

# Kamu Yönetiminde Ahlak

Hamza Ateş

## Tartışma Soruları

- Kamu kurumlarında çalışanları nasıl adlandırmalıyız? "Memur, kamu görevlisi ya da kamu hizmetçisi"?
- Toplum olarak yolsuzluğa *hâlâ* karşı mıyız?
- Ahlaklı olmayı öngören kurallar koymak ve memurlara ahlak sözleşmesi imzalatmak onları daha ahlaklı yapar mı?
- Farklı siyasi ve yönetsel kültürlerde farklı yönetsel etik tarzlar var mıdır?
- Az gelişmiş ülkelerde yoksulluk ve yolsuzluk eğilimleri arasında bir bağ var mıdır?
- Kamu hizmeti etiği adına politikacıların ve kamu yöneticilerinin özel hayatlarına müdahale edildiğini düşünüyor musunuz?

*"İnsanları sadece ceza ile yöneterseniz, onlar bir daha yanlış yapmazlar; ancak şeref ve utanma duygusuna da sahip olmazlar. İnsanları erdemle ve etik kurallar ile idare ederseniz, o zaman onlar şeref ve utanma duygularına sahip olurlar, hem de doğruyu ve iyiyi yapmaya çalışırlar."*

**Konfüçyüs**

## Giriş

Kamu yönetimi, bir yönü ile kamu yararını gerçekleştirilmeye çalışan yönetsel bir eylem alanı; diğer yönüyle bu eylem alanını kendisine inceleme nesnesi yapan bir bilim dalı (Dunsire, 1999, s. 360; Waldo, 1955, s. 3) olup temel varlık nedeni, "kamu yararını" gerçekleştirmektir. Kamu yararı ise (*public interest*) ise "kişilerin bireysel faydasından ziyade toplumun bütününe yarar ve çıkarını hedeflemek" olarak tanımlanabilir. Kamu görevlilerinin bu görevlerini yerine getirirken hukuki ve ahlaki bazı ilkelere bağlı kalmaları beklenir (Usta, 2010).

"Kamu görevlileri kamu adına, kamu yararı için, kamunun verdiği yetkilerle kamu gücünü kullanarak hizmet verirler. Kamu görevlilerinin, kamu yararı-

nı ön planda tutmadığı kendi şahsi çıkarlarını ön plana aldığı durumlarda, kamuda yozlaşmalar, suiistimaller ve yolsuzluklar olmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise, kamu hizmeti iyi verilememekte, kıt olan kamu kaynakları etkili, ekonomik ve verimli kullanılamamakta, krizler, skandallar ortaya çıkmakta ve sonuçta vatandaşlarımızın devlete olan güveni azalmaktadır." (Karataş, 2013).

Kamu yönetiminde etik davranış ilkeleri ile varılmak veya elde edilmek istenen amaç, devlette ve toplumda yolsuzluğu ve genel olarak yozlaşmayı önlemek ve dürüstlüğü hâkim kılmaktır. Çünkü kamu hizmeti halkın kamu görevlilerine belirli bir amaç için kullanılmak üzere verdiği bir "emanet"tir (Usta, 2010). Kamu görevlileri, bu emanetin bilincinde olarak kamu hizmetlerini etkin, verimli ve dürüst bir şekilde yürütmeli; görevlerini yerine getirirken ve takdir yetkilerini kullanırken mesleki etik ilke ve standartlara bağlı kalmalıdır.

Kamu yönetiminde etik/ahlak konusu, bir yönüyle kamu görevlilerinin kendilerine tevdi edilen emanetin gereği gibi kullanılması konusunda vatandaşların/halkın beklentilerini gereği gibi karşılamaları ve onların haklarını koruma yükümlülükleri ile ilgilidir. Halkın kamu yönetimi karşısındaki hakları (Eryılmaz, 2008) arasında şu hususlar öne çıkmaktadır:

- i. Yönetimle ilgili bütün işlerinde yasalara uygun, adil, tarafsız, eşit ve sosyal adalete uygun muamele görmesi.
- ii. Kamu yönetimi aleyhine dava açabilmesi.
- iii. Ulusal ve yerel düzeyde yönetime katılabilmesi ve hesap sorabilmesi.
- iv. Yönetimin işlemleri, faaliyetleri, politikaları ve kuralları hakkında bilgilendirilmesi (şeffaflık).
- v. Maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartların hazırlanması.
- vi. Hizmetlerin etkin, verimli, kaliteli ve ekonomik olarak yürütülmesi.

Kamu görevlilerinin uymaları gereken davranış kurallarının bir kısmı kanuni zorunluluk olarak belirlenip genel çerçevesi mevzuatla çizilirken, bir kısmı da ahlaki ilkeler olarak vicdani sorumluluklar olarak bırakılmıştır. Bazı durumlarda, yasalar ve diğer hukuki düzenlemeler, bir kurumda ortaya çıkan ahlak dışı davranışların tanımlanmasında yetersiz kalabilmektedir. Böylesi yasal boşlukların bulunduğu "gri alanlar"da, karşılaşılan ikilemlerin çözümünde kamu görevlilerine yardımcı olacak etik ilke ve standartlar, en az yasalar kadar önemlidir. Etik-hukuk ilişkisi, Şekil 1'de açıkça görülmektedir.

**Kamu yönetiminde etik davranış ilkeleri ile varılmak veya elde edilmek istenen amaç, devlette ve toplumda yolsuzluğu ve genel olarak yozlaşmayı önlemek ve dürüstlüğü hâkim kılmaktır. Çünkü kamu hizmeti halkın kamu görevlilerine belirli bir amaç için kullanılmak üzere verdiği bir "emanet"tir.**



**Şekil 1.** Etik-Hukuk İlişkisi  
Kaynak: Berkman (2009, s. 40).

Şekil 1’de I. ve IV. bölgeler görece daha sorunsuzdur, çünkü hukuki kurallar ile etik ilkeler daha uyumludur ve birbirlerini desteklemektedir. II. ve III. bölgelerde ise hukuki kural ve düzenlemeler ile etik ilkeler çelişmekte olup, kamu görevlileri etik ilkeler ile hukuki kurallar arasında tercihe zorlanmaktadır. Burada “yasal olmayan” ibaresinden kasıt, hem yasalara aykırı olan eylemleri hem de yasaların kapsamında bulunmayıp hakkında düzenleme olmayan eylemleri içermektedir. Çünkü, zaman zaman toplumda etik olarak kabul edilmeyen bazı eylemlerle ilgili yasalarca getirilmiş yaptırımlar bulunmayabilir. Hatta, her ne kadar

demokratik esas ve teamüllere aykırı olsa da bazı durumlarda, toplumun etik/ahlaki değerleri yasa yapıcılar tarafından dikkate alınmayarak, bunların yasalar yoluyla değiştirilmesi de istenmektedir.

Özetle; hukuki kurallar ile etik ilkeler arasında uyumsuzluk varsa bunların giderilmesi gerekir. Etik ve hukuk arasındaki uyumsuzluk ne kadar azaltılırsa toplumsal yaşam ve iş yaşamı o kadar düzenli olacaktır. Öte yandan, kamu yönetiminde ahlak ilkelerine uyumun, büyük ölçüde birbirini besleyen ve etkileyen üç hususa bağlı olduğu kabul edilmektedir (Koçak ve Yüksel, 2010):

- i. Kamu yönetimi sisteminin hızlı, etkin ve verimli işlemesi ve kamu görevlilerinin motivasyonlarının yüksek tutulması nedeniyle ahlak dışı eğilimler yoluyla iş yapma/yaptırmaya gerek kalmaması.
- ii. Kamu hizmetlerinin alıcısı konumundaki vatandaşların, işlerini daha hızlı yaptırmak gibi bireysel amaçlarla kamu görevlilerine ahlak dışı taleplerde bulunmaması ve onlardan gelecek talepleri kabul etmemeleri.
- iii. Kamu görevlileri arasında kamu hizmetlerinin emanet olduğu bilincinin ve ahlaki erdemlerin yerleşmesi.

## Kamu Yönetiminde Ahlaki İlke ve Değerlerin Önemi

Kamu yönetiminde etik/ahlak tartışmaları, devletlerin oluşmaya başladığı zamanlardan itibaren hep toplumların gündeminde olmuştur. Yolsuzluk ve kamu görevlilerinin diğer ahlak dışı davranışlarını önlemeye yönelik mevzuatlar, Hammurabi zamanından itibaren hep var olmuştur. Atina kent devletinde kamu görevlileri, işe başlamadan önce kamusal bilinç ile çalışarak, devleti kendilerine teslim edildiğinden daha da ileri götürme ve ahlak dışı yöntemlerle sapmama konusunda yemin etmek zorundaydılar (Tablo 1).

**Tablo 1.***Atina Vatandaşlarının Ettikleri Yemin Metni*

- Ülkemizi hiçbir zaman korkaklık ve sahtekârlık eylemleriyle utandırmayacağız;
- Ordudaki arkadaşlarımızı yalnız bırakmayacak, ülkemizin kutsal emanetleri ve idealleri için hem yalnız hem de birlikte savaşacağız;
- Ülkemizin kanunlarına itaat edecek ve saygı göstereceğiz.
- Toplumda saygı ve hürmetin yerleşmesini sağlamak yolunda elimizden geleni yapacağız;
- Kamu hizmeti anlayışını daima, canlı tutmak için çabalayacağız;
- Böylece tüm bu yollarla bu ülkeyi, bize bırakıldığından daha az değil, daha iyi ve daha güzel bir şekilde bizden sonrakilere bırakacağız.

Kaynak: Taylor (1918, s.499).

Ancak, yine de tüm çabalara rağmen, Eski Yunan, Babil ve Roma gibi çeşitli antik devletlerde bazı kamu görevlilerinin yolsuzluk ve bazı diğer ahlak dışı davranışlarının gözlemlendiği bilinmektedir.

Kadim Türk-İslam devlet anlayışına göre, kamu yönetiminin başarısında ahlaki ilkelerin ve değerlerin büyük önemi vardır. Nitekim farklı dönemlerde eserler yazan bazı düşünürler, yöneticilerin görevlerini, onların özel ahlak ve inançlarından ayrı düşünmemişlerdir. Türk-İslam devlet yönetimi tarihinde önemli etkileri olan, Nizâmülmülk'ün *Siyasetname'si*, Koçibey'in *Risalesi*, Farabi'nin *Medînetü'l-Fâzıla'sı* (Erdemli Şehir), Yusuf Has Hacib'in *Kutadgu Bilig'i* gibi birçok eser iyi, sürdürülebilir ve toplumca kabul edilebilir bir kamu yönetiminin nasıl oluşturulabileceği konusuna yoğunlaşmaktadır. Bu eserlerin ortak özelliklerinden birisi, devlet yönetiminde en önemli değerlerden adalet ve ahlaklı yönetime yaptıkları vurgudur. Bu anlayışa göre mülkün yani devletin temeli adalet ve ahlak; devleti yıkan ise kötü yönetim, ahlaki olmayan davranışlar ve haksızlıktır. Kamu yönetiminde ahlakın tesisi, bireyden ve aileden başlar. Kamu yönetimlerinin hareket ettirici temel unsuru insan olduğuna göre, iyi ve adaletli bir insan, iyi ve adaletli bir yöneticiyi o da adaletli bir devlet anlayışını hayata geçirebilir.

Bu nedenle, kamu yönetiminde ahlakın geliştirilmesi ve benimsenmesi konusunda Türk-İslam devletlerinde de büyük çabalar sarf edilmiş, bu amaçla birçok idari düzenlemeler yapılarak kanun ve kurallar çıkarılmış, yolsuzlukları önleyip kamu yönetimi ahlakını korumak üzere birçok kurum kurulmuştur. Ancak, tüm bu çaba ve kurallara

**Bu anlayışa göre mülkün yani devletin temeli adalet ve ahlak; devleti yıkan ise kötü yönetim, ahlaki olmayan davranışlar ve haksızlıktır. Kamu yönetiminde ahlakın tesisi, bireyden ve aileden başlar. Kamu yönetimlerinin hareket ettirici temel unsuru insan olduğuna göre, iyi ve adaletli bir insan, iyi ve adaletli bir yöneticiyi o da adaletli bir devlet anlayışını hayata geçirebilir.**

rağmen kamu düzeninde etik dışı davranışların yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Divan şairi Fuzulî'nin "Selam verdim, rüşvet değildir deyü almadılar." dizeleri, rüşvet gibi etik dışı uygulamaların kamu düzeninde giderek yaygınlaştığını göstermektedir. Hatta, Osmanlı Devleti'nin çökmesinde kamu yönetimi ve yargıda rüşvet, yolsuzluk ve diğer ahlaksızlıkların yaygınlaşmasının önemli rolü olduğu iddia edilmektedir (Özdemir, 2008, s. 184-185).

Modern devletin oluşmaya başladığı 17. ve 18. yüzyıllardan itibaren Batı ülkelerinde bir kamu yönetimi ahlaki sisteminin geliştirilmesi, kamu görevlilerinin uymak zorunda oldukları ilkelerin ve davranış kurallarının belirlenmesi ve ahlaki değerlerin kamu görevlilerince benimsenmesinin sağlanması amacıyla birçok girişimler gözlenmiştir. Özellikle ABD'de kamu personel sisteminde spoil (*yağma*) sisteminden liyakat sistemine geçiş ile birlikte, kamu yönetimi etiğinin de personel sisteminin önemli bir parçası hâline geldiği görülmektedir. Özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışının yerini, yeni kamu işletmeciliği (*new public management*) yaklaşımına bıraktığı 1980'lerden bugüne, kamu yönetiminde etik ilke ve değerler ile şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının daha fazla önem kazandığı görülmektedir (Denhardt, 1989, Frederickson, 1993).

Kamu yönetiminde ahlakın son yıllarda toplum ve devlet tarafından giderek daha fazla önemsendiği görülmektedir. Bu durumun temel nedenleri olarak şu gelişmeler gösterilebilir (Aktan, 1999; Nohutçu, 2004; Sayılı ve Uğurlu, 2007; Uzun, 2011):

- i. Son 30-40 yılda küresel çapta yaşanan ekonomik yeniden yapılanmanın teknolojik, siyasal-sosyal gelişmeler ile birlikte birbirini etkileyerek yoğun bir değişim ortaya çıkarması ve bu değişimden etkilenen kamu yönetiminin de değer sistemleri ve ilkelerinde eksen kayması yaşanması.
- ii. Toplumda kamu yönetimine ve kamu görevlilerine yönelik şüphe ve güvensizliğin artması.
- iii. Son yıllarda sıkça yaşanan küresel krizleri besleyen siyasal, toplumsal ve ekonomik yapıdaki çöküntülerin nedenleri arasında evrensel düzeyde yozlaşma, ahlaki değerlerden uzaklaşmanın bulunduğu anlaşılmaktadır.
- iv. İletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak yolsuzluk, çürüme ve kamu personelinin etik dışı tutum ve davranışlarının kamuoyu tarafından daha kolay bilinebilir hâle gelmesi.
- v. Yolsuzluğun küresel çapta ekonomik kalkınma çabaları için bir engel hâline gelmesi, fakir ülkelere yapılan kalkınma yardımlarının bir kısmının o ülkelerdeki bürokratik mekanizmaların iyi işlememesi ve siyasi/ idari makam sahipleri tarafından bireysel amaç ve yararları için kullanıldığı için çeşitli araştırmalarla ortaya çıkmış olması.

- vi. Ülke içinde yolsuzluk ve diğer etik dışı tutum ve davranışların, şirketler gibi ekonomik aktörlerin işletme maliyetlerini artırması ve ekonomik aktörler arasında rüşvet gibi etik dışı yollara başvurmadan kamu kurumlarında yeterince hızlı ve kaliteli iş yaptırmanın zor olduğuna dair inancın güçlenmesi.
- vii. Eğitim seviyesindeki genel yükselmeye ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişip ahlaki yönetimin güçlendirilmesi amacıyla kullanılmasına paralel olarak, vatandaşlar arasında kamu yönetiminde ahlak bilincinin gelişmekte olması.
- viii. Kamu yönetiminde güncel eğilim hâline gelen yeni kamu yönetimi (*new public management*) yaklaşımının, kamu kurumlarında sadece etkinlik, verimlilik ve tutumluluğu sağlamakla yetinmeyip vatandaş odaklılık, hesap verebilirlik ve etik yaklaşımı da amaçlamakta olması ve vatandaş odaklı yönetim ilkesinin gereği olarak vatandaşın kamu hizmetlerinin nesnesi olmaktan çıkarak öznesi olarak algılanmaya başlaması.

Kısaca, kamu yönetimine duyulan güvenin zedelenmesi, büyük ölçüde kamu hizmetlerinin üretimi ve sunumunda ahlaki yönetim eksikliğine bağlanmakta ve çözüm olarak da sadece kamu görevlilerinin bireysel olarak ahlaki davranmaları değil, kamu kurumlarında kurumsal ahlaki sistemin geliştirilmesini de içerecek şekilde bir kamu yönetimi ahlaki önerilmektedir. Günümüzde, pek çok ülkede ve uluslararası kuruluşlarda iyi yönetimin şartlarından ve göstergelerinden birisinin de kamu yönetiminde ahlak ilkelerine uyum olduğu kabul edilmektedir. Kathryn G. Denhardt'ın (1989, s. 187) ifade ettiği gibi, "*Kamu yöneticileri hala mesleklerinin etik boyutunu kavrama çabası içinde olup bunun nedeni, konunun çok yeni olması değil; meslekleri ve devlet yönetimindeki rollerine ilişkin düşüncelerin son yıllarda büyük ölçüde değişmesidir*".

**Kamu yönetimine duyulan güvenin zedelenmesi, büyük ölçüde kamu hizmetlerinin üretimi ve sunumunda ahlaki yönetim eksikliğine bağlanmakta ve çözüm olarak da sadece kamu görevlilerinin bireysel olarak ahlaki davranmaları değil, kamu kurumlarında kurumsal ahlaki sistemin geliştirilmesini de içerecek şekilde bir kamu yönetimi ahlaki önerilmektedir.**

Kamu yönetimi ahlakı, Türk kamu yönetimi açısından özel bir öneme sahiptir. Çünkü, yukarıda belirtilen kadim öğretilerin aksine, son birkaç yüzyıldan beri başta rüşvet ve yolsuzluklar olmak üzere birçok ahlak dışı davranış, Türk kamu yönetimini sarmış bulunmaktadır. Bu durum, toplumun kendisiyle beraber kamu kurumlarını da tehdit etmekte ve ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetim boyutunu içeren çok yönlü bir hastalığa dönüşmüş bulunmaktadır. Çünkü, bir bakıma toplum ile devlet mekanizması arasındaki görünmez bağı oluşturan şeyler değerler ve ahlaki ilkeler olduğu için, değerlerin yozlaştığı ve ahlaki ilkelere önem verilmediği zamanlarda toplum ile kamu yönetimi arasındaki güven ilişkisi de zedelenmektedir (Frederickson, 1993).

**Sadece kamu hizmeti alan vatandaşlar için değil, kamu hizmeti sunan kamu görevlilerinin kendileri için de ahlak esaslı kurum işleyişinin önemli olduğu unutulmamalıdır.**

Kamu yönetiminde ahlak esaslı bir yönetim, sadece vatandaşların rüşvet gibi yöntemlerle kullanabilecekleri mali imkânlarının kısıtlanmasını önlemekle kalmayıp; kamu kurumlarının itibarlarının artmasına, kamu görevlileri ve vatandaşlar arasında ahlak dışı davranışlardan kaynaklanan stresin azalmasına yardım etmektedir. Ayrıca, sadece kamu hizmeti alan vatandaşlar için

değil, kamu hizmeti sunan kamu görevlilerinin kendileri için de ahlak esaslı kurum işleyişinin önemli olduğu unutulmamalıdır. Çünkü, kamu çalışanları da zaman zaman iş yerlerinde etik dışı uygulamalardan olumsuz etkilenebilmekte ve bu durum iş verimini ve hatta çalışan sağlığını etkileyen bir stres kaynağı hâline dönüşebilmektedir.

## Kamu Yönetiminde Etik/Ahlaki Altyapı

Ülkeler istenmeyen davranış biçimlerini önlemek ve olumlu davranışları teşvik etmek amacıyla bir dizi araç ve süreçler geliştirirler. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996), etkili bir etik/ahlaki altyapının geliştirilmesi için sekiz temel unsur belirlemiş bulunmaktadır. Bunlar; siyasi irade, yasal altyapı, etkin hesap verme mekanizmalarının geliştirilmesi, uygulanabilir davranış kurallarının belirlenmesi; eğitim dâhil olmak üzere mesleki sosyalleşme mekanizmalarının geliştirilmesi, kamu hizmetinde çalışma şartlarının iyileştirilmesi, etik konularda koordinasyon sağlayacak bir kurumun oluşturulması ve kamu görevlilerini denetleyen etkin ve sorgulayıcı bir sivil toplum-medyanın varlığı olup, bu hususlar Şekil 2'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.** Bir Ülkede Etik Altyapının Bileşenleri

Kaynak: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), 2003, s. 40).

Şüphesiz, ülkeler kendi özel şartlarına uygun ancak uluslararası standartların gerisinde kalmayan bir etik/ahlaki altyapı oluşturmak durumundadır. Bu altyapının bütünüyle oluşturulması ve etik kültürün dönüştürülmesi yıllar alacak bir uğraş gerektirir. Ancak yine de ülkelerin var olan mekanizmalarını iyileştirmek ve eksik olanları kurmak için sürekli ve tutarlı çaba göstermeleri beklenir.

Türkiye’de özellikle 2000’li yılların başından itibaren siyasi irade, giderek bilinçlenen iç kamuoyunun ve uluslararası kurum ve kuruluşların da desteğiyle kamu yönetiminde etik/ahlaki altyapının kurulması için kayda değer çabalar göstermiştir.

Sivil toplumun geliştirilmesi, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması, kamu kurumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın olarak kullanılarak e-devlete geçilmesi, bürokratik prosedürlerin azaltılması, vatandaşların kamu hizmetinin merkezine alınarak güçlendirilmesi, BİMER gibi ek şikâyet yolları kurulması, kamu kurumlarının hizmet standartlarının belirlenerek internet sitelerinde tüm vatandaşların görebileceği şekilde duyurulması, kamu görevlilerinin haksız ve özellikle ahlaki olmayan yöntemlerle mal edinmelerini önlemek amacıyla mal varlıklarını her beş yılda bir çalıştıkları kuruma açıklama zorunluluğu getirilmesi, etik kültürün geliştirilmesi için bilinçlendirme kampanyaları düzenlenmesi ve ahlak dışı davranışlara olan cezai yaptırımların artırılması gibi önlemler, Türkiye’de etik kültürün geliştirilip kamu yönetiminde ahlak dışı tutum ve davranışların önlenmesi açısından oldukça faydalı olmuştur (Tablo 2).

### **Tablo 2.**

#### *Son Yıllarda Kamuda Etik Kültürünün Geliştirilmesi İçin Yapılanlar*

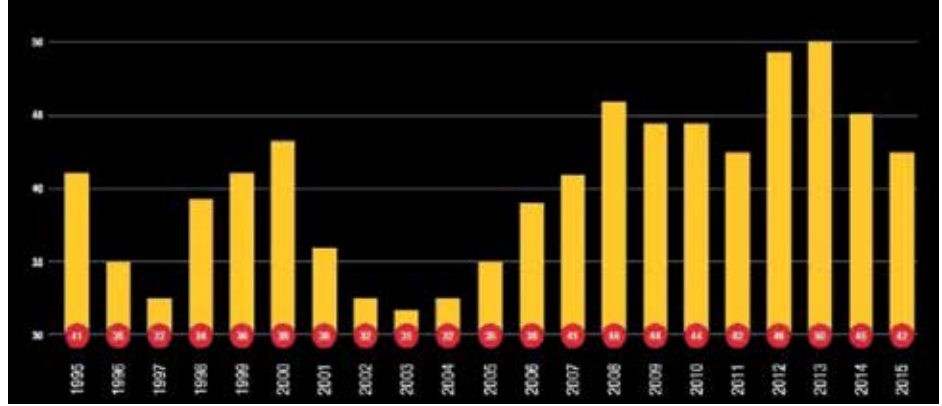
- Yasal düzenlemeler (Anayasa, uluslararası kuruluşlar ve anlaşmalar, ceza kanunu, etik düzenlemeler)
- Kurumsallaşma (Kollukta Organize suçlar ve kaçakçılıkla mücadele birimleri; Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK), Kamu İhale Kurumu, iç denetçilik sistemi, Kamu Görevlileri Etik Kurulu vb.)
- Eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları
- Hükümetin yolsuzluk, yoksulluk ve yasaklarla mücadele politikası
- Kamuda Saydamlığın Arttırılması ve İyi Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı

Nitekim, Uluslararası Şeffaflık Örgütü’nün yolsuzluk listesinde Türkiye’nin yeri, kamu yönetiminde ahlakın korunması ve geliştirilmesi çabalarının yoğunlaştığı 2005-2013 arasında saygınlık derecesi yüksek ülkelere doğru evrilmiştir.

Bununla beraber, kamu yönetimi etiği/ahlaki konusundaki yukarıda bahsedilen çabaların aynı hassasiyetle sürdürülmesi konusunda son yıllarda bazı sorunların ortaya çıktığı gözlenmektedir. Örneğin, Kamu Görevlileri Etik Kurulu ilk kurulduğu zamanlar kadar aktif olarak çalışmamakta ve kamu kurumlarında ahlaki ilkelerin yerleştirilmesi konusundaki çabaların rutinleşerek etkisini azaltmaya başladığı görülmektedir. Bu durum, Türkiye’nin uluslararası yolsuzluk listesindeki yerinin tekrar düşmeye başlamasına neden olmuştur (Grafik 1). “Endeksin son 5 yılındaki sonuçlar da dikkate alınmalıdır: 2010’da Türkiye 10 üzerinden 4,4 puan alarak 178 ülke arasında 56. sıradaydı. Türkiye aynı puanla beş yıl sonra 168 ülke arasında 66. sırada bulunmaktadır. Bu bulgu, geçen



beş yılda yerinde sayan Türkiye'nin dünyadaki gelişmeler sonucunda yükselen ortalamanın giderek daha da altında kaldığını göstermektedir." (Özarslan ve Görgülü, 2016, s. 18).



**Grafik 1.** Türkiye'nin Yolsuzluk Algı Endeksi'nde 1995'ten Bu Zamana Aldığı Puanlar

Kaynak: Özarslan ve Görgülü (2016, s. 19).

Grafik 2'de ise dünyada 1995'ten 2016'ya kadar Türkiye'nin yolsuzluk algı endeksi sıralamasındaki yeri görülmektedir. Grafik dikkatle incelendiğinde, bu olumsuz eğilimin son yıllarda siyasi iradenin kamu yönetiminde ahlak konusundaki çabalarına rağmen durdurulamadığı anlaşılmaktadır.



**Grafik 2.** Türkiye'nin Yolsuzluk Algı Endeksi'ndeki Değişim

Kaynak: British Broadcasting Corporation ([BBC], 2017).

Grafik 2'ye temel oluşturan Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün açıkladığı 2016 Yolsuzluk Algı Endeksi'nde Türkiye'nin, araştırmanın gerçekleştirildiği 176 ülke içinde, 2015 yılındaki 66. sıradan 75. sıraya gerilemiş olduğu görülmektedir. Grafikte açık yeşil alan Türkiye'nin yerini, koyu mavi alan ise araştırmanın gerçekleştirildiği ülke sayısını göstermektedir. Endekste kamu hizmetlerine yönelik yolsuzluk algısının yüksekliği 0 puanla nitelenirken algı azaldıkça puan 100'e doğru ilerlemektedir. Türkiye, 2016 yılında son beş yılın en düşük skorunu elde ederek 41 puan aldı. 2015'te 42, 2014'te 45, 2013'te 50, 2012'de 49 puan almıştı.

Kamu yönetiminde etik/ahlaki altyapının iki önemli unsuru olan mevzuat ve örgütsel yapı konusunda Türkiye'de son dönemde meydana gelen gelişmeleri kısaca özetlemekte fayda bulunmaktadır.

### **Etik Mevzuatı**

Başta Anayasa olmak üzere mevzuatta etik davranış kurallarını belirleyen hükümler de mevcuttur. 1982 Anayasası'nın 10., 129. ve 137. maddelerinde bu konuyla ilgili hükümler bulunmaktadır.

Ancak 2004 yılına kadar ülkemizde kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilke ve değerlere ilişkin özel bir düzenleme yoktu. Etik ilke ve standartlar, Anayasa'da, çeşitli yasalarda ve ikincil mevzuatta dağınık olarak yer almaktaydı. Örneğin, 657 sayılı "Devlet Memurları Kanunu", oldukça dağınık şekilde de olsa kamu görevlilerinin uymak zorunda oldukları ilkeleri belirlemektedir. Öte yandan, Türk Ceza Kanunu kamu kurumlarında rüşvet, irtikâp, zimmet, ihaleye hile ve fesat karıştırma gibi etik dışı davranışlara yönelik cezai yaptırımları düzenlemektedir.

Türkiye'de etiğe/ahlaka dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulmasında dönüm noktası, 2004 yılında çıkarılan 5176 sayılı "Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"dur. Bu kanun ile kurulan Kamu Görevlileri Etik Kurulu, "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile kamu görevlilerinin, görevlerini yerine getirirken uymaları gereken genel etik ilke ve standartları toplu olarak belirlemiş bulunmaktadır. Örneğin, tüm kamu görevlileri, bu Yönetmelik gereği standart bir Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi imzalamak zorundadır. Bu Sözleşme ile, KGEK tarafından belirlenen etik ilkelere uymayı taahhüt etmiş olmaktadırlar (Ek 1).

**Türkiye'de etiğe/ahlaka dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulmasında dönüm noktası, 2004 yılında çıkarılan 5176 sayılı "Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"dur.**

Bunların dışında etik ile ilgili hükümler içeren kanunlardan bazıları aşağıda listelenmektedir:

- i. Sayıştay Kanunu
- ii. Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun
- iii. Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
- iv. Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun
- v. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- vi. Kamu İhale Kanunu
- viii. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

### **Türk Kamu Yönetiminde Ahlaka İlişkin Örgütsel Yapı**

Bir ülkede kamu yönetiminin ahlaki kural ve ilkelerle çalışmasının sağlanması, sadece belirli bir kurumun değil, devletin tüm kurum ve kuruluşlarının görevi olarak görülmelidir. Nitekim, birçok ülkede yasama, yürütme ve yargı organları, doğrudan veya dolaylı olarak, etik kültürün geliştirilmesi ve yolsuzluk başta olmak üzere etik dışı tutum ve davranışların önlenmesinde yetkili kılınmışlardır.

Türkiye’de yasama organı olan TBMM yürütme organına ilgili konularda soru sorma yetkisine, etik dışı davranışta bulunanlarla ilgili soruşturma ve yolsuzlukların önlenmesi için araştırmalar yapma gibi yetkilere sahiptir. Ayrıca, TBMM bünyesinde bulunan Dilekçe Komisyonu ve İnsan Hakları İnceleme Komisyonu da dolaylı olarak etik dışı davranışlar konusunda denetim yapabilmektedir. Yürütme organı ve kamu kurumları da kurum içinde yapılan denetimler, kurum dışı denetimler yoluyla etik dışı davranışların önlenmesi için yetkilendirilmişlerdir. Her ne kadar Türkiye’de etik dışı davranışlar için özel bir mahkeme mevcut değilse de yolsuzluk ve etik davranış ihlalleri ile ilgili hukuکی kovuşturma, adli ve idari mahkemelerce yürütülmektedir. Ayrıca, medya ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla kamuoyu denetimi ve Kamu Denetçiliği Kurumu tarafından yürütülen Ombudsman denetimi de bulunmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetiminde etik ilkelerin yerleştirilmesi konusunda önemli bir araç da iç kontrol standartlarıdır. 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yeni kamu mali yönetim sistemi oluşturulmuş ve bu kapsamda etkin bir iç kontrol sistemi amaçlanmıştır. Bu Kanun’un uygulanmasını sağlamak amacıyla 2007 yılında Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve 2009 yılında Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum ve Eylem Planı Rehberi yayımlanmıştır. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’nde yer verilen 5 adet Kamu İç Kontrol Standartları’ndan birisi de 5 ana standart altında 18 standart ve bu standartlar için 79 genel şart olarak öngörmüştür. “Etik De-

ğerler ve Dürüstlük" başlığını taşımaktadır. Kamu İç Kontrol Tebliği uyarınca kamu kurumlarının yöneticileri, etik ilkeler konusunda personele örnek olmalıdır. Ayrıca tüm üst düzey kamu yöneticileri, kurumlarında etik kuralların bilinerek tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulması ve faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanması konusunda azami gayreti göstermekle görevli kılınmışlardır.

Türk kamu yönetimi açısından etik altyapısının önemli bir kurumsal unsurunu ise 2004 tarih ve 5176 sayılı Kanun ile Başbakanlık bünyesinde kurulan "Kamu Görevlileri Etik Kurulu (KGEK)" oluşturmaktadır. Bu Kurul, on bir üyeden oluşmakta olup, üyeleri Bakanlar Kurulu tarafından atanmaktadır. Üyelerin görev süresi dört yıl olup, süresi dolan üyeler Bakanlar Kurulunca yeniden seçilebilir. KGEK, başkanın daveti üzerine, ayda dört defa, en az altı üye ile toplanır ve üye tam sayısının salt çoğunluğunun aynı yöndeki oyu ile karar verir. Bu kurulun oluşmasında, yaygın olarak yaşanan yolsuzluk olayları ve bunun sonucu olarak halkın kamu bürokrasisine olan güven kaybı kadar, kamu yönetimi etiğinde meydana gelen uluslararası eğilimler nedeniyle OECD, Dünya Bankası ve AB gibi bölgesel ve uluslararası örgütlerin etik sorunları ile doğrudan ilgili bir kurum kurulması telkinlerinin de etkili olduğu bilinmektedir.

KGEK; Cumhurbaşkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri, Bakanlar Kurulu üyeleri, Türk Silahlı Kuvvetleri, yargı mensupları ve üniversiteler dışındaki tüm üst düzey kamu görevlileri hakkında etik soruşturması yapmakla görevlidir. KGEK'nun görev alanına girmeyen ve yukarıda sayılan kurumların bir kısmının kendi etik mevzuatları bulunmakta, bir kısmı ise devletin egemenliğini temsil niteliğine sahip siyasi kurumlar olup Anayasa gereği yargı ve yargı benzeri soruşturmalardan muaf tutulduğu için haklarında etik denetimi yapılamamaktadır. KGEK'in başlıca görev ve yetkileri şunlardır:

- i. Kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek,
- ii. Etik davranış ilkelerinin ihlal edildiği iddiasıyla resen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makamlara bildirmek,
- iii. Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmakla görevli ve yetkilidir.

KGEK, etik kültürün yerleştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda her türlü çalışmayı yapar/yaptırır; araştırma, yayın, anket, kamuoyu yoklaması, bilimsel toplantılar ve benzeri etkinlikler düzenler, kamu görevlileri için eğitim programları hazırlar, koordine eder, yürütür veya bu konularda bakanlıklar, diğer kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, mahalli idareler ve konusunda uzman sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapabilir. Bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve

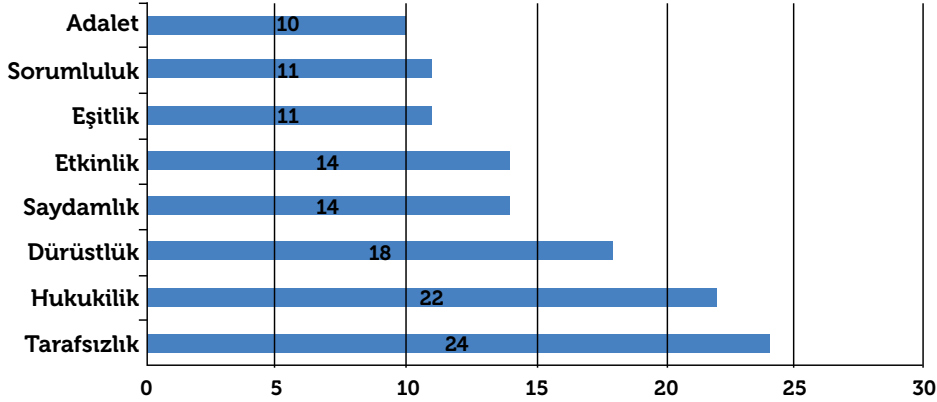
kuruluşları, KGEK'in başvuru konusu ile ilgili olarak istediği bilgi ve belgeleri süresi içinde vermek zorundadırlar. KGEK'in kamu kurum ve kuruluşlarının, etik davranış ilkeleri konusunda uygulamada karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak görüş bildirme konusunda da yetkisi bulunmaktadır. Ayrıca, gerektiğinde kamu görevlilerinin mal bildirimlerini incelemek ve kamu görevlilerinin hediye alma yasağının kapsamını belirlemek de Kamu Görevlileri Etik Kurulunun diğer yetkileri arasında bulunmaktadır. Kesinleşen KGEK kararları Başbakanlık makamına sunulur. Kararlara karşı idari yargı yolu açıktır.

KGEK, sadece en az genel müdür veya eşiti seviyedeki kamu görevlileri hakkında ve yargıya intikal etmemiş bulunan hususlarda inceleme yapabilmekte olup, daha alt düzeydeki kamu görevlileri hakkındaki etik şikâyetleri kurumlar bünyesinde bulunan ve kurumun en üst yöneticisi tarafından atanan en az üç kişilik etik komisyonları tarafından incelenmektedir. Etik komisyonları, kurum içinden en az üç kişiden oluşmaktadır. Etik komisyonunun üyelerinin ne kadar süreyle görev yapacağı ve diğer hususlar, kurum ve kuruluşun üst yöneticisince belirlenir. Etik komisyonu, Kurul ile iş birliği içinde çalışır. Ancak, yine de KGEK kamu kurumlarında oluşturulan etik komisyonlarının hiyerarşik amiri değildir. Nitekim, "Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun görev alanı dışındaki kamu görevlilerinin etik ilkelere aykırı davrandığı gerekçesiyle yapılan başvurular, yetkili disiplin kurullarınca 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve bu Kanun'a dayanılarak çıkarılan Yönetmelik çerçevesinde 'etik davranış ilkelerine aykırılık olup olmadığı' yönünden değerlendirilir. Yetkili disiplin kurulları, inceleme sonucunda etik ilkeye aykırı davranışın varlığı veya yokluğu konusunda karar verir; uyarma, kınama vb. bir disiplin cezası veremez. Çünkü etik inceleme ile disiplin soruşturması birbirinden farklıdır. Yetkili disiplin kurullarının verdiği etik ilkeye aykırı davranışın varlığı veya yokluğu konusundaki kararlar ilgili kurum veya kuruluş yetkilisine, hakkında başvuru yapılan kamu görevlisine ve başvuru sahibine bildirilir." (Kamu Görevlileri Etik Kurulu [KGEK], 2014).

### **Kamu Yönetiminde Ahlaki İlkeler**

Şüphesiz kamu görevlilerinin kendilerine emanet olan kamu mal, kaynak ve otoritesinin kullanımında, vatandaşlarla ve kendi aralarındaki ilişkilerde ve iş hayatındaki diğer sosyal durumlarda uymaları gereken birçok kural ve sahip olmaları gereken pek çok değer bulunmakta olup, bunların hepsini burada listelemek mümkün değildir. Ayrıca, farklı ağırlık ve niteliklerde olan ve farklı kategorilerle sınıflandırılabilir olan bu ilke ve değerlerin hepsinin yasa ve yönetmeliklerle düzenlendiğini de söylemek imkânsızdır. Ayrıca, bu ilke ve değerlerin de hepsi evrensel düzeyde aynı ölçüde kabul görmemekte; ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar bu konuda bir evrensel ahlaki olanlar/olma-

yanlar listesinin oluşturulmasını engellemektedir. Grafik 3, OECD ülkelerinin kamu yönetimlerinde en fazla benimsenen ahlaki değerleri, her bir değeri benimseyen ülke sayısını dikkate alarak listelemektedir.



**Grafik 3.** OECD Ülkelerinde En Çok Benimsenen Kamu Yönetimi Temel Ahlaki Değerler ve Her Değeri Benimseyen Ülke Sayısı

Kaynak: Çalık (2012, s. 21).

Amerika Birleşik Devletleri'nde kabul edilen kamu görevlileri ahlak kuralları ise Tablo 3'te görülmektedir.

### Tablo 3.

ABD Kamu Görevlileri Ahlak Kuralları (Authority of Public Law 96-303, kanunlaşma tarihi: 1980)

1. Kişilerden, siyasi partilerden ve devlet kuruluşlarından önce en üstün ahlak kurallarına ve ülkeneye itaat göster.
2. Anayasa, yasalar ve mevzuata saygı göster ve koru.
3. Tam gün aldığın ücret için tam gün çalış; görevini yerine getirirken en iyiyi yapmaya gayret göster.
4. Görevlerin yerine getirilmesi için en etkin çözüm yollarını bul ve görevi en iyi yapacak kimseleri istihdam et.
5. Kendine ya da başkalarına özel çıkar sağlayacak şekilde adil olmayan davranışlarda asla bulunma; kamu görevini yaparken kendine veya aile üyelerine önerilen çıkar ve faydaları asla kabul etme.
6. Kamu görevlisi olarak görevini yerine getirirken bir devlet kuruluşunu bağlayacak şekilde hiçbir zaman söz verme.
7. Doğrudan ya da dolaylı olarak devlet ile hiçbir ticari ilişki içinde olma.
8. Kamu görevlisi olarak görevini yerine getirirken sahip olduğun gizli bilgileri özel çıkar sağlamak amacıyla asla kullanma.
9. Gördüğün yolsuzluk ve usulsüzlüklerin ortaya çıkmasını sağla.
10. Kamu görevinin kamu güveni için önemli olduğunun bilincinde olarak bu ilkeleri daima koru ve gözet.

Kaynak: Aktan, (2017)

Türk kamu yönetiminde kamu görevlilerinin uyması gereken ahlaki ilkeler, 18 madde hâlinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından 2005 yılında çıkarılan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te sayılmaktadır. Bu ilkeler şunlardır:

- i. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
- ii. Halka hizmet bilinci,
- iii. Hizmet standartlarına uyma,
- iv. Amaç ve misyona bağlılık,
- v. Dürüstlük ve tarafsızlık,
- vi. Saygınlık ve güven,
- vii. Nezaket ve saygı,
- viii. Yetkili makamlara bildirim,
- ix. Çıkar çatışmasından kaçınma,
- x. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,
- xi. Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
- xii. Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı,
- xiii. Savurganlıktan kaçınma,
- xiv. Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan,
- xv. Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık,
- xvi. Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,
- xvii. Eski kamu görevlileriyle ilişkiler,
- xviii. Mal bildiriminde bulunma.

Kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilkelerin Yönetmelik'te bulunma şeklinin muhatabı belirsiz bir şekilde çoğunlukla mastar olarak bulunmasının, bu ilkelerin yaptırım gücünün yeterince fazla olmamasına işaret ettiği düşünülebilir. Çünkü diğer ülkelerin bazılarında, örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde (Tablo 3), etik kodların kullanımının emir kipinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, çeşitli ülkelerin kamu yönetimi sistemlerinde etik kodların sadece kullanım şekilleri hakkında değil, etik ilkelerinin bağlayıcı gücü hakkında da fikir vermektedir.

### **Kamu Yönetiminde Sık Görülen Etik/Ahlak Dışı Davranışlar**

Kamu yönetiminde etik dışı davranışlardan bahsedildiğinde pek çok insanın aklına "yolsuzluk" ve yolsuzluğun yaygın bir türü olan "rüşvet" gelmektedir. Çünkü yolsuzluk, oluşumu ve etkileri en net olarak görülebilen ve hem kamu yönetimini hem de toplumu en fazla etkileyen ahlak dışı davranışlardan birisidir. Dolayısıyla, yolsuzluk ve rüşvet hem literatürde daha fazla incelenmekte hem de başta medya olmak üzere kamuoyunda daha fazla tartışılmaktadır. Günümüzde yolsuzlukla mücadele, tüm siyasi partilerin de en temel vaatleri arasında bulunmaktadır.

Yolsuzluğun pek çok tanımı olmakla beraber, "kamusal yetki, görev ve kaynakların hukuksal, sosyal norm ve standartlara aykırı olarak özel çıkarlar için

kullanılması" (Eryılmaz, 2008, s.3) şeklindeki tanımı daha yaygındır. Ayrıca, kendi başlarına birer ahlak dışı davranış olarak kabul edilen rüşvet, zimmete para geçirme, irtikap ve görevi kötüye kullanma gibi davranışların da aslında yolsuzluk kavramının şemsiyesi altında toplanabileceği iddia edilmektedir (Özdemir, 2008, s. 188).

Kamu kurumlarında en yaygın mali nitelikli ahlak dışı davranış türü olan rüşvet, gelişmiş ülkelere kıyasla az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha sık görülmektedir. Rüşvet davranışına teşvik eden nedenler arasında ilk sırayı bir menfaat temin etmek veya kamu görevlilerinin görmekte olduğu bir işi daha hızlı ve zaman zaman da o iş ve işlemdeki eksiklik ve hataları dikkate almadan görmesini sağlamak gelmektedir. Bu vesile ile bir kamu emaneti olan kamu otoritesi, bireysel bir menfaat karşılığı olarak kamu yararına değil bireysel bir yarar için kullanılmış olmaktadır.

Her ne kadar yolsuzluk ve rüşvet kadar yoğun tartışılmasa da kamu kurumlarında zaman zaman şikâyet konusu edilen haksız mal edinme, kaçakçılık, resmî ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi, kayırmacılık ve ayrımcılık yapmak, ihmal, yaranma (dalkavukluk), *mobbing*, cinsel taciz, hakaret, aracılar yoluyla iş yürütme, sorumluluktan kaçma/sorumluluğu yama, değişime gönülsüzlük/direnç, verimsizlik, etkinsizlik ve israf gibi toplum tarafından ahlaki kabul edilmeyen birçok davranış türüyle karşılaşılabilir (Özdemir, 2008). Bu davranış türlerinin sayıca çok olması ve zaman zaman ahlak dışı davranış türlerinin bir arada görülmesi, kamu yönetiminde ahlak dışı davranış türlerini kategorize etmeyi gerektirmektedir.

Berkman (2009), kamu yetkisinin kullanımından yola çıkarak, kamu yönetiminde ahlak dışı davranışları yönetsel ve siyasal davranışlar olarak iki ana sınıfa ayırmaktadır. Siyasal karar alma mekanizmalarında bulunan aktörlerin "özel çıkar" elde edebilmek amacıyla ahlaki ilkeler ve temel değerleri dikkate almadan gerçekleştirdikleri eylemler siyasal ahlak dışı davranışları oluşturmaktadır olup partizanlık, patronaj ve oy ticareti gibi davranışlar bu tür davranışlara örnek gösterilebilir. "Kamu yetkisinin kamu hizmeti sunumu sırasında çıkar gözetilerek yasal ve ahlaki normlara aykırı olarak kullanılması" ise yönetsel ahlak dışı davranışları oluşturmaktadır (Çalık, 2012). Yönetsel ahlak ihlallerine örnek olarak rüşvet, hizmet sunumunda kayırma, aracıya başvurma ve kamu sırlarını sızdırma gibi davranışlar verilebilir.

İlgili literatür incelendiğinde, kamu yönetiminde ahlak dışı davranışların genel olarak dört ana biçimi olduğu kabul edilmektedir: Maddi bedel içerikli, psikolojik içerikli, dayanışma şeklinde gerçekleşen ve diğer maddi içerikli davranışlar. Tablo 4, kamu yönetiminde ahlak dışı davranışların genel kategorizasyonunu göstermektedir.



**Tablo 4.***Kamu Yönetiminde Ahlak Dışı Davranışlar*

Davranış Türü	Davranış
<b>Maddi Bedel İçerikli Ahlak Dışı Davranışlar</b>	Rüşvet
	İrtikap (Haraç-Zorla Yiyicilik)
	Zimmet ve İhtilas
<b>Psikolojik İçerikli Ahlak Dışı Davranışlar</b>	Ayrımcılık
	Doğmatik Davranma
	Yobazlık - Bağnazlık
	Psikolojik Yıldırma (Mobbing)
	Bencilik
	Şiddet - Saldırganlık
	Bedensel ve Cinsel Taciz
	Sömürü (İstismar)
	Yaranma ve Yakınlığı Kullanma (Dalkavukluk)
	Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme
Dedikodu (Söylenti)	
<b>Dayanışma Şeklinde Gerçekleşen Ahlak Dışı Davranışlar</b>	Kayırmacılık (İltimas) (akraba kayırmacılığı, eş dost kayırmacılığı, siyasi kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı)
	Patronaj
<b>Diğer Maddi İçerikli Ahlak Dışı Davranış Biçimleri</b>	Kamu Sırlarını Sızdırma ve Vurgunculuk
	Lobicilik
	Rant Kollama (monopol kollama, tarife kollama, lisans kollama, kota kollama, teşvik kollama, sosyal yardım kollama)
	Oy Ticareti (Logrolling)
	Araçlık
Siyasal Manipülasyon	

Kaynak: Çalık'tan (2012) yararlanılarak üretilmiştir.

## Kamu Yönetiminde Ahlak Dışı Davranışların Başlıca Nedenleri

Kamu yönetiminde etik dışı davranışların nedenlerine ilişkin olarak da karşımıza çok boyutlu bir fotoğraf çıkmaktadır. Bu konuda kamuoyunda sıkça dile getirilen nedenler, Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5.**

*Kamu Yönetiminde Ahlaki Olmayan Davranışların Nedenleri*

- Toplumda ve kamu kurumlarında adalet duygusunun sarsılması
- Toplumsal çürüme ve ahlaki hassasiyeti giderek azalan nesiller
- Anlayış/mantallite sorunu
- Sürekli yenilenme/inovasyon eksikliği
- İhmalkârlık/nemelazımcılık eğilimi
- Kamu kaynağı ve yetkisinin kullanımında şeffaflık ve hesap verebilirliğin yetersizliği
- Siyasetin finansmanının şeffaf olmaması
- Dış denetim eksikliği
- Cezasızlık kültürü
- Yetersiz kurumsallaşma
- Yeterli uzmanlık ve bilgi birikiminin olmayışı
- Devlet gücünün ekonomideki belirleyiciliğinin optimal düzeyin üstünde olması
- Kamu görevlilerinin çalışma şartlarının elverişsizliği ve ücretlerinin yetersizliği.

Ancak, kamuda ahlak dışı davranışların nedenleri konusundaki popüler anlayış ve yaklaşımların her zaman bu davranışların en önemli nedenleri olmayabileceği, bir başka deyişle algıların olgularla örtüşmeyebileceğini hesaba katmak gerekmektedir. Bu nedenle, ahlak dışı davranışların nedenleri konusundaki bilimsel çalışma ve ampirik araştırma sonuçlarını incelemekte fayda bulunmaktadır.

Türk kamu yönetiminde ahlak konusunda alan araştırması yapan Çalık (2012), kamu yönetiminde ahlak dışı davranışların nedenlerini, boyutları yönünden beş kategoride toplamaktadır. Kişisel özelliklerden kaynaklanan nedenlerin en önemlileri arasında kişinin değerleri, öncelikleri ve tecrübeleri bulunmaktadır. Psikolojik nedenler arasında ise liyakatsiz personel davranışları ile fakirlik ve ücret düşüklüğü dikkati çekmektedir. Toplumsal ve ekonomik nedenler arasında en belirgin olanları; geleneksel yapıların güçlü olması, hediyeleşme geleneği, eğitim eksikliği, bürokrasi dışı toplumsal örgütlenmelerin eksikliği, toplumsal değişimin etkisi, hızlı nüfus artışı ve kentleşme, enflasyon artışı ve devletin ekonomideki ağırlığı ve kayıt dışı ekonomidir. Örgütsel nedenler ise devlet hacmindeki büyüme, merkezîyetçi-hiyerarşik yapı, yönetimde gizlilik/dışa kapalılık/tutuculuk, şekilcilik ve aşırı kurallara bağlılık, takdir yetkisinin gayriahlaki kullanımı, aşırı istihdam, hızlı personel devri, bürokratik ayrıcalıklar, vatandaşların talepleri, denetimin yetersizliği, kamudaki küçülmeler, ör-

gütlenme bozuklukları, siyasilerin kamu yönetimi üzerindeki etkisi, kamuda etik kültürünün yerleşmemiş olması ve kamuda hukuk devleti ilkesinin yerleşmemiş olması olarak özetlenebilir.

Ateş, Güloğlu ve Es (2009), Türk kamu yönetiminde yapmış oldukları bir ampirik araştırma sonucunda, kamu görevlileri ve vatandaşların nezdinde bazı nedenlerin daha önemli görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenler, yedi başlıkta incelenebilir.

**Kamu hizmetlerinde kapasitenin yetersiz olduğu durumlarda, yani arz ve talep eşitlenmesi olmadığı takdirde eğer ahlaki değerlerle bezenmiş sağlam bir siyasi irade ve kamu yönetiminde etkili hesap verme sorumluluğu mekanizması da yoksa kamu hizmetlerinin sunumunda ve dağıtımında kayırma başta olmak üzere çeşitli ahlak dışı tutumlar baş gösterebilir.**

Birinci olarak, kapasite yetersizliği kamuda etik dışı davranışları hazırlayan etmenlerin başında gösterilmektedir. Kamu hizmetlerinde kapasitenin yetersiz olduğu durumlarda, yani arz ve talep eşitlenmesi olmadığı takdirde eğer ahlaki değerlerle bezenmiş sağlam bir siyasi irade ve kamu yönetiminde etkili hesap verme sorumluluğu mekanizması da yoksa kamu hizmetlerinin sunumunda ve dağıtımında kayırma başta olmak üzere çeşitli ahlak dışı tutumlar baş gösterebilir. Günümüzde ahlak dışı davranışların az gelişmiş ülkelerde daha çok görülmesinin önemli bir nedeni, kentleşme ve hızlı nüfus artışı sürecinde bu ülkelerde kamu hizmetlerinin sunumunda kapasitenin yetersizliği sorununun baş göstermesidir. Bu konu ile ilgili bir diğer husus da aslen kıt olan kaynakların dağılımında

da eşitsizlik bulunmasıdır.

İkinci neden olarak, kamu görevlilerinin maaşlarının ve diğer sosyal haklarının özel kesime göre düşük olmasından kaynaklanan motivasyon düşüklüğü gösterilebilir. Düşük maaş birçok kamu görevlisinde görülen kamu hizmeti bilinci ve temel değerlerdeki azalma ile birleştiğinde, işleri savsaklama eğiliminden rüşvet ve hediye kabul etmeye kadar geniş bir çerçevede kamu görevlilerinin ahlak dışı davranışları oluşmaktadır. Ayrıca, kamu görevlilerini daha fazla çalışmaya iten moral gerekçe olan fazla çalışma yolu ile fazla getiri sağlama imkânının bulunmaması, bir başka deyişle kamu personeli maaş politikası ile personelin performansı arasında ilişki kurulmamış olması da kamuda etik dışı davranışları arttırıcı etki yapmaktadır.

**Kamu personeli maaş politikası ile personelin performansı arasında ilişki kurulmamış olması da kamuda etik dışı davranışları arttırıcı etki yapmaktadır.**

Üçüncü ve önemli bir neden de kamu personelinin işe alımı ve yükseltilmesinde liyakatin esas alınmamasının meydana getirdiği olumsuzluklardır. Personel politikalarının liyakate değil de başta siyasi tercih olmak üzere hemşehrilik, mezhep ilişkisi, etnik yakınlıklar, bireysel akrabalık veya duygusal ilişkiler gibi diğer ilişkilere dayandığı durumlarda etik dışı davranış eğilimi artmaktadır.

Dördüncü neden, etik dışı bir davranışın gerçekleşmesi durumunda yakalanma ihtimali ile yakalanıldığı takdirde alınacak cezanın ağırlığının etik dışı davranış üzerinde ciddi etkisinin bulunmamasıdır.

Beşinci neden olarak kamu kurumlarının iş yüklerinin fazlalığı, işlerin gerektiği kadar hızla yürümemesi, aşırı bürokrasi ve kırtasiyecilik eğilimlerinin bulunması sayılabilir. Çünkü, yeterince hızlı işlemeyen bir idari mekanizmada kendi işlerini hızla yaptırmak isteyen vatandaşların etik dışı davranışlar konusunda kamu görevlilerini zorlamaları ihtimal dışı değildir.

Altıncı neden, kamu yönetiminde dış denetimin yeterince etkin olmamasıdır. Teftiş gibi hiyerarşik nitelikli idari denetimler, kamu yönetiminde ahlak dışı davranışları önlemekte yeterli olmamakta; başta sivil toplum ve basın olmak üzere, kamuoyunun etkin denetimi gerekmektedir.

Yedinci neden, bir yönüyle ahlak dışı davranış eğiliminin toplumsal boyutuyla ilgilidir. Ahlak dışı davranışların yaygın olması hem vatandaşlarda hem de kamu görevlilerinde sahte bir meşruiyet hissi getirmekte ve başkalarının da bu tür davranışlarda bulunmaları, kendi davranışları için psikolojik bir gerekçe hâline getirilmektedir. Bu, bir bakıma kendini yeniden üreten bir süreç olup ya vatandaşlar ya da kamu görevlileri yönünden bu zincirin bir halkasının kırılması ile bu süreç sonlandırılabilir.

Kamu yönetiminde yozlaşma ve etik dışı tutum ve davranışların önüne geçebilmek için adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerlere dayalı bir kültürel altyapının kamu yönetiminde kurumsallaştırılması gerekmektedir. Çünkü, çeşitli kurumsal ve psikolojik nedenlerle birlikte, kamu yönetiminde yolsuzluk ve diğer etik dışı tutum ve davranışların gelişmesinde kültürel etmenlerin de önemli yeri bulunmaktadır. Türk kamu yönetimi özelinde, bu etmenler şu şekilde listelenebilir (Özsemerci, 2005): Çıkarıcılık, makam düşkünlüğü, kurum/meslek taassubu, "bu maaşa bu kadar iş" anlayışı, hukukun üstünlüğü anlayışının eksikliği, hizipçilik, ahlaki değerlerde aşınma ve ahlak dışı davranışların ürettiği olumsuz sonuçların farkında olmama. Ayrıca, kamu görevlilerinin daha fazla maddi çıkar veya makam hırsı içinde olmaları, yetersiz eğitim ve bilinçlendirme, ideolojik etkiler, kamu görevlilerinin bazılarında görülen psikiyatrik bozukluklar, disiplinsizlik ve denetim eksikliği gibi hususlar da kamu yönetiminde ahlak dışı tutum ve davranışların nedenleri arasında gösterilmektedir.

**Personel politikalarının liyakate değil de başta siyasi tercih olmak üzere hemşehrilik, mezhep ilişkisi, etnik yakınlıklar, bireysel akrabalık veya duygusal ilişkiler gibi diğer ilişkilere dayandığı durumlarda etik dışı davranış eğilimi artmaktadır.**

**Kamu yönetiminde yozlaşma ve etik dışı tutum ve davranışların önüne geçebilmek için adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerlere dayalı bir kültürel altyapının kamu yönetiminde kurumsallaştırılması gerekmektedir.**

## Kamu Görevlilerinin Karşılaşabilecekleri Etik İkilemler

Etik ikilem, özellikle karar verme aşamasında önem verilen iki veya daha fazla değer çatışma hâlinde olmasıdır. Kamu görevlileri, karar verme sürecinde (Tablo 6) bu ikilemlerle az ya da çok karşılaşır ve kendilerinden ahlakilikten ayrılmadan bu değerler arasında bir denge gözeterek veya kamu yararı için o anda en faydalı çözümü bularak bir tercihte bulunmaları beklenir. Ancak, bu oldukça zor bir durumdur. Çünkü, kamu görevlisi çatışan bu değerlerden birini korursa diğerini koruyamamaktadır ya da bir veya daha fazlasını koruyabilmek için diğerlerini kısmen de olsa göz ardı etmek zorunluluğu bulunmaktadır (Şen, 2012, 16-20) .

### Tablo 6.

#### *Kamu Yönetiminde Etik Karar Alma Süreci*

- Adım 1: Karar alma sorununu tanımla
- Adım 2: Paydaşları tanımla ve değerlendir
- Adım 3: Temel ilke, kanun, yönetmelik ve politikaları tanımla
- Adım 4: Alternatif kararları tanımla ve değerlendir
- Adım 5: Farklı bir görüş araştır
- Adım 6: Bir karar alıp eyleme geç

Ayrıca, unutmamak gerekir ki kamu görevlileri de insandır ve onları ahlak dışı kararlar verme konusunda motive eden ve ilk bakışta çekici görünen birçok neden bulunabilir. Bu nedenlerden bazıları, Tablo 7'de görülmektedir.

### Tablo 7

#### *Çalışanları Ahlaki Olmayan Davranışa Yönelten 10 Neden*

- Mali sorunlar
- Siyasal görüş
- Kişisel ve ailesel kazanç isteği
- Açgözlü olma
- İyi niyet ve duygusallık
- Kişisel güç kazanma isteği
- Yasaların ve kuralların bilinmemesi
- Kişinin ahlak anlayışı ve ahlak değerleri
- Yöneticilerin davranışı
- Kamu kurumlarının kendilerine özgü kurumsal ahlak anlayışı

Kamu görevlilerinin karşılaşılabilecekleri ikilemleri, içerdikleri kombinezonlara göre birçok türe ayırmak mümkün ise de burada en fazla karşılaşılan dört tür üzerinde durulacaktır.

Kamu görevlilerinin karşılaştıkları birinci ikilem türü, önlendeki seçeneklerin hiç birisinin tam manasıyla tatmin edici olmadığı, onların içinden en az kötü ya da diğerlerine göre daha iyi olan seçeneğin belirlenmesi durumudur. Örneğin, yıkılan bir köprünün yenisinin yapılması için açılan ihalede, ihaleye katılmak üzere başvuran firmaların hiç birisi, tam anlamıyla yeterli şartları taşımamaktadır. Ancak, yeni bir ihalenin açılması için gerekli zaman yoktur ve kararın bir an önce verilmesi gerekmektedir. Bu durumda kamu görevlisi, yeterli şartları taşımayan firmalar içinde, diğerlerine göre en iyisini seçmek durumundadır.

İkinci ikilem türü, seçeneklerin birden fazlasının ya da tamamının kendi başına iyi olduğu ve birisinin seçilmesi durumunda diğerinden vazgeçilmesinin gerektiği bir durumdur. Burada kamu görevlisi, "en iyi"ler arasında bir seçim yapmak durumundadır. Örneğin, bir kamu görevine atamada, aynı okuldan ve aynı diploma derecesiyle mezun olan, yapılan sınavlarda da aynı performans gösteren iki aday arasından birisinin tercih edilmesi, böyle zor bir seçimi gerektirmektedir.

Üçüncü ikilem türü, farklı kişi ve gruplar üzerinde farklı etki ve sonuçlar doğurması muhtemel bir kararın verilmesidir. Burada en fazla kişiyi memnun edecek bir kararın verilmesi gerekmektedir.

Kamu görevlilerinin karşılaşılabilecekleri dördüncü ve son ikilem türü, verecekleri kararın muhtemel sonucundan, kendilerinin ya da yakınlarının olumlu ya da olumsuz ve/veya dolaylı ya da dolaysız etkilenmeleri durumudur. Böyle bir durumda, "çıkar çatışması" söz konusu olmaktadır. Yani, karar alıcının bireysel çıkarları ile genel anlamda kamu çıkarı çelişmektedir. Bir kimsenin, kendi çıkarı aleyhine bir karar verebilmesi son derece güçtür. Böyle durumlarda, ilke olarak karardan olumlu ya da olumsuz ve/veya dolaylı ya da dolaysız olarak etkilenebilecek kamu görevlilerinin, karar verme sürecine katılmamaları gerekmektedir.

Seçenekler arasında kararsız kalmak, çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğurur. Bu durumu anlatan "Buridan'ın eşeği" diye bilinen felsefi bir örnek vardır.

**Unutmamak gerekir ki kamu görevlileri de insandır ve onları ahlak dışı kararlar verme konusunda motive eden ve ilk bakışta çekici görünen birçok neden bulunabilir.**





Tanınmış Fransız filozofu Buridan, aç ve susuz bir eşeğin iki yanına, aynı uzaklıkta bir torba yulafla bir kova su bulunduğu, eşeğin hangisini önce seçeceğine karar veremediği için öleceğini yazmıştır. "Önce suyu içeyim de yulafı sonra mı yiyeyim, yoksa önce yulafı yiyeyim de suyu sonra mı içeyim?" derken eşek açlıktan ve susuzluktan ölür.

## Sonuç

Kamu politikalarının ahlaki çerçevede belirlenip uygulanması ve kamu yönetiminin de ahlaki bir altyapıya sahip olup kamu görevlilerinin bu temel ahlaki değer ve ilkeleri içselleştirmeleri, bir ülkede erdem ve adalete dayanan toplumsal yaşamın ön şartlarından biridir. Kamu yönetiminde ahlaki ilke ve değerlerin yaygınlaştırılması, siyasetçilerin kamu politikalarının dizaynı ve uygulamalarında ahlaki değer ve ilkelere riayet etmeleri, kamu görevlilerinin her türlü eylem ve işlemlerinde ahlaklı olmaları ve kamu hizmetlerinden yararlanan bireyler ve toplumun da işlerini daha kısa sürede ve kolayca yaptırmak veya başka bir nedenle kamu görevlilerini ahlak dışı yöntemlere teşvik etme yerine onların ahlaki davranışlarını ödüllendirmeleri ile mümkün olabilir.

Kamu yönetiminde ahlak dışı davranışlar kamu görevlilerinin ahlak düzeyi, kamu görevlilerinin gelir seviyesi, toplumun bu konudaki bilinçsizliği ve bürokratik mekanizmaların yetersizliğinden beslenmekteyse de bu tür davranışların, her şeyden önce psikolojik bir bozukluk olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca, toplumun baskıları sonucunda ortaya çıkan baskılara daha iyi karşı koyabilmek ve daha ahlaki kararlar alabilmek için kişisel değerlerin, ahlaki yapının çok iyi yerleşmiş olması gerekir. Bu değerler bireylerde geliştikçe daha ahlaklı bir toplum, yöneticilerde geliştikçe daha ahlaklı bir kurumdan söz edilebilir.

Kamu yönetiminde ahlaki sorunların çözümü için, bu sorunların tam nedenlerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Özellikle Türk kamu yönetimi dikkate alındığında bu nedenlerin en önemlileri arasında toplumun ahlaki yönden yozlaşması ve etik kültürün yeterince yerleşmemiş olması, kamu yönetiminin iç ve dış denetiminin yetersizliği, sivil toplum ve medyanın kamu yönetiminde ahlaka yeterince ilgi göstermemesi, kamuda iyi yönetim ortamı ile ahlaki hukuki ve kurumsal altyapının kurulmasında gecikme ve kamu çalışanlarının ücret ve sosyal haklarının yetersizliği bulunmaktadır.

Kamu yönetiminde ahlakın yaygınlaştırılması iki yönlü bir çaba ile mümkündür. Bir taraftan toplumda ahlaki yozlaşmaların önüne geçmek ve toplumun

kamu görevlilerine işlerini yaptırmak için baskı yapar durumda olmaktan çıkarılıp kamu yönetiminde ahlakın denetimini yapar hâle getirilmesi; diğer taraftan da kamu yönetiminde iyi yönetim ve yönetişim ortamı oluşturularak ahlaki ilkelerin, bu ilkelere uyulmaması durumunda uygulanacak yaptırımların ve kamu kurumlarında ahlakın yaygınlaştırılması için hangi kişi ve kurumların ne gibi görev yapacaklarının net olarak belirlenmesini içeren ahlaki altyapının oluşturulması gerekmektedir.

Son yıllarda kamu yönetiminde ahlak konusu diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de önemini artırmaktadır. Bu çerçevede, Türk kamu yönetiminde ahlaki altyapıyı geliştirmek amacıyla birçok kanuni düzenlemeler yapılmış, kamu görevlilerinin uymaları gereken ahlaki standartlar bir yönetmelik ile belirlenmiş, Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve kurumlardaki etik komisyonları başta olmak üzere birtakım idari mekanizmalar oluşturulmuş ve kamu kurumları ile toplumda ahlaki bilincin artırılması amacıyla birtakım etkinlik ve projeler yapılmıştır. Ancak yine de kamu yönetiminde ahlaki ilkelerin tam olarak yerleştirilebildiğini söylemek zordur. Hatta, son birkaç yıldır Uluslararası Şeffaflık Örgütü’nün verilerine göre, Türkiye’nin ahlak konusunda diğer ülkeler içindeki yeri giderek düşmektedir. Bu durum, kamu ahlakı konusunda daha fazla ve yeni girişimlere gerek duyulduğunu göstermektedir.

Kamu yönetiminde ahlakın yerleşmesi için alınması gereken en önemli tedbirler şu başlıklar altında özetlenebilir: Zihniyet değişikliği, eğitim ve toplumsal bilinçlendirme, kamu yöneticileri ile birlikte toplum da ahlaki ilkelere uyulmamasının sonuçları hakkında bilinçlendirilmesi, çalışanların moral, motivasyon, gelir düzeylerinin yükseltilmesi, yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla kamu personeline örnek olması, kamu görevlilerinin sadece hiyerarşik üstlerince değil kamuoyu ve sivil toplum tarafından da gözetlenmesi, kurumsallaşma ve iş ahlakına kurumsal duyarlılık, yürürlükte olan yasaların kararlılıkla uygulanması, bazı hassas alanlar için özel ahlaki standartların geliştirilmesi, kamu kurumlarının yeterince hızlı, etkin ve verimli çalışmasının sağlanması, bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla idari işlem ve süreçlerin basitleştirilerek kamu görevlilerinin takdir yetkilerinin sınırlandırılması ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin tam olarak hayata geçirilmesi. Bütün bu tedbirler arasında toplumsal ve bireysel ahlaki bilinç oluşturma kritik bir öneme sahiptir. Çünkü, ahlaki değer ve kurallar kamu yönetimi içerisinde kurumsallaşmaz ve kamu personeline tam olarak benimsenip içselleştirilmez ise ahlak dışı davranışların cezai tedbirler ile önlenmesi oldukça zordur.



**ÖRNEK OLAY**

Hangi davranış daha ahlakidir? Siz olsaydınız nasıl davranırdınız?

1- ABCD kurumunda üst düzey yönetici olduğunuzu varsayalım. Bir sivil toplum örgütü Akdeniz sahillerinde bulunan 5 yıldızlı bir otelde eğitim-değerlendirme toplantısı düzenliyor. 5 gün süresince otelde kalma, yemek ve çok sayıda eğlence size ücretsiz sunuluyor. Gün boyunca da o sivil toplum kurumunun gelecek yılın planlarını tartışacağı oturumlar var. Birkaç yıldan beri ABCD kurumu o STK'nın desteklenmesi için yıllık 500.000 TL katkıda bulunmaktadır. Bütün giderleriniz o STK tarafından karşılanmak üzere etkinliğe çağrıldınız. Bu çağrıyı kabul eder misiniz? Neden?

2- Yıllardan beri siz ve Hulusi Adalı yakın arkadaşsınız. Eşleriniz de iyi arkadaşlar. Son birkaç yıldır H. Adalı ve eşi, evlenme yıl dönümünüzde sizi ve eşinizi yazlıklarında misafir ediyorlar. H. Adalı, sizin müsteşarı olduğunuz ABCD Bakanlığında büyük ihaleler alan bir iş adamıdır. Siz de müsteşar olarak bakanlık ihale komisyonu üyesisiniz. Ama geçen yıl H. Adalı'nın şirketi bakanlığınızdan ihale alamadı. H. Adalı size telefon ederek bu yıl yazlığa yine beklediklerini ve sürpriz ikramları olduğunu söyledi. Kabul eder misiniz? Neden?

3- Dört yıldan beri ABCD Belediyesinde başkan yardımcısıdır. Bu görevde büyük başarı gösterdiniz ve belediye başkanının en gözde yardımcısı durumundasınız. Avukat olan eşiniz size, belediye başkanlığı için partinin kendisine teklif getirdiğini ve kabul ederse başkan seçileceğine kesin gözüyle baktığını söyledi. Eğer eşiniz başkan seçilirse başkan yardımcısı olarak görevinizi sürdürür müsünüz? Neden?

4- ABCD ilçesinde belediye başkanı olduğunuzu varsayalım. Seçim vaadi olarak, ilçenizin merkezî bir bölgesinde bir iş merkezi projesi yapmaya söz verdiniz. Ancak belediye olarak mali imkânlarınız kısıtlı olduğu için projeyi hayata geçiremiyorsunuz. İlçenizde yüksek bir iş hanı ile bir alışveriş merkezi yapmak isteyen bir müteahhit, iş merkezi projesini gerçekleştirip belediyeye bağışlamayı, karşılığında da yapacağı binayı şimdiki imar planı bölge sınırlamalarının izin verdiği kadar iki kat daha yüksek olarak yapmayı önermektedir. Müteahhit, bu öneriyi doğrudan size yapmış ve bunu belediye meclisine götürüp götürmemeyi size bırakmıştır. Öneriyi gecikmeksizin meclise götürür müsünüz? Neden?

5- Siz ABCD Belediyesinde mali hizmetlerden sorumlu başkan yardımcısıdır. Ali Güllü ise belediyenizde mali hizmetler müdürü olarak çalışmakta; sorumluluklarının ve görevinin gereği raporlarını size vermektedir. Ali'nin görevi, zabıta tarafından tahakkuk ettirilen toplanan bütün para cezalarının miktarların doğru alınıp alınmadığı ve toplanmış paraların para toplama cezasına dayanıp dayanmadığı yönlerinden denetimini yapmaktır. Ali, gayet çalışkan ve zeki bir çalışandır.

Şehirde bir söylenti dolaşmaktadır. Söylentiye göre kentinizde zengin ve saygın bir iş adamı zabıta tarafından yapılan bir denetimde, bir otelde bir hayat kadınıyla görüntülenmiştir. Otele polis çağrılmış ve polis tutanak tutarak gitmiştir. Ancak, kişi önemli olduğu için olayın gizli tutulması kararı alınmıştır. Bu olay, nedense bir şekilde duyulmuş ve kentte çokça konuşulan bir konu olmuştur Bu olayın faili iş adamı size bu olayla ilgili yakınmasını iletikten sonra yaptığınız araştırmada, bu öyküyü yerel toplantıda anlatanın Ali Güllü olduğuna kani oldunuz. Polis rapor-

larının gizli olmasına karşın, Ali'yi gerçeklerle yüzleştirdiğinizde bu öyküyü kendisinin anlattığını kabul etti. Ali'yi kovar mısınız? Neden?

6- Veli Berber, ABCD Belediyesinde uzun yıllardır çalışmaktadır ve basamaklarda sürekli yükselerek zabıta müdürü olmuştur. Geçen hafta Veli, iki zabıta memurunun ceza kestiği bir iş yerine çağrılmıştı. Ceza kesilen kişi, iktidar partisi il başkanının yeğeni olan Aysun idi. İl Başkanı Mehmet Kalaycı da olay yerindeydi. Kalaycı, yeğenine haksız yere ceza kesildiğini savunuyordu. Zabıta memurları Veli Berber'e, Aysun Hanım'ın dükkanının açıkça sokağa sandalye-masa koyduğu ve trafiği engellediğini gördüklerini, kendisine onları kaldırmasını söylediklerini, Aysun'un ise kendilerine hakaret, hatta küfür ettiğini söylediler. Çevredeki esnaf da olayı görmüş ve uzaktan bakmaktadır ancak zabıta memurları lehine şahitlikten çekinmektedir. Veli gelmeden önce, Aysun trafiği engelleyen masaları kaldırmıştır. İl Başkanı Kalaycı ise hem Veli'yi hem de zabıta memurlarını şikâyet edip sürgüne göndermekle ve haksız işlem dolayısıyla dava etmekle tehdit etmektedir.

İşinden olacağı korkusuyla Veli Berber, memurlara durumu idare etmelerini, kesilen ceza notunu yırtmalarını ve işlem yapmamalarını emretti. Konu başkan yardımcısı olarak sizin önünüze geldi. Veli Berber'i işinden atar mısınız? Neden?

7- Yakınızda bulunan XYZ Koleji, puanı yüksek ve pahalı bir kolejdır. Lise çağındaki oğlunuzun hayali de orasıdır. Okul müdürüne durumu anlattığınızda, "Herkes kendi seviyesine göre düşsün" gibi bir şaka yaptı. Yani hem mali durumunuzun hem de çocuğun seviyesinin düşük olmasına vurgu yaptı. Ancak, okul idaresi, binanın ruhsata aykırı bölümlerinden dolayı hukuki olarak güçlüklerle karşılaşmaktadır ve ruhsatı tehlikeye girmiştir. Siz, belediyede orta düzey bir yönetici (bilgi işlem müdürü) olmanıza karşın, ruhsatın iptali konusunda yetkili olan komisyonda (belediye encümeni) üye değilsiniz ve sizin bu konuda yapabileceğiniz bir şey yoktur. Ama, eve geldiğinizde gördünüz ki XYZ Koleji size ücret ödemediğiniz ve çocuğunuzun puanı yetmediği hâlde, oğlunuza kontenjan ayırmış ve bunu resmî olarak size bildiriyor. Oğlunuzu bu koleje yazdırır mısınız? Neden?

8- Bir hekim arkadaşınız, sizin belediye yöneticisi olduğunuz kentte, bir grup hekimin yapmayı planladıkları bir hekimler binasına sizin de yatırım yapmak isteyip istemediğinizi soruyor. Siz bilgi işlem müdürsünüz ve bu yatırıma ilişkin herhangi bir karar verme yetkiniz yok. Hekimler kurdukları ortaklıkta pay satıyorlar yalnızca. Bu bina, şehrin hızla büyüyen bir kesimindeki bir alışveriş merkezinin hemen yanına kurulacak. Karşınızda kısa sürede bir hisseyi dörde belki de daha çoğuna katlama imkânı var. Paranız da var. Hekimler binasına yatırım yapacak mısınız? Neden?

9- Belediyenin 15 yeni araca ihtiyacı var. Belediyenin uygulaması, ihalelerde en düşük fiyatı veren satın almayı gerektirmektedir. Yerel bir araba satıcısı 15 arabanın hepsi için 800.000 TL önerirken, 30 km ötedeki bir başka satıcı benzer donanımlı araçlar için 650.000 TL fiyat verdi. Arabaları daha yüksek fiyat isteyen yerel satıcıdan alabilir misiniz? Neden?

10- Mali hizmetler müdürsünüz. Nazlı Edalı, değerli bir çalışandır. Bu bayan yıllardan beri sizinle çalışmıştır. Gerekğinde güvenerek fazladan çalışma ve çaba göstermesini isteyebileceğiniz bir kimsedir. Ne zaman bir sorun varsa o, oradadır ve sizin için rahatsızlık verici durumları geçirmesini bilmiştir. Ona çok şey borçlusunuz. Geçenlerde, Nazlı size geldi ve bir süreden beri kasadan "ödünç" para aldığını ve bunları gizlemek için de sahte alımlar yazdığını anlattı. Aldığı paralar çok değildi, genelde 50 ya da 100 liraydı ve her seferinde aldığı parayı geri ödüyordu. Ancak bilinçaltı onu çok rahatsız ettiği için durumu açıklamak zorunda kalmıştı. Sizin personel politikalarınıza göre, onun yaptığı eylem açıkça işten atılma nedenidir. Onu işten atar mısınız? Neden?

11- Belediye yönetiminde çalıştığınız altı yıllık dönem sırasında milyonlarca liralık bir sürü sözleşmeyi denetlediniz. Bir özel şirketten reddetmeniz çok zor olan bir iş önerisi olarak, belediyedeki işinizden ayrıldınız. Ne yazık ki sizin denetiminiz dışında kalan kötü mali yönetim nedeniyle işiniz yürümedi. Tam zamanlı çalışabileceğiniz bir iş bulabilmek için yaklaşık beş ay zaman harcadınız. Bu süre içinde ayrıldığınız şirketin yeni sahiplerince, şirketi yeniden ayakları üzerinde durdurabilmek için, danışman olarak geri gelmeniz istendi. Onlarla toplam altı gün çalışabildiniz. Beklenmeyen bir biçimde belediye yönetimindeki eski işiniz açıldı. Başvurdunuz ve yeniden işe alındınız. Yaklaşık bir yıl sonra, belediye daha önceleri izlediklerinize benzer bir satın alma duyurusu yaptı. Üstünüz sizden satın alma komisyonunda görev almanızı istedi. Kabul ettiniz. Bundan kısa bir süre sonra, danışmanı olduğunuz eski firmanızın yeni sahiplerinden biri, işlerinizin nasıl gittiğini öğrenmek için size telefon etti. Konuşma çerçevesinde, bu satın alma işini sorarak, ihaleye kendilerinin de katılmayı düşündüklerini söyledi. Ona, bu konuyu tartışamayacağınızı söylediniz, o da fazla üstelemedi. Satın alma komisyon başkanlığından ayrılır mısınız? Neden?

12- ABCD Ticaret ve Sanayi Odasına konuk olarak bir pazar kahvaltı-öğle yemeğinde konuşma yapmanız istendi. Yemek esnasında, konuklardan bazıları, sizden belediye meclisinde görüşülmesi süren bir yerin imara açılması planları hakkında bilgi vermenizi istedi. Konuşmanızın sonunda oturma başkanı size eğitim ücreti yazan bir zarfın içerisinde makul bir miktar para uzattı ve açıkladı: "Bu, bize pazar sabahınızı vermenizin bir karşılığıdır." Ücreti kabul eder misiniz? Neden?

13- Bir süreden beri her gün, iki yakın devriyeden polis memurları, üç devriyenin görev alanlarının kesiştiği bir yere yakın bir lokantada kahve molası için buluşuyorlar. Genellikle çay ya da kahve ve kuru pasta alıyorlar. Bu devriyelerden birinde yeni görevlendirildiniz. Birinci gün kahve molasından sonra kasiyere hesabı ödemek için yürüdüğünüzde lokanta sahibi size, "Hesabınız yok." dedi. Öteki memurlar ödeme yapmadan çıkıyorlar. Siz hesabınızı öder misiniz? Neden?

14- Müjgan Dereli, sizin biriminizde uzun süreden beri çalışmış bir kişidir. En azından iş arkadaşlarının gözünde vicdan sahibi, belki de biraz çok vicdan sahibi ve dürüst olarak görülmektedir. Hep tam vaktinde işinde olur, beklenen tüm zamanı kullanır ve çok çalışır. Ancak herkesin de kendisi gibi olmasını beklediğinden, sık sık, yavaş hareket eden, uzun yemek arası kullanan ya da herkes hasta olmadığını bildiği hâlde hastaymış gibi telefonla bildiren öteki çalışanlardan yakınıdır.

Geçenlerde Müjgan, size müdürlüğün fotokopi makinasında izinsiz fotokopi yapan kimi memurlardan söz etti. Daha da kötüsü, Müjgan'ın görüşüne göre, bu kişiler müdürlüğün telefonunu iş günü boyunca kendi özel konuşmaları için kullanıyorlardı. Bu uygulamalara ilişkin bir genelge yayımladınız. Ama arkadaşlarınca Müjgan istenmeyen personel konumuna düştü. Şu sıralar, yeni ve prestijli bir görev için Müjgan en favori aday durumundadır. Sizin kanaatinizi sordular. Müjgan'ı o görev için önerir misiniz? Neden?

15. Aşağıdaki resmi dikkatle inceleyiniz. Kamu yönetiminde etik/ahlaki ilkeler ile bir ilgisini görebiliyor musunuz?



16. Doktor Ayşe Görmez hastalarından meyve, sebze gibi küçük hediyeler kabul etmektedir. Hediye getiren hastalardan birisi, sağlık güvencesi olmayan bir komşusunun kullandığı bir ilacı kendi reçetesine yazmasını talep etmiştir. Sizce Doktor Ayşe Görmez nasıl davranmalıdır?

[Bu örnek olaylar, Banaji, ve Max-Chugh (2003), Steinberg, ve Austern (1995), Kernaghan, ve Dwivedi (1983) ve Şen, (2012) den ilham alınarak yazar tarafından üretilmiştir].

**ÖRNEK OLAY****Hangi Davranış Daha Ahlakidir?**

Gelişim Bakanlığı, X... Genel Müdürlüğü, Gelişim Y... İl Müdürlüğünde Sami Bey müdür olarak çalışmaktadır. Sami Bey çok iyi eğitim görmüş, görünüşte amirleri ve personeli tarafından çok sevilmektedir. Ancak müdür olabilmesi için mevzuat gereği doğu hizmetini yaparak Y.. İl Müdürlüğüne atanabilmesi mümkün iken, geçen yıl hatırlı tanıdıklarına giderek torpille kendisini önce istisnai bir göreve atamıştır. Orada birkaç gün görev yaptıktan sonrada, eskiden beri memur olarak çalıştığı ve unvan yükselme sınavı sonucunda atanması gerekli müdürlüğe naklen yönetici olarak ataması yapılmıştır. Ayrıca müdür olmasını, memurluğu zamanından tanıdığı sık sık o müdürlükte işi olan ve işlerine kolaylık sağladığı iş sahibi Ökkeş Bey de yardımcı olmuştur. Bu nedenle iş sahibi Ökkeş Bey'e de minnet duymaktadır. Onun bütün taleplerini yerine getirmeye çalışmaktadır.

İş sahibi Ökkeş Bey işi gereği eskiden olduğu gibi, Sami Bey'in müdürlüğe atanmasından sonra da bu müdürlükte birçok işi olmaktadır. Sami Bey'in verdiği destekle işleri sıra beklemeden sorunsuzca yapılmaktadır. Ökkeş Bey çevrede iyi tanınmayan, menfaati için her şeyi yapabilecek karakterde bir kişidir. Bu nedenle Sami Bey'e arkadaşları ve çalışanları Ökkeş Bey'den uzak durmasını telkin ve tavsiye etmektedirler. Ancak Sami Bey, Ökkeş Bey hakkında söylenenleri dikkate almayıp, Ökkeş Bey'e sürekli ayrıcalıklar tanımakta, işlerinin çabuk bitmesi için diğer vatandaşlara ta nımadığı kolaylıkları Ökkeş Bey'e tanımaktadır. Ökkeş Bey de, Sami Bey'i dışarıda lüks mekânlarda yemeklere ve eğlencelere götürmekte ve onu ağırlamakta, ayrıca maddi destek de sağlamaktadır. Ökkeş Bey her işi bittiğinde Sami Bey'e hediyeler de almaktadır. Sami Bey de hediyeleri kabul etmektedir. Bu durumu bilen müdürlük personeli rahatsız olmakla birlikte bir şey yapmamaktadır.

Memur Merve Hanım müdürünün bu tutumundan son zamanlarda rahatsız olmaktadır. Bu nedenle müdürü Sami Bey'e tepki vermeye başlamıştır. Yaşanan olaylara olan kızgınlığından dolayı, fevri davranışları olmaktadır. Ökkeş Bey'e de müdürünün tanıdığı ayrıcalığı tanımamaktadır. Ökkeş Bey, Merve Hanım'ın kendisine ayrıcalık tanımaması gibi davranışlarının önüne geçmek için bir gün, Merve Hanım'a işlerinde kolaylık sağlaması ve kendisine ayrıcalıklı davranması için, küçük bir paket içinde altın iki bilezik hediye etmek ister. Merve Hanım kendisine yapılan bu teklifi reddeder ve iş arkadaşlarının yanında Ökkeş Bey'e bağırır ve kızar. Ökkeş Bey çok zor durumda kalmış ve kendini haklı hâle getirmek için oradakilere; Merve Hanım'ın işini geciktirdiğini, hediyeyi bu nedenle istediğini, etraftakilerin bu hediyeyi gördüğü için almayarak böyle davrandığını, kimse görmeseydi hediyeyi alacağını anlatmaya başlamıştır.

Müdürlüğün hizmetli kadrosunda bulunan Ali Bey çok dürüst ve herkes tarafından sevilen ve takdir gören birisidir. Üniversitede ve lisede çocuk okutmakta, eşi de çalışmamaktadır. İş sahipleri kendisine bahşış ve hediyeler teklif etseler de hiçbirini kabul etmemektedir. Çocuklarının okul masrafları için akşamları mesai saatleri dışında taksi şoförlüğü yaparak ek gelir elde etmektedir.

Memur Merve Hanım ile iş sahibi Ökkeş Bey'in olayına en yakın tanık hizmetli Ali Bey'dir. Ökkeş Bey'in bu suçlamalarına karşı Merve Hanım, Ali Bey'in doğruları söyleyeceğinden emindir.

Müdür Sami Bey tartışma üzerine odasından çıkarak tartışma olan yere gelir. Ökkeş Bey, Müdür Sami Bey'e Merve Hanım'dan şikâyetçi olduğunu söyler ve şikâyetlerini anlatır. Merve Hanım kendisini savunur ve haklı olduğunu ispat etmek için hizmetli Ali Bey'i tanık gösterir. Sami Bey de memur olduğu zamandan beri memuru Merve Hanım ile çalışmak istememektedir. Çünkü Merve Hanım'ın kendisini ihbar edebileceğinden korkmaktadır. Bir fırsatını bulup nasıl tayinini çıkarttırırım diye eskiden beri düşünmektedir.

Müdür Sami Bey odasına önce hizmetli Ali Bey'i çağırır, Merve hanımın aleyhine tanıklık yapmasını, aksi hâlde akşamları mesai saati dışında yaptığı taksi şoförlüğüne göz yumamayacağını ve hakkında soruşturma açacağını belirtir. Ali Bey sessiz kalır ve bir şey söylemez. Müdür Sami Bey hizmetli Ali Bey'in istediği ifadeyi vereceğine emindir. Müdür Sami Bey iş sahibi Ökkeş Bey'e, Merve Hanım ile ilgili şikâyet dilekçesi yazdırır ve şikâyet ettirir.

Şikâyeti incelemek için muhakkik Ahmet Bey görevlendirilmiştir. Ahmet Bey'in görevlendirildiğini duyunca müdür Sami Bey çok sevinir. Çünkü geçmişten arkadaşlıkları vardır. Muhakkik Ahmet Bey inceleme ve soruşturmaya geldiğinde, Müdür Sami Bey her hâliyle taraflı ve memuru Merve Hanım'ın aleyhinde ifadeler kullanarak Ahmet Bey'i etkilemeye ve yönlendirmeye çalışmaktadır. Tecrübeli muhakkik Ahmet Bey'in bu durum dikkatinden kaçmamıştır. Tanık hizmetli Ali Bey olayı dosdoğru muhakkik Ahmet Bey'e anlatır ve yazılı yeminli ifadesini verir. Muhakkik Ahmet Bey gerçekleri öğrenir. Müdür Sami Bey'in yönlendirmelerine rağmen yapılması gerekenleri yapar. Düzenlediği raporunda Sami Bey'in müdürlük görevinden alınmasını, adli ve idari yönden cezalandırılmasını ister. Ökkeş Bey'in de devlet memuruna haksız isnattan dolayı hakkında savcılığa suç duyurusunda bulunulmasını talep eder. Ayrıca Merve Hanım ve hizmetli Ali Bey'in örnek davranışları ve etik davranış ilkelerine uymalarından dolayı ödüllendirilmelerini teklif eder.

Sonuçta; Müdür Sami Bey ile iş sahibi Ökkeş Bey mahkemede yargılanmış ve ceza almışlardır. Sami Bey müdürlük görevinden alınmıştır. Memur Merve Hanım ile hizmeti Ali Bey örnek ve iyi yöndeki davranışları ile görevlerini yerine getirirken etik davranış ilkelerine uymaları nedeniyle amirleri tarafından ödüllendirilmiştir.

### **Tartışma Soruları**

Örnek olayda, hangi etik davranış ilkeleri ihlal edilmiştir?

Olay kahramanlarının davranışları sizce etik mi?

Olay kahramanlarının yerinde siz olsaydınız nasıl davranırdınız?

Olay kahramanlarının karşı karşıya kaldığı etik ikilemler var mıdır?

Bu tür etik dışı davranışların olmaması için kamu kurumlarında neler yapılabilir?

Olaydaki kahramanların tutum ve davranışlarını doğru ve yanlış yönleri ile birlikte ayrı ayrı değerlendirin (Karataş, 2013).



### KAMU GÖREVLİLERİ ETİK SÖZLEŞMESİ

Bu sözleşme, 13.4.2005 tarih ve 25785 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” gereği kamu görevlilerine imzalatılmaktadır.

Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;

\* Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,

\* Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,

\* Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,

\* Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,

\* Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,

\* Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikayet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten yararlananlara, çalışma arkadaşlarıma ve diğer muhataplarıma karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmeyi,

\* Kamu Görevlileri Etik Kurulunca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim.

## Kaynakça

- Aktan, C. C. (1999). *Kirli devletten temiz devlete*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.
- Aktan, C. C. (2017). Kamu hizmetlerinde ahlak kuralları, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/yolsuzlukla-mucadele-stratejileri/ahlak-kodlari/kamu-hizmetlerinde-ahlak-kurallari.htm>, (06.05.2017).
- Ateş, H., Güloğlu, T. ve Es, M. (2009). *Gümrük hizmetleri ve etik*. Ankara: Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Banaji, M. B., & Max-Chugh, D. (2003). How (un) ethical are you?: Ideas with impact. *Harward Business Review*, 81(12), 3-10.
- Berkman, Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi*. İstanbul: TÜSİAD.
- British Broadcasting Corporation. (2017). *Türkiye yolsuzluk algı endeksinde 9 basamak düştü*. <http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-38743141> adresinden 25 Haziran 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Çalık, K. (2012). *Kamu yönetiminde etik değerlerden sapma: Bir kamu örgütü üzerine alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Denhardt, K. G., (1989). Management of ideals: A political perspective on ethics. *Public Administration Review*, Mart/Nisan, 187-193.
- Denhardt, R. B. (1989). *Public administration: An action orientation*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Dunsire, A. (1999). Then and now: Public administration, 1953-1999. *Political Studies*, 47(2), 360-378.
- Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, 459, 1-13.
- Frederickson, G. (1993). *Ethics and public administration*. New York: M.E. SharpeSteinberg.
- Karataş, Y. (2013). *Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ve etik mevzuatı*. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Aday Memur Eğitim Programı bilgi notu, Ankara.
- Kernaghan, K., & Dwivedi, O. P. (1983). Public service ethics: Issues and ideas. In K. Kernaghan ve O. P. Dwivedi (Eds.), *Ethics in the public service: Comparative perspective* (pp. 1-11). Brussels: IIAS
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2005). *Resmî Gazete*, 25785, 13 Nisan 2005.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2014). *Kamu görevlileri etik rehberi*. Ankara.
- Koçak, S. Y. ve Yüksel, G. (2010). Türk kamu yönetiminde etik ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu. *Bilgi Dergisi*, 21, 73-95.
- Nohutçu, A. (2004). Etik ve kamu yönetimi. M. Acar ve H. Özgür (drl.), *Çağdaş kamu yönetimi II* içinde (s. 389-411) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1996). *Ethics in the public service: Current issues and practice*. Paris, France.
- Özarlan, E. O. ve Görgülü, B. (2016). *Türkiye’de yolsuzluk: Yasalar, uygulamalar ve riskli alanlar*. İstanbul: Uluslararası Şeffaflık Derneği.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (07), 179-195.
- Özsemerci, K. (2005). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluk ve yozlaşmanın kültürel altyapısı*. *Sayıştay Dergisi*, 58, 3-20.



- Saylı, H. ve Uğurlu, Ö. Y. (2007). Kurumsal itibar ve yönetsel etik ilişkisinin analizine yönelik bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(3), 76-96.
- Steinberg, S. S. ve Austern, D. T. (1995). *Hükümet, ahlak ve yöneticiler* (çev. T. Ergun). Ankara: TODAİE
- Şen, M. L. (2012). Kamu görevlileri etik rehberi (3. basım). Ankara: KGEK Yayını.
- Taylor, J. W. (1918). The Athenian ephebic oath. *The Classical Journal*, 13(7), 495-501.
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. (2003). Kamu hizmetinde etik: Güncel konular ve uygulama. İstanbul: Yazar.
- Usta, A. (2010). Kamu görevlisinin etik amaç ve ahlaki yükümlülüğüne yönelik bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 468, 159-181.
- Uzun, Y. (2011). Kamu idarelerinde etik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 80, 33-56.
- Waldo, D. (1955). *The study of public administration*. New York: Random House.
- Yüksel İnal, G. (2012). *Kamu yönetiminde merkezileşme: Bir otorite olarak Kamu Görevlileri Etik Kurulu*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

## İLERİ OKUMA ÖNERİLERİ

- Steinberg, S. S. ve Austern, D. T. (1995). *Hükümet, ahlak ve yöneticiler* (çev. T. Ergun). Ankara: TODAİE. .
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. (2009). *Kamu etiği sempozyum bildirileri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2009). *Yolsuzluğun önlenmesi için Etik Projesi. Kamu etiği akademik araştırmaları* (C. 1, 2, 1-143). Ankara: Yazar.
- Yüksel, C. (2005). *Devlette etikten etik devlete: Kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.