

## ERDEMLİ KAMU YÖNETİCİLERİNDEN BAŞARILI KAMU YÖNETİMİNE

Prof. Dr. Ahmet YATKIN  
Fırat Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
ayatkin@firat.edu.tr

*“Kusursuz olmayan insanlardan oluşan bir dünyada kamu etiği, ancak bencil olmayan, dürüst bir kamu hizmeti ile sağlanabilir. Önemli olan bencil olmamak, dürüst olmak ve kamu yararı ile bireysel çıkar arasında tercih yaparken doğru kararı verebilmektir. Etik yönetim ancak bencil olmayan dürüst kamu yöneticileri ile sağlanabileceğinden, bu yöneticilere yaptıkları görevleri kapsamında ne gibi karar ve davranışların kamu yararına uygun olacağı çok iyi benimsenmelidir”  
(Sabih, Tansal).*

Kamu yönetiminde etik ve değişim arayışları, gerek ülkemizde gerekse dünyada her zaman gündeme gelen bir konudur. Yeni bir yüzyılın, dahası yeni bir bin yılın başlangıcının, bilim ve teknoloji yanında ekonomik ve siyasal alanda yaşanan köklü değişimlerle örtüşmesi, bu dönemde yaşanan etik anlayışına ve algılayışına daha farklı ve önemli bir boyut kazandırmaktadır.

Kurumsal etik yönetiminin, daha doğru bir tanımla iyi kamu yönetiminin güvencesi yetki ve sorumluluklarının bilincinde olan kamu kurum ve kuruluşlarının düzgün oluşturulması ve bunların işleyişidir. Profesyonel anlamda devlet ve vatandaş arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, günümüz kamu yönetiminin en karmaşık yönlerinden birini oluşturuyor. Kamu yönetimi ile kamuoyu arasındaki etik yaklaşım, aynılıklar, farklılıklar, yetki paylaşımından doğan sorunlar, iletişim eksikliği ve benzeri sorunlar kamu etiği alanında dünyanın en zengin birikimine sahip ülkelerde bile önemli bir tartışma ve araştırma konusu oluşturmaktadır. Ülkemizin istikrarlı bir ekonomiye ulaşması, güçlü bir ülke olması ve tüm ülkeler için güvenilir bir ticari ortak haline gelebilmesinde kuşkusuz etik kamu yönetimi büyük önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Etik, Kamu Etiği, Bürokrasi, Hesapverebilirlik

### **Successful Public Administration From Virtuous Public Administrators**

The pursuit of ethics and change in public administration is a matter that always comes to the world both in our country and in the world. The fact that the beginning of a new century, moreover, the beginning of a new millennium, overlaps with fundamental changes in science and technology as well as in economic and political contexts, gives a different and important dimension to the understanding and perception of ethics in this period.

It is the proper formation and functioning of public institutions and organizations that are aware of the authority and responsibilities of corporate ethics management, a more accurate definition of good public administration. The maintenance of a healthy relationship between the state and the citizen in a professional sense is one of the most complicated aspects of today's public administration. Problems arising from the ethical approach, sameness, differences, authority sharing, lack of communication, and similar problems between public administration and public opinion constitute an important debate and research theme even in the countries with the richest accumulation of the world in the field of public affairs. Undoubtedly, ethical public administration is

of the utmost importance for our country to reach a stable economy, become a strong country and become a reliable trading partner for all countries.

**Keywords:** Public Administration, Ethics, Public Ethics, Bureaucracy, Accountability

### **Kamu Yönetimi ve Kamu Yöneticileri**

Devletin temel amacı, bir sosyal düzen içinde toplumun genel ve müşterek menfaatlerini sağlamak ve ülkede hak, adalet, ahlak ve kamu düzenini korumaktır. Bu amaçla devletin toplumsal ilişkiler sisteminin işleyişine devamlılık ve güven kazandıracak bir hukuk sistemi ve sağlıklı işleyen bir yargı düzeni kurması, halka iyilik, lütuf ve ihsan sağlaması söz konusudur. Kısaca devlet, halka kamu hizmeti sunmak için vardır. Kamu hizmeti, devletin vatandaşlarının genel, ortak, temel ve insani ihtiyaçlarını karşılamak için kamu kaynaklarını kullanarak verdiği hizmetlerdir. Bu hizmetlerin etik sorumluluğunun sağlanması da son derece önemlidir.

Devletin görevleri, devletin niteliğine, idare şekline ve uyguladığı ekonomik politikalara göre değişmekle birlikte her devlet, güvenliği sağlamak, halkın günlük ihtiyaçlarını karşılamak ve insanların bir arada yaşamları için gerekli olan asgari şartları sağlamak amacıyla tüm kurum ve kuruluşlarıyla etik değerler çerçevesinde hareket etmek zorundadır.

Tartışılan ve uygulamaya konulan değişik yaklaşım ve uygulamalar içerisinde son otuz yıldır kamu sektörünün etki altında kaldığı en büyük baskıların başlıcası etik standartlarda etkinlik ve üretkenliği yakalayamama konusudur. Bu amaçlara ulaşılamaması durumunda kamu hizmetlerinden memnun olmayan yurttaşlar topluluğu ve kaynakların israfı gibi olumsuz gelişmelerin ortaya çıkması muhtemel görünmektedir. Bu nedenle dar anlamda kamu hizmetlerinde, geniş anlamda ise devlet, toplum ve ekonomi ilişkilerinde etik yenilik ve reform çabaları uzun yıllardır süregelmektedir. Bu bağlamda, kamuda etkinlik, etkenlik ve etik arayışları değişik zaman ve farklı perspektifler, yaklaşımlar, ekoller ve uygulamalar aracılığıyla kamu yönetimi teori ve pratiğinde yansıma bulmaktadır.

Kamu kurumlarının, yöneticilerinin ve çalışanlarının, karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uymaları gereken, tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi bir takım ahlaki ilke ve değerler bütününe riayet etmesi önemlidir. Bu ilke ve değerleri benimseyerek karar alan kamu kurumları daha uzun ömürlü olurlar.

Günümüze kadar yapılmış bilimsel çalışmalar ve yasal düzenlemelerin, konu ile ilgili tartışmaları bitirecek ve etik dışı uygulamaları sona erdirecek radikal çözümler üretmede yeterli olduğunu söylemek pek mümkün görünmemektedir. Kamu görevlilerinin düşünce ve davranışlarında bir zihniyet değişiminin yaşanması gerekir. Bu süreçte, eğitim sistemi, yönetim tarzı ve felsefesi, sosyal yapı, çalışanların tutumları, tahminleri ve beklentileri de değişimden etkilenecektir. Kamu yönetiminde kökleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş ilkeler, değerler, temel görüşler değişime

uğrayacaktır. Belli bir organizasyon kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir.

Organizasyonel açıdan, kamu yönetimindeki büyüme, bürokraside gizlilik ve dışa kapalılık, denetimin işlevsizliği, kırtasiyecilik, örgütlenme bozuklukları, hızlı personel devri, yönetimin siyasallaşması, bireysel açıdan ise, gelir dağılımı bozukluğu, fakirlik ve düşük ücret, liyakatsiz personel davranışları gibi nedenler kamu yönetiminde yozlaşma ve kamu görevlilerinde etik dışı davranışların ortaya çıkmasında önemli sebepler olduğu kabul edilebilir. Yozlaşmalara ve etik dışı davranışlara yönelik düzenlemeler getirilse de, devleti oluşturan temel unsur olan insanların yozlaşmanın kötü bir davranış olduğu bilincinde olmamaları bu düzenlemelerin hiçbirine anlam ve işlevsellik katmaz. Kamu görevlilerine etik değerlerin benimsetilmesi, sadece birtakım ilkelerin yasal ve yönetsel düzenlemelere konu olması ile mümkün değildir. Çünkü neticede yapılmaya çalışılan reformun uygulayıcıları kamu yönetiminde görevli bireylerdir. Bu bireylerin etik anlayışları ise kamu yönetiminde önlenmesi için uğraş verilen yozlaşma olgusunun belirleyici unsurudur.

Kamu Yönetiminde ahlaklı ve dürüst davranışları egemen kılabilmek, her tür kişisel ve toplumsal ilişkilerde olduğu gibi temelde insana, onun haklarına, kutsallığına, onuruna ve tüm ana değerlerine yönelmekle ve bunları sürekli olarak geliştirmekle mümkündür. Bu düzenlemeler, görevlilerin niteliklerini ve görevlerini yerine getirme koşullarını geliştirmeyi, kamu hizmetlerinin demokratiklik ve etkinlik ilkelerine göre yürütülmesini ve halkın kamu yönetimine karşı duyduğu güven ve bağlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca yönetimde dürüstlük, açıklık, kamu malını korumak gibi ilkelerle birlikte, adalete ve eşitliğe bağlı değerlerin yaratılması ve uygulanması da amaçlanmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda elde edilecek başarı, Kamu Yönetiminde ahlak düzeyinin yükselmesine büyük katkılar sağlayacaktır.

### **Çalışanlarına Karşı Etik Davranma Zorunluluğu**

*"Siyasetin ıslah edilmesi için güç ve yetkilerini "kamu çıkarı" doğrultusunda kullanacak iyi ahlak sahibi kimselerin seçilmesi ve bunların yönetime getirilmesi şeklinde bir öneri söz konusu değildir. Bir oyun, kuralları ile belirlenir ve daha iyi bir oyuna ancak oyunun kurallarını değiştirmek suretiyle ulaşılabilir." James M. Buchanan*

Siyasal sistem tarafından alınan kararların uygulanmasında devreye giren yönetimin hangi kademesinden itibaren üst yönetimin başladığı, üst düzey, üst kademe, yüksek ve tepe yöneticisi gibi çeşitli şekillerde adlandırılan yöneticilerin diğer yöneticilerden nasıl ayrılacağı konusu üzerinde tam anlamıyla anlaşılmalı bir konu değildir. Ülkemizde bugüne kadar çıkarılan yasalarda da bu husus açıklığa kavuşturulmamıştır. Yönetim kadroları içinde yer alan bazı görevlilerin diğerlerinden farklı işlevlerinin olması, literatürde bu konuda çeşitli açıklama ve tanımlamalar yapılması sonucunu doğurmuştur.

“Kurumların uzun vadeli planlarının ve yıllık programlarının hazırlanmasından, kaynakların düzenlenmesinden ve sağlanmasından, çabaların ortak amaçlara yöneltilmesinden ve koordine

edilmesinden, planlarla uygulamaları karşılaştırarak gerekli düzeltme tedbirleri alınmasından, teşkilat ve metotların değişen ihtiyaç ve şartlara uygun olarak geliştirilmesinden sorumlu olan yönetici” dir (Sürgit, 1970: 17).

Üst düzey yöneticiler, birkaç departmanı yürüten, fonksiyonel olmayan koordine edici rolüne sahip, strateji belirleme konumunda olan yöneticilerdir (Alsbury, 1996: 14). Bu tanımlamada, üst düzey yöneticinin uygulayanları yönlendiren ve aralarında gerekli uyumu sağlayan yönü vurgulanmaktadır. Üst düzey yöneticiler, kendi düzeylerine koşut olarak daha geniş kapsamlı kararlarla ilgilenir, denetimleri altındaki kuruluşsal yapının eşgüdümüne daha çok önem verirler (Cem, 1976: 21). Karar vermeye etkilidir, kendisi de alt kademeden ve diğer kurumlardan etkilenir.

Üst kademe yönetici “bir nev’i misyona sahip, başkalarına takip edecek yön gösteren, strateji belirleyen, en üst kademelerdeki işleri ifade eden kişi; (executive) yöneticinin (manager) üzerindeki yöneticiyi, (chief executive officer -CEO) kuruluşun aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticiyi ifade eder.” Yönetici (manager) denildiğinde “fiilen işi yöneten, bir çeşit elleri işin üzerinde olan, iş yapan kişileri direkt olarak kontrol eden yöneticiler” anlatılmaktadır (Peker, 1995: 26).

Konuyu oluşturan “yöneticiler” açısından bakıldığında; yönetim ve siyaset etkileşiminin en üst seviyeye çıktığı görülmektedir. Çünkü üst düzey yöneticiler, kendisi bir siyaset adamı olan ve aynı zamanda yönetim biriminin başında yer alan “bakan”a en yakın yönetici durumundadırlar. Yasama organı tarafından alınan kararların uygulanması, bakanlar ve üst düzey yöneticilerden başlamak üzere tüm personel tarafından sağlanmakta, uygulamalar ve yeni ortaya çıkan gereklilikler doğrultusunda bu kez ters yönde bir etki ile üst düzey yöneticilerden bakana, oradan da karar organlarına giden etkiler doğrultusunda da yeni kararlar alınmaktadır. Üst düzey yöneticiler, yönetim ve siyaset ilişki ve etkileşiminin gerçekleştiği köprüler konumundadırlar. Ancak bu durum onların, siyasal kişiler olmasını gerektirmez. Siyasal kişi olmak, bir siyasal parti ile doğrudan ilişki kurmak, o partinin ilke ve programları doğrultusunda çalışmaya karar vermekle mümkündür. Bunlar, demokratik yönetimlerde seçilerek, yasama organlarını ve oradan da yönetimin tepe organı olan hükümeti (kabine, bakanlar kurulu) oluşturabilir, ancak yönettikleri bu kurumların üst düzey yöneticileri olamazlar. Planlama, örgütlenme, karar verme, uygulama, eşgüdüm ve denetleme gibi görevleri yerine getirebilmek için, yöneticilik makamlarına gelmek belirtilen bu konularda eğitim almış olmak, deneyim sahibi olmak, konunun uzmanı olmak gibi koşulları gerektirmektedir.

Her kurumda, yönetimin yukarıda sayılan çeşitli işlevlerini yerine getiren birimler ve bunların başında da kendi yöneticileri bulunmaktadır. Alt kademelere indikçe daha ayrıntılı işlemlerin, farklı uzmanlık alanlarında, farklı meslek sahibi görevlilerce yerine getirilmekte olduğu görülmektedir. Planlama birimleri plancıları, denetleme birimleri denetçileri, çalıştırmakta ve görevlerini yerine getirmektedirler. Bir merkezden alınan kararların tepeden tabana doğru yayılarak uygulaması böyle bir örgüt yapısıyla gerçekleştirilmektedir. Karar alıcılarının yönetimle buluştuğu yer olan “bakan”a en yakın konumda olan, bakanlığın hizmet birimlerinin başında yer alan yöneticiler ile onların da işbirliği ve eşgüdümünü sağlayan daha üst kurumdaki yöneticiler “üst düzey yöneticileri” oluşturmaktadır.

Bu çerçevede yönetici, yöneticilik eğitimi almış, kurum içinde veya dışında çeşitli yönetim görevlerinde bulunarak deneyim kazanmış, yönetimin planlama, örgütlenme, karar verme, personel alma, yönlendirme, uygulama, denetleme ve eşgüdüm sağlama işlevlerini yerine getirebilecek niteliklere sahip ve yeterli olması gereken kişidir.

Kamu yönetiminde yapılacak her türlü yeniden yapılanma ve düzenlemenin uygulayıcısı bürokrasi olmaktadır. Bürokrasi içinde ise kilit rolü üst düzey yöneticiler üstlenmektedir. Bürokrasinin hazırlayacağı analiz, değerlendirme ve politika önerileri yapılacak her türlü reformun yönü konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Uygulama aşamasında da bakanlıkların üstlendikleri kritik rolleri yerine getirebilmeleri büyük ölçüde üst düzey yöneticilere bağlıdır. Ayrıca kamuoyunun ve politikacıların reforma ilgisinin olmadığı ya da azaldığı dönemlerde reformun devamlılığını sağlamak büyük ölçüde bürokrasiye düşmektedir (Yılmaz, 2001).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki temel olarak, çalışan kişinin o işletmede çalışmaya başlamasıyla oluşmaktadır. Hatta işe girmeden önce karşılıklı sorumlulukların başladığını söylemek mümkündür. Kişiler, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen bir yazılı iş sözleşmesi hazırlamaktadırlar. Bu sözleşme çalışan kişi, yeteneği elverdiğinde belirli ücret karşılığında işletmeye hizmet etme görevini üstlenmiş biri gibi görülmektedir. Bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Fakat tek başına sözleşme yeterli değildir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında yazılı olan bu sözleşme dışında yazılı olmayan bir karşılıklı anlaşma bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, ekonomik bir işletmede, işletme ve birey arasındaki ilişkileri belirleyen sözcüklere dökülmemiş bir anlaşma söz konusudur. Tarafların birbirlerine karşı birtakım etik sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar yazılı olabileceği gibi yazısız da olabilmektedir (Tambay, 2006: 35).

Etik konusu ile ilgilenenlerin amacı, bireylerin işletmedeki etik değerlerini yükseltmektir. Bu amaçla, hem tek tek bireylerin etik değerlerin hem de o işletmenin değerlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Bir işletmede oluşturulan etik değerler aracılığı ile bireyler de etik değerlerle donatılmış olmalıdır. Yöneticiler grubun bir parçası olarak, etik değerlere sahip olmalıdırlar.

Yöneticinin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur. Kurumda etik bir iklimin oluşturulabilmesi için yöneticilerin etik davranış sergilemesi ve kurum çalışanlarına etik açıdan iyi bir örnek olması gereklidir. Yöneticinin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı artırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek ve çalışanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda yardımcı olmaktır.

Kamu yönetiminde etik, bir durum değil bir faaliyettir. Etik davranışın desteklenmesi, yalnızca uyulması gereken kuralların listesinin ya da ulaşılması gereken bir statünün belirlenmesi değildir. Devletin işleyişinin temelinde olan ve hep devam eden bir yönetim sürecidir; yönetimin başarısında ve evriminde oldukça önemlidir (Tüsiad, 2003: 21-22). Bu bağlamda üst düzey kamu yöneticilerinin

çalışanlarına karşı etik yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu ilkeler (Şimşek, 1999: 70-82, Tuğcu, [www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr).16.05.2013) ;

- ❖ Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- ❖ Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- ❖ Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
- ❖ İşçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
- ❖ Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
- ❖ Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- ❖ Çalışanlar arasında ayırimcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- ❖ Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu gibi etik ilkelerle yönetici çalışanlarının yanında olmalıdır.

Yöneticiler kurum çalışanlarına karşı yukarıdaki etik değerlere uygun bir yönetim anlayışı gösterdikleri takdirde; kurumun etik bir kurum olduğu ve kurumda etiksel ilkelere uygun bir yönetim anlayışının hakim olduğu söylenebilmektedir. Yöneticilerin etiksel sorumlulukları sadece istihdam boyunca değil, istihdam öncesi ve sonrası dönemi de kapsayacak şekilde genişletilmektedir. Günümüzde hem çalışanlar hem de yöneticiler bir takım etik değerler ile donatılmadıkça, kurumların başarılı olması mümkün gözükmemektedir.

Yöneticilerin adil bir iş ortamı yaratması, şeffaf, dürüst, güvenilir olması ve çalışan personeline ilgi göstermesi çalışanlar tarafından örnek alınan uygun bir rol modeli olmasını sağlamaktadır. Çalışanların yöneticinin etik prensiplere dayalı olarak ahlaki kurallar çerçevesinde doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur.

Yöneticilerin etik davranışları ahlaki kurallara dayanır. Bu tarz yöneticiler, çalışan personelin haklarına saygı duyarlar ve onlara dürüst davranırlar. Etik yöneticiler, işlem adaletinin kapsamını genişletmek için çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlar ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma şansı tanırlar. Bu tür katılımcı uygulamalar, çalışanların potansiyellerini ortaya koymaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir. Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak, performanslarını doğrudan etkileyecektir (Arslantaş, Dursun, 2008: 113-114).

Yöneticinin yönetim hakkına, kurumun düzeni ve çalışan personelin kurumdaki davranışları hakkında kurallar koyabilme yetkisi de dâhildir. İşveren yönetim hakkını; İş Yasaları, Toplu iş sözleşmeleri veya hizmet sözleşmeleriyle sınırlandırıldığı alanlar dışında ve çalışma amacıyla sınırlı olmak kaydıyla her şekilde kullanabilir. Özetle yöneticinin yönetim hakkının içeriği, yasa ve sözleşmelerle düzenlenebilir, genişletilebilir veya daraltılabilir. Gerçekten yönetici yönetim hakkını kullanırken; yasaların emredici hükümlerine, dürüstlük kuralına, çalışan personeli gözetme borcu yanında, personelin kişiliğinin ve kişilik haklarının korunması gibi ilke ve kurallara da uymak zorundadır. Kişi hak ve özgürlükleri olarak adlandırılan klasik hak ve özgürlükler iş hukukunda belirli bir etki alanına sahiptir. Türkiye Cumhuriyeti

Anayasa'sının 2. maddesinde, Devletin; "insan haklarına saygılı sosyal bir hukuk devleti" olduğu belirtilerek, Türk iş hukukunun biçimlendiği anayasal temel gösterilmiştir. Klasik kişi hak ve özgürlükleri ile sosyal hakların, insan hakları bütünü içinde ele alındığı gözden uzak tutulmadığında da; Türk iş hukukunu biçimlendiren anayasal düzenin, insan haklarına dayalı sosyal hukuk devleti anlayışıyla çevrili olduğu söylenmek gerekir (Balkır, www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr, 22.03.2012).

Anayasa hükümleri, devletin temel kurumları yanında kişileri de bağladığından (m. 11), yönetim hakkı anayasada yer alan ilke ve kurallara aykırı biçimde kullanılamaz. Anayasanın, özellikle eşitlik (m. 10), kişi dokunulmazlığı (m. 12, 17 vd.), özel yaşamın gizliliği (m. 20), düşünce özgürlüğü (m. 24-26) gibi ilkeleri yöneticinin yönetim hakkını sınırlar. Çalışma yaşamında çalışan personelin etik değerlerinin korunması kişi hak ve özgürlüklerinin korunması temelinde anayasal koruma altındadır. Bir kimsenin yaşadığı toplum içinde sahip bulunduğu veya bulunur görüldüğü ahlaksal nitelikleri insanlık onuru kavramı ile açıklanmaktadır. İnsana, bu niteliklerinin sağladığı saygınlığın; başkalarınca zedelenmemesi, etiğin en önemli değer kurallarından biridir.

İnsanlık onuru, kişilik hakları arasında yer almakta ve başta Anayasa olmak üzere hukukça korunmaktadır. Bu bakımdan herkes gibi yönetici de çalışan personelin kişilik haklarını korumak gözetmek zorundadır. Yöneticinin, çalışan personeline; onların saygınlığına gölge düşürecek, onları küçültecek, diğer bir deyişle; insanlık onuruna aykırı sayılacak, talimatlarının hiç bir geçerliği yoktur.

Çalışan personel yöneticilerini desteklerken yöneticinin adalet yargılamalarına önemli bir biçimde dikkat ederler. Dolayısıyla, yöneticinin adaleti sağlamaya yönelik faaliyetleri önemli bir kriter olarak gözükmektedir. Yöneticiler, verdikleri kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılandığı bir iş ortamı yaratmalıdırlar. Yöneticinin adaleti sağlamaya yönelik davranışları, onun etik olarak algılanmasına önemli katkı yapmaktadır. Yönetici adil, düşünceli ve güvenilir olduğunda çalışanlar, yöneticinin aldığı kararlara karşı daha olumlu bir tavır sergilemektedirler. Çalışanların bu olumlu tavrı, işlerinde ekstra çaba göstermelerini sağlayacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve ekstra rol davranışları yöneticiye duyulan güven ve yöneticinin adil davranması ile ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, onlara ilgi göstermeleri, doğru ve açık iletişim kurmaları ve kararları onlarla tartışmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltmektedir. Yöneticiler kurum içinde çalışanların bilmesi gereken gerekli bilgileri zamanında çalışanları ile paylaşmalıdır. Çalışanlar örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgilere ulaşamadıklarını hissettikleri zaman, bilginin kendilerinden saklandığından şüphelenmekte dolayısıyla, yöneticiye duyulan güven zarar görmektedir. Örgütte sağlanan etkileşim adaleti düzeyi yüksek ise çalışanlar birey olarak kendilerine saygı duyulduğunu ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkılar sağlayabildiklerini hissedeceklerdir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115-116).

Yöneticiler güçlü örgütlerin oluşturulmasında en önemli görevi yüklenen kişilerdir. Bir taraftan örgütü temsil etmek diğer taraftan örnek olmak yöneticinin görevidir. Çalışanlar genellikle değer ve davranışlar noktasında yöneticileri örnek alırlar. Dolayısıyla bir yönetici öncelikle örnek alındığının farkına varmalı daha sonra iş ve kurum ahlakına uygun düşen davranışları sergilemelidir.

Yönetimde etik davranışların benimsenmesi için gerekli ilk şart işinin ehli olan ve gerekli liyakati taşıyan yöneticilerin yönetime getirilmesidir. Yönetimde ehliyet sahibi olmayan ve gerekli liyakati taşımayan şahısların yönetime gelmeleri veya getirilmeleri durumunda adil kararlar alınamayacak, yeterli ve gerekli verimlilik elde edilemeyecektir (Yüce, <http://www.universite-toplum.org>, 06.05.2013).

Gerçekten yöneticinin, personelinin çalışma zamanı içindeki davranışlarını düzenlemeye yönelik talimatlarının etik sınırlar içinde kalması, kişi dokunulmazlığı ilkesine ve dolayısıyla kişilik haklarıyla etik değerlerine haksız bir saldırı niteliği taşımaması gerekir.

Kamu yönetiminde etik politikası insan odaklı, insanın özgür gelişimine saygılı bir biçimde yapılandırılmalıdır. Erdem sıralamasının en başında bulunan “dürüstlük” kavramının tüm toplum tarafından aynı önemde anlaşılmasını sağlayacak örgün ve yaygın eğitim olanaklarından yararlanılmasının yanı sıra ehliyetin, liyakatin önemine ve gerekliliğine de mutlaka inanılmalı ve kadrolara seçimde nesnel ölçütler kullanılmalıdır. Etik dışı faaliyetleri yok etme girişimleri, insan davranışlarını bir bütün olarak ele alma esasına dayandırılmalıdır. Yasal ve idari tedbirler tek başına yeterli değildir. Bunun dışında ve öncelikle, tutarlı bir ahlak anlayışının mevcudiyeti gereklidir. Etik dışı faaliyetle mücadele için sosyal, ekonomik ve politik planlamalar gereklidir. Etik dışı faaliyetlerin ortaya çıkabilmesi için en önemli faktör insan faktörüdür. Bu noktada kişisel etiğin ve insanın ahlak ölçülerinin geliştirilmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Nihai planda, etik dışı faaliyetlere engel olmak iş başındaki görevlilerin ahlaki donanımlarının son derece yüksek olmasıyla mümkündür. İyi insanlara iyi yasalar ve iyi yasalara iyi insanlar destek olmadıkça, etik dışı faaliyetler devam edecektir.

## **Sonuç Yerine**

***“Siyasetle ilgilenmeyen aydınları bekleyen sonuç, cahiller tarafından yönetilmeye razı olmaktır. Asıl önemli olan ve memleketi temelinden yıkan, halkını esir eden, içerideki cephenin suskunluğudur.”***  
***Mustafa Kemal Atatürk.***

Günümüzde yönetim anlayışına hakim olan geleneksel değerlerin dünya çapında hızlı ve önemli ölçüde değişime uğraması, yeni ve çağdaş yönetim teknikleri, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve teknolojik yenilikler, insani değerler ve demokratikleşme gibi değişimler, yurttaşın merkezi ve yerel yönetimlere bakış açılarını, kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştirmiştir.

Vatandaşın devletten gittikçe artan ve çeşitlenen modern ve kaliteli hizmet talepleri ve beklentileri, kamu yönetiminin bu beklentileri karşılayabilecek düzenleme yapmalarını ve bu beklentiye cevap verebilecek yeterlilikte ve donanımda bir yapı kurmalarını gerekli ve zorunlu hale



getirmiştir. Kamu yönetiminin bu yeterliliğe sahip olmasında, etkin ve verimli işleyişini sağlama çabalarının başında etik düşünme, etik davranma ve etik uygulamanın yaygınlaştırılması ve kurum politikası olarak benimsenmesi gelmektedir. Sorunun çözümü için, Kamu Yönetimi, hizmet edilen kitlenin, vatandaşların etkisini hissetmeli ve onların isteklerini önemsemelidir. Bunun için bilinçli, aktif ve katılımcı vatandaşların varlığı sistem açısından büyük önem taşımaktadır.

Hizmet, kalite ve yönetimde verimlilik için üst yönetimin liderliği şarttır. Yöneticinin etik düşünce ve davranışı çalışanlara yüksek moral verir ve kendine güven duymasını sağlar. Çalışanların motive edilmesi ve çalışkanlığa ve çalışanların kimliğine değer veren bir çalışma kültürü oluşturulması üst yönetimin liderliği ile oluşturulabilir.

Kamu yönetiminde etiğe aykırı davranışın nedenlerinden biri yapılan düzenlemelerin tavandan tabana olmasıdır. Bu nedenle hem uygulayıcılar hem de vatandaş değişen süreç hakkında yeterince bilgi sahibi olamamakta ve bu tür düzenlemeler açısından etik davranış sergileyememektedirler. Bu sorunun çözümü için karar alıcılar uygulayıcılardan başlayarak vatandaşa kadar katılım zinciri oluşturmalıdır. Alınan kararlar ve yapılan düzenlemelerin nasıl uygulanacağına dair hem vatandaşa hem de uygulayıcılara eğitim programları düzenlenmelidir. Vatandaşın kamu görevlilerinin davranışında denetim mekanizması olabilmesi için öncelikle devlet ve kamu görevlileri ulaşılabilir kılınmalıdır.

Kamu yönetiminde, halkı pasif bir topluluk olmaktan çıkaracak, yönetime her aşamada katılan, yerel sorumluluklara ortak olan, denetleyen, bilinçli ve sorumluluk sahibi insanlar haline gelebilmesi, demokrasinin işler ve etkin kılınması için etkili ve düzenli işleyen bir halkla ilişkiler sistemi kurulmalı ve işletilmelidir.

Kamu Yönetiminde altyapı ve etik davranışı etkileyen unsurları; siyasi irade, etkili bir yasal altyapı, etkin hesap verme mekanizmaları, uygulanabilir davranış kuralları, mesleki sosyalleştirme mekanizmaları, kamu yönetiminde uygun çalışma koşulları, etik konularda eşgüdüm sağlayan kuruluşların varlığı ve kamu görevlilerini denetleyen etkin bir sivil toplum (medya dahil) olarak sayılabilir. Bu unsurların daha güncel ve işler hale getirilmesi gerekir.

## **Kaynakça**

- ALSBURY, Alison (1996) "Avrupa'da Yönetici Eğitimi Yöneticiler İçin El Kitabı", Çev. Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul
- ARSLANTAŞ, C. Cüneyt, Meral DURSUN, (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı/No: 1, ss: 111-128
- BALCI, Asım (1999) "Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi", Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Cilt 1, Ankara, s. 61-76
- CEM, Cemil (1976) Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri Nitelikleri-İşlevleri- Eğitim Sorunları, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara
- PEKER, Ömer (1995) "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara
- SÜRGİT, Kenan (1970) Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Amme İdaresi Dergisi, C.3, S.1
- TAMBAY, Ahmet, (2006), "İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eylül, Kahramanmaraş
- YILMAZ, Osman (2001) "Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimi", Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara

