

## OMBUDSMANLIK KURUMUNUN ÖRGÜTLERDE ETİK KURAL VE DAVRANIŞLAR KONUSUNDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

Kadir Caner Doğan<sup>1</sup>  
Hakan İnankul<sup>2</sup>

### ÖZ

Ombudsman, kamu örgütleri karşısında vatandaşlardan haksızlık veya mağduriyet uğradıklarını iddia ettikleri konularda şikâyetlerini alan ve bu şikâyetleri belirli kural ve prosedürler çerçevesinde ele alarak çözmeye çalışan bir devlet organıdır. Ancak günümüzde ombudsmanlık, hem kamu hem de özel sektör için vatandaş veya hizmet alan tüketiciler için söz konusu örgütler tarafından yapılan haksız uygulama ve davranışların çözüm mercii haline gelmiştir. Bu bağlamda günümüzde devlet bünyesinde Parlamento'ya bağlı olan ve siyasi görevlerle donatılmış kamusal ombudsmanlıklar olduğu gibi daha çok özel yönetime yönelik ve siyasi yön ve faaliyetleri olmayan yapılar da bulunmaktadır. Ombudsmanlık, kendisine ulaşan tüm şikâyetleri rasyonel esaslar çerçevesinde almakta ve adil olarak belirli bir sıra düzen içerisinde sonuca ulaştırmaktadır. Ombudsmanlığın en büyük amaçlarından biri, etik kural ve kaidelerin taşıyıcısı ve yayıcısı olmaktır. Bunun için ombudsmanlık kurumu, kendi bünyesinde dahi kendi çalışanlarına bu etik kural ve kaidelerin yerleşmesi ve gelişmesi için çalışmalar yapmakta ve bu yerleşen kural ve kaidelerin tüm çalışanlara, örgütlere ve topluma yayılımı için çabalamaktadır. Bu çalışmada yukarıda sözü edilen açıklamalar çerçevesinde ombudsmanlığın örgütlerin etik kural ve davranışlar noktasındaki yeri ve öneminden bahsedilecektir. Bu çerçevede etik ve ombudsmanlık kavramları arasında bir ilişki kurularak bu ilişkiden elde edilecek çıkarsama ve sonuçların örgütler açısından önemi ve örgütlere ne gibi yararlar sağlayacağı üzerinde durulacaktır.

*Anahtar Kelimeler:* Ombudsman, Etik, Örgüt, Eşitlik, Davranış.

## THE ROLE and IMPORTANCE in the CONTEXT ETHICS RULE and BEHAVIOURS on the ORGANIZATION of the OMBUDSMAN

### ABSTRACT

Ombudsman, across public organizations field complains from citizens who unfair or unjust in subject areas they claim and this is a government body working to resolve complaints within the framework of taking certain rules and procedures. But today the ombudsman, both public and private sector citizen or service area for consumers made by organizations such authority has become the solution of unfair practices and behavior. In this context, today is connected to the Parliament within the state and endowed with political as well as public ombudsman's office, for more private management and non-political aspects and activities are also like structures. Ombudsman, get him to take all complaints within the framework of rational principles and just as well as delivers results within a certain order. One of the major objectives of the Ombudsman also is to be carrier and emitter of the base the code of ethics. For this ombudsman, even its own ethical rules and regulations of their staff to make this work for settlement and development and this settled the rules and regulations of the entire organization and to the community strives to spread. In this paper, the framework of the above-mentioned explanations will be discussed of ombudsman importance and from the point place in the ethics and behavior of the organization. In this context, establishing a relationship between ethics and the ombudsman concept, to be derived from this relationship inference and the results the importance of organizations and will focus on how the organization will provide such as benefits.

*Keywords:* Ombudsman, Ethics, Organization, Equality, Behaviour.

*Makale Geliş Tarihi:* 06.11.2015

*Makale Kabul Tarihi:* 30.12.2015

<sup>1</sup>Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, kadircanerdogan@gumushane.edu.tr

<sup>2</sup>Dr., Emniyet Genel Müdürlüğü, Polis Baş Müfettişi, hakaninankul@hotmail.com

## GİRİŞ

Ombudsman, vatandaşların devlet ve kamu yönetimi organlarına karşı olan şikayetlerini alan ve bu şikayetleri belirli prosedür ve kurallar çerçevesinde araştırarak ve inceleyerek sorunları çözmeye çalışan bir yapıdır. Bu özellikleri sayesinde ombudsman, kamusal organları hukukilik ve yerindelik açısından denetleyerek kötü yönetim uygulama ve davranışlarından uzaklaştırmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla kamusal organlar, ombudsman denetimi ile daha insancıl ve adil işlem ve faaliyetler içerisinde çalışmaya zorlanmaktadır. Nitekim ombudsmanın temel değerlerinden ve özelliklerinden biri olan etik kural ve kaideler çerçevesinde çalışma, örgütleri etik kural ve düzenlemeler ile çalışmaya teşvik etmektedir. Çünkü ombudsman, vatandaş ve kamu yönetimi arasında “arabuluculuk” görevi görmektedir. Nitekim kamu yönetimlerinin ahlak ve etik kuralları çerçevesinde faaliyetlerde bulunması, ombudsmanın kurmaya çalıştığı en önemli özelliklerden biridir. Günümüzde ombudsman, sadece kamu yönetimlerinde değil, faaliyet alanı genişleyerek işletme örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu çerçevede ombudsman, ilk kurulduğu alan olan kamuyu aşarak, özel sektör tabanlı örgütlerde de benzer görev, amaç ve özellikler ile kurulmuştur. Dolayısıyla günümüzde hem devletle doğrudan bağlantılı kamusal ombudsmanlıklar olduğu gibi, işletme veya diğer özel sektör tabanlı örgütlere bağlı olarak kurulmuş işletme kökenli ombudsmanlıklar da bulunmaktadır. İşletme kökenli ombudsmanlıklara örnek olarak da “Tüketici Ombudsmanı, Sigorta Ombudsmanı, Basın Ombudsmanı, Yaşlılar Ombudsman” gibi yapılanmalar gösterilebilmektedir.

Kamusal ve özel sektör tabanlı örgülerde, vatandaşların veya müşterilerin, karşılıklı alış veriş ve hak talebinde buldukları örgütlere karşı mağdur duruma düşmeleri mümkün olabilmektedir. Bu süreçte söz konusu karşılıklı ilişkinin veya iletişimin istenen düzeyde ve sorunsuz bir biçimde işlemesi için ombudsman önemli bir yere ve öneme sahiptir. Nitekim ombudsman, yasaların emrettiği diğer mekanizmalara ve alanlara ek olarak örgütlerde meydana gelen veya meydana gelmesi olası kötü yönetim davranış ve uygulamalarını denetleyerek, taraflar arasında hoşgörünün ve güvenin simgesi haline gelmektedir. Bu bağlamda ombudsman, bu farklı toplumsal aktörler arasında güven köprüsü kurarak en önemli misyonu olan etik değer ve kaideleri, bireylere, örgütlere ve sonrasında da toplumun bütününe yayacak kapasiteye sahiptir. Bu durum ise yayılacak ve yerleşecek olan etik kültürü doğrultusunda çalışanlar açısından daha fazla iletişim ve daha fazla motivasyon anlamına gelmektedir.

Bu çerçevede çalışma, ombudsmanlık kurumunun bünyesinde taşımış olduğu etik değer, kural ve kaidelerin örgütler bakımından ne anlama geldiğini ve örgütlerin etik değer, kural ve davranışları benimseme konusunda ombudsmanın yeri ve önemini belirlemeyi amaç edinmektedir. Çalışmada öncelikle ombudsmanlık ve etik konuları kavramsal düzeyde açıklanmış, son bölümde de ombudsmanlık bağlamında örgütlerde etik değer, kural ve davranışların yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonuç

bölümünde konu ile ilgili bir değerlendirme yapılmış ve ombudsmanın etik kültürünün yerleşmesi ve yaygınlaşmasına yönelik olarak bazı öneriler de yapılmıştır.

## 1. OMBUDSMANLIK KURUMU

Ombudsman, ombudsmanlık veya ombudsmanlık kurumu, tarihte ilk olarak İsveç'te ortaya çıkmış bir yapıdır (Fendoğlu, 2011: 26) ve İsveç dilinde “ombuds”; “aracı” ve “man”; “kişi” sözcüklerinden meydana gelen “aracı kişi” anlamında kullanılmaktadır (Efe, 2011: 4). Ombudsman, asıl olarak parlamento ile bağlantılı ve ondan güç alan, kamu yönetiminin (idare) denetlenmesi yetkisine sahip, geniş bir bağımsızlık ve tarafsızlık ile çalışan, aşırı formalitelere bağlı olmayan ve vatandaşları kamusal organlar karşısında koruyan bir yapıdır (Kestane, 2006: 131; Reif, 2004: 1; Gregory ve Giddings, 2000: 4). Bu bağlamda ombudsman, her şeyden önce vatandaşların devlet ve kamu yönetimi organları karşısında savunuculuğunu ve koruyuculuğunu yapan bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu sayede de ombudsman, asıl olarak vatandaşlardan gelen şikayetler üzerine kamu yönetiminin denetlenmesine odaklanmaktadır. Bu şekilde kamu yönetimi, hukukilik ve yerindelik çerçevesinde belirli sınırlar içerisinde tutulmak istenmektedir. Nitekim aşağıdaki tanımlama ombudsmanın niteliklerini ve işlevlerini net bir biçimde ortaya koymaktadır.

*“Ombudsman, sorunlu alanlarda raporlar düzenleyebilen, düzeltme tavsiyeleri verebilen, soruşturma gücü olan, kendi kişisel inisiyatifini kullanabilen, çalışanlar ve devlet daireleri tarafından incitilmiş, mağdur edilmiş insanların şikayetlerini dinleyen, anayasa ve parlamento tarafından desteklenen, parlamentoya karşı sorumlu olan yüksek derecede bir hükümet memurudur”* (Arklan, 2006: 84).

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde ombudsman, vatandaşlardan almış olduğu şikayetler ve kendi inisiyatifi ile harekete geçme potansiyeline sahip, ilgili idareye tespit olmuş olduğu alanlara yönelik öneri ve telkinlerde bulunabilen, kamu yönetimi ve halk arasında bir hakem veya arabulucu vazifesi gören, görevlerinde bağımsız ve tarafsız yetkilere sahip, parlamentoya karşı sorumlu olan ve ona raporlar sunabilen bir görevli veya örgüt olarak ifade edilebilmektedir.

Hakemlik, arabuluculuk ve tarafsızlık vurgusu ile ombudsman, özel sektör veya iş dünyasında da giderek önem kazanmış bir uygulamadır (Arslan ve Berkman, 2009: 103). Dolayısıyla özel sektörde de hak ve yetki ihlaline uğrayan müşteriler veya tüketiciler tarafından yapılan şikâyetler, kurumların içerisinde veya dışarısında özel olarak örgütlenmiş ombudsmanlık kurumları tarafından incelenmekte ve çözülmeye çalışılmaktadır. Nitekim özel yönetim kökenli ombudsmanlıklar arasında; Sigorta Ombudsmanı, Basın Ombudsmanı, Tüketici Ombudsmanı gibi kurumlar örnek olarak gösterilebilmektedir.

## 2. ETİK

Etik kelimesi Yunanca'da "karakter", "alışılmış olan" anlamına gelen ethos sözcüğüne dayanmaktadır (Gök, 2012: 2-3; Aydın, 2012: 5). Ahlak felsefesi olarak da isimlendirilen etik (Özlem, 2010: 23), ahlak ve ahlaki sorunlar hakkında düşünmektir (Frankena, 2007: 20). İnsanlar etik sözcüğünü sosyal hayatta "bu yapılan etik mi?", "etik bunun neresinde", "etik bilinç", "etik davranış" gibi ifadeler içerisinde kullanmaktadır. Etik sözcüğünün böylesine sıklıkla kullanılmasının düşünsel arka planında özellikle günümüz dünyasında insan hak ve ihlallerinin artması, çevre kirliliğinin insanlığın geleceğini tehdit ettiğinin anlaşılması, yoksulluk, yolsuzluk, adam kayırma, kamu görevlilerinin yanlış tutum ve davranışlarda bulunması gibi olumsuzluklara karşı insanların çözüm arama çabaları yatmaktadır (Türkeri, 2011: 11). Dolayısıyla etik, sözü edilen bu kötü yönetim uygulamaları ve davranışlarına karşı önemli bir caydırıcı olarak düşünülmektedir.

Felsefenin bir alt disiplini olarak kabul edilen (Kaçuradi, 2009: 27; Brickley vd., 2000) etik kavramı, Kant (2007: 91-93)'a göre bir zihniyet felsefesidir ve etikte eylemin manevi iyiliği söz konusudur. Ayrıca etik iyi ve ideal olanı, mutlak doğru olup olmadığını varsa buna nasıl ulaşılacağını araştıran, günlük hayatta çoğu zaman ahlak kavramıyla karıştırılan, soyut kavramları ve bunların tanımlanmasını konu edinen, geniş ve kapsamlı bir kavramdır (Göksu ve Bilgiç, 2002: 85-86). Bu bağlamda etik, ahlaki olanın bilimidir şeklinde tarif edilebilmektedir. Diğer yandan ahlak, kültürden kültüre, toplumdan topluma değişiklik gösterebilirken etik evrenseldir (Mahmutoğlu, 2009: 228).

Etik, yukarıda da ifade edildiği üzere ahlaki olanın bir disiplini olma özelliğine bağlı olarak kanıtlanmış, somut, ölçülebilir nitelikte kod ve standartlar oluşturularak daha sistematik bir biçimde uygulanabilmektedir (Köseoğlu, 2007: 42; Altaş ve Kuzu, 2015). Son zamanlarda özellikle endüstriyel alanlarda etik davranış üzerine araştırmaların sayısı artmaktadır (Verkerk vd., 2015). Nitekim günümüzde etiğin artan önemine de bağlı olarak her bir meslek kolu mensubunun dünyanın neresinde olursa olsun uyması gereken o mesleğe özgü etik ilkeleri oluşturulmaktadır. Meslek etik ilkelerinin amaçlarından bazılarını; o mesleğin yerine getirilmesinde yanlışların yapılmasının önüne geçmek, yapılan bir işin amacına hizmet etmesini ve insanlara daha fazla yardımcı olunmasını sağlamak ve çalışanlara yaptıkları işle ilgili kılavuzluk etmek olarak sıralamak mümkündür. Bir başka anlatımla meslek etik ilkelerinin amacı bir mesleği yerine getirenlerin hırsızlık, dolandırıcılık, adam kayırma, ayrımcılık, sahtekarlık gibi her türlü etik dışı davranıştan veya yozlaşmadan uzak kalabilmesini sağlamaktır (Doğan ve Karataş, 2011: 2-5). Dolayısıyla meslek etiği, mesleki davranışla ilgili olarak "*neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar*" topluluğundan meydana gelmektedir (İşgüden ve Çabuk, 2015: 63). Bu etik ilke ve kurallar ise belirli meslekteki çalışanlar ve örgütler tarafından içselleştirilerek bir çalışma yöntemi veya usulü haline dönüştürülmektedir.

Etik, temel olarak bireysel etik ve iş etiği olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Yukarıda sözü edilen mesleki etik, iş etiğinin bir alt basamağıdır. İş etiğinin diğer önemli basamaklarından biri de örgütsel etikdir (Kolçak, 2012: 44). Dolayısıyla bunlar içerisinde mesleki etik, belirli meslek grubundaki çalışanları ilgilendiren norm, standart ve davranış kuralları ile ilgili iken aşağıda daha detaylı işlenecek olan örgütsel etik ise bir örgütte kültüre, iklime, motivasyon düzeyine ve iletişim kanallarına bağlı olarak gelişen ve onları da aynı biçimde etkileyen bir etik türüdür.

### **3. OMBUDSMANLIK KURUMU ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTLERDE ETİK KURAL VE DAVRANIŞLAR**

Ombudsmanlık kurumu, belirtildiği biçimiyle asıl olarak, örgütler karşısında vatandaşlardan veya müşterilerden gelen şikâyetleri almakta ve bunları sistematik bir biçimde, kısa süre içerisinde inceleyerek karara bağlamaktadır. Ombudsman bu görevleri ve özellikleri ile adil, sorumlu, eşit ve tarafsız bir biçimde hareket ederek etik değer, ilke ve kaideleri kendisine referans almakta ve çalışma yöntemine uygulamaktadır. Dolayısıyla örgütleri dışarıdan denetleyen bir mekanizma olarak ombudsman, örgütlerde etik değer, ilke ve kuralların benimsenmesinde ve kurumsallaşmasında önemli bir yere ve göreve sahiptir.

#### **3.1. Örgütsel Etik ve Davranış**

Etik konusu, günümüz küreselleşme, piyasalaşma ve rekabet döneminde örgütlerin mükemmellik ve kaliteye ulaşmalarında önemli fırsatlar sunmaktadır. Nitekim örgütler içerisinde etik kuralların ve standartların geliştirilmesi ve uygulanması kaliteyi artırarak çalışma yöntemlerini iyileştirebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 503). Nitekim örgütler, çalışan davranışları ve sınırlı kaynakların dağıtımını gibi çeşitli nedenlerle etik sorunlarla karşılaşabilmektedir ve etikten kaynaklanan sorunlara bulunan çözümler kaliteye, bireysel ve örgütsel performansa doğrudan etki yapabilmektedir (Gül ve Gökçe, 2008: 378). Bu doğrultuda örgüt içerisinde etik davranışların ve kuralların geliştirilmesi, ahlaki standartlar konulması, başarıyı sağlamakta ve çalışma yöntemlerinin ve çalışan davranışlarının iyileştirilmesinde önemli bir adım olarak değerlendirilebilmektedir (Şimşek vd., 2011: 478). Dolayısıyla etik ilkeler, örgüt çalışanlarını etik davranışlar konusunda teşvik ederek ilişkilerini bu çerçevede şekillendirmesine yardımcı olmakta ve örgütler için uyumlu bir çalışma ortamının kurulmasına zemin sağlamaktadır. Çünkü etik ilkeler doğru olanın yapılmasını vurgulamakta ve örgütsel düzeyde davranış standartlarının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Doğan ve Karataş, 2011: 2).

Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak belirli bir amaç için bir araya getirildiği açık sistem olarak ifade edilebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 16). Bir başka deyişle örgüt, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek, ortak bir amaç doğrultusunda davranışlarını biçimsel koşullara göre şekillendirdiği bir yapıdır (Güney, 2007: 27; Genç, 1998: 11; Öztekin, 2010: 66-67).

Örgütsel etik ise, bir örgütte doğru ve dürüst davranışlara dayalı örgütsel prosedürlerin ve faaliyetlerin en geçerli algılarıdır şeklinde tanımlanabilmektedir (Altaş ve Kuzu, 2015). Dolayısıyla örgütsel etik, örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen belirli eylem ve faaliyetlere ilişkin olarak getirilen ahlaki değer, standart ve kurallara dayanmaktadır. Örgütler, farklı özellikleri olan insan gruplarının bir araya gelmesi ile oluşan ve kendine özgü bir kültürel doku meydana getiren sistemlerdir. Çalışanların veya personelin davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni olarak kültür, etik davranışların oluşmasını destekleyebilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 240). Örgüt kültürü, “*bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi*” olarak tanımlanabilmektedir (Güçlü, 2015). Dolayısıyla bir örgüt içerisinde etik ilke ve standartlarının yerleştirilmesinde kültürün önemli bir etkisi vardır. Diğer yandan örgütlerde etik ilkelerin ve standartların kurumsallaşması çeşitli yollarla sağlanabilmektedir. Nitekim farklı kültürlerden meydana gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermesini sağlamak için yasal bir zeminde etik ilkelerin geliştirilmesi mümkündür. Diğer yandan örgütlerde sosyal sorumluluk amacı ile de ilgili olarak sadece bu konularla uzmanlaşmış kurullar ve komisyonlar kurulabilmektedir (Gül ve Gökçe, 2008: 381).

Örgüt içerisinde etik kuralların yerleştirilmesinde bir takım bileşenler veya unsurlar bulunmaktadır. Nitekim örgütsel etiğin bileşenleri arasında şunlar vardır (Gül ve Gökçe, 2008: 384-387; Küçüköğlü, 2012: 178-179):

- Örgüt kültürü,
- Norm ve standartlar,
- Davranışlar, inançlar ve tutumlar,
- Örgüt iklimi,
- Kişisel farklılık ve yetenekler,
- Liderlik,
- Motivasyon,
- İletişim.

Örgütlerde etik değer, kural ve kaidelerin değerlendirilmesinde ve kurumsallaştırılmasında göz önünde bulundurulması gereken bu bileşenler, etik standartların örgütte istendiği biçimde uygulanmasında katkı sağlayabilmektedir. Nitekim etik ilkeler ve standartlar, bir örgüte yerleştirilmeye çalışılırken bu farklı bileşenlerin dikkate alınarak örgüt için en iyi yolun ve yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bir örgütte, örgütsel bir etik ortamı oluşturulmasında bu bileşenler dikkate alınarak bir etik yönetimi gerçekleştirilebilmektedir. Tüm bunların sonucunda kurulan örgütsel etik kültürü ve ortamı da sözü edilen bileşenlerden alınan faydayı ve kapasiteyi artırmaktadır.



Örgütsel etik ilkeleri arasında da temel olarak şu hususlar yer almaktadır (Küçüköğlü, 2012: 179; Şimşek vd., 2011: 481-482):

- Adalet,
- Doğruluk-dürüstlük,
- Tarafsızlık,
- Sorumluluk.

Anlaşıldığı üzere örgütsel etik; adalet, doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık ve sorumluluk ilkelerine dayalı; örgüt kültürü, norm ve standartları, örgüt iklimi, liderlik, motivasyon ve iletişim gibi bileşenlerden meydana gelen ve çalışanların belirli ahlaki değer, kural ve anlayışlar çerçevesinde yönlendirilmesini ve yönetilmesini sağlayan faaliyetler ve süreçler bütününden meydana gelmektedir.

Kamu yönetimi örgütleri açısından etik, kamu görevlilerinin kamu hizmetlerini yerine getirmeleri sırasında uymaları gereken “*tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, çıkar çatışmasından kaçınma, kamu yararını gözetme*” gibi ahlaki ilke ve değerler bütününden meydana gelmektedir (Önen ve Yıldırım, 2014: 112). Bu çerçevede, kamu yönetiminde etik anlayışı ile kamu yönetiminin işleyişinde ortaya çıkan yolsuzlukların ve çıkar çatışmalarının önlenmesi amaçlanmaktadır (Şen, 1998: 168). İşletme örgütleri açısından etik ise onların “*itibar kazanmaları ve olumlu imaj oluşturmaları*” için çevreleri ile kuracakları güvenli eylem ve faaliyetlere bağlı olmaktadır. Bu güvenilir ilişkinin, işletmelerin itibarlarını arttırması ile piyasa değerleri de aynı oranda önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmeler, kendilerini etik davranma ve paydaşları ile ilişkilerinde daha duyarlı olmak zorunda hissetmektedirler (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 232; Diken, 1998: 469). Dolayısıyla hem kamu yönetimleri hem de işletmeler ve diğer kurumsal yapılar açısından etik değer, kural ve ilkeler; saygı, güven, imaj, itibar, iletişim, motivasyon, piyasa değerleri bağlamında olumlu kazanımlar sağlamaktadır. Aynı zamanda etiğe bağlı olarak kazanılan bu özellikleri sayesinde örgütler, örgüt iklimi, kültürü, iletişimi ve motivasyonunun belirli ve arzulanan yöne çekilmesinde pay sahibi olabilmektedirler. Bu çerçevede de örgütlerde örgütsel etik ilkelerinin ve özelliklerinin uygulanabilir ve makul seviyede olması, örgüt açısından hem içsel hem de dışsal birçok olumlu etkiler ortaya çıkarmaktadır.

### **3.2. Ombudsmanlık Kurumunun Örgütsel Etik ve Davranış Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

Ombudsmanlık kurumu, çalışmanın geçmiş bölümlerinde ifade edilen nitelikleri ve özellikleri ile örgütlerde etik değer ve kuralların dikkate alınmasında, yerleştirilmesinde ve bunun denetlenmesinde katkılar sağlayabilmektedir (Spanheimer, 2012: 669-670; Morf vd., 1999: 267). Bu sayede de örgütlerde, çalışanlar arasında ve çalışma yöntemlerinin istikrara kavuşmasında hem motivasyon sağlanmakta hem de güçlü

iletişim bağları kurularak etkinlik ve verimlilik düzeyi artırılabilir. Nitekim örgütlerin gerek kurumsal gerekse örgüt çalışanlarının yaptığı yanlış, hukuka aykırı, adil olmayan, eşitlik ilkesine uymayan iş ve işlemlerinden sonra ombudsmanlık kurumu bazen bir şikâyet sonrasında bazen ise doğrudan müdahale ederek sorunun çözümüne çalışmaktadır (Önen ve Yıldırım, 2014: 107). Ombudsmanlık, örgütlerde kamusal hâkimiyet sağlanması, etik ve sorumluluk duyulması için de faaliyet göstermektedir (Abdioğlu, 2007: 97). Nitekim ombudsmanlık kurumuna yapılan şikâyetlerin önemli bir kısmında yolsuzluk, kötü yönetim uygulamaları ve dolayısıyla etik dışı bir fiil yatmaktadır (Özdemir, 2008: 187). Ombudsmanlık kurumunun amacı, tarafsız bir biçimde şikâyetlerin nedenlerini araştırma ve sonrasında muhtemel şikâyetlerin azalmasını sağlamaktır. Bunu sağlamanın yolu, ombudsmanlık kurumunun öncelikle kendi içerisinde etik kurallara ve ilkelere sadık kalmasından ve etik kuralların örgütlerin organlarında yerleşmesini sağlamak için gerekli olan faaliyetlerde bulunmasından geçmektedir. Bu yönü ile ombudsman, etik kural ve kaideleri benimseyerek bunları hem çalışanlara hem örgütlere hem de toplumun tüm katmanlarına yayma özelliğine sahip olacaktır.

Bir kamu kurumunun veya işletmenin yasalara ek ve destekleyici olmak üzere benimsemiş olduğu etik değerler çerçevesinde yönetsel faaliyetlerde bulunması, kurumun sunduğu hizmet verimliliğini ve vatandaş memnuniyetini artıracaktır. Yönetsel işlemlerin yapılmasında ve gerekli kararların alınmasında adalet, dürüstlük, sorumluluk gibi etik ilkeleri ve değerleri benimsemiş bir kurumda, kurum üyelerinin insanlar arasında ayrımcılık yapması, hizmet sunduğu bireylere adil davranmaması veya kötü yönetim göstermesi beklenmemektedir (Uluğ, 2009: 5). Kötü yönetimin olmadığı bir kurum hakkında şikâyetler oldukça azalacağından ombudsmanlık ve diğer kurumlara fazla iş düşmeyecektir. Bu bağlamda; ombudsmanlık kurumunun örgütlerin organlarında etik değerlerin yerleşmesi ve kurum etik kültürünün oluşması için eğitim faaliyetlerine öncülük etmesi, kurumlardaki etik dışı davranışların nedenlerini ortaya koyması ve sonrasında gerekli yönetsel ve hukuki düzenlemelerin yapılması için sorumlu olduğu parlamentoya bilimsel ve uygulamaya dönük veriler sunması oldukça önemlidir. Bu çerçevede örgütlerde etik bir yapı ve kültür oluşturulmasında; “etik kodu, davranış kodu, etik komitesi kurulu, etik görevlileri, ombudsman, etik eğitimi, sorun bildirme sistemleri, işçaatı koruma, İKY uygulamaları, kişisel bütünlüğü olan kişileri yönetici pozisyonlarına atamak, kurumsal yönetim, sosyal raporlama, dış denetim, sosyal sorumluluk, etik ve sosyal denetim” gibi yöntem ve araçlar kullanılabilir (Küçüköğlü, 2012: 184; Svensson vd., 2004: 170; Szegedi, 2015: 558). Etik kültürün oluşturulması için sayılan yöntemlerden biri olan ombudsman ile ahlaki olanın denetimi sağlanabilmektedir. Bu özelliği sayesinde ombudsman, bir denetim yöntemi olarak kurumu dışarıdan denetleyerek etik ilkelerin ve anlayışın yerleşmesi ve yayılması için iletişim, motivasyon ve kaynak sağlamaktadır. Ayrıca yasal ve hukuksal bir temele dayanan ombudsman ile etik kültürünün taşıyıcılarından biri olan bu kurumun, etik kural ve kaidelerin örgütler tarafından içselleştirilmesinde önemli bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Nitekim etik ve



hukuk arasında büyük bir ilişki bulunmaktadır. Etik, kanunların düzenlemediği, düzenlemesine rağmen gri alanlar bıraktığı veya yasa ile düzenlenmesi çeşitli açılardan uygun görülmeyen alanlar ile yönetim, yargı ve siyasetin daha düzgün ve dürüst işlemesine çalışarak kişiler, karar verirken ve hizmetleri yürütürken onlara “*rehberlik yapmakta, kamu hizmetlerine kalite katmakta ve daha güçlü bir sorumluluk bilinci*” yüklemektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 35). Aşağıda, Şekil 1’de bu durum gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Etik-Hukuk İlişkisi

**Kaynak:** Berkman, Ümit (2015). Değişen Etik Anlayışı ve Yolsuzlukla Mücadele, [http://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/belgeler/makale\\_DegisenEtikAnlayisiYolsuzluklaMucadeleUmitBerkman.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_DegisenEtikAnlayisiYolsuzluklaMucadeleUmitBerkman.pdf), (13.02.2015).

Şekil 1’de de görüldüğü üzere her yasal düzenleme etik olmadığı gibi her etik kural ve kaide de yasal değildir. Ancak hem etik hem de yasal olan durumlar bulunmaktadır. Nitekim ombudsman da etik ve hukuk arasında bir bağlantı vazifesi görerek etik ve yasal olan düzenleme sayısını artırmaya çalışmakta ve bu düzenlemelerin uygulanmasını da denetlemektedir. Bu bağlamda ombudsmanın bu misyonu ile bağlantılı olarak Konfüçyüs, yazılı kuralların veya yasaların yanında etik değerlerin ne kadar önemli olduğunu şu sözleriyle vurgulamıştır: “*İnsanları sadece ceza ile yönetirseniz, 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*” (Yıldırım, 2005: 6; Yatkın, 2015: 14). Bu çerçevede ombudsmanın, etik ve örgütler açısından en önemli görevi veya amacı, örgütleri etik kural ve kaideler içerisinde eylem ve faaliyetlerde bulunmaya yönlendirmesidir.

Ombudsman, tarafsızlık, dürüstlük, hızlı ulaşım ve halka açık olma gibi nitelik ve özellikleri sayesinde doğrudan etik kültürü içerisinde barındıran bir yapı ve süreç ortaya koymaktadır. Ayrıca bu kurum, bir denetim aracı olarak bireylerden veya gruplardan almış olduğu şikayetleri veya önerileri değerlendirerek örgütleri hem yasal düzenlemeler

içerisinde faaliyette bulunmaya zorlamakta hem de etik değer ve ilkeleri örgütlere yaymaktadır. Dolayısıyla ombudsmanın, örgütlerde etik değer ve kuralların yayılmasında ve böylece çalışanlar arasında etik kültürü, norm ve standartları, motivasyonu ve iletişimi sağlaması kuvvetle muhtemeldir.

Ombudsmanın örgütler açısından etik konusundaki bir diğer yararı, önemi veya görevi de etik kod, ilke ve standartlar geliştirmesidir. Buna örnek olarak Uluslararası Ombudsman Derneği (IOA) tarafından geliştirilmiş olan etik kodları gösterilebilmektedir. Bu kodlar içerisinde şunlar bulunmaktadır (EATON, 2015):

- Bağımsızlık,
- Yansızlık ve tarafsızlık,
- Gizlilik,
- Gayri resmilik.

Başka bir örnekte Harvard Üniversitesi'nin Bağımsız Gazetecilik Enstitüsü Neiman Vakfı'nda toplanan ombudsmanlar, mesleğin kalitesini yükseltecek "*etik kodlar*" belirlemişlerdir (Sazak, 2015):

•Ombudsmanın birincil amacı kendi haber kuruluşundaki sorumluluk bilincini yükseltmektir,

•Ombudsman basın özgürlüğünün korunması, sorumlu ve yüksek kalitede gazetecilik yapılması için çalışır,

•Ombudsmanın görevi halk tarafından iletilen haberlerle ilgili şikayetleri almak ve soruşturmaktır,

•Ombudsman şikâyetlere en yüksek saygıyla yaklaşır,

•Ombudsman şikâyetlerden kaynaklanan sorunları çözmek için en uygun eylemi önerir,

•Ombudsman okurların en yüksek çıkarlarını gözeten bağımsız bir kişidir,

•Ombudsman tamamen objektif ve tarafsız olmalıdır,

•Ombudsman çıkar çatışması yaratacak her türlü eyleme dahil olmaktan uzak durmalıdır,

•Ombudsman halka gazeteciliğin rollerini ve yükümlülüklerini anlatır,

•Ombudsman halkın (okurların) beklentileri ile gazetecilerin sorumlulukları arasında bir aracı (mediator) gibi davranır.

Diğer bir örnek olarak Türkiye Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık)'nda, “etik kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek, personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmede bulunmak ve etik uygulamaları değerlendirmek üzere Etik Komisyonu kurulmuştur”. Buna ek olarak Türkiye Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık) Etik Komisyonu'nun görevleri şunlardan meydana gelmektedir (KDK, 2015):

- Etik kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek.

- Personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmede bulunmak.

- Etik uygulamaları değerlendirmek.

Tüm bunlara ek olarak Türkiye Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık) tarafından etik ilkeler arasında şunlar belirlenmiştir (KDK, 2015):

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
- Halka hizmet bilinci,
- Hizmet standartlarına uyma,
- Amaç ve misyona bağlılık,
- Dürüstlük ve tarafsızlık,
- Saygınlık ve güven,
- Nezaket ve saygı,
- Yetkili makamlara bildirim,
- Çıkar çatışmasından kaçınma,
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı,
- Savurganlıktan kaçınma,
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan,
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımçılık,
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler,
- Mal bildiriminde bulunma.

Yukarıdaki açıklamalardan ve örneklerden de anlaşıldığı üzere, ombudsmanlık kurumu, etik değer, kural ve kaidelerin hem kamu yönetiminde hem de özel yönetim alanında mikro düzeyde örgütlerde ve makro düzeyde devlette ve toplumda yerleşmesi noktasında çok önemli bir yere sahiptir. Nitekim ombudsmanlık kurumu, bir taraftan taşımış olduğu değerlere, ilkelere ve özelliklere bağlı olarak etik konusunu ve değerlerini içerisinde barındırmakta ve yasal düzenlemelerin ihlal ettiği veya boş bıraktığı alanlarda kötü yönetim davranış ve uygulamalarını önlemektedir. Bu çerçevede, örgütlerin yasal düzenlemeler sonrasında gerçekleştirmiş olduğu, kuralına uygun ancak ahlaki veya etik olmayan ihlaller ombudsman sayesinde çözülebilmektedir. Bu noktada ombudsman, kamusal veya özel tabanlı örgütleri dışarıdan denetleyen bir mekanizma olarak, kendi içerisinde etik komisyonlar oluşturarak ve örgütlerin uyması gereken etik kod, ilke ve standartlar belirleyerek, etik değerlerin ve kaidelerin kendi içerisinde, örgütlerde ve daha sonrasında da toplumda yayılmasına kaynaklık etmektedir. Esas olarak örgütler karşısında vatandaş veya sivil gruplardan gelen şikayetleri inceleyen ve karara bağlayan bir kurum olarak ombudsman, özünde bulunan etik davranma, çalışma ve yayma kültürünü, kendi bünyesinden topluma doğru genişletmektedir.

#### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kamu ve özel sektör örgütleri, görev ve faaliyetlerini yerine getirirken toplumdaki vatandaşlar, gruplar ve paydaşlar arasında güven tesis edebilmek ve karşılıklı işbirliği gerçekleştirebilmek için yasal düzenlemelerin yanı sıra etik kural ve kaidelerle de hareket etmek zorundadırlar. Nitekim yasal düzenlemeler gerekli olmasına rağmen, şeffaflık, sorumluluk ve süreklilik için “etik kültür” esastır.

Kamu yönetimleri, etik ilkeler sayesinde “adalet, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve güven” kuralları çerçevesinde hem kendi içerisinde hem de vatandaşlarla ve diğer organlarla ilişkilerinde daha duyarlı davranışlarda ve yönetimlerde bulunabilmektedir. Aynı biçimde işletmeler ve diğer kar amacı gütmeyen kuruluş veya örgütlerde de etik konusu, daha güvenilir bir iş, piyasa ve kamusal yararın sağlanmasında da önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda örgütsel etik ilkeleri, örgütlerin güvenilirlik, eşitlik ve adalet boyutlarını güçlendirmektedir.

Ombudsmanlık kurumu, sahip olduğu yön, nitelikler ve özellikleri sayesinde hem etik kural, ilke ve kodları kendi örgüt bünyesinde içselleştirmekte ve daha sonrasında da bu kural, ilke ve kodları diğer toplumsal örgütlere, gruplara ve paydaşlara yaymaya çabalamaktadır. Bu bağlamda ombudsmanlık kurumu, bir taraftan yasal düzenlemelerin boş bıraktığı alanları, ahlak yasaları ile doldurmakta ve diğer taraftan da kendi bünyesinde etik kod ve kurallar geliştirerek bunların yayılmasını ve uygulanmasını denetlemektedir. Örgütleri dışardan objektif bir biçimde denetleyen ombudsmanlık kurumu, bu çabaları ile örgütlerde bir etik kültür oluşturulmasında son derece yararlı olmakta ve etik ilkelerin örgütlerde yayılmasında önem arz etmektedir. Bu çerçevede örgütlerin, görev ve faaliyetlerini yerine getirirken etik kural ve kaideleri tüm hizmet aşamalarında dikkate alması ve ombudsmanlık kurumunun bu hizmet aşamalarını

denetlemesi, hem örgütler hem de toplumsal paydaşlar arasında güven esasına dayalı bir görev bilincinin oluşmasını sağlayabilir. Bu bağlamda da ombudsmanlık kurumu, etik kültürünün yayılmasındaki bir araç olarak etik-hukuk ilişkisinin dengelenmesinde ve örgütlerin uymaları gereken etik kodların oluşturulmasında büyük bir role sahip olabilir.

Sonuç olarak, ombudsmanlık kurumu örgütleri dışarıdan, bağımsız ve tarafsız olarak denetleyen bir araç olarak özünde bulunan etik değer ve ilkeleri örgütlere de yayabilmekte ve bu şekilde de örgüt içerisinde kalitenin ve verimliliğin artmasını sağlayabilmektedir. Bunlara ek olarak ombudsmanlık kurumu, örgütlere ve tüm topluma etik değer ve ilkeleri yayarak ahlaki açıdan da çok önemli bir görevi yerine getirmiş olmaktadır.

### KAYNAKÇA

Abdioğlu, H. (2007). Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasında Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Açısından Önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(11), 79-102.

Altaş, S.S. & Kuzu, A. (2015). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, <http://www.ejoir.org/belge/kasim2013/4.pdf>, (12.03.2015).

Arklan, Ü. (2006). Bir Kamu Denetim Sistemi Olarak Ombudsman ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, *Selçuk İletişim*, 4(3), 82-100.

Arslan, M. & Berkman, A. Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, İstanbul: TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-4921.

Aydın, İ. (2012). *Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Berkman, Ü. (2015). Değişen Etik Anlayışı ve Yolsuzlukla Mücadele, [http://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/belgeler/makale\\_DegisenEtikAnlayisiYolsuzluklaMucadele-UmitBerkman.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_DegisenEtikAnlayisiYolsuzluklaMucadele-UmitBerkman.pdf), (13.02.2015).

Brickley, J. A., Smith, C. W. & Zimmerman, J. L. (2000). Business Ethics and Organizational Architecture, The Bradley Policy Research Center Financial Research and Policy Working Paper No. FR 00-14 November 16, 2000, [http://www.researchgate.net/profile/Jerold\\_Zimmerman/publication/222653380\\_Business\\_ethics\\_and\\_organizational\\_architecture/links/0046351b8a1bb17c95000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Jerold_Zimmerman/publication/222653380_Business_ethics_and_organizational_architecture/links/0046351b8a1bb17c95000000.pdf), (10.04.2015).

Diken, A. (1998). İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi, içinde B. Eryılmaz vd. (Düz.), *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya, 469-480.

Doğan, S. & Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(37), 1-40

EATON (Powering Business Worldwide) (2015). Ombudsman Etik Kodları, <http://www.eaton.com/Eaton/OurCompany/AboutUs/CorporateInformation/RegionalOfficeofOmbuds/OmbudsmanlarOfisiTurkish/OmbudsmanEtikKodlar%C4%B1/index.htm>, (02.01.2015).

Efe, H. (2011). Avrupa Ombudsmanı'nın AB İçinde İyi Yönetim, Hukukun Üstünlüğü ve İnsan Haklarını Koruyucu Rolü, *Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 19(2), 1-29.

Eryılmaz, B. & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik, *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.

Fendoğlu, H. T. (2011). *Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık)*, Ankara: Yetkin Yayınları.

Frankena, W. (2007). *Etik*, (Çev. A. Aydın), Ankara: İmge Kitabevi.

Genç, T. (1998). *Kamu Yönetimi*, Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık.

Gök, S. (2012). Çalışma Hayatında Etik, içinde Sibel Gök vd. (Ed.), *Etik*, İzmir: Zeus Kitabevi, 1-26.

Göksu, T. & Bilgiç, V. K. (2002). Polislik Mesleği ve Etik Kuralları, içinde İ. Bal ve M. B. Eryılmaz (Ed.), *Polis Meslek Etiği*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, 85-104.

Gregory, R. & Giddings, P. (2000). The Ombudsman Institution: Growth and Development, in R. Gregory and P. Giddings (Ed.), *Righting Wrongs: The Ombudsman in Six Continents*, The Netherlands: IOS Press, 1-20.

Güçlü, N. (2015). Örgüt Kültürü, [http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\\_kulturu.pdf](http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf), (03.04.2015).

Gül, H. & Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.

Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, içinde S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 25-58.

İşgüden, B. & Çabuk, A. (2015). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s16/makale/c9s16m4.pdf>, (16.03.2015).

Kaçuradi, İ. (2009). Felsefi Etik ve Meslek Etikleri, içinde H. Tepe (Ed.), *Etik ve Meslek Etikleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Grubu, 27-43.



Kant, İ. (2007). *Ethica, Etik Üzerine Dersler*, (Çev. Oğuz Üzücü), İstanbul: Pencere Yayınları.

KDK (Türkiye Kamu Denetçiliği Kurumu) (2015). [http://www.ombudsman.gov.tr/custom\\_page-359-etik-komisyonu.html](http://www.ombudsman.gov.tr/custom_page-359-etik-komisyonu.html), (02.02.2015).

Kestane, D. (2006). Çağdaş Bir Denetim Organizasyonu Olarak Ombudsmanlık (Kamu Denetçiliği), *Maliye Dergisi*, 151, Temmuz-Aralık, 128-142.

Kolçak, M. (2012). *Meslek Etiği*, Trabzon: Murathan Yayınevi.

Köseoğlu, M. A. (2007). *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçüköğlu, M. T. (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.

Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve Ahlak: Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler, *Türk İdare Dergisi*, 463-464, 225-249.

Morf, D.A., Schumacher, M.G. & Vitell, S. J. (1999). A Survey of Ethics Officers in Large Organizations, *Journal of Business Ethics*, 20(3), 265-271.

Önen, S. M. & Yıldırım, A. (2014). Kamu Yönetiminde Etik Denetimi: OECD Ülkeleri Örneği, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 103-126.

Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Kitabevi.

Özlem, D. (2010). *Etik: Ahlak Felsefesi*, İstanbul: Say Yayınları.

Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Reif, L. C. (2004). *The Ombudsman, Good Governance, and the International Human Rights System*, The Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers.

Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(9), 231-251.

Sazak, D. (2015). Denetçinin 10 İlkesi, <http://www.milliyet.com.tr/2007/06/02/ombudsman/aokur.html>, (04.02.2015).

Spanheimer, R. (2012). Justification for Creating an Ombudsman Privilege in Today's Society, *Marquette Law Review*, 96(2), 659-688.

Svensson, G., Wood, G. & Callaghan, M. (2004). A Comparison Between Corporate and Public Sector Business Ethics in Sweden, *Business Ethics A European Review*, 13(2/3), 166-184.

Szegedi, K. (2015). Ethics in Corporate Practice, <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G657SzegeDiKrisztina.pdf>, (13.10.2015).

Şen, M. L. (1998). Yönetimde Yozlaşmanın Önlenmesinde Yönetmelik Etik Yaklaşımı, içinde B. Eryılmaz vd. (Düz.), *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya, 165-173.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Türkeri, M. (2011). *Etik Bilinç*, Ankara: Lotus Yayınevi.

Uluğ, F. (2009). Yönetim ve Etik, içinde Kamu Etiği Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 3-15.

Verkerk, M. J., Leede, J. de & Nijhof, A.H.J. (2015). From responsible management to responsible organizations; the democratic principle for managing organizational ethics, [http://doc.utwente.nl/42023/1/EBEN2000\\_Jan\\_Maarten\\_version\\_8\\_giles.pdf](http://doc.utwente.nl/42023/1/EBEN2000_Jan_Maarten_version_8_giles.pdf), (20.04.2015).

Yatkın, A. (2015). *Kamuda Etik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, A. (2005). Organizasyonlarda Etik Yönetim, *Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 2(2), 2-6.