

İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü

Doç. Dr. Canan AY

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

ÖZET

Kültür, işletme yöneticilerinin etiksel davranışlarının en önemli belirleyicilerinden birisidir. Kültürlerarası çalışmalar, kültürün bireyin etik algılamasını, tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle Hofstede'in kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için geliştirdiği kültürel tipoloji ile etik tutum arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalardan yola çıkarak yapılan bu çalışmada, Türk işletme yöneticilerinin etiksel tutumları ile Türk kültürü ve Hofstede'in kültürel boyutları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Ulusal kültürün etik tutuma ilişkin etkisini ortaya koyarken aynı zamanda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan departman ve çalışılan sektör ile etik tutum arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Çalışma İstanbul Sanayi Odasının 2003 yılı 500 Büyük İşletme Listesindeki işletme yöneticileri üzerinde yürütülmüş ve önemli saptamalara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Etik, İşletme Etiği, Kültürlerarası Çalışmalar

The Role of Culture In Enterprises' Ethical Decision Making

ABSTRACT

Culture is one of the most important determinants of business managers' ethical behaviors. Cross-Cultural studies reveal that culture influences individuals' ethical perceptions, attitudes and behaviors. Based on the studies evaluating the relationship between ethical attitudes and cultural typology devised by Hofstede, this study tries to ascertain the relationship between Turkish business managers' ethical attitudes and Turkish culture via Hofstede's cultural dimensions. In addition to the above mentioned relationship, the relationships between ethical attitudes and some variables such as gender, age, educational level, sector and respondent's department have been examined. This study was conducted with the managers of the companies listed on Istanbul Chamber of Industry's 500 Major Industrialist Enterprises of Turkey in the year 2003 and important results have been attained.

Key Words: Culture, Ethics, Business Ethics, Cross-Cultural Studies.

1. GİRİŞ

Son yıllarda, işletme etiği konusunda hem kavramsal hem de uygulamalı çalışmalara artan bir ilgi mevcuttur ve işletme etiğine odaklanan çok sayıda makale yazılmıştır. Globalleşme sürecinde çok uluslu işletmelerde karşılaşılan ahlaki çatışmalar, uluslararası işletme etiğinin ve özellikle farklı kültürlerin, işletme yöneticilerinin etik tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmayı teşvik etmiştir. Uluslararası işletmelerin sosyal sorumluluğu ve etik yapıları giderek daha fazla gündeme gelmektedir. Farklı ulusların, farklı bakış açıları uluslararası işletmelerde problem kaynağı olabilmektedir. Ulusal öncelikler ve kültürel farklılıklar sorun yaratmaktadır (Fatehi, 1996; s. 579).

Bugüne kadar etik tutum ve davranışları hedef alan çok sayıda uygulamalı kültürlerarası çalışmalar yapılmış ve bunların hepsinde ulusal kültürün kişilerin etik tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri belirlenmiştir (Abratt vd., 1992; Albertson ve Kakabadse, 1994; Allmon vd.,1997; Armstrong vd., 1990;

Armstrong, 1992; Dubinsky vd., 1991; Fritzsche, 1995; Grunbaum, 1997; Honeycutt vd., 1995; Hood ve Langsdan, 2002; Lyconski vd., 1991; Mc Donald ve Pak, 1996; Moore ve Radloff, 1996; Nyaw ve Ng, 1994; Okleshen ve Hoyt, 1996; Ralston vd., 1994; Robertson ve Schlegelmilch, 1993; Singhapakdi vd., 1995; Small, 1992; Swinyard vd., 1990; Tsalikis ve Latour, 1995; Tsalikis ve Nwachukwu, 1991; Tsalikis ve Buonifinca, 1990; Whipple ve Swords, 1992; White ve Rhodeback, 1992). Bu araştırmalar tanımlayıcı niteliktedir ve başlıca amaçları kültürlerarasındaki ahlaki tutum ve davranış farklılık ve benzerliklerini ortaya koymaktır (Christie, 2003; ss. 263-287).

Bu çalışmaların bir çoğunda kültür, bireyin etik, tutum ve davranışını belirleyen bağımsız değişkenlerden birisidir. Kültür yaşamın bir çok alanına etki eder ve çok sayıda boyut ve değer içerir. İki ülke bazı kültürel boyutlarda çok benzerken diğer boyutlarda çok farklı olabilir.

Kültürlerarası karşılaştırmaları kolaylaştırmada, kültüre işlerlik kazandırmak ve tüm kültürlerde özellikle işletme alanında ortak olan boyutları ve yönleri belirlemek gerekmektedir. Kültüre işlerlik kazandırmak için, Hofstede'in kültürel boyutları uluslararası işletmecilik alanında geniş ölçüde kabul edilmiş ve zaman içinde değişik çalışmalarla doğrulanmıştır.

2. KÜLTÜR, DEĞERLER, TUTUMLAR VE ETİK

2.1. Kültür

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan ancak tanımı konusunda bir fikir birliğine varılamayan, kullanılması çok kolay ancak tanımlanması oldukça zor olan bir kavramdır. Bu nedenle kültürle ilgili yapılan tanımların, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsamaya olanaklı görülmemektedir. Kültüre ilişkin geliştirilen tanımlar içerisinde en ilgi çekici tanımlardan birisi Hofstede'nin tanımıdır. Hofstede kültürü; "*bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığını söylemek mümkündür. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında-örgütlerde ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Hofstede'e göre kültür; öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Hofstede, 1980; s. 3-4).Sosyal ortamlardan kaynaklanan bu farklılaşma, kültürler arası var olduğu ileri sürülen farklılaşmaları ve bunun sonucunda da örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini etkileyecektir.

Diğer yandan kültür , yaşamın ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair değerler,tutumlar ve harekete geçme standartları belirlemektedir. Bu düşünceler , neyin doğru neyin yanlış olduğu , neyin iyi neyin kötü olduğu, kişinin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin tutumları ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan kültürün etikle ilişkisini de bu noktadan başlatmak mümkündür.

2.2. Değerler

Değerler kültürün özünü oluşturur. Onlar, yaşamda önemli hedefler hakkında destekleyici inanışlardır ve insan yaşamına rehberlik eden prensipler olarak hizmet ederler. Alternatifler arasında neyin iyi neyin kötü olduğunu seçmede belirleyici olarak görev yaparlar. Değerler teknolojiye, ekonomide ve politikadaki önemli değişiklikler karşısında değişebilirler ancak genelde değişken değildirler. Değişik kültürlerden insanlar , farklı yoğunlukta ve yönlerde farklı değerlere sahiptir (Hofstede , 1980 ss.7-8). Her kültür kendi değer sistemine sahiptir.

2.3. Tutumlar

Tutumlar, öğrenilmiş eğilimlerdir. ve kalıtsal değildir. Kültür , tutumları oluşturan temel kaynaklardan biridir. Diğer kaynaklar, genelleştirme etkileri, sosyal roller , kanunlar , basın , askeri ve benzeri kurumlar okullar , aile ve benzer danışma grupları ve direkt deneyimdir. Belirli bir kültürün içinde yetişen kişi , bu tutumların geçerliliğini sorgulamadan , belirli tutumları kabul edebilir. Sosyoloji , Psikoloji , Yönetim , İşletme ahlakı üzerine yürütülen çok sayıda araştırma farklı kültürlerle ilişkilendirilen farklı tutumları tesbit etmektedir.

2.4. Etik

Etik, insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerlerin, ahlaki bakımdan doğru ya da yanlış olanın niteliğini araştırarak bir felsefe dalıdır. Yunanca, ethos (töre, gelenek, görenek, alışkanlık) sözcüğünden türetilmiştir. İngilizcede “ethics”kelimeleri yerine “morality” veya “moral philosophy” terimlerin kullanıldığı da görülmektedir. Ancak İngilizcede “morals” teriminin daha çok değişebilen ahlaki alışkanlıklar için kullanıldığı görülmektedir. Eski Yunanca’ da ethos insanların yaşadıkları yer, ile gelenek, görenek, alışkanlık ve bir kişinin yaratılış öz nitelikleri gibi anlamlar taşımaktadır (Bozkurt, 2000; s.13). Ancak günümüzde etik, ahlaksal olanın özünü ve temellerini araştırarak bir bilim veya felsefe dalı olarak açıklanmaktadır.

Kültürler, fiziksel koşullara, ekonomik gelişmeye, bilim ve teknolojiye gelişmeye, okuryazarlık oranına ve diğer bir çok şeye bağlı olarak değişmektedir. Bu çerçevede etik davranışlarda kültüre bağlı olarak değişmektedir. Günümüzde evrensel- moral prensipler de vardır ve bunlar farklı kültürel yapılarda uygulanabilmektedir. Bilindiği gibi Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi üye ülkeler arasında tümüyle kesişen ortak kurallar uygulamaktadır (Bowie, 1999; s. 380-384)

İşletme etiği, etik prensiplerin işletme faaliyetlerine uygulanmasıdır. İşletme ortamında iyi ve kötü davranışları, yanlış ve doğruyu ayırt etme çalışmasıdır. İşletme alanında yanlış reklam uygulamaları, rüşvet ve benzeri problemlere genel etik prensiplerin uygulanmasıdır. Kültür, işletmede etik karar vermede önemli bir belirleyicidir. Pazarlama alanında etiksel karar vermede kültürün önemini ilk ortaya koyan araştırmacı Bartels ’ dir. Bartels’ in modeline göre etik işletme eylemlerini doğru yada yanlış yargılayabilmek için geliştirilmiş bir standarttır, sosyal bir müeyyidedir. Bartels ’ e göre etik standartların en temel belirleyicileri aile, din, eğitim, hukuk, bireye saygı, devletle ilişkiler, ulusal

kimlik ve sadakat, değerler ve gelenekler gibi kültürel faktörlerdir (Bartels, 1967;ss. 20-26).

Ferrel ve Gresham tarafından 1985 yılında geliştirilen olasılık modeline göre işletmede etiksel karar vermede örgütsel ve durumsal faktörler ile sosyal ve kültürel çevrenin önemli olduğu ortaya konmaktadır. Kişilerin kültürel birikimleri etiksel ya da etiksel olmayan davranışları etkilemektedir. (Ferrel ve Gresham, 1985; ss. 86-96).

Felsefi alanda etik teoriler genelde iki alanda incelenmektedir. Deontolojik ve Teleolojik. Bu iki teori arasındaki başlıca fark; deontolojik teoriler bireylerin spesifik hareket ve davranışları üzerine odaklanırken, teleolojik teoriler bu hareket ve davranışların sonuçları üzerine odaklanır. Diğer bir tanımla, deontolojik teoriler, davranış veya hareketin temel doğruluğu ile ilgilenirken teleolojik teoriler davranış veya hareketin sonuçlarının iyi veya kötü simgelenmesi ile ilgilidir. Pazarlama etiği genel teorisinde Hunt ve Vitell, kültürel normların, ahlaki durumların algılanmasını, alternatiflerin değerlendirilmesini, sonuçların algılanmasını, deontolojik normlar ve sonuçların arzulanırlılığını etkilediğini söylemektedirler. Ancak kültürel normların ahlaki karar almayı nasıl etkilediğini tam olarak açıklayamamaktadırlar (Vitell vd.,1993; ss.753-773).

3. KÜLTÜRLERARASI ÇALIŞMALARDA ETİKSEL KARAR ALMAYI ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLER

Bireylerin etik tutumlarını kültürün dışında etkileyen bir çok diğer faktör vardır. Araştırmacılar, kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, tabiyet, din, istihdam, kişisel inanış ve değerler) , örgütsel faktörler (örgüt büyüklüğü) , durumsal faktörler (referans grupları, davranış kodları) ve endüstriyel faktörler (endüstri tipi ve rekabet yoğunluğu) gibi faktörlerin bireyin etik, algı, tutum ve davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır (Ford ve Richardson 1994 ; 205-221).

3.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler etik yargılamayı dolaylı etkilemektedir. Öncelikle etiksel sorunun algılanmasını etkilemekte daha sonra etiksel sorunun değerlendirilmesi, deontolojik ve teleolojik değerlendirmelerle birlikte etiksel yargılamalara rehberlik etmektedir(Ural, 2001, ss.35-39).

3.2. Cinsiyet

Cinsiyet uygulamalı araştırmalarda en çok kullanılan demografik bağımsız değişkendir. Chanko ve Hunt (1985), pazarlama yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada kadın pazarlamacıların etik sorunlara erkek pazarlamacılarından daha duyarlı olduklarını saptamışlardır. Bununla birlikte sonuçlar karışık ve komplekstir. Dubinsky ve Levy (1985) ve Servined (1992) cinsiyetin etik tutumlar üzerinde etkisi olmadığını söylerken Arliw (1989), Whipple ve Swards (1992) bazı durumlarda kadınların daha etik davrandıklarını bulurken, Fritzche (1988) erkekleri kadınlardan daha etik bulmuştur. Christe ve Dawson (1997) de profesyonel satış yöneticileri arasında, bayanların ilişkiye dayalı etik kararlar verdiklerini ve ilişki durumlarda erkeklerden daha yüksek

skorlar elde ettiklerini ortaya koymuştur. Hoffman (1988) de yaptığı bir çalışmada, büyük Amerikan firmalarında çalışan kadın yöneticilerin güvenli olmayan ürünler konusunda, erkeklere göre daha etik davranırken ürünlerin yanlış tanıtımı konusunda farklılık bulunmadığı saptanmıştır (Pepperas, 2002; ss.42-60).

3.3. Yaş

Yaşın kişinin ahlaki tutumunda etkisi olmaktadır. (Dawson, 1997; Fritzch,1997). Servinek (1992), yaşın ahlaki tutumu belirleyen en önemli unsur olduğunu bulmuştur. Longenecker, McKinsey ve Moore (1989), genç insanların ahlaki konularda daha keyfi davranabildiğini ortaya koymuştur. Pooner ve Smith (1984) yaş faktörünün etiksel davranışı pozitif yönde etkilediğini ve yaşça büyük olan kişilerin etiğe uygun davranma eğiliminin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Ural,2003; s.35-59). Desphande (1999) yaşlı yöneticilerin bazı etik dışı davranışlardan gençlere göre daha fazla rahatsız olduklarını ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada, Allman, Page ve Roberts (2000), yine yaşla etik arasındaki ilişkiyi araştırırken okullarda daha büyük öğrencilerin daha genç olanlara göre daha etik davrandıklarını saptamıştır. Peterson, Rhoots ve Vaught (2001) de yine yaşlandıkça işletme yöneticilerinin daha etik davrandıklarını saptamışlardır. (Pepperas, 2002; ss.42-60)

3.4. Din

Din ve kültür birbirini belirleyen yapıdadır. Din de kültür gibi üyelerinin değer sistemlerini etkilemektedir. Din davranışları değerlendirmede bir referans noktası olmakta ve ahlaki davranmaya neden oluşturmaktadır. Tüm dinsel geleneklerin ve buyrukların işletme uygulamaları üzerinde bakış açısı olması nedeniyle dinin bireylerin işletme ahlaki tutumları üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

3.5. Meslek

Pazarlama gibi belirli fonksiyonel alanlarda çalışan yöneticileri üretim alanında çalışan yöneticilere göre daha fazla etik problem ve ikilemlerle karşılaşabilir ve etik davranış için daha fazla baskıya maruz kalabilirler. Sonuç olarak bir araştırmacı fonksiyonlar arası yöneticilerin etik tutumları arasında farklılıklara sahip olacaklarını bekleyebilir. Satın alma yöneticileri ve satış elemanları arasında da farklı etik perspektif olduğu ortaya konulmuştur.

3.6. Eğitim

Eğitimin etiksel davranışa etkilerini belirleyen araştırma bulguları farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar zayıf bir ilişki bulurken (Munhall, 1980) bazıları etiksel yargı ile biçimsel öğretim arasında kuvvetli bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Servineck (1992) öğretim ve etiksel algılama arasında kuvvetli bir ilişki bulamamış ve bunun nedenini işletme topluluğunda herkesin öğretim düzeyinin genel nüfusa oranla daha homojen olmasına bağlıdır. (Ural,2003; s. 98)

3.7. Örgütsel Faktörler

- **Örgüt boyutu:** Murphy (1992) etik davranış için en önemli belirleyicinin örgüt boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Vitell ve Festervend (1987) küçük işletmelerin rekabet edebilmek için etik

olmayan davranışlara yönelik daha büyük bir baskıya maruz kalabildiklerini söylemektedir. Bu yazarların araştırmasına göre, küçük işletme yöneticileri endüstriler içinde etik olmayan uygulamaların daha yaygın olduklarını belirlemişlerdir. Veit ve Micheal' in (1996) çalışmasına göre daha küçük firmalarda çalışan yatırım analistlerinin büyük firmalarda çalışanlara göre daha düşük ahlaki standartı gözönünde tuttıkları ortaya konulmuştur. Diğer yandan Dalton ve Kesner (1988) ise bunun tam tersini ortaya koymakta ve büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha az etik davrandıklarını vurgulamaktadırlar.

- **Endüstriyel Faktörler:**

Rekabet düzeyi ve endüstri alanı birbirleriyle yakından ilişkili değişkenlerdir. Sethr ve Soma (1988) etik veya etik dışı davranışta bulunma fırsatı ve isteğini büyük ölçüde rekabet düzeyine bağlanmaktadır. Hegarty ve Sims (1978) rekabetin etik karar verme davranışını azalttığını bulmuşlardır. Bununla birlikte Dubinsky ve Ingram (1984) böyle bir ilişkiyi çalışmalarında bulamamışlardır (Christie, 2003; ss.263-285).

4. İŞ ETİĞİNDE KÜLTÜRLER ARASI ÇALIŞMALAR

Kültürlerarası uygulamalı çalışmalar, kültür ve iş etiği arasındaki ilişkiyi araştırmaya ve kültürler arası farklılıklar ile; iş etiği arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu kültürlerarası çalışmaların çoğu, hediye alıp verme, korsan yazılım ve yanıltıcı ve yanlış reklam gibi durumlarda işletmelerdeki etiksel tutum ve davranışları belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmalarda, kültürün bireyin etik algılama tutum ve davranışını etkilediği doğrulanmaktadır. Çalışmalar ayrıca kültürün, kişilerin ahlaki problemler karşısındaki durumlarını belirlemede rol oynadığını ortaya koymaktadır (Dubinsky vd., 1991; Singhapakdi vd., 1994; Honeycutt vd., 1995; Okleshan ve Hoyt, 1996; Mc Donald ve Kan, 1997; Alderson ve Katabudse, 1994; Katabudse, 1994; Dolechek, 1987; Becker ve Fritzsche, 1987; Fritzsche, 1995; Swinyard vd., 1990) etik tutum ve davranışlar ile etik problemlerin bireyce algılanmasında kültürün farklı etkileri olduğunu bulmuşlardır (Christie, 2003; ss. 263- 287).

Bununla birlikte, çalışmaların tümü kültürün işletme yöneticilerinin ahlaki inanış, tutum, algı ve davranışlarını etkilediği hipotezini desteklememektedir (Abrott v.d 1992, Whipple ve Swords, 1992 gibi). Onlara göre globalleşen iş yaşamı ve hızlı iletişim kanalları yüzünden giderek homojenleşen bugünün endüstrileşmiş toplumunda bireyler varlığını sürdürmek için, kendi kültürlerinden bağımsız olarak endüstriyel tutumlara uyum göstermeye zorlanmaktadırlar. Kültürler, etik davranış için farklı standartlara sahip olduklarında ve etik dışı davranışla başetmede farklı uygulamalar oldukça işletmeler uluslararası arena da çok daha dikkatli olmak zorundadırlar (Donaldson, 1999; ss. 431-441).

Son yıllarda kültür üzerine gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir kısmı ise, kültürlerarası farklılıklar üzerinde odaklanmış, bu konuda Hall, Hampten-Turner, Triandis, Trompenaars, Tayeb (1988) ve Hofstede tarafından önemli

araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlardan biri de Hofstede (1980)'in araştırmasıdır.

Kültürler arası araştırmalardan geçerli sonuçlar çıkarabilmek için çalışma için seçilen ülkelerarasındaki benzerlik ve farklılıkların ve bunların çalışmayla ilgisinin ortaya konulması zorunludur. Bu alanda yapılan en önemli çalışmalardan biri Hofstede(1980)'in araştırmasıdır. Araştırma, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütülmüş ve araştırma sonucunda kültürel değişkenlikle bağlantılı, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma , erkeklik ve dişilik ve zaman boyutu olmak üzere beş boyut tespit edilmiştir. Ayrıca Hofstede bu boyutları tanımlamakla kalmamış, boyutlarla kültürler arasındaki ilişkileri de açıklamıştır. Kültürler arası alanda yapılan bütün bu çalışmalar göstermektedir ki, kültürel koşullanma sürecindeki farklılıklar, farklı varsayımlara, değerlere, sembol ve davranışlara sahip bireyleri ve bu bireylerin oluşturduğu farklı davranan, farklı işleyen toplumları ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla her toplumda etiksel tutumlarda bu kapsam da farklılık göstermektedir.

Hofstede (1980) araştırmasında kültürel ortamı beş farklı değişkenle incelemiştir. Bunlardan ilk boyut olan; güç mesafesi , toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde ünvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır. Araştırmada ortaya konulan ikinci kültürel özellik bireycilik-toplumculuktur. Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımaktadırlar. Toplumculuğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler, önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler. Bir diğer kültürel özellik ise belirsizlikten kaçış olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçış boyutunda, kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bu boyut, insanların yasalar, yönetmelikler gibi formal kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin minimum zarar görmesi için alınabilecek önlemleri şimdiden almak isterler. Erkeklik-dişilik ise bir diğer kültürel özelliktir. Bu boyut, erkeksi değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini belirlemektedir. Örneğin erkeklik boyutu yüksek toplumlarda

performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken, dışil toplumlarda, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, güçsüzlerin korunması, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Hofstede 1988 yılında, çalışmasına zaman uyumu boyutunu da eklemiştir. Kültürel özellik olarak zaman; bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır. Geçmişe dayalı bakış açısına sahip toplumlarda geçmiş korunmaya çalışılarak geçmişten gelen adetler, gelenekler yaşatılmaktadır (Gegez vd., 2003; ss.87-117).

Hofstede araştırmalarına dayanarak Sargut tarafından ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada; Türk kültürünün, ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tuttuğu, Türk kültürünün sanıldığı gibi çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, Türk kültürünün denetim noktası dışarıda olan bireyleri ürettiği, Türk toplumunda örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu, Türk kültürünün uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınmayı özendirdiği ve Türk toplumunun geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşadığı, varsayımları tespit edilmiştir (Sargut, 1994; 145-154).

Tayeb'in 1988 yılında Hint ve İngiliz toplumsal değerlerinin örgütsel yapı ve davranış üzerindeki etkilerini içeren araştırması, Wasti tarafından Türk örnekleminde denenerak benzer sonuçlar elde edilmiştir (Wasti, 1995; 503).

Yine Erdem tarafından 1992-1994 yılları arasında gerçekleştirilen ve Türk kültürünün örgütlerin değer sistemleri üzerindeki etkisini , güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve dışilik olmak üzere dört boyutta inceleyen araştırma, 1970'li yıllarda gerçekleştirilen Hofstede'in araştırmasına katılan ülkemizde kültürel özelliklerin yaklaşık 20 yılda hangi ölçüde değiştiğini ve değişimin yönünü ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, önceki araştırma sonuçlarına benzer sonuçların yanı sıra, toplumumuz için kollektif değerlerin bireysel değerlere göre daha güçlü olduğu ve bunun yirmi yıllık bir süre içinde değişmediği sonucuna varılmıştır (Erdem, 1996; 136-145).

5. TÜRK İŞLETMELERİNDE ETİKSEL KARAR ALMADAN KÜLTÜRÜN ROLÜNÜ BELİRLEMELERE YÖNELİK BİR ETİK TUTUM ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırma Metodolojisi

Araştırma Dizaynı: Giriş kısmında değinildiği gibi kültürler arası çalışmalar, kültürün bireyin etik algılamasını, tutum ve davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle Hofstede'in kültürler arasındaki farklılıkları belirtmek için geliştirdiği kültürel tipoloji ile ahlaki tutum arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalardan yola çıkarak bu çalışmada Türk işletme yöneticilerinin ahlaki tutumları ile Türk Kültürü ve Hofstede'in kültürel boyutları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, kısıtlar nedeniyle Hofstede' in ölçüm modeli kullanılmamış olmakla birlikte, daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçlarından yararlanılarak Türkiye'ye ilişkin elde edilen sonuçlar

değerlendirmede kullanılmıştır. Bir kere daha vurgulamak gerekirse Türkiye güç mesafesi ve belirsizlikten kaçışın yüksek, erkeklik ve bireycilik özelliklerinin düşük olduğu, diğer bir ifadeyle dışı ve toplumcu bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Zaman uyumu perspektifinde de, genel olarak kısa dönem odaklı olarak görülmektedir.

Aşağıdaki hipotezler, Hofstede'in kültürel boyutlarına dayanılarak daha önce yapılan çalışmalardan çıkarılmıştır.

H1: Kişilerin ahlaki tutumları ile Hofstede'in boyutları arasında ilişki vardır, daha açık olarak

1a: Bireyciliğin daha yüksek olduğu toplumlarda işletme yöneticileri, toplumculuğun daha yüksek olduğu toplumlardaki işletme yöneticilerinden daha fazla olarak adam kayırma, hediye verme, yazılım korsanlığı, şirket bilgilerini sızdırma gibi davranışları ahlak dışı olarak görmektedirler..

1b: Yüksek güç mesafesine sahip olan ülkelerin yöneticileri düşük güç mesafesine sahip olan ülkelerin yöneticilerine göre üstlerinin ahlaki veya ahlaki olmayan emirlerini daha fazla ciddiye almakta ve emirlere karşı gelmeleri de daha az olası olmaktadır.

1c: Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu ülkelerin yöneticilerinin hareketlerinde ahlaktan çok yasallığa odaklanılmaktadır. İşletme uygulamalarını yasal olarak yapılmasına göre algılamaktadırlar. Örneğin; zararlı ürünlerin pazarlanması ve ihracı, belirsizlik mesafesi daha düşük olan ülkelerin yöneticilerine göre daha az ahlak dışı olarak algılanmaktadır.

1d: Erkeklik skorunun yüksek olduğu ülkelerin yöneticileri yaşa göre farklı davranma, (yaşlı personeli işten kovma), reklamda dürüst olmama, çevreye zarar verme ve sağlığa zararlı ürünlerin pazarlanmasını dişilik skoru yüksek olan ülke yöneticilerine göre daha az ahlak dışı bulmaktadırlar .

1e: Kısa döneme odaklı ülke işletmelerinin yöneticileri çevreye zarar veren uygulamalardan kar sağlamayı, uzun döneme odaklı işletme yöneticilerinden daha az ahlak dışı bulmaktadırlar. Hediye verme ise uzun döneme odaklı işletme yöneticilerince daha az ahlak dışı bulunmaktadır.

Bu çalışmada Hofstede' in değerleri için yeni ölçüm yapılmadığından bu hipotezler anket sonucunda elde edilen değerlerle sözel olarak karşılaştırılacaktır.

Bu sözel değerlendirmenin yanı sıra araştırmada oluşturulan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir ve bunlar istatistiksel olarak değerlendirilecektir.

H-2: Cevaplayıcıların faaliyette bulunduğu sektör ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

H-3: Cevaplayıcıların sektörlerindeki rekabet düzeyi ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

H-4: Cevaplayıcıların çalıştıkları departmanları ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

H-5: Cevaplayıcıların cinsiyetleri ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

H-6: Cevaplayıcıların yaşları ile etik tutum arasında ilişki vardır.

H-7: Cevaplayıcıların eğitim düzeyi ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

H-8 Etik olmayan karar vermede etkili olan faktörlerle cevaplayıcıların etik tutumları arasında ilişki vardır.

Örnekleme Süreci: Bu çalışmada örnek kütle olarak seçilen İstanbul Sanayi Odasının 2003 yılı 500 büyük işletme listesindeki işletme yöneticilerine e-mail, faks ve elden ulaştırılan anket formları, telefonla hatırlatmalarla birlikte %21'lik bir cevaplama oranına ulaşmıştır. Sonuç olarak analiz için 105 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Araştırma Amacı: Önceki benzer çalışmalarda kullanılan soru formları, çift yönlü çevrilerek aslına uygun olarak Türkçeleştirilmiştir.

İlk bölümde demografik sorular (yaş, cinsiyet, eğitim, vb.) ve çalışılan işletmeye ait sorular (çalışılan departman, sektör, sektördeki rekabet düzeyi) yer almaktadır. Örneklem büyük işletmelerden oluştuğu için büyüklük sorusu sorulmadı.

İkinci bölümde cevaplayıcılara üç alt bölümde sorular soruldu. İlk alt bölüm etiğe bakış açısını ölçmeye yönelik 7 beyandan oluşuyor. Bu beyanlar Baumhart'ın (1968) çalışmasında işletme yöneticileri ile yapmış olduğu görüşme raporundan çıkarılmış. İkinci alt bölümde, işletmelerin yüzyüze geldiği durumları ifade eden 12 iş uygulamasına yer veriliyor ve bu uygulamaların onaylanma derecesi ölçülmeye çalışılıyor. Bu uygulamaların çoğu diğer işletme etiği araştırmacılarının geçmişte kullandığı uygulamalardan çıkarılmış; hediye verme, hesapları şişirme (Baumhart 1968, Clark 1966), şirketin gizli bilgilerini sızdırma (Baumhart, 1968), yöneticilerin ahlaki olmayan emirlere boyun eğme, yaşa göre farklı davranış (Clark, 1966), rüşvet, zararlı malları ihraç etme (Lee ve Yoshi, 1997) (Christie, 2003; ss.243- 286).

Üçüncü alt bölümde, cevaplayıcıların etik dışı karar vermelerini etkileyen kişisel, örgütsel, toplumsal faktörler hakkındaki görüşleri soruldu.

Değişkenler:

• Bağımsız Değişkenler

a) Kişisel karakteristikler ve örgütsel faktörler: Cinsiyet, yaş eğitim düzeyi, çalışılan departman ve içinde bulunulan sektörle, cevaplayıcının sektörün rekabet düzeyine ilişkin algısı.

b)Direkt olarak ölçülmemekle birlikte daha önce yapılmış değerlendirme sonuçları ile Hofstede'in kültürel boyutları

Güç Mesafesi	66 (yüksek)
Bireycilik	37 (düşük)
Belirsizlikten Kaçış	85 (yüksek)
Erkeklik	45 (düşük)
Uzun Dönem Uyum	Rakamsal ölçüm yok ancak genelde kısa dönem uyumlu olarak değerlendirilmektedir.

• Bağımlı Değişkenler

- a) Cevaplayıcıların işletme etiğine genel bakış açısını ölçmeye yönelik sorular; 1-uzun vadede etik iyi iş yapmaktadır.2-İş dünyasında etik kararlar vermek yüksek düzeydeki rekabet baskısı yüzünden zordur. 3- Etik ve karlı olmak beraber yürümektedir. 4- Etik problemlerle ilgilenirken doğru olanı bilmek doğru olanı yapmaktan daha kolaydır. 5- Ülkenin yasa ve düzenlemelerine bağlı kaldıkça yönetici etik davranmış olmaktadır. 6- Sıradan bir yönetici iki etik standarda sahiptir, biri kişisel hayatı , diğeri de iş hayatı ile ilgili standartlarıdır. 7- Yöneticinin en önem verdiği konu kar elde etmek olduğu için etik ikinci derecede öneme sahiptir.

Sorular 1 tamamen katılıyorum'dan 5 kesinlikle katılmıyorum' a 5'li ölçekte sorulmuştur.

- b) Cevaplayıcıların 12 iş uygulamasına yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik sorular; 1- Maddi değeri yüksek hediye vermek, 2- Yerel pazarda sağlığa zararlı ürünleri pazarlamak, 3- Harcama hesaplarının şişirilmesi, 4- İnsan sağlığını ve çevreyi tehdit eden ürünleri ihraç etmek, 5- Korsan yazılım kullanımı, 6- Çevreye zarar vermek, 7- Rüşvet, 8- Yakınları , tanıdıkları kayırmak, 9- Amirin verdiği etik olmayan emri yerine getirmek, 10- Yanıltıcı ve dürüst olmayan reklam, 11- Şirketin gizli bilgilerinin paylaşılması, ifşa edilmesi, 12- Yaşa göre adil olmayan davranma. 1 Tamamen Onaylıyorum, 5 Kesinlikle Onaylamıyorum'u temsil eden 5'li ölçekte soruldu. Onaylama cevaplayıcının konuyu etik bulduğunu, onaylamama etik dışı bulduğunu göstermektedir.

- c) İşletme yöneticilerinin etik dışı kararlar vermelerini etkileyen faktörler. Etik dışı karar almada etkisi olan faktörleri belirlemek üzere; 1- Endüstrinin etik yapısı, 2- Firmadaki iş arkadaşlarının davranışı, 3- Kişisel zayıflık, 4- Ülkenin politik yapısı, 5- Firmadaki amirin davranışı, 6- Hırs ve kişisel kazanım isteği, 7- Ülkenin adli-yasal yapısı, 8- Firmanın etik konusundaki politikası, 9- Toplumun ahlak yapısı.

5.2 Analiz

Bağımlı değişkenler için, daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş olan ölçeklerin Cronbach α değerleri son üç bölüm için sırasıyla şöyledir: 0.65, 0.87 ve 0.76.

Son bölümde etik olmayan, karar vermede etkili olan ve daha önceki çalışmalarda belirlenmiş olan 9 ifade faktör analizi ile az sayıda faktöre indirilmiş ve bu faktörlerin de diğer bağımsız değişkenlerle birlikte işletme yöneticilerinin etik tutumlarına etkisi MANOVA yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca cevaplayıcıların kişisel özellikleri ile etik tutuma ilişkin sorulara verdikleri cevaplar deskriptif olarak elde edilmiş ve bulunan bazı sonuçlar farklı kültürlerde yapılmış benzeri çalışmaların sonuçları ile kıyaslanmıştır.

5.3. Sonuçlar

5.3.1. Demografik Sonuçlar

Daha öncede belirtildiği gibi İstanbul Sanayi Odasının 2003 yılı 500 büyük işletme listesindeki işletme yöneticilerine, e mail, faks ve elden ulaştırılan

anket formları telefonla hatırlatmalarla birlikte % 21 lik bir cevaplama oranına ulaşmıştır. Analiz için 105 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	78 erkek		% 74.3
	22 kadın		% 25.7
Yaş	30 yaş altı	9	% 8.6
	31- 40 yaş arası	62	% 59
	41-50 yaş arası	23	% 21.9
	51-60 yaş arası	11	% 10.5
Eğitim	Lise veya altı	10	% 9.5
	Lisans	81	% 77.1
	Y.Lisans	12	% 11.4
	Doktora	2	% . 1.9
Departman	Muhasebe-Finans	10	%9.5
	Üretim	16	% 15.2
	Pazarlama	65	% 61.9
	Yönetim	14	% 13.3

Örgütsel Karakteristikler

Tablo1: Cevaplayıcıların faaliyette buldukları sektörler

Sektör	Cevaplayıcı Sayısı	Yüzdesi
İmalat	78	%74.3
Hizmet	27	%25.7

Tablo 2: Cevaplayıcıların sektörlerindeki rekabet düzeyi

Rekabet	Cevaplayıcı Sayısı	Yüzdesi
Yoğun	85	%81
Orta	20	%19
Az	0	-

5.3.2. Etik Değerlendirme

a) **Etığe Bakış Açısı:** Cevaplayıcıların iş etiğine bakış açısını ölçmeye yönelik beyanlara katılma derecelerini ölçen cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecesine göre sıralamaları aşağıdaki gibidir. (Sıralama, 1 en fazla katılım, 7 en az katılım olmak üzere yapılmıştır).

Tablo 3: Etiğe Bakış Açısı

Etiğe Bakış Açısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Uzun vadede etik , iyi iş yapmaktır.	1,7905	,7929
Etik problemlerle ilgilenirken doğru olanı bilmek, doğru olanı yapmaktan daha kolaydır.	2,1048	,8540
Sıradan bir yönetici iki etik standarda sahiptir: Biri kişisel hayatı diğeri de iş hayatı ile ilgili etik standartlardır.	2,5143	1,0480
İş dünyasında etik kararlar vermek, yüksek düzeydeki rekabet baskısı yüzünden zordur.	2,5429	1,0472
Etik ve karlı olmak beraber yürümektedir.	3,0667	,9433
Ülkenin yasa ve düzenlemelerine bağlı kaldıkça yönetici etik davranmış olmaktadır.	3,1714	,8711
Yöneticinin en önem verdiği konu kar elde etmek olduğu için etik ikinci derece öneme sahiptir.	3,3429	,9285
Etiğe Bakış Açısı Ortalama	2,6476	,5290
(1: Tamamen Katılıyorum – 5: Kesinlikle Katılmıyorum)		

Ulusal kültür ile işletme yöneticilerinin ahlaki tutumları arasındaki ilişkiye bağlı olarak vurgulanması gerekli noktalar:

1. Türk işletme yöneticileri özellikle kar sağlamak önemli olduğu için etik ikinci derecede önemlidir ifadesine katılmamaktadırlar (daha önce yapılan çalışmalarda da diğer kültürden yöneticiler de bu ifadeye katılmamaktadırlar.)
2. Etik problemlerle ilgilenirken doğru olanı bilmek, doğru olanı yapmaktan daha kolaydır ifadesine yüksek katılım vardır.
3. Etik ve karlı olmanın birlikte yürümeyeceğine dair ifadeye orta derecede katılım görülmektedir (daha önceki çalışmalarda özellikle ABD de bu konuya kesinlikle katılmadığını ve etiğin işletme içindeki rolüne bakışta ,ahlaki olma ile karlı olmayı birbirine göre üstünlüğü olmayan iki kavram olarak gördükleri için kişinin etik davranırken karlı da olabileceğini düşündükleri saptanmıştır) .
4. Yüksek düzeydeki rekabet baskısının etik karar vermeyi güçleştirdiği ifadesine orta derecede katılım vardır. Ancak rekabetin daha yoğun olduğu ABD de yöneticiler genellikle bu ifadeye katılmamaktadırlar.
5. Yine bir yöneticinin kişisel yaşamı ile iş yaşamına ait iki etik standartta sahip olduğu yargısı orta derecede kabul görmüştür.

Bu bölümdeki sorulara verilen cevaplar, kısmen ekonomik gelişme ve büyüme aşamasında olan bir ülke olmamızın da yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Bu tür çalışmalarda, kişilerin tutumlarının kültürlerinden etkilendiğini ve özellikle ABD gibi kültürlerde kişilerin karar alma sürecinde daha analitik davranırken

Hindistan vb. gibi ülkelerde daha sezgisel davrandıkları söylenmektedir .Bulgular, Türkiye içinde benzer bir yapı göstermektedir.

b) Sorgulanan 12 İşletme Uygulaması: Bu uygulamalara katılma derecesini ifade eden sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. (Sıralama, katılım derecelerine göre en etik dışı görülden en az etik dışı görülene doğru yapılmıştır.)

Tablo 4: İş Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeler:

İş Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İnsan sağlığını ve çevreyi tehdit eden ürünleri ihraç etmek	4,7714	,4219
Yerel pazarda sağlığa zararlı ürünleri pazarlamak	4,6952	,6523
Çevreye zarar vermek (kirletmek)	4,5905	,6154
Şirketin gizli bilgilerinin paylaşılması, ifşa edilmesi	4,4952	,6374
Yanıltıcı ve dürüst olmayan reklam	4,3524	,5880
Rüşvet	4,2476	,7568
Yaşa göre adil olmayan davranma	4,1810	,6619
Yakınları, tanıdıkları kayırmak	4,0381	,7196
Harcama hesaplarının şişirilmesi (olduğundan fazla tutarda fatura kesilmesi)	4,0286	,7778
Korsan yazılım kullanımı	4,0190	,8202
Amirin verdiği etik olmayan emri yerine getirmek	3,9810	,6931
Maddi değeri yüksek hediye vermek	3,5333	1,0102
İş Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeler Ortalama	4,2444	,4584
(1: Tamamen Onaylıyorum – 5: Kesinlikle Onaylamıyorum)		

Hofstede'in kültürel boyutları ile işletme yöneticilerinin işletme uygulamalarına bakış açısı arasındaki ilişkiler:

Daha öncede sözü edildiği gibi bu konuda yapılmış olan çalışmalardan karışık sonuçlar çıkmaktadır.Türkiye de elde edilen sonuçlar baştan verilen hipotezlerle sözel olarak ilişkilendirilip açıklanacak olursa:

H1a: BİREYCİLİK : Bireycilik skoru düşük olan Türkiye'de öngörüldüğü gibi yazılım korsanlığı, adam kayırma ve hediye verme daha az ahlak dışı olarak görülmüştür. Daha düşük derecede olmakla birlikte, şirketin gizli bilgilerinin paylaşılmasına da belli bir tolerans vardır. Bireycilik skoru yüksek olan ABD de yapılan saptamalar tümüyle farklıdır ve bu sonuçlar Hofstede'in bireycilik boyutu ile etik arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilen hipotezi desteklemektedir.

Korsan yazılım kullanımının, her ne kadar yasal düzenlemelerle de ilgili olmakla birlikte bizim gibi toplumcu ülkelerde daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Adam kayırma konusu da özellikle toplumculukla ilgilidir, kişilerin özellikle güç durumlarda birbirine yardım etme güdüsü ve aile üyelerini işe alma konusunda farklı davranma, toplumcu ülkelerde daha az etik dışı görülmektedir. Bireyci ABD de ise bu konu kesinlikle şirket politikalarında da belirtilmiş ve aile üyelerinin ve yakınlarının kayırılmasından kaçınılmıştır.

Şirketlerin gizli bilgilerinin paylaşılması konusunun, genellikle toplumculuk skoru yüksek olan ülkelerde daha az etik bulunduğu bilinmektedir. Bu bilgilerin özellikle aile üyeleri ve arkadaşlarla paylaşılması bireyci toplumlara göre daha normal görülmektedir. Bu çalışmada , bu konuya; adam kayırma, yazılım korsanlığı ve hediye vermeye göre daha etik dışı olarak bakılmıştır. Hediye vermek ise, bizde en az etik dışı olarak görülen uygulama olmuştur. Bu da beklenen bir sonuçtur.

H1b: GÜÇ MESAFESİ : Amirin verdiği etik olmayan emirleri yerine getirme, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde beklendiği gibi bizde de en az etik dışı görülen faktörlerden biri olmaktadır. Bu durum kısmen toplumculuk boyutu ile de ilişkilendirilebilir. Güç mesafesi düşük olan ABD gibi ülkelerde bu konu kesinlikle ahlak dışı görülmektedir.

H1c: BELİRSİZLİKTEN KAÇIŞ: Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda yöneticilerin hareketlerini etikten çok yasalar belirlemektedir. Sağlığa zararlı ürünlerin üretilip satılması ve ihraç edilmesi, yasalara göre farklı ülkelerde farklı standartlarla ölçülüp değerlendirilmektedir ve genellikle belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu ülkelerde bu konudaki standartlar da daha düşük olmaktadır. Bununla birlikte yapmış olduğumuz çalışmada ilgili tablonun incelenmesinden de görülebileceği gibi bu iki konu en fazla önemsenen ve etik dışı bulunan konular olarak görülmektedir. Bu belirsizlikten kaçışın öngördüğü bir sonuç olmamakla birlikte, toplumculuk boyutu ile ilişkilendirilip anlamlı bulunabilir. Yaşa göre farklı davranış daha az etik bulunmaktadır ve bu beklenen bir sonuçtur.

H1d: ERKEKLİK :Bu boyutla ilişkili olarak değerlendirilen konulara bakacak olursak; çevreye zarar verme, daha önce de vurgulandığı gibi dışılık skoru yüksek olan ülkelerde etik dışı bulunmaktadır.

Reklamda dürüst olmayan uygulamalar- dışılık özelliği ile uyumlu olarak bizim ülkemizde de yanıltıcı ve dürüst olmayan reklamlar önemli ölçüde etik dışı bulunmaktadır. Ancak yapılan diğer araştırmalarında, erkeklik skoru en yüksek olan ülkelere ABD de de bu konularda çok duyarlılık mevcuttur.

H1e: ZAMAN UYUMU: Türkiye için bu konuda kesin bir rakam bulunmamakla birlikte, kısa dönem uyumlu ülke olduğumuz söylenmektedir. Ancak bu ölçüde ilişkilendirilen çevreye zarar vermeye duyarsızlık bizim sonuçlarımızdan değildir. Yine daha çok uzun dönem uyumla ilişkilendirilen hediye verme konusu da tersine bizde daha çok kabullenilmiştir.

c) Etik Olmayan Karar Vermede Etkili Olan Faktörler

Etik olmayan karar vermede etkide bulunan faktörlerle ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. (Sıralama etik olmayan karar vermeye en fazla etki eden faktörden en az etki eden faktöre doğru yapılmıştır).

Tablo 5 : Etik olmayan karar vermede etkide bulunan faktörler

Etik olmayan karar vermede etkide bulunan faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Hırs ve kişisel kazanım isteği	4,18	,79
Firmanın etik konusundaki politikası	4,07	,81
Kişisel zayıflık	3,96	1,01
Toplumun ahlaki yapısı	3,87	,81
Ülkenin adli/yasal yapısı	3,84	,69
Firmadaki amirin davranışı	3,72	,85
Ülkenin politik yapısı	3,60	,78
Endüstrinin etik yapısı	3,58	,88
İş arkadaşlarının davranışı	3,14	,95
1: çok az – 5: çok fazla		

Sonuçlar incelendiğinde, Türk işletme yöneticilerinin etik olmayan karar vermede etkili bulunan faktörler arasında en fazla hırs ve kişisel kazanım isteği, firmanın etik konusundaki politikası ve kişisel zayıflık çıkarken en fazla etkileyen faktör iş arkadaşlarının davranışı olarak çıkmıştır. İkinci derece önemli görülen firmanın etik konusundaki politikası belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu ülkemiz için beklenen bir sonuçtur. İş arkadaşlarının davranışının en az etkili, amir davranışının ise orta derecede etkili çıkması da yine güç mesafesi özelliği ile ilgili olarak beklenen bir sonuçtur. Bu değerlendirmeler sonucu istatistiksel bazda değerlendirme yapılmamış olmakla birlikte, Hosftede' in kültürel tipolojisine dayanarak geliştirilmiş olan hipotezlerin büyük ölçüde doğrulanmış olduğu görülmektedir.

Bu bölümdeki ifadelerin az sayıda faktöre indirilmesinde faktör analizinin asal bileşenler yöntemi uygulanmıştır. Analizde KMO'nun 0.72 ve Bartlett testinin geçerli çıkması, analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu göstermektedir (Nakip, 2003; 406-413).

Tablo 6 : KMO and Bartlett'in Testi

KMO		,723
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	215,392
	df	36
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi sonucuna göre, işletme yöneticilerinin etik tutumla ilgili değerlendirmelerine etkisi araştırılacak 3 faktör tespit edilmiştir. Ancak bunlar diğer ülkelerdeki benzer araştırmalarda ortaya çıkan 3 faktörden (dış çevre, kişisel zayıflık ve iş arkadaşı-amir davranışları) biraz farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde bu ayrımın, etkide bulunan faktörlerin bireye olan mesafesine göre oluştuğu gözlenmektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre belirlenen faktörler şunlardır: Arkadaş-amir etkisi (firmadaki iş arkadaşlarının davranışı, firmadaki amirin davranışı ve hırs ve kişisel kazanım isteği); Firma-sektör etkisi (endüstrinin etik yapısı, firmanın etik konusundaki politikası ve kişisel zayıflık);

Ülke-toplum etkisi (ülkenin politik yapısı, ülkenin adli/yasal yapısı ve toplumun ahlaki yapısı) Kişisel bütünlükle ilgili ifadeler iki farklı faktöre dağılmıştır.

Tablo 7: Faktör matrisi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
	Ülke-toplum etkisi	Arkadaş-amir etkisi	Firma-sektör etkisi
Ülkenin adli/yasal yapısı	,852	-2,215E-02	,117
Ülkenin politik yapısı	,665	,360	-,147
Toplumun ahlaki yapısı	,663	-1,508E-02	,370
İş arkadaşlarının davranışı	-9,719E-03	,801	,239
Firmadaki amirin davranışı	,299	,753	-4,075E-02
Hırs ve kişisel kazanım isteği	-1,643E-02	,640	,430
Firmanın etik konusundaki politikası	,165	1,873E-02	,796
Kişisel zayıflık	-2,427E-02	,370	,689
Endüstrinin etik yapısı	,451	,206	,528

(Asal Bileşenler Yöntemi, Varimaks Rotasyonu)

Başlangıçta belirlenen hipotezleri test etmek ve sonradan oluşturulan 3 faktörün işletme yöneticilerinin etik tutumla ilgili değerlendirmelerine etkisini ölçmek için MANOVA kullanılmaktadır. İşletme yöneticilerinin etik tutumla ilgili değerlendirmeleri anket formunda iki ayrı bölümde yer alan iki grup veri olarak analize alınmıştır. Söz konusu bağımlı değişkenler ikinci bölümde yer alan etiğe karşı genel tutum ve üçüncü bölümdeki sorgulanabilir iş uygulamalarına yönelik değerlendirmelerdir.

Analizin son kısmında hipotezlerimizi test etmek ve etik tutumu etkileyen faktörleri belirlemek için MANOVA'dan yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloların yardımıyla açıklanmıştır. Bağımlı değişkenler olan etiğe bakış açısı, EBT; iş uygulamalarına yönelik değerlendirmeler ise UDT ile tablolarda gösterilmiştir. Hotelling T Kare Testi sonuçlarına göre model bir bütün olarak anlamlıdır. Ayrıca departman ve cinsiyet değişkenleri itibarıyla da anlamlı bir farklılık gözükmemektedir.

Tablo 8 : Hotelling T Kare Testi Sonuçları

Etki	Değer	F	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Bütün	9,372	290,523	2,000	,000
SEKTÖR	,067	2,073	2,000	,134
REKABET	,007	,203	2,000	,817
DEPARTMAN	,250	2,547	6,000	,023
CINSİYET	,171	5,302	2,000	,007
YAS	,051	,515	6,000	,796
EĞİTİM	,071	,724	6,000	,631
FAKTOR1	,416	1,270	20,000	,212
FAKTOR2	,363	1,108	20,000	,351
FAKTOR3	,397	1,346	18,000	,172

(Faktörler: 1: Ülke-toplum etkisi, 2: Arkadaş-amir etkisi, 3: Firma-sektör etkisi)

Aşağıdaki tabloda MANOVA çıktı sonuçlarına göre, bağımlı değişkenlerin her biri ile anlamlı bir farklılık gösteren değişkenler belirtilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, hem etiğe bakış açısı, hem de iş uygulamalarına yönelik değerlendirmeler açısından departman ve cinsiyet değişkenleri anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 9 : MANOVA Çıktı Sonuçları

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Model	EBT	14,129	41	,345	1,450	,091
	UDT	10,877	41	,265	1,523	,065
Bütün	EBT	58,051	1	58,051	244,206	,000
	UDT	100,915	1	100,915	579,353	,000
SEKTÖR	EBT	,779	1	,779	3,277	,075
	UDT	3,621E-03	1	3,621E-03	,021	,886
REKABET	EBT	3,014E-02	1	3,014E-02	,127	,723
	UDT	7,163E-02	1	7,163E-02	,411	,524
DEPARTMAN	EBT	1,285	3	,428	1,802	,156
	UDT	2,416	3	,805	4,623	,006
CINSİYET	EBT	1,671	1	1,671	7,031	,010
	UDT	1,620	1	1,620	9,300	,003
YAS	EBT	,402	3	,134	,563	,641
	UDT	,348	3	,116	,665	,576
EĞİTİM	EBT	,368	3	,123	,515	,673
	UDT	,507	3	,169	,971	,412
FAKTOR1	EBT	2,439	10	,244	1,026	,433
	UDT	1,203	10	,120	,690	,729
FAKTOR2	EBT	2,008	10	,201	,845	,588
	UDT	1,490	10	,149	,855	,579
FAKTOR3	EBT	2,222	9	,247	1,039	,420
	UDT	2,209	9	,245	1,409	,204
Hata	EBT	14,976	63	,238		
	UDT	10,974	63	,174		
Toplam	EBT	765,143	105			
	UDT	1913,458	105			
Düzeltilmiş Toplam	EBT	29,105	104			
	UDT	21,851	104			

(Faktörler: 1: Ülke-toplum etkisi, 2: Arkadaş-amir etkisi, 3: Firma-sektör etkisi)

Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu görebilmek için En Küçük Anlamlı Fark Analizi'nden (LSD) yararlanılmıştır. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosuna bakılınca hem etiğe bakış açısından hem de iş uygulamalarına yönelik değerlendirmeler açısından satış-pazarlama departmanlarında çalışanlar ile muhasebe-finance ve yönetim-personel departmanlarında çalışanlar arasında farklılık göze çarpmaktadır. Ancak etiğe bakış açısından muhasebe ile pazarlama çalışanları arasındaki farklılık daha az anlamlıdır. Ortalamalar arası farklılıklar incelendiğinde, muhasebe ve yönetimdekilerin satış-pazarlamada çalışanlara

nazaran etiğe bakış açısından daha hassas ve iş uygulamalarına yönelik değerlendirmelerde daha duyarlı oldukları gözlenmektedir. Satış-pazarlamada çalışanların diğer bölümlere nazaran, içinde buldukları rekabet ortamı ve piyasa şartları gereği etik konusunu ikinci plana attıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 10 : Departman Değişkeni İçin Çoklu Karşılaştırmalar (LSD)

Bağımlı Değişkenler	DEPARTMAN		Ortalamalar arası fark (I-J)	Standart hata	Anlamlılık	
	(I)	(J)				
EBT	1,00	2,00	-,1786	,1965	,367	
		3,00	,1269	,1361	,354	
		4,00	-,2296	,1784	,203	
	2,00	1,00	,1786	,1965	,367	
		3,00	,3055	,1656	,070	
		4,00	-5,1020E-02	,2019	,801	
		3,00	1,00	-,1269	,1361	,354
		2,00	-,3055	,1656	,070	
		4,00	-,3565	,1437	,016	
	4,00	1,00	,2296	,1784	,203	
		2,00	5,102E-02	,2019	,801	
		3,00	,3565	,1437	,016	
UDT	1,00	2,00	-,1656	,1682	,329	
		3,00	,1895	,1165	,109	
		4,00	-,2121	,1527	,170	
	2,00	1,00	,1656	,1682	,329	
		3,00	,3551	,1418	,015	
		4,00	-4,6429E-02	,1728	,789	
		3,00	1,00	-,1895	,1165	,109
		2,00	-,3551	,1418	,015	
		4,00	-,4016	,1230	,002	
	4,00	1,00	,2121	,1527	,170	
		2,00	4,643E-02	,1728	,789	
		3,00	,4016	,1230	,002	

(Departmanlar: 1: Üretim, 2: Muhasebe-Finans, 3: Satış-Pazarlama, 4: Personel-Yönetim)

MANOVA'da farklılığı anlamlı çıkan ikinci değişken olan cinsiyetin etik tutuma etkisini daha iyi görebilmek için aşağıdaki tablodaki aritmetik ortalama ve standart sapmaları incelemek gerekir. Ortalamalar incelendiğinde hem etiğe bakış hem de iş uygulamalarına yönelik değerlendirmeler açısından bayanların baylara göre etik konusunda daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Cinsiyet Değişkeni İçin Ortalamalar

	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
EBT	Bay	2.56	0.52
	Bayanlar	2.87	0.48
UDT	Bay	4.18	0.47
	Bayan	4.41	0.37

Diğer değişkenlerde, cinsiyet ve departmanda olduğu gibi etik tutum açısından anlamlı farklılık gözükmemekle beraber 30 yaş altı gençlerin daha üst yaş gruplarına göre, artan ölçüde, etik gözükmeyen iş uygulamalarına daha çok karşı çıktıkları anlaşılmaktadır. Benzeri bir ilişki etiğe bakış açısından tespit edilememiştir.

Tablo 12: Yaş Değişkeni İçin Çoklu Karşılaştırmalar (LSD)

Bağımlı Değişken	YAS		Ortalamalar arası fark (I-J)	Standart hata	Anlamlılık
	(I)	(J)			
UDT	1,00	2,00	,1505	,1489	,316
		3,00	,2138	,1641	,197
		4,00	,3485	,1876	,068

(Yaş Grupları: 1: 30 yaş altı, 2: 31-40 yaş arası, 3: 41-50 yaş arası, 4: 51-60 yaş arası)

Faktör analizi sonucu etik olmayan karar vermede etkili olan 3 faktör belirlenmiş ve bunların da etik tutuma etkisi tespit edilmek için MANOVA'ya dahil edilmişti. Ancak cevaplayıcıların etik tutumlarında sözkonusu faktörler açısından anlamlı farklılıklar bulunmadığı, MANOVA Çıktı Sonuçları Tablosundan anlaşılmaktadır. Başka ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalarda ise 'kişisel zayıflık' ve 'dış çevre' faktörlerinin etik tutumla ilişkisi tespit edilmiştir. Bu araştırmada böylesi bir ilişkiye rastlanılmamasının bir nedeni, bu araştırmanın farklı bir faktör yapısı ortaya çıkarması olabilir.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda başlangıçtaki alternatif hipotezlerden sadece aşağıdaki ikisi kabul edilmiştir.

H-3: Cevaplayıcıların departmanları ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

H-4: Cevaplayıcıların cinsiyetleri ile etik tutumları arasında ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre, satış-pazarlama bölümünde çalışanlar ve baylar etik konusunda daha az duyarlı bir tutum sergilemektedir. Araştırılan diğer değişkenler (sektör, rekabet düzeyi, eğitim düzeyi ve etik olmayan karar vermeye etkili olan faktörler) ile etik tutum arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yaş değişkeni ile cevaplayıcıların sorgulanabilir iş uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri arasında ise kısmi bir ilişkiye rastlanmıştır.

6. SONUÇ

Bu çalışmanın başlıca amacı ulusal kültürün işletme yöneticilerinin etiksel tutumlarını belirlemedeki rolünü ortaya koyma ve özellikle Hofstede'in kültürel boyutlarının Türkiye'deki yöneticilerin ahlaki tutumlarının belirlenmesinde etkisi olup olmadığının ortaya koymaktır. Bu amacın yanısıra işletme yöneticilerinin; kişisel (yaş- cinsiyet- eğitim- çalıştıkları departman) ve örgütsel (rekabet- sektör) faktörlere göre etik tutumlarında farklılık olup olmadığını saptamak bir diğer amacımızdı.

Bu konuda; yapılan diğer uluslararası çalışmaların bulgularını da dikkate alarak yapılan değerlendirmede;

- Kültür, işletme yöneticilerinin hem genel işletme etiği hem de özel olarak sorgulanan işletme uygulamalarına karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir.
- Sorgulanan işletme uygulamalarında daha önce ayrıntılı olarak açıklandığı gibi Hofstede'in Türkiye için belirlenmiş olan ; toplumculuk, yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçış ve dişilik boyutlarına ilişkin saptamalar bu çalışmada da büyük ölçüde doğrulanmıştır.
- Kültüre ek olarak, işletme yöneticilerinin işletme etiğine ilişkin tutumları onların kendi kişisel dürüstlüklerine bağlıdır ve özellikle cinsiyetle ve çalışılan departmanla ilgili daha önceki çalışmalarda da vurgulanan farklılaşmalar bu çalışmada da ortaya çıkmıştır. Yapılan işe bağlı olarak pazarlama departmanında çalışanların ve erkek yöneticilerin etik değerlendirmelerinde daha az hassas davrandıkları saptanmıştır. Yaş değişkeniyle kısmi bir ilişki bulunmuştur.
- Kültür, işletme yöneticilerinin ahlaki tutumları üzerinde sorgulanamaz bir etkiye sahip olmakla birlikte işletme yöneticilerinin ahlaki tutumları ile ilgili kültürlerarası çalışmalarda keskin ayırıcı tezler ortaya konulamamaktadır.
- Kültürün çok yoğun ve kompleks bir değişken olması bu çalışmaları zorlaştırmaktadır. Kültürün çok daha geniş bir boyutta tüm değişkenleri ile ayrıştırılarak etik ile ilişkisi incelenmelidir.

7. KISITLAR

- Hofstede' in kültürel boyutları ile işletme yöneticilerinin etik tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılan bu çalışmada Hofstede'e ilişkin daha önce yapılmış olan çalışmanın sonuçlarından yararlanılıp, yeni bir ölçüm yapılamaması en önemli kısıttır. Bundan dolayı Hofstede'in değerleri ile anket sonuçları sayısal olarak birebir değerlendirilemedi; ancak sözel olarak değerlendirilebildi.
- Veri tabanının 500 büyük işletme ve cevap veren 105 işletmeyle sınırlı olması. Cevaplayıcı sayısını artırmak için telefon, faks ve Internet yoğun biçimde kullanılmış olmasına rağmen, bu çalışma daha büyük bir kitle üzerinde yapılabilirdi.
- Çalışma sadece büyük işletmeler üzerinde yapılmıştır. Daha geniş bazlı bir çalışmada işletme büyüklüklerinin de etik sonuçlar üzerindeki etkisi ölçülebilir.
- Etik ile ilgili tüm çalışmalarda olduğu gibi cevaplayıcıların kendilerini daha uygun etiksel davranış içerisinde göstermeleri eğilimi vardır. Ancak bu çalışmada alınan cevapların daha çok kültürle ilişkilendirilmeye çalışılması ve umulan sonuçların elde edilmesi bu sakıncanın fazla gerçekleşmediğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

- BARTELS, R.; “ A Model for Ethics in Marketing” , Journal of Marketing, 31 January, 1967, ss. 20-26.
- BOWIE E. Norman; “Relativism, Cultural and Moral”, Ethical Issues in Business, Thomas Donaldson, Patricia H. Werhane, Prentice Hall, New Jersey, 1999, ss. 380-384.
- CHRISTIE, P., Maria, KWON, Ik-Whon, STOEBERL, A. Philip, BAUMHART, Raymond; “A Cross Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States, Journal of Business Ethics, 46; 2003, ss.263-287.
- DONALDSON, Thomas; Values in Tension; Ethics away from Home”, “ Ethical Issues in Business” Thomas Donaldson, Patricia H. Werhane, Prentice Hall, New Jersey, 1999, ss.431-441.
- ERDEM, Ferda, İşletme Kültürü, Fredirch Naumann Vakfı, Ankara, 1996
- FATEHİ Kemal; International Management, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- FERREL, O. C. Ve GRESHAM, Larry G.; “A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing”, Journal of Marketing, Volume 49, No. 3, 1985, ss.86-96.
- FORD, R.C., and RICHARDSON, W.D.; “Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature”, Journal of Business Ethics, 13, 1994, ss.205-221.
- FRITZCHE, D.J.; Business Ethics, A Global and Managerial Perspective, Mc Graw Hill Newyork, 1997.
- GEGEZ, Ercan, ARSLAN, Müge, CENGİZ, Emrah, UYDADI, Mert; Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, Yayın no: 359- İstanbul, 2003.
- HOFSTEDE ,G.; Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publication, California, 1980.
- MURPHY, Patrick, E.; “Marketing Ethics at the Millenium, Review Reflections and Recommendations” Edit by Norman A Bowie, Blackwell Publishers, USA, 2002, ss- 168-185
- NAKİP, Mahir; Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- PEPPERAS, Spero; “Attitudes Towards Business Ethics: Where East Doesn’t Meet West”, Cross Cultural Management, Volume 9, No.4, 2002, ss.42-60.
- SARGUT, Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, Ankara, 1994.
- SARGUT, Selami; Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara, 1994.
- SCHWARTZ, S.H.; Beyond Individualizm- Collectivizm: A New Cultural Dimensions of Values in United Kingdom , et. al., İndividualizm and Collectivizm : Theory, Method and Applications, Sage, Thousand Oaks, ss- 85-123
- URAL , Tülin; “Pazarlama Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin Etiksel Algılama Üzerindeki Oransal Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Journal of Business, Vol.2 No:2, 2001, ss.
- URAL, Tülin; İşletme ve Pazarlama Etiği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- VITEL , Scot J., NWACHUKWU, Saviour L., BARNES, James H.; “The Effects of Culture on Ethical Decision Making : An Application of Hofstede’s Typology”, Journal of Business Ethics; Volume :12, Issue : 10, 1993, ss. 753-773.
- VITELL, Scott, J.,SINGHAPAKDI, Anusorn, THOMAS, James; “ Consumer Ethics: An Application and Empirical Testing of the Hunt and Vitell Theory of Ethics” Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, no.2, 2001, ss..
- WASTİ, Arzu, “ Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri, Karşılaştırmalı Bir Araştırma, ODTÜ Gelişim Dergisi, 22 (4) 1995, ss. 503-529
- WEAVER, Gary R.; “ Ethics Programs in Global Business Culture’s Role in Managing Ethics”, Journal of Business Ethics, Vol. 30, Issue .1, ss. 3-5.