



*Derleme / Review*

## Kamu Yönetiminde Etik Rehberlik Faaliyeti Olarak Kamu Görevlilerine Etik Danışmanlık Sunulması

Yaşar Uzun<sup>1</sup>

### Öz

Kamu sektörü organizasyonlarında etik yönetim anlayışının güçlendirilmesi için etik rehberlik faaliyetleri kapsamında yapılması gereken çalışmalardan birisi de kamu görevlilerine etik kodlar, karşı karşıya kaldıkları etik ikilemler ve sorunlara yönelik danışmanlık desteği sağlamaktır. Bu çalışmada, "Kamu görevlilerine etik danışmanlık hizmeti sunulması neden önemlidir ve iyi uygulamalar ışığında ülkemizde bu müesseseyi güçlendirmek üzere hangi alanlarda çalışmalar yapılması gereklidir?" sorularına cevap bulunmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, kamu yönetiminde kamu görevlilerinin "etik tavsiye alma" ihtiyaçlarına dikkati çekerek "etik danışmanlık altyapı ve uygulamalarının" güçlendirilmesi gerekliliğine yönelik farkındalığın gelişimine katkı sunmaktır. Ülkemiz mevzuatında etikle ilgili düzenlemeler kapsamındaki idarelerin etik komisyonlarına kamu görevlilerine etik değer ve ilkelerle ilgili tavsiye ve yönlendirmede bulunma görevi verilmiştir. Bu çalışma, uluslararası iyi uygulama önerileri ve iyi uygulama örneklerine de yer vermektedir. Yapılan değerlendirmeler ışığında, ülkemiz kamu yönetiminde de etik danışmanlık müessesesinin güçlendirilmesi amacıyla mevzuat, etik danışmanlığa dair yapı, etik danışmanlığın teşvik edilmesi, bu hizmeti sunacak insan unsuru, etik danışmanlığa dair idare ve kamu yönetimi performansının değerlendirilmesi gibi alanlarda bir takım çalışmaların yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Danışmanlık, Denetim, Kamu Yönetimi, OECD, Kamu Dürüstlüğü.

## Ethics Counselling To Public Officials As An Activity Of Ethics Guidance In Public Administration

### Abstract

One of the key activities that should be carried out within the scope of ethical guidance activities in public sector organizations is to provide ethics counseling support to public officials regarding codes of ethics, ethical dilemmas and problems they encounter in daily life. This paper has two main questions as follows: Why is it important to provide ethics counseling service to public officials, and in which areas should study be carried out to strengthen this function in our country in the light of good practices? In this context, the purpose of this paper is to draw attention to the need of public officials to receive "ethics advice" in public administration and thus, to raise awareness regarding the necessity of strengthening the ethics counseling infrastructure and practice. In our country's legislation, the ethics commissions of the administrations within the scope of the regulation are given the task of providing advice and guidance to public officials regarding ethical values and principles. This paper includes recommendations on international good practices regarding ethics counseling. The paper concludes that there are still areas to work on and improve in order to promote and strengthen the function of ethics counselling in our public administration.

**Keywords:** Ethics Counselling, Audit, Public Administration, OECD, Public Integrity.

<sup>1</sup> Sayıştay Uzman Denetçisi, Sayıştay Başkanlığı, [yasaruzun@sayistay.gov.tr](mailto:yasaruzun@sayistay.gov.tr), <https://orcid.org/0000/0003-3803-0611>

**Atıf:** Uzun, Y. (2022). Kamu yönetiminde etik rehberlik faaliyeti olarak kamu görevlilerine etik danışmanlık sunulması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40 (1), 201-221.

## GİRİŞ

Kamu görevlilerinin huzurlu bir ortamda çalışmaları, kamu hizmetinin arzu edilen standartlara uygun şekilde üretilmesi ve sunulmasında etkili bir unsurdur. Kamu görevlisini huzurlu kılacak etmenlerden birisi de iş ortamında karşılaşacağı etik ikilemleri ve sorunları aşabilme imkân ve kapasitesine sahip olmasıdır. Kamu görevlilerine bu imkânın ve kapasitenin kazandırılmasında “etik danışmanlık” müessesesi önemli bir fonksiyon icra edecektir. Etik danışmanlık, kamu görevlilerinin karşılaştıkları sorunlarda kamu hizmetlerinin gerektirdiği etik değerlere uygun karar almalarını teşvik eden bir mekanizma olarak, kamu yönetimlerinde etik anlayışın güçlendirilmesinde “rehberlik edici” bir işleve sahiptir. Etik tavsiyeye/danışmanlığa başvurulmanın özendirilmediği bir kurum kültürü, “etik stres”in iş yeri stres kaynakları arasında yer almasına zemin hazırlayabilecektir. Uygulamada etik kararlar almada gerginlik yaşama hâli olarak tarif edilebilen etik stres durumunda, kişisel inançlar, mesleki veya yasal rehberler, davranış kodları ile kurumsal beklentiler arasındaki çatışmalar nedeniyle sergilenecek davranış biçimi belirsizdir. Bu tür durumlarda kişiler “doğru” davranışı belirlemede güçlük yaşayabilmektedirler (Imboden, 2020). Etik ikilemler ve sorunların da kamu görevlileri üzerinde “etik stres” kaynağı olabileceği düşünüldüğünde kamu sektöründe etik danışmanlık mekanizmalarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Etik danışmanlığın özendirilmediği ve güçlendirilmediği bir kamu yönetiminde, kamu görevlilerinin etik değerler ışığında karşılaştıkları sorunları aşmalarında sıkıntı yaşamaları; görevlerine tam bir şevkle sarılamamaları; bireysel ve kurumsal dolayısıyla kamu performansında zayıflama görülmesi; kamu görevlilerinin stres kaynaklı sağlık sorunları yaşamaları; iş verimliliğinin düşmesi; işten ayrılma isteklerinin artması gibi kamu kaynağının yönetilmesini olumsuz şekilde etkileyen sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Diğer bir açıdan bakıldığında da kamu görevlilerine etikle ilgili olarak zamanında rehberlik edici mahiyette tavsiyelerin sağlanmasıyla, kamu görevlilerinin etik dışı davranış sergilemelerinin önlenmesine, idarede etik kültürün ve anlayışın güçlendirilmesine katkı sağlanmış olacaktır.

Öte yandan kamu görevlilerinin etkileşimde buldukları iş çevresinde ve işle bağlantılı olarak özel yaşamlarında kamu görevine ilişkin sahip oldukları unvan, konum ya da pozisyon itibarıyla nasıl davranmaları gerektiğinde tereddüde düştükleri durumlarda “etik tavsiye” alma ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçlarının karşılanması için kamu liderlerinin tedbirler almaları gerektiği aynı zamanda uluslararası genel kabul gören bir yönetim anlayışıdır. OECD’nin geçmiş yıllarda “Etik Altyapı” (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2005), yakın zamanda ise “Kamu Dürüstlüğü” (OECD,2017) olarak geliştirdiği yönetim çerçevelerine bakıldığında kamu görevlilerine etik tavsiye almaları için danışma hizmeti sunulması kamu yönetimlerinde etik yönetimin güçlendirilmesinde rehberlik edici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (OECD, 2005 ve OECD, 2017).

Bu çalışma kamu görevlilerine etik danışmanlık hizmeti sunulmasının neden önemli olduğu ve iyi uygulamalar ışığında ülkemizde bu müesseseyi güçlendirmek üzere hangi alanlarda çalışmalar yapılması gerektiği sorularına cevap aramaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı; kamu yönetiminde kamu görevlilerinin “etik tavsiye alma” ihtiyaçlarına dikkati çekerek kamuda “etik danışmanlığın” güçlendirilmesi gerekliliğine yönelik farkındalığın gelişimine katkı sunmaktır. Çalışmada, etik danışmanlığın neden önemli olduğu, kamu yönetiminde “danışma” ihtiyacının kültürel zemini, muhtelif kamu idareleri ve organizasyon örneklerinde etik danışmanlık yapı ve uygulamaları üzerinde durulacaktır. Çalışmada, kamu yönetimlerinde etik

danışmanlıkla ilgili “iyi uygulama esaslarına” yer verilerek ülkemiz kamu yönetiminde bu müessesenin güçlendirilmesine yönelik değerlendirmeler de yapılacaktır.

## 1. TEMEL KAVRAMLAR ÜZERİNE

Günümüzde sıkça duymaya alıştığımız “etik” kavramı, ahlaki hayatı ele alıp tartışan, moral değerler ile ideallerden meydana gelen ve ahlak adı verilen olguya yönelen felsefe disiplindir (Türer, 2020). Etik, karmaşık sorulara cevap verirken bireye yardım eden ve yol gösteren bir değerlendirme kaynağıdır. Bu anlamda etik, insanın eylemlerinin değerlendirilmesini yapmayı ve farklı seçeneklerden en iyi ve doğru olanının ne olduğunu belirlemeyi, eylemlerini niçin seçtiğini gerekçelendirmesini ve tüm bunları yaparken de “etik muhakeme” yapma süreçlerini içermektedir (Aydın ve Saldırım, 2019). Etik, ahlaki şekillendiren değerler çerçevesinde hangi davranışın doğru olacağını belirlemeye yönelik sistematik bir düşünme sürecidir. Bu yönüyle etik düşünme, “ahlakın gücünü” artıran bir etkiye sahip olacaktır. Kamu yönetimi açısından ele alındığında “etik yönetim”, karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uyulması gereken adalet, doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, şeffaflık, hesap verebilirlik vb. bir takım ahlaki ilke ve değerler bütünü benimsen, karar ve işlemlerinde uygulayan yönetimdir (Eryılmaz, 2010). Etik yönetim açısından kurumsal işleyişte değerlere yaraşır bir çerçevede yönetim sergilenmesi, bütün mensupların bu değerleri benimseyerek gönüllü şekilde hayata geçirmeyi arzu etmesi önem taşımaktadır. Etik yönetim anlayışını benimseyen kamu yönetimlerinde (ve dolayısıyla kamu idarelerinde) etik değerlerin hayata geçirilmesi için yapılması gereken çalışmalar etik liderlik şemsiyesi altında belirli bir koordinasyon içerisinde planlanır, uygulanır, izlenir ve değerlendirilir (European Organisation of Supreme Audit Institutions Task Force on Audit and Ethics [EUROSAI TFAE], 2017).

Kamu yönetimlerinde etik yönetimin güçlendirilmesinin önemli sacayaklarından birisi “etik rehberlik” işlevidir. Kamu yönetimlerinde etik rehberlik, değerler ve davranış standartlarının tanımlanmasıyla (etik davranış kodu); liderlerin güçlü taahhütleriyle ve eğitim, öğretim gibi mesleki sosyalizasyon faaliyetleriyle sağlanır (EUROSAI TFAE, 2017a). Bu işlevin önemli bileşenlerinden birisi de bu çalışmaya konu olan etikle ilgili hususlarda kamu görevlilerine “danışmanlık” hizmeti sunumudur (OECD, 2005). Etik danışmanlık, kamu çalışanlarına etikle ilgili sorularına “tavsiye” niteliğinde cevap verme hizmetidir (OECD, 2005). Etik danışmanlık hizmeti denildiğinde, etik değerlerin kamu yaşamında karşılaşılan özel durumlarda nasıl yorumlanması gerektiği, hangi davranış ve tutumun “kabul edilebilir” olacağı hakkında tavsiyede bulunmakla ve idarenin etikle ilgili temel konularda izleyeceği yaklaşımlara dair gerekli rehberlik desteğini sağlamakla ilgili bir kavram akla gelmektedir (OECD, 2020). Etik danışmanlık, davranışa dair sınır köşe taşlarını gösteren etik değer tabelalarına zarar vermeden nasıl bir davranış sergilenmesi gerektiğini, karşılaşılan durumda hangi yolu izlemenin daha uygun olacağını tarif etme sanatıdır.

Kamu görevlileri, rol ve sorumluluklarını yerine getirirken zaman zaman karar verme süreçlerinde birden fazla karar seçenekleri olan durumlarla karşı karşıya gelebilmektedirler ve hangi seçeneğin daha uygun olacağını belirlemede tereddütler yaşayabilmektedirler. Değerler ekseninde hangi seçeneğin en doğru olduğunun tespitinde zorluk yaşanan bu durumlar “etik ikilem” olarak adlandırılırlar. Etik ikilem, iki veya daha fazla yarışan değerlerin çatışma halinde olmasıdır (Aydın ve Saldırım, 2019). Etik ikilem, bir “doğru seçenek-doğru seçeneğe karşı” durumudur; diğer bir deyişle bir personelin, iki ya da daha fazla çözümün mümkün ve yasal olduğu bir kararla karşılaştığı bir durumdur. Farklı davranış biçimleri mümkündür ve kararların sonuçları olacaktır (EUROSAI TFAE, 2017a). Kamu yönetimlerinde etik ikilemlere kaynaklık etme potansiyeline sahip durumlardan bazıları şunlardır: Menfaat çatışmaları, siyasi tarafsızlık, hediye

ve misafirperverlik ikramları vb (EUROSAI TFAE, 2014). Etik sorunlar ise, kişilerin, kendileriyle ilişkilerinde ve başka kişilerle ilişkilerinde veya insan durumlarıyla ilişkilerinde kararlar alırken ve eylemlerde bulunurken karşılaştıkları değer sorunları olarak tanımlanabilir (Kuçuradi, 2007). Örneğin; İş yerinde liyakate göre görevlendirme yapılması gerekirken adam kayırmacılık yapılması, cinsiyet ayrımcılığı yapılması, psikolojik baskı uygulanması vb.

## 2. KAMU İDARELERİNDE ETİK DANIŞMANLIK DESTEĞİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

Kamu görevlileri, zaman zaman kendilerine göre içinden çıkılmaz olduğunu düşündükleri durumlar veya sorularla karşı karşıya gelebilirler. Etik değerlerle ve bunların gerçek hayatta yorumlanmasıyla ilgili bu soruların doğru cevapları kamu görevlisinin ve alacağı karara konu diğer kişilerin yaşamını etkileyebilecektir. Konunun daha iyi anlaşılması açısından bazı soru örneklerine aşağıda yer verilmiştir:

- İhale yüklenici adaylarından bazıları ile çocuğunuzun okul aile birliği toplantılarında tanışmaktasınız. Komisyon üyesi olarak ihale komisyon toplantılarına katılmamısınız?
- Eşinizle birlikte kurmayı hayal ettiğiniz iş ikinci görev yasağına girer mi?
- Denetim görevlisi olarak eşinizin çalıştığı bir üniversiteyi denetlemeniz de etik açıdan bir sakınca var mıdır?
- Sosyal medyada, söylemlerine katıldığınız siyasal partiye dair paylaşımında bulunabilir misiniz?
- Panik atağı olan ve başka bir rahatsızlığından dolayı muayene olan hastanıza rahatsızlığını olduğu gibi anlatabilir misiniz?
- İşyerinde münakaşa eden iki mesai arkadaşınız da kendileri lehine şahitlik yapmanızı istemektedir, ne yapmalısınız?
- Bütün uyarılarınıza rağmen muhasebeci olan mesai arkadaşınızın hatalı kayıt yapmaya devam ettiğini gözlemlemektesiniz, ne yapmalısınız? vb.

Kamu görevlisinin beynini meşgul eden ve doğru cevabı bulunamadığında vicdani huzursuzluğa yol açabilen bu tür sorular, doğruluk, dürüstlük gibi etik değerlere bağlılığı şiar edinen kamu görevlileri açısından önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kamu görevlisinin zihnindeki sorulara cevap bulmasını sağlayacak kurumsal mekanizmaları oluşturmak mevzuat ve etik liderlik bağlamında kamu yöneticilerinin görevidir. Kamu görevlilerinin etikle ilgili konularda işin ehli kişilere (etik, etik ikilemler, etik karar alma, hatalı davranış, hatalı davranışların yönetimi vb alanlarda bilgi ve tecrübeye sahip kişilere) danışmaları, kendileri ve çalıştıkları idareler açısından birtakım kazanımlar da sağlayacaktır:

Etik tavsiyeye başvuran kamu görevlisi, psikolojik desteğe kavuşma imkânı bulacak ve (varsa) çalışma huzurunun bozulmasına sebep olan etik stres faktörleriyle başa çıkmada kendisini yalnız hissetmeyecektir. Varsa bir mağduriyeti, bunları sırlarını paylaşabilecek bir kişiye ifade etme imkânı edinecektir. İşyerinde karşılaştığı etikle ilgili meselelerin çözümüyle birlikte stres kaynaklı rahatsızlıklardan kurtulma ve uzak kalma fırsatı elde etmiş olacaktır. Nasıl davranması gerektiği bilgisini edinerek sonu cezai yaptırımla bitecek bir duruma düşmekten kendisini kurtaracaktır. Etikle ilgili zihnindeki sorulara zamanında doğru cevabı edinen ve buna uygun davranan kamu görevlisi, meslektaş ve amirleri, aile mensupları ve arkadaşları nezdinde de gerekli saygınlığını koruyacaktır. Hangi durumda nasıl davranması gerektiğini bilen bir kamu

görevlisi profili, vatandaşların gözünde kamu yönetimine ve dolayısıyla devlete yönelik itibar algısını da güçlendirecektir.

Etik tavsiyeye başvurma mekanizmalarını uygulamaya koyan kamu idareleri ve yöneticileri, kurum içi şeffaflığın kültürel boyutunu da güçlendirmiş olacaklardır. Mevzuatın kurumsal bünyede uygulama aksaklıklarını, mevzuata dair anlayışı fark etme imkânı edineceklerdir. İdarede etik değerlere dayalı anlayışı güçlendirmekten sorumlu kişiler olarak ihbar ve şikâyet konusu olabilecek durumların farkına varacaklardır. Bu noktada şunu hatırlatmakta yarar vardır: Etik ile ilgili meselelerde danışmak, doğrudan ihbar veya şikâyet başvurusu yapmak anlamına gelmemelidir. Zira ihbar veya şikâyetinde bulunan kişi, zaten ne yapması gerektiğine karar vermiş ve resmi prosedürleri başlatmak isteyen kişidir. Danışmanlık bağlamında bakıldığında kişiler, ihbar veya şikâyet konusu bir durumla karşılaştığında “ne yapması gerektiğini bilmiyorsa” etik açıdan danışma ihtiyacı duyabilirler.

İdarelerindeki kamu görevlilerine etik danışmanlık imkânı sağlayan yöneticiler, kendilerine emanet edilen kamu kaynaklarının (insan, mali, teknolojik vb) yönetiminde verimlilik ve etkinlik elde edebileceklerdir. Etik danışmaya konu sorunların azalmasıyla, idareye karşı hukuk yollarına başvurulmaya neden olacak durumlardan uzaklaşmış olunur. Kamu ve idarenin itibarının korunması ve gözetilmesine destek verilmiş olur; kamu görevlilerinin hak ve hukuku gözetilerek kurumsal adalet duygusu, aidiyet duygusu pekiştirilmiş olur. Etik danışmanlık müessesesinin güçlendirilmesiyle, etik dışı davranışların ortaya çıkma potansiyeli olarak da tarif edebileceğimiz “etik risklerle” mücadelede kurumsal kapasite güçlendirilmiş olacaktır. Bu yönüyle etik danışmanlık müessesesi etkin şekilde uygulandığında etik riskleri önleme, tespit etme ve uygun tedbiri almada önemli yararlılıklar sunacaktır. Benzer şekilde söz konusu müessese, hata ve usulsüz davranışları önleme, tespit etme ve yaptırıma bağlamada destek sağlamış olacaktır. İş yerinde zihinsel ve duygusal sağlık bakımından huzurlu bir çalışma ortamını teşvik edecek olan etik danışmanlık müessesesinin etkin şekilde uygulanmasıyla gerek kamu görevlisinin gerekse idarenin ve genel olarak kamu yönetiminin performansında artış olacağını beklemek şaşırtıcı olmayacaktır. Etik ile ilgili meselelerden dolayı izne ayrılmaların, işten ayrılmaların olmadığı veya azaldığı bir idare kültürü kamu yönetiminin performansına da olumlu anlamda katkı sunmuş olacaktır.

### 3. KAMU GÖREVLERİNDE DANIŞMA İHTİYACININ KÜLTÜREL TEMELLERİ

“Danışmak” fiili, “bir iş için bilgi veya yol sormak, görüş almak, istişare etmek, müracaat etmek, meşveret etmek” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021) anlamına gelmektedir. Etik yönetim açısından bakıldığında “danışmak” fiili; etik kodlara konu değer, ilke ve kurallara uygun olmayan davranışların önlenmesi, hatalı davranışlardan sakınılması gibi amaçlarla kamu görevlilerinin konunun uzmanı kişiden tavsiye alması, karşılaştıkları durumlarda “doğru davranışın ne olması” gerektiğini, nasıl bir tavır ve tutum izlemeleri gerektiğini öğrenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kültürel kaynaklarımıza baktığımızda bulunduğumuz Türk İslam coğrafyasında gerek bireysel yaşamda gerekse de kamu yönetiminde “danışma”nın önemli olduğuna vurgu yapıldığını görmekteyiz. Buna dair örneklerden bazılarını şu şekilde ifade edebiliriz:

Mevlânâ Celâleddîn-i Rûmî'nin (d.1207; ö. 1273) hakikat arayışındaki insana varlık nedenini, hangi değerler üzerine nasıl bir yaşam sürmesi gerektiğini anlatan muhteşem eseri Mesnevî, bireysel ve kamu yaşamında genel anlamıyla “öğüt alma, danışarak iş görme” ihtiyacına

vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, eski ve tecrübe görmüş akıl (a başvurmak), kişiye yeni bir baht bağışlayacaktır. Mevlânâ'ya göre kişiler bela ve musibetlerden uzak olmak için diğer bir "akıl sahibinin" görüşüne başvurmalıdır. Zira "doğruyu arayan" bir akıl, yine doğruluk üzere hareket etmeyi şiar edinen bir akılla birleşince kötülükten, kötü davranışlardan uzak olacaktır (Uzun, 2020).

XI.yüzyılda Karahanlılar döneminde yaşamış olan Yusuf Has Hacib (Balasagunlu Yusuf), 1070 yılında Karahanlı hükümdarı Ulu Buğra Han'a Kutadgu Bilig adlı eserini sunmuş ve "Has Haciblik" unvanıyla ödüllendirilmiştir (Çakan, 2017). Bu eserde Yusuf Has Hacib'in, devlet yönetiminde "danışarak iş görme"nin önemine işaret ettiğini görmekteyiz. Bu bağlamda, nasıl bir iş yapılırsa yapılsın, insanlara danışılmalı, danışmayanlarla iş birliği yapılmamalıdır. Danışmak, bir işin sonunda pişman olmamak için önemlidir. Kişiler, işlerini, görev ve sorumluluklarını nasıl göreceğini bilmiyorlarsa bilen başkasına danışmalıdırlar. Danışmak gerektiğinde, kişiler kendi yakınlarına (yakın, arkadaşı, amir/güvenilen kişi vb.) danışmalıdırlar. Danışılan kişi/-ler danışılan hususta neyin yapılmasını yararlı görüyorsa danışanlar o doğrultuda hareket etmelidirler. Kutadgu Bilig, "danışman"ın vasıfları arasında akıl ve bilgi sahibi olması gerektiğini ifade etmekte; danışmanın danışılan hususta kendi yararını düşünmemesi gerektiğini hatırlatmaktadır (Uzun, 2020a).

Büyük Selçuklu Sultanı Melikşah'ın, devlet yönetimiyle ilgili bir kitap yazılması talebi üzerine Nizâmülmülk'ün 485'te (1092) tamamladığı Siyâsetnâme'si de (TDV, 2007: 195) kültürel kaynaklarımız arasında ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Büyük Selçuklu Veziri Nizamülmülk'ün bu eseriyle dikkatlerimizi çekmek istediği hususlardan birisi de, Kur'an-ı Kerim'de yer alan bir ayetten (Âl-i İmrân Suresi/159) bahisle devlet yönetiminde, kamu görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde "istişare" etmenin (danışmanın) önemi üzerinedir. Müellife göre, görüşüne başvurulacak kişiler bilgi, deneyim ve tecrübeye sahip olmalıdırlar. Kişiler, danışma sonrasında ortaya çıkan görüşe uygun şekilde davranmalıdırlar (Nizamülmülk, 2017).

Koçi Bey, Osmanlı Sultanı IV. Murad ve Sultan İbrâhim'e devlet idaresinde yol göstermek üzere kaleme aldığı risâlelerle ün salmış olan Osmanlı müellifi ve mütefekkiridir (TDV, 2002). O da İslam inancındaki "işle ilgili danışma" emrinden (Âl-i İmrân Suresi/159) hareketle, devlet işlerinde danışmanın önemine vurgu yapmaktadır. Koçi Bey'e göre, bilmemek değil sorup öğrenmemek ayıptır. Bu açıdan kamu görevlileri, sorup öğrenmekten kaçınmamalıdırlar (Koçi Bey, 1993). Koçi Bey'e göre devlet işlerinde danışılmadan iş görülmesi devlet yönetim düzeninde bozulmalara sebebiyet verecektir (Koçi Bey, 1993). O da, yukarıda zikredilen müellifler gibi danışmanların bilgi, deneyim ve tecrübe sahibi olmaları gerektiğine işaret etmektedir (Koçi Bey, 1993).

Danışma ihtiyacı, aynı zamanda atasözlerimize de konu edilmiştir: "Bin bilsen de bir bilene danış"; "Danışan dağı aşmış, danışmayanın yolu şaşmış" vb.

Yukarıda verilen örnekler bağlamında gerek inanç yapımızda gerekse tarihi ve kültürel kaynaklarımızda devlet işlerinde "danışma"nın önemli bir müessese olarak değerlendirildiğini, bu nedenle kamu yönetimlerinde bu müessesenin güçlendirilmesi gerektiğini anlamaktayız.

#### **4. KAMU YÖNETİMLERİNDE ETİK DANIŞMANLIKLA İLGİLİ İYİ UYGULAMA ESASLARI**

Yukarıda kamu yönetimlerinde etik danışmanlık müessesesinin neden önemli olduğu, tarihi ve kültürel kaynaklarımız da dikkate alınarak izah edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bu başlığı altında ise, söz konusu müessesenin nasıl uygulamaya konulabileceğine ilişkin iyi yönetim

esaslarına değinilecektir. Söz konusu esaslar, bağlayıcı olmamakla birlikte etik danışmanlık müessesesinin etkinliği açısından kamu yönetimlerine “rehberlik edici” mahiyettedir. Etik danışmanlıkla ilgili iyi uygulama esaslarından bazılarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Kamu görevlilerine etik danışmanlık hizmeti sunumu farklı yapı formlarıyla yerine getirilebilir: Örneğin merkezi bir idare, etikle ilgili alanda ihtisaslaşmış bağımsız bir kurum/kuruluş/kurul, idarelerde etikle ilgili politikalar üzerine çalışan birimler veya etik tavsiye sunmakla görevli olanlar vb yapılar aracılığıyla bu hizmet sunulabilir.

Etik danışmanlık hizmeti sunacak yapıda görevli olan kişiler (etik danışmanlar), danışmanlık hizmetinin gerektirdiği uygun profile (bilgi, beceri, deneyim ve tecrübeye) sahip olmalıdırlar. Etiğin “hassas” bir konu olduğu da göz önüne alınırsa, danışmanların, kamu yönetiminin ve ilgili idarenin etik yönetim politikalarına, etikle ilgili bilgi ve mevzuata vâkıf olmaları, etik ikilemleri ve meseleleri etkin dinleyebilme ve analitik düşünebilme, empati kurabilme gibi meziyetlere sahip olmaları tabiidir. Kendisine danışılan kişi olmak, “rol model olmak”, iyi bir geçmişe sahip olmak da demektir. Bu nedenle, etik danışmanların tutum ve davranışlarında herkesin gösterdiği dikkat ve özenden daha fazlasını göstermeleri beklenir. Farklı çalışan profillerinin kendilerine başvurabilecekleri de göz önüne alındığında iletişim kurabilme ve personel ikilemlerini doğru çözüme kavuşturabilecek şekilde dinleyebilme üzerine gerekli eğitim desteğine sahip olmalıdırlar. Danışmanlar, çok zorunlu sebepler olmadıkça (sağlık, etik dışı davranış, emeklilik vb.) değiştirilmemelidirler. Danışmanlar, kamu görevlileriyle, bir idare bünyesinde hizmet sunuluyorsa kurum mensuplarıyla aralarında güven oluşturmalı ve bu güven birliğini bozacak tutum ve davranışlardan uzak durmalıdırlar (OECD, 2020). Danışman ve kamu görevlileri arasındaki bilgi alışverişlerinde gizliliğe saygı göstermeye özel olarak önem verilmelidir.

Etik danışmanlara, sunacakları danışmanlık desteğine karşılık gerekli mesai süresi ve diğer kaynaklar sağlanabilmelidir. Etik danışmanlarla iletişim yöntem ve araçlarına dair prosedürler yazılı hale getirilip kamu görevlilerine, kurum bünyesinde hizmet sunulmasında ise kurum mensuplarına duyurulmalıdır. Örneğin, etik danışmanlarla (mail, e-mail, online portal vb. araçlarla) yazılı iletişim kurmak cevapların açık olmasına destek sağlar ve sözlü tavsiyenin yanlış yorumlanma riskinden de kurtarır. Danışmanlara ait iletişim bilgileri, çalışma saatleri, beklenen cevaplama süreleri vb. hususların açıklığa kavuşturulması danışmanlara erişimi kolaylaştıracaktır. Etik tavsiyenin “yasal görüş” olmadığına özellikle dikkat çekmek ve etkisinin ne olacağını tarif etmek hem etik danışmanları ve hem de kamu görevlilerini tavsiyenin kötü amaçlı veya yanlış yorumlanmasından koruyacaktır. Etik danışmanlar, genel konulara ilişkin standart “soru ve cevaplar” şeklinde tavsiye sunum yöntemlerini de kullanabilirler. Belirli aralıklarla; başvurularla ilgili genel bilgileri, sunulan destek şekillerini, tekrar eden, kamu ya da idare genelindeki konuları kamuoyuna ve kamu görevlilerinin bilgisine (örneğin yıllık faaliyet raporlarıyla, ilgili web alanındaki konu özetleriyle vb. yöntem ve araçlarla) sunabilirler (OECD, 2020).

Etik danışmanlık hizmeti icra edecek olan görevliler, örneğin etik komiteleri, etik liderlikleri, bilgi ve becerileri kabul görmüş kişilerden oluşturulur. Bu komitelere, ilgili idare tarafından istihdam edilmeyen en az bir dış konu uzmanının dâhil edilmesi iyi bir uygulamadır. Zira bu uygulama bağımsızlığı ve itibarı artırır. Öte yandan danışmanlık, etik ikilemler ve zorluklara dair tavsiye sunmaya odaklanmaktadır. Bu nedenle, muhtemel tehditlerin yapısını dikkate alarak, tavsiyenin personelin doğrudan yöneticilerinden farklı kişiler, birimler veya kamu yönetimindeki yapılanmaya bağlı olarak etik danışmanlık hizmeti sunacak otorite tarafından

sağlanmasının genelde faydalı olduğu hususunu akılda bulundurmak gerekir. Ayrıca, etik danışmanların ya da tavsiyede bulunanların danışmanlık açısından bütün personel tarafından erişilebilir olması da önemlidir (EUROSAI TFAE, 2017a).

## 5. ETİK DANIŞMANLIKLA İLGİLİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Kamuda etik danışmanlık işlevinin etkin şekilde hayata geçirilebilmesinde yol gösterici olması amacıyla günümüz kamu yönetimlerinde uygulanan yapı ve yöntemlerin farkında olmak önem taşımaktadır. Bu nedenle aşağıda, kamuda etik danışmanlıkla ilgili tespit edilmiş yabancı ülke uygulamalarına ve ülkemize ait bir uygulama örneğine yer verilmiştir.

### 5.1. Yabancı Ülke Örnek Uygulamaları

Aşağıda “etik danışmanlık” işlevi ile ilgili olarak bu çalışma için tespit edilmiş olan Birleşmiş Milletler Etik Ofisi, Hollanda Yüksek Denetim Kurumu uygulamaları ile Avustralya, Fransa ve Kanada kamu yönetimlerinde öngörülen uygulama yaklaşımlarına yer verilmiştir.

#### 5.1.1. Birleşmiş Milletler Etik Ofisi Uygulaması

Birleşmiş Milletler (BM) Etik Ofisi (The UN Ethics Office), 2006 yılında BM bünyesinde kurulmuş olup, etik kültürü teşvik etmede Genel Sekreter’e yardımcı olan bir kuruluştur. Ofis, BM personeline etikle ilgili meselelerde danışabilme ve (hatalı davranışı raporlama nedeniyle misillemeye uğramaması amacıyla) koruma desteği talep edebilme imkânı sunmaktadır. Ofis, görevlilerin menfaat çatışmalarından kaçınabilmelerine ve karşı karşıya kalındığında söz konusu çatışmaları yönetebilmelerine yardımcı olmak üzere tavsiye sunmaktadır. Bu görevlerine ilaveten; mali beyanlara dair iç prosedürleri yönetmek, etik eğitimler ve BM bünyesindeki kuruluşlar arasında etikle ilgili gerekli uyumlandırma çalışmalarına destek vermek gibi görevleri de vardır (UNEO,2021).

Ofis, tavsiye sunma sürecinde “etik yardım hattı”nı da (ethics helpline) yönetmektedir. Ofis’in tavsiye sunma hizmetiyle, BM görevlilerinin problem veya endişelerini daha rahat ifade edebilmeleri; ilgili mevzuata vâkıf olmaları, seçeneklerini inceleyebilmeleri, sonuçlarını anlayabilmeleri ve böylece BM yararına olacak şekilde etik karar alabilmeleri hedeflenmektedir. Ofis’in menfaat çatışması bağlamında tavsiyede bulunduğu temel alanlar şunlardır:

- Organizasyon dışı faaliyetler;
- İstihdamla ilgili sorular (personel ve amir ilişkilerinde etik ikilemlere dair BM davranış standartları, BM kaynaklarının kullanımı, kariyerle ilgili meseleler, performans değerlendirme konuları vb.);
- Mali menfaatler;
- Hediye, ikram ve ödüller;
- Kurumsal dürüstlikle ilgili meseleler;
- İhale etiği;
- Risk değerlendirme;
- Diğer menfaat çatışmaları vb (UNEO, 2021a).

Ofis, 2019 yılı içerisinde 934 tavsiye talebine karşılık vermiştir. Bu taleplerin dağılımı aşağıda gösterilmiştir:



**Tablo 1: Tavsiye Talep Dağılımı**

<b>Tavsiye Sunulan Alan</b>	<b>Tavsiye Talep Sayısı</b>
Organizasyon dışı faaliyetler	415
İstihdamla ilgili meseleler	124
Atanma öncesi inceleme	92
(Kişisel yatırımlar, varlıklar ve işten ayrılma sonrası sınırlamalar vb. alanlardaki) Diğer menfaat çatışmaları	102
Hatalı davranış raporlama prosedürleri	66
Hediye ve ödüller	107
Kurumsal dürüstlük meseleleri	28
<b>Toplam</b>	<b>934</b>

Kaynak: Activities of the Ethics Office/ Report of the Secretary-General- 1 January to 31 December 2019/ (<https://undocs.org/A/75/82>)

Ofis, 2019 yılında 40 adet yüze yüz danışma toplantısı da yaparak, gerekli durumlarda başvuran personeli BM'nin diğer ilgili kuruluşlarına yönlendirmiştir. Ofis'in Faaliyet Raporu, tavsiye alanlarıyla ilgili olarak 2017-2019 yılları arasında üç yıllık bir karşılaştırma da yapmaktadır. Buna göre, söz konusu dönemde kurum/organizasyon dışı faaliyetlere dair tavsiye taleplerinin %55; hediye ve ödüle dair tavsiye taleplerinin %78 arttığı, istihdama dair tavsiye taleplerinin ise %39 azaldığı dikkati çekmektedir (UNEO, 2020). Ofis, internet alanında etikle ilgili tavsiye talebi için yardım hattı ve e-mail bilgisini de paylaşmıştır.

### **5.1.2. Avustralya Kamu Hizmeti Komisyonu Uygulamaları**

Avustralya Kamu Hizmeti Komisyonu (Australian Public Service Commission/APSC), Avustralya kamu hizmetlerinde kamu görevlilerinin yönetimini geliştirmeyi, yönetici yeteneklerini ve mesleki gelişimlerini sağlamayı amaç edinen ve Başbakanlık İdaresi (Department of Prime Minister and Cabinet) bünyesinde bulunan bir kurumdur (APSC, 2021). Komisyon, kamu sektöründe etik değerleri ve kamu çalışanlarını desteklemek üzere "Etik Danışmanlık Hizmeti" adıyla bir kamu hizmet sunmaktadır. Bu hizmet, işyerinde etikle ilgili gerçekleşen meselelerde ve etikle ilgili konularda nasıl sağlıklı kararlar alacakları hakkında konuşmak ve tavsiye almak isteyen bütün kamu çalışanlarına yöneliktir. Bu hizmet, kamu görevlilerine telefon ve e-mail aracılığıyla doğrudan tavsiye olarak, ilgili internet sayfası üzerinden kurum ve kuruluşlara politika ve iyi uygulama bilgileri paylaşımları yoluyla sunulabilmektedir.

Etik danışmanlık hizmeti kapsamında kamu görevlilerine aşağıdaki hususlara dair tavsiyeler sunulmaktadır:

- Avustralya Kamu Hizmeti Değerleri ve Davranış Kodu, Kamu Hizmeti Kanunu'nun uygulanması ve yorumlanması,
- Kanun'da yer alan hatalı davranış ve ihbara dair hükümlerin yorumlanması ve bu konulardaki politika ve iyi uygulamalar,
- Kamu hizmetinde etik karar alabilme stratejileri ve teknikleri.

Komisyon'un sunduğu bu hizmetle kamu görevlilerine sağlanan tavsiyeler, "yasal" tavsiyeler değildir. Bu tavsiyeye dayalı alınacak kararlardan veya atılacak adımlardan her durumda kurum ve çalışanları sorumludurlar. Kamu görevlisinin kurum veya kuruluşundaki etik kod ihlalini raporlamak istemesi halinde ise kendi kurumundaki/mevzuatla yetkili kılınan yerlere gerekli raporlamayı yapmaları tavsiye edilmektedir. Komisyon, bu hizmet kapsamında izlenecek prosedürleri (başvuruların nasıl yapılabileceği, bilgilerin nasıl korunacağı, başvuru cevaplama süreleri, başvuru iletişim bilgileri vb.) internet ortamında kamuoyu ile de paylaşmaktadır (APSC, 2021a).

Avustralya Kamu Hizmeti Komisyonu hizmetleri kapsamında "Etik Temas Görevlisi Ağı" (Ethics Contact Officer Network /ECONET) oluşturularak yukarıda bahsedilen etik danışmanlık hizmetini de destekleyici bir çalışma yapılmıştır. Bu platform (ECONET), söz konusu Ağ'a katılmak isteyen kurum ve kuruluşların görevlendireceği kamu görevlilerinin katılımıyla oluşmaktadır. Bu platformun Komisyon'un Etik Danışmanlık Hizmeti ile uyumlu şekilde sunacağı hizmetlerin temel amaçlarından bazıları şunlardır:

- Temas görevlileri aracılığıyla Komisyon'un etik karar almaya dair tavsiyelerini ilgili idarelere yaymak,
- Bazı durumlarda Etik Danışmanlık Hizmeti'ne başvuru yapanları yönlendirmek üzere, Ağ'a dâhil kurum veya kuruluşun bünyesindeki etik tavsiyeye başvuru sistem ve temas bilgilerini temin etmek,
- Kurumların etik karar alma kabiliyetlerini geliştirmek vb (APSC, 2021b).

Etik Danışmanlık Hizmeti kapsamında kamu görevlilerinin karşı karşıya kalabilecekleri muhtelif etik ikilemlere (ihale tuzağı, çatışan yükümlülükler, değerler vb.) dair video ve alıştırma uygulamaları da geliştirilmiş olup internet ortamında kamuoyunun bilgisine sunulmuştur (APSC, 2021c). Ayrıca, kamu görevlilerinin genelde karşılaştıkları etik problemlerle nasıl başa çıkılabileceğini anlatan rehberler de (APS Values and Code of Conduct in Practice) geliştirilmiştir (APSC, 2021d).

Avustralya Kamu Hizmeti, bunların yanı sıra, etik davranışla ilgili genel soru örneklerine de web alanında yer vererek "danışma" kültürünün gelişimine destek olmaya çalışmaktadır. Cevapları verilen örnek sorulardan bazıları şunlardır:

- "İşyerinde kot pantolon giyebilir miyim?";
- "Hatalı davranışı ne zaman raporlamalıyım?"
- "İhale sürecinde ihaleyi alan yüklenicinin lüks bir yerde yemek teklifini kabul etmeli miyim?" vb. (APSC, 2021e).

### 5.1.3. Fransa Etik Görevliler (Réfèrent Déontologue) Uygulaması

Fransa'da 2016 yılında kabul edilen "Etik ve Kamu Görevlilerinin Hak ve Yükümlülükleri" Kanunu ve 2017 yılında düzenlenen Kararname ile kamu görevlilerine etik tavsiyeye başvurabilme hakkı tanınmış, her kamu kurum ve kuruluşunda etik görevlilerinin (réfèrent déontologue) atanması öngörülmüştür. Etik görevlilerinin temel görevleri, kamu görevlilerinin etik ve dürüstlikle ilgili sorularına karşılık tavsiyede bulunmaktır.

Düzenlemelerin uygulanması bağlamında kamu idarelerinde etik görevli atanmasına dair artan bir eğilim olduğu gözlemlenmiştir. Rhône Bölgesel Kamu Hizmeti Yönetim Merkezi ve Lyon Métropole etik görevlileri, 2019 yılında ilk faaliyet raporlarını yayımlayarak kamu görevlilerine yönelik rehberlik ve tavsiye sunma ile ilgili trendleri raporlarında göstermişlerdir. Etik

görevlilerinin rehberlik ve tavsiyede bulunduğu konulara örnek olarak şunlar ifade edilebilir: İkincil faaliyetin yapılabileceği durumlar ve bunlara ilişkin izlenmesi gereken prosedürler, kamu görevlisinin idareden ayrılma sonrası gelecekte yapmayı düşündüğü işlerin (kamu yararı ve tarafsızlık bağlamında) halen çalıştığı idarenin ve sunduğu hizmetlerin işleyişini etkileyip etkilemeyeceği vb. Etik görevlileri, yetki sahaları dâhilinde “ihbar bildirim temas noktası” rolünü de üstlenmektedirler (OECD, 2020).

#### **5.1.4. Kanada “Kamu Sektörü İçin Değerler ve Etik Kodu” Düzenlemesinde Etik Tavsiye ile İlgili Esaslar**

Kısaca Kamu Sektörü Etik Kodu olarak da adlandırabileceğimiz bu düzenleme, 2012 yılında yürürlüğe girmiş olup kamu görevlilerine rehberlik eden değerleri ve beklenen davranışları tarif etmektedir. Bu düzenleme, kurumların kendi davranış kodları için de referans alınan bir düzenlemedir. Kanada Kamu Sektörü Etik Kodu, kamu görevlilerinin günlük yaşamlarında karşılaşılabilecekleri her duruma cevap verilemeyeceği noktasından hareketle, etikle ilgili meseleler, etik ikilemler ortaya çıktığında kamu görevlilerinin en yakın amirleriyle konuyu görüşmelerini ve çözüm bulmalarını tavsiye etmektedir. Kurum içerisindeki diğer uygun kaynaklardan tavsiye ve destek alınabileceğine de işaret eden düzenleme, her düzeydeki kamu görevlilerinin adil ve saygılı bir yaklaşımla meseleleri çözmelerinin kendilerinden beklendiğine vurgu yapmakta, diyalog ve arabuluculuk gibi informal süreçlerden yararlanılmasını da önermektedir (GC, 2021).

Kanada Kamu Görevlileri Beyan/İfşa Koruma Kanunu (The Public Servants Disclosure Protection Act) gereği, her kurum kendi çalışanları için bir davranış kodu geliştirmeli ve bu düzenleme de yukarıda zikredilen Kamu Sektörü Etik Kodu ile uyumlu olmalıdır. Kanada kamu yönetiminde, kurumsal etik kodlar özelinde de kamu görevlilerinin değerler ve günlük yaşamda karşılaştıkları etikle ilgili meseleler karşısında kurumlarındaki görevlilere (amirler, kurumlarının “değerler ve etikle” ilgili kıdemli görevlileri, menfaat çatışmasından ve çatışma yönetiminden sorumlu kıdemli görevliler, kurumlarındaki ombudsman hizmeti sunan görevliler vb.) başvurmaları tavsiye edilmektedir (GC, 2021a).

Söz konusu Kamu Sektörü Etik Kodu’nun daha iyi anlaşılması için geliştirilmiş olan Rehberde, kamu görevlerinde etik ikilem örneklerine de yer verilmiş, etik karar alma modeli tarif edilmiştir (GC, 2021b).

#### **5.1.5. Hollanda Yüksek Denetim Kurumu Davranış Kodu’nda Etik Danışmanlık**

Hollanda Yüksek Denetim Kurumu Davranış Kodu, kurum mensuplarının uymaları gereken değer odaklı davranış standartlarını tanımlamakta, her bir standartla ilgili farkındalık artırıcı etik ikilem örneklerini sunmaktadır. Bu bağlamda Kod, mensupların, işlerini yerine getirirken karşılaştıkları etik ikilemlerle ilgili olarak meslektaşları veya yöneticilerle, bunlara sorulmadığı durumlarda etikle ilgili güvenilir danışmanlarla (confidential advisors) müzakere yapmalarını öngörmektedir. Güvenilir danışmanlardan, etik açıdan doğru davranışı belirlemede tavsiye vermeleri beklenmektedir.

Kod uyarınca kurum mensupları, şüphelendikleri ve doğrudan yöneticilerine raporlama yapmak istemedikleri etik dışı davranış durumlarına ilişkin olarak yapılması gereken hakkında tavsiye almak üzere danışmana soru sorabilirler. Danışmanlar, nasıl adım atılacağı konusunda gerekli yardımı sağlar veya yapılan raporlamanın doğru yere yönlendirilmesini güvenceye alırlar. Danışmanların, gereken durumlarda yönetime uygulamalara ilişkin etikle ilgili hatırlatmaları

yapmaları da beklenir. Kod uyarınca; her tür ayrımcılığa uğranılması, korkutulma, görmemezlikten gelinme vb. mağduriyet durumlarında da (duygusal) destek için danışmana gidilebilir. Bu tür durumlarda güvenilir danışman, kurum mensubuyla yapılacak görüşmeyle kendisine tavsiye sağlayıp bir çözüm yolu önerebilir. Güvenilir danışman, suç sayılabilecek bir eylemi raporlama ya da istenilmeyen bir davranışa karşı şikâyet komisyonlarına resmi şikâyet başvurusu yapabilme konularında kurum mensuplarına yardımcı olurlar (Algemeine Rekenkamer, 2021).

## 5.2. Türkiye’den Örnek Bir Uygulama: Yargıtay Başkanlığı Uygulaması

Yargıtay Başkanlığı’nın “Yargıtay Yargı Etiği İlkeleri”ne konu ettiği hususlardan birisi, “hâkim” tanımına giren kurum mensuplarına davranışlarının ve muhtemel davranış modellerinin etik değerlere uygunluğu hakkında Yargı Etiği Danışma Kurulu’ndan görüş isteyebilme imkânının sağlanmış olmasıdır. Söz konusu İlkeler, bu bağlamda Yargı Etiği Danışma Kurulu’nun kurulacağını ifade ederek, Kurul üyelerinin sayı ve unvanlarını, seçim ve görevlendirme prosedürlerini, görev sürelerini tanımlamıştır. Kurul’un bütün üyeleri kurum mensuplarından oluşmamaktadır, kurum dışından “etik alanında bilimsel nitelikte eser yazmış ve üniversitelerin etik kurullarında daha önce görev almış” bir öğretim üyesinin bulunması da öngörülmüştür.

İlkeler’e göre Danışma Kurulu, asıl resmi görüşünü görüşü talep eden ilgiliye gönderir; kişisel verilerden arındırılmış bir nüshasını hazırlar ve düzeltilmiş bir örneği, Yargıtay kurum içi ağında (intranet ortamında) yayınlanır. Bu çerçevede, düzenleme kapsamına giren mensupların Kurul kararı’nın içeriğine vâkıf olmaları sağlanarak, konu özelinde etik davranışla ilgili kurumsal rehberlik desteği de sunulmuş olacaktır. İlkeler, Danışma Kurulu’nun görüşünün “bağlayıcı” değil, “tavsiye” niteliğinde olduğunu açıkça zikretmektedir (YYEİ).

Yargıtay Cumhuriyet Savcıları Etik Davranış İlkeleri de Yargıtay Yargı Etiği İlkeleri’nin “Yargı Etiği Danışma Kurulu”na ilişkin hükümlerinin, Yargıtay Cumhuriyet Savcıları Etik Davranış İlkeleri için de uygulanacağını ifade etmiştir. (YCSEDİ, M.4).

Bahse konu İlkeler çerçevesinde, Yargı Etiği Danışma Kurulu Ön İnceleme Yönergesi ile Yargı Etiği Danışma Kurulu Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Karar hazırlanıp uygulamaya konulmuştur:

Yargı Etiği Danışma Kurulu Ön İnceleme Yönergesi ile Kurul’a yapılan başvuruların Sekretarya tarafından ön incelemesinin yapılmasına ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir. Başvurmak isteyenlere rehberlik yapmak amacıyla, Yargı Etiği Danışma Kurulu’na yapılacak başvurulara ilişkin dilekçe örneği formatı geliştirilmiş, Kurul’dan görüş talep edilemeyecek haller tanımlanmış, Kurul’a başvurularla ilgili tutulacak kayıtlar ile kayıt sistemi, başvuruların ön inceleme prosedürü tarif edilmiştir (YEDKÖİY, 2018).

Yargı Etiği Danışma Kurulu Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Karar ise Kurul’un yapısını, üyelerinin niteliklerini, görev ve sorumluluklarını, çalışma yöntemini, hâkimlerin ve Yargıtay Cumhuriyet savcılarının yapacakları başvuruların değerlendirilmesini ve bu konuda verilecek kararların niteliğini kapsamaktadır. Karar’da, şeffaflık bağlamında Kurul’un çalışmalarına ilişkin faaliyet raporu ile kararlarına dair istatistiki bilgilerin Yargıtay’ın internet sitesinde yayımlanacağı da esasa bağlanmaktadır. Kurumun internet sayfasında yer alan kaynaklardan Kurul’un 2019 yılı itibarıyla aşağıdaki hususlarda karar verdiği anlaşılmaktadır:

- Hâkimin belediye başkanı veya milletvekilini seçilmiş olmasından dolayı kutlaması,
- Hâkimin referans mektubu düzenlemesi,

- Hâkimlerin hediye alması,
- Hâkimin avukat tavsiye etmesi,
- Hâkimin televizyonda bilgi yarışmasına katılması,
- Cumhuriyet savcısının seminerlere katılması,
- Bir davanın tarafının Yargı Etiği Danışma Kuruluna başvurması,
- Hâkimin avukatlık bürosunun açılışına katılması (Yargıtay Başkanlığı, 2019).

## 6. ÜLKEMİZ KAMU İDARELERİNDE ETİK DANIŞMANLIK DESTEĞİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Buraya kadar ifade edilen bilgiler ışığında ülkemiz kamu yönetimini oluşturan idarelerdeki “etik danışmanlık” işlevine dair aşağıdaki değerlendirme ve önerileri geliştirmek mümkündür:

### *Etik danışmanlık mevzuat/düzenleme altyapısına dair değerlendirme ve öneriler:*

Bilindiği üzere 25/5/2004 tarih ve 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile, kamu görevlilerinin uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulmuştur. Kanunun kapsamına genel olarak kamu yönetimini oluşturan kamu kurum ve kuruluşları girmekte olup, Cumhurbaşkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri, Cumhurbaşkanı Yardımcıları ve Bakanlar, Türk Silahlı Kuvvetleri, yargı mensupları ve üniversiteler hakkında ise bu Kanun hükümlerinin uygulanmayacağı esasa bağlanmıştır (KGEKKBKDYHK/1).

Bu kanun çerçevesinde 2005 yılında Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik düzenlenmiş ve kapsama giren kurum ve kuruluşlarda “Etik Komisyonu” oluşturulması öngörülerek kurum personeline etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmede bulunma görevi verilmiştir (KGEDİBUEHY/29). Bu noktada, kanun kapsamına giren idarelerde OECD’nin kamu yönetimlerinde etik rehberlik bağlamında öngördüğü temel bir gereklilik olarak “etik danışmanlık” müessesesi için mevzuat zemininin sağlanmış olduğunu görmekteyiz. Ancak kamu yönetiminin bütünlüğü düşünüldüğünde bahse konu Kanun hükümleri dışında kalan kurum ve kuruluşlardaki kurum mensuplarının “etik danışmanlık” ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair ilgili düzenlemelerinde açıkça referanslar yapılması gerektiği düşünülmektedir. Örneğin üniversitelerde “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu”, “Hayvan Deneyleri Etik Kurulu” vb. etik kurul/komisyon yapılarının ihdas edildiğini görmek mümkündür. Ancak “idari” ve “akademik” personelin üniversite bünyesinde yaşadığı etik ikilemlere ve sorunlara (örneğin “çıkar çatışması”, “adam kayırmacılık”, “etik değer ihlalleri”, “hediye, ikram teklifleri” vb.) nasıl etik danışmanlık desteği alabileceklerine ilişkin ilgili düzenlemelerinde yeterince açıklık getirilmelidir.

Yukarıda belirtilen Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’te etik komisyonlarına verilen görevleri icra açısından görevlendirilecek komisyon üyelerinin vasıfları zikredilmemiş, kurum veya kuruluşun üst yöneticisi tarafından kurum içinden en az üç kişilik bir etik komisyonunun oluşturulacağı, etik komisyonu üyelerinin görev süreleri ve “diğer hususların” kurum ve kuruluşun üst yöneticisince belirleneceği ifade edilmiştir. “Diğer hususların” ne olduğu açıkça tarif edilmediğinden idari düzenlemelerde nelerin tarif edileceğinin takdiri yöneticiden yöneticiye değişiklik arz edebilecektir. Etik komisyonlarınca yerine getirilecek “etik danışmanlık” ve diğer görevler; “etik”, “etik teorileri”, “kamu yönetimi etiği”, “yönetimsel etik”, “etik mevzuatı”, “etkin iletişim”, “sosyal kişi olma” vb. bilgi ve beceriler

gerektirdiğinden üst yöneticilerin hangi kriterlere göre bu görevlileri belirlemesi gerektiğinin asgari standardının yönetmelik kapsamında tarif edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bahse konu Yönetmelik'te, kurum veya kuruluşun üst yöneticisi tarafından kurum içinden en az üç kişilik bir etik komisyonu oluşturulacağı ifade edilmektedir (Md.29). Etik komisyonun yerine getireceği görevler, mahiyeti itibarıyla etikle ilgili alanda uzmanlık gerektirmektedir. Yönetmelik hükmünde etik danışmanlık vazifesi de yapacak olan etik komisyonu üyelerinin kurum veya kuruluş içerisinde seçilmesi makul gözükmeyle birlikte, etik başvuru konusunun mahiyetine göre etikle ilgili konu uzmanlarının bulunduğu üniversiteler gibi diğer kurum ve kuruluşların desteğini almak da gerekebilir. İlgili düzenleme ile kurum yapısı ve kültürü dikkate alınarak kamu idarelerinin etik komisyonlarına konu uzmanı diğer kurum veya kuruluşun görevlisinin dâhil edilebilmesi imkânının sağlanması, alınacak kararların tarafsızlığı ve niteliğinin artırılması açısından yararlı olacaktır. Bu ihtiyacın, Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun "Yolsuzluğun Önlenmesi ve Etiğin Teşvihi İçin Teknik Destek Projesi" kapsamında gerçekleştirilen saha araştırması çalışmasında Etik Komisyonların verimliliğini artırmaya yönelik derlenen öneriler arasında yer aldığı da görülmektedir. Buna göre etik komisyonlarında kurum dışından bir ya da birkaç üye olmalıdır. Böylece kurumlarda dışarıdan bir gözün denetleyiciliği de sağlanmış olacaktır (KGEK, 2016).

Yukarıda belirtilen iyi uygulamalar bağlamında idare üst yöneticilerinin, etik komisyonlarının "etik danışma" hizmeti de dâhil üstlendiği görev gereklerinin yerine getirilmesine dayanak teşkil edecek çalışma usul ve esaslarını geliştirmeleri de beklenen bir durumdur. Bu usul ve esaslarda; etik komisyonları tarafından buldukları kurumların mensuplarına "etik danışmanlık" hizmetinin nasıl sağlanacağına, bu hizmetin yöntem ve araçlarına dair izlenecek yaklaşımın da tarif edilmesi gerekir. Mevzuat kapsamına giren idarelerde, etik danışmanlık kültürünün yaygınlaşması açısından etik komisyonlarının çalışma esas ve usullerine dair düzenlemenin amacına uygun şekilde hazırlanması, "etik danışmanlık" hizmetinin nasıl yapılacağına bu düzenlemede tam olarak tarif edilmesi, kamu görevlilerine tanıtılması ve uygulamaya konulması yerinde bir yaklaşım olacaktır.

**İdarelerde etik danışmanlık yapısına dair değerlendirme ve öneriler:** Kamu görevlileri, etik danışma ihtiyaçlarını kültürel yapı içerisinde aile üyelerinden, mesai arkadaşlarından, amirlerinden karşılama eğilimindedirler tabii olarak. Ancak kamu görevlileri, farklı kişilik yapılarına sahip olmaları nedeniyle yaşadıkları ya da karşılaştıkları her etik ikilem ve sorunu (iş-yaşam dengesi, dedikodu, dalga geçilme vb.) çeşitli endişe ve kaygılarla bahse konu çevresiyle de paylaşamayabilirler. Bu tür durumlarda sır saklayacağına güvenilen etik danışmanlık müessesesi (ülkemiz uygulamasında idarelerdeki etik komisyonları) kamu görevlileri açısından ilave bir çözüm yolu bulma kapısı olabilecektir. Ancak, kamu görevlilerine etik meselelerle ilgili gerekli tavsiye ve yönlendirme desteğini sağlamakla görevli ve yetkili olan etik komisyonlarının mevzuat kapsamına giren idarelerde bu desteği verip veremedikleri veya ne ölçüde verdikleri kamuoyu ile paylaşılan bir bilgilendirme (faaliyet raporu, sunumlar, tanıtım faaliyetleri vb.) olmaması nedeniyle tam olarak bilinmemektedir. Söz konusu bilgi paylaşımlarının yapılmaması, kamu idarelerinin genelinde etikle ilgili meselelerde tavsiye ve yönlendirme ihtiyacı duyulan konu ve alanlara dair dönemsel değerlendirme ve izlemelerin yapılmasına imkân tanımamaktadır. Bu durum kamu yönetimleri açısından kamu performansının ve kamu kaynağının verimliliğini ve etkinliğini geliştirmede yararlı olacak çalışma alanlarının (etikle ilgili genel mevzuat, yapı, politika, süreç değişikliği vb.) fark edilememesine neden olacaktır. Bu nedenle, etik komisyonları tarafından etik danışma faaliyetlerine dair gerekli izahın yapıldığı

faaliyet raporlarının hazırlanması, bu raporların ülkemizde kamu performansını ve bu performansı etkileyen etmenleri analiz edecek yetkili bir idare tarafından değerlendirilmesi, yapılacak reform veya düzenlemelerde bu raporlardan istifade edilmesi kamu yönetimlerine ve kamu politikalarına değer katıcı bir çalışma olacaktır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere kamu yönetimlerinde etik danışmanlığı teşvik edici yapısal formlardan birisi de ilgili idarelerin etik danışmanlık müesseselerine ilaveten merkezi bir idarenin de kamu görevlilerine etik tavsiye sunma görev ve sorumluluğunu üstlenmesidir. Böylesi bir yapılanmanın kamu yönetimlerine değer katacağı, kamu görevlilerine daha standartlaşmış tavsiyelerin sunulmasına imkân tanıyacağı düşünülmektedir. Zira bazı tavsiye talepleri doğrudan ilgili idareyi ilgilendirirken bazıları ise kamu yönetimi genelini ilgilendiren konularda olabilmektedir. Ülkemiz şartlarında böylesi bir hizmet sunumunun Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun görev alanına uygun olacağı düşünülmektedir. Bilindiği üzere kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak, bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak da Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun görevleri arasında yer almaktadır. Ancak ülke genelinde bu görevin/hizmetin sunulabilmesi için Kurul'un gerekli kamu kaynağıyla (insan, mali, teknoloji vb.) desteklenmesi gerekeceği de ortadadır.

**İdarelerde etik danışmanlığın teşvik edilmesine dair değerlendirme ve öneriler:** Etik danışmanlık hizmetlerinin etkin olabilmesi için kamu yöneticilerinin bu müesseseleri idarelerinde teşvik etmesi beklenir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun "Etik Komisyonları İhtiyaç Analizi Projesi" kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalarda da bu ihtiyaca işaret edildiği görülmektedir (KGEK, 2011). Yukarıda verilen uluslararası uygulama örnekleri, kamu yönetimlerinde kamu görevlilerine etik danışmanlık sunumunun farklı formları olabileceğini bizlere göstermektedir. Ancak bu uygulamaların önem verdikleri ortak hususlardan birisi, kamu yönetimlerinin etik danışmanlığı teşvik edici yöntem ve araçlar kullanma eğiliminde olduklarıdır. Bu nedenle kamu idare yöneticilerinin idarelerinde etik danışmanlığı teşvik etmeleri, kamu itibarına önem vermek ve kamu görevlilerine rehberlik etmek açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla kamu idarelerinin internet sayfalarında ve yıllık faaliyet raporlarında, düzenlenmiş etik komisyonu faaliyet raporlarında, üst yöneticilerin kurum içi mesajlarında bahse konu etik danışmanlığı teşvik edici yaklaşımın izlerinin görülmesi yararlı olacaktır.

Öte yandan etik danışmanlık desteğini sağlayacak görevli/kişiler bu hizmeti sağlama usul ve esaslarına dair yazılı prosedürlerini açıkça tarif edip idarenin kamu görevlilerine duyurmalıdırlar. Bu usul ve esaslarda, sunulacak etik danışmanlık hizmetinin sınırları, danışma sürecinde uyulacak etik değer ve ilkeler, edinilen bilgilerin mevzuat uyarınca gizliliği vb. hususlar açığa kavuşturulmalıdır.

Ülkemiz kamu yönetiminde iyi uygulama örneklerinin diğer kamu idareleri nezdinde paylaşılması, bu idarelerin farkındalığını artırmaya ve teşvik etmeye katkı sunacaktır. Bu bağlamda, kamu idarelerinin etik danışmanlık alanında da iyi uygulama arayışları içerisinde olmaları kurum yöneticilerinin etik liderlik sorumlulukları bağlamında bir zorunluluktur. Öte yandan, ülkemizde Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile kamu kurumları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, sendikalar ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliği halinde çalışması amacıyla kurulan "Etik Platformu" (KGEK, 2018), "iyi uygulamaların" paylaşılmasında önemli bir işlev görmektedir. Söz konusu Platform'un, ülkemizde etik danışmanlık iyi uygulamalarına sahip kurum ve kuruluşları kamu idarelerine tanıtma noktasında uygun bir zemin sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca etik danışmanlık alanında iyi uygulamalara sahip kamu idarelerinin,

tanıtıcı faaliyetlerle uygulamaları hakkında kamu idarelerine ve kamuoyuna bilgi paylaşımında bulunmaları da kamuda etik kültürü teşvik edecek önemli bir adım olacaktır.

**İdarelerde etik danışmanlığı geliştirmede “insan” unsuruna dair değerlendirme ve öneriler:** Etik danışmanlık hizmeti sunumunun bir gereği de bu hizmeti sağlamak için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaktır. Bu bağlamda söz konusu hizmetin etkin şekilde sunulması açısından; ilgili idarelerde bu işin görev tanımının yapılması, temel görev ve sorumlulukların belirlenmesi, işi yerine getirebilmek üzere gerekli bilgi ve beceri ihtiyaçlarının (yetkinliklerin) tarif edilmesi, buna uygun görevlendirilmelerin yapılması ve bu hizmeti sunacak görevlilerin yetiştirilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Örneğin etik danışmanlığı açısından; kamu görevlilerinin kişilik yapılarının farklı olabileceği noktasından hareketle bunların farkında olmak, etkili dinlemenin gereklerini bilmek ve uygulamak, empati kurabilmek, önyargısız dinlemek, meseleleri analiz edebilmek, sebep sonuç ilişkilerini kurabilmek, dikkatli okumak, etik ikilem ve sorunların nasıl çözüme kavuşturulabileceğine dair sistematik bilgiye sahip olmak, meseleleri etraflıca ele alıp düşünebilmek vb. bilgi ve beceri gereklerine sahip olmak önem taşımaktadır. Etik danışmanlık desteği verecek olan görevlilerin, etikle ilgili idari mevzuat, politika ve prosedürlerin, etik kodların yanı sıra kamu yönetiminde geçerli mevzuatı (örneğin neyin suç olduğu, yaptırımlar, yönlendirme yapılması gereken durumlarda yetkili birim, kurum ve kuruluşlar vb.) bilmeleri de gerekmektedir.

Etik danışmanlık hizmeti bağlamında konunun bir yönü de etik danışmanların meslektaşları arasında güvenilen ve saygınlık gören, sevilen kişiler olması gerekliliğidir. Bu nedenle üst yöneticilerin, kurum mensuplarının çekinmeden etik danışmanlık müessesesine başvurmalarını temin amacıyla görevlendireceği komisyon üyelerini özenle seçmeleri, mensupların görüşlerini almaları da beklenir.

**İdarelerin etik danışmanlıkla ilgili performanslarının değerlendirilmesi:** Etik danışmanlıkla ilgili değinilmesi gereken bir hususta, bu hizmete dair kamu kurum ve kuruluşu bazındaki uygulamaların ve ülke genelindeki uygulamaların denetlenmesi, böylece etik danışmanlık alanındaki kamu yönetimi performansının değerlendirilmesi ihtiyacıdır. Bu noktada, “kamu görevlilerine etik danışmanlık hizmeti sunulmasına yönelik politika ve uygulamaların” iç ve dış denetime konu olabileceğini söylemek mümkündür:

Bilindiği üzere iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir (KMYKK/63). Bu bağlamda (nesnel risk analizlerine dayanarak) görev yaptığı kamu idaresinin “yönetim ve kontrol yapılarını” değerlendirmek “iç denetçi”nin görevleri arasındadır (KMYKK/64). Kamu İç Denetim Standartları uyarınca, idarelerin iç denetim faaliyeti, idarenin etikle ilgili amaç, program ve faaliyetlerinin tasarımı, uygulanmasını ve etkililiğini değerlendirmek zorundadır (KİDS/2110.D1). Bir yönetsel fonksiyon olarak idarenin etik rehberlik çalışmaları ve özelde kurum mensuplarına etik danışmanlık sunma faaliyetleri etik denetim konusu yapılabilir ve yönetime değer katıcı denetim önerileri sunulabilir. İdarenin risklerinin bir kısmının etik risklerle ilgili olacağı düşünüldüğünde etik danışmanlık gibi bir faaliyetin kontrol tedbirleri arasında yer alması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, iç denetçilerin “etik danışmanlık müessesesini” iç kontrol sisteminin bir gereği olarak denetim programlarında gündemde tutmaları idarenin etik yönetim anlayışını güçlendirici bir etkisi olacaktır. “İç denetçi ve etik danışmanlık müessesesi” bağlamında bir noktayı hatırlatmakta yarar olduğu düşünülmektedir. Bazı idarelerde “iç denetçinin” “etik komisyonu üyesi” olarak görevlendirildiğini görebilmekteyiz.



Bilindiği üzere iç denetçinin görev ve sorumlulukları 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile (KMYKK/64) tanımlanmış olup, burada “etik komisyonu üyeliği ve etik danışmanlık hizmeti sunma” gibi bir görev ve sorumluluk yer almamaktadır. Zira “etik komisyonu” fonksiyonu yönetsel bir işlemdir ve yukarıdaki standartlar bağlamında iç denetime de tabidir. Bu anlamda iç denetçinin, kendisinin üye olarak görevlendirildiği bir komisyon uygulamasını denetlemesinin uygun olmayacağı düşünülmektedir.

Öte yandan, “Kamu Sektörü Denetiminin Temel Prensipleri” başlıklı Yüksek Denetim Kurumları Uluslararası Standardı (INTOSAI ISSAI 100) uyarınca kamu sektörü denetimi, kamu kurumları ve çalışanlarının fonksiyonlarını etkin, verimli, etik biçimde ve geçerli kanun ve düzenlemelere uygun olarak yürütmesi beklentisini güçlendirmeye yardımcı olan bağımsız bir faaliyettir. Bu denetim faaliyeti, kamu kurum ve kuruluşlarının politika, program veya faaliyetlerinin yönetimi ve performansı hakkında yasama ve diğer gözetim organları, yönetimden sorumlu olanlar ve halka bilgi verilmesi, bağımsız ve tarafsız değerlendirmeler sağlaması açısından önemlidir (INTOSAI ISSAI 100). Bu çerçevede “etiğin” yüksek denetim kurumlarının denetim alanına giren bir konu başlığı olduğunu görmekteyiz. Diğer bir deyişle, “ulusal mevzuat, uluslararası standart ve/veya rehberler ve iyi uygulamalar denetim kriterleri olarak esas alınıp yapılacak bir denetimde, etik rehberlik, etik yönetim politika ve uygulamaları ile etik kontrol gereklilikleri kapsamında kamu idarelerinde etik danışmanlık müesseselerinin ve etkinliklerinin dış denetim konusu yapılabileceği düşünülmektedir” (Uzun, 2017). Yüksek denetim kurumları tarafından idarelerin etik komisyonlarının faaliyetleri ve özelden de “etik danışmanlık faaliyetleri” üzerine yapılacak bir denetim çalışmasıyla idarelerdeki iyi uygulamaları tespit edip teşvik etmek, gelişim ihtiyacı duyulan alanlara dair denetim önerileri geliştirmek kamu yönetimlerinde etik kültürün gelişimine destek sağlamış olacaktır. Yüksek denetim kurumlarının yapacakları bu yöndeki çalışmalar, kamuda etik danışmanlık konusunda uygulama birliğini teşvik edici bir katkı da sunmuş olacaktır.

## 7. SONUÇ

Kamu yönetiminde kamu görevlilerine etik danışmanlık hizmeti sunulması etik yönetimin gereklerindedir ve önemlidir. Zira kamu görevlilerine etik danışmanlık hizmet sunumu, etik dışı davranışların ve bunların yol açacağı muhtemel zararların önlenmesinde, kamu görevlisinin huzurlu şekilde mesleki ve sosyal yaşamını sürdürmesinde, kurumsal ve kamu yönetimi performansının güçlendirilmesinde, kamu itibarının korunmasında, etik değerlere uygun işleyen kamu yönetimi kültürünün gelişmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir işlevi yerine getirecektir.

İyi uygulama esasları, ulusal ve uluslararası uygulama örnekleri açısından bakıldığında ülkemiz kamu yönetiminde ve kamu idarelerinde etik danışmanlık müessesesinin güçlendirilmesi amacıyla mevzuat ve kurumsal düzenlemeler, etik danışmanlık yapısı, bu uygulamanın teşvik edilmesi, etik danışmanlık vazifesini üstlenecek görevlilerin doğru seçimi ve yetiştirilmeleri, kamuda etik danışmanlığın değerlendirilmesi gibi alanlarda kamu yönetimlerine değer katıcı çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Kamu yönetimlerini geliştirmeye yönelik araştırma ve çalışmalar yapan uluslararası organizasyonların (OECD, BM vb.) geliştirdikleri uluslararası dokümanlardaki bilgilerin kamu yönetimimiz açısından değerlendirilerek kültürümüze uygun şekilde yorumlanması, etik danışmanlık bağlamında örnekleri verilen kurum ve organizasyonların uygulamalarından istifade edilerek gerekli yapı, süreç, prosedür, insan kaynağı ve sistem yaklaşımlarımızın güçlendirilmesi kamu yönetimi performansına ve kamu itibarına değer katacaktır. Kültürel kaynaklarımıza

baktığımızda ecdadımızın kamu yönetimlerinde başta adalet olmak üzere etik değerlere dayalı yönetim uygulamalarını tavsiye ettiklerini ve “danışmanlık müessesesine” özel önem verdiklerini hatırdan çıkarmamak gerekir.

---

## YAZAR BEYANI

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

## KAYNAKÇA

- Algemene Rekenkamer (2021). *Code of Conduct Netherlands Court of Audit*, 02.02.2022 tarihinde [http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt/activities/Seminars/eewsl/Documents/5%20Documents%20of%20Seminar/4%20SESSION%20II/4.3/4.3.2%20Workshop%20/1a%20Code\\_of\\_Conduct\\_NCA.pdf?Mobile=1&Source=%2Factivities%2FSeminars%2Ffeewsl%2F%5Flayouts%2Fmobile%2Fview%2Easpx%3FList%3D4242211b%252D45f7%252D4818%252D9b82%252Dd08c9fd8a02d%26View%3Dadc625c6%252D638e%252D4340%252D8203%252D02180b02a99f%26RootFolder%3D%252Factivities%252Fseminars%252Ffeewsl%252Fdocuments%252F%2520Documents%2520of%2520Seminar%252F4%2520SESSION%2520II%252F4%252E3%252F4%252E3%252E2%2520Workshop%25202%26CurrentPage%3D1](http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt/activities/Seminars/eewsl/Documents/5%20Documents%20of%20Seminar/4%20SESSION%20II/4.3/4.3.2%20Workshop%20/1a%20Code_of_Conduct_NCA.pdf?Mobile=1&Source=%2Factivities%2FSeminars%2Ffeewsl%2F%5Flayouts%2Fmobile%2Fview%2Easpx%3FList%3D4242211b%252D45f7%252D4818%252D9b82%252Dd08c9fd8a02d%26View%3Dadc625c6%252D638e%252D4340%252D8203%252D02180b02a99f%26RootFolder%3D%252Factivities%252Fseminars%252Ffeewsl%252Fdocuments%252F%2520Documents%2520of%2520Seminar%252F4%2520SESSION%2520II%252F4%252E3%252F4%252E3%252E2%2520Workshop%25202%26CurrentPage%3D1) adresinden erişilmiştir.
- Australian Public Service Commission. (2021). *What we do*. 05.01.2022 tarihinde <https://www.apsc.gov.au/what-we-do> adresinden erişilmiştir.
- Australian Public Service Commission. (2021a). *Ethics advisory service service charter*. 05.01.2022 tarihinde <https://www.apsc.gov.au/ethics-advisory-service-service-charter> adresinden erişilmiştir.
- Australian Public Service Commission. (2021b). *Ethics contact officer network*. 05.01.2022 tarihinde <https://www.apsc.gov.au/ethics-contact-officer-network> adresinden erişilmiştir.
- Australian Public Service Commission. (2021c). *Multimedia resources*. 05.01.2022 tarihinde <https://www.apsc.gov.au/multimedia-resources> adresinden erişilmiştir.
- Australian Public Service Commission. (2021d). *APS Values and Code of Conduct in practice*. 05.01.2022 tarihinde <https://www.apsc.gov.au/aps-values-and-code-conduct-practice> adresinden erişilmiştir.

- Australian Public Service Commission. (2021e). Can I wear jeans to work? 05.01.2022 tarihinde <https://www.apsc.gov.au> adresinden erişilmiştir.
- Aydın, İ., Saldırım, M. (2019). *Yargıtay yargı etiği ilkeleri eğitimi kolaylaştırıcı el kitabı*. Yargıtay Başkanlığı, Ankara.
- Çakan, A. (2017). Sunuş. *Kutadgu Bilig*. mlf. Yusuf Has Hacib. ix. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültürü Yayınları, 4. Basım, 2017.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu Yönetimi*. Okutman Yayıncılık.
- European Organisation of Supreme Audit Institutions Task Force on Audit and Ethics. (2014). *Supporting sail to enhance their ethical infrastructure part II managing ethics in-practice analysis*. 06.01.2022 tarihinde <http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt/activities> adresinden erişilmiştir.
- European Organisation of Supreme Audit Institutions Task Force on Audit and Ethics. (2017). *Kamu sektörü organizasyonlarında etiğin denetimi*. 06.01.2022 tarihinde <http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt/activities> adresinden erişilmiştir.
- European Organisation of Supreme Audit Institutions Task Force on Audit and Ethics. (2017a). *ISSAI 30'UN UYGULANMASI (INTOSAI ETİK KURALLAR STANDARDI) Rehberi*. 06.01.2022 tarihinde <http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt/activities> adresinden erişilmiştir.
- Government of Canada. (2021). *Values and ethics code for the public sector*. 03.01.2022 tarihinde <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/> adresinden erişilmiştir.
- Government of Canada. (2021a). *FAQs: Values and ethics code for the public sector*. 03.01.2022 tarihinde <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/> adresinden erişilmiştir.
- Government of Canada. (2021b). *Values alive: a discussion guide to the "values and ethics code for the public sector"*. 03.01.2022 tarihinde <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/> adresinden erişilmiştir.
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2021). *Kamu sektörü denetiminin temel prensipleri*. 03.01.2022 tarihinde <https://www.sayistay.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Imboden, Rachel A. (2020). Exploring the relationship between ethics stress and burnout. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 17 (1), 16-24.
- KGEKKBKDYHK. (2004). *Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*. RGS: 25486.
- KGEDİBUEHY. (2005). *Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2016). *Kamu görevlileri etik kurulu'nun etkinliği'nin değerlendirilmesi saha araştırması raporu*. Yolsuzluğun önlenmesi ve etiğin teşviki için teknik destek projesi. Ankara.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2011). *Kamu etik komisyonlarının ihtiyaç değerlendirmesine ilişkin teknik yardım nihai rapor*. Etik Komisyonları İhtiyaç Analizi Projesi. Ankara.

- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2018). *2017 Yılı faaliyet raporu*. 07.01.2022 tarihinde <http://etik.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- KMYKK. (2003). Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. RGS. 25326
- KİDS. (2017). *Kamu iç denetim standartları*. 04.01.2022 tarihinde <https://www.hmb.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Koçi Bey. (1993). *Koçi bey risalesi*. sadeleştiren. Zuhuri Danışman, İstanbul: MEB Yayınları
- Kuçuradi, I. (2007). Etiğe yaklaşımlar, etikte yaklaşımlar ve bir evrensel etik düşüncesi. // *ulusal uygulamalı etik kongresi bildiriler kitabı*. Ankara ODTÜ Felsefe Bölümü. s.32. 04.01.2022 tarihinde <http://users.metu.edu.tr/etik/> adresinden erişilmiştir.
- Nizamülmülk. (2017). *Siyasetname*. Çev: Ayar, M.T., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (2009), XII.Basım, İstanbul.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Public sector integrity a framework for assessment*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD Recommendation of the council on public integrity*. 04.01.2022 tarihinde <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments> adresinden erişilmiştir.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *OECD Public integrity handbook*. Paris. 04 Ocak 2022 tarihinde <https://doi.org/10.1787> adresinden erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Danışmak*. 04.01.2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Türkiye Diyanet Vakfı. (2002). *Koçi Bey. TDV İslam Ansiklopedisi*, C.26.
- Türkiye Diyanet Vakfı. (2007). *Nizamülmülk. TDV İslam Ansiklopedisi*, C.33.
- Türer, C. (2020). Felsefeye giriş. *Felsefe Tarihi*. (Ed: Celal Türer). Ankara: Bilimsel Araştırma Yayınları, 19-51.
- United Nations Ethics Office. (2020). *Activities of the Ethics Office- Report of the Secretary-General- 1 January to 31 December 2019*. 04.01.2022 tarihinde <https://undocs.org/A/75/82>. adresinden erişilmiştir.
- United Nations Ethics Office. (2021). *What is the UN ethics office?* 04.01.2022 tarihinde <https://www.un.org/en/ethics/> adresinden erişilmiştir.
- United Nations Ethics Office. (2021a). *Advice for UN staff*. 04.01.2022 tarihinde <https://www.un.org/en/ethics/04> adresinden erişilmiştir.
- Uzun, Y. (2017). Yüksek denetim kurumları ve etik denetim. *Sayıştay Dergisi*, 105. [https://dergi.sayistay.gov.tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/dergi\\_105\\_m3.pdf](https://dergi.sayistay.gov.tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/dergi_105_m3.pdf), 04.01.2022 tarihinde <https://dergi.sayistay.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Uzun, Y. (2020). Mesnevi'den günümüze ışık tutan etik yönetim düsturları. *Sayıştay Dergisi*, 118. 04.01.2022 tarihinde <https://dergi.sayistay.gov.tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/118m2>. adresinden erişilmiştir.

- Uzun, Y. (2020a). Etik yönetim penceresinden Kutadgu Bilig deęerlendirmesi. *Journal of Analytic Divinity*, 4(2), 99-126.
- Yargıtay Başkanlığı. (2019). *Yargı etiği danışma kurulu kararları ve ilgili mevzuat*. Edit: Dr. Mustafa Saldırım. Yargıtay Başkanlığı, Ankara Hazırl. Güzde Hülügü ve Nazlı Ersoy. 04.01.2022 tarihinde <https://www.yargitay.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- YCSEDİ. (2017). *Yargıtay cumhuriyet savcılarını etik davranış ilkeleri*. 04.01.2022 tarihinde <https://www.yargitay.gov.tr/documents> adresinden erişilmiştir.
- YEDKÖİY. (2018). *Yargı Etiği Danışma Kurulu Ön İnceleme Yönergesi*. 04.01.2022 tarihinde <https://www.yargitay.gov.tr/documents> adresinden erişilmiştir.
- YYEİ. (2017). *Yargıtay yargı etiği ilkeleri*. 04.01.2022 tarihinde <https://www.yargitay.gov.tr/documents> adresinden erişilmiştir.