

Örgütsel Kültür ve Etik 8

Abdullah Karaçınar¹

Özet

Örgütsel kültür, çalışanlar arasında paylaşılan değerler, normlar, semboller ve davranış kalıplarının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel Kültür, Edgar Schein'in üç katmanlı modeli çerçevesinde (görünür yapılar, benimsenmiş değerler ve temel varsayımlar) açıklanmaktadır. Bu kültürün, örgütteki karar alma süreçlerinden liderlik biçimlerine, çatışma yönetiminden değişime açıklığa kadar birçok alanda belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel etik ise doğru ile yanlışın, adil ile adaletsizin kurumsal düzlemde değerlendirilmesini sağlayan bir değerler bütünü olarak ele alınmaktadır. Etik ilkeler (dürüstlük, adalet, sorumluluk, şeffaflık vb.) örgütsel kararların temelinde yer almakta; kurumun hem iç paydaşlarıyla (çalışanlar, yöneticiler) hem de dış paydaşlarıyla (müşteriler, toplum) kurduğu ilişkiyi şekillendirmektedir.

Örgütsel kültür ve etik arasındaki karşılıklı ilişki de güçlü bir örgütsel kültürün etik davranışları destekleyebileceği gibi, zayıf veya yozlaşmış bir kültürün etik dışı uygulamalara zemin hazırlayabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda etik liderlik, yazılı etik kodlar ve etik iklimin, kurumsal etik bilincinin oluşumunda ve sürdürülmesinde kritik rol oynadığı ifade edilmektedir.

Bu bölümde, örgütlerin temel yapı taşlarından biri olan örgütsel kültür ile kurumsal yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline gelen örgütsel etik kavramları ele alınmaktadır. Bölüm, her iki kavramın tanımlarına, kuramsal temellerine ve uygulamadaki karşılıklarına odaklanmakta; bu iki yapının örgütlerin işleyişi ve sürdürülebilirliği açısından nasıl iç içe geçtiğini ortaya koymaktadır. Etik değerlere dayalı bir örgütsel kültürün, çalışan bağlılığını artırdığı, kurumsal itibarı güçlendirdiği ve uzun vadede sürdürülebilir başarıya katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin yalnızca performans ve sonuç odaklı değil, aynı zamanda değer odaklı yönetim anlayışlarını benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

1 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü Doktorant, abdullah.karacinar@hotmail.com
Orcid: 0000-0003-0504-8049

1. Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve toplumsal beklentilerdeki dönüşüm, örgütleri yalnızca ekonomik başarı açısından değil, aynı zamanda etik duruşları ve kültürel yapıları bağlamında da değerlendirmeye açık hâle getirmektedir. Artık örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, yalnızca kâr maksimizasyonu ile değil, değerler temelli yönetim, ahlaki sorumluluk ve kurumsal bütünlük ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel kültür ve etik kavramlar, modern yönetim anlayışının merkezine yerleşmektedir.

Örgütsel kültür, bir kurumda bireylerin nasıl düşündüğünü, davrandığını ve karar verdiğini şekillendiren; paylaşılan normlar, değerler ve semboller bütünü olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iklimin temel belirleyicisi olan kültür, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirdiği gibi, yönetsel uygulamalara da yön vermektedir. Bununla birlikte, kültürel yapının niteliği, örgütte etik davranışların yerleşip yerleşmeyeceğini de büyük ölçüde belirlemektedir.

Diğer yandan, örgütsel etik, bireysel ve kurumsal düzlemde “doğru olanı yapma” yönündeki tutum ve davranışların tümünü kapsamaktadır. Etik ilkelerin iş süreçlerine entegre edilmesi, yalnızca yasal zorunlulukların ötesine geçerek örgütlerin toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır. Örgütsel kültür ve etik, çoğu zaman birbirini etkileyen ve besleyen iki yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlü ve açık bir kültür, etik davranışları destekleyen bir zemin oluşturabilirken; yozlaşmış veya sonuç odaklı aşırı rekabetçi bir kültür, etik dışı davranışları teşvik edebilmektedir. Bu nedenle, kültürel yapı ile etik iklimin birbirinden bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Etik değerlere dayalı bir kültür, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta, karar alma süreçlerinde şeffaflığı güçlendirmekte ve örgütün uzun vadeli itibarı açısından stratejik bir avantaj sunmaktadır.

Bu bölümde, örgütsel kültürün temel özellikleri ile etik kavramının kurumsal bağlamdaki yansımaları ele alınacak; her iki yapının karşılıklı etkileşimi tartışılacak ve etik değerlere dayalı bir örgütsel kültürün neden kritik olduğu açıklanacaktır. Aynı zamanda, örgütsel etik iklimin oluşturulması ve etik kültürün sürdürülebilirliğe katkısı gibi uygulama boyutlarına da yer verilecektir.

2. Örgütsel Kültür

Dünyadaki tüm toplumların kendilerine özgü kültürel yapıları bulunmaktadır. Hatta tek bir toplum içerisinde dahi birden fazla alt kültürün varlığı gözlemlenebilmektedir. Örgütler de bu toplumların birer parçası olarak, kendi içlerinde ayrı birer alt kültür niteliği taşımaktadırlar.

Bu nedenle, nasıl ki toplumların kendilerine özgü kültürleri varsa, örgütlerin de kendilerine özgün kültürleri bulunmaktadır. Her örgütün benzersiz bir kültür yapısına sahip olması, onu diğer örgütlerden ayıran temel ve işlevsel bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Champell, 2004: 41–51).

Örgütler, dış çevrede yaşanan sürekli değişimlere ve artan rekabet koşullarına karşı çözüm üretmek ve çevresel dönüşümlere hızla uyum sağlamak zorundadır. Bu duruma uyum sağlayabilmenin önemli yollarından biri, örgüt içinde baskın bir kültürün varlığına ihtiyaç duymaktadırlar (Cameron ve Quinn, 2021: 83). Güçlü bir örgüt kültürü, dışsal çevre faktörlerine ve yoğun rekabet şartlarına karşı örgütün ayakta kalmasını ve başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum, örgüt kültürünün şekillenmesinde liderliğin kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Unutkan, 1995: 43). Ancak örgüt kültürünün oluşumunda yalnızca kurucular değil, çalışanlar da önemli bir paya sahip olmaktadır. Çalışanların, kendi değer sistemlerini oluşturmaları ve örgüt içinde uyumlu bir şekilde birlikte çalışmalarının sonucu olarak örgütsel kültür zamanla şekillenmekte ve gelişmektedir (Şeker, 2016: 6–7).

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür ifade etmekte ve bu kültürel yapının kapsadığı topluluk, küçük bir çalışma grubundan başlayarak bir bölüm, birim ya da tüm çalışanlara kadar genişleyebilmektedir. Bu kültür, örgüt içinde iş yapma biçimini, karar alma süreçlerini ve genel işleyişi şekillendirmektedir. Aynı zamanda örgüte özgün bir kimlik kazandırarak onu diğer örgütlerden ayırt edici kılmaktadır. Örgütsel kültür; örgüt içinde yaygın olarak benimsenen değerler, anlatılan hikâyeler, ortak inançlar ve kullanılan sloganlar aracılığıyla çalışanlara anlam kazandıran, davranışlara yön veren sembolik bir sistem olarak ele alınmaktadır (Köse, vd., 2001: 221-222).

Örgütsel kültür şu özelliklerle tanımlanmaktadır (Genç ve Karadirek, 2020: 44–45; Vural, 2020: 30):

- Öğrenilmiş bir yapıdır; Kültür zaman içinde oluşmakta ve yeni çalışanlara aktarılmaktadır.
- Paylaşılandır; Bireysel değil, kolektif bir anlayış söz konusu olmaktadır.
- Sembolik ve sözsüzdür; Yazılı belgelerden ziyade davranış biçimleri, söylemler ve sembollerle yaşanmaktadır.
- Süreklilik gösterir; Radikal değişimler dışında kolay kolay dönüşmemektedir.

- Normatiftir; Ne yapılması gerektiğini değil, nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir.

Örgütsel kültür, bir kurumun üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarının bütünüdür. Bu kültür, örgütün kimliğini belirlemekte ve çalışanların nasıl düşündüğünü, davrandığını ve karar aldığını büyük ölçüde etkilemektedir. Edgar H. Schein'e göre (2010: 23-27), örgütsel kültür üç düzeyde incelenmektedir:

2.1. Gözlemlenebilir Yapılar (Artifacts): Fiziksel düzenlemeler, ritüeller, dil ve semboller gibi dışa vurulan unsurlardır. Bu düzey, örgütsel kültürün en görünür ama aynı zamanda en yüzeysel katmanıdır. Gözlemlenebilen tüm fiziksel ve davranışsal göstergeleri içermektedir. Örneğin; ofis düzeni, mimari yapılar, giyim tarzı, kullanılan dil, teknolojik altyapı, organizasyon şemaları, toplantı ritüelleri ve törenler bu düzeye dahildir. Bu unsurlar, örgüt dışından bir gözlemcinin bile kolayca fark edebileceği sembollerdir. Ancak, bu sembollerin arkasındaki anlamı ya da neden var olduklarını anlamak daha derin analiz gerektirmektedir.

2.2. Benimsenmiş Değerler (Espoused Values): Örgütün açıkça ifade ettiği amaçlar, stratejiler, felsefeler ve hedefler olarak değerlendirilmektedir. Bu değerler genellikle örgütün resmi belgelerinde, misyon ve vizyon ifadelerinde yer almaktadır. Aynı zamanda liderler ve yöneticiler tarafından sürekli vurgulanmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta, bu değerlerin sadece sözel olarak ifade edilip edilmediğidir. Zira bazı durumlarda bu değerler, örgüt içinde gerçekten yaşanan uygulamalarla örtüşmeyebilir. Örneğin, bir örgüt “açık iletişim” değerini savunabilir, ancak çalışanlar fikirlerini açıkça dile getirdiklerinde cezalandırılıyorsa, bu değer yalnızca söylem düzeyinde kalmaktadır.

2.3. Temel Varsayımlar (Basic Underlying Assumptions): Zamanla bilinçaltına yerleşen, sorgulanmadan kabul edilen inançlar ve düşünce kalıplarıdır. Örgütsel kültürün en derin ve en az fark edilen düzeyi temel varsayımlardır. Bu varsayımlar, zamanla sorgulanmadan kabul edilen, bilinçdışı düzeyde içselleştirilmiş inançlar olarak ele alınmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından “doğal”, “normal” ya da “değiştirilemez” olarak görülmektedir. Bu varsayımlar; insan doğası, gerçeklik algısı, zaman anlayışı, çevreyle etkileşim biçimi gibi temel konular hakkındaki derin kabulleri içermektedir.

3. Örgütsel Etik

Örgütsel etik, bir örgütte çalışan bireylerin ve kurumun bütün olarak sergilediği davranışların, karar alma süreçlerinin ve uygulamaların ahlaki

değerler çerçevesinde değerlendirilmesidir. Bu kavram, yalnızca bireysel düzeydeki etik anlayışı değil, örgütün bütün yapısına sinmiş normları, ilkeleri ve değerleri kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel etik, “örgütte neyin doğru, neyin yanlış” olduğuna dair ortak bir anlayışı temsil etmektedir (Koçel, 2021: 573).

Etik davranışlar, örgütte çalışanların birbirleriyle, yöneticilerle, müşterilerle, tedarikçilerle ve toplumla olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu nedenle örgütsel etik, yalnızca kişisel bir sorumluluk değil, kurumsal bir kültür meselesidir. Örgütlerde etik; doğruluk, adalet, dürüstlük, saygı, sorumluluk ve güven gibi temel değerler üzerinden şekillenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 287).

Etik anlayışı güçlü olan bir örgütte çalışanlar, görevlerini yerine getirirken sadece kuralların ötesinde, toplumsal ve insani değerleri de göz önünde bulundurmaktadır. Böylece hem iç ortamda güven ve bağlılık artmakta hem de örgütün dış çevresine karşı sorumluluk bilinci gelişmektedir. Bununla birlikte, etik dışı davranışların yaygın olduğu örgütlerde iş tatmini azalmakta, güven duygusu zedelenmekte ve kurumun itibarı zarar görmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 491).

Örgütsel etik, aynı zamanda stratejik bir yönetim alanıdır. Günümüz rekabet ortamında sadece finansal başarı yeterli görülmemekte, kurumların etik değerlere ne derece bağlı olduğu da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda etik, örgütlerin sürdürülebilirliği ve kurumsal itibarı açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Arslan, 2022: 145).

Muel Kaptein (2011: 845-850), örgütsel etik kültürünü sekiz boyutta ele almaktadır:

1. Netlik (Clarity): Örgütte etik kuralların, değerlerin ve beklentilerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Çalışanlar neyin doğru, neyin yanlış olduğunu kolaylıkla anlayabilmelidir.

2. Rol Modelleme (Role Modeling): Yöneticilerin etik davranışlarda bulunarak çalışanlara örnek olmaları gerekmektedir. Liderler etik kurallara uyduklarında, bu davranışlar çalışanlar tarafından da benimsenmektedir.

3. Uygulanabilirlik (Feasibility): Çalışanların, etik davranışlarda bulunmalarını engelleyecek baskılarla karşılaşmadan görevlerini yerine getirebilmeleri gerekmektedir. Yani dürüst davranmak örgüt içinde “yapılabilir” olmalıdır.

4.Şeffaflık (Transparency): Etik dışı davranışların gizlenemediği, şeffaf ve hesap verebilir bir örgüt kültürünün olması gerekmektedir. Yanlışlar ortaya çıkabildiğinde düzeltici önlemler alınabilmelidir.

5.Desteğe açıklık (Discussability): Çalışanların etik konuları açıkça tartışabildiği, sorunları dile getirmekten çekinmediği bir ortamın varlığı gerekmektedir. Etik konular konuşulabilir olmalıdır.

6.Düzeltilbilirlik (Correctability): Örgüt içinde etik dışı davranışlar fark edildiğinde, hataların giderilmesi için mekanizmaların bulunması gerekmektedir. Yani hatalardan dönülebilir olmalıdır.

7.Ödüllendirme (Rewarding Ethical Behavior): Etik davranışların takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu tür davranışlar olumlu geri bildirimle teşvik edilmektedir.

8.Cezalandırma (Sanctioning Unethical Behavior): Etik olmayan davranışların hoş görülmediği, tutarlı bir şekilde cezalandırıldığı bir ortam gerekmektedir. Bu, caydırıcılık sağlamak ve etik kültürü güçlendirmektedir.

Bu boyutlar, örgütsel etik kültürünün değerlendirilmesinde önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Örgütsel etik, bir dizi temel ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler şunlardır: *Dürüstlük*: Bilgilerin şeffaf biçimde paylaşılması ve gerçek dışı ifadelerden kaçınılması. *Adalet*: Kararların tüm çalışanlara eşit mesafede alınması, ayrımcılıktan kaçınılmasıdır. *Sorumluluk*: Kurumun topluma, çevreye ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesidir. *Güvenilirlik*: Verilen sözlerin tutulması, güven ortamının korunmasıdır. *Yasalara Uygunluk*: Tüm faaliyetlerin mevcut yasa ve düzenlemelere uygun şekilde gerçekleştirilmesi olarak ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 287).

Örgütlerde etik davranışları şekillendiren çeşitli faktörler bulunmaktadır (Şimşek, vd., 2011: 308; Özkalp ve Kirel, 2016: 493):

- *Liderlik*: Etik liderler, çalışanların davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Liderin örnek davranışı, etik bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. Liderlerin davranışları, örgütte etik standartların oluşmasında ve sürdürülmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Etik liderler sadece söyledikleriyle değil, davranışlarıyla da çalışanlara örnek olmaktadır. Bu tür liderlik, güven ortamı yaratmakta ve çalışanların etik kararlar almasını teşvik etmektedir.
- *Kurumsal kültür*: Kurum içinde kabul gören değerler ve normlar, etik davranışların yönünü belirlemektedir. Bir örgütün paylaşılan değerleri, normları ve inançları çalışanların davranışlarını doğrudan

etkilemetedir. Etik değerlere dayalı bir kültür, dürüstlük, sorumluluk ve adalet gibi ilkelerin örgütün her düzeyinde benimsenmesini sağlamaktadır. Güçlü bir etik kültür, etik dışı davranışların tolere edilmediği bir ortam yaratmaktadır.

- *Etik kodlar:* Kurumun belirlediği yazılı etik ilkeler, çalışanlara yol gösterici olmaktadır. Etik kodlar, çalışanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu açıkça gösteren yazılı kurallardır. Bu kodlar, örgütün etik beklentilerini netleştirmekte ve karar alma süreçlerinde rehberlik etmektedir. Etkin şekilde oluşturulmuş ve uygulanan etik kodlar, örgütsel bütünlük sağlamaktadır.
- *Eğitim ve farkındalık:* Etik eğitimi, çalışanların etik konularında bilinçlenmesini sağlamaktadır. Etik eğitimi ve farkındalık programları, çalışanların karşılaşılabilecekleri etik ikilemleri tanımlarını ve bu durumlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmelerini sağlamaktadır. Eğitim, etik duyarlılığı artırarak bireylerin hem kendi değerleriyle hem de örgütsel ilkelerle tutarlı davranmalarını desteklemektedir.

Etik ilkelere dayalı bir örgüt kültürü, çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırmaktadır. Aynı zamanda müşteri güvenini güçlendirmekte ve kurumsal itibarı yükseltmektedir. Etik dışı uygulamalar ise hem iç motivasyonu zedelemekte hem de hukuki ve itibar kaybı gibi ciddi sonuçlara yol açmaktadır. Günümüzde birçok başarılı kurum, sadece ekonomik değil aynı zamanda etik performanslarını da raporlamaktadır. Bu durum, etik yönetimin sadece bir “tercih” değil, stratejik bir zorunluluk olduğunu göstermektedir (Koçel, 2021: 576).

4. Örgütsel Kültür ve Etik İlişkisi

Örgütsel kültür ve etik, modern yönetim biliminin iç içe geçmiş iki önemli kavramıdır. Örgütsel kültür, çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen ortak değerler, normlar, semboller ve anlam sistemlerinden oluşurken; etik ise bu davranışların ahlaki ilkeler çerçevesinde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Schein, 2010: 18). Bu nedenle bir örgütte etik davranışların yaygınlaşması, doğrudan o örgütün kültürel yapısıyla ilişkili olmaktadır. Eğer örgüt kültürü ile etik değerler arasında yüksek uyum varsa, çalışanlar örgütsel beklentiler doğrultusunda daha istekli hareket etmektedir. Ancak bu uyum yoksa bireysel değerler ile örgütsel baskılar arasında çatışmalar ortaya çıkmakta bu da etik ikilemlere ve davranış bozukluklarına yol açabilmektedir (Arslan, 2022: 146).

Örgütsel kültürün etik temeller üzerine kurulmasında liderlik, belirleyici bir rol oynamaktadır. Etik liderlik, sadece bireysel etik davranışlarla sınırlı

kalmamakta, aynı zamanda tüm örgüte etik değerleri aşılayan bir davranış biçimi olmaktadır (Brown, vd., 2005: 120). Bu bağlamda, etik liderler örgüt içi güveni artırırken, kültürel yapının da etik normlara göre şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Etik liderlik, örgütsel kültürün şekillenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Liderler, davranışlarıyla örgütteki etik standartları belirlemekte ve bu standartlar, çalışanların etik davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Harvard Üniversitesi'nin bir analizine göre, etik liderlik, çalışan bağlılığını artırmakta ve örgütsel güveni pekiştirmektedir. Bu analizde, etik liderliğin, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Harvard DCE, 2023).

Etik bir örgütsel kültür, sadece ahlaki davranışları teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda yenilikçilik kapasitesini de artırmaktadır. Finlandiya ve Litvanya'da yapılan bir araştırma, etik kültürün örgütsel yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada, etik kültürün, özellikle süreç ve davranış yenilikçiliği üzerinde olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır (Puçetaite vd., 2016).

Örgüt kültürü, etik dışı davranışlara tolerans gösteriliyor ya da ödüllendiriliyorsa, bu durum tüm kurumsal yapıyı etkileyebilmektedir. Treviño ve Nelson (2021: 56), örgüt içinde etik dışı davranışların “norm haline” geldiği kültürlerde çalışanların etik değerlere aykırı hareket etmeye daha yatkın olduğunu vurgulamaktadır. Bu da hem çalışan bağlılığını hem de kurumsal itibarı zedeleyen sonuçlar doğurmaktadır.

Günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik yalnızca ekonomik performansa değil, etik değerlere de bağlı olmaktadır. Uluslararası standartlara göre çalışan birçok kurum, etik ilkeleri kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırmakta, etik davranışları teşvik eden sistemler (etik kodlar, danışma hatları, etik komiteleri) geliştirmektedir (Kaptein, 2008: 979). Örgütsel kültür ve etik arasındaki ilişki, modern örgütlerin başarısı, itibarı ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Etik değerlere dayalı bir kültür, hem çalışan memnuniyetini hem de paydaş güvenini artırmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin kültürel yapıları, yalnızca verimlilik ve performans açısından değil, etik sorumluluk ve toplumsal duyarlılık açısından da değerlendirilmelidir.

Örgütsel kültür ile etik arasında güçlü ve belirleyici bir ilişki bulunmaktadır. Etik ilkelerin, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi, kurumların sadece yasalara uygun değil, aynı zamanda adil, şeffaf ve sorumlu bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütler, kültürel yapılarını etik değerlerle uyumlu hale getirmeli; böylece çalışan bağlılığı, güven ve kurumsal itibar gibi alanlarda sürdürülebilir avantajlar

elde etmelidir (Leça, 2024: 5). Örgütlerde etik kültürün oluşturulması, sadece yazılı kurallar ve politikalarla değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin ortak değer ve normlarıyla mümkün olmaktadır. Liderlerin etik davranışları ve örgüt içi iletişim, etik kültürün oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Etik değerlerin zayıf olduğu veya göz ardı edildiği örgütlerde ise yolsuzluk, usulsüzlük gibi etik ihlallerin artma riski yükselmektedir (Koçel, 2016: 178).

Örgütsel kültürün etikle ilişkisi çok yönlüdür. Sağlıklı ve güçlü bir örgütsel kültür, etik değerlerin benimsenmesini kolaylaştırır ve etik davranışların sürekliliğini sağlamaktadır (Kaya, 2020: 102). Etik değerler kültürün temel taşlarından biri haline geldiğinde, çalışanlar arasında güven ve bağlılık artar, örgütsel performans olumlu etkilenmektedir. Öte yandan, zayıf veya etik değerlerden yoksun bir kültür, etik dışı davranışların yaygınlaşmasına ve örgütün itibarının zarar görmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel kültür ve etik, birbirini karşılıklı besleyen ve tamamlayan unsurlardır. Etik değerler kültür içinde somutlaşır, kültür ise bu değerlerin yaşanmasını sağlamakta ve örgütün sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (Demir ve Akgün, 2019: 78).

Örgütsel kültür, kurum içindeki ortak değerler, normlar ve inançlar sistemi olarak, etik davranışların şekillenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Bir örgütün kültürü, çalışanların neyin doğru, neyin yanlış olduğuna dair algılarını ve buna bağlı olarak hareket biçimlerini belirlemektedir. Etik değerlerin örgütsel kültüre derinlemesine entegre edilmesi, sadece yasalara uyumu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurum içinde güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kritik ilkelerin yaşanmasına imkân tanımaktadır. Bu süreçte liderlik tarzı, kültür ve etik arasındaki etkileşimi yönlendiren en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Çünkü liderler, etik standartları modelleyerek ve kurumun değerlerini tutarlı biçimde temsil ederek, çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel kültürde etik ilkelerin güçlü biçimde yer aldığı yapılar, etik ikilemlerin ve suistimallerin önüne geçerken, çalışanların moral ve bağlılık düzeylerini artırmakta ve böylece hem bireysel hem de kurumsal performans anlamında sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel kültür ve etik arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlere dayanan bir kültür, örgütün itibarını güçlendirmekte, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve sürdürülebilir başarının temelini oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel kültür ve etik birbirini karşılıklı besleyen iki unsur olup, sağlıklı bir kurum için birlikte ele alınması gerekmektedir.

Sonuç

Örgütsel kültür ve etik arasındaki ilişki, günümüz işletmelerinin hem iç işleyişi hem de dış dünyadaki itibar ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel kültür, bir kurumun temel değerleri, inançları ve davranış biçimlerinin toplamını ifade ederken, bu kültürün içinde şekillenen etik anlayış, çalışanların karar alma süreçlerinde rehberlik eden ahlaki standartları belirlemektedir. Etik ilkelerin örgüt kültürüne derinlemesine entegre edilmesi, kurum içinde etik bilincinin yaygınlaşmasını sağlamakta ve etik dışı uygulamaların önlenmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kritik değerlerin gelişimini desteklemektedir. Güçlü bir etik kültür, çalışanların yalnızca yasalara uygun hareket etmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda iş yerinde adalet, dürüstlük ve sorumluluk gibi evrensel etik değerlerin yaşanmasını teşvik etmektedir.

Etik liderlik, bu bağlamda, örgütsel kültür ile etik arasındaki etkileşimin en önemli aracı olmaktadır. Etik liderler, davranışlarıyla kurum içinde rol model olmakta, etik standartların günlük hayata yansımaları sağlamakta ve çalışanların etik ikilemler karşısında doğru kararlar almasına rehberlik etmektedir. Bu liderlik biçimi, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırırken, aynı zamanda kurumsal dayanıklılığı ve performansı da olumlu etkilemektedir. Etik liderlik ve kültürün uyumu, iş ortamında güvenli ve destekleyici bir atmosfer yaratmakta, bu da yenilikçiliğin ve işbirliğinin önünü açmaktadır. Örgütlerde bu uyumun sağlanması, etik dışı davranışların azalmasına, çalışanların motivasyonunun artmasına ve genel iş tatmininin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Öte yandan, etik ilkelerin örgütsel kültüre entegre edilmesi, kurumların toplumsal sorumluluklarını daha etkin bir biçimde yerine getirmelerini mümkün kılmaktadır. Bu süreç, kurumların sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel duyarlılıkları gözetken sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemesini sağlamaktadır. Böylece, kurumların paydaşlarıyla olan ilişkileri güçlenir ve uzun vadede itibarları pekişmektedir. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında, etik kültürün güçlü olduğu kurumlar, sadece yasalara uyum sağlamakla kalmayıp, etik standartlar çerçevesinde şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ilkelerini benimseyerek piyasalarda rekabet avantajı elde etmektedirler. Ayrıca, etik değerlerle desteklenen örgütsel kültür, kriz durumlarında kurumun dayanıklılığını artırmakta ve itibar kaybı riskini azaltmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel kültür ve etik birbiriyle sıkı sıkıya bağlı, karşılıklı beslenen iki unsurdur. Kurumların sürdürülebilir başarısı ve toplum

nezdindeki saygınlığı için, kültürel yapıların etik değerlerle uyumlu hale getirilmesi zorunludur. Bu uyum, sadece bireysel davranışların değil, aynı zamanda kurumsal politikaların, yönetim stratejilerinin ve karar alma süreçlerinin de etik prensipler doğrultusunda şekillenmesini sağlamaktadır. Etik ve kültür bütünlüğü, kurumun içsel motivasyonunu ve dışsal güvenilirliğini artırarak, ekonomik başarı ile sosyal sorumluluğun dengeli bir şekilde yürütülmesine olanak tanımaktadır. Böylece, örgütler değişen iş dünyasında hem çalışanlarının hem de toplumun beklentilerini karşılayan, saygın ve sürdürülebilir yapılar olarak varlıklarını sürdürebilirler.

Kaynakça

- Arslan, M. (2022). İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2021). Örgüt kültürü-örgütsel tanı ve değişim (Gülcan ve Cemaloğlu ed.). İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Campbell, C.R. (2004). A longitudinal study of one organization's culture: Do values endure. *Mid-American Journal Of Business*, 19 (2), 41-51.
- Demir, S., & Akgün, A. (2019). Etik Kültürün Örgütsel Performansa Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 70-85.
- Genç, K.Y. ve Karadirek, G. (2020). Örgüt Kültürü. Astana Yayınları.
- Harvard DCE Professional & Executive Development. (2023). What is Ethical Leadership and Why is it Important?. Erişim: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/what-is-ethical-leadership-and-why-is-it-important/>
- Kaya, B. (2020). Örgütsel Etik ve Kurumsal Kültür İlişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 95-110.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
- Koçel, T. (2021). İşletme Yöneticiliği (17. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2016). İşletme Yöneticiliği (15. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1), 219-242.
- Leça, F. M. (2024). The Connection between Business Ethics and the Organizational Culture. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 24(1), 1–9.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). Örgütsel Davranış (14. Baskı). Ekin Kitabevi.
- Pučetaité, R., Novelskaitė, A., Lämsä, A.-M., & Riivari, E. (2016). The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 701–716.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayıncılık.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Şahin, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Liderlik, Nobel Yayınları.

- Şeker, H.Ş. (2016). Örgüt Kültürü İle İnovasyon Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimleri. Gazi Kitabevi.
- Treviño, L. K. & Nelson, K. A. (2021). Managing Business Ethics (8th ed.). Wiley.
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Vural, Z.B.A. (2020). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.

