

# **YOLSUZLUĐUN ÖNLENMESİ VE ETİĞİN TEŐVİKİ İÇİN TEKNİK DESTEK PROJESİ**

## **Etik Kùltürün Kurumlarda Geliştirilmesinde İő Etii ve Kamu Etii İlişkisi**

**Teknik Rapor**

**Nisan 2017  
Ankara**

**Hazırlayan  
Av. Dr. Bùlent BALKAN**



## İçindekiler

Giriş .....	1
Kamu Yönetim Etiği ve İş Etiği arasındaki Kavramsal bağ .....	1
Kamu Yönetim ve İş Süreçleri Açısından Etik Kavramı .....	2
İş Etiği .....	5
Kamu yönetimi etiği .....	6
Kamu yönetiminde etiğin önemi .....	6
Kamu yönetiminde etik konusundaki belli başlı yasal düzenlemelere genel bakış .....	7
Dünyada kamu yönetim etiğindeki gelişmeler .....	8
Küreselleşme, yeni kamu yönetimi hareketi ve yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının bir bileşeni olarak etik .....	8
Bireysel etik, Meslek etiği, kurumsal etik ve toplumsal etik .....	9
Kamu ve Özel sektörün etiğe yaklaşımları ve etik değerler ile ilkeler açısından farklılıkları ve benzerlikleri ile bunun nedenleri .....	9
Etiğe yaklaşımdaki farklılıklar ve benzerlikler .....	9
Etik değerler ve ilkeler açısından farklılıklar ve benzerlikler .....	13
Kamu etiğinin merkezi değerleri .....	13
Kamu yönetiminde temel etik ilkeler .....	15
İş etiğinde temel etik ilkeleri .....	16
İş etiği ve kamu etiğinin benzerliğinin nedenleri .....	18
Kamuda ve özel sektörde örgütsel değerler .....	18
Kamuda değerler .....	19
İş etiği ve kamu etiğinde etik açıdan karşılaşılan başlıca sorunlar .....	19
Özel Sektör ve Kamu sektöründe etik dışı davranışlar .....	19
Özel sektör ve kamu sektöründe etik dışı davranışın nedenleri .....	22
Şirket etiği ve sorunlu alanlar .....	23
Kamu sektörü ve Özel sektörde Etik risk göstergeleri .....	25
Kamu ve özel sektörde etik dışı davranışı engelleyici ve etik ilkeleri geliştiren ve güçlendiren mekanizmalar .....	25
Etiğin kurumsallaştırılması yöntemleri (doğrudan yöntemler) .....	25
Etik Yönetim sistemi .....	27
Kamu ve özel sektörün etik kodlara yaklaşımı .....	30
Etik kod ve rolünün tanımı, .....	30
Etik kodların amacı işlev ve faydası .....	31
Etik kodların karakteristikleri ve sınıflandırılması .....	34
Kamu etik kodları ile özel sektör etik kodlarının farkları .....	37
Kurumsal yönetim .....	38
Kurumsal sosyal sorumluluk .....	39
Sürdürülebilir kalkınma .....	40
Mobbing ile mücadele .....	40
Etik uygulamaları bakımından kamu ve özel sektör arasında işbirliği önerileri .....	43
İşbirliğine uygunluk ölçütleri .....	44
Etik altyapı bileşenleri bazında öneriler: .....	44
Genel Değerlendirme ve Sonuç .....	50
Kaynakça .....	54



## Giriş

1980'li yılların başından itibaren şirketler için sermaye piyasaları yoluyla fon sağlamaya yönelik finansman biçiminin önem kazanması, bu fonları sağlayanlarla şirket yöneticileri arasında bir iletişim sorununu ortaya çıkarmıştır. Büyük iflas ve şirket yöneticilerinin kendi menfaatlerine göre hareket etmeleri bu sorunun çözümü için yeni mekanizmalara olan ihtiyacı artırmıştır. Bu konuda kamu düzenleyici kurumlarının da yetersiz denetimleri de sorunların büyümesine yol açmıştır. Bunların sonucunda sermaye piyasalarında şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurallar önem kazanmaya başladı. Buna koşut olarak kurumların kendi içyapılarında etik değerlere göre iş yapma kurallarının önemi giderek arttı ve iş etiği ve kamu etiği sistematik bir alan haline geldi. Bu kurallar kamu yönetimi ve iş süreçlerini de etkiledi.

Kamu yönetim ettiği ve iş etiği açıklanan gelişim sürecinden dolayı birbiriyle ilişkili ve etkileşim içinde gelişimini sürdürdü. Ancak kamunun iş süreçlerinin farklı olması ve genel olarak kamu yararıyla toplumsal faydayı amaçlamasından dolayı, kamu yönetim etiği ve iş etiği arasında ayrımlar da vardır. İş etiğinin farklılaştığı en önemli nokta karlılığı amaçlamasıdır. Buradan hareketle bu çalışmada söz konusu benzerlikler ve farklılaşmalar çerçevesinde konular ele alınmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde etik, iş etiği ve kamu yönetimi etiği tanımları ile etik ile ahlak ve yasalar arasındaki farklar tartışılarak kavramsal çerçeve tanımlanmıştır. Bu bölümde yine kamu etiğindeki yeni eğilimlerden bahsedilerek kamu yönetimi hareketi ve yeni kamu yönetimi işletmeciliğinin etkileri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde kamu ve özel sektörün etiğe yaklaşımlarındaki benzerlikler ve farklılıklar tartışılmıştır, bu bölümde etiğe ve etik değerlere yaklaşım farklılıkları ayrı ayrı ele alınmıştır, bu kapsamda kamu ve iş etiğinin ortak ve farklı değerleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İş etiği ve kamu etiği açısından sorun yaratan hususlar bir diğer alanımız olup, sorunlu alanlar, risk göstergeleri, etik dışılığın nedenleri üzerinde özellikle durulmuştur. Etik uygulamalar bakımından kamu ve özel sektör arasındaki işbirliği bir diğer ilgi alanımızı oluşturmuş ve bu husus incelenerek öneri setleri geliştirilmiştir.

Kamu ve özel sektörde etik dışı davranışı engelleyici ve etik davranışı geliştirici mekanizmalar olarak etik program kavramı ayrıntılı incelenmiştir.

Kamu ve özel sektördeki etik kodlara yaklaşım ve bu iki alandaki etik kodların farklılıkları üzerine durulmuştur. Son bölümde değerlendirmelerimiz ve önerilerimize yer verilmiştir.

### **Kamu Yönetim Etiği ve İş Etiği arasındaki Kavramsal bağ**

İyi bir yönetimin geleneksel olarak '3 E' si; Ekonomi, Etkinlik ve Etkililik olup, günümüzde dördüncü E' si olan Etik eklenmiştir. <sup>1</sup> Etik gerek kamu yönetiminde gerek ise iş dünyasında farklılıklar taşısa da temelde aynı amaca yönelmiş bir disiplindir.

<sup>1</sup> Oecd . (1996). *Ethics in the public service; current issues and practice ,oecd report no 14 .*

## Kamu Yönetim ve İş Süreçleri Açısından Etik Kavramı

Etik kavramı Yunanca (Grekçe) "ethos" sözcüğünden gelmekte olup karakter anlamına gelmektedir.<sup>2</sup> Etik kavramının iki farklı kullanımı söz konusudur. "εθος" olarak yazılan etik kavramı alışkanlık, görenek, töre anlamına gelir, asıl anlamıyla ve dar anlamda "ηθος" olarak yazılan etiğe göre ise eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulamayıp, üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Alışkanlık töre ve görenek bu şekilde karakter haline gelmekte, erdemli olmanın temel tavrı olarak anlaşılmaktadır."<sup>3</sup>

Sözlüğe göre ise, Etik; töre bilimi, "Yarar, iyi, kötü gibi sorunları inceleyen, töre ile ilgili bir davranış yasası geliştiren, neyin uğrunda savaşılmaya değer, yaşama neyin anlam kazandırdığı, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilim, ahlak bilimi, ilmiahlak, etik "olarak tanımlanmaktadır.<sup>4</sup> Etik; "Felsefenin" ödev", "yükümlülük", "sorumluluk" ve "erdem" gibi kavramları analiz eden, "doğruluk" veya "yanlışlık" ile "iyi" veya "kötüyle" ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalıdır".<sup>5</sup> Günümüzde etik özellikle mesleklerin yapılmasında ve görevlerin yapılmasında önem kazanmıştır. Bu açıdan Etik; "Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü" olarak tanımlanmaktadır.<sup>6</sup> Etik genel olarak davranışlarımız için çerçeve teşkil eden değerler, ilkeler ve kurallar toplamı olarak da tanımlanabilir.

**Etik ve ahlak arasındaki ilişki;** Etik tanımı ahlak'a da atıf yaptığından ahlak kelimesini de açıklamak gerekir. Ahlak, 1."Bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda buldukları davranış biçimleri ve kuralları", 2. Felsefede kullanımı olarak "Belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını tespit eden ve inceleyen bilim" ve 3. "İyi nitelikler, güzel huylar" olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Ahlak kelimesi batı dillerinde adet alışkanlık, karakter anlamlarına gelen moral kelimesi ile karşılır ve mos (çoğulu mores) kelimesi kökenlidir.<sup>8</sup> Ahlak kelimesi Arapça "hulk" kelimesinin çoğulu olup, huy, mizaç, seciye gibi anlamlar taşır. Her iki kelime birbirlerinin yerine ve dönüşümlü olarak kullanılmakla birlikte, genel olarak bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. Etik ahlak felsefesi olarak da tanımlanmakta olup bu anlamda "insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir"<sup>9</sup>

Ahlak, belirli bir toplumda belirli bir zaman ve alanla tanımlıdır, belirli bir ülkedeki belirli bir grubun ahlakından söz edilebiliriz. Etik daha çok özel gruplar için belirlenmiş

<sup>2</sup>Kirel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, Yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Anadolu Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi.s.2

<sup>3</sup>Pieper Annemaria Etiğe giriş 1999 s 30 dan aktaran ( A. Veysel ve S.Gönül çevirisi) Atak, S. (2014). Kamu Yönetimi Etiği. S. Atak, & S. K. Gül içinde, *meslek Etiği Kavramları* s. 312

<sup>4</sup>Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük 9.baskı Ankara 1998. S. 739 ve s. 2244

<sup>5</sup>Türk Dil Kurumu *Bilim ve sanat Terimleri Ana Sözlüğü*. (tarih yok). 3 31, 2017 tarihinde Türk Dil Kurumu:

<sup>6</sup>Türk Dil Kurumu *Güncel Türkçe Sözlük*. (tarih yok). 3 31, 2017 tarihinde Türk Dil Kurumu:

<sup>7</sup>Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük 9.baskı Ankara 1998. S.48

<sup>8</sup>Torlak Ömer "Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi" 2003 Beta. s 70

<sup>9</sup>Kirel Çiğdem "Örgütlerde etik davranışlar , Yönetimi ve bir uygulama çalışması s 2

davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Bu anlamda muhasebeci etiğinden veya borsa araçlarının etiğinden söz edilebilir.<sup>10</sup>

Yukarıdaki açıklamalar kapsamında "Ahlak, görelî, toplumdaki farklı gruplara, bu grupların dinsel, cinsel, etnik kimliklerine göre değişen, yazılı olmayan, insanlar arasında uyulması gereken kurallara işaret ederken, etik, daha soyut kavramlara dayalı, daha evrensel ve genel geçerliliğe sahip bir karakter taşımaktadır."<sup>11</sup> "Ahlak ile etik arasındaki temel fark, ahlakın din, çevre gibi dışsal nedenlerle şekillenmesine karşın etiğin dışsal değil, değerlerimize dayanan içsel bir güdü olmasıdır. Etik, birileri bize şöyle davran dediği için değil, gerçekten doğru olduğuna ve öyle davranmamız gerektiğine inandığımız için öyle davranmamız nedeniyle ahlaktan ayrılır."<sup>12</sup>

Yukarıdaki açıklamaları tekrar gözden geçirir ve karşılaştırmalı olarak bakar isek, ahlak; görelî, toplumdaki farklı gruplara, çeşitli dinsel, cinsel etnik gruplara göre ve zamana göre değişen davranış kurallarını tanımlar iken, etik ise, daha soyut kavramlara dayalı, evrensel ve genel geçerliliğe sahip bir karakter taşımaktadır. Etik, ayrıca son dönemde daha çok özel gruplar için belirlenmiş davranış kuralları anlamını da taşımaya başlamıştır.

Tablo 1- Etik ve Ahlak Karşılaştırması

Ahlak	Etik
<ul style="list-style-type: none"> <li>•görelî</li> <li>•toplumdaki farklı gruplara göre değişebiliyor</li> <li>•toplum içindeki farklı gruplara göre değişebiliyor</li> <li>• çeşitli dinsel cinsel etnik gruplara göre değişebiliyor</li> <li>•zaman içinde değişebiliyor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•daha soyut kavramlara dayalı</li> <li>•evrensel</li> <li>•genel geçerliliğe sahip bir karakter taşımaktadır</li> <li>•özel gruplar için belirlenmiş davranış kuralları anlamı kazanmıştır</li> </ul>

**Etik ile yasaların ilişkisi;** birçok konuda etik ile yasalar aynı şeyleri söyler, ama ikisi aynı şey değildir. Çoğu kez önce etik kurallar oluşur; daha sonra bunlar yasalastırılırlar. Başka bir deyişle etik yasaların öncülüdür. Bazılarına göre yasalar ve etik farklıdır. Yasalar iş dünyasına uygulanacak en uygun ve tek düzenlemedir. Bu konuda iki farklı temel yaklaşım mevcuttur: bir yaklaşım, yasaların kamu yaşamı ile ilgili olduğunu, etiğin ise özel alanın bir konusu olduğunu, yasalar açık ve net olarak tanımlanmış herkese karşı uygulanan zorlayıcı uyulmaması halinde yaptırım olan düzenlemelerdir. Etik ise kişisel görüşlerimize göre bizim yaşamımızı düzenlerken seçimlerimizi yansıtan bir alandır. Bu düşüncenin bir diğer çeşidi de, yasalar uyulması gereken asgari standartları belirlerler. Öte yandan etik ise daha yüksek, olması gereken arzulanan bir düzeydir.

<sup>10</sup>Boatright John R. "Ethics in Finance " 1999 Blackwell Publishers Inc. Massachusetts USA . s

<sup>11</sup>İnayet Aydın Pehlivan "Yönetmelik, mesleki ve örgütsel etik"2002 pegam A yayıncılık s.8

<sup>12</sup>Balkan, B. (2006). Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım basılmamış yüksek lisan tezi. İstanbul. s.6

Etik olmak arzulanan bir şeydir, ancak uyum zorunluluğumuz yasalarla sınırlıdır.<sup>13</sup> İkinci yaklaşıma göre ise yasalar iş etiğinin ana yapısını oluşturur. Duruma göre iş yaşamına uygulanabilecek etik kurallar vardır ve bunlar da yasa düzenleyiciler tarafından yasalara aktarılmalıdır. Yasalar daha ayrıntılı düzenlemeler içermeleri, yaptırıma tabi tutulmaları, kamu otoritesi tarafından yoruma tabi olmaları nedeni ile etiğe karşı avantajlara sahiptirler. Bu genel düzenlemeler herkes tarafından bilinirler ve başlangıç noktası olarak bir zemin oluştururlar. Eğer birbiriyle yarışan takımlar kendileri için kuralların ne olduğunu belirlemeye kalksa idi bir kaos oluşurdu. Bu nedenle iş dünyasında sadece kanunu dikkate almak ahlaki açıdan yeterlidir. Bu yaklaşım tarzının şiarına göre "bir şey yasal ise ahlaki olarak da uygundur."

Yukarıda açıklanan her iki yaklaşım da temelde yöneticilerin karar alırken yalnızca yasaları dikkate almasını önerirler. Bu uygulama yanlış olmanın yanında son derece tehlikeli bir yaklaşımdır. John R. Boatright'a göre pratik açıdan yöneticiler birçok nedenle karar alırken hem etik, hem de yasal boyutunu dikkate almalılar. Böyle davranmaları için yazara göre nedenlerden bazıları şunlardır; Öncelikle yasalar iş dünyasındaki bazı konuları düzenlemeye uygun değildir. Gayri ahlaki olan her şey yasa dışı değildir. Örneğin başka birisinin işi için kredi almak, ya da rakiplere karşı sorgulanabilir rekabet yöntemleri kullanmak yasal olmakla birlikte, etik açıdan sorgulanabilir uygulamalardır. Bir şeyin yasadışı olmaması onun ahlaki olarak uygun olduğunu göstermez. İkincisi, kanunlar yeni gelişen alanları düzenlemekte genellikle yavaş davranırlar. Kanunlar genellikle tepkiseldirler ve sorunlar kamunun dikkatine gelinceye kadar çoğu zaman uzun süre geçer. Yasal düzenlemelerin yapılması uzun zaman alır ve bu arada önemli zararlar da oluşabilir. Bu durum yeni ortaya çıkan hususlarda olduğu gibi bazen uzun süredir bilinen konularda da ortaya çıkan bir sorundur. Üçüncü olarak yasalar tam olarak tanımlanmamış etik hususları baz alabilir. Dolayısıyla bu konuları anlamadan, hukuku anlamak da imkânsızdır, örneğin iyi niyet kavramı hukukta çok net tanımlanmış değildir. Dolayısıyla bu kavramı anlamadan hukuku ve bu konudaki kuralları anlamak imkânsızdır. Örneğin fiyat farklılaştırması suçlamasına karşı bir savunmada iyiniyetli olarak rakibin fiyatını karşılayacak daha düşük bir fiyat önermektir. Dördüncü olarak yasalar bazen konuyu açık bırakır ve karar vermeyi mahkemeye bırakırlar. Ahlaki olarak yanlışsa muhtemelen yasadışıdır anlayışı ile bazen kanun tarafından tam olarak tanımlanmayan alanlarda ahlak iyi bir yorumlama aracı olmaktadır. Beşinci olarak bazen yasalar oldukça yetersiz araçlardır ve sırf kanuna dayanmak gereksiz hukuki süreçlere ve davalara yol açmaktadır.<sup>14</sup>

Birçok nedenlerle yasalar yetersiz kalabilmekte, bu durum yasal olan ile etik olan farklılığını doğurmaktadır. Bazen yasal olan bir şey etik olmayabilir; ya da tersine etik olan bir şey yasalara aykırı olabilir. Örneğin yasalar bir şirkette yükselme için iki adaydan yeterli performansı gösteremeyen, kişiyi bir üst göreve yükseltmenize bir şey demezler, ancak etik açıdan bu çalışanlara ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlanması bağlamında adil olmaması nedeniyle etik dışı bir uygulama olarak değerlendirilecektir. " Benzer şekilde tersine Martin Luther KING in 1960'lı yıllarda Amerika'da siyahlara karşı ırk ayrımcılığına izin

<sup>13</sup>Boatright John R. "Ethics and the Conduct of Business" 2003 Prentice Hall New Jersey.ss.15-16

<sup>14</sup>Boatright John R. "Ethics and the Conduct of Business" 2003 Prentice Hall New Jersey.ss.15-18



veren yasaları protesto eden sivil itaatsizlik eylemi yasalara aykırı olmasına rağmen meşru ve etik kabul edilebilir.

“Hukukun amacı adaleti gerçekleştirmektir. Buna karşın ahlakın amacı iyiyi gerçekleştirmek ya da iyiye ve doğruya ulaşmaktır. İnsanlık tarihi boyunca temel ahlaki değerlerin birçoğu zaman içerisinde hukuki norm haline gelmiştir. Kanunlar genellikle yapılmaması gereken insan eylem ve davranışlarını belirlemiş ve sınırlamıştır.”<sup>15</sup> Bazen yasaların sırf kelimelere dayanarak yorumlanması hukuka ve etiğe aykırı uygulamaları da getirmekte ve hatta yasalar gerekçe gösterilerek etik dışı uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir. Yasalar asgari standardı belirlerken etik daha üst düzey bir standart ister. Bu nedenle bazen yasa hükümlerine dayanarak insanlar etik olanı yapmaktan da kaçınabilmektedir.<sup>16</sup>

Kısaca özetler isek; yasaların suç saydığı çoğu şey etik açıdan da yanlıştır; ama her zaman birebir örtüşmezler. Hukukun amacı adaleti gerçekleştirmektir. Etiğin amacı iyiyi gerçekleştirmektir. Hukuk kurallarına uymamanın resmi yaptırımı var iken, etik kurallarına uymama resmi yaptırıma tabi değildir Bununla birlikte, son dönemde etik ilkelere uymama da yaptırıma tabi olma eğilimindedir. Hukuk kuralları devlet tarafından, etik kurallar ise organizasyonlar tarafından oluşturulur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Hukuk, yasalar çerçevesinde ne yapılabileceğini; Etik ise, ne yapılması gerektiğini belirtir.

**Vicdan ;** “Vicdan kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç”<sup>17</sup> olarak tanımlanmaktadır. Vicdan neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösterdiğine inandığımız içimizdeki öznel pusula ya da içimizdeki muhakeme olarak tanımlanabilir.

Vicdan davranışlarımıza yön veren bir manevi duygu olup, bir otokontrol mekanizması vazifesini görebilir ve vicdan da ahlaki değer yargılarının bir koruyucusu olabilir.<sup>18</sup>

## İş Etiği

“İş Etiği’ni, kendi kişisel değerlerimize ek olarak, kurum değerlerinin, karlılığın, profesyonel sorumluluk ve beklentilerin de girmesiyle karar vermenin daha da zorlaştığı iş yaşamında kendine özgü kurum ve kuralları ile doğru, haklı, iyi ve adil olduğuna inandığımız şeyleri belirlemeye yarayan kurallar bütünü olarak tanımlayabiliriz.” “İş etiği, etiğin iş dünyasına uygulanmış hali, iş dünyasındaki davranış, görüş ve tutumlarımızı yönlendiren, yol gösteren değerler ve kuralların bütünü olarak tanımlanabilir. İş etiği, etiği iş dünyasına uygularken kurum değerlerinin belirlenmesi, etik kod ya da davranış kurallarının hazırlanması, etik komitenin oluşturulması, etik liderlik, gibi kendine özgü konuları da kapsar.”<sup>19</sup> Bu açıdan bir kurumda etik davranışlar, süreçlerin bir bileşeni olmaktadır.

<sup>15</sup> Aktan Coşkun Can “Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru:1-Ahlak ve Ahlak Felsefesi”. s.40

<sup>16</sup> Balkan, Bülent . *Etik ve Yasalar*. 4 15, 2017 tarihinde Tedmer

<sup>17</sup> Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük 9.baskı Ankara 1998. s.2347

<sup>18</sup> Aktan Coşkun Can “Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru:1-Ahlak ve Ahlak Felsefesi”. s. 36

<sup>19</sup> Balkan, B. (2006). Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım basılmamış yüksek lisan tezi. istanbul. ss. 11,12

“İş etiği belirli bir grup veya topluluk için belirlenmiş olan ve bu grup veya özel topluluğun üyeleri tarafından benimsenen davranış kurallarını içerir.”<sup>20</sup> “İş etiği genel olarak, etiğin özel bir uygulama alanıdır ve etik açıdan doğru ve yanlış kavramları iş hayatı çerçevesinde özelleştirilerek incelenmekte ve odak noktası işletme politikaları, kurumlar ve davranışlar için etik standartların nasıl uygulanacağı olmaktadır.”<sup>21</sup>

İş dünyasında etik kavramı sorumluluk duygusundan kaynaklanır (bir topluluğa, çalışanlara, ortaklara ve topluma) neyin etik olduğu, neyin doğru olduğu, yönetimin kendini sorumlu olarak hissettiği gruba bağlı olarak değişebilir.<sup>22</sup>

### **Kamu yönetimi etiği**

Kamu yönetimi etiği, kamu hizmetlerinin sunulmasında, kamu kaynaklarının kullanılmasında ve kamusal kararların alınmasında karşılaşılan etik ilişkileri incelemektedir. Kamu hizmetlerinin sunumunda ve kamu kaynaklarının kullanımında eşit ve adil bir uygulamanın gerçekleşmesi bakımından kamu yönetimi etiği büyük önem taşımaktadır. Kamu yöneticilerinin kamusal kararları alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uymaları gereken tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararı gözetme gibi bir takım ilke ve değerler bütünü kamu etiğinin temelini oluşturur.

Kamu görevlilerinin davranışlarında etkili olan temel unsurlardan birinin yasalar, diğerinin ise etik değerler olduğu söylenebilir. Yasalar, kamu görevlilerinin davranışlarını dışsal olarak belirlemekte ve denetlemekte iken, etik değerler, davranışı içsel olarak yönetmekte ve denetlemektedir (Cooper vd., 1998: 91). Kamu yönetiminde bir etik hiyerarşisinden de söz edilebilir. Hiyerarşinin ilk basamağında kamu görevlilerinin kendi öznel geçmişleri tarafından biçimlendirilen “bireysel ahlak” yapıları ikinci basamağında “mesleki etik” bulunur. Mesleki etik, kamu görevlisinin görevini yaparken, mesleğin gerektirdiği normlar çerçevesinde davranmasıdır. Üçüncü basamakta “örgütsel etik” yer alırken, son basamakta ise “toplumsal etik” bulunmaktadır. (Shafritz ve Russell, 2005: 186).<sup>23</sup>

### **Kamu yönetiminde etiğin önemi**

Etik, devlete ve kurumlarına karşı güven oluşturarak korumanın ve siyasal sistemin iyi işleyişini sağlamanın en temel yoludur. Kamuda etik uygulamalar, kamu gücünün kişisel çıkarlar için değil toplum yararına kullanılmasını sağlarlar. Etik, iyi bir kamu politikasının ön şartıdır ve etik olmaksızın adil, erdemli bir toplum oluşturmak olanaksızdır. Kamu kaynaklarının yönetilmesi ve politika oluşturulmasında takdir yetkisi son derece önemlidir. Etik, kamu gücünün yanlış ve kamu zararına kullanılmasını engeller. Kamuda etik dışı uygulamalar devlete ve hukuk sistemine olan güveni azaltır ve toplumun tüm

<sup>20</sup> Boatright John R. “Ethics and the Conduct of Business” 2003 Prentice Hall New Jersey. s. 15

<sup>21</sup> Kirel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, Yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Anadolu Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi ss.6-7 aktarılan eser Valesguez, M. G. (1988). *Business Ethics*. New Jersey: prentice Hall.ss 18,22

<sup>22</sup> Boone Louis E., Kurtz David L. 1990 “Contemporary Business” The Dryden Press .s.28

<sup>23</sup> Öztepe, M. C. (2013). *Kamu yönetiminde etik Sorunu; Türk Kamu yönetiminde etik sisteminin eleştirel çözümlemesi doktora tezi*. s.

kesimlerinde kuralları çiğneme eğilimini güçlendirir. Sonuç olarak; kamuda etik dışı uygulamalar büyümeyi yavaşlattığı gibi, yatırımların verimini de düşürür ve ülkenin kaynaklarının kullanımını olumsuz yönde etkiler. Etik dışı uygulamalar kamunun verim ve kalitesini düşürerek devletin işlevlerini sağlıklı olarak yerine getirmesini engeller. Kaynakların etik olmayan uygulamalar sonucu etkin olmayan şekilde kullanılması altyapı ve hizmet kalitesinin düşmesi sonucunu doğurur. Etik olmayan uygulamalar sonucunda bazı çıkar grupları ve bazı kamu görevlilerinin çıkar sağlamasına karşılık, özellikle başta rüşvet olmak üzere maliyetleri arttırıp, rekabeti engelleyip, yatırımcıları kaçırarak toplumun genel refahını azaltırlar.

Sonuç olarak; kamuda etik dışı uygulamalar, devlet hizmetlerindeki verimliliği ve etkinliği düşürüp, kaynak dağılımını bozar, enflasyonu arttırıp, tüketici refahını düşürür ve devlete olan güveni azaltır.

### **Kamu yönetiminde etik konusundaki belli başlı yasal düzenlemelere genel bakış**

Kamu yönetiminde etik konusunda oluşturulan yasal düzenlemeler özet olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu kapsamda etik ile ilgili belli başlı yasalar, tüzük ve yönetmelikler ile uluslararası anlaşmalar ve kararlar sıralanmıştır.

Tablo-2: Etik Üzerine Temel Yasal Düzenlemeler

#### Etikle ilgili yasalar tüzükler yönetmelikler

- Anayasa
- 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu k.h.k
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri hk. Yntmlik
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu
- 2531 Sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşlere Dair Kanun
- 3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
- 3069 sayılı TBMM üyeliği ile bağdaşmayan işler hakkında kanun
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- Bağımsız İdari Otoritelerle İlgili Yasal Düzenlemeler
- 832 Sayılı Sayıştay Kanunu
- 2443 Sayılı Devlet Denetleme Kurulu Kurulması Hakkında Kanun
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- 21.07.2009 Tarihli Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin düzenlemeler
- 3628 sayılı mal bildiriminde bulunulması , yolsuzluk ve rüşvet ile mücadele kanunu
- Suç gelirlerinin aklanmasının engellenmesi ve terörün finansmanının engellenmesi düzenlemeleri

#### Etik ile ilgili uluslararası anlaşma ve kararlar

- OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi
- Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar kabul edildi.
- Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Avrupa Konseyi Sözleşmesi
- OECD'nin Kara Paranın Aklanmasına Karşı Mali Eylem Görev Gücü"ne (FATF) katılım
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Rüşvet Hakkındaki OECD Çalışma Grubu" gözlemcilerinin kabul etme (2003)
- Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi Türkiye tarafından imzalandı.
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Rüşvet Hakkındaki OECD Çalışma Grubu" gözlemcilerini kabul etme (2003)
- 14 Ocak 2004 - Yolsuzluğa Dair Ceza Hukuku Avrupa Konseyi Sözleşmesi
- Avrupa Konseyi "Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubu" (GRECO) üyeliği (2004)

## Dünyada kamu yönetim etiğindeki gelişmeler

### Küreselleşme, yeni kamu yönetimi hareketi ve yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının bir bileşeni olarak etik

Küreselleşme sermayenin fikirlerin ve insanların uluslararası boyutta, dolaşımını ifade etmektedir. Bu dolaşım kültürleri, sınırları belirsizleştiren bir eğilimdir. Küreselleşme, etiği de etkilemiş küresel etik bireysel ve ulusal etikten öte tüm insanları kapsayacak bir düzen iddiasını getirmiştir.

**Yeni kamu yönetimi hareketi** Rawls'ın adalet teorisine dayalı olarak "sosyal adalet" ilkesi yaklaşımıyla kamu yönetimi etiğinin önem kazanmasına yol açmıştır. Bu yeni yaklaşım kamu yönetiminin işletme yönetimine benzer bir yapıya dönüşmesi yerine değerler ve etik ilkelere göre etkinliğin ve kaynakların doğru kullanıldığı bir kamu yönetimidir. Yeni Kamu İşletmeciliğinin hem mantığı hem de savunucuları, kamu yönetimlerinin etkili ve bencillikten arınmış bir kamu hizmeti sunmasını engelleyen bir nitelik göstermektedir. Dolayısıyla, piyasa ahlakını destekleyen bir etik anlayışı yerine, sosyal adalet ve eşitliği temel alan bir etik anlayışı yeni kamu yönetimi hareketi taraftarları için önemli görülmektedir. Yaklaşım toplumsal sorunlara çözüm arayan sorumlu kamu yöneticisi görüşü üzerinden yükselmektedir. Amaçlanan bu yönetim daha fazla şeffaflık daha az bürokrasi ve toplumun ihtiyaçlarına daha fazla duyarlılık içeren bir kamu yönetimi anlayışıdır. Bu yaklaşım değerlere büyük önem vermekte, değerlerin kamu yönetiminin temel dayanağı olduğunu savunmaktadır<sup>24</sup>

**Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı ise** 1980'li yıllarda kamunun ekonomide işletmeci olarak bulunmasını sınırlayan piyasa ekonomisine dayalı uygulamalara geçilmesiyle başlamıştır. Bu süreçte yeni yaklaşımlar; piyasa sürecinde karar verme, yöntem, yaklaşım ve tekniklerinin kamu yönetimine taşınmasını amaçlayan öneriler sunmuştur. Bu öneriler etkin bir piyasa anlayışı çerçevesinde şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kavramların kamu yönetiminde benimsenmesine yol açmıştır. Yaklaşımın evrensellik iddiası, küresel/evrensel bir kamu yönetimi etiği oluşturulmasına yönelik olarak, başta piyasanın işlevselliğini garanti altına alan ve etik ilke standart ve kodlarına dayalı bir kamu yönetim oluşumunu desteklemektedir. Bu yaklaşım performans yönetimi, rekabet, kalite gibi kavramları kamu işletmeciliğinde kullanılan ölçütler haline gelmesine yol açmıştır.<sup>25</sup> Böylece kurumsallaşma, kurumsal yönetim ilkeleri, üst bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır.

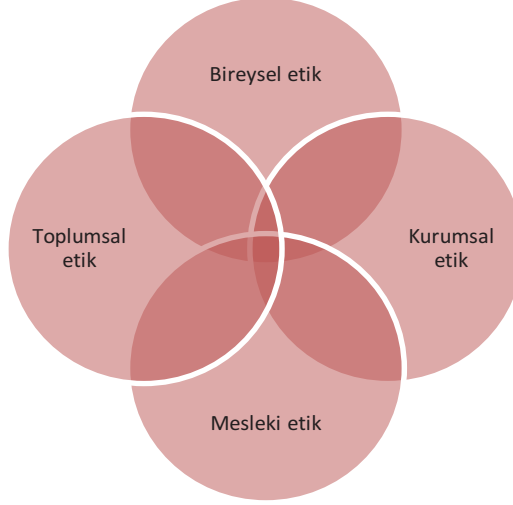
1980 sonrasındaki liberalleşme, özelleştirme, kurumsal yönetim ilkeleri ile beraber devletin çekilmesi yaklaşımı kamuyu piyasa değerlerine açık hale getirmiştir. Bu dönüşüm kamu sektörünün değerlerini de etkilemiştir. Şeffaflık, tüketiciye sorumluluk gibi değerler önem kazanır iken, kamu yararı, sosyal adalet, gibi bazı değerlerde ise zayıflama olduğu görülmektedir.

<sup>24</sup>Öztepe, M. C. (2013). *Kamu yönetiminde etik Sorunu; Türk Kamu yönetiminde etik sisteminin eleştirel çözümlemesi doktora tezi.* s. 118-122

<sup>25</sup>Öztepe, M. C. (2013). *Kamu yönetiminde etik Sorunu; Türk Kamu yönetiminde etik sisteminin eleştirel çözümlemesi doktora tezi.* s.119-130

## Bireysel etik, Meslek etiği, kurumsal etik ve toplumsal etik

Şekil 1: Etik Hiyerarşisi- Bireysel- Mesleki-Kurumsal- Toplumsal Etik Etkileşimi



Kamu görevlileri, kamu gücünü kullanma görevini yerine getirdiklerinden, bireysel etik değerleri büyük önem teşkil etmektedir. Birey olarak kamu görevlisinin dürüstlük, adalet, bütünlük gibi temel etik değerlere sahip olması önem taşımaktadır.

Mesleki etik; profesyonellik kamu görevlilerinin uymakla zorunlu olduğu en önemli mesleki etik değerdir. Profesyonellik uzmanlığı ve vatandaşlara kendini adamayı da içerir. Bir mesleği etik ilkelere göre yerine getirmek de profesyonelliğin bir parçasıdır. Bir meslekle ilgili neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirleyen, mesleğin geliştirilmesi ve saygınlığının sağlanması için o meslek mensuplarının uyması gereken etik ilkeleri ve davranış kurallarını belirleyen etik dalıdır.

Meslek etiğinin amacı; mesleğin saygınlığının korunması ve geliştirilmesi, mesleki özen ve titizliğin temini, mesleki mevzuata uyumun sağlanması, haksız rekabetin engellenmesi, tüm paydaşlar arasında adil, dürüst ve etik değerlere dayalı ilişki biçiminin yerleştirilmesi, toplumsal yarar ve sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir.

Kurumsal etik ise gerek kamuda gerek özel sektörde kendi kişisel değerlerimize ek olarak, kurum değerlerinin, karlılığın, profesyonel sorumluluk ve beklentilerin de devreye girmesiyle karar vermenin farklı bir boyuta taşındığı iş yaşamında doğru, haklı, iyi ve adil olduğuna inandığımız şeyleri belirleyerek yapmaktır.

İçinde bulunduğumuz toplumun kuralları, değer yargıları da kararlarımızı etkiler ve yönlendirir.

### **Kamu ve Özel sektörün etiğe yaklaşımları ve etik değerler ile ilkeler açısından farklılıkları ve benzerlikleri ile bunun nedenleri**

#### **Etiğe yaklaşımdaki farklılıklar ve benzerlikler**

Gerek kamunun gerek özel sektörün temel varlık nedeni mal ve hizmet üretmektir. Ancak, kamu ve özel sektörün etik konusunda yaklaşımları birbirinden farklıdır. Bu

farklılığın temel nedeni kamu ve özel sektörün değerlerinin farklılığına ve çalışma yöntemlerinin birbirinden farklı olmasına dayanır. Çok genel bir değerlendirme ile kamuda, kamu yararı ön planda iken, özel sektör karlılık ve verimlilik çok daha önemlidir. Özel sektör kamudan piyasa ekonomisi içinde daha çok hakemlik yapmasını bekler. Ancak, kazancı öncelikli tutan geleneksel işletme anlayışı da değişmektedir. Artık işletmeler çevre ve topluma olan sorumluluklarını dikkate almak zorundadırlar. Genel olarak bakıldığında devletin toplumdaki rolü bakımından kamu ve özel sektörün bu rolü nasıl tanımladıkları ve hangi farklı değerleri içerdikleri görülebilir. Bu farklılıklar kısaca şöyle belirtilebilir: "Kamu ve özel sektör etiği iki farklı alandır. Görev ve hedeflerinin doğalarının farklılığı ve organizasyonun sahiplerinin farklılığı bunların farklı beklentilere sahip olmalarına neden olur. Kamu ve özel sektör etiği arasındaki en önemli uyumsuzluk kamu politikası ile ve özel sektörün kanunların düzenlenmesi ve uygulanması ile ilgili etkisinde ortaya çıkar. En önemli, farklılık profesyonel organizasyonun amaçlarının algılanmasıyla ilgilidir. Örneğin kamu organizasyonunun en önemli görevi kamu hizmeti vermektir. Oysa özel sektörün en önemli işlevi kar elde etmektir"<sup>26</sup>

Tablo -3: Kamu ve Özel Sektör Etiğinin Bezeyen ve Farklılaşan Yönleri

Etığe yaklaşımdaki farklılıklar	Etığe yaklaşımdaki benzerlikler
Ekonomik sistem ve demokrasi farklılığı	Yolsuzluk/Bozulma/israf/yetkiyi kötüye kullanma /Hile
Müşteri –Vatandaş farklılığı	Kurumsal rol ve bireysel sorumluluk
Kamu yararı ve şirketlerin sosyal sorumluluk farklılığı	Bilgi sızdırma
Düzenleme ve hukuk düzeni farklılığı	Eğitim/ mesleki kurs
İyi hükümet anlamında etik ve Rekabet farklılığı	Standartlar ve kodlar
	Etik karar alma
	Mesleklerin rolü
	Medya/ kamusal imaj
	Felsefe
	Sağduyu

**Etığe yaklaşımdaki farklılıklar;** iki alandaki temel değerlerin algılanmasıyla ilgilidir. Demokratik değerler karşısında kar maksimizasyonu ile ilgili değer farklılıkları bu bakımdan anlamlıdır. Bunun dışında her iki alan kurumsal değerlerin oluşturulmasıyla ilgili olarak bozulma, rüşvet, yolsuzluk, çıkar çatışması, sosyal ve kamusal sorumluluk ve bunun gibi alanlarla ilgilenmek durumundadırlar. Kamu ve özel sektörün Etığe yaklaşımlarındaki benzerlik ve farklılıklar tablo 3 te özetlenmiştir.<sup>27</sup>

**Ekonomik sistem ve demokrasi farklılığı;** Kazanç firmaların temel hedefidir. Hizmet ise kamu yönetiminin hedefidir. Kamu yönetimi etiği ile özel sektör etiği arasındaki en önemli ayrılık özel sektörün kazanç güdüsü ile hareket etmesi, buna karşılık kamu kesiminde bu güdünün olmamasıdır. Kar maksimizasyonu serbest piyasanın temel değeri olarak düşünülür. Etkinlik, rekabet ve bireycilik gibi değerler de işletme sistemi

<sup>26</sup>Öztürk, N. K. (1999, 6). Kamu ve Özel Yönetim Etiği; Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdare Dergisi*, 32 (2), s. 17

<sup>27</sup>Öztürk, N. K. (1999, 6). Kamu ve Özel Yönetim Etiği; Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdare Dergisi*, 32 (2), s. 18,19,20

bakımından önem taşır. Bir demokraside hükümetle bağlantılı temel değerler bağımsızlık, adalet ve eşitliktir. İki sistem arasındaki bu temel farklılık bu iki alanın farklı noktalarda kutuplaşmasına neden olur.

**Müşteri-Vatandaş farklılığı;** İşletmede müşteriye hizmet etmek son derece önemlidir. Karını maksimize etmek için müşteri arzu ve isteklerini yerine getirmesi firmanın temel sorumluluğudur. Ürünler güvenli olmalıdır, kullanıcı için yeterli bilgi verilmelidir, ürün veya hizmet son kullanım tarihi veya süresince garanti altına alınmalıdır. Bunların çoğunluğu yasalara dayandırılmıştır ve işletme etiği bu sorumlulukların firmalarca yerine getirilmesi zorunluluğunu vurgular.

Kamu yönetimi etiğinde ise, hükümetin vatandaşlara hizmet bakımından yükümlülüğü vurgulanır. Kamu yönetiminin etiğe yaklaşımı daha uzun dönemlidir. Hükümet emanet bir sorumluluk taşır ve sorumluluk vatandaşların sadece bir kısmına (müşterilere) değil, hepsine karşıdır. Müşteri kavramı vatandaşla aynı anlama sahip değildir. Bütün müşteriler vatandaşlardır ve anayasal demokrasilerde belli haklara sahiptirler.

**Kamu yararı ve şirketlerin sosyal sorumluluk farklılığı;** İşletmeler iktisadi faaliyetleri sırasında toplumun kaynaklarını kendi amaçları için kullanırlar. Dolayısıyla doğaya ve topluma karşı sosyal maliyetin oluşmasına yol açarlar. Bu da işletmelerin sosyal sorumluluğunun temel nedenidir. Sosyal sorumluluk işletmeler için iki açıdan açıklanabilir. Birincisi yasalara itaat ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, ikincisi ise işletmenin toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmesidir. Ancak sosyal sorumluluk maliyet, etkinlik, ölçek gibi konular ile sınırlıdır. Sosyal politika firmanın asıl hedefi değildir. Kamu yararı kamu kesiminde çalışanlar için başlıca bir davranış kurallarıdır.

**Düzenleme ve hukuk düzeni farklılığı;** Kamu yönetimi etiği güçlü yönetsel yasa geleneklerine ve hukuk düzenine dayanır. Hukuk düzeni ise anayasayı temel alır. Ancak yasalara sıkı sıkıya bağlılık kamu yönetimi bakımından faydalı sonuçlar doğurmayabilir. Bu şekilde davranışların kamu yönetiminde verimliliğe ve teknolojik yeniliye engel olduğu belirtilir.<sup>28</sup>

**İyi hükümet anlamında etik ve rekabet farklılığı;** işletme etiği etik aktivite olarak "işletmenin lehine" olan faaliyetlerin izlenmesini vurgular. Kamu yönetiminde ise etik davranışın varlık nedeni kendi kendine bir amaç olarak görülür. Kamu yönetiminde etik daha geniş kanaatleri barındırır. Bunlar bürokratların halka karşı sorumluluğu, hizmetlerde etkinlik ve sorumlu hükümet kavramlarıdır.

**Etiğe yaklaşımdaki benzerlikler;** Hem iş etiğinde hem de kamu etiğinde yaklaşımların birbirine benzediği alanlar benzerlik alanlarını oluşturmakta olup aşağıdaki gibi özetlenebilir; yolsuzluk/bozulma/israf/yetkiyi kötüye kullanma /hile, kurumsal rol ve bireysel sorumluluk, bilgi sızdırma, eğitim/ mesleki kurs, standartlar ve kodlar, etik karar alma, mesleklerin rolü, medya/ kamusal imaj, felsefe, sağduyu.<sup>29</sup>

**Yolsuzluk/Bozulma/israf/yetkiyi kötüye kullanma /Hile;** Etik, kurumlara yönelik bu olumsuzlukları sınırlandırmakla ilgilidir. Özel sektör bakımından etik; yolsuzluklar

<sup>28</sup>Dobel, J. P. (1990, May/June). Integrity in the Public Service. *PublicAdministration Review* (50), s. 356-366.

<sup>29</sup>Öztürk, N. K. (1999, 6). Kamu ve Özel Yönetim Etiği; Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdare Dergisi*, 32 (2), s.s. 21-25

zimmete para geçirme, rüşvet kayırmacılık ve çıkar çatışmasını düzeltmek için bir araç olarak kullanılır. Kamu sektöründe ise rüşvet ve yolsuzluklarla savaşmak sadece maliyet ve ekonomi ile ilgili bir düşünce değil aynı zamanda hükümetin demokratik kurumlarına olan güvenin korunması amacını taşır.

**Kurumsal rol ve bireysel sorumluluk;** Kurumun etik iklimini oluşturan değer ve normlar ile bu ortam içindeki bireysel sorumluluk bakımından sürtüşmeler oluşabilir. Bireysel sorumluluk ve kurumsal rol karşıtlığı olarak tanımlanan bu durum kamu yönetiminde de özel sektörde de uzun dönemden beri temel ilgi alanları arasında yer almıştır. Önemli olan diğer değer davranış kuralları ile kurumsal değerler arasında çatışma olup olmadığıdır. Bu değer davranışlarını birbiri ile dengelemek çok önemlidir. Kurumsal değerlerin diğer değerlere göre davranış kurallarının önüne geçtiği durumlarda "büropatoloji" olarak adlandırılan bir tür olgudan söz edilir. Gerald E. Caiden "büropatoloji" sisteme girdiğinde sorunun bireylerin hatalarından değil, kurumsal yapının bireyi hata yapmaya zorlamasından kaynaklandığını ileri sürmektedir.<sup>30</sup>

**Bilgi sızdırma;** Genel olarak çalışanların yöneticilerin yanlışlarını haber vermesi şeklinde ortaya çıkar.

**Eğitim/ mesleki kurs;** hem özel hem de kamu sektöründe eğitimin özellikle ilk aşamada çok faydalı olduğu kabul edilmektedir.

**Standartlar ve kodlar;** Kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak ifade edilebilir. Her iki alanda kurumlar etik davranış için rehber görevi yapacak etik kodların kullanımını geliştirmeyi hedeflemektedir.

**Etik karar alma;** her iki alanda yöneticilere etik karar alma ve davranış formülasyonlarının oluşturulması üzerinde durmaktadır.

**Mesleklerin rolü;** her iki alanda da kurumlarda önemli pozisyonlara gelmiş profesyonellerin rolleri üzerinde durulur Her iki sektörde de çok sayıda meslek söz konusudur. Önemli olan farklı mesleklerde çalışanların kamu ve özel sektör etiği ile uyumlu davranmasıdır.

**Medya/ kamusal imaj;** Kamu ve özel sektördeki büyük skandallar imaj ve medya yönüne önem vermeyi getirmektedir.

**Felsefe;** her iki alanda da yapılan çalışmalar görev etiği (deontolojik etik) veya sonuç etiği (teleolojik etik) geleneği ile yapılabilmektedir.

**Sağduyu;** Sağduyunun önemle üzerinde durduğu nokta yanlış yapmaktan kaçınmanın ötesinde doğru olanı yapmaktır. Sağduyu kusur ve uzlaşmazlık bakımından toleranslı olmayı öğretir. Uzlaşma demokratik yönetimin temel değerlerindedir.

<sup>30</sup>Caiden, G. E. (1991, Nov-Dec). What really is Public Maladministration. *Public Administration Review*, s. 490



## Etik değerler ve ilkeler açısından farklılıklar ve benzerlikler

Değerler 'kıymet yargıları' olup, davranış ilkeleri ve standartlarıdır. Değerlerin eylem seçiminde belli ağırlıkları vardır. (yapılması iyi olan veya kötü olup kaçınılması gereken). Normlar belli durumda ahlaki olarak doğru olan davranışı ifade eder.

Değerler ve normlar eylem seçiminde rehberlik yapar ve yaptığımızı değerlendirmek ve haklı çıkarmak için ahlaki bir temel teşkil ederler. Dürüstlük ahlaki değerler ve normlar (etik) çerçevesi içinde hareket eder. Dolayısıyla etik yönetimlerinin yapacağı ilk iş, "kuruma yön veren değerleri tanımlamak ve onlara hayat vermektir."

Kamu yönetiminde etik anlayışı, iki farklı yaklaşıma dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar literatürde "Bürokratik değerler" ve "demokratik değerler" olarak bilinmektedir. Bürokratik değerler etkinlik, verimlilik ve uzmanlık gibi meslek ettiği ve işlevsellik üzerine; demokratik değerler ise vatandaşlık, kamu yararı, sosyal eşitlik, güven, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi tarafsızlık, bağımsızlık ve dürüstlük gibi değerler üzerine kurumsallaştırılırlar.<sup>31</sup>

## Kamu etiğinin merkezi değerleri

İngiltere'de Lord Nolan'ın gözetiminde tasarlanan "Kamusal Yaşamın Yedi İlkesi" kamu görevlilerince iyi bilinen bir etik çerçeveyi oluşturmaktadır. Bu çerçeveye göre kamu görevlileri, kamu çıkarına göre karar vermelidir, kişisel çıkarları veya üçüncü şahıslara karşı yükümlülükleri verecekleri kararlara etki etmemelidir. (kendi çıkarlarını düşünmeme ve dürüstlük). Kararları Nesnellik (objektiflik) ölçütüyle vermelidir. Kararları ve eylemleri nedeniyle hesap verebilir durumda olmalıdırlar ve mümkün olduğu kadar açık olmalıdırlar. Kamu görevlilerinin kişisel çıkarlarını bildirmek ve muhtemel çıkar çatışmalarını çözümlenmek (doğruluk) gibi bir görevi vardır. Liderlik yaparak ve davranışlarıyla örnek olarak bu değerleri teşvik etmelidirler ve cesaretlendirmelidirler. (Liderlik)

Tablo- 4: Kamusal Yaşamın Yedi İlkesi (Nolan Komite)

Kendi çıkarlarını düşünmeme	Yalnızca kamu çıkarını gözeterek kararlarını vermelidirler. Kendileri, ailesi veya arkadaşları için parasal veya herhangi bir maddi çıkar için herhangi bir şey yapmamalıdırlar.
Dürüstlük	Kamu görevlileri görevlerini yerine getirirken kendilerini üçüncü kişilere veya kurumlara karşı herhangi bir mali veya mali olmayan yükümlülük altına sokmamaya dikkat etmelidirler.
Nesnellik	Resmi görüşmeler, ihale verilmesi veya ödüllendirme önerilmesi dahil üzere kamusal görevlerin icrası esnasında kamu görevlileri değer bazında seçimler yapmalıdırlar.

<sup>31</sup> Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı, 244-245. ten aktaran Çobanoğlu, f. (2013). Kamu sektöründe etik sorunlar ve çözüm önerileri erzurum valiliği örneği yayınlanmamış yüksek lisans tezi.s.6

Hesap verebilirlik	Kamu görevlileri kararlarından ve eylemlerinden dolayı kamuya karşı hesap verebilir olma durumunda bulunmaktadır ve görevleriyle ilgili gerekli görülen incelemelere kendilerini tabi tutmalıdırlar.
Açıklık	Kamu görevlileri bütün eylemlerinde ve kararlarında mümkün olduğu kadar açık olmalıdırlar. Kararlarının gerekçelerini belirtmelidirler ve yalnızca daha geniş bir kamu çıkarının açıkça gerektirmesi durumunda bilgileri sınırlı tutmalıdırlar.
Doğruluk	Kamu görevlilerinin görevleriyle ilgili kişisel çıkarlarını beyan etmek kamu çıkarını koruyacak biçimde çatışmaları çözüme kavuşturacak adımları atmak gibi bir vazifesi vardır.
Liderlik	Kamu görevlileri liderlik yaparak ve davranışlarıyla örnek olarak bu değerleri teşvik etmelidirler ve cesaretlendirmelidirler.

Bu değerlerin çoğu davranış kodlarının yanında diğer birçok bağlamda da kullanılabilir. Örnek olarak Birleşmiş Milletler 'in yayımladığı "Kamu Görevlileri için Uluslararası Davranış Kodu". BM Kodu, kamu görevlilerinden beklenen dürüstlük ve performans temel standartlar setini önerecek biçimde 'birçok ülkenin kendi deneyimleri baz alınarak geniş kabul görmüştür.' Kod genel ilkeleri içerir: kamu görevlileri kamu çıkarını gözeterek yasalara uygun olarak liyakatli, dürüst, özenli, tarafsız ve etkin biçimde davranacaklardır. Kodda ayrıca çıkar çatışmaları ve yetkisizlik, mal varlığı beyanı, hediyelerin kabulü ve diğer iltimaslar gizli bilgiler ve siyasi faaliyet ile ilgili kurallar da yer almıştır.

**Kamu ve özel sektörde örgütsel değerler;** Kamu sektörü ile özel sektör arasında etik kavramı açısından literatürde farklı görüşler savunulmaktadır. Her iki sektörün benzerliğini savunanlar özellikle sosyal sorumluluk kavramının özel sektörde benimsenmeye başlaması ile kamu-özel sektör ayrımının ortadan kalktığını savunmaktadır. Bir örgütün değerleri karar verme sürecini ve uygulamalarını etkiler. Aşağıdaki tabloda kamu ve işletme yönetimi ile ilgili literatürde yapılan araştırmalarda her iki kuruluş da yaygın olarak görülen değerler gösterilmektedir. Tablodan görüleceği gibi her iki sektör arasındaki benzerlik büyüktür. Benzerlikler sorumluluk, hesap verebilirlik, dürüstlük, uzmanlık, güvenilirlik şeklinde görülmektedir. Etik değerler kamu yönetiminin ruhunda olduğu bir gerçektir. İdari etik politikacı ve kamu çalışanlarının kararlarının etik boyutu ile ilgilidir. Kamuda kararlar kamu yararı amaçlanarak alınır. Öte yandan, temel farklılıklar girişimcilik, yenilikçilik, müşteri odaklılık, karlılık, sürdürülebilirlik, kendini gerçekleştirmek gibi özel sektöre has ve sadece kamuda görülen itaatkârlık değerleri olarak görülmektedir. Ancak, kamu yönetiminde reform çalışmaları özel sektörde kullanılan bazı tekniklerin ithal edilmesinin yanı sıra, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özel sektör değerlerinin de benimsenmesini öngörmektedir.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Aşçıgil, S. F. *İş etiği ve kamu kuruluşları; özel sektörden ne öğrenebiliriz?* 4 1, 2017 tarihinde

[https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/): [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/.../makale\\_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/.../makale_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf) adresinden alındı.

**Tablo5: Örgütsel Değerler**

kamu sektörü	özel sektör
<ul style="list-style-type: none"><li>•Dürüstlük</li><li>•İnsancılık (empati, nezaket, dayanışma)</li><li>•Sosyal adalet</li><li>•Tarafsızlık</li><li>•Şeffaflık</li><li>•Saygınlık</li><li>•İtaat etme</li><li>•Güvenilirlik</li><li>•Sorumluluk</li><li>•Hesap verebilirlik</li><li>•Uzmanlık</li><li>•Etkinlik</li><li>•Cesaretlilik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dürüstlük</li><li>•Müşteri odaklılık</li><li>•Hesap verebilirlik</li><li>•Uzmanlık</li><li>•Güvenilirlik</li><li>•Girişimcilik</li><li>•Sosyal sorumluluk</li><li>•Yenilikçilik</li><li>•Kendini gerçekleştirmek</li><li>•Etkinlik</li><li>•Karlılık</li><li>•Sürdürülebilirlik</li><li>•Meslekdaşlık-collegiality</li></ul>

**Kaynak:** Vermuelen, 2003: 83-84 Haarhuis, 2004: 40

### **Kamu yönetiminde temel etik ilkeler**

Temel etik değerler kamu görevlilerine neyin iyi, doğru ve adil olduğu doğrultusunda karar verirken yönlendiren değerlerdir. Temel etik değerler kamu hizmetinin temelini oluşturmakta olup gittikçe bu konuda evrensel bir anlayış oluşmaya başlamıştır. Bu çerçevede ilgili etik kurullar çerçevesinde genel kabul görmüş bazı etik davranış ilkeleri şunlardır.

- **Tarafsızlık**
- **Hukukilik,**
- **Dürüstlük**
- **Bütünlük**
- **Liyakat Ve Profesyonellik**
- **Nesnellik (Objektiflik),**
- **Sadakat,**
- **Liderlik,**
- **Saydamlık,**
- **Hesap Verebilirlik,**
- **Eşitlik,**

- **Nezaket Ve Saygı**
- **Saygınlık ve güven.**

**Tarafsızlık;** tüm vatandaşlara dil, din, felsefi inanç siyasi düşünce, ırk ve cinsiyet ayrımı yapmadan hizmet etmeyi ifade eder. **Hukukilik;** kanunlara, etik davranış kodlarına mevzuata uygun davranmayı, takdir yetkilerini de bu düzenlemelerin ruhuna uygun kullanmayı ifade eder. **Dürüstlük;** tüm eylem ve işlemlerde dürüst olmayı, etkilerden uzak durmayı ifade eder. **Bütünlük;** bütün etik ilkelere uygun davranmayı, tutarlı olmayı, dürüst güvenilir, tarafsız ve saydam olmayı ifade eder. **Liyakat ve profesyonellik; kamu görevlilerinin** liyakat ve doğrulukla yeteneklerini geliştirip kullanmasını, kendini göreve adanmasını, görevi konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmasını, kendisini geliştirmesini ifade eder. **Nesnellik (Objektiflik); kamu görevlilerinin** kamu işlevini yerine getirirken objektif olmalarını ifade eder. **Liderlik;** etik değerlere bağlılık konusunda örnek ve liderlik yapmalıdır. Kurumsal etikte en temel kurallardan birisi, etiğin kurumun "en üstten" başlaması gerektiği ve liderin etik uygulamaları desteklemesidir. Desteklemezse o kurumda etik uygulamaların başarılı olamayacağı ifade edilebilir. Siyasal kurumlarda da aynı kural geçerlidir. Liderlik, etik uygulamaların mutlaka liderlik tarafından içten, samimi olarak desteklenmesini ifade eder. **Sadakat;** yasalara uygun atanmış otoriteye sadakitle hizmet edilmesini ifade eder. **Saydamlık;** karar alma sürecinde gerekli bilgiyi düzenli, anlaşılabilir, tutarlı ve güvenilir biçimde sunmayı ifade eder. **Hesap verebilirlik;** sorumlulukları konusunda cevap verebilmek, açıklama yapabilmek, kamusal değerlemeye ve muhakemeye açık ve hazır olmayı ifade eder. **Eşitlik;** kamu hizmetinden herkesin yararlanmasını sağlamak, hizmetleri aynı durumda olanlara aynı koşullarda aynı biçimde sunmayı ifade eder. **Nezaket ve saygı;** vatandaşlara, üstleri, meslektaşları ve astlarına nazik ve saygılı davranmayı ifade eder. **Saygınlık ve güven;** kamu hizmetine güveni zedeleyecek, şüphe yaratacak ve adalet ilkesine zarar verecek davranışlarda bulunmaktan kaçınmayı ifade eder.

### **İş etiğinde temel etik ilkeleri**

Huberts, Kolthoff ve van den Heuvel'in çalışmasında yer alan tablolar ve çalışmada açıklanan ortak değerler tek bir tabloda birleştirilerek kamunun, iş dünyasının farklı ortak değerleri tablolaştırılmıştır.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Leo W.J.C.Huberts, E. W. (september 2003). The ethics of government and Business; What is valued most. s.8,9,13,14

Tablo -6: İş Dünyası ile Kamu Sektörünün Değerleri

İş dünyasının temel değerleri	Kamunun temel değerleri	Ortak özellikler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabet</li> <li>• Kar sağlama</li> <li>• Gelişim</li> <li>• Yenilik</li> <li>• Kendine yeterlilik</li> <li>• kendi kararını vermek</li> <li>• netlik</li> <li>• uyumluluk</li> <li>• kamu yararı</li> <li>• topluma yönelik</li> <li>• yetkinlik</li> <li>• tutarlılık</li> <li>• işbirlikçilik</li> <li>• inanılabilirlik</li> <li>• müşteriye dönük</li> <li>• çalışana dönük</li> <li>• muamelede eşitlik</li> <li>• bağlılık</li> <li>• Eğlenceli tutum</li> <li>• işlevsellik (üye ve müşteri)</li> <li>• sağlamlık/en iyisini yapmak</li> <li>• ailevi ve kişisel hususlar</li> <li>• sözleşmenin hakkını vermek</li> <li>• şefkat</li> <li>• öğrenebilirlik/öğrenmeye açıklık</li> <li>• serbestlik (paydaşlar için)</li> <li>• sadakat</li> <li>• tutku</li> <li>• özsaygı</li> <li>• kalite</li> <li>• karşılıklılık</li> <li>• saygı</li> <li>• mülke saygı</li> <li>• sorumluluk</li> <li>• kendini idare edebilme</li> <li>• hizmet (müşteri için)</li> <li>• dayanışma</li> <li>• yerindenlik</li> <li>• sürdürülebilirlik</li> <li>• sürdürülebilir ilişkiler</li> <li>• takım çalışması</li> <li>• güven</li> <li>• doğru sözlülük</li> <li>• birlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu hizmeti</li> <li>• Kamu yararı</li> <li>• Sosyal adalet</li> <li>• kabul edilebilirlik</li> <li>• hesap verebilirlik</li> <li>• nezaket</li> <li>• kardeş sorumluluğu</li> <li>• yardımseverlik</li> <li>• merhamet</li> <li>• ülkeye adanmışlık</li> <li>• dikkatlilik ve tedbirlilik</li> <li>• sağduyu</li> <li>• ekonomik</li> <li>• etkili olmak</li> <li>• eşitlik</li> <li>• uzmanlık</li> <li>• hakkaniyet</li> <li>• genel çıkar</li> <li>• tarafsızlık</li> <li>• haberdar olmak</li> <li>• kanuna uygunluk</li> <li>• liderlik</li> <li>• sadakat</li> <li>• hedeflere ulaşmak</li> <li>• yansızlık</li> <li>• ayırım yapmama</li> <li>• itaat</li> <li>• nesnellik</li> <li>• fırsatçılık</li> <li>• siyasi farkındalık</li> <li>• kamu değer sistemine adanmışlık</li> <li>• kalite</li> <li>• güvenilirlik</li> <li>• temsil edebilirlik</li> <li>• yasaya saygı</li> <li>• kamuya saygı</li> <li>• yönetim sistemine saygı</li> <li>• duyarlılık</li> <li>• kendini düşünmeme</li> <li>• hizmete elverişlilik</li> <li>• bütünlük</li> <li>• şeffaflık</li> <li>• gerçeklik</li> <li>• çok çalışmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dürüstlük</li> <li>• etkililik</li> <li>• uzmanlık</li> <li>• hukuka uygunluk</li> <li>• adanmışlık</li> <li>• hesap verebilirlik</li> <li>• saydamlık</li> <li>• özen</li> <li>• mesleki dayanışma</li> <li>• rekabetçilik</li> <li>• cesaret</li> <li>• yaratıcılık</li> <li>• inanılabilirlik</li> <li>• liyakat</li> <li>• hakkaniyet</li> <li>• doğruluk</li> <li>• bağımsızlık</li> <li>• açıklık</li> <li>• iyimserlik</li> <li>• kişilere saygı</li> <li>• sosyal sorumluluk</li> <li>• doğru sözlülük</li> </ul>

Huberts, Kolthoff ve van den Heuvel in çalışması sonunda kurumlar için değerler ve düzeyleri ekteki tablodaki gibi oluşturulmuş ve buradan hareketle kurumların temel değerleri olarak aşağıdaki listeye ulaşılmıştır.<sup>34</sup>

Genel olarak "verimlilik ve "karlılık" özel sektörde en yaygın olarak benimsenen amaçlardır. Kamuda ise bunlar "yeterlilik, "politik etkililik" ve "kamu yararı" olarak ortaya çıkar. Öte yandan OECD tarafından geliştirilen "iyi yönetim ilkeleri" her iki sektörde de yönetimde şeffaflık, hesap verebilirlik konularının önemini vurgulayarak değişimin yönünü etkilemiştir. Şeffaflık kavramı "bilgi edinme hakkı" ile pekiştirilirken,

<sup>34</sup> Leo W.J.C.Huberts, E. W. (september 2003). The ethics of government and Business; What is valued most. s.15,16

hesap verebilirliğin ön şartını oluşturmaktadır. Tıpkı özel sektörde görülen paydaşlara ve sosyal sorunlara daha duyarlı olma yönündeki rol değişimi, kamuda da ekonomik olarak "etkinlik" sağlanmasının yanı sıra, "kamu yararı" amacının tekrar vurgulanmasına neden olmuştur.<sup>35</sup>

### **İş etiği ve kamu etiğinin benzerliğinin nedenleri**

Her iki etik alanı yukarıda belirtildiği gibi farklı değerlere sahip olmakla birlikte, birçok ortak değere de sahiptir. İki alanın benzerliğindeki temel neden olarak bu temel ortak değerleri belirtebiliriz. Benzerliğin diğer nedeni ise, kamu ve özel sektörü birbirinden farklılaştıran yaklaşımların karşılıklı olarak benimsenmeye başlamasıdır. Artık kamu rekabetçi olmaya, kar sağlamaya ve yeniliklere daha açık bir tutum belirlerken özel sektör de sosyal amaçları, çevreye ve topluma karşı sorumlulukları önem kazanmaya başlamış ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin çehresini değiştirmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri hem kamu hem de özel sektör uygulamalarını birbirine yaklaştıran önemli bir değişim yaratmıştır. Bir diğer benzerlik nedeni de, her iki alanda da benzer etik yapılanmalar oluşmaya başlamıştır. Farklılıkları olsa da etik kodlar, etik kurullar, yardım bildirim hatları her iki alanı birbirine yaklaştırmaktadır.

"Kamu sektörü son dönemde piyasanın ve yönetsel reformların etkisiyle özel işletmelerin standartlarına göre bir işlevsellik benimsemeye başlamıştır. Performans, rekabet, kalite, sorumluluk, hesap verebilirlik artık kamu sektörü için de kabul görmeye başlamıştır. Diğer yandan özel sektör, politik etkilere ve kamu incelemelerine daha açık hale gelmiştir. Özel kurumların temel fonksiyonu (kâr maksimizasyonu) iken günümüzde sosyal amaçlar ve sorumluluklar da önem kazanmıştır. Bu nedenle kamu ve özel kurumların amaçları arasında bir paralellik ortaya çıkmaya başlamıştır. Özel sektör etik anlayışının, özel örgütlerin tabiat ve toplum için sosyal sorumlulukları kapsamı gerektiği artık genel olarak kabul edilmektedir. Bu tarz gelişmeleri dikkate alırken, etik düşüncenin her iki sektör için de kamuoyu nezdinde kamu kurumlarının ve özel işletmelerin imajlarını korumak gibi benzer hedefler sunduğu söylenebilir. En önemli benzerlik ise, iki sektörün içindeki çeşitli türlerdeki yozlaşmayla savaşmak için hem kamu hem de özel sektör etik kodlarının geliştirilmiş olmasıdır<sup>36</sup>

### **Kamuda ve özel sektörde örgütsel değerler**

Frank Navran' a göre değerler, sahip olduğumuz temel inançlardır. Değerler, neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığımız ilkelere. Değerler, doğruyla yanlış, iyiyi kötüyü birbirinden ayırt ederken bize yol gösterirler. Bizim standartlarımızı oluştururlar. Ahlaki değerler, bir inanç sistemine atfettiğimiz değerlerdir ve sözü edilen, genellikle dini bir sistemdir. Bununla birlikte bu, siyasal bir sistem ya da bir dizi inancı

<sup>35</sup> Aşçıgil, S. F. *İş etiği ve kamu kuruluşları; özel sektörden ne öğrenebiliriz?* 4 1, 2017 tarihinde [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/): [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/.../makale\\_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/.../makale_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf) adresinden alındı.

<sup>36</sup> Ömürganülşen, U. (1999). "Different Positions concerning the Management Function in the Public and Private Sectors and the Distinctive Place of Public Management in the Spectrum of These Positions". *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 125-168. Den aktaran Çobanoğlu, F.. (2013). Kamu sektöründe etik sorunlar ve çözüm önerileri erzurum valiliği örneği yayınlanmamış yüksek lisans tezi.s.6

içine alan başka bir sistem de olabilir. Böyle değerler güçlerini bireyin dışındaki bir şeyden, daha yüksek bir varlık veya otoriteden (örn. toplum) alırlar. 37

### Kamuda değerler

Değerler neyin doğru haklı ve adil, neyin yanlış haksız ve adaletsiz olduğuna ilişkin bizi yönlendiren standartlarımızdır. Max Skidmore göre kamu yönetiminden etik standartlarını oluşturan iki farklı kurallar bütünü vardır: Demokratik etik ve bürokratik etik.<sup>38</sup> Demokratik etik; kamu yararı, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, güven, duyarlılık, yurttaşlık gibi değerler içerir. Bürokratik etik bütünü ise; etkinlik, etkililik ve uzmanlık gibi değerlerle ilişkilidir. Değerlerden ilkelere, oradan da davranışlara varılır. Etik ikilemlerin ve çatışmaların çözümlenmesinde en önemli aracımız değerlerimizdir.

### İş etiği ve kamu etiğinde etik açıdan karşılaşılan başlıca sorunlar

#### Özel Sektör ve Kamu sektöründe etik dışı davranışlar

İş etiğinde ve kamu etiğinde çok genel bir yaklaşımla etik açıdan sorgulanabilir davranışları aşağıdaki şekilde gruplayabiliriz.

Tablo-7: Etik Dışı Davranışlar

Etik dışı davranışlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>Şahsi çıkarıya yönelik davranışlar:</b> işletme kaynaklarının haksız kullanımı, masrafları şişirme gibi,</li> <li>•<b>Görevin ihlali:</b> haksız uygulamaların üzerine gitmeme, masraf hilelerine göz yumma gibi,</li> <li>•<b>İşletme yararı gayesiyle yapılan davranışlar:</b> rüşvet manipülasyon veya genel etik prensiplere uymayan diğer iş /yatırım kararları gibi</li> </ul>

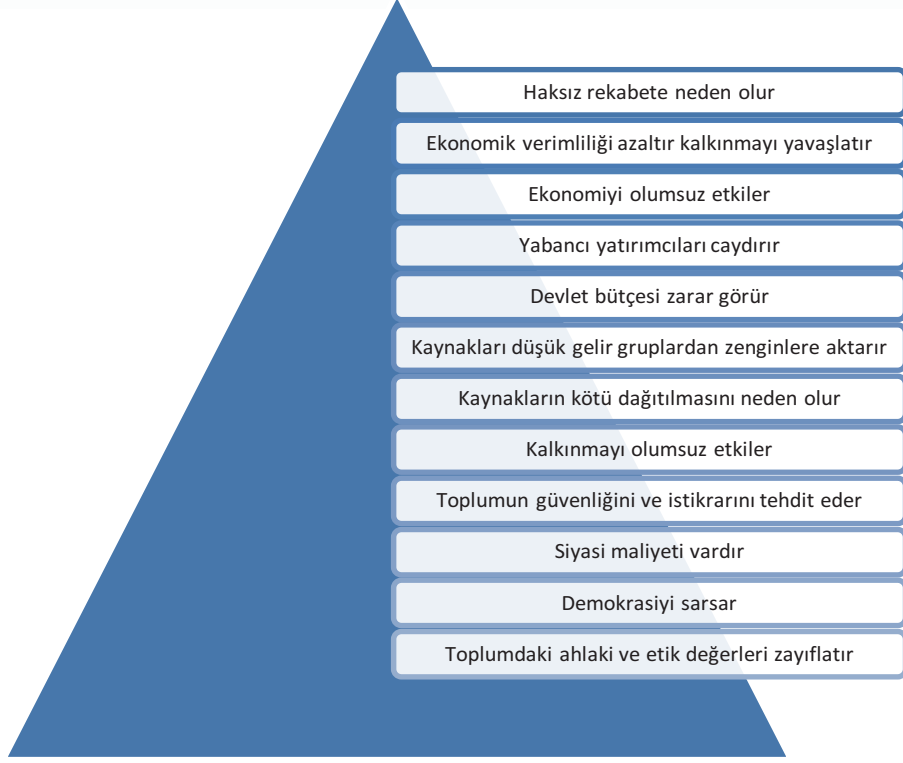
### Yolsuzluk

Yolsuzluk, kamu gücünün veya herhangi bir görevin, özel çıkarlar için kötüye kullanılması olarak tanımlanabilir. Buradaki özel çıkar yalnızca para olmayıp, mevki, itibar, vs de olabilir. Bu rüşvet, kayırmacılık, kaynakların yanlış yönlendirilmesi gibi birçok yöntem ile yapılabilir. Avrupa Konseyi yolsuzlukla mücadele özel hukuk sözleşmesine göre yolsuzluk" doğrudan ya da dolaylı yollardan rüşvet ve haksız bir menfaat temin eden kişinin görevini doğru bir şekilde yerine getirmesine engel olan, rüşvet veya her türlü haksız menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, verilmesi ya da kabul edilmesi"dir. Yolsuzluk toplumun en önemli sorunlarından biridir

38 Navran Frank J. Değerleri, ahlaki değerleri ve etik ilkeleri tanımlamak  
<http://www.tedmer.org.tr/default.aspx?pid=18669&nid=5156>

<sup>38</sup> Max Skidmore Ethics and Public service sours annals of the American Academy of political and social science 1995 ss 27-28 den aktaran Atak, S. (2014). Kamu Yönetimi Etiği. S. Atak, & S. K. Gül içinde, *meslek Etiği Kavramları* s. 315

Şekil-2: Yolsuzlukla Ortaya Çıkan Etkiler



Yolsuzlukla mücadele konusundaki en önemli çalışmalardan birisi Peru'nun Lima kentinde Uluslararası Saydamlık Örgütü tarafından düzenlenen ve 93 ülkeden resmi ve sivil çeşitli kuruluşların iştirak ettiği 8'inci Uluslararası Yolsuzlukla Mücadele Konferansında kabul edilen, 11 Eylül 1997 tarihli "Lima Deklarasyonu"dur. Lima Deklarasyonu yolsuzlukların;

- Toplumda ahlak sistemini yozlaştırdığını,
- Fakir ve muhtaç grupların ekonomik ve sosyal haklarını ihlal ettiğini,
- Demokrasiyi temelinden sarstığını,
- Uygar toplumun temeli olan hukukun üstünlüğü ilkesini alt üst ettiğini ve
- Kalkınmayı geciktirdiğini, ifade etmektedir.

Deklarasyon, yolsuzlukla mücadelenin uzun soluklu ve hiç bitmeyen bir faaliyet olduğunu belirterek, ulusal düzeydeki eylemler kadar uluslararası eylemlerin de hayati olduğunu belirtmektedir. Deklarasyon yolsuzlukla mücadelenin sadece kamunun görevi olmadığına, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının da en üst düzeyde katkıda bulunmasına vurgu yapmaktadır. Ayrıca Deklarasyon ülkelerin yılda bir kez "rüşvete hayır" ya da "yolsuzlukla mücadele" günü kabul etmelerini, BM'nin de uluslararası bir eylem günü saptayarak bu tip çalışmalara destek vermesini önermektedir.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> TEPAV Türkiye ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele TBMM raporu " Bir olgu olarak Yolsuzluk, Nedenler Etkiler, Çözüm önerileri*. Ankara: TEPAV. s.79



Deklarasyonda yer alan maddelerin genel çerçevesi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-8: LİMA Deklarasyonu

Yolsuzlukla Mücadeleye ilişkin LİMA deklarasyonu

- Hükümetler her türlü işlerinde saydam ve hesap vermeye hazır olmalı
- Hukukun üstünlüğü
- Ombudsman kurumu bürokrasinin engel ve yolsuzluklarına karşı katkı yapar
- Hükümetler sivil toplum ve özel sektör ile birlikte hesap verme kapasitesini sürekli test etmeli
- İş hayatını engelleyen izinler, kayıtlar tekeller, keyfi harçlar, ağır vergiler gibi rüşvet ve yolsuzluğu fırsat yaratan uygulamalar en aza indirilmeli
- Yasa dışı hediye alanların çıkar sağladığının ispat yükünün kaldırılması
- Kamu yönetiminde bulunanlar ve ailelerin mal beyanı,
- Bağımsız bir kuruluş tarafından önemli kamu yöneticilerinin malları ve yaşam biçimlerinin gözden geçirilmesi
- Yolsuzluk yapanların kim olursa olsun mal varlığına el konulması
- İhale sisteminin saydamlık doğruluk rekabet ve serbest ticarete göre oluşturulması
- Rüşvet veren firmaların ihalelere alınmaması
- Siyasilere verilen bağışlar kayıt altına alınmalı
- Meslek ahlakı geliştirilmeli
- Etkin ve bağımsız bir basına gereksinim var.
- Yolsuzluk kültürü doğruluk kültürüne çevrilmeli
- Basın yolsuzluğa karşı etkin olmalı kendisi de rüşvet ve aşırı ikramlar almamalı
- Bakanlar kurulu parlamento, adli makamların bakanlıkların etik kodları olmalıdır
- Hükümetler yolsuzluğa karşı sorunlu alanları belirlemeli
- Hükümetler sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle birlikte yolsuzluğa karşı halkı bilinçlendirmek için yılda bir defa rüşvete hayır ve hesap verme günleri belirlemelidir.

**Özel sektör ve kamu sektöründe etik dışı davranışın nedenleri**

Tablo-9: Kamu sektöründe Etik Dışılığıın nedenleri

Etığe aykırılığın nedenleri	<ul style="list-style-type: none"><li>•Hukuk devleti ilkesindeki yetersizlik,</li><li>•Etik kültürdeki eksiklik,</li><li>•Bürokratik nedenler,</li><li>•Ekonomik nedenler</li><li>•Eğitimin yetersizliği (ezberci sistem, test zihniyeti)</li><li>•Yetersiz denetim</li><li>•Bürokrasiye tanınan yargısal ayrıcalıklar</li><li>•İdari usullerdeki eksiklikler</li><li>•Saydamlık eksikliği</li><li>•Medya ve sivil toplumun güçsüzlüğü</li><li>•Toplumsal etkenler (geleneksel aile akraba <u>hemşehricilik</u>)</li></ul>
Bürokratik nedenler	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yerel yönetimlerde denetim sorunları</li><li>•Merkeziyetçi ve statükocu yapı</li><li>•Keyfi takdir yetkisi kullanımı</li><li>•Bürokraside hizmet kalitesi</li><li>•Adanmışlık sorunları</li><li>•Bürokraside kural çokluğu ve karmaşıklığı</li><li>•Siyasilerin bürokratik yapıyı etkilemesi</li></ul>

Keyfi takdir yetkisinin kullanımı

- İdari etkinliklerinin tümünün mevzuat tarafından eksiksiz düzenlenmesi mümkün değildir. Bu nedenle hukuk kuralları idareye bir serbest alan bırakır işte bu alan takdir yetkisidir.
- Mevzuatta “zorunlu durumlarda” “gereği durumunda” “atayabilir” “yapılabilir” gibi belirsiz sözcükler var ise serbest alan vardır.
- Takdir yetkisi yerindelik alanında kullanılır. İdari işlemlerde amaç ögesi her zaman kamu yararadır, kamu yararı dışında başkalarına çıkar sağlamak, zarar vermek veya siyasi yan tutarak hareket etmek, siyasi çıkar sağlamak amaç ögesine aykırılık oluşturur.

Denetim ile ilgili eksiklikler

- etkin ve çağdaş bir denetim sisteminin kurulamaması
- Denetçilerin bağımsızlığı sağlanamamaktadır.
- Bağımsız denetleyici ve düzenleyici otoritelerin bağımsızlığı da tartışılmaktadır.

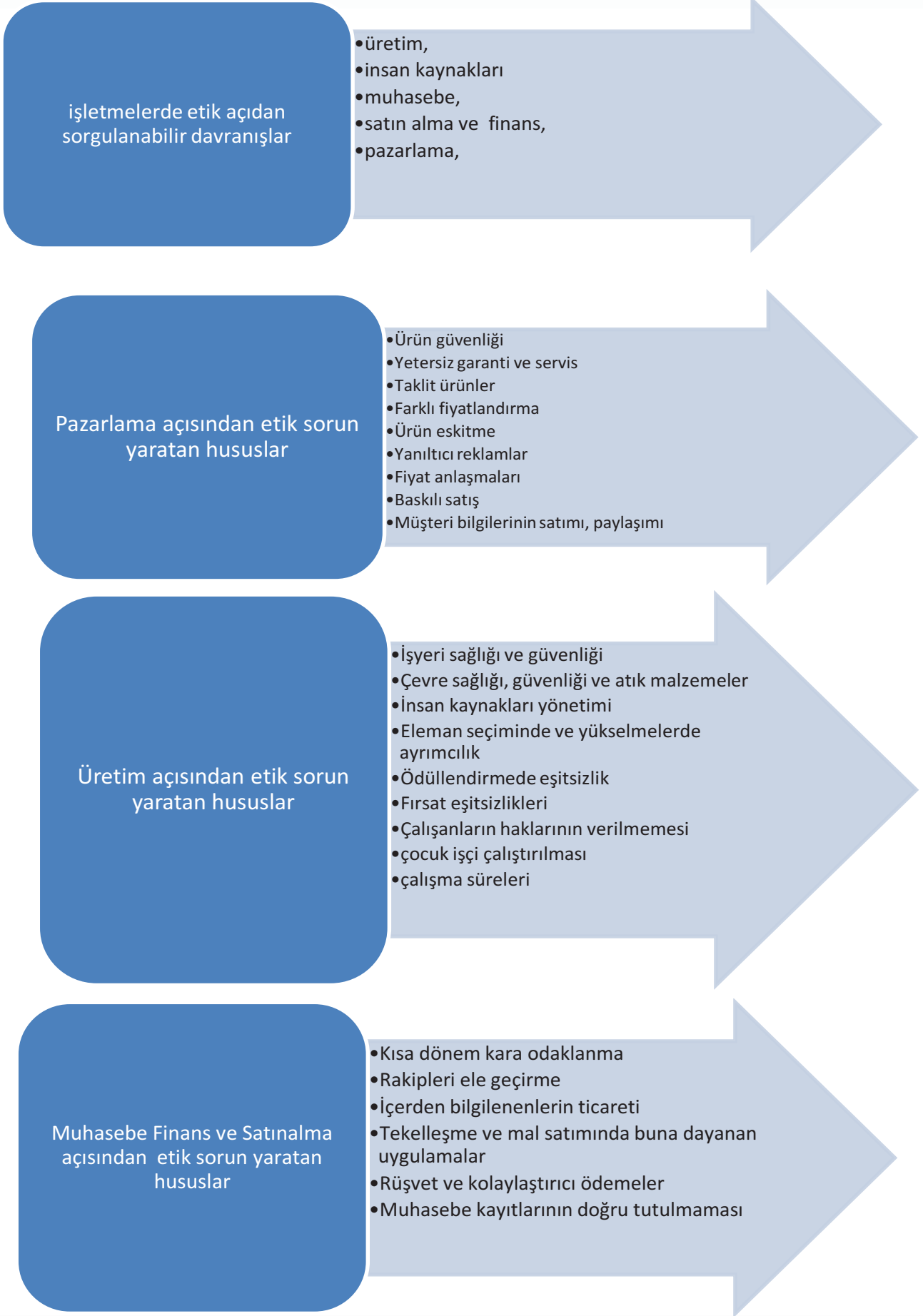
### Şirket etiği ve sorunlu alanlar

Bir işletmede ortaya çıkabilecek etik konular Nigel Nicholson'a göre dört başlık altında toplanabilir.<sup>40</sup>

- 1- işletmelerin çıkar grupları ve diğer ilişki gruplarıyla olan bağlantıları,
- 2- işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden kaynaklanabilecek, çevre sağlığı çalışanların refahı, doğal kaynakların kullanımı, mamullerin sosyal amaçları gibi hususlar,
- 3- işletmenin eylemlerinde ahlaki tutumların farkında olunup olunmadığını gösteren, doğruluk, dürüstlük, fedakârlık ve açıklık gibi değerlere uyulup uyulmadığı,
- 4- çalışanlar arasındaki güç, ücret ve ırk gibi farklılıkların yanlış değerlendirilmesi konularıdır.

<sup>40</sup> Nicholson Nigel (1994) “ethics in Organizations; A framework for theory and research” journal of business ethics vol 13 ss 581, 596 dan aktaran TORLAK Ömer

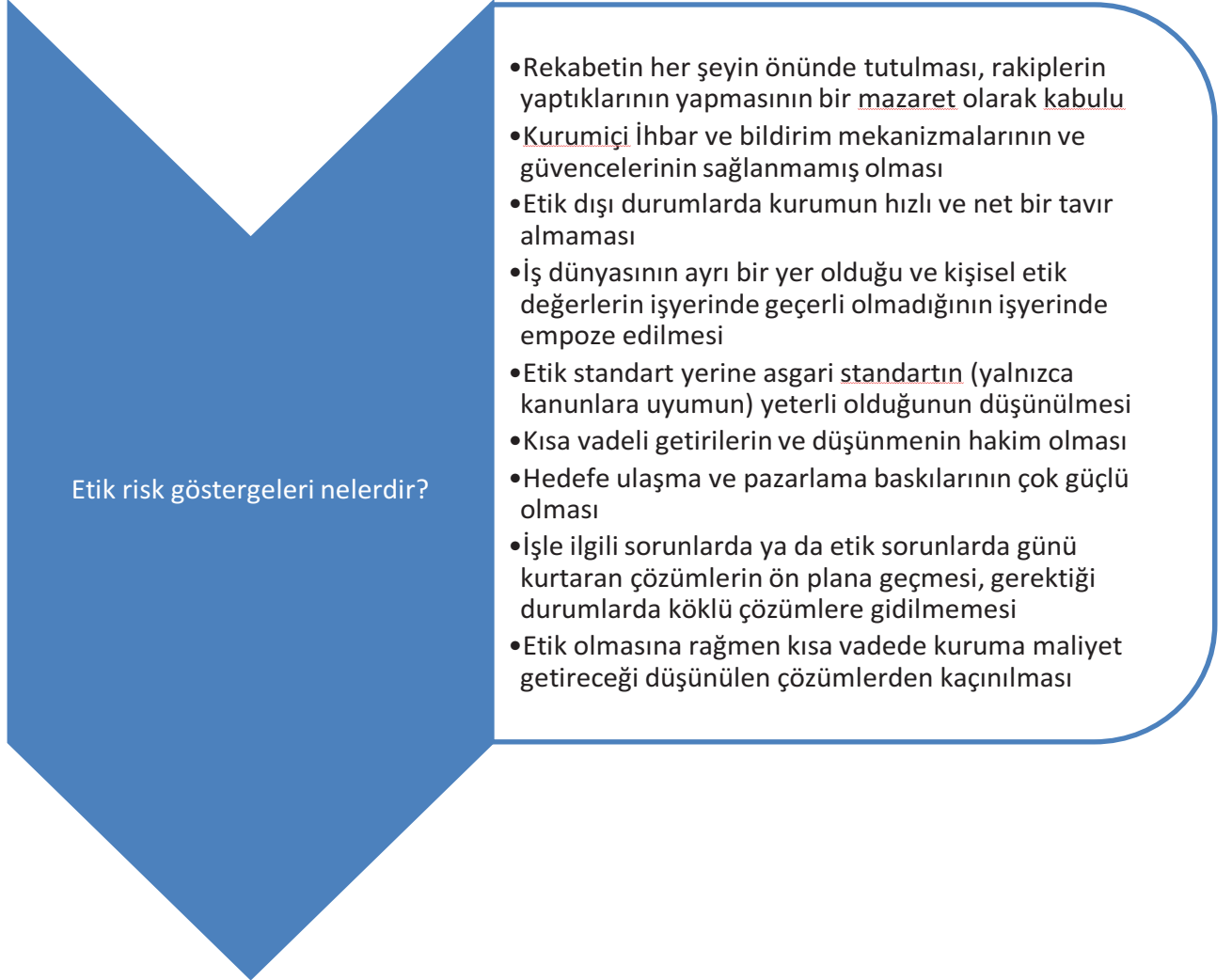
Tablo 10: Şirketlerde Etik ile ilgili sorunlu alanlar



## Kamu sektörü ve Özel sektörde Etik risk göstergeleri

Etik risk göstergeleri özet olarak aşağıda yer almaktadır:

Tablo-11: Etik Risk Göstergeleri



## Kamu ve özel sektörde etik dışı davranışı engelleyici ve etik ilkeleri geliştiren ve güçlendiren mekanizmalar

### Etığın kurumsallaştırılması yöntemleri (doğrudan yöntemler)

“Bütün organizasyonlar bilerek ya da bilmeyerek bir etik programa sahiptir ve çoğu zaman bu program bilinçli bir şekilde yaratılmamış olup, organizasyonun kültüründe, sistemlerinde, ve süreçlerinin mirasıdır ve bunlar iş etiğini kurumsallaştırmanın dolaylı yöntemleridir. Bilinçli olarak yaratılan etik program parçaları olan etik kodlar, yönetmelikler, etik eğitim programları, etik yöneticiler, etik kurullar gibi biçimsel oluşumlar ise doğrudan yöntemleri oluşturur. Kurumsal kültür, ödül sistemleri, liderlik ve terfi politikaları ve performans değerlendirmeleri destekleyici süreçleri içerir.”<sup>41</sup>

<sup>41</sup>(Brenner S.N.Ethics programs and Their dimensions . Journal Busines Ethics 11 391-399) 1992) den aktaran Anita JOSE, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, Vol:22, No:2 , s.134

İş etiğini iş yaşamında uygulamanın, hayata geçirmenin ahlaki yararları dışında da yararları vardır. Carter McNamara'ya göre iş etiğini uygulamanın 10 yararı şunlardır<sup>42</sup>

- 1-İş etiğine gösterilen ilgi toplumu da geliştirir. İş adamlarının iş etiği konusundaki adımları daha yaşanabilir bir topluma doğru atılmış birer adımdır.
- 2-Etik programlar özellikle sosyal çalkantı dönemlerinde ahlaki çöküşü azaltır, kurum ve toplum açısından kötü niyetli girişimlere karşı önleyici rol oynarlar.
- 3-Etik programlar ekip çalışmasını ve verimliliği arttırmalar. Çalışanlar birbirlerinin değerlerine ve kuruma bağlılık hissederler ve bu da güçlü motivasyon ve performansı getirir.
- 4-Etik programlar kurumun yanında çalışanların da gereksinimlerini ve amaçlarını destekler. Etik olmayan davranış ile stres arasında bağlantı vardır. Etik programlar stresi de azaltırlar.
- 5-Etik program bir nevi sigortadır politikalarınızın yasal olduğunu denetler,
- 6-Etik programlar olabilecek ihlallerin önceden öngörülüp engellenmesi nedeniyle çeşitli yasaların ihlalini ve para cezalarını azaltır.
- 7-Etik program kalite yönetimi, stratejik planlama gibi alanların yönetilmesine de yardımcı olur.
- 8-Öncelikle etik programlar güçlü bir kamu imajı ve halkla ilişkiler sağlar. Kurumun kamuoyu nezdindeki saygınlığını arttırır, imajını iyileştirir ve pekiştirirler.
- 9-Etik programların genel olarak kişiler ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirir daha kaliteli ürünlerin üretimi ve girişimcinin değerlerine ve mesajlarına daha fazla duyarlı olunmasını sağlar.
- 10-Sonuncu olarak, iş etiğine gösterilen bu düzenli ilgi ve önem iş alanında gerçekleştirilecek doğru ve iyi bir iştir.

Yukarıdaki liste irdelendiğinde bu yararların yalnızca kuruma yönelik olmadığını, kurumun yanında çalışanlara ve topluma yönelik yararları da içerdiği görülmektedir. Burada belirtilenlere ek olarak, aşağıda sayılan hususlar da iş etiğinin kurum, çalışan ve topluma olan faydaları arasında sayılabilir.

- Etik, gerek kurum içi gerek tüm toplum açısından haksız rekabetin önemli panzehirlerinden biridir. Etik, haksız rekabetin engellenmesinde önemli rol oynar.
- Etik programlar kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlar.
- Etik kod kapsamında belirlenen davranış kuralları kararların alınmasında tereddütleri azaltır, şirket kültürüne uygun kararların alınmasına olanak sağlar.
- Bir etik program dâhilinde hazırlanmış etik kodlar kuralların önceden bilinmesini ve kural ihlallerinde kurumun kötü niyetli girişimlere karşı kendini korumasını kolaylaştırır.
- Etik programlar müşteriler ve iş ortakları ile daha adil, dürüst, güvene dayalı, açık, sağlıklı ve uzun soluklu bir ilişki kurulmasını sağlarlar.

<sup>42</sup>McNamara, C. (tarih yok). *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. 4 4, 2017 tarihinde <https://www1.toronto.ca: ss 6,7,8>

## Etik Yönetim sistemi

Gerek kamuda, gerek özel sektörde, İyi bir etik programın içermesi gereken unsurları şöyle sıralayabiliriz;

Tablo 12: Etik Program İçeriği

İyi bir etik programın içermesi gereken temel unsurlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Etik kurul,</li> <li>•Miyon, Vizyon , Değerler,</li> <li>•Etik kod ,</li> <li>•Yardım, bildirim hatları ve inceleme sistemi,</li> <li>•Ölçüleme ve ödüllendirme sistemleri,</li> <li>•Gözetim sistemi,</li> <li>•Bağımsız değerlendirme,</li> <li>•Kurum içi etik yönetmeni,</li> <li>•Etik eğitimi,</li> <li>•Etik iletişim stratejisi,</li> <li>•Beyan sistemleri</li> </ul>

**Etik kurul;** Etik kurul kurumun standart ve prosedürlerinin etik standartlara uygunluğunu gözeten üst düzey çalışanları ifade eder. Etik kurulun önderlik görevi çok önemlidir. Etik kurul denetçiden çok bir danışman olarak kabul edilmelidir. Organizasyonun yapısına göre Etik konusundaki birçok işlev etik yönetmeni veya etik icra direktörü tarafından yerine getirilir.

Tablo 13: Etik Kurulun Temel Sorumlulukları

Etik Kurulun yedi sorumluluk alanı	Kurumun etik ve uyum standart ve prosedürlerinin yeniden tanımlanmasına katkı sağlamak
	Bu standart ve prosedürlere uygunluğun genel sorumluluğunu üstlenmek
	Karar yetki sorumluluğunun devrinde gerekli özenin gösterilmesini gözetmek
	Kurumun etik standart ve prosedürlerini etkin biçimde iletmek, anlatmak
	Kurallara uyumun izlenmesi ve denetlenmesi
	Kuralların uygulanması ve disiplin açısından en etkin makam olmak, Disiplinin tekdüze olarak uygulandığını denetlemek
	Kurumun tecrübelerinden öğrenmesini sağlamak, suiistimallerin tekrarlanmaması için gerekli adımları atmak

Etik kurulları genellikle ilke, kural ve standartların tanımlanmasında ve etik eğitim programlarının geliştirilmesinde önemli rol oynar<sup>43</sup> 'Etik komitesinin, denetim komitesi ile de iletişim kurması ve sürdürmesi gerekir. Kurumsal yönetim ilkelerine göre zaten halka açık şirketlerin denetim komitesi kurmaları zorunludur. Bundan öte, örneğin, ABD'de Sarbanes-Oxley yasasıyla denetim komitelerine yeni görev ve sorumluluklar verilmiş, üyelerin finansal konularda uzman olması öngörülmüş, dış denetçi firmalardan alınabilecek diğer hizmetleri sınırlandırılmıştır.

**Türkiye'de özel sektördeki Etik Komiteler hakkında bazı saptamalar;** Etik komiteler bir danışman, gözetmen olarak değil özellikle disiplin konularını çözen bir organ olarak algılanmaktadır. Bir şikâyet mercii olarak algılama ve çalışma, komite üyelerinin unvanlara bağlı olarak atanması eğilimi komite üyelerinin etik konusunda yeterli bilgi ile donatıldığı konusunda kuşkular tarafımızca saptanan temel sorunlardır. Bu hususta yapılabilecekler özetle;

- Etik komitelerine danışman, gözetmen statüsünün anlatılması ve vurgulanması
- Yönetim kurulları ve etik komitelerin özellikle etik farkındalık, etik liderlik ve etik karar alma konularında bilgilendirilmeleri
- Etik komitelerin seçimi ve çalışma ilkeleri konusunda kriterlerin belirlenmesi
- Etik komitelere yönelik etik danışmanı hizmeti verilmesi bu sorunları çözmek için yapılması gereken çalışmaların başında gelmektedir.

**Misyon;** organizasyonun varoluş gayesini ifade eder. Genellikle aşağıdaki üç soruya yanıt verir; Organizasyon ne yapar?, Kimlere hizmet götürür?, Diğer organizasyonlardan farklılığı nedir?

**Vizyon;** bir organizasyonun ulaşmak istediği noktayı ifade eder. Bir organizasyonun hayalleridir. Gitmek istediği yerdir. Oraya vardığında nasıl bir şey olacağını ilham eden tanımdır. Belirli bir zaman sürecinde gerçekleştirilebilir/ başarılabilir olmalıdır. Geniş zamanda yazılır. Organizasyonun geleceğine şekil verir. "Başarı neye benzeyecek?" sorusuna cevaptır. Genellikle bir cümlelik bir açıklamadır.

**Değerler;** Kararlarımızı alırken bize yol gösteren, neyin doğru, haklı, iyi ve adil olduğuna işaret eden inançlarımızdır.

Misyon, Vizyon ve Değerler Neye önem verdiğimizizi yansıtır. Bir amaç hissi yaratır. Organizasyonun farklı organlarına rehberlik etmek için geniş bir çerçeve oluşturur. İşbirliğini özendirir. Geleceği büyütür. İlham verir. Zaman geçtikçe değişebilir. Organizasyon için emsalsiz olanı yansıtır.

**Etik kod;** Etik kod'u; Bir kurumun temel değerlerinden hareketle nasıl davranılacağını ve karar verileceğini gösteren davranış kuralları ve standartları içeren bir rehber olarak tanımlayabiliriz. Etik kod kurumun çalışanları ile yararlıları arasında yukarıda tanımlanan standart ve kurulların karşılıkları olarak paylaşıldığı belgelerdir.

<sup>43</sup>McNamara, C. (tarih yok). *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. 4 4, 2017 tarihinde <https://www1.toronto.ca: s.8>



**Yardım/destek hatları;** Kurumun kültürünü ve etik kodunu iyi bilen kişilerce çalışanların tereddüt ettiği hususlarda bilgi ve danışmanlık veren hizmetlerdir.

**Bildirim hatları;** Kurum çalışanlarının etik dışı davranışlarının bildirildiği araştırıldığı ve sonuçlandırıldığı hatlardır. Kurum içinde olabileceği gibi kurum dışında da olabilir. İngilizcede "whistleblowing" kelimesi ile karşılanan bu kavram, Türkçede genellikle ihbarcılık ile karşılanır. Ancak ihbarcılığın gammazlamayı ve ispiyonlamayı çağrıştırmaması kötü olarak değerlendirilmesine neden olur. Bu nedenle ihbarcılık yerine bildirim kavramı kullanılmaktadır. Bildirim çok genel bir tanımlama ile yasaya ve etik değerlere aykırı davranışların sorunu çözebilecek kurum içi veya kurum dışı otoritelere bildirilmeleri olarak tanımlanabilir.

Bildirim hatlarının isimlendirmesi son derece önemlidir, ihbar gibi gammazlamayı ön plana çıkartacak bildirim hattı isimlendirmelerinden kaçınılmalıdır. Bu hizmet kurum içi olabileceği gibi kurum dışı da olabilir. Kurum içi araştırma ve gizlilik konusunda firmaya güven sağlarken, kurum dışı olması bildirimcilere daha büyük güvence sağlayarak kullanımı artırır. Bildirim hatlarının tanıtımı ve bu konudaki eğitim, hattın etkinliğini ve kullanımını artırır.

ACFE'nin (Association of Certified Fraud Examiners) 2014 raporuna göre suiistimalin tespitiyle neticelenen tüm ihbarların neredeyse yarısında kaynağın çalışanlar olduğu bulgulanmıştır. İhbarların yarıdan fazlası çalışanlar dışındaki taraflardan gelmiştir. Bu bize ihbar hatlarını yalnızca çalışanlarca sınırlı tutmamamız gerektiğini söylemektedir. İhbarı yapanların yaklaşık % 15 i kimliğini gizlemektedir. Tedarikçilerin, müşterilerin ve kuruluş sahipleri ile paydaşların da suiistimal şüphelerini nasıl raporlayacakları hususunda bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri faydalı olacaktır. Bildirim için bir ihbar hattı bulunmasının suiistimalin ilk tespit yöntemi üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. İhbarlar, ihbar hattı olan ya da olmayan her kuruluş için en yaygın tespit yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır; bununla birlikte ihbar hattının belirgin bir faydası vardır.<sup>44</sup>

Bildirim hatları hilenin ortaya çıkartılmasında son derece etkilidir. Bildirim hatları hilenin oluşmasında caydırıcı bir etkidir. Bildirim hatları yalnızca çalışanlara değil, tüm paydaşlara yönelik olmalıdır. Bildirimlerin yaklaşık yarısı diğer paydaşlardan gelmektedir. Bildirimde bulunanların ceza almamalarını ve isimlerinin gizli kalmasını sağlayacak mekanizmalar kurulmalıdır. Bildirim hatları sürekli ve değişik kanallardan (e-posta, telefon, faks, mektup vs.) ulaşılabilecek şekilde organize olmalıdırlar.

**Etığe uygun davranışın ödüllendirilmesi;** Ödül sistemleri, kurumun aslında neye değer verdiğini gösterir. Söze değil kurumda ödüllendirilenin ne olduğuna bakılır. Etik davranışı ödüllendirmezseniz, çalışanlar önemsiz olduklarını düşünerek etik standartları, politikaları ve prosedürleri dikkate almamaya başlarlar.

Çalışanlar, ödüllendirilen kısımlara enerjilerini yönlendirirler. O alanlarda performans göstermeye çalışırlar ve bu uğurda da etik standartlardan taviz vermeye başlarlar. Kurumda çalışanların yükselmesinde ve terfilerinde liderler ve organizasyon mutlaka etik konusundaki performanslarını ve yaklaşımlarını göz önüne almalıdır.

<sup>44</sup>ACFE . (2014). *İş suistimali ve ihbar üzerine uluslara rapor 2014 küresel suistimal çalışması* .

Çalışanların etik konusundaki etkinliği artırmaya yönelik önerilerini söylemeleri konusunda yüreklendirilmelidirler. Etiğe uygunluk konusunda kurum tutarlı davranmaz ise inandırıcılığını kaybeder. Buna göre, etiğe uygun davranışın ödüllendirilmesi için neler yapabileceği aşağıda özetlenmiştir:

**Etik Eğitimi;** Değerler, politikalar, prosedürler, hedefler ve amaçlar, ancak çalışanlar bu etik unsurlarının nasıl'ları ve neden'leriyle ilgili eğitim aldıklarında performans üzerinde olumlu bir etki sahibi olabilirler. Çalışanlar organizasyonun etik konusundaki etkinliğiyle ilgili sorumluluklarını bilerek hareket etmeye, eğitim sayesinde hazırlanırlar.

**Beyan sistemleri;** özellikle kamu yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Kişisel çıkarların beyanı, finansal beyan, hassas işlerde çalışanların beyanları, potansiyel çıkar çatışmalarının beyanı, hediyelerin beyanı en yaygın kullanılan beyan sistemleri olarak önemli bir işlev görmektedirler. Beyanlar; işlemsel beyan (çıkarcı çatışması ortaya çıktığında yapılan beyan) Müracaatçı beyanı (ihaleye teklif verenin ihalede kendisinden menfaati olan kişi varsa vereceği beyan) Yıllık beyan (Yılda bir kez malvarlıklarını ve yükümlülüklerini bildirmeleridir) gibi farklı şekillerde oluşturulabilirler.

### **Kamu ve özel sektörün etik kodlara yaklaşımı**

Kamu ve özel sektörün etik kodları birbirlerinden farklı nitelikler taşımaktadır. Bu hem tarafların niteliğinden hem kamuda etik kodu yapan devletin aynı zamanda hukuku da yaratan devlet olmasından kaynaklanmaktadır. Kamudaki etik kodlarla özel sektördeki etik kodların tarzları, karakterleri, tonları birbirinden oldukça farklıdır.

### **Etik kod ve rolünün tanımı,**

Etik kod'u; Bir kurumun temel değerlerinden hareketle nasıl davranılacağını ve karar verileceğini gösteren davranış kuralları ve standartları içeren bir rehber olarak tanımlayabiliriz. Etik kod kurumun çalışanları ile yararlıları arasında yukarıda tanımlanan standart ve kuralların karşılıkları olarak paylaşıldığı belgelerdir.

Etik kod ile davranış kodları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılan iki tanım olup bazı etik yazarlarına göre farklılık taşımaktadırlar

**Davranış kodları;** Davranış Kodları yasalar ve düzenlemelere uygun davranışları ön plana alan zorlayıcı, standartlara uyumun ağırlıklı olduğu bir tanımdır.

**Etik kodlar;** Etik Kodlar etik değer ve ilkelere 'arzuya' bağlı uyumu içerir. Etik değer ve prensiplere isteyerek ve gönüllü olarak uymayı, etiği gaye edinmeyi vurgular.

Kurumlar niye etik kod hazırlarlar diye baktığımızda şu yanıtla ulaşabiliriz; Kurumsal beklenti ve taleplerin dile getirilmesi, Etik konularla ilgili diyalogu kolaylaştırmak, Etik kararlar alabilmek için bir temel kaynak sunmak, Kuralları çiğneme eğilimini zayıflatmak Kuralları uygulamak ve hesap verebilirlik için bir temel sağlamak, Etik davranışları teşvik etmek Karar vericilerin kendilerini güvenli ve rahat hissetmelerini teşvik etmek için etik kodları hazırlarlar.

Etik kodların farklı doğaları olabilir Etik kodu oluşturan unsurlar iki farklı doğaya sahip olabilirler **Arzulanan**; İsteğe bağlı bir kod unsuru, çalışanların uymak için çaba göstermeleri gereken standartları belirler. Her çalışanın bu standartlara her zaman ulaşması beklenmez, ayrıca standartlara uymamanın bir cezası da yoktur.

**Uyulması zorunlu (Operasyonel)**Uyulması zorunlu kod unsurları, tüm çalışanların uyması beklenen standartları içerir ve bu standarda ulaşmamanın bir cezası vardır.

Etik kodlar Etik farkındalığı artırır. Etik karar alma konusunda iyi bir yol göstericidir. Güveni artırır. Doğrular ve yanlışlar konusunda ortak fikir oluşturur. Gerek firma, gerek kişiler açısından riski azaltır. Etik konusunda karşılıklı görüş alışverişinin yolunu açar. Öneri ihtiyacında olanları yüreklendirir. Sorunların raporlanmasını sağlar. İyi yönetimi geliştirir ve aynı zamanda liderliği geliştirir.

“Etik kodlar genellikle yasal olma, adalet, dürüstlük, insana ve topluma saygı gibi genel etik değerler ile idealist bir temel teşkil eder, işletmenin bu değerlere atfettiği önem ve önceliği vurgular ve bu bağlamdaki ilke, standart ve kuralları soyuttan somuta doğru ayrıntılandırılır. Değerlere dayandırılmayan kurallar temelsiz kalır, kuralların belirtilmediği durumlarda ise değerler boşlukta kalır. Diğer bir deyişle kodlar sadece “yap - yapma listesi” olmamalı, davranış kurallarının dayandığı değerler ile temellendirilmelidir. Ayrıca, uygulanamayacak kodların yarar sağlamayacağı unutulmamalıdır. Zira kurallar böylece anlam ve işlerlik kazanır.”<sup>45</sup>

### **Etik kodların amacı işlev ve ve faydası**

Etik kodlar, etik yapı ve süreç oluşturulmasında en başta gelen yöntem olmuştur. Etik kodların firma bazında kuruluşa ruh vermesi, yöneticilere ve çalışanlara rehber olması gibi bilinen olası yararlarının yanında, paydaşların ve kamunun piyasa mekanizması, serbest pazar, iş dünyası ve işletmeler hakkında daha olumlu görüşlere sahip olmasını sağlama potansiyeli vardır. Özel sektörün sağlayacağı bu güven ortamı, toplumun ekonomik refahına ve demokratik gelişimine katkıda bulunacaktır (Sethive Williams, 2000).<sup>46</sup>

“Bazı araştırmalarda etik kodların varlığının etik farkındalığı ve yönelimi bizzat etkilediği ve yazılı etik kurallara sahip şirketlerde yöneticilerin daha fazla iş etiğine uygun davranışlarda buldukları ileri sürülmüştür. Üretim departmanı yöneticilerini kapsayan ülkemizdeki bir çalışmada, etik kodu bulunan işletmelerin bu konuda daha duyarlı oldukları saptanmıştır. Ancak, iş etiği ihlallerinin yaşanmaması ya da asgariye indirilmesi için etik kodların gerekli olmasıyla beraber, tek başlarına yeterli olmayabilecekleri unutulmamalıdır.”<sup>47</sup>

<sup>45</sup>A.Ümit Berkman, M. A. (2009). *Dünyada ve Türkiyede İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Tüsiad Türk Sanayici ve İş adamları Derneği. s 99

<sup>46</sup>Sethi, S.P. ve Williams, O.F., (2000), “Creating and Implementing Global Codes of Conduct”, *Businessand Society Review*, 105, 2, 169-200 den aktaran A.Ümit Berkman, M. A. (2009). *Dünyada ve Türkiyede İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Tüsiad Türk Sanayici ve İş adamları Derneği. s 101

<sup>47</sup>A.Ümit Berkman, M. A. (2009). *Dünyada ve Türkiyede İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Tüsiad Türk Sanayici ve İş adamları Derneği. s 101

“Etik kodlar ve davranış kuralları her etik ikilemi ya da sorunu çözemeyebilir. Zaten, kodlar bir ideal sunmaktadır. Bu bağlamda, etik kodların çok soyut ve idealist oldukları eleştirisi zaman zaman dile getirilmiştir. Ancak gerekliliği ve yararları değerlendirildiğinde, mevcudiyetinin daha tercih edilir olduğu bir gerçektir (De George, 2006, 207). İşlevsel olması adına, etik kodların hazırlanması aşamasında işletmenin ekonomik gücü dikkate alınmalıdır.”<sup>48</sup>

**Kodların Amacı:** Etik kodlar davranışlara rehberlik etmeleri için hazırlanır. Kodun yaratacağı etkinin nihai analizinde davranışı ne derece iyi yönde etkilediği yer almalıdır. Skolastik araştırmacılar arasında süren tartışma genelde, genelleşmiş kodların içeriğinin olgunlaştırılmadığı ve daha ayrıntılı kodlarda sağduyulu insanların kabul edemeyeceği davranışlara yer verilmesinin gerekip gerekmediği hususları üzerinde dönmektedir. Etik kodların kesinlikle gerekli olup olmadığını da tartışmaktadırlar. Çünkü iyi insanlar herhangi bir rehberliğe ihtiyaç duymadan etik davranmayı bilmelidirler.

Bu soruların akademik değeri olmakla birlikte, uygulayıcıların sorması gereken sorular başkadır. Kamu sektöründe yükselen kuruluşlarla çalışanları ilgilendiren daha önemli sorular, bir toplumun siyasi liderlerinden ve kamu görevlilerinden beklediği davranışları belirleme potansiyeli yüksek genel ve özel koşulların nasıl bir bileşiminin olduğu ile ilgilidir. Modern psikolojik çalışmalar da gelişmekte olan ülkelerde işlevsel kamu hizmeti için kodların davranışları yönlendirebileceğini ve teşvik edeceğini göstermektedir. Kodlar “kötü” insanlar için değil, etik davranmak isteyenler için tasarımlanır. Kötü kişi nadiren kodu uygular. Özelde kamu görevlileri olmak üzere birçok kişi zor ve belirsiz durumlarda etik rehberliği kabul eder. Ortalama bireyin ahlaki düzeyi düşük değildir. Fakat ortalama bireye erdemli görünen davranışlar cazip gelir veya bu bireylerin bu davranışlar hakkında kafası karışıktır.

Hiçbir kod, ne kadar sert uygulanırsa uygulansın karakteri kötü olanı iyiye çeviremez. James Madison’ın yazdığına göre: “İnsanlar melekler olsa idi hükümetlere gerek kalmazdı. Melekler insanları yönetseydi hükümetler üzerinde harici ve dâhili kontrollerin uygulanmasına gerek kalmazdı.” Bununla birlikte etik kodlar kurumlarda kötü kişilerin davranışları üzerinde belirgin bir etki gösterebilir. Çalışanların kurumsal etik standartları net olarak bilmesi halinde çalışanların yanlış davranışı fark etme ve bununla ilgili bir şey yapma eğilimi güçlenir. İkincisi, kötü bireyler diğerlerinin bir şeyi yanlış bulduğuna inandığında etik dışı davranışı yapmada sıklıkla tereddütte düşer.. Ayrıca, yozlaşmış bireyler etik davranışı öne çıkaran ortamlarda daha fazla yakalanma olasılığı olduğunu düşünmektedirler.

### **Etik kodlar ne için vardır?**

Etik kodların kamu sektöründe kullanımı birçok yoldan olumlu etkiye sahiptir.

<sup>48</sup>A.Ümit Berkman, M. A. (2009). *Dünyada ve Türkiyede İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Tüsiad Türk Sanayici ve İş adamları Derneği. s 101

İlk olarak, etik kodlar insanların belli biçimlerde davranma olasılığını arttırır. Bunu kısmen davranışlarının karakteristiklerine odaklanarak, kısmen de ihlallerde uygulanacak yaptırımlara odaklanarak gerçekleştirirler. Buna ilaveten, kodlara olan güven, etik davranışta bulunmanın bedelini de hafifletebilir. Örnek vaka, bir kamu görevlisinin kuzeninin kendisine kamu ihalesi verilmesini istemesi olabilir. Bir kodun bulunmaması durumunda kamu görevlisi açısından yapılacak seçim bir ahlaki seçim olurdu. Bir kodun bulunması durumunda kodun varlığı, kamu görevlisine kendisinden beklenen davranışları ihlal etmek üzere olduğunu ve bunun işini kaybetmesiyle sonuçlanabileceğini hatırlatarak davranışı aile üyesine yardım etmekten doğru olanı yapmaya kaydırır.

İkincisi, iyi etik kodlar kamu çalışanlarını doğru gerekçelerle doğru davranışları yapmalarını sağlayacak tutumlara odaklandırır. Etik davranış bir alışkanlık olmalı ve işlevsel kodlar bürokratlara ve seçimle göreve gelenlere beklenen standartlara uygunluklarını test etme imkânı verirler. Zamanla tekrarlandığında bu tür alışkanlık bireyin zihninde yerleşir ve kurumda kökleşir. İyi bir örnek ihale ve tedarik sürecidir. Kamusal idari süreçlerin hakkaniyete yer verecek biçimde ilerlemesi çok zordur. Eğer sadece etkinlik standart olsa idi, ihale düzenleyen kamu görevlilerinin sürecin uygulanmasına ilişkin kuralları kolayca önemsememesi kolaylaşırdı. Fakat, resmi görevlerin yerine getirilmesinde açıkça tarafsızlığın baskın ilke olması ortaya konmuşsa eşinizin şirketine etkinlik kriterlerine dayanarak ihalenin verilmesini haklı göstermek çok zor olacaktır.

Üçüncüsü, etik kodlar kamu görevlisinin ahlaki özerkliğini ortadan kaldırmaz veya kamu görevlisini sebep gösterme yükümlülüğünden kurtarmaz. Etik kodlar ilk bakışta belirli bir şekilde davranmanın sebebini açıklayabilir. Fakat bunlara güçlü ve gerekçeleri sağlam olan itirazlar üstün gelebilir. Beklenti, kodun ihlal edilmemesinin norm olduğu idi ve bu ihlaller sadece daha yüksek derecede bir etik ilke nedeniyle haklı çıkarılabilir. Kamu görevlisinin, ocak sahiplerinin bütün hukuki temyiz süreçlerini tükettikten sonra kömür ocağını kapatması, eylemi makul biçimde haklı çıkarabilir. İşçilerin hayatının güvence altına alınması, prosedürleri işlevsel biçimde uygulama yükümlülüğünden daha yüksek bir değerdir.

Dördüncüsü, etik kodlar profesyonel bildirim işlevi de görebilir. Kamusal hizmetin belli bir ahlaki standartlar setine bağlılığını dile getirir. Bu hem bilişsel hem de duygusal bir değerdir. Bir mesleğe, kamusal göreve katılan kişilere kendilerinden uymaları beklenen açık dille hazırlanmış bir değerler bildiriminde bulunur. Kamusal görev yerine getirenlerin tümü kendilerini rahat hissetmez ve kodlar beklentileri açıklığa kavuşturabilir. Bir mesleğe veya gruba ait olma gururunu hissetmeye yardımcı olabilir. Bireylerin kendilerini profesyonel olarak görmeye motive etmek için övünç duygusu önemli bir fonksiyona sahiptir.

## Etik kodların karakteristikleri ve sınıflandırılması

Etik kodlar, genel ya da belirli, ilham verici ve idealist veya zorlayıcı ve yasalara harfi harfine uyan belgeler olabilir.<sup>49</sup> Etik standartların düzenlenmesinde birçok yol bulunabilir. Etik yazınının incelenmesi beş tip etik kodun olduğunu göstermektedir.<sup>50</sup>

### 1. Esnek Kod

Esnek kod, profesyonel davranışın bazı genel rehber kurallarını sunar. Bu tür kod, yoruma açık niteliktedir ve firmaları farklı yollardan yönlendirebilir.

### 2. Katı veya Düzenleyici Kod

Katı veya Düzenleyici Kod, kodun biçimsel bir türüdür ve genellikle "yapılması ve yapılmaması gereken" hususları içeren cümleler ve maddeler biçiminde hazırlanır. Katı biçim, firmanın çevresiyle ve paydaşlarıyla akdettiği bir anlaşma olarak görülebilir. Şirketin etik kodu oluşturulduktan sonra etik kodun üyelerin günlük faaliyetlerinde izlemelerine yardımcı olacak bir uygulama yönergeleri setini formüleştirmesi gerekir. "Etik kültürünü geliştirmeye karar veren bir kurumun, kaynaklarını, yeterliliklerini, kişisel değerlerini, tercihlerini, ekonomik ve sosyal sorumluluklarını, fırsatları ve riskleri göz önünde tutarak açık etik yapıları ve stratejileri formüleştirmesi gerekir." (Andrews, 1980).

### 3. Hikâye Anlatımı, Vaka Çalışması, Öyküleyici veya Hikâye Yaklaşımı

Bu tür kodlar, etik farkındalığa şüphesiz önemli ölçüde katkıda bulunduğundan genelde eğitim kurumları tarafından uygulanır. Etik ikilemlerle ve çıkar çatışmalarıyla ilgili çalışmaların iş okulu eğitimlerinde kullanımı geniş yer bulmaktadır. Frankel (1989) bu tür bir kodu, asıl amacı mesleki etik sorunları ele almada nasıl yardımcı olabileceğini göstermek olan bir eğitsel kod olarak nitelemiştir. Uygulamadaki tecrübe açısından etik farkındalık çok etkili ve faydalı olabilir. Örneğin, J.C. Penny Company ikilemlerle ilgili olarak "İş Etiği Bildirimi"nde birçok tanım ve vaka geliştirmiştir. (Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Derneği -Society of Competitive Intelligence Professionals, 1997).

### 4. Altın Kurallar yaklaşımı

Bu yaklaşım aşağıdaki etiğe dayanır: "Şimdi ve gelecekte kuruma zarar verecek veya kurumu utandıracak bir şey yapmayacağım." (Fuld, 1995) veya "Başkalarının yapmasını istemediğin şeyi yapma". Bu Etik kodu uygulayıcılar tarafından hemen benimsenebilir, fakat bu tür kod, kurumların tasarlanmış etik davranışlar sergilemesine olanak sağlamaz.

### 5. Soru ve Cevap Yaklaşımı

Nash (1981) tarafından bireyin 12 soruyu cevaplandırarak bir kararı değerlendirmesi önerilmiştir. Bu tür bir süreç, bireylerin karşılaştıkları ve bir karar vermek zorunda oldukları sorunlarda yardımcı olur.

<sup>49</sup>CHANDLER, R. C. (1983, 1-2). The Problem of Moral Reasoning in American Public Administration : The Case of Code of Ethics. *Public Administration Review*, Vol:43, No:1, 1983, , s. 32

<sup>50</sup>Comai, A. (Winter 2003). Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective on Competitors. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol:1, No:3 , 24-43.ss.26-27

Her bir sistemin avantajlarıyla ve dezavantajlarıyla birlikte belli bir amacı vardır. Frankel (1989) bir kodun üç asıl amacını tanımlamıştır:

- emel: öz başarıya vurgu yapar.
- eğitsel: etik sağduyunun önemini altını çizer.
- düzenleyici: rehber kurallar içerir.

Bir kurum tarzına göre bu amaçların birini veya hepsini benimseyebilir. Kısıtlanmış kodların daha az esnekliğe ve yoruma sahip olduğu ve bu kodu benimsemiş bireylerin çıkar çatışmasına daha az düşeceği görüşü genel kabul görmüştür. Problemleri durumlarda karar vermek zorunda bulunan bireyler için kısıtlanmış etik kodlar çok kullanışlıdır.(Kahaner, 1998) Bunun aksine, Lozano (1999) kodların düzenleyici ve öz-düzenleyici olmaları bakımından farklı olacağını vurgulamıştır.

Düzenleyici kodlar yeterlilikleri ve sorumlulukları belirtmeleri nedeniyle belli mesleklerin benimsediği kodlara daha yakın olabilir. Fakat bu tür kod, etik olgunluğu geliştirmede yetersiz kalmaktadır ve Lozano (1999)ya göre ikinci bir boyuta gereksinimi vardır. Öz-düzenleyici veya Frankel (1989)ın tanımıyla "eğitsel kod", bir dereceye kadar yorumlamayı, gerekçe göstermeyi ve belirli bir koşula uyarlanabilirliği içerir.

Seçilen kodun türüne bakılmaksızın, kurumun, standartlarını ve etik bilincini kurum içi ve dışı koşullara uyarlamak için asgari düzeyde esnekliğe ihtiyacı vardır. Dolayısıyla etik standartlar kurumsal öğrenme sürecinin bir bileşeni olarak sistematik ve buna mahsus revizyonlara açık olmalıdır.

"Türk yönetim kültürü bağlamında bireycilik görece düşük, toplulukçuluk görece olarak yüksek olduğu için etik kodların yazılışında çoğul ve anonim ifadeler tercih edilmelidir. Örneğin, "Çalışanların etik kurallara uyması gerekir" yerine "Etik kurallara uyma önemli bir mezyettir" ya da "Etik bir işletme için birlikte hareket edelim" gibi ifadeler daha etkili olabilir."<sup>51</sup>

**İlkelerin ve Değerlerin Rolü:** Etkili etik kodlar sadece bir metin değildir. Bundan öte, kamusal hizmetin ana ilkelerini ve değerlerini gösterir. Bunlar çıkar çatışmalarına kısıtlamalar getirilmesi gibi hukuki yöntemler içerebilir. Kodlar değerleri de içerebilir. Fakat bir kodun önemli unsurları değerlerden oluşturulan ilkeler arasındaki açık bağlantılardır. Bu husus 18. Yüzyılda Jeremy Bentham'ın yazılarında en açık biçimde kavramsallaşmıştır. Ona göre ilke, "davranışa veya kararlara rehberlik yapan genel bir kanun veya kural" iken değerler "ideal bir ahlaki durum özlemi"ni dile getirirler. Kamusal hizmette bu ilişkiye ilişkin en güncel açıklama Terry Cooper'dan gelmiştir:

Bir etik ilke, bir değer gerçeğesi için gereken davranış veya olma durumunu belirten bir ifadedir; açık biçimde genel bir davranış modunu bir değerle ilişkilendirir. Örneğin, adalet önemli bir değer olarak düşünülebilir, fakat kavramın kendisi, değer

<sup>51</sup>A.Ümit Berkman, M. A. (2009). *Dünyada ve Türkiyede İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Tüsiad Türk Sanayici ve İş adamları Derneği. s 102

sistemimize dâhil etmemiz halinde bize izlenecek davranış kuralı veya toplumsal durumun özellikleri hakkında bir şey ifade etmemektedir. Adaleti değer olarak yansıtan davranış kalıbını bize gösterecek bir adalet ilkesine ihtiyaç olabilir. Adalet ilkesinin bilinen biçimi "Eşitlere eşit, eşit olmayanlara eşitsiz biçimde davran" şeklindedir. Bu ilkenin, bütün yetişkin vatandaşlar siyasi bağlamda eşitse hepsinin aynı siyasi haklara ve yükümlülüklerle sahip olması gerektiği şeklinde yorumlanması muhtemeldir. Birinin oyu varsa hepsinin olmalıdır.

Özetlemek gerekirse, değerler genel ahlaki yükümlülükler olarak tanımlanırken ilkeler beklediğimiz etik koşulları veya davranışları ifade etmektedir. Maalesef bu günlük dilde kafa karışıklığına neden olabilir. Örneğin, birçok kez "asli değerler" veya "temel değerler" ilkeler yerine kullanılan terimlerdir, fakat ilkeler anlamında kullanılmalıdırlar.

Bu nedenle kodların bir değere ( dürüstlük) bağlanması ve sonrasında değerın günlük faaliyetlerde gerçekleşmesi az rastlanan bir durum değildir. Birçok kamu kuruluşu kodlarını oluşturma sürecinde personelden elde ettikleri girdileri kullanır. Böyle bir yaklaşım, katılımcı bir ortam ve başlıca yükümlülükler ve bağlam için gereken bir karakter özgünlüğü yaratır.

Kamu hizmetindeki bireylerin hizmet edenlere görelı gücü kamusal hizmetin kamusal güven olduğu fikrine dayanır ve neden birçok kamusal ve mesleki kodların geçici görevli sıfatıyla resmi yetki ve otorite kullanan kamu memurlarının uyacağı hususi yükümlülükler içerdiğini açıklar. Buldukları mevki ne kendilerine aittir ne de elde tutmaları gereken bir statüdür.

Demokrasi sabit bir durum olmayıp organik bir süreçtir. Bu sürecin parçası olarak demokratikleşen toplumlar değerler ve ilkeler için özgün kavramlar geliştirir. Gelişmiş ülkelerde bile bir yolsuzluk skandalı yaşandığında bu ilkeler aniden daha genişleyici bir etki yaratabilir. Daha önce makul görülen davranış, ilkeler penceresinden bakıldığında reddedilir. Bu pencereler bu davranışı daima kamusal çıkarın hizmetindeki memurun kabul edilemez davranışı olarak nitelendirir. Bu daima bir "devlet" meselesi olarak görülür, fakat gerçekte çok taraflı olanlar da dâhil kamu tüzel kişiliklerinde meydana gelir.

Kamusal etik kodları, özellikle gelişen demokrasilerde kamusal hizmet misyon bildiriminde hayati rol oynayabilir. Bütün başarılı bürokratik yapıların temelinde dürüstlük, nesnellik ve etkinlik vardır. Kamusal hizmet kodlarının birçoğu, resmi statünün kişisel çıkar için suiistimal edilmemesi (dürüstlük), kamusal görevlerin icrası esnasında tarafsız davranmak (nesnellik ) veya kamusal güven olan kamu hizmetinin zımnı yükümlülüğü (etkinlik) gibi ilke esaslı ifadelerle bu standartları vurgular. Bu standartların kamu görevlileri için ortak bir kamusal hizmet misyonu teşkil etmesiyle farklı koşullarda memurların görev yerlerinin, mesleklerinin ve uzmanlıklarının farklılıklarıyla öne çıkması da önleniyor olabilir.

Etik Kodlarda kamu görevlilerinin etik yönden belirsiz durumlarla veya ikilemlerle karşılaşmaları halinde uymaları beklenen değerlere ve ilkelere yer verilmesi düşünülür.



Etik kodlara getirilen başlıca eleştiri, çok soyut oldukları ve bu sebeple uygulanmalarının güç olduğu yönündedir. Bu eleştirilerde gerçeklik payı olmasına rağmen sorun genellikle sosyal hizmetin kurumsallaşmasında ve sadece en dar alanlarda davranışın gösterilebilmesinde yatmaktadır. Bir Kod, etkin bir kurumsal uygulama stratejisinin yokluğunda yalnızca kelimelerden ibaret kalacaktır.

Davranış Kodları, çıkar çatışması, rüşvet, kendi çıkarına işlem yapma gibi belli davranış tiplerini ve yanlış davranışları tahmin etmek ve önlemek amacıyla hazırlanır. Davranış kodları kısa olabilmelerine rağmen çok defa yeterli uzunluğa ve ayrıntıya sahiptir. Bu tür bir kodun kapsamının ayrıntılı olmasının gerekçesi, hem kamu personelinin hem de kamu kurumunun itibarını korumaktır. Davranış kodlarının çoğu yükümlülüklerin onaylanmasından ziyade "yapılmayacaklar"a odaklanır. Çalışanların yapmaması gereken belirli davranışları ayrıntılı biçimde belirtir. Davranış standartları zamanla değişir

### Kamu etik kodları ile özel sektör etik kodlarının farkları

Kamu ve özel sektördeki etik kodların nitelikleri gerek yapanların gerek paydaşların gerek çalışma sistemlerinin farklı olması nedeni ile birbirinden farklılaşmıştır, deneyimlerimize ve yukarıda verdiğimiz açıklamalara dayanarak kamu ve özel sektördeki etik kodlar için aşağıda bir karşılaştırma listesi hazırladık. Karşılaştırmadan anlaşılacağı gibi kamu etik kodlarının etik kod niteliğinden çıkıp yasa kuralları haline geldiğini ve etik kodların yasaların olmadığı zaman işlev görme özelliğini bu anlamda yitirdiğini, genel yol gösterici olma niteliğini yitirdiği görüşü gündeme gelmektedir.

Tablo 14- Kamu ve Özel Sektör Etik Kodlarının Karşılaştırması

Özel sektör ve Kamu sektörü etik kodlarının karşılaştırılması	
<p><b>Özel sektör etik kodları</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kurumlar tarafından yapılır</li> <li>•Ne yapılması gerektiğine odaklanırlar</li> <li>•Herhangi bir yaptırımı yoktur</li> <li>•Etik kod niteliğindedir</li> <li>•Kurallar az sayıdadır</li> <li>•Her bir kurum kendine özgü ve özelleştirilmiş bir etik kod düzenler</li> <li>•Esnek kod niteliğindedir</li> <li>•Paydaşların katılımı ve katkısı alınır</li> <li>•Arzulanan değerler ön plandadır</li> <li>•Etkin iletişime konu olur</li> </ul>	<p><b>Kamu etik kodları</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Devlet tarafından Etik kurallarının yasalastırılması şeklindedir</li> <li>•Ne yapılmaması gerektiğine odaklanırlar</li> <li>•Yasalastırılmış olmaları nedeni ile yaptırıma tabidir.</li> <li>•Yasa niteliği ön plandadır</li> <li>•Kamuda genelde tek bir etik kod geçerlidir</li> <li>•Davranış kodu niteliği ağır basar, yasalara ve standartlara uyum ön plandadır</li> <li>•Ayrıntılı düzenlemeler içerir</li> <li>•Daha çok katı ve düzenleyici kod niteliğindedir</li> <li>•Genellikle paydaş görüşleri etkin değildir</li> <li>•Uyulması zorunlu operasyonel değerler ön plandadır</li> <li>•İletişimi genellikle pek yapılmaz</li> </ul>

## Kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (Dünya Bankası, Corporate Governance Manual). Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler. Kurumsal yönetim etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır.<sup>52</sup>

Kurumsal Yönetim aslında özel sektör için oluşturulan ve özel sektörde uygulanan bir kavramdır. Kurumsal yönetimin esası organizasyonun iç ve dış paydaşlarının etkin bir kontrol sisteminden yarar sağlaması ve bu konuda hesap sormasıdır. Kamu kurumları farklı bir bağlam içinde çalışırlar ve bu sebeple, eşitli sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Bununla birlikte sorunları benzerdir.<sup>53</sup>

Kurumsal yönetim yaklaşımı, gerek kamu sektörünü, gerek özel sektörü etkileyerek her iki alanı birbirine yaklaştıran ve her iki alanda da etik uygulamaları destekleyen bir yaklaşım olarak etiğin her iki alanda da etkisi ve etkinliğinin artmasına katkıda bulunmuştur.

Kurumsal Yönetim kavramı; genel olarak eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine temellenir. Eşitlik, tüm paydaşlara eşit davranılması ve çıkar çatışmasından kaçınılması olarak tanımlanabilir. Şeffaflık, şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve kolayca erişilebilecek şekilde kamuya duyurulmasını ifade eder. Hesap verebilirlik kavramı, yönetim kurulu üyelerinin şirkete ve pay sahiplerine karşı olan hesap verme yükümlülüğünü ifade eder. Sorumluluk, yöneticilerin faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini olarak tanımlanabilir.<sup>54</sup>

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir.<sup>55</sup> Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı, bu amaç ve hedeflere ulaşmanın ve performansı gözetim araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar. Başka bir deyişle şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder.

<sup>52</sup>Tusiad, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ; Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi, Tüsiad , İstanbul , 2002 s. 9

<sup>53</sup> Yüksel, C. (2005). *Devlette etikten Etik devlete kamu yönetiminde etik kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar cilt 2*. İstanbul: Tusiad. S. 206

<sup>54</sup> SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, İkinci Baskı, 2005 s. 2,3

<sup>55</sup> Ali Osman Gürbüz Ve Yakup Ergincan, Dünyada Ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin Ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi, . Geleneksel Finans Sempozyumu, 27-28 Mayıs İstanbul, 2004, cilt.x, s.216

Kamuda Kurumsal Yönetim Yurttaşların ve idarenin ortak çıkarlarının birleştiği hak ve sorumluluklarının yaşama geçirildiği iyi yönetimi ifade eder. Hükümetlerin alacağı kararların yurttaşlar, sivil toplum kuruluşları, siyasi kadrolar gibi tüm paydaşların katılımıyla alındığı, uygulamaların izlenip denetlenebildiği bir yönetim kastedilir. Kamu yönetiminde kurumsal yönetim ilkeleri (dünya bankasına göre iyi yönetişimin unsurları) Hesap verebilirlik, Saydamlık, Etkinlik, Stratejik vizyon, Eşitlik, Hukukun üstünlüğü, Cevap verebilirlik, Katılımcılıktır.

Şekil -3: Kamu yönetiminde kurumsal yönetim ilkeleri



Kurumsal yönetim yaklaşımının temeli Montesquieu'nun güçlerin dengelenmesi olarak formüle edilmiş diğer bir deyişle, gücün kötüye kullanılmasını engellemek ve önlemek için karşı, bağımsız bir güçle dengeleme düşüncesine dayanmaktadır. Bu kavram daha sonra Amerikan anayasasına "checks and balances" (kontrol ve denge) olarak alınmış ve temel bir ilke olarak benimsenmiştir.<sup>56</sup>

### **Kurumsal sosyal sorumluluk**

Kurumsal sosyal sorumluluk özel sektör etik uygulamalarının kamu etiği uygulamalarına yaklaşmasına neden olan önemli bir kavramdır. İşletmelerin kar sağlama dışında toplumsal amaçlar taşıması onu kamu etiğinden ayıran en büyük fark olan karın ön planda tutulması görüşünün yumuşaması son dönemde özel sektör etiği ve kamu sektörü etiği arasındaki farklılıkları azaltan çok önemli bir yaklaşım olmuştur.

Klasik yaklaşım (Friedman yaklaşımı) Friedman'ın 1970'teki "işletmelerin sosyal sorumluluğu karını arttırmaktır" makalesine dayanır. Adam Smith'in kar maksimizasyonu ve görünmez el fikirlerini temel alır. İşletme yöneticilerinin asıl sorumluluğu sermayedarlara karşı işletme karının arttırılmasıdır fikrini savunur

<sup>56</sup> Balkan, B. (2014). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri Yayınlanmamış Doktora tezi. İstanbul.s. 7

Modern yaklaşım (iş döngüsü yaklaşımı) Pay sahiplerine iyi bir getiri sağlanmalı ancak diğer çıkar gruplarında yasal hakları korunmalıdır fikrine dayanır, İşletmelerin toplumsal amaçlar da taşıması gerektiği görüşünü savunur, Çevre kirliliği, tekelleşme, sosyal problemler gibi konulara odaklanır.

Bir kurumun temel sorumlulukları; Müşterilerine, Hissedarlarına, Çalışanlarına, Mal ve hizmet sağlayıcılarına topluma ve çevreye olmak üzere sıralanabilir.

Sosyal sorumluluk kurumlar açısından; Saygınlığın artması, Marka bilinirliğinin artması, Satışların artması, Müşteri memnuniyetinin artışı, Verimlilik ve kalitede artış, Nitelikli çalışanları kurum bünyesine çekme, Kısa vadede olmasa bile maliyetlerde azalma gibi artılar da sağlar.

### Sürdürülebilir kalkınma

İşletmenin faaliyetlerini sürdürürken etik değerlere bağlı kalması, bireylerin, toplumun ve çevrenin zarar görmemesi konusunda yükümlülüklerine uyması. Sosyal sorumluluk temelde farklı konuları dengelemeyi gerektirir, örneğin kar maksimizasyonu ile çevre koruma gibi.

Sürdürülebilir kalkınma üçlü temel göstergede değerlendirilebilir.

Tablo 15: Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma
<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Ekonomik Performans</b> ;Kar, büyüme ve yatırımcıya dönüşü</li><li>•<b>Çevresel Performans</b> Sağlık, güvenlik ve çevre</li><li>•<b>Sosyal Performans</b> Çeşitlilik, fırsat eşitliği, çalışma koşulları, güvenlik, yolsuzlukla mücadele ve topluma olumlu katkı</li></ul>

### Mobbing ile mücadele

Mobbing, Latince "mobile vulgus" sözcüğünden gelmektedir. Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizcede "mob" eylemi, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek demektir. Mobbing kavramı, ilk olarak 1960'lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Kondrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır.<sup>57</sup> Mobbing kişiye yönelik, kişinin ırkı, cinsiyeti, dini uyruğu, sakatlığı ve hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz,

<sup>57</sup> Oktay Eser "Mobbing kavramının Türkçe serüveni" Türk Edebiyatı dergisi sayı 420 2009 s. 3

rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen bir davranış çeşididir. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacı işle kasıtlı olarak yapılır.<sup>58</sup>

Mobbing; Bireye iş yerinde üstü - astı veya eşitleri tarafından bireyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve yıldırma davranışlarıyla kasıtlı olarak uzun bir periyotta uygulanan sürekli, sistemli davranışlar bütünüdür. Mobbing örgütün bütününde moral, motivasyon, verimlilik, iş tatminini, performansı ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyerek ciddi ve zararlı etkilere yol açmaktır. Mobbing, kültür, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilir, özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de ortaya çıkabilmektedir.

Araştırmalar mobbing mağdurlarının çoğunun otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, hatta yüksek lisans, doktora gibi derecelere sahip olduğunu göstermektedir. Parlak kariyeri olan bu tarz kişiler eski tarz yöneticiler için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle saf dışı bırakılmaları gerektiği düşünülmektedir. Yapılan araştırmalara göre mobbinge maruz kalan kişilerin duygusal zekâları çok yüksek bulunmuştur. Bu kişilerin üretkenlik, dürüstlük, merhamet ve adalet hisleri gelişmiştir. Parlak ve etkili bir eğitim geçmişine sahiptirler. Rakipleri ve fosilleşmiş üst yöneticiler için tehdit ve saf dışı bırakılması gereken bir rakip olarak görülmektedirler. Oysa mobbing mağdurları işlerini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanana ve yürekten katkıda bulunan kişilerdir.<sup>59</sup>

Mobbing davranışları; bireyi gruptan hariç tutma, aşağılama, alay etme, dedikodu yapma, kurbanı karşı meslektaşlarını kışkırtma, etrafa yalan bilgi yayma (iftira), tehdit ve şiddet, sözel taciz şeklinde ortaya çıkabilir.

Mobbingin belirleyici özellikleri; kasıt, kötü niyet veya düşmanca tavırlar, sistematik olması, güç eşitsizliği tekrar eden sürekli baskı ve tehdittir. Amaç, kurbanın işyerinden, işten uzaklaşması veya pasifize olmasıdır.

Mobbingin örgüt üzerinde etkileri, yalnız mobbinge maruz kalanlar ve ayrılanlar ile sınırlı değildir, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar açısından da önemlidir. Diğer çalışanlar bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Deneyimli çalışanların işten ayrılması nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar.

**En Çok Karşılaşılan Mobbing davranışları** yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma kişiye mantıksız işler verilmesi, yeteneğinin eleştirilmesi, birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme, görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler, küçük düşürülme, başarısının olduğundan az gösterilmesi, şerefın lekelenmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

<sup>58</sup> Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gall Pursell Elliot, Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace s. 16 dan aktaran Şentürk, A. (2011). İş etiği ve çalışma yaşamında etik dışı davranışlar T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi basılmamış yüksek lisans tezi. izmir.s. 43

<sup>59</sup> Şaban Çobanoğlu Mobbing\_ işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri timaş yayınları İstanbul 2005 s 22, 23 ten aktaran Şentürk, A. (2011). İş etiği ve çalışma yaşamında etik dışı davranışlar T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi basılmamış yüksek lisans tezi. izmir.

Özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır.

Mobbing dikey ( hiyerarşik) olduğu gibi yatay (eşitler arası) da olabilir.

**En Çok Rastlanılan Yukarıdan Aşağıya Mobbing Örnekleri;** yukarıdan aşağıya mobbing genellikle şu durumlarda daha çok ortaya çıkar; Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı, yaş farkı (üst yaşlı ast genç rakip, ast gençse deneyimsizlik kompleksi), kayırma; arkasında onu koruyan kişilerin bulunduğu emin olduğu için gücüne güvenmekte ve istediği her şeyi yapmakta, Üst ve astın birbirlerine karşı politik görüşlere sahip olması.

**Çalışanların üstlerine karşı mobbing eyleminde bulunmasının nedenleri;** Yeni ve arzu edilmeyen bir amirin varlığı, amirin davranışlarının, hastalıklı, rahatsız edici, haksız ve otoriter olması, amirin görevini devralabilmek için onun gözden düşürülmesinin sağlanması gibi hususlar olabilir.

**Mobbingle Başa Çıkma Yolları Ve Çözüm Teknikleri;** Uzmanlar öncelikle tüm çalışanların seminerler, yayınlar, makaleler ve tartışma toplantıları ile bilgilendirilmesi gerektiğini mobbingin ortaya çıkmasının ardından da mağdurun desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Mobbingi önlemek için kurum olarak yapılması gerekenlere baktığımızda; En önemli nokta örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun için mobbingin erken uyarı işaretleri belirlenip, izlenerek gereken önlemleri almalıdır. İkinci husus çalışanlara verilen görev ve yetkiler, çalışanlardan beklentiler açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Çalışanların süreç içerisinde sorumluluk almaları sağlanmalı, başarılı çalışmaları takdir edilmelidir. Kişilerin görevleri ve görev yerleri ne çok sık değiştirilmeli ne de çok uzun süre aynı kalmalıdır. Üçüncü nokta da şikâyetlerin adil ve tarafsız bir şekilde soruşturulmasıdır.

Tablo 16: Mobbing Tespitinde Öne Çıkan Sorular

#### Mobbingi tespit etmek için kullanabileceğimiz sorular

- Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen çalışanlarda ani işten ayrılmalar var mı?
- Çalışanlar sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte çalışanlarda genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen çalışanın daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevkii için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksikliği var mı?

Mobbing kurumlarda yarattığı çatışma karışıklık ve huzursuzluk ortamı ile iş miktarı, kalitesi ve verimliliğini azaltır. Karmaşa ve huzursuzluk kurumun itibarını azaltıp, aidiyet hissini düşürür iken iş gücü devir hızını ise arttırır, deneyimli çalışanların kurumdan ayrılmasına neden olur.

Mobbingi engellemek için yapılması gereken öncelikli hususlar şunlardır; açık ve net görev tanımları oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklar belirlenmelidir. Bürokraside atanma, görev değişimleri açık ve net kurallara bağlanmalıdır. Etik ilkeler ve davranış kuralları yazılmalı ve hayata geçirilmelidir, personel politikaları açık ve net olarak yazılmalı gri alanlar bırakılmamalıdır. Çalışanların yönetime katılma yolları açılmalı yönetimde saydamlık arttırılmalıdır, lider ve yöneticilerin etik duyarlılıkları arttırılmalı ve etik uygulamalar açısından örnek olmaları özendirilmelidir. Eğitim yolu ile konu hakkında farkındalık arttırılmalı, işyeri denetimlerinde mobbing denetim konuları arasına alınmalıdır, Kamu görevlileri etik kanununda, iş yasalarında ve disiplin mevzuatlarında mobbing açık olarak tanımlanarak ceza kapsamına alınmalıdır, bilgi edinme kanunu kapsamında mobbinge uğrayanlara bilgi ve belge vermeyenlere yönelik özel düzenleme getirilmelidir. Mobbingin olduğu firmalar kurumlar kredi teşvik olanaklarından yararlandırılmamalı, mobbing mağdur ve tanıkları için belirli bir süre için iş güvencesi sağlanmalıdır.<sup>60</sup>

### **Etik uygulamaları bakımından kamu ve özel sektör arasında işbirliği önerileri**

Kamu etiği alanında hizmet veren kurumlar ile iş etiği alanında çalışan kurumlar, meslek odaları, üniversiteler, enstitüler ve sivil toplum kuruluşlarının ortak değerlere göre hareket etmeye başlaması –etik farkındalık ve etik uygulamalar- alanında birlikte hareket etmeleri önemlidir. Böylece, toplumda ve kurumlarında etik bilincin oluşması ve yerleşmesinde katkı sağlanacaktır. Bu amaçla kapsayıcılık çerçevesinde hangi kurum ve kuruluşların işbirliği çerçevesinde yer alacağına dair kriterler oluşturmak yararlı olacaktır. Planlama ve karar aşamasında gerek kamu, gerek özel sektör, akademik yapılar ve STK'larda aranacak işbirliğine uygunluk ölçütleri/kriterleri için öneriler şu başlıklarda ele alınmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta bulunmaktadır. Etik konusunda inisiyatif almış kuruluşların çoğunda bu ölçütlerde yönelik henüz yapısal olgunluk görülmeyebilir. Bu hallerde de potansiyeli olanların katılımının sağlanması ve izlemeye kalınarak ölçütleri zamanla sergiliyor olmalarına tolerans gösterilmesi yerinde olacaktır.

<sup>60</sup> Daha ayrıntılı öneriler için ; Kadın erkek fırsat eşitliği komisyon yayınları. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu*. ankaras. 77-81

## İşbirliğine uygunluk ölçütleri

Tablo 17: İşbirliği yapılacak kuruluşlara karar verme ölçütleri

### İşbirliği yapılabilecek kuruluşlara karar verme ölçütleri

- Etik için belirlenmiş uzun vadeli hedefleri ve misyonları nelerdir?
- Ölçülebilir hedefler olup olmadığı ve gözetim sistemleri konusunda ne yapıldığı
- İşbirliği kültürünün olup olmadığı veya bu yönde inisiyatif sergileyip sergilemedikleri
- Paydaşlarına vaatlerinin etik alanında neler olduğu
- Etik alanındaki inisiyatiflerinin sürdürülebilir olup olmadığı
- Bir etik gündem ve takip ettikleri bir alan olup olmaması
- Araştırma kurumu ve üniversiteler ile işbirliğinde etik alanında bir geçmişe sahip olunması veya bu alana odaklanma açısından güçlü bir yönelim olması
- Etik alanında deneyimi ve bilgi birikimini paylaşmaya açıklık seviyesinin yüksekliği
- Etik alanında önderlik ve ilkelerin kurumsal yaşamlarında ne derece yer tuttuğu
- Etik alanında etki yaratan insan kaynağına gücüne sahip olup olmadıkları

Kurulacak her türlü ilişki ve iletişim için belirtilen değer ve ilkelere yönelik stratejik bir yapı oluşturulmalıdır. Kamuda ve özel sektörde etik kuralların birlikte uygulanacak standartlara dönüştürülmesi en temel sorundur. Bu sorunun ortaya çıkmaması etik alt yapının varlığına bağlıdır. Genel olarak, etik altyapının, denetim, yönlendirme ve yönetim olmak üzere üç işlevi bulunmaktadır. Denetim; bağımsız incelemeyi sağlayan hukuki çerçeve, etkili hesap verebilirlik mekanizmaları ve kamuoyunun katılımı ve denetimi ile sağlanabilir. Yönlendirme; siyasi liderlerin kararlılığı ve bunu topluma anlatabilmeleri, değerleri ve standartları ifade eden davranış kuralları ve eğitim gibi mesleki sosyalleştirme mekanizmaları ile sağlanabilir. Yönetim ise; etkili insan kaynakları politikasına dayanan olumlu kamu hizmeti şartları ve merkezi bir yönetim kurulu veya özel bir etik kurumu tarafından sağlanan eşgüdüm ile oluşturulabilir <sup>61</sup>

Etik altyapı bileşenleri bazında öneriler:

Etik altyapı bileşenlerini hem kamu hem iş etiği açısından şu başlıklarda ele alabiliriz:

1. İrade
2. Etkili bir yasal çerçeve
3. Etkin hesap verme mekanizmaları,
4. Uygulanabilir davranış kuralları
5. Mesleki sosyalleştirme mekanizmaları,
6. Uygun çalışma koşulları,
7. Etik konularda eşgüdüm sağlayan mekanizmaların varlığı,
8. Denetleyen (medya dahil) etkin bir sivil toplum.

<sup>61</sup> Tusiad. (2003). *Kamu hizmetinde etik güncel konular ve uygulama*. İstanbul.s. 39



Buna göre kamu ve özel sektörün işbirliği yapabileceği başlıkları da sıralamak mümkündür.

## İrade

Siyasi irade genelde demeçler, duyurular, yazılı beyanlar, olumlu davranış modelleri oluşturma, yeterli kaynak ayırma, etik dışı davranışların üstüne gitme gibi vasıtalarla etik altyapının etkinliğine destek verir. Kısaca kamuda etik girişimlerin arkasında siyasi irade olmadıkça başarı şansı oldukça düşüktür.<sup>62</sup>

Benzer şekilde özel sektörde de etik alanındaki çabaların sektörlere ait meslek örgütleri, düşünce platformları, fikir önderleri yoluyla benimsendiği bir idarenin ortaya çıkması, bilahare bunun belli piyasa zorunlulukları veya sınırlanmalar, doğru olanı yapma güdüsü ile birleşerek şirketlerin giderek yönetimleri tarafından gündemlerine etiği almaları şeklinde bir iradeye doğru yol aldıkları görülmektedir. Her şirketin kendi bünyesinde etik yönetimine başlaması için üst yönetim iradesinin gerekli ve ön koşul olduğu bilinmektedir.

Etiği ön plana çıkarma, etik yönetimi ve etik program uygulama motivasyonunun kamu ve özel ayrımı olmaksızın bir otoriteye ve iradeye gerek duyduğu açıktır. Dolayısıyla bunun varlığı veya yokluğunun nelere yol açacağına dair farkındalık yaratacak her çaba takdir edilmelidir.

## Öneri:

Sadece etik konulu bir platformun kamu ve özel sektör aktörlerinin üst düzeyde ele alınıp beraber bir kongrede ele alınması başlı başına burada alınan kararların yıllık olarak takip edilerek periyodik bir şûra ile ele alınması, fikir platformunun oluşumu, teknik mekanizmaların kurulması, eğitim artırıcı faaliyetlerin benimsenmesi, etik karar alma bilincinin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bir diğer önemli adım da etik alanında akredite edilmiş insan kaynağının gecikmeden devreye girmesi için bir üst otorite kurumunun oluşumuna katkı sağlamak olacaktır.

## Hukuki Çerçeve

Etik, hukuki çerçeveyi de kapsayan daha geniş alan olması nedeniyle hukuksal açıdan var olan düzenlemelerin en iyi şekilde uygulamada olmasından olumlu yönde etkilenir. Hukuki çerçeve, kamu görevlileri için etik davranış standartlarını belirleyen, soruşturma usulleriyle bunlara uyulmasını sağlayan kanun ve yönetmelikler dizisidir. Hukuki çerçevenin etik altyapıya başlıca katkıları, kamu görevlilerinin etik dışı davranışlarına sınırlama getirmek, etik altyapıyı yaptırımlarla destekleyerek denetim işlevi görmek, bürokrasinin eylem ve işlemlerini şeffaflaştırarak vatandaşların kamunun faaliyetlerini incelenmesini sağlamaktır.<sup>63</sup> Bu, kamu iş süreçlerine güvenin artmasına yol açar.

<sup>62</sup> Yüksel, C. (2005). *Devlette etikten Etik devlete kamu yönetiminde etik kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar cilt 1*. İstanbul: Tusiad. S 139-140

<sup>63</sup> Tusiad. (2003). *Kamu hizmetinde etik güncel konular ve uygulama*. İstanbul.s. 43

İş etiği açısından etik kodların varlığı ve uygulanması, yasalara bağlılık ve uymama halinde yaptırımlarla karşılaşma kaygısından öteye geçen bir bilinci getirir. Ekonomik yaşamın sürdürülmesi ve şirketlerin varlıklarını korumak için bu alana yatırım yapmalarını (odaklanma, zaman ve insan kaynağı ayırma) özendirmek gerekir.

#### Öneri:

Hukuksal alanda bu iki gücün -kamu ve iş dünyası- birlikte iş yaparken etik uygulamaları nasıl gözeteceğine dair araştırma raporlarına, akademik araştırmalara yer verilmesi, meslek örgütleri, barolar ile ortak sempozyumlar düzenlenmesi gündeme getirilebilir. Etik platformu, bu amaçla çalıştırılabilir.

### **Hesap Verebilirlik Mekanizmaları**

Kamu görevlilerinin hesap verdikleri, verecekleri, vermek zorunda oldukları fikri, etik dışı faaliyetlerini sınırlandırır. Hesap verebilirlik ilkesi, kamu görevlilerinin günlük çalışma ortamındaki davranışlarını kontrol eden idari politika ve usullerle hayata geçmektedir. Hesap verebilirlik mekanizmaları, bir faaliyet ya da isteğin yazıyla belirtilmesi yönündeki basit idari usuller veya bir kurumun performansının denetlenmesi ya da değerlendirilmesi gibi kapsamlı süreçler şeklinde kurumun içinde olabileceği gibi danışma kurulları veya meclis komisyonları gibi gözetim ve denetim mekanizmaları şeklinde kurumun dışında da olabilir.

Özel sektör açısından da kurumsal yönetim ve insan kaynakları uygulamaları açısından belli formasyonda hareket eden, karlılık dışında topluma katkı sağlama yükümlüğü de içeren bir yönelim benimsenmektedir. Etik dışı uygulamaların itibarı yok eden içeriği düşünüldüğünde, gerek bireysel gerek kurumsal saygınlık kaybı yaratacağı, iş kaybına yola açacağı bilindiğinden, kişilerin hesap verme bilincinin genişlemesi gerekir. Bu amaçla, yönetici ve bağlı çalışanların performans kaygısı ötesinde hareket etmelerinin sağlanması için denetim ve gelişim fonksiyonlarının desteklenmesi gerekmektedir.

#### Öneri:

İş dünyasının kamu kurumlarında ihale, teşvik kullanımı, ihracat, ithalat benzeri doğal gelişen irtibatlarda, sertifikasyon süreçlerinde, birbirine bağlı tüm iş süreçlerinde kamu kurumları ile oluşan ortamlarda yolsuzluğu önleyici bilincin gelişimi önemlidir. Bu yönde yapılacak kamu ve sivil toplum kuruluşları, meslek örgütlerinin ortak eğitim, bilinçlendirme girişimleri olarak deklarasyonlar, tebliğler, tezler bu bağlamda ele alınabilir.

### **Davranış Kuralları**

Kamu görevlilerinin bireysel davranış modellerini etik ilkelere ve kurumsal hedeflere uygun hale getirebilmek için herkes tarafından anlaşılır, net davranış kurallarının belirlenmiş olması gerekir (Uzun, 2011: 43). Etik kodlar, çalışanların örgütsel davranışlarına rehberlik eden, etik standartları içeren, yazılı belgelerdir (Deliorman ve Kandemir, 2009: 13-14). Davranış kuralları, etik altyapıda esasen yönlendirici bir rol oynarlar. Ayrıca kabul edilir davranışların sınırlarını yazılı olarak ortaya koyduklarından ve bazı standartlar getirdiklerinden kontrol işlevleri de bulunmaktadır (Tüsiad, 2003: 50).

**Öneri:**

Bunun tüm kamuya ait kurumlarda yeknesak uygulanır bir kod olarak tavsiye olarak sunulması, bunların kamu kurumunun özel alanına kattığı katma değere yönelik kuruma özel olarak genişletilmesi ve geliştirilmesi için danışmanlık verilerek özendirilmesi yararlı olacaktır.

Daha önceki satırlarda gündeme getirdiğimiz etik önderlerin yetiştirildiği sertifikasyon ve akreditasyon süreçlerin kamu ve özel ayrımı olarak iki kolda veya ayırım olmaksızın etik önder yetiştirilmesi ele alınabilir.

Etik kodların oluşturulması aşamasında işbirliği yapmayı özendiren bir iklim oluşması amacıyla, kongre, seminer, araştırma konferansı benzeri oluşumların kamu ve özel sektör, STK paydaşları ile beraber organize edilmesi düşünülmelidir. Dernek, enstitü, akademik dünyadan katılımcılar, kamuda yer alan etik alanı düzenleyici otoritelerin birlikte hareketini özendiren her çaba ve etkinlik etik algısını değiştirmede yön verici olacaktır.

**Öneri:**

Meslek yetkinliğine yönelik eğitimlerin amacı (mesleki sosyalleştirme), etik değerler ve davranış standartlarını öğrendikleri ve öğrettikleri bir süreçtir. İşe yeni alınanların kurumsal kültür ve etik ilkelerle tanıştırılması, düzenlenecek atölye çalışmaları ile etik davranış modellerinin öğretilmesi etik altyapıyı güçlendiren yararlı etkinliklerdir. Bu anlamda uyum eğitimi içeriklerine etiğin nasıl girmesi gereği, hem kamuda hem özel iş yerlerinde sektörler bazında, uzman raporlarının, saha araştırmalarından yola çıkarak bize ait hikâyelerle oluşmasına çalışacak komisyonların kurulması özendirilebilir.

**Uygun Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları, etik davranışları destekleyen ya da köstekleyen bir ortam oluşturduklarından etik altyapıda önem taşırlar. Hem kamuda çalışanlar hem özel sektör çalışanları için değişim yaşanan her süreç, işe alımı, eğitimi, denetimi, geliştirilmesi ve ödüllendirilip cezalandırılması, iki alanda da farklı algılanmaktadır. Her iki kültürde çalışan olmanın benzer ve farklı algılamaları, bunun etik algı üzerinde etkisi, ayrıca iş güvenliği, ücret konuları da çalışanların ruh halini etkileyerek etik duyarlılığı pozitif veya negatif yönde etki etmektedir.

**Öneri:**

Bu alanda meslek örgütlerinin yaptığı araştırmalar, üniversitelerin yaptığı veya yapacağı araştırma, tez konusu seçimlerinde talepte bulunmak yönünde bir iştah yaratılabilir.

**Eşgüdüm Kuruluşları**

Kamu kurumlarında etik altyapı unsurları arasında gerekli koordinasyonu sağlayacak, aynı zamanda kamu çalışanlarının uyacağı davranış kuralları ile ilgili denetim, danışmanlık, destek ve tanıtım faaliyetlerini yürütecek eşgüdüm kurullarına ihtiyaç vardır. Etik alanında eşgüdüm sağlayan kuruluşlar, meclis komisyonlarından merkezi kurumlara ya da özel olarak kurulmuş bağımsız kuruluşlara kadar uzanır. Bu tip kuruluşlar, ülkenin etik altyapı unsurları arasında eşgüdüm sağlayarak ve onları

destekleyerek bir yönetim işlevini yerine getirirler. İşlevleri, ya doğrudan etik girişimleri uygulamak ya da bu işi kurumlara devretmek şeklindedir. Yaptırım yetkisine sahip olan bu tür kuruluşların denetim işlevi de bulunmaktadır.<sup>64</sup>

Bu bağlamda "Kamu Görevlileri Etik Kurulu", Türk kamu yönetiminde etik kültürünün yerleşmesine yönelik hizmeti vermekle ve etik mevzuatının uygulanmasını sağlamakla görevli bir yapı olarak çok kritik önem taşır. Nitekim etik platform, bu anlamda yaptığı etkinlik ve koordinasyon işlevleri ile daha da işlerlik kazandıkça yarattığı etki görünür kılınabilecektir. Etik platform, yukarıda bahsedilen işbirliği olanakları çerçevesinde bir araya gelmiş, kendi özgün faaliyetlerini yürütürken bu platform sayesinde birbirini tanımış, etik konusunda birbirini etkileyen ve etkilenen esnek bir yapıdır. İlişki ağı çerçevesinde buradaki kanaat önderleri tarafından benimsenen düşünceler hayata daha kolay geçecektir. Örneğin; ülkenin etik alanında yıllık olarak bir etik temasını ele alarak seferberlik yapması gündeme gelebilir. Toplumda süreklilik yaratacak bir bilinçlenme için tavsiye kararı alabilecek bu yapı, beraber kongreler düzenleyebilir. Ödül programları komisyonu, sertifikasyon/akreditasyon komisyonu gibi üye kurumlardan gelecek temsilcilerin çalıştığı ve ürettiği şekilde platformun etkinliği giderek artabilir.

#### Öneri:

- Etik dışı davranışların türleri açısından benzeşme ve/veya ayrışma olup olmadığına dair makale, tez sunumu, araştırma yapma konusunda üniversitelerde akademisyenlerin çalışmaları saha verileri ile desteklediği araştırmalara özendirilmesi, sonuçlarının yazılı ve sözlü paylaşımının özendirilmesi. Bunun Kamu Etik Kurulu tarafından belli periyotlarda yayınlanan bir yapıya dönüştürülmesi (3 yılda bir-5 yılda bir raporlanması şeklinde) Bu Uluslararası Şeffaflık Örgütünün yaptığı bilimsel çalışmaların Türkiye genelinde yapıldığı bir eksende ele alınabilir.

-Yönetmelik Etik dışı davranışlar açısından benzerlik veya ayrışma olup olmadığına dair araştırmalar yapılması, bunların sonuçlarına göre tavsiye kararlarının oluşturulması ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları açısından farkındalık yaratılması yoluyla etik değerlerin daha iyi yaşandığı bir iş ve kamu yaşamı hedeflenebilir.

- Maddesel Bedel (rüşvet, suiistimal vb) içerikli veya dayanışmanın aşırı veya kötüye kullanılması etik dışı davranışların kamu ve özel sektördeki yaygınlığına dair yapılacak araştırma ve sonuçlarının yayınlanması, gerek kamu kuruluşlarında gerek özel sektördeki şirketlerde politikaların belirlenmesi ve denetlenmesi açısından bir baz oluşturacaktır. Gerek üniversitelerin gerekse etik alanında çalışan bağımsız kuruluşların düzenleyeceği raporlara önderlik edilmesi Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun gözetiminde ve koordinasyonunda yapılırsa daha güvenilir sonuçlar oluşacaktır. Bu anlamda, denetim ve şeffaflık alanında uluslararası standartlarda hizmet veren dernek, enstitü, vb yapılardan uzman görüşlerle rapor hazırlanması gündemde olmalıdır.

-Hem kamu hem özel alanda sektörel iş etik ilkelerinin yayınlanmasını teşvik etmek(\*), etik iklim oluşturmak için duyuru, özendirici çalıştaylar düzenleyen, STK lar ile birlikte hareket eden bir sorumlu daire oluşturmak, yıllık hedef proje ve tamamlama

<sup>64</sup> Yüksel, C. (2005). *Devlette etikten Etik devlete kamu yönetiminde etik kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar cilt 1.* istanbul: Tusiad. S 142

gerçekleşmeleri bazında medyada yer vermek. (Platformda yer alması için seçilen STK'ların yönetişiminin güçlü olduğundan emin olmak önemlidir)

Etik seferberlik kapsamında 5 yıllık gelişim planını stratejik olarak yönetmek, 5 yıllık gelişim planının 3.Yılıni takip eden 5 yılın öngörü ve fizibilitesini hazırlayarak döngüsel bir gelişim ve iletişim platformu oluşturmak.

-Hem kamu kurumlarında hem özel kurumlar açısından karşılaştırmalı olarak üniversite bünyelerinde yapılacak araştırma ve makalelere yer verilmelidir.

-Eğitim, danışmanlık, konferans, zirve düzenlenmesi yanı sıra uluslararası alanda Türkiye'nin temsil edilerek küresel etik girişimlerinde yer alınmasının kapısı aralanabilir.

## Genel Değerlendirme ve Sonuç

İlk başta iki ayrı dünya gibi gözükseler de iş etiği, iş dünyasında iyiyi, doğruyu, adil olanı arar iken, kamu etiği aynı arayışı kamu dünyasında gerçekleştirir. İş etiği ve kamu etiği ilk bakışta iki ayrı kıta, iki ayrı gemi, birbirine karışmayan iki deniz gibi görünebilir, ama temelde her ikisi de bulunduğu denizde en iyiyi en güzeli en doğruyu, en adili arar. İş etiği kendine özgü öncelikleri, kendine özgü tonu, kendine özgü tarzı ile bunu iş dünyasında gerçekleştirirken kamu etiği aynı amaçları kendi denizinde hedefler.

Her iki geminin de çıpaları farklıdır. İş etiğinin çıpası verimlilik ve kârlılık iken kamu etiğinin çıpası kamu yararı ve yeterliliktir.

Hem özel sektör etiğini, hem kamu etiğini birbirine benzemeye yönelten noktalardan birisi de kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları olup, bu iki yaklaşım iki alanı birbirine yakınlaştıran ve birbirlerine benzemelerine yol açan bir işlev görmektedir. Ekonomik faaliyetlerin ekonomik sonuçları yanında içinde bulunduğumuz çevreye ve topluma da etkileri bulunmaktadır. Çevre ve sosyal konulardaki farkındalığın artması ile sürdürülebilirlik anlayışı ortaya çıkmaya başlamış, bu da hem kamuyu hem de özel sektörü etkilemektedir.

Kurumsal etiğin bir parçası olarak iş etiği ve kamu etiği bireysel etiğe göre birçok zorluklar içerir. Karar alırken sadece kişisel değerlerimiz değil kurumun değerleri, karlılık, kamu yararı, profesyonel sorumluluk gibi birçok etken işin içine girer. İş etiği, etiğin iş dünyasına uygulanmış hali, iş dünyasındaki davranış, görüş ve tutumlarımızı yönlendiren, yol gösteren değerler ve kuralların bütünü iken, kamu yönetimi etiği, kamu hizmetlerinin sunulmasında, kamu kaynaklarının kullanılmasında ve kamusal kararların alınmasında karşılaşılan etik ilişkileri incelemektedir.

Etik, gerek özel sektörde gerek kamuda iyi bir yönetimin ön şartıdır ve etik olmaksızın adil, erdemli bir toplum oluşturmak olanaksızdır. Özellikle kamuda etik dışı uygulamalar devlete hukuk sistemine olan güveni azaltır ve toplumun tüm kesimlerinde kuralları çiğneme eğilimini güçlendirir.

Hem kamunun, hem özel sektörün temel varlık nedeni mal ve hizmet üretmektir, ancak kamu ve özel sektörün etik konusunda yaklaşımları birbirinden farklılıklar taşır, bunun nedeni temelde değerlerdeki farklılığa ve çalışma koşullarındaki ve konulara yaklaşımdaki farklılığa dayanır. Kamuda, kamu yararı ön planda iken, özel sektör karlılık ve verimlilik çok daha önemlidir. Ancak bu durum da hızla değişmektedir. İki alandaki farklılıklar temel değerlerin algılanmasıyla ilgilidir. Demokratik değerler karşısında kar maksimizasyonu ile ilgili değer farklılıkları bu bakımdan anlamlıdır. Bunun dışında her iki alanı organizasyonel değerlerin oluşturmasıyla ilgili olarak bozulma, rüşvet, yolsuzluk, çıkar çatışması, sosyal ve kamusal sorumluluk ve bunun gibi alanlarla ilgilenmek durumundadırlar. Bu farklılıklar; ekonomik sistem ve demokrasi farklılığı, Müşteri -Vatandaş farklılığı, Kamu yararı ve şirketlerin sosyal sorumluluk farklılığı, Düzenleme ve hukuk düzeni farklılığı, etik ve rekabet gibi farklılıklar bu ayrılığa yol açan unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Öte yandan her iki alanda da yolsuzluk/bozulma /israf /yetkiyi kötüye kullanma / hile, kurumsal rol ve bireysel sorumluluk, bilgi sızdırma, eğitim/ mesleki kurs, standartlar ve

kodlar, etik karar alma mesleklerin rolü, medya/ kamusal imaj, felsefe, sağduyu gibi konular ortak uğraşı alanlarını oluşturur.

Değerler `kıymet yargıları' olup, davranış ilkeleri ve standartlarıdır. Değerler ve normlar eylem seçiminde rehberlik yapar ve yaptığımızı değerlendirmek ve haklı çıkarmak için ahlaki bir temel teşkil ederler. Dürüstlük ahlaki değerler ve normlar (etik) çerçevesi içinde hareket eder. Dolayısıyla etik yönetimlerinin yapacağı ilk iş kuruma yön veren değerleri tanımlamak ve onlara hayat vermektir.

Kamu yönetiminde etik anlayışı, iki farklı yaklaşıma dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar "Bürokratik değerler" ve "demokratik değerler" olarak ifade edilebilir. Bürokratik değerler etkinlik, verimlilik ve uzmanlık gibi meslek ettiği ve işlevsellik üzerine; demokratik değerler ise vatandaşlık, kamu yararı, sosyal eşitlik, güven, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi tarafsızlık, bağımsızlık ve dürüstlük gibi değerler üzerine kurumsallaştırılırlar.

Öte yandan Kamu sektörü ile özel sektör etik uygulamaları açısından gittikçe birbirine benzemeye başlamaktadır. Özellikle özel sektörde sosyal sorumluluk kavramının yerleşmeye başlaması, kamu sektöründe de yenilikçilik, kalite, gibi uygulamaların filizlenmeye başlaması iki alanı birbirine yaklaştırmaya başlamıştır. Her iki sektör arasındaki değerlerde benzerlik büyüktür. Benzerlikler sorumluluk, hesap verebilirlik, dürüstlük, uzmanlık, güvenilirlik gibi değerlerde özellikle görülmektedir. Temel farklılıklar ise, girişimcilik, yenilikçilik, müşteri odaklılık, karlılık, sürdürülebilirlik, kendini gerçekleştirmek gibi özel sektöre has değerlerde ve sadece kamuda görülen itaatkârlık değerinde görülmektedir. Genel olarak "verimlilik ve "karlılık" özel sektörde en yaygın olarak benimsenen amaçlardır. Kamuda ise bunlar "yeterlilik, "politik etkililik" ve "kamu yararı" olarak ortaya çıkar.

Her iki etik alanı yukarıda belirtildiği gibi farklı değerlere sahip olmakla birlikte, birçok ortak değere de sahiptir. İki alanın benzerliğindeki temel neden olarak bu temel ortak değerleri belirtebiliriz. Benzerliğin diğer nedeni ise, kamu ve özel sektörü birbirinden farklılaştıran yaklaşımların karşılıklı olarak benimsenmeye başlamasıdır. Artık kamu rekabetçi olmaya, kar sağlamaya ve yeniliklere daha açık bir tutum belirler iken; özel sektör de sosyal amaçları, çevreye ve topluma karşı sorumlulukları önem kazanmaya başlamış ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin çehresini değiştirmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri hem kamu hem de özel sektör uygulamalarını birbirine yaklaştıran önemli bir değişim yaratmıştır. Genel olarak Kurumsal Yönetim kavramı; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine dayanır. Bir diğer benzerlik nedeni de her iki alanda da benzer etik yapılanmalar oluşmaya başlamıştır. Farklılıkları olsa da etik kodlar, etik kurullar, yardım bildirim hatları her iki alanı birbirine yaklaştırmaktadır. Kamu sektörü son dönemde piyasanın ve yönetsel reformların etkisiyle özel işletmelerin standartlarına göre bir işlevsellik benimsemeye başlamıştır. Performans, rekabet, kalite, sorumluluk, hesap verebilirlik artık kamu sektörü için de kabul görmeye başlamıştır.

Değerlerden ilkelere, oradan da davranışlara varılır. Etik ikilemlerin ve çatışmaların çözümlenmesinde en önemli aracımız değerlerimizdir. Hem iş etiğinde hem de kamu etiğinde karşılaşılan temel sorunlar aslında kategorik olarak aynıdır. Temelde her iki

alandaki etik dışı davranışlar şahsi çıkarlara yönelik davranışlar, görevin ihlali, işletme yararına etik prensiplere aykırı davranışlar olarak karşımıza çıkar.

Kamu ve özel sektör alanında sağlam bir etik altyapı kurulmalıdır bunun için

- Kamu kısmında güçlü bir siyasi irade gerekir
- özel sektörde de kurum üst yöneticilerinin bunu istemeleri gerekir
- etkili bir yasal altyapı gereklidir
- etkin bir hesap verme mekanizması kurulmalıdır
- uygulanabilir davranış kuralları konulmalıdır
- uygun çalışma koşulları oluşturulmalıdır
- etik konusunda eşgüdüm sağlayan kuruluşlar oluşturulmalı mevcutlar güçlendirilmelidir
- hem kamu hem özel sektörü denetleyen etkin sivil toplum kuruluşları hayata geçmelidir

Kamu ve özel sektörde etik dışı davranışları engellemenin en sistematik yolu etik program uygulamaktır. Ancak etik programın yalnızca etik koddan ibaret olmadığını özellikle vurgulamak gerekir. İyi bir etik program etik koda ilave olarak etik kurul, misyon, vizyon değerler gibi kurumun temel bildirimlerini, yardım ve bildirim hatlarını, ölçümleme ve ödüllendirme sistemlerini, gözetim ve bağımsız değerlendirme sistemlerinin, etik eğitimini, etik iletişim stratejisini ve beyan sistemlerini de içermelidir. Etik kodu da yalnızca yazmak değil eğitimler, çalışmalarla içselleştirmek gerekir.

Bildirim hatları etik dışı uygulamaların caydırılmasında çok büyük bir önem taşımaktadır. Bu konuda önerimiz başta kamuda olmak üzere; bildirim hatlarını yaygınlaştırmak, ulaşım imkânlarını arttırmak ve işlevselleştirmektir. Bunu yapmak için bildirimcilerin korunmasına yönelik yasal düzenleme yapılması ve yalnızca bildirim mekanizmasının kurulmasının değil, çalıştırılmasının önemli olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bunun için isimlendirmesini de dikkat edilerek ihbar değil "bildirim" kavramı kullanılmalıdır.

Bir diğer uygulama olan bütünlük testleri de uygulamaya geçirilebilir. Bazı ülkelerde olan bu uygulamada; işe girer iken önceden alınan izinle kişilere örneğin planlı olarak görevlilerce rüşvet teklif edilmekte kabul edip etmediği test edilmektedir. Özellikle trafik, tapu gibi alanlarda ve daha önce hakkında şikâyet olan kişilere karşı kullanılan bu test uygulanması halinde son derece caydırıcı olacaktır. Ancak yasal alt yapısı konusunda çekinceler vardır.

Mobbing de özellikle genç ve gelecek vadeden çalışanları kurumlardan uzaklaştırması nedeni ile üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu konuda da yasal korumaların ve farkındalığın artırılması önem taşımaktadır.

Özel sektör etik kodları ve kamu etik kodları birbirlerinden farklı karakterler taşırlar. Özel sektör etik kodları ne yapılması gerektiğine odaklanır, yaptırımı yoktur, daha esneklerdir, yol gösterirler, arzulanan değerler ön plandadır ve paydaşların katılımı fazladır. Kamu etik kodları ise artık etiğin yasalaşması denilen bir yola girmiştir. Etik yasalaşp cezai yaptırıma tabi olduğundan dolayı, artık eski işlevini bir nevi yerine



getirememektedir. Çünkü etik yasaların olmadığı ve yetmediği alanlarda yol göstericidir. Yasalaştığı andan itibaren bu özelliğini yitirmektedir. Kamu etik kodları ayrıca çeşitlilik içermemektedir; yani "tek tip-standart" bir etik kod uygulaması söz konusudur. Çeşitlilikleri barındırmaz. Bu yönüyle davranış kodu niteliğindedir, katı ve düzenleyicidir. Kanımızca bu nitelikleri kamudaki etik kodları etik kodu olmaktan çok, bir yasaya çevirmekte ve bu anlamda etkinliğini azaltmaktadır.

Bu anlamda hem özel sektörde hem kamuda meslek etiği kuralları önemli bir işlev görmektedir. Meslek etiği kurallarını özellikle kamuda desteklemek, ayrıca sektör etik kodları ile her kurumun ayrı etik kodunu kendisinin yazmasını özendirmek ve hassas işler için ( gümrük ve trafik gibi) özel etik kodların düzenlenmesini desteklemek faydalı olacaktır.

Sivil Toplum Kuruluşları ile kamu ve akademik dünyanın işbirliği bir diğer önemli konudur. Etik konusunda kamu ve özel sektörün ve akademik dünyanın bir seferberlik ve bir plan dâhilinde işbirliği oluşturması olumlu sonuçlar yaratacaktır.

Sivil toplumun önemli bir ayağı olarak bağımsız ve bilgiye erişimi olan etkin denetim sağlayan bir medya da desteklenmesi gereken bir alandır. İfade özgürlüğüne sahip etkin denetim sağlayan bir sivil toplumda özellikle desteklenmesi gereken bir mecradır.

Toplumda etik dışı uygulamalara "sıfır tolerans" kavramının güçlendirici çalışmalar gereklidir. Gerek kamuda gerek özel sektörde toplumumuzun bu tarz bir yaklaşıma gereksinimi vardır.

Özellikle kamuda etik eğitiminin yaygınlaştırılması için "e öğrenme" nin gerekli olduğu fikrindeyiz. Özel sektör için de benzer bir e öğrenme sistemi kurulmalıdır. Geleneksel Türk iş etiği kültürü olan ahilik kültürü ve kurallarının gözden geçirilerek günümüze uyarlanması da etik eğitimi açısından önemli bir kaynak oluşturacaktır.

Kamunun verdiği hizmetleri e devlete taşımak yolsuzluğu azaltmak açısından önem taşıyan bir uygulama olarak özellikle önerilmektedir.

Etiğin gerek kamuda gerek özel sektörde geliştirilmesinde denetim büyük önem taşımaktadır. Gerek düzenleyici ve denetleyici otoriteler, gerek iç denetim, gerek iç kontrol gerek bağımsız denetim gerek kamu yüksek denetimi ve hatta kamu denetçisi (Ombudsman) etiğin yerleştirilmesinde ve etik dışı uygulamaların azaltılmasında büyük önem taşımaktadır.

Türkiye uygulamasında özellikle köklü geleneğe tabi teftiş kurullarının kaldırılması süreklilik ve soruşturma geleneğinin kalkması açısından son derece olumsuz olmuştur.

Diğer öneriler olarak zikredilmesi gereken hususlar ise; uluslararası kuruluşların etik yönetime katkısını sağlamak, mal bildirimini ve işlem bildirimlerini yaygınlaştırmak, bilgi edinme hakkının genişletilmesi, Kalite yönetimi, Kamu Görevlileri Etik Kurulunun daha da etkinleştirilip güçlendirilmesi, İdari ve mali saydamlığın arttırılması, sır ve gizlilik kavramlarının geniş sınırlarının daraltılması sayılabilir.

Son önerimiz ise etik etkinliğin ölçülmesi ile ilgilidir. Kamuda ve özel sektörde etik etkinliği test eden mekanizmaların kurulması ve kurumların kendi kendilerine örneğin, bir internet sitesinden sorulara yanıt vererek mevcut durumlarını test etmeleri büyük fayda sağlayacaktır. Böyle küçük bir çalışma ülke çapında çok büyük fark yaratacaktır. Örneğin Amerika'da bu şekilde uygulamalar vardır ve önemli sonuçlar elde edilmektedir. Son sözümüz kamu ve İş etiğinin gittikçe birbirine yaklaştığı ve birbirinin olumlu yönlerini aldığı bu eğilimin işbirliğini ve öğrenmeyi geliştirmek açısından olumlu olduğudur.

## Kaynakça

A.Ümit Berkman, M. A. (2009). *Dünyada ve Türkiyede İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Tüsiad Türk Sanayici ve İş adamları Derneği.

ACFE . (2014). *iş suistimali ve ihbar üzerine uluslara rapor 2014 küresel suistimal çalışması* .

Aktan Coşkun Can 'Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru:1-Ahlak ve Ahlak Felsefesi'.

Anita JOSE, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics, Vol:22, No:2* , 133-143.

Aşçıgil, S. F. (tarih yok). *iş etiği ve kamu kuruluşları; özel sektörden ne öğrenebiliriz?* 4 1, 2017 tarihinde [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/): [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/.../makale\\_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/.../makale_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf) adresinden alındı

Atak, S. (2014). Kamu Yönetimi Etiği. S. Atak, & S. K. Gül içinde, *meslek Etiği Kavramları* (s. 311-342). Ankara : Adalet Yayınevi.

Balkan, B. (2006). Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım basılmamış yüksek lisan tezi. istanbul.

Balkan, B. (tarih yok). *Etik ve Yasalar*. 4 15, 2017 tarihinde Tedmer: [http://www.tedmer.org.tr/diger\\_makaleler/etik\\_ve\\_yasalar.pdf](http://www.tedmer.org.tr/diger_makaleler/etik_ve_yasalar.pdf) adresinden alındı

Balkan, B. (2014). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri Yayınlanmamış Doktora tezi. İstanbul.

Boatright John R. 'Ethics and the Conduct of Business'' 2003 Prentice Hall New Jersey.

Boatright John R. 'Ethics in Finance '' 1999 Blackwell Publishers Inc. Massachusetts USA .

Boone Louis E., Kurtz David L. 1990 'Contemporary Business'' The Dryden Press .

Caiden, G. E. (1991, Nov-Dec). What reallyIs Public Maladministration. *Public Administration Review* , s. 486-493.

CHANDLER, R. C. (1983, 1-2). The Problem of Moral Reasoning in American Public Administration : The Case of Code of Ethics. *Public Administration Review*, Vol:43, No:1, 1983, , s. 32,39.

Comai, A. (Winter 2003). Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective on Compotitors. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol:1, No:3 , 24-43.

Çobanoğlu, f. (2013). Kamu sektöründe etik sorunlar ve çözüm önerileri erzurum valiliği örneği yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Dobel, J. P. (1990, May/June). İntegrity in the Public Service. *PublicAdministration Review* (50), s. 354-366.

Gürbüz , A. O., & Ergincan , Y. (Ali Osman Gürbüz Ve Yakup Ergincan, Dünyada Ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzeyinin Ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi, . Geleneksel Finans Sempozyumu, 27-28 Mayıs İstanbul, 2004, cilt.x,). Dünyada Ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzeyinin Ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi. *Ali Osman Gürbüz Ve Yakup Ergincan, Dünyada Ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzeyinin Ve Şirket Performanslarının KarşılaştırmaGeleneksel Finans Sempozyumu, 27-28 Mayıs İstanbul, 2004, cilt.x,. İstanbul.*

Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar , Yönetimi ve bir uygulama çalışması.* Anadolu Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi.

Leo W.J.C.Huberts, E. W. (september 2003). The ethics of goverment and Business; What is valued most.

Lighthouse. (tarih yok). *Devoloping a code of Conduct; A step- by- step Guide.* 4 4, 2017 tarihinde [www.lighthouse-services.com](http://www.lighthouse-services.com): Devoloping a code of Conduct; A step- by- step Guide [https://www.lighthouse-services.com/documents/Developing%20a%20Code%20of%20Conduct%20\[A%20Step-by-Step%20Guide\].pdf](https://www.lighthouse-services.com/documents/Developing%20a%20Code%20of%20Conduct%20[A%20Step-by-Step%20Guide].pdf) adresinden alındı

McNamara, C. (tarih yok). *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers.* 4 4, 2017 tarihinde <https://www1.toronto.ca>: [www1.toronto.ca/inquiry/inquiry\\_site/cd/gg/add\\_pdf/77/Conflict\\_of\\_Interest/Electronic\\_Documents/Research\\_orgs/Complete\\_Guide\\_to\\_Ethics\\_Mgt.PDF](https://www1.toronto.ca/inquiry/inquiry_site/cd/gg/add_pdf/77/Conflict_of_Interest/Electronic_Documents/Research_orgs/Complete_Guide_to_Ethics_Mgt.PDF) adresinden alındı

Oecd . (1996). *Ethics in the public service; current issues and practice ,oecd report no 14 .*

Öztepe, M. C. (2013). *Kamu yönetiminde etik Sorunu; Türk Kamu yönetiminde etik sisteminin eleştiresel çözümlemesi doktora tezi.*

Öztürk, N. K. (1999, 6). Kamu ve Özel Yönetim Etiği; Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdare Dergisi , 32 (2)*, s. 15-26.

Rudelius William,Erickson W.Bruce, Bakule William .Jr. 1973 s. 529 ‘‘An Introduction to Contemporary Business’’ Haccourt Brace Jovanovich Inc.

S. Prakash SETHI, O. F. (2000, Vol:105, No: 2). Creating and Implementing Global Codes of Conduct. *Business and Society Review* , 169-200.

SPK . (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri, İkinci Baskı* , .

Süer Sezin "Business Ethics in Turkey" 2000 Marmara Üniversitesi basılmamış yüksek lisans tezi.

Tedmer. (2007). *TEDMER, Organizasyonlarda İş Etiği Programlarının Geliştirilmesi ve Uygulanması Kapsamlı Doğruluk Eğitimi Programı El Kitabı*. İstanbul: Tedmer Türkiye Etik Değerler Merkezi.

TEPAV Türkiye ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele TBMM raporu " Bir olgu olarak Yolsuzluk, Nedenler Etkiler, Çözüm önerileri*. Ankara: TEPAV.

Torlak Ömer "Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi" 2003 Beta.

Tusiad. (2003). *Kamu hizmetinde etik güncel konular ve uygulama*. İstanbul.

Tusiad. (2002 ). *Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu ; Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi*. İstanbul .

*Türk Dil Kurumu Bilim ve sanat Terimleri Ana Sözlüğü*. (tarih yok). 3 31, 2017 tarihinde Türk Dil Kurumu:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58ddf2fd8cdd45.46124460](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58ddf2fd8cdd45.46124460) adresinden alındı

*Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. (tarih yok). 3 31, 2017 tarihinde Türk Dil Kurumu:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58ddf836d74653.53413072](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58ddf836d74653.53413072) adresinden alındı

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük 9.baskı Ankara 1998.

Valesquez, M. G. (1988). *Business Ethics* . New Jersey: printece Hall.

Vernen A.Musselman, John H.Jackson 1984 "Introduction to Modern Business".

Yüksel, C. (2005). *Devlette etikten Etik devlete kamu yönetiminde etik kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar cilt 1*. İstanbul: Tusiad.

Yüksel, C. (2005). *Devlette etikten Etik devlete kamu yönetiminde etik kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar cilt 2*. İstanbul: Tusiad.