arasında yer alabilir (Aktan ve Börü, 2007, s. 8). Teorinin vurguladığı nokta; şirket yöneticilerinin hissedarların çıkarlarını diğer paydaşların çıkarlarından önde tutmamaları ve tüm paydaşlar için karşılıklı fayda esasını gözetmeleridir (Dmytriyeve, Freeman ve Hörisch, 2021, s. 4).

Carroll (1991)'ın bir şirketin paydaşları olan hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, yerel topluluklar ve toplum gibi unsurlara yönelik oluşturduğu etik yönetim anlayışı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Paydaşlar	Etik Yönetim Anlayışı
Hissedarlar	Hissedarların kısa ve uzun vadedeki menfaatleri önemlidir. Tüm hissedarlara etik ve adil davranılır. Hissedarları korumak için yönetim kurullarında etik komiteler oluşturulur. Hissedarların çıkarlarını korumak amacıyla etik kurallar düzenlenir.
Çalışanlar	Çalışanlar, onurlu ve saygılı olunması gereken bir unsur olarak görülür. Karşılıklı güveni esas alan katılımcı liderlik tarzı benimsenir. Bağlılık teması vurgulanır. Çalışanların ifade özgürlüğü, mahremiyet ve güvenlik hakları dikkate alınır. Yönetim, çalışanlarla adil bir ilişki geliştirmeye çalışır.
Müşteriler	Değişim işlemlerinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınır. Müşteriyi doğru bir şekilde bilgilendirmek, ürünle ilgili garanti vermek ve müşterinin memnuniyetini sağlamak önemlidir. Tüketici hakları göz önünde bulundurulur.
Yerel Topluluklar	Okullar, rekreasyon grupları, hayırsever gruplar gibi yardıma ihtiyacı olan kurumlara yardım eder. Çevre, eğitim, kültür/sanat, gönüllülük ve genel toplum işlerinde liderlik pozisyonu üstlenir. Firma stratejik hayırseverlik faaliyetlerinde bulunur. Yönetim, toplum hedeflerini ve şirket hedeflerini karşılıklı olarak birbirine bağlı görür.

Kaynak: Carroll (1991)'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

İşletmelerin amaçlarının ve yönetimin paydaşlara karşı olan sorumluluklarının belirlenmesi paydaş teorisinin önemli iki prensibidir. Bu prensipler işletmelerin performanslarını yükseltmelerine ve paydaşlarıyla ne tür ilişki geliştirecekleri konusunda yardımcı olmaktadır. Paydaşlarının talepleri hakkında fikir sahibi olan ve onların beklentilerine önem veren işletmelerin finansal bakımdan daha güçlü bir yapıya sahip olmaları beklenmektedir (Ertuğrul, 2008, s. 201). Şirketin faaliyetine göre paydaşları da farklılaşacağından her bir şirket kendi paydaşlarını detaylı bir şekilde tanımlamalıdır. Bir ilaç şirketiyle bir petrol şirketinin yapabilecekleri arasında büyük farklılıklar vardır. Bu bakımdan paydaşların ve atılacak adımların tanımlanması başarının takibi açısından önemlidir (Argüden, 2007, s. 39).

2. Kurumsal Yönetim Anlayışı

Küresel finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden biri işletme faaliyetlerinin kurumsallaşmamış olmasıdır. Şirketlerin krizlere karşı daha dayanıklı olmaları ve işletmelerin yönetim ve denetimlerinin 1990'lı yıllardan itibaren önem kazanması kurumsal yönetim

yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Dereköy, 2015, s. 33; Karamustafa vd., 2009, s. 101). Kurumsal yönetim kavramı ilk kez 1999 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından kullanılmıştır. Kurumsal yönetim OECD tarafından; “şirket yönetim kurulu, pay sahipleri, diğer menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kapsamını belirleyen, düzenleyen, yönlendiren ve kontrol eden bir kurallar bütünü ” olarak tanımlanmıştır (Ayboğa, 2021, s. 60; OECD, 1999). Kurumsal yönetim anlayışında, bir şirketin yürüttüğü tüm faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı biçimde etkilenen tüm paydaşların hakları ve şirket yönetiminin yükümlülük ve sorumlulukları göz önünde bulundurulur. Bu doğrultuda kurumsal yönetim anlayışı, örgütlerde ahlakın yönetilmesi bakımından uygun bir zemin hazırlamaktadır (Erdoğan, 2018, s. 161).

Kurumsal yönetimin kültürden kültüre değişen yönleri olmakla birlikte, evrensel kabul görmüş ilkeleri ise adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur (TÜSİAD, 2002, s. 9; Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 17). Dünyadaki uygulamalara benzer şekilde Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından oluşturulmuştur. “Kurumsal yönetim modelleri incelendiğinde asıl hedefin, tüm paydaşlara güven vererek yönetim ve denetim süreçlerinin saydam, görünür, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olmasının sağlanması olduğu görülmektedir.” (Dağlı vd., 2010, s. 21). Etik yönetim anlayışının ilke ve değerleri ile kurumsal yönetim ilkeleri birbirleriyle örtüşmektedir. Etik yönetim “tarafsızlık, dürüstlük, liyakat, nesnellik, saydamlık, hesap verebilirlik, adalet, eşitlik, kamu yararını gözetme, profesyonellik, tutumluluk ve etkinlik, hediye, rüşvet almama” gibi ilke ve değerlerden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2008, s. 7). Bu doğrultuda kurumsal yönetim anlayışının; etik kodların, etik ofislerin, etik komite ve kurulların oluşturulmasını, etik ve uyum görevlilerinin istihdamını kapsayan etik yönetimin yapısal unsurları ile uyum içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal yönetim firma performansını artırması ve yatırımcıların kararlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Ampirik araştırmalar, uluslararası yatırımcıların kararlarında finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarının da etkili olduğunu ortaya koymuştur (Karamustafa vd., 2009, s. 101). Bununla birlikte işletmelerin değişen ekonomik şartlarda faaliyetlerini yürütmek zorunda olmaları, rekabet güçlerini zayıflattığından kurumsal yönetim işletmeler için artık bir ihtiyaç haline gelmiştir (Dereköy, 2015, s. 33).

Günümüzde; şirketlerin başarısı yalnızca finansal performansları ile ölçülmektedir. Ekonomik, çevresel ve toplumsal zorlukların oluşturduğu

riskleri ve fırsatları yönetebilme performansı da finansal performans kadar önemli hale gelmiştir. Şirket yapıları ve uygulamalarının söz konusu zorlukların üstesinden gelebilecek şekilde tasarlanması, sağlam kurumsal yönetim mekanizmaları oluşturulması, hissedarların ve farklı paydaşların çıkarlarının tanınması ve etkin yönetilmesi, özellikle iklim değişikliği gibi çevresel ve toplumsal konularla ilgili güvenilir bilgilerin açıklanması, çalışanlara, alacaklılara ve tedarikçilere karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi şirketlerin dayanıklılığı ve sürdürülebilirlikleri açısından önem taşımaktadır (TKYD, 2023a, s. 21).

2.1. Hesap Verebilirlik

İşletmeler büyüyüp geliştikçe finansal ve ticari ilişkileri öncelikli olmak üzere toplumla kurduğu ilişkileri artmaktadır. Toplumsal kaynakları kullanarak mal/hizmet üreten, kar elde eden, istihdam yaratan işletmelerin en azından faaliyette buldukları topluma karşı hesap verebilir olmaları etik yönetim anlayışının en önemli gerekliliklerinden biridir (Aysan, 2007, s. 18). Hesap verme sorumluluğu, kendilerine yetki verilmiş ve kaynak tahsis edilmiş kişilerin söz konusu yetki ve kaynak kullanımlarını sergilemeyi ve raporlamayı ifade etmektedir (Kesim, 2005, s.270). İyi bir şirket yönetiminde şirketin paydaşlara karşı hesap verme sorumlulukları vardır. Öncelikle, şirket mülkiyetine ortak olan hissedarların şirkete yatırdıkları fonlarının nasıl kullanıldığını izleme ve denetleme hakları bulunmaktadır (Aktan, 2013, s.168).

Şirketlerdeki mülkiyet ve kontrol ayrılığı hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğunu ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan hesap verilebilirlik hissedarlara karşı taşınan sorumluluklarla ilgili iken etik yönetim anlayışı hissedarlar dışındaki paydaşları da dikkate almayı gerektirir (Yazıcı, 2010, s. 10). Bu noktada, yönetim kurullarının yalnızca şirketin genel kuruluna karşı değil tüm paydaşlara karşı hesap verebilmesi gerekmektedir (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017, 688).

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının sorgulanmasına imkan tanıması bakımından önemlidir (Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 22). Bununla birlikte, şirketlerin saygın bir yurttaş olabilmenin koşullarından biri, faaliyetleri hakkında şeffaf bir şekilde hesap verebilir olmalarıdır. Buradan yola çıkıldığında şirketler öncelikle hangi faaliyetlerini nasıl ölçeceklerine karar vermelidirler. Sonraki aşamada ise bu ölçümlerin düzenli bir şekilde yapılması ve performanslarının paylaşılması toplumsal saygınlıklarını artıran önemli uygulamalardır (Argüden, 2007, s. 40).

2.2. Şeffaflık

Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık; şirketin finansal yapısının ve kurumsal yönetim uygulamalarının kamuoyu ile paylaşılması ve kamuoyunun aydınlatılmasıdır. Böylece, şirket hisselerinin çoğunluğuna sahip hissedarlar ile azınlık payına sahip hissedarlar arasındaki bilgi asimetrisinin en düşük düzeye indirilmesi sağlanır (TKYD, 2023a, s. 17). Şeffaflık; şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve şirket yönetimi gibi bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapmayı gerektirmektedir (Aktan, 2013, s. 166; TKYD, 2005, s. 18). Açıklamalar; işletmenin kar-zarar hesabı, hissedarlar ve oy hakları, yönetim kurulu hakkındaki bilgiler, öngörülebilir risk unsurları, paydaşlarla ilgili konuları ve kurumsal yönetim politikası vb. ile ilgilidir (TKYD, 2005, s. 18). Şeffaflık, verilen kararların sebeplerini açıklama zorunluluğunu getirmekte ve “verdimse ben verdim” yaklaşımı yerine neyin neden yapıldığını açıkça kamuoyu ile paylaşma anlamını taşımaktadır. Şeffaflık ilkesinin sağladığı en önemli toplumsal kazanımlardan biri “bizden biri olmak” anlayışını yıkmasıdır (Argüden, 2007, s. 43).

Ülkelerin kurumsal yönetim uygulamaları, kendi kültürü ve iş yapma şekline göre farklılık göstermektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık uygulamaları bu bağlamda ülkelere göre değişmektedir. Şeffaflık; finansal şeffaflık ve yönetim şeffaflığı olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Finansal şeffaflık; finansal açıklamaların yoğunluğu, zamanlaması ile bunların medya ve analistler tarafından yorumlanmasıyla ilgilidir. Yönetim şeffaflığı ise yatırımcıların şirket yöneticilerini hesap verebilir kılmak için kullandıkları uygulamalarla ilgilidir. Yönetim şeffaflığı bir ülkenin hukuki rejimiyle bağlantılı iken finansal şeffaflık politik ekonomiyle bağlantılıdır (Bushman, Piotroski ve Smith, 2004, s. 207).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 2023 yılında hazırladığı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'na göre BIST 100 şirketlerinin en yüksek uyum gösterdiği kurumsal yönetim ilkesi, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık olmuştur. Kurumsal internet sitesi içeriği, yüzde beşten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahipleri hakkındaki bilgilerin 6 ayda bir güncellenmesi ve yıllık faaliyet raporu içeriği maddelerine uyum düzeyleri % 95 ve üzeri olarak bulunmuştur (TKYD, 2023, s.17).

Sonuç

Günümüzde büyük şirketlerin çoğu ekonomik bakımdan birçok devletten daha güçlüdür. Bu sebeple şirketlerin bireylere kıyasla daha fazla ahlaki sorumluluk taşımaları gerekmektedir. Bu noktada, “çalışma yaşamındaki sorunların tanımlanmasında, bu sorunlara yönelik çözümlerin üretilmesinde

ve karar alma süreçlerinde yol gösteren kuralları, ilkeleri, standartları ve değerleri” (Özgener, 2009, s. 52) belirten iş ahlakı, yöneticilerin gerek karar alma süreçlerinde gerekse aldıkları kararları uygulama süreçlerinde onlara rehberlik etmektedir (Uzun, 2011, s. 80). İş ahlakı anlayışı toplumu ve organizasyonları birbirlerinin varlığına muhtaç olarak gördüğünden, toplumun şirketlerden beklentilerinin dikkate alınması gerektiğini savunur. Yanı sıra toplumda sahip oldukları güçlü konum sebebiyle toplum şirketlerden yalnızca ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesini beklememekte aynı zamanda yasal, ahlaki ve gönüllü bir takım sorumluluklar konusunda da talepte bulunmaktadır. Böyle bir beklenti ise yöneticilerin aldıkları kararlarda ahlaki yükümlülükleri göz önünde bulundurmalarını gerektirmekte ve etğin yönetimini gündeme taşımaktadır.

Etik yönetimi gündeme getiren bir diğer önemli husus ise 20. yüzyılın başında dünya genelinde yaşanan şirket skandallarıdır. Finansal raporlardaki bilgilere bakarak karar veren birçok yatırımcı, bilgilerin gerçeği yansıtmaması sebebiyle zarara uğramış ve şirket yönetimleri sorgulanmıştır (Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 17). Birçok paydaşın zarara uğraması, kurumsal yönetim anlayışının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Ayrıca piyasaların etkin bir şekilde işleyebilmesi için yatırımcıların ve kredi kuruluşlarının şirketler hakkındaki doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmalarında önem taşıyan kurumsal yönetim ilkeleri birçok ülkede hayata geçirilmiştir. Bu ilkelerden şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırımcıların finansal kararlarını vermede göz önünde bulundurdıkları önemli ilkelerdir. Yatırımcıların kararlarını verirken dikkate aldıkları bu ilkeler finansal performans kadar önemli hale gelmiştir. Şirketler hedeflerine ulaşmasa bile şeffaflıktan ödün vermeden, performanslarını kamuoyuyla paylaşmaları gerekmektedir (Argüden, 2007, s. 40).

Bir organizasyonun iç ve dış bağlamına uyum sağlamasını gerektiren dinamik bir süreç olarak etik yönetim; itibar, güven, sadakat, üretkenlik ve kar artışı gibi hususlarda organizasyonlara katkı sunmaktadır (Guttermann, 2023, s. 3). Bununla birlikte, herhangi bir kuruluş veya örgüt içerisinde yaşanan etik dışı davranışın teknoloji sayesinde hızlı bir biçimde kamuoyuna duyurulması mümkün hale gelmiştir. Bu bakımdan söz konusu etik dışı eylemler örgütün kurumsal itibarını hızlı bir biçimde zedeleyeceğinden örgütün veya kuruluşun itibarını korumak açısından etik yönetim anlayışı önemli hale gelmiştir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Aktan, C. C. & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C.C. Aktan (Ed.) Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk (s.7-25) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C.C. Aktan (Ed.) Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk (s. 37-44) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Arslan, M. (2012). *İş ve meslek ahlakı* (3. bs). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ayboğa, M. H. (2021). Kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim endeksi. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 5(1), 35-58.
- Aysan, M. A. (2007). Muhasebe ve kurumsal yönetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 35, 17-24.
- Bektaş, Ç. & Köseoğlu, M. A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Brenkert, G. G. (2010). From the previous editor: The limits and prospects of business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 703-709.
- Bursalı, Y. M. (2018). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etik kurallar ve sosyal sorumluluk. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 505-531.
- Bushman, R. M., Piotroski, J. D. & Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Çiftçi, B. (2015). Örgütsel etik. M. Zencirkıran (Ed.) Örgüt sosyolojisi (s.) içinde. Dora.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2006). *Understanding management* (5. bs). Thomson South-Western.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. & Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 18-31.
- De George, R. T. (1987). The status of business ethics: Past and future. *Journal of Business Ethics*, 6, 201-211.
- Demir, H. & Songür, N. (1999). Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 150-168.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal yönetim ve temel dinamikleri. *Journal of Economics and Management Research*, 4(1), 31-51.

- Dmytriyeu, S. D., Freeman, R. E. & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- Erdoğan, N. (2018). Örgütsel ahlak: Örgütlerde iş ahlakı uygulamaları. N. Erdoğan, Ö. Torlak & K. Bilgin Tiryaki (Eds.) Temelleri ve uygulamalarıyla iş ahlakı (ss. 140-163) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223
- Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, 80 (459), 1-12.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gutterman, A. (2023). Ethical management. <https://ssrn.com/abstract=3833970> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3833970>
- Halıcı, A. (2000). *İşletme işlevleri açısından iş etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelere yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management*. Netherlands: Springer.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. & Er, B. (2009). Kurumsal yönetim ve firma performansı: İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmalar üzerinde bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 100-119.
- Kelly, M. & Williams, C. (2017). *BUSN11*. United States of America: Cengage.
- Kesim, E. (2005). Bir etik davranış ilkesi olarak hesap verebilirlik (Hesap verme sorumluluğu). *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 269-281.
- Kolb, R. W. (2008). Business ethics. *Encyclopedia of business ethics and society* (ss. 216-219) içinde. Sage.
- OECD. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri* (2. bs.) Ankara: Nobel.
- Özlem, D. (2004). *Etik-ahlak felsefesi*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- TKYD. (2005). *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri* (TKYD-Y/2005-01-01). Kurumsal Yönetim Derneği.
- TKYD. (2023a). *Cumhuriyetin 100. yılında kurumsal yönetimin 20 yılı*. Humanist.
- TKYD. (2023b). *Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022*. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. <https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2024/03/KY-Değerlendirme-Raporu-2022.pdf>
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurumunun Yapısı ve İşleyişi*, (336). Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği.

- <https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1877-kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi>
- Uyar, G. F. Ü. (2024). “Adli muhasebecilik mesleği” ve mesleğin dünya’daki gerekliliği: Worldcom skandalı. *The Journal of Social Sciences*, 2(5), 178-192.
- Uzun, Y. (2011). Kamu idarelerinde etik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 80, 33-56.
- Uzun, Y. (2021). Değer odaklı yönetim anlayışına dair bir okuma: Nizamul-mülk’ün Siyasetname’sinden günümüze etik yönetim esasları. *Hittit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 263-286.
- Yazıcı, S. (2010). Towards corporate sustainability: The link between business ethics, corporate governance and corporate social responsibility. *İstanbul Üniversitesi Sısyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43, 1-17.
- Yıldırım, K. (2018). İş ahlakı alanında yönelim ve kabuller. N. Erdoğan, Ö. Torlak & K. Bilgin Tiryaki (Ed.) *Temelleri ve uygulamalarıyla iş ahlakı* (s. 66-90) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Yılmaz, R. & Kaya, M. (2014). Kurumsal yönetim ilkelerinin muhasebe etik kuralları ile ilişkisi. *İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(1), 17-35.
- Zengin, A. N. & Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. *Journal of International Social Research*, 10(48), 684-702.