

YÖNETİMDE KAYIRMACI UYGULAMALAR: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Arzu ÖZKANAN¹
Ramazan ERDEM²

ÖZET

Kayırmacılık, basit bir gözlemlerle dahi fark edilebilen; her pozisyonundan insanın yakınlık görüşü üzerinden bir ilişki bağlamı kurduğu; resmi ve sosyal ilişkileri bu informal kanallar üzerinden görmeye çalıştığı bir uygulamayı ifade etmektedir. Örgütsel ve yönetsel anlamda kayırmacılık ise genel ve geniş anlamıyla, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık veya tanıdık-dost ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi gibi anlamlara gelmektedir.

Kayırmacı uygulamalar olağan görünmekle birlikte rahatsızlıklar duyulmaya başlanmış ve yeni yeni literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu araştırma ile de kayırmacı uygulamalara genel bir bakış geliştirilip, türlerine yönelik bir sınıflandırma geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmada kayırmacı uygulamalar adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olarak iki ana başlık altında toplanmıştır. Adam kayırmacılığı kendi içinde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve kronizm (eş-dost kayırmacılığı) olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. Siyasi kayırmacılık altında ise patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Nepotizm, Kronizm, Siyasi Kayırmacılık, Patronaj

FAVORITISM APPLICATIONS IN MANAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

ABSTRACT

Favoritism, a way of interrelating over closeness from almost every position and trying to accomplish the formal and social relations over these informal channels, can be noticed with a sample observation. On the other

¹ Öğr. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, arzuozkanan@gmail.com

² Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, raerdem@yahoo.com

hand organizational and managerial favoritism means that giving priority to kinship or acquaintances or political/religious advocacy on appointments and promotions in the public office. Also it means allocation of public resources to favor the partisanship and voter segments.

Although favoritism applications are seen usual and commonplace; people have started to feel discomfort. With this research developed an overview of favoritism applications and a classification for types of favoritism. In this classification, favoritism applications are grouped under two main headings as personal favoritism and political favoritism. Personal favoritism in itself, has been divided into two parts as nepotism and cronyism. Under the title of political favoritism, patronage, clientelism, services favoritism have taken place.

Key Words: *Favoritism, Nepotism, Cronyism, Political Favoritism, Patronage*

GİRİŞ

Kayırmacılık, hem gündelik hayatta hem de yönetim alanında karşımıza çıkan bir kavramdır ve varlığı benimsenmekte, olağanmış gibi kabul edilmektedir. Kayırmacı ilişkiler, eşitsizliği çağrıştırdığı ve adaletsiz bir uygulama olduğu için yasaklayıcı uygulamalar olmasına rağmen, hemen her sektörde oldukça yaygındır. Kayırmacılık içselleştirilerek normal hale getirilmiş olması sebebiyle sorun olarak algılanması zaman almıştır. Literatürde kayırmacılık ile ilgili bilimsel zeminde tartışması yapılan ve kesinlik ihtiva eden fazla rastlanılamaması da bu türden olayların algılanmasını güçleştirmektedir.

Kayırmacılık çoğunlukla, resmi örgütsel bağlarla ilişkili olarak ele alınıyor olsa da informel kurumlarda da yaygın bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılık, toplumsal sistemin hemen her alanında kendini göstermektedir. Akrabalık, arkadaş-eş dost çevresi, okul arkadaşlığı, asker arkadaşlığı, meslektaşlık, aynı mezhepten olma, aynı tarikata üye olma, kirvelik, aynı köyden, topraktan olma (hemşehricilik), komşuluk, aynı mahalleden olma vb. toplumsal aidiyet bağlamı içinde yer almaktan kaynaklanan yakınlıklar / bağlılıklar, kişinin gündelik hayatında, iktisadi ve politik ilişkilerinde, bürokratik ve organizasyonel yapılar içindeki ilişkilerinde kayırmacı tutum ve davranışlara destek sağlamaktadır.

Örgütsel ve yönetsel anlamda kayırmacılık ise genel ve geniş anlamıyla, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-dost (kronizm) ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi

İktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (kliyalizm) gibi anlamlara gelmektedir.

İnsanların neden kayırmacı tutum ve davranış içerisinde girdikleri düşünülürken; kayırılanın yanında kayırmanın da maddi ve manevi bir çıkarının olduğu akla gelmektedir. Kayıran, bu kayırmacı tutumunun karşılığını bir şekilde almaktadır. Bu karşılık gelir, prestij ve iktidar elde etme ve desteklenme şekillerinde olabilir.

1 KAYIRMACILIK

Kayırmacılık, politikadan iş dünyasına insanın olduğu her yerde olması kaçınılmaz kavramlardan biridir. 1997’de Asya’da yaşanan finansal krizin en önemli sebebi olarak görülmüş ve kayırmacılıkla ilgili çok fazla ampirik çalışma bulunmasa da teorik yazının giderek arttığı gözle çarpılmaktadır.³

Toplumda yaygın olan “*tanişın varsa işin kolay*”, “*kimsen yoksa vay haline*”, “*adamım olur*”, “*dayım olur*”, “*hemşerim olur*”, “*kirvem olur*”, “*akrabam olur*”, “*yakınımdır*”, “*köylümdür*”, “*ahbabım olur*” gibi deyimler ve değer yargıları kayırmacılık fiiline meşruiyet kazandırmaktadır.⁴ Bu deyimler o kadar kabul görmüştür ki, hemen kolayca herkes tarafından aynı anlam yüklenmektedir.

Kayırmacılık, kamu kesiminde daha çok karar alma sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türüdür ve kamu bürokrasisinin önemli sorunlarından birisidir. Ülkeden ülkeye farklı biçimlerde görülen kayırmacılık, politika ve yönetim literatüründe bürokrasiye memur alımında ilk defa 1828 yılında ABD başkanlık seçiminden galip çıkan General Jackson tarafından uygulanan kayırma (veya yağma) sisteminin uygulamada istismarıyla yer almaya başlamıştır.⁵ Günümüzde sıklıkla çalışmalarda yer verilmesine karşın hâlâ tam anlamıyla kayırmacılığın çerçevesi çizilememiştir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kayırmacılık “*belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma*” olarak yer almaktadır. Kayırmacılık; örgüt içerisindeki elemanların ya da kamudaki memurun ve üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasadışı bir biçimde ve haksız yere kayırmasıdır.

³ Dağlı, T. ve Aycan, Z., Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Basım, 2010, ss. 169 – 178, s.167

⁴ Aytaç, Ö., Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Basım, 2010, ss. 86 – 109, s.100-105

⁵ Tortop, N., Personel Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları, 1994, s.48

Kayıрма anlayışı, başarılı-başarısız memur ayırımı yapılmadan çoğu durumlarda başarısız ve liyakatsiz personelin daha kolay yükseltildiği bir memur rejiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Personel rejimindeki hakim uygulamanın, liyakat ve başarı ilkelerinden daha çok, itaat ve sadakat ilkelerine vurgu yaptığı görülmektedir.⁶ Kayırmacılığın varlığına optimal yanıt eşitlikten fazla ortaya çıkan eğilim şeklindedir.⁷ Kayırmacılık bir kişi veya grubu diğerlerinden sadece yönetimin o kişi veya gruba yakınlık duyması sebebiyle tercih etmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸ Bu yakınlığın kaynağına göre farklı şekillerde karşımıza çıkan kayırmacılık sonuç itibariyle adaletsiz bir tercihi ifade etmektedir.

Kayırmacılık, ülkenin ekonomik, sosyal ve politik gelişimi üzerindeki zararlı etkilerine rağmen birçok ülkede devam etmektedir. Teorik olarak, dört farklı faktör ile bu olgu açıklanmaktadır: bireylerin davranışlarını değiştirmek için caydırıcı önlemler, bilinç eksikliği, sosyo-kültürel değerlerin ve normların etkisi ve seçkin bir etki yaratmak için değişimin karşısında durmadır.⁹

Kayırmacı ilişkilerde kayıran ve kayırılan diye iki taraf bulunmaktadır. Bu ilişki dikey ve hiyerarşik bir yapı göstermektedir. Kayıran, kollayan, gözeten kişi olarak hiyerarşinin tepesinde yer alırken, kayırılan, korunan, arkalanan, işleri kolaylaştırılan ve kayırana göre hiyerarşik olarak altta bulunan kişidir. Kayırılan kişi kayırana karşı bir minnet duygusu beslemekte ve bunu saygı, minnettarlık, bağlanma, sadakat, hediye, rüşvet şeklinde ifade etmektedir. Bu şekilde kayıran, gelir, prestij ve iktidar elde ederken, bu sayede konumunu güçlendirip hiyerarşideki yerini sağlamlaştırmaktadır. Kayırılan ise somut, geçici ve anlık fırsat ve imkânlarla kavuşmaktadır.¹⁰ Her iki tarafın da karşılıklı olarak fayda sağladığı ortadadır. Bu anlamda kişilerin bu imkânlardan faydalanmaları için kayırmacılığı gerçekleştirmekten kaçınmayacakları açıktır.

Kayırmacılık; iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine, tanıdık, akraba, arkadaş, hemşehri, siyasi yakınlık, aynı okuldan mezun olma, meslektaşlık vb. faktörlerin birinci

⁶ Aydın, N. Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: “Siyasetin Bürokrasi İronisi”. Sayıştay Dergisi (85), (2012, Nisan - Haziran), ss.51 – 67, s.60

⁷ Prendergast, C. and Topel, R. H., Favoritism in Organizations. Nber Working Paper Series. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1993, Augst p.10

⁸ Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. and Ramay, M. I., Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4 (6), 2012, pp.760 – 771, p.761

⁹ Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S. S., Speer, J. and Voss, C., The Impact of Favoritism on The Business Climate: A Study on Wasta in Jordan. Bonn: Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 2007, p.27

¹⁰ İlhan, S. ve Aytaç, Ö. Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Basım 2010, ss. 61 – 8, s.63

derecede rol oynamasıdır. Diğer şekli ise, kamu hizmetlerinin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterleri yerine, oy, partisine destek veya ideolojik yakınlık gibi kriterlerin dikkate alınmasıdır.¹¹

Maalesef yaygın olarak kullanılan “*Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir*” özdeyişi ile insanlar arası ilişkilerde sağlam bağlantıların ve kayırmacılığın ne denli yaygın olduğu¹² anlaşılabilir.

Yönetimi elinde tutanların, kendilerine bu imkânı sağlayan yandaşlarını yönetim görevlerine getirdiği kayırmacılık ve nitelikli olanların yansız değerlendirmeler ile seçilerek görevlendirildiği liyakat sistemleri, çatışan iki sistemdir. Kayırmacılık ve yeterliğin birlikte uygulanmaya çalışıldığı, ya da hukuki olarak liyakat uygulanması gerekirken fiilen kayırmacılığın uygulandığı ara sistemler, saf kayırmacılıktan daha tehlikeli olup, personel sayısında artışlara ve lüzumsuz personel istihdamına yol açmaktadır. Her zaman ve her ülkede kamu gücünü, kamu yararına kullanma yetki ve sorumluluğunu taşıyan kişilerin, bunu kişisel çıkarları için kullanmaktan çekinmedikleri sıkça gözlemlenen olgulardandır. Bu nedenle günümüzde kamu yönetiminde yüksek yönetsel ve yasal kademelerde görev alan kişilerin yüksek ahlâki standartlara sahip olmaları vazgeçilmez bir zorunluluk haline gelmiştir.

İdeal bürokraside hiyerarşi, denetim ve kıdem önemli olmayıp otoritenin kaynağı bilgidir.¹³ Liyakat ilkesi gereği, bilgi ve deneyim sahibi ve işin gereklerini yerine getirecek yeterlikte olanların görevlere getirilmesi gerekmektedir.

2 KAYIRMACILIK TÜRLERİ

Kayırmacılık, yakın ilişki ağları etrafında kurulan bir çarpık ilişki biçimidir. Burada yakınlık derecesine ve türüne göre kayırmacılık değişik türlerde gerçekleşir. Akraba kayırmacılığı (nepotizm) şeklinde olduğu gibi eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasi kayırmacılık (partizanlık), hizmet kayırmacılığı,¹⁴ iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık (klientelizm)¹⁵ şeklinde de görülebilir. Kayırmacılık yerine sıklıkla kullanılan adam kayırmacılığı ise kayırmacılık içerisinde yer alan bir

¹¹ Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam Matbaacılık, 2002, s.240-241

¹² Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı Uygulamaları Sosyolojik Temeli. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık İstanbul: Beta Basım 2010, ss.3 – 26, s.14

¹³ Ülker, H., Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi. (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayını, 1995, ss. 185 – 192, s.191

¹⁴ Aytaç, a.g.e., s.4-5

¹⁵ Aközer, M., Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk. Görüş Dergisi, 2003, ss.14 – 23, s.14

kavramdır.¹⁶ Yani kayırmacılık kavramı adam kayırmacılığı ile birlikte diğer kayırmacılık türlerini de kapsamaktadır.

Oktay (1983)¹⁷ “*kabilecilik*” adını verdiğini durumu “*kamu örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde, aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasi partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünüme geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması hali*” olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre kabileci ilişkiler ile kayırmacı ilişkiler arasında çok yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

Aynı kabileden olma, örgüt içi ilişkilerde olsun, örgütün çevresiyle ilişkilerinde olsun bireye kayırılma ve ayrıcalıklı olma fırsatları yaratabilmektedir. Özellikle kıt olan kamu hizmetinden yararlanmak için yarışan bireyler, kabile ilişkilerini bu yolda kullanabilmektedir. Evrensel ölçülerini benimseyememiş ve geleneklerin ağır bastığı toplumsal bir yapıda, bu tür davranışlar kaçınılmaz olarak rağbet görmekte ve kabile, üyeleri için hem bir tür destek,¹⁸ hem de istemlerin sesini yükselten aracı olarak değerlendirilmektedir.¹⁸

Büyüklü (1976)¹⁹, devlet kadrolarının hizmet için değil de iş bulma aracı olarak düşünülerek hareket edilmesine “*kulüpçülük*” adını vermektedir. Bu anlayışta eşit durumlarda tercih nedeni yapılması gereken bazı nitelikler, personel yönetiminde açık haksızlıklara dayanak yapılmaktadır. İş bulmada kullanılan parti, bölge ve şehir gibi ölçüler, özellikle kilit noktalarda yükselme olanakları için belli bir okula, derneğe, örgüte ya da birime mensup olma biçimlerini almakta ve ilgililer için sihirli anahtar görevi yapmaktadır. Bu uygulamanın örneklerini yüksek nitelikli elemanların oluşturduğu devlet organlarında görmek mümkündür.

Heper (2006)²⁰ devlet olgusunun belirli bir siyasi kültürün ortaya çıkmasına yol açtığını ifade etmektedir. Bunlardan bir tanesi “*araçsalcılık*” ya da “*toplumcu yönelim*”dir. Araçsalcılık insanın aslen bir çıkar topluluğuna ait olduğu inancını belirtmekte ve siyasi sistem sorumluluk ilkesini dışlayacak derecede temsiliyet ilkesini vurgulamaktadır. “*Arpalık*”, yani devlet kaynaklarını eşe dosta dağıtma sistemi, liyakate dayalı sistemin yerine geçmektedir.

¹⁶ Ozler, D. E. and Buyukarslan, A., The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literatür Review. International Journal of Business and Management Studies, 2011, 3 (1), pp.275 – 285, p.277

¹⁷ Oktay, C., Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını, 1983, s.209

¹⁸ Oktay, a.g.e., s.209

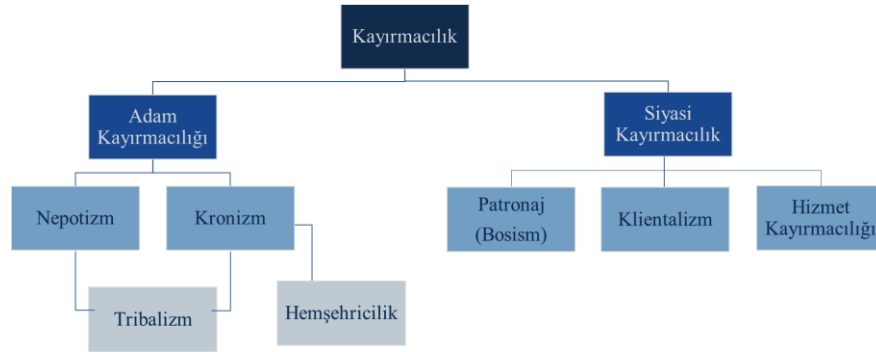
¹⁹ Büyüklü, Ş., Kamu Yönetimi Sistemimizde Çözülme Eğilimleri. Amme İdaresi Dergisi, 1976, 9 (3), ss.78 – 85 s.81

²⁰ Heper, M. (). Türkiye'de Devlet Geleneği. (Çev. Soyarık, N.) Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2006, s.27, 31, 32

Klientalizmin yaygın örnekleri yakın zamanda sona ermiş olan Meksika'daki “Kızılderili kabilecilik”; Kızılderili kabile reislerinin ürünlerini satmak isteyen köylüler ile alıcılar arasında şiddete dayalı güç kullanmalarını ifade ederken, Senegal’de görülen “dervişler” benzer faaliyetleri yerine getirirler ve yerel din adamları ile öğretmenlere oy toplamaları karşılığında tarım aletleri ve hediyeler verirlerdi. Filipinler’de ise “bosism” olarak adlandırılan sistemde, patronların yerel yönetim yetkilileri ve yerel fonlar üzerinde imtiyaz, sözleşme, bayilikler verilmesi gibi konularda takdir yetkisine sahipti.²¹

Ozler ve Buyukarslan (2011)²² kayırmacılık ile yansızlık boyutlarını bireysellik (ikili ilişkiler) ve kolektivist ilişkiler açısından değerlendirmişlerdir. Bir tarafta yansızlık diğer tarafta kayırmacı davranışlar yer almakta ve bu uygulamalar bireysel ve kolektivist açıdan ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Kayırmacılığın bireysel boyutunda nepotizm ve kronizm yer almakta; kolektivist boyutunda ise patronaj ve klientalizm yer almaktadır.

Literatüre genel olarak bakıldığında, bahsedilen kayırmacılık türlerinden ve yapılan çalışmalardan hareketle Şekil 1’deki gibi bir sınıflama yapmak mümkündür.



Şekil 1: Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması

Literatürde yapılan incelemeler sonucunda kayırmacılık öncelikle “adam kayırmacılığı” ve “siyasi kayırmacılık” olmak üzere iki alt gruba ayrılmıştır. Adam kayırmacılığı alt grubunda literatürde de belirtildiği üzere personel alım ve terfilerinde liyakat ilkesi yerine akrabalık, arkadaşlık, dostluk, hemşhricilik, aynı meslekte olma, aynı aşiretten olma, aynı kabileden olma gibi özelliklerin dikkate alınmasıdır. Diğer taraftan siyasi

²¹ Brinkerhoff, D. W. and Goldsmith, A. A., Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview And Framework For Assessment And Programming. U.S.: Agency For International Development Office of Democracy and Government, 2002, p. 3

²² Ozler, and Buyukarslan, a.g.m. p.277

kayırmacılık siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, haksız menfaat sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu grup altında patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı alt başlıkları yer almaktadır.

2.1. Adam Kayırmacılığı

Adam kayırmacılığı, kamu görevlerine yapılan atamalarında “liyakat (yeterlilik)” ilkesinin yerini, akrabalık, hemşehricilik, arkadaşlık, dostluk vb. kişisel faktörlerin almasıdır. “İltimas” ile günlük dilde yaygın olarak kullanılan “torpil” kavramları adam kayırmacılığı ile eş anlamlıdır.²³ TÜSİAD’ın 1983²⁴ ve 1995²⁵ yıllarında gerçekleştirdiği iki ayrı araştırmada adam kayırmacılığının, herkese eşit işlem yapılmayışının kamu bürokrasisinin yaygın sorunlarından biri olduğu saptanmıştır. Adam kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

2.1.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesine ya da tayin edilmesine “akraba kayırmacılığı” ya da “nepotizm” adı verilmektedir.²⁶

Akraba kayırmacılığı (nepotizm) bir kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle kendi akraba ve aile fertlerine yeteneklerine bakılmaksızın kamuda istihdam olanağı sağlaması durumuna denilmektedir. Başka bir deyişle, halk arasında çokça duyduğumuz işe göre adam değil, adama göre iş ayarlanması durumunu yansıtmaktadır.²⁷

Nepotizm, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir. Nepotizm, aile bireylerini veya akrabaları yetersiz oldukları halde istihdam etmektir.²⁸ Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas

²³ Aktan, C. C., Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi; 1980 - 1990 Türkiye Deneyimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık. 1992, s.31

²⁴ Çitçi, O., Kamu Bürokrasisi Üzerine. Amme İdaresi Dergisi, 1983, 16 (4), ss.16 – 35, s.20

²⁵ TÜSİAD, 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru: Optimal Devlet. İstanbul, 1995, s.129

²⁶ Özsemerci, K., Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Ankara: Sayıştay Yayınları, 2002, s.28

²⁷ Boadi, E. G. Conflict of Interest Nepotism and Cronyism, 2007

²⁸ Aslan, İ. ve Çınar, O., Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, 2 (1), ss.89 – 97, s.92

alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm denilmektedir.²⁹ Nepotizm, iş yaşamında karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Kavram, genellikle olumsuz bir durumu ifade eder şekilde algılanmaktadır.^{30 31 32}

Oxford İngilizce sözlüğüne göre, nepotizmin kökeni Latince “nephew” ya da “nepot” kelimelerinden türemiştir. Bu kelimeler de bir kişinin erkek ya da kız kardeşinin çocukları, yani “yeğen”, “kuzen” anlamına gelmektedir. Yine sözlüğe göre “nepotizm” yüksek pozisyondaki bir kişi tarafından akrabalarına (özellikle istihdam bakımından) özel destek verilmesi anlamına gelmektedir.³³ Günümüzde nepotizm, mevkiini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler için kullanılmaktadır.³⁴

“Kin selection” veya “akraba kayırmacılığı” insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini iddia etmektedirler. Yani nepotizm davranışı; keyfi, duygusal veya içgüdüsel değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir.³⁵

Her kültürde nepotizm alışkanlıkları, sembolleri ve kuralları uygulama basamaklarında farklılıklar göstermiştir.³⁶ Günümüzde ise nepotizm politika, yayıncılık ve araba yarışları³⁷ aile işletmeleri ve hizmet sektöründe³⁸ oldukça yaygın olarak gerçekleşmektedir.

Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerin aile işletmelerinde daha yaygın olarak yaşanmakla birlikte, gelişmiş ülkelerde de

²⁹ Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E., Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2006, s. 271 – 279, s.278

³⁰ Abdalla, H. F., Maghrabi, A. and Al-Dabbagh, T. H., Research Note: Assessing The Effect of Nepotism on Human Resource Managers. International Journal of Manpower, 1994, 15 (1), pp.60-67

³¹ Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. and Raggad, B. G., Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross-Cultural Study. International Journal of Manpower, 1998, 19 (8), pp.554-570.

³² Aközer, a.g.m., p.14 - 23

³³ Hornby, A. S., Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Oxford University Press, 1985, p.566

³⁴ Ford, R. and McLaughlin, F., Nepotism. Personnel Journal, 1985, 64 (9), pp.57 – 60, p.57

³⁵ Özler, Özler, ve Gümüştekin, a.g.m. s.437 - 438

³⁶ Çankıç, İ. H., Özkul, A. S., Oksay, A. D. and Uzunbacak, H. H., Favoritism and Nepotism in The Ottoman Empire. 1. International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, 2009, pp. 198 – 506, p.500

³⁷ Joffe, A. H., Nepotizm for All Times. Society, 2004, September / October, pp.74 – 79, p.74

³⁸ Araslı, H., Bavik, A. and Ekiz, E. H., The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. International Journal of Sociology and Social Policy, 2006, 26 (7/8), pp.295 – 308, p.296

rastlanmaktadır.³⁹ Gelişmekte olan ülkelerin en önemli görevlerinde bulunanlar hiyerarşik bir grafik halinde düzenlendiği zaman ortaya çıkan tablo bir ailenin soy ağacını andırmaktadır: “*En tepede başbakan, onun altında kardeş, kayınbirader, amca, damat, oğul ve diğerleri*”⁴⁰.

Bu bağlamda Fukuyama'nın “The Trust (Güven)”⁴¹ adlı eserinde ifade ettiği, “ailecilik” ideolojisi, otoriter bir devlet ile zayıf bir sivil toplumun nedeni olarak görülmektedir. Fukuyama'ya göre, bağımlı birey yaratan geleneksel aile değerleri, toplumun gelişmesine ve insanların yaratıcılıklarına engel olmaktadır. Salt aile ve girift akrabalık ilişkilerinin sürmesi, ekonomik kalkınmayı engellemektedir. Sadece ailesi ve akrabalarına güven duyan, dolayısıyla hiç kimseye güven duymayan bireyler, gönüllü sivil beraberlikler kuramamaktadırlar. Aile içi yardımlaşmanın ve çikar bilincinin; mesleki görev duygusu, kolektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda “nepotizm” yani akrabaları kayırma ve gözetme toplumsal yapıya etkin olmaktadır.

Bellow (2003)⁴² “Nepotizme Övgü” isimli eserinde nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın şekilde uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu vurgulamaktadır. Ancak bu eserde, nepotizm konusuna çalışanlar açısından değil, işletmelerin devamlılığı açısından yaklaşmıştır.

Ayrıca, bireylerin belli bir göreve gelmede ve statü elde etmede/değiştirmede, kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkileri gibi özelliklerini kullanmaları kendileri açısından bir zafiyeti; işletme açısından ise, kayırmacılığı destekleyen örgütsel bir iklimin varlığını işaret etmektedir. Bu tür bir iklimin var olduğu, göreve gelmede başarı ve yeteneğin dikkate alınmadığı örgütlerde, iş kaybı ve başarısızlık çoğunlukla kaçınılmaz olmaktadır.⁴³

Kurgun ve arkadaşları (2010)⁴⁴ yaptıkları araştırma sonucunda nepotizme ilişkin olumsuz görüşleri destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Nepotizm ve çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

³⁹ Özsemerci, a.g.e., s.29

⁴⁰ Savaş, V. F., Anayasal İktisat. İstanbul: Avcıol Basım – Yayın, 1997, s.13

⁴¹ Fukuyama, F., Güven - Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Buğdaycı, A.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000

⁴² Bellow, A., In Praise of Nepotism: A Natural History. NewYork: Doubleday Publishing, 2003

⁴³ Asunakutlu, T. ve Avcı, U., Nepotizm - İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, 2009, ss. 730 – 736, s.731

⁴⁴ Kurgun, A., Güripek, E. ve Aktaş, E., Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana: Çukurova Üniversitesi. 2010, ss. 171 – 179, s.176 - 177

Yaygın nepotizm politikaları ve uygulamalarının önemli toplumsal sonuçlarından biri, yaşanabilecek beyin göçleridir. Az gelişmiş ülkelere doğru bu sebeple bir beyin göçü yaşanabilmektedir. Beyin göçü de bir toplumun entelektüel varlıklarını kaybetmesi ve ekonomik anlamda gelişmemesi anlamına geldiğinden, beyin göçüyle yaşanan yüksek vasıflı insan kaynağının kaybı, toplumun entelektüel sermayesinin azalmasına ve örgütlerin dolayısıyla toplumun rekabet güçlerinin azalmasına yol açmaktadır.⁴⁵ Türkiye’de de yaygın olarak görülen beyin göçünün sebepleri arasında kayırmacı uygulamaların yer aldığı da söylenebilir.

Mutlu (2000)⁴⁶, nepotizm uygulamalarının örgütün tüm verimliliğini azalttığını ifade etmektedir. Schmit ve Allscheid (1995)⁴⁷ nepotizmin devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanların adalet algısı azalmakta ve performanslarının düşmesine yol açmaktadır. Yapılan katkı ve elde edilen sonuç arasında bir eşitsizlik hissettiklerinde çalışanlar, adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmekte, kendilerini ikinci sınıf olarak görmektedirler. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ve güdüleme düşüklüğü ise, iş doyumunu ve performansı etkilemekte, çalışanların işten kopmalarına neden olmakta ve sonunda kendilerini önemli hissedecekleri yeni örgütlerde iş arayışına yol açmaktadır.

Nepotizm kuralları altında çalışanlar çoğunlukla bireysel performanslarını arttırmaktan veya yüksek performans göstermekten ziyade çalıştıkları örgütün üst yönetimiyle akrabalıkları bulunan bireylerle yakınlık kurarak terfi etmeye çalışmaktadırlar.⁴⁸ Bu durumda da kişiler tüm güçlerini ilişki kurma ve geliştirme boyutunda sergilediklerinden verimsizlik ortaya çıkmaktadır. Keleş ve arkadaşları (2011)⁴⁹ yaptıkları araştırmada aile işletmelerinde kayırmacılığın örgütsel güveni azalttığını bulmuşlardır.

Nepotizm dışında aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğilimi söz konusu ise buna da *Tribalizm* (Tribalism) denmektedir.^{50 51 52}

⁴⁵ İlhan, T. ve Erdem, R. (). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Basım, 2010, ss. 135 – 166, s.154

⁴⁶ Mutlu, K., Problems of Nepotism and Favouritism in the Police rganization in Turkey. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 2000, 23 (3), pp.381-389, p.387

⁴⁷ Schmit, M. J. and Allscheid, S. P., Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections. Personel Psychology, 1995, 48 (3), pp.521 - 536

⁴⁸ Araslı, Bavik, and Ekiz, a.g.m., p.305

⁴⁹ Keleş, H. N., Özkan, T. K. and Bezirci, M., A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey. International Business and Economics Research Journal, 2011, 10 (9), pp.9 – 16, p.14

⁵⁰ Loewe, a.g.e., p. 21

⁵¹ Utstein Anti-Corruption Resource Center. (2005). Corruption Glossary. Bergen. 9 Ekim 2013 tarihinde <http://issuu.com/cmi-norway/docs/371?e=1246952/4344991#search> adresinden alındı

⁵² Pope, J., Confronting Corruption: The Elements of A National Integrity System. (Dü. Book, T. S.) Malaysia: Transparency International 2000, p.197

2.1.2. Eş – Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm, bazı kişilerin yetenekleri ve üstünlükleri yüzünden değil, sadece kilit noktalardaki kişilerle olan yakınlıkları sayesinde olumlu yönde farklı muamele görmeleri, yani kayırmalarıdır. Kelimenin kökü, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” anlamına gelen “crony” kelimesinden gelmektedir.⁵³

Kronizm kelimesi o yıllarda “arkadaşlık kurma isteği ve yeteneği” anlamında kullanılmıştır. Şu anki anlamıyla ilk olarak 1946’da Washington’da bir gazeteci tarafından Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt’in devlet memurluğu görevlerine kişisel ilişkileri sebebiyle yetkinlikleri uygun olmayan kişileri getirmesini anlatmak için kullanılmıştır.⁵⁴ Kronizm, nepotizm ile benzer bir kavramdır. Aralarındaki tek fark, nepotizmin sadece aynı aileden gelen bireylerin birbirini kayırması, kayırılan kişinin yetenekleri sayesinde değil, aile bağları sayesinde hak etmediği bir konuma getirilmesi anlamına gelmektedir.

Doğu literatüründe geçen “*guanxi*” (ilişki) kavramı ise, tarafların birbirine karşılıklı zorunluluklarla bağlı olduğu uzun vadeli ilişki anlamına gelmektedir. “Guanxi” (ilişki) tarafların birbirine aile bağı olsun olmasın, kayırılması ve diğerlerinden öncelikli tutulması anlamına gelmektedir.⁵⁵ Çince de sıklıkla kullanılan bu kavram “*neyi bildiğiniz değil, kimi bildiğiniz önemlidir*” şeklinde özetlenebilir.

Yakın kayırmacılığı olarak tanımlanan bu tür kayırmacılık ahab-çavuş ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu durum Türkiye’de sadece kamu alanında ele alınmaktayken batı literatüründe daha büyük boyutlarda tartışılmaktadır. “*Crony Capitalism*” olarak nitelenen bu durum büyük holding veya şirketlerin milyar euroluk veya dolarlık firmaların çöküşüne sebep olacak kadar ileri boyutlarda yaşanabilmektedir.⁵⁶ Ahab-çavuş kapitalizmi olarak Türkçe’ye çevirebileceğimiz “Crony Capitalism” bir çeşit meritokrasiye dayalı bir kapitalizmin var olabileceğine karşılık gelir. Bir diğer adı da yolsuzluktur. Temelini karşılıklı çıkardan alır. Japonların “zaibatsuları” (para holdingleri) ile Korelilerin “chaebolleri” de bu tür kapitalizm için genelde gösterilen örneklerdendir. Kısaca bir ana şirket yani banka etrafında toplanmış şirketlerin oluşturduğu ticari dayanışma gruplarıdır. Bu yapılanmaların temel gereksinimleri karşılıklı güveni

⁵³ Khatri, N. and Tsang, E. W., Antecedents and Consequences of Cronysim in Organizations. Journal of Business Ethics, 2003 (43), pp.289 - 303

⁵⁴ Dağlı ve Aycan, a.g.e., s.169

⁵⁵ Khatri and Tsang, a.g.m.

⁵⁶ Darman, G., Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi. Geleneksel Finans Sempozyumu . İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü / Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 2004

oluşturmaktır. “Zaibatsu” ile “chaebol” arasındaki tek fark “zaibatsu” da aile bağlarının görülmesidir. Mitsubishi, Mitsui, Samsung “chaebol” örneği olarak gösterilmektedir.⁵⁷

Kronizmde yakın arkadaşların da saadet çemberi içerine alınmaya çalışıldığı, işe alımlar ve ihalelerin sen, ben ve bizim oğlan zihniyetiyle yakın çevreye dağıtıldığı yapıyı yansıtmaktadır.⁵⁸ Nepotizmden farklı olarak sen ben kavramları akrabalık ilişkilerinin olmadığı ilişkileri kastetmektedir. Bu noktada yaygın olarak görülen “hemşehri kayırmacılığı” da kronizmin özel bir türü olarak değerlendirilebilir.^{59 60 61}

2.1.2.1. Hemşehricilik

Aynı ilden olan kişiler arasında ortaya çıkan dayanışma örüntülerine hemşehricilik denmektedir. Türk Dil Kurumuna göre “hemşehri” aynı ilden olan kimse, memleketli anlamına gelirken, Karpat (2003)⁶², a göre ise sadece aynı köyden, kazadan, ilden olanlar değil, aynı bölgeden olan bireyler de hemşehri olarak kabul edilmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde “hemşehrilik” ise hemşehri olma durumu anlamına gelmektedir.

Memleketinden uzak bir yere giden kişilerin ailelerinden sonra en rahat ilişki kurabilecekleri referans noktası, kente daha evvel göç etmiş olan ve bu yabancı çevrede onlara yardım edebilecek olan “memleketlileri - hemşehrileri” olacaktır.⁶³ Birbirlerini hemşehri olarak tanımlayan kişilerin memleket dışında bulduklarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.⁶⁴ Çünkü kişiler kendilerine destek olabilecek yakınlarını arama girişimine genellikle yeni ortamlar içerisinde hissetmektedirler.

Hemşehri grupları arasındaki dayanışma; borç verme, düğün ve cenazede yardım, ortaklık kurma gibi işlerde sürmektedir. Bununla birlikte temel unsur, “yabancıyı sokmama” prensibine dayanmaktadır.⁶⁵ Sade vatandaşlığın tıkandığı yerde hemşehricilik, çözüm üretici bir aidiyet biçimi olarak imdada koşmaktadır. Bunların sonucunda ise hemşehricilik

⁵⁷ Kang, D. C., *Crony Capitalism: Corruption and Development in South Korea and The Philippines*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002, pp.191

⁵⁸ Karakaş, M. ve Çiçek, H., *Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum ve Tepkileri: Gaziantep Örneği*. *Sosyo-Ekonomi* (1), 2009, ss.47 – 76, s.52

⁵⁹ Savaş, a.g.e., s.13

⁶⁰ Özsemerci, a.g.e., s.29

⁶¹ Aytaç, a.g.e., s.102

⁶² Karpat, K. H., *Türkiye'de Toplumsal Dönüşüm*. (Çev. Sönmez, A.) Ankara: İmge Kitabevi. 2003, s.183

⁶³ Özkiraz, A. ve Acungil, Y., *Hemşehri Derneklerinin Kentleşme Sürecindeki Rolü (Tokat Örneği)*. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2012, Haziran, 29 (1), ss.247 – 272, s.253

⁶⁴ Yılmaz, N., *Hemşehri Kimliği: "Kastamonulular Örneği"*. İstanbul: Beta Basım, 2008, s.12

⁶⁵ Aslanoğlu, R. A., *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*. Bursa: Asa Kitabevi, 1998, s.97

ilişkilerinin kollamacılık olarak algılanması söz konusu olmaktadır.⁶⁶ Sonuçta hemşehricilik de kayırmacılık uygulamalarının bir türünü oluşturmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalarda, hemşehri gruplarının iş dünyasında birbirlerine yakın yaşadıkları ve yardımlaşmaları yönünde bulgular elde edilmiştir. Hemşehri olmak istihdam şartı olduğu gibi kutuplaşma riskini de arttırmaktadır.⁶⁷ Hemşehriciliğin kutuplaşma riski oluşturacağına dikkati çeken diğer bir çalışmada Karaman (2003)⁶⁸ kutuplaşma ile birlikte yeni kayırma ilişkileriyle pekişerek, diğer bireylere ve gruplara karşı bir güç haline gelebileceğini vurgulamıştır. Aynı şekilde, kurumlar düzeyinde de hâkimiyet kurma, kendinden olanlara ayrıcalık tanıma gibi bütünleşmeyi tehdit eden ve olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilecektir.

2.2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasi partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamalarına “siyasi kayırmacılık” adı verilmektedir. Siyasi kayırmacılık, “politik yandaşlık” veya “partizanlık” olarak da adlandırılmaktadır.

Partizanlık, özellikle mahalli kamu hizmetlerini yürüten kurumlarda daha yaygın olarak görülmektedir. Siyasi kayırmacılığa birçok ülkedeki gibi Türkiye’de de yaygın olarak rastlanmakta⁶⁹ ve en geniş uygulama alanını Amerika Birleşik Devletleri’nde bulduğu belirtilebilir.⁷⁰

Genellikle seçimlerden sonra, değişik kademelerde görev yapan kamu görevlilerinin görev yerleri ve yetkileri değiştirilmektedir. Devamlılık özelliği gösteren bürokrasinin işlemlerini durduran seçim sonrasında yapılan politik amaçlı değişiklikler kamusal nitelikli hizmetlerin etkin olarak yapılması ve devlet işlerinin süreklilik esaslı ile ekonomik gelişme açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur.⁷¹ Kamunun siyasileşmesi anlamına gelen bu durum yolsuzları ortaya çıkarmaktadır.

Kamu kesiminde çalışanlara tarafsızlığı sağlama amacıyla siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete

⁶⁶ Köse, A., Küreselleşme Çağında Bir Aidiyet Zemini Ve Örgütlenme Şekli Olarak Hemşehricilik. Akademik İncelemeler, 2008, 3 (1), ss.221 – 232, s.230

⁶⁷ Asunakutlu, T. ve Safran, B., Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, 7 (1), ss.157 – 176, s.162

⁶⁸ Karaman, K., Türkiye’de Şehirleşme Olgusu ve Gecekondu Sorunu. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 4, 2003, ss.108 – 117, s.114

⁶⁹ Özsemerci, a.g.e., s.29

⁷⁰ Şen, M. L., Liyakat İlkesi ve Türk Personel sistemindeki Uygulaması. Amme İdaresi Dergisi, 1995, Mart, 28 (1), ss.77 – 92, s.79

⁷¹ Sakal, M., Siyasal Karar Alma Sürecinde Yer Alan Aktörler ve Roller, 2002, 5.29. 2012 tarihinde http://www.canaktan.org/ekonomi/anayasal_iktisadi_ger_yazilar/sakal-siyasal-karar-alma.pdf adresinden alındı s. 451

çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçla sızdırma gibi birçok konuda bazı yasaklar ve kısıtlamalar getirilmiş⁷² olsa da bu yasakların yaptırımlarının tam anlamıyla uygulamada olmadığı görülmektedir.

Kamu kesiminde yüksek düzeydeki görevlere yapılan atamalarda, parti çıkarlarının gözetildiği ve bu eğilimin giderek alt derecedeki görevleri de içine alacak bir biçimde genişlediği ve koalisyonu oluşturan kanatların kamu yönetimini bir tür bölüşme havası içine girdikleri görülmektedir.⁷³ Bu geleneğin uzantısı olarak da siyasi iktidarların, üst düzey bürokratların ya da yöneticilerin seçiminde ve atanmasında liyakat ve tecrübe gibi ölçütler yerine güvenilir olmak, sır saklamak, parti menfaatlerini her şeyin önünde tutmak gibi nitelikleri aramışlar ve aramaya devam etmektedirler.⁷⁴

The Management Centre (2008)⁷⁵ tarafından yapılan çalışmada, bazı kişilerin, işverenlerin önyargılarından kaynaklı olarak, işyerlerinde siyasi görüşlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kaldığı belirtilmiş ve siyasi görüşünden dolayı cezalandırılan veya hiçbir şekilde terfi almayan ve hatta işten çıkartılan kişi sayısının da oldukça yüksek olduğu ifade edilmiştir. The Cook County Illinois (2008)⁷⁶ İnsan Kaynakları Departmanı tarafından ise, işgörenlerin işe başvuru görüşmelerinde ve iş yerindeki performans değerlendirme süreçlerinde siyasi düşüncesi, sempati duyduğu siyasi parti gibi unsurlara dayalı olarak siyasi ayrımcılığa uğrayabileceği vurgulanmış, ayrıca işgörenlerin bu nedenlerden dolayı ayrımcılığa uğramasının da yasadışı olduğu belirtilmiştir.

Siyasi kayırmacılık cumhuriyetin her döneminde etkisini korumuştur.⁷⁷ Siyasette kliyalist ilişkiler Türkiye'nin içinde bulunduğu tarihsel nedenlerle her zaman varlığını devam ettirmekle birlikte, belirli dönemlerde belirli siyasi partilerin iktidar olma yöntemleri nedeniyle siyasi patronaj veya kliyalist ilişkilerin geçerli olmadığı görülmüştür.⁷⁸

Bu anlayışın arkasında yatan düşünce ise şu şekildedir: “Günün iktidarına, yönetimde geniş ölçüde partizan atamalar yapma imkânı tanınacak

⁷² Kartal, N. ve Demirhan, Y., Kamu Yönetiminde Tarafsızlık. Türk İdare Dergisi 2009, (462), ss.169 – 176, s.169

⁷³ Tutum, C., Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık. Amme İdaresi Dergisi, 1976, Aralık, 9 (4), ss.9 – 32, s. 9

⁷⁴ Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E., Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma. S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2002, (4), ss.45 – 58, s.56

⁷⁵ The Management Centre., Report on Policies Effecting Diversity. Nicosia, Cyprus: Managing Change for Sustainable Development, 2008

⁷⁶ The Cook County Illinois., Shakman Decree Unlawful Political Discrimination. Cook County Training Presentation Offices of the Cook Conty Board President, 2008

⁷⁷ Kurtoğlu, A., Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2012, 67 (1), ss.141 – 169, s.156

⁷⁸ Heper, M. and Keyman, F., Double-Faced State: Political Patronage and the Consolidation of Democracy in Turkey. Middle Eastern Studies, 1998,34 (4), 259 -277.

olursa, siyasi gücün el değiştirmesi ilkesi tehlikeye sokulmuş olur. İktidarın, yönetim aygıtını kendisinden daha sonra gelecek bir başka iktidar için kullanışsız hale getirecek derecede kendi siyasi amaçlarına alet etmeğe ve böylece liyakat bürokrasisi yerine patronaj bürokrasisini getirmeğe hakkı yoktur.”⁷⁹

Kısaca, Türkiye’deki uygulama açısından yüksek yöneticilerin görevden alınmalarında kelimenin tam anlamıyla bir sistemsizlik görülmektedir.⁸⁰ Dolayısıyla Türkiye’de partiler, adeta menfaat temin eden ve dağıtan örgütler olarak görülmektedir.⁸¹ Bu sebeple Türk kamu yönetiminin bütün kurumları siyasileşmiş olma sorunuyla karşı karşıya^{82 83} oldukları açıktır. Çünkü siyasi iktidarlar, yönetimin siyasileşmesini kolaylaştırmak için, yeni kadrolar ve makamlar oluşturma yoluna gitmektedirler. Devlet memurluğunun bir güvencesi ve gereği olarak, personeli görevden atma olanağı olmadığı için, görevden alınacak olan kamu yöneticilerinin özlük haklarına uygun çok sayıda üst düzey kadrolar, bu amaçla kullanılmaktadır. Çoğu zaman merkez valiliği, uzmanlık, müşavirlik, müfettişlik gibi kadrolar istenmeyen personelin “beklemede tutuldukları” ya da “kızağa çekildikleri” yerlerdir.^{84 85} Siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle iktidara gelen hükümetler bürokrasinin her kademesinde büyük keyfi uygulamalara başvurmakta ve bu durum onarılması güç sonuçlara neden olmaktadır.⁸⁶ Tüm toplumca bilinen, hatta belli ölçülerde fazlaca yadsınmayan bir gerçeklik olduğu tekrar söylenebilecektir.

2.2.1. Patronaj

Siyasi süreç içerisinde siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasi yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arz edebilmektedir. Bu duruma literatürde “patronaj” adı verilmektedir.⁸⁷ Patronaj temelli bir yönetim öncelikle, kendi siyasi yandaşlarını yerleştirmek ve onları bürokraside daha sorumlu kılmak amacıyla politikacıların yönetim sistemini belirleyip etkiledikleri ve nitelikli, ehil insanların

⁷⁹ Tutum, a.g.e., s.10

⁸⁰ Meriç, O., Siyasal İktidar ve Yüksek Yöneticiler Sorunu. Amme İdaresi Dergisi, 1974, Eylül, 7 (3), ss.73 – 78, s.75

⁸¹ Yanık, M., Parti İçi Demokrasi. Kırklareli: Beta Basım, 2002, s.161

⁸² Varol, M., Kamu Görevlisi, Siyaset ve Ahlak: Bir Örnek Olay. (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayını, 1995, ss. 221 – 241, s.240

⁸³ Yılmaz, A. ve Kılavuz, R., Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002, 3 (2), ss.17 – 31, s.27

⁸⁴ Yılmaz ve Kılavuz, a.g.m., s.20

⁸⁵ Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi. Ankara: Okutman Yayıncılık, 2010, s.253

⁸⁶ Ülker, a.g.e., s.192

⁸⁷ Özsemerci, a.g.e., s.30

görevlendirilmediği bir sisteme neden olmaktadır.⁸⁸ Dahası, adaletsiz vergi yönetimi ve düzenleyici hukuka da neden olmakta, hizmet ve faaliyetlerin kalite ve etkinliğini azaltarak, kamu kaynağının israfına yol açmaktadır.⁸⁹

Antipatronaj bir personel sisteminde, yönetimde boş olan kadrolar ilan edilmeli, talep eden herkesin başvurabilmesinin yolu açılmalı, işe alınanlar ve alınma gerekçeleri ilan edilmeli, prosedürler patronajın etkisinden kurtulmak için geliştirilmeli, kamu çalışanları siyasi liderliğe karşı ve nitelikli hizmet ve malların etkili ulaştırılması için sorumlu olmalı ve hesap verebilirliğin önü açılmalıdır.⁹⁰ Kısaca liyakat ilkeleri uygulanmalıdır. Ancak patronaj sisteminde bu durumun aksine siyasi otoritenin etkisi ile işlemler yapılmaktadır.

Patronaj, aktörler arasında ve yüz yüze şahsi nitelikli; formel otorite bağına dayanmayan, karşılıklılık esasına dayanan sosyal bir ilişki olarak tanımlanabilir. Ayrıca bu ilişkide eşit olmayan iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu eşitsizlik, görelî refah, iktidar ve statü farklılığından kaynaklanmaktadır. Patronajın en modern şekli olarak karşımıza çıkan parti patronajı; siyasi partilerin yandaşlarının desteğini harekete geçirmek üzere, onlara belirli yardımlar ve çeşitli hizmetler sağlamaya yönelik girişimlerdir.⁹¹ Bu girişimleri gerçekleştirirken liyakatin hiç olmadığı unutulmamalıdır. Brain Chapman⁹²,ın da ifade ettiği üzere siyasi kayırmacılıkta siyasi yakınlığın yanında bir ölçüde liyakat de yer alırken patronajda bunu görmek mümkün değildir.

Patronaj kavramının karşılığı olarak kullanılan “*Bosism*” kavramı Türkiye’de, kamu kuruluşlarında, bürokratların, günlük konuşmalarında Bakan veya Müsteşar için patron terimini kullanmaları, “boss” kelimesinin Türkçe karşılığı olan patron kelimesinin, özel kesimde ifade ettiği gücü vurgulamak amacına yöneliktir.⁹³

2.2.2. Klientalizm

Siyasetin en ünlü tanımlaması bir sanat ve toplumda “kim ne alır” bilimi şeklindedir. 1970’lerde antropologlar ve sosyologlar “kim ne alır” görüşünü anlamak için klientalist uygulamalar üzerinde çalışmaya başlamışlar ve kırsal kesimlerdeki sosyal ilişkilerin hiyerarşik yapısı ile

⁸⁸ Hamilton, D. K., Is Patronage Dead? Review of Public Personnel Administration, 2002, 22 (1) p.14

⁸⁹ Ackerman, S. R., Corruption and Government, Causes, Consequences and Reform. Cambridge: Cambridge University Press, 1999, p.69

⁹⁰ Hamilton, a.g.m., p.6, 21

⁹¹ Sarıbay, A. Y., Siyasal Sosyoloji: Bir Çözümleme Çerçevesi. Ankara: Gündoğan Yayınları, 1992, s.123

⁹² Güven, H. S., İdare Siyaset İlişkileri ve Personel Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, 1976, 9 (1), ss.50 – 70, s.61

⁹³ Aykaç, B., Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. Amme İdaresi Dergisi, 1990, Aralık, 23 (4), ss.91 – 109, s.100

açıklamışlardır. Bu açıklama siyasette patron-müşteri modeli olarak bilinen sistemin oluşmasını sağlamıştır.⁹⁴ Son on yıl içinde bilinçli politika olan klientalist sistem ile kaynakların siyasi çevrelere dağıtılması eğiliminde artış olmuştur. Bu artışta eğilim sadece kaynakların dağıtılması ve iş olanaklarının sağlanması olarak değil aynı zamanda göçler ile de desteklenmiştir.⁹⁵

Kliyalizm, kamuda bulunan mevcut kaynakların ve rant yaratacak zenginliklerin kamu mal ve hizmetlerinin kalitesini arttırmaktansa ihaleler, özelleştirmeler vb. yolların kullanılmasıyla arkadaş çevresi ve siyasi yandaşlara dağıtılması⁹⁶ olarak tanımlamak mümkündür.

Klientalizmin Türkiye’de parti politikalarının gelişimi ve yayılmasında işlevsel bir rolü vardır. Çünkü siyasi katılımın yayılması ve klientalizm eş zamanlıdır ve karmaşık bir şekilde etkileşime girmişlerdir.⁹⁷ Türk siyasetinde klientalist uygulamaların ve patronaj temelli politikaların yaygın olmasına rağmen literatürde çok fazla yer almamaktadır. Yapılan çalışmalar da genellikle klientalist ve patronaj tabanlı davranışları göstermektedir. Doğu Anadolu’da etkili patronların (aşiret veya dini liderler, toprak sahipleri, önemli köklü aile üyeleri vb.) siyasette oy sağlamak için seçmenlere bireysel veya toplu avantajlar sundukları tespit edilmiştir.⁹⁸

Devlete kapılanma, kamunun desteğini alma, kamu gücü tarafından kayırılma, arkanama, korunma/kollanma, gözetilme, devletin hamiliği ve himayesine sığınma ve bunun getirdiği güvene dayalı riskten uzak bir hayatı sürdürme, “*devlet baba*” anlayışının pekişmesi gibi klientalist tutumların yeşerdiği toplumsal vasata dönük olarak sergilenen yaklaşımlar içinde hami-yanaşma ilişkilerinin içerisinde akrabalık ve dostluk ilişkileri çerçevesinde yatay bağlılıklar önemli rol oynamaktadır.⁹⁹ Klientalist uygulamalar gerçekleştirilirken aynı zamanda adam kayırmacılığının da göz önünde bulundurulduğu söylenebilir.

Patronaj (himaye) ve klientalizm (müştericilik/vekillik), Türk partilerinde, taraftarlar ve kadrolar arasındaki etkileşimin tipik biçimidir. Patronaj ve klientalizmden kasıt, oyla değiş tokuş edilen her türlü devlet kaynağı ve ayrıcalığıdır. Patronaj ve klientalizm, yalnızca parti kadroları ve taraftarlar arasındaki ilişki ile sınırlı olmayan toplumsal eylem kalıplarıdır. Bu ilişki kalıbı, Türkiye’nin değişik tarihsel dönemlerine ilişkin kurumsal ve

⁹⁴ Brinkerhoff ve Goldsmith, a.g.m. p.2

⁹⁵ Ayata, A. G., Roots and Trends of Clientelism in Turkey. L. Roniger, and A. G. Ayata içinde, Democracy, Clientalism and Civil Society United States of America: Lynne Rienner Publishers, 1994, pp.49 – 64, p.59

⁹⁶ Keefer, P., Clientelism, Credibility, and the Policy Choices of Young Democracies. American Journal of Political Science, 2007, 51 (4), pp.804 – 821 p.804

⁹⁷ Schüller, H., Türkiye’de Sosyal Demokrasi Particilik Hemşehrlik Alevilik. (Çev. Tonbul, Y.) İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2002, p.102

⁹⁸ Sayarı, S., Clientelism and Patronage in Turkish Politics and Society, 2011, 81 – 94, p.83

⁹⁹ İlhan ve Aytaç, a.g.e., s.76 - 77

kişisel bağlamlarda “ahilik, loncalar” gibi terimlerle tasvir edildiği görülmektedir. Patronaj ve klientalizm kavramlarının her biri, çıkarlara aracılık etme edimindeki taraflardan birini öne çıkarmaktadır.¹⁰⁰

2.2.3. Hizmet Kayırmacılığı

Kamu gücünün kötüye kullanılmasının bir diğer türü olan hizmet kayırmacılığı, kamu hizmetini yerine getiren görevlinin yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması olarak tanımlamak mümkündür.¹⁰¹ Özellikle hizmet kayırmacılığı, seçim dönemlerinde yani seçim öncesi ve sonrasında açıkça görülmektedir.¹⁰² Hizmet kayırmacılığının oluşması aslında insanoğlunun doğasından kaynaklanmaktadır. İnsanlar, aileleri ve arkadaşları söz konusu olduğunda büyük çoğunlukla objektifliklerini yitirebilmektedirler.¹⁰⁴

Seçimlerden sonra iktidara gelen partiler en çok oy aldıkları seçim bölgelerine diğer bölgelere oranla daha fazla ödenek ayırma eğilimindedirler. Geçmişte bunun pek çok örneği görülmüştür. Bazı seçim bölgeleri oy eğilimleri nedeniyle bazı partilerin kaleleri olarak kabul edilmiş; bazı seçim bölgeleri ise, oylama sonucu iktidar olmuş siyasi partiye oy vermediği veya az verdiği için, o partilerin siyasi gazabına uğramıştır. Böyle bir politik davranışın adı hizmet kayırmacılığıdır ve bu açık bir yolsuzluktur.¹⁰⁵

Özellikle başbakan ve bakanların diğer bölgelerin öncelikli ihtiyaçlarını göz ardı ederek, gelecek seçimlerde yeniden seçilebilmek için, kendi seçim bölgelerine yatırım için ödenek ayırmaları çok yaygın bir politik yozlaşma türüdür.¹⁰⁶ Siyasi iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalaması denilebilir.¹⁰⁷ Bu tür yozlaşma ile kamu kaynaklarının dağıtımında yerleşim bölgeleri ve ihtiyaçlar dikkate alınmayarak hizmetler siyasi iktidarların kendi seçim bölgelerine götürüldüğü söylenebilir.

¹⁰⁰ Schüler, a.g.e., s.99 - 100

¹⁰¹ Benk, S. ve Karakurt, B., Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2010, 1 (4), ss.133 – 148, s.135

¹⁰² Andvig, J., Fjeldstad, O. H., Amundsen, I., Sissener, T. and Soreide, T., Corruption A Review of Contemporary Research. Norway: Michelsen Institute, 2001, s.10

¹⁰³ Eker, A., Maliye Politikası. Ankara: Takav Matbaası, 1994, s.87

¹⁰⁴ Andvig et al., a.g.e., p.10

¹⁰⁵ Key, V. O., Politikada Yolsuzluk Teknikleri. Politik Yozlaşma ve Rant Kollama, 15-24. (Dü, Eker, A. Aktan, C. C.; Çev. Arıkan, Z.) Ankara: Takav Matbaası, 1994, s.16

¹⁰⁶ Aktan, C. C., Siyasal Patoloji ve Siyasal Yozlaşma. Yeni Türkiye, 1997, Mart – Nisan, (14), 1063 - 1076

¹⁰⁷ Özsemerci, a.g.e., s.29 - 30

3. KAYIRMACILIĞIN SONUÇLARI

Kayırmacılığın sadece etik sorunu olarak incelemekten ziyade; bireysel, sosyal, ekonomik ve politik nedenlerini de sorgulamak gerekmektedir. Kayırmacılığın nedenlerini çok yönlü olarak araştırmanın gerekliliği; kurumsallaşma olgusunu sadece işletme içi değil, çevresel unsurlar açısından da incelemek ve değerlendirmenin gerekliliğinden ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸ Kayırmacılığın yararları ve sakıncaları değerlendirildiğinde Uz (2011)¹⁰⁹ sakıncaların ağır basacağına işaret etmektedir.

Kamu hizmetinde de kayırma, Türk mevzuatında dolaylı olarak cezai yaptırıma bağlanmıştır ve tipik bir yolsuzluk türü olarak belirlenmemiştir. Bununla birlikte, bu eylemlerin herhangi birisi ortaya çıktığında, görevi ihmal ya da görevi kötüye kullanma fiili oluşacağından¹¹⁰ cezai yaptırımlar bu noktada da uygulanmaktadır.

Aytürk (2007)¹¹¹ konuyu “*örgütsel yaşamda yükselebilmek için gerekli koşullar, fırsat ve olanaklar doğduğunda harekete geçmek şarttır.*” şeklinde değerlendirmektedir. Ömer Peker’e göre, Türkiye’de kamusal örgütlerde yükselmenin yöntemi (6 M + 7 T)’nin toplamıdır.

Yükselme: Y = 6 M + 7 T

“6 M: Örgütte üst yöneticiler ile (1) aynı Mektepten olmak, (2) aynı Meslekten olmak, (3) aynı Memleketten olmak, (4) aynı Mezhepten (tarikattan olmak), (5) aynı Meşrepten olmak (dünya görüşü, yaşam tarzı aynı olmak), (6) Milletvekili tanıdığı veya yakını olmaktır.”¹¹²

Formüldeki 7 T: Tanıtma, talep, teklif, tavsiye, takip, torpil ve tehdittir. Kişi, yükselebilmek için önce kendini çevresine ve üstlerine tanıtmalı; örgüt içinde veya dışında yükselmeyi (yönetici olmayı) talep etmeli; gerekirse torpil ile desteklenmelidir. Zira, Ziya Paşa’nın 150 yıl önce söylediği gibi, “*Devlet-i Osman-ı Ali’de terfiye temeyyüz (yükselme) ilim, irfan ile olmaz; kuvvetli bir iltimas ile olur.*” Ancak yükselmek için tehdit yöntemini uygulamaktan kaçınmalıdır.¹¹³

¹⁰⁸ Özler vd., a.g.m., s.272

¹⁰⁹ Uz, A., Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2011, 2 (1), ss.59 – 94, s.73

¹¹⁰ Devlet Memurları Kanunu, 657 Sayılı Kanun, 1965, Temmuz 14, md. 7; 29

¹¹¹ Aytürk, N., Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.316

¹¹² Aytürk, a.g.e., s.317

¹¹³ Aytürk, a.g.e., s.317

SONUÇ

Toplumun ahlâk anlayışının, ahlâki olmayan kararların verilmesine engel olması için çıkarıcı ahlâkın egemen olmasını etkin kılan zihniyetin bertaraf edilmesi ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yöneticilerin, uygulamada ahlâki değerleri ve iş normlarını teşvik etmeleri gerektiği de, bir görüş olarak ifade edilmektedir.¹¹⁴ Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, ülkemizde iş ahlâkının yerleşmesinde en etkili faktörlerin başında eğitimin geldiği görülmektedir. Sonrasında ise kendi yakınlarının veya toplumsal ilişki içinde bulunduğu insanların, ahlâka aykırı veya yasal olmayan davranışlarını görmezden gelen ve bu tavrı sergileyenleri destekleyen zihniyetin (kayırmacılığın) bertaraf edilmesi gereklidir.¹¹⁵ Çeşitli yollarla eğitilerek her türlü kayırmacılığın haksızlık ve ahlâksızlık olduğu anlayışının topluma yaygın bir şekilde kabul ettirilmesi ile liyakat ilkesinin tam anlamıyla uygulanması sağlanabilecektir. Bu konuda Sayan (2009)¹¹⁶ kamu personelinin yükselmesinde kayırmacılığın kullanılmasından öte personel yükselme ilkelerinin açık ve net olarak belirlenmesinin liyakati sağlama da önemli bir adım olacağını ifade etmektedir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu gereğince Türkiye’de kamu personel rejimi, kamu görevlisinin tarafsızlığı ilkesini benimsemektedir. Bunun doğal sonucu olarak *“hiçbir kamu görevlisinin işgal ettiği kadro siyasete ne kadar yakın olursa olsun, yasaların belirlediği hususlar dışında, siyasi iktidarı elinde tutanların inançlarına ya da politikalarına karşı olduğu gerekçeyle mevkiinden uzaklaştırılmaması gerekir”*.¹¹⁷

Yönetimde siyasileşmenin ileri düzeyde olması yönetimin tarafsızlığını zedelemekte ve özellikle üst düzey yöneticilerin sık değiştirilmesi yönetimde tutarlılık, istikrar ve devamlılığı bozmaktadır. Bunun sonucunda da kamu yönetiminin etkin ve verimli işlemlerini engelleyerek yönetim sistemini yozlaştırmaktadır.¹¹⁸ Bu yozlaşma daha öncede belirtildiği üzere liyakat ilkelerine uygun davranarak mümkün olabilecektir. Ayrıca yönetimin siyasileşmesini engellemek de aslında en etkin çözüm olacaktır.

Yönetimin siyasileşmesini engellemek için ise yapılacak görev değişikliklerinin uyumlu çalışma gibi nesnel olmayan kriterler yerine yasal gerekçelere dayandırılması ilk adım olarak görülebilecektir. Ayrıca üst

¹¹⁴ Özgener, Ş., İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlâkına İlişkin Tutumları. Amme İdare Dergisi, 2002, Mart, 35 (1), ss.175 – 199, s.187 - 188

¹¹⁵ Özgener, a.g.m., s.190

¹¹⁶ Sayan, İ. Ö., Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2009, Haziran, 64 (1), ss.201 – 245, s.235

¹¹⁷ Versan, V. Siyaset ve İdare. Milliyet Gazetesi, 1971, 05 05, 2.

¹¹⁸ Çevikbaş, R., Yönetimde Etik ve Yozlaşma. Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, Nisan, 20 (1), ss.265 – 289, s.277

yönetime atanacak kişilerin nitelikleri de sır saklama, güvenilir olma, parti menfaatlerini her şeyin önünde tutma gibi niteliklerin yanındaki eğitsel ve mesleki nitelikler öncelikli olmalı ve bu kişilerin görev yapma süreleri belirli olmalıdır. İdeolojik, politik görüş ve değer yargıları kamu hizmetinin kalitesi ve kamu yararının önüne geçmeyecek düzeyde tutulmalıdır.¹¹⁹

Bunların yanı sıra kayırmacılığın önlenmesinde büyük bir adım olarak görülen Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) yeterli personelin seçilmesinde ve istihdam edilmesinde bir imkan olarak değerlendirilmelidir. Ancak bu sınavların salt ölçüt olarak kullanılması herhangi bir ayırımı burada yapılmaması gereği de unutulmamalıdır. Elbette bazı pozisyonlar için salt sınav ölçütü ile birlikte mesleğe has yeterlilik gerekli olabilir. Bunun için de bu yeterliliklerin yine önceden belirli ölçütler ile belirlenmesi gereklidir. Yeterlilikler ise kişilerin yakınlıkları değil mesleğe dönük mesleğin gereği olmalıdır.

KAYNAKÇA

- ABDALLA, H. F., Maghrabi, A. S. and Raggad, B. G. (1998). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19 (8), 554-570.
- ABDALLA, H. F., Maghrabi, A. and Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research Note: Assessing The Effect of Nepotism on Human Resource Managers. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 60-67.
- ACKERMAN, S. R. (1999). *Corruption and Government, Causes, Consequences and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press.
- AKÖZER, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14 - 23.
- AKTAN, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi; 1980 - 1990 Türkiye Deneyimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- AKTAN, C. C. (1997, Mart - Nisan). Siyasal Patoloji ve Siyasal Yozlaşma. *Yeni Türkiye* (14), 1063 - 1076.
- ANDVIG, J., Fjeldstad, O. H., Amundsen, I., Sissener, T. and Soreide, T. (2001). *Corruption A Review of Contemporary Research*. Norway: Michelsen Institute.

¹¹⁹ Gökçe vd., a.g.m., s.55

- ARASLI, H., Bavik, A. and Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295 - 308.
- ASLAN, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 89 - 97.
- ASLANOĞLU, R. A. (1998). *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*. Bursa: Asa Kitabevi.
- ASUNAKUTLU, T. ve Avcı, U. (2009). Nepotizm - İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 730 - 736). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını.
- ASUNAKUTLU, T. ve Safran, B. (2005). Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 157 - 176.
- AYATA, A. G. (1994). Roots and Trends of Clientelism in Turkey. L. Roniger, and A. G. Ayata içinde, *Democracy, Clientalism and Civil Society* (s. 49 - 64). United States of America: Lynne Rienner Publishers.
- AYDIN, N. (2012, Nisan - Haziran). Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: "Siyasetin Bürokrasi İronisi". *Sayıştay Dergisi* (85), 51 - 67.
- AYKAÇ, B. (1990, Aralık). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23 (4), 91 - 109.
- AYTAÇ, Ö. (2010). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 86 - 109). İstanbul: Beta Basım.
- AYTAÇ, Ö. (2010). Kayırmacı Uygulamaları Sosyolojik Temeli. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 3 - 26). İstanbul: Beta Basım.
- AYTÜRK, N. (2007). *Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BELLOW, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A Natural History*. NewYork: Doubleday Publishing.

- BENK, S. ve Karakurt, B. (2010). Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1 (4), 133 - 148.
- BOADI, E. G. (2007). Conflict of Interest Nepotism and Cronyism.
- BRINKERHOFF, D. W. and Goldsmith, A. A. (2002). Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview And Framework For Assessment And Programming. U.S.: Agency For International Development Office of Democracy and Government.
- BÜYÜKLÜ, Ş. (1976). Kamu Yönetimi Sistemimizde Çözülme Eğilimleri. Amme İdaresi Dergisi, 9 (3), 78 - 85.
- ÇARIKÇI, İ. H., Özkul, A. S., Oksay, A. D. and Uzunbacak, H. H. (2009). Favoritizm and Nepotism in The Ottoman Empire. 1. International Symposium on Sustainable Development, (s. 198 - 506). Sarajevo.
- ÇEVİKBAŞ, R. (2006, Nisan). Yönetimde Etik ve Yozlaşma. Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 265 - 289.
- ÇİTÇİ, O. (1983). Kamu Bürokrasisi Üzerine. Amme İdaresi Dergisi, 16 (4), 16 - 35.
- DAĞLI, T. ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık (s. 169 - 178). İstanbul: Beta Basım.
- DARMAN, G. (2004). Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi. Geleneksel Finans Sempozyumu . İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü / Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965, Temmuz 14). 657 Sayılı Kanun.
- EKER, A. (1994). Maliye Politikası. Ankara: Takav Matbaası.
- ERYILMAZ, B. (2002). Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam Matbaacılık.
- ERYILMAZ, B. (2010). Kamu Yönetimi. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- FORD, R. and McLaughlin, F. (1985). Nepotism. Personnel Journal, 64 (9), 57 - 60.
- FUKUYAMA, F. (2000). Güven - Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Buğdaycı, A.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- GÖKÇE, G., Şahin, A. ve Örselli, E. (2002). Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma. S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (4), 45 - 58.

- GÜVEN, H. S. (1976). İdare Siyaset İlişkileri ve Personel Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 9 (1), 50 - 70.
- HAMILTON, D. K. (2002). Is Patronage Dead? Review of Public Personnel Administration, 22 (1).
- HEPER, M. (2006). Türkiye'de Devlet Geleneği. (Çev. Soyarık, N.) Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- HEPER, M. and Keyman, F. (1998). Double-Faced State: Political Patronage and the Consolidation of Democracy in Turkey. *Middle Eastern Studies*, 34 (4), 259 -277.
- HORNBY, A. S. (1985). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Oxford University Press.
- İLHAN, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 61 - 83). İstanbul: Beta Basım.
- İLHAN, T. ve Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 135 - 166). İstanbul: Beta Basım.
- JOFFE, A. H. (2004, September / October). Nepotizm for All Times. *Society*, 74 - 79.
- KANG, D. C. (2002). Crony Capitalism: Corruption and Development in South Korea and The Philippines. Cambridge: Cambridge University Press.
- KARAKAŞ, M. ve Çiçek, H. (2009). Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum ve Tepkileri: Gaziantep Örneği. *Sosyo-Ekonomi* (1), 47 - 76.
- KARAMAN, K. (2003). Türkiye'de Şehirleşme Olgusu ve Gecekondu Sorunu. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* 4, 108 - 117.
- KARPAT, K. H. (2003). Türkiye'de Toplumsal Dönüşüm. (Çev. Sönmez, A.) Ankara: İmge Kitabevi.
- KARTAL, N. ve Demirhan, Y. (2009). Kamu Yönetiminde Tarafsızlık. *Türk İdare Dergisi* (462), 169 - 176.
- KEEFER, P. (2007). Clientelism, Credibility, and the Policy Choices of Young Democracies. *American Journal of Political Science*, 51 (4), 804 - 821.

- KELEŞ, H. N., Özkan, T. K. and Bezirci, M. (2011). A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey. *International Business and Economics Research Journal*, 10 (9), 9 - 16.
- KEY, V. O. (1994). Politikada Yolsuzluk Teknikleri. *Politik Yozlaşma ve Rant Kollama*, 15-24. (Dü, Eker, A. Aktan, C. C.; Çev. Arıkan, Z.) Ankara: Takav Matbaası.
- KHATRI, N. and Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronysim in Organizations. *Journal of Business Ethics* (43), 289 - 303.
- KÖSE, A. (2008). Küreselleşme Çağında Bir Aidiyet Zemini Ve Örgütlenme Şekli Olarak Hemşehrilik. *Akademik İncelemeler*, 3 (1), 221 - 232.
- KURGUN, A., Güripek, E. ve Aktaş, E. (2010). Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 171 - 179). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- KURTOĞLU, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67 (1), 141 - 169.
- LOEWE, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S. S., Speer, J. and Voss, C. (2007). The Impact of Favoritism on The Business Climate: A Study on Wasta in Jordan. Bonn: *Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik*.
- MERİÇ, O. (1974, Eylül). Siyasal İktidar ve Yüksek Yöneticiler Sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 7 (3), 73 - 78.
- MUTLU, K. (2000). Problems of Nepotism and Favouritism in the Police rganization in Turkey. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 23 (3), 381-389.
- OKTAY, C. (1983). Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını.
- OZLER, D. E. and Buyukarslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literatür Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), 275 - 285.
- ÖZGENER, Ş. (2002, Mart). İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlâkına İlişkin Tutumları. *Amme İdare Dergisi*, 35 (1), 175 - 199.

- ÖZKİRAZ, A. ve Acungil, Y. (2012, Haziran). Hemşehri Derneklerinin Kentleşme Sürecindeki Rolü (Tokat Örneği). Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 29 (1), 247 - 272.
- ÖZLER, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (s. 271 - 279). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- ÖZSEMERCİ, K. (2002). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- POPE, J. (2000). Confronting Corruption: The Elements of A National Integrity System. (Dü. Book, T. S.) Malaysia: Transparency International.
- PRENDERGAST, C. and Topel, R. H. (1993, Augst). Favoritism in Organizations. Nber Working Paper Series. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- SADOZAI, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. and Ramay, M. I. (2012). Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4 (6), 760 - 771.
- SAKAL, M. (2002). Siyasal Karar Alma Sürecinde Yer Alan Aktörler ve Roller. 5.29. 2012 tarihinde http://www.canaktan.org/ekonomi/anayasal_iktisatdiğer_yazilar/sakal-siyasal-karar-alma.pdf adresinden alındı
- SARIBAY, A. Y. (1992). Siyasal Sosyoloji: Bir Çözümleme Çerçevesi. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- SAVAŞ, V. F. (1997). Anayasal İktisat. İstanbul: Avcıol Basım - Yayın.
- SAYAN, İ. Ö. (2009, Haziran). Türkiye'de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64 (1), 201 - 245.
- SAYARI, S. (2011). Clientelism and Patronage in Turkish Politics and Society. 81 - 94.
- SCHMIT, M. J. and Allscheid, S. P. (1995). Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections. Personnel Psychology, 48 (3), 521 - 536.
- SCHULER, H. (2002). Türkiye'de Sosyal Demokrasi Particilik Hemşehrilik Alevilik. (Çev. Tonbul, Y.) İstanbul: İletişim Yayıncılık.

- ŞEN, M. L. (1995, Mart). Liyakat İlkesi ve Türk Personel sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28 (1), 77 - 92.
- The Cook County Illinois. (2008). Shakman Decree Unlawful Political Discrimination. Cook County Training Presentation Offices of the Cook Conty Board President.
- The Management Centre. (2008). Report on Policies Effecting Diversity. Nicosia, Cyprus: Managing Change for Sustainable Development.
- TORTOP, N. (1994). Personel Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları.
- TUTUM, C. (1976, Aralık). Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 9 (4), 9 - 32.
- UTSTEIN Anti-Corruption Resource Center. (2005). Corruption Glossary. Bergen. 9 Ekim 2013 tarihinde <http://issuu.com/cmi-norway/docs/371?e=1246952/4344991#search> adresinden alındı
- TÜSİAD. (1995). 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru: Optimal Devlet. İstanbul.
- UZ, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 59 - 94.
- ÜLKER, H. (1995). Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi. (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayını. s. 185 - 192.
- VAROL, M. (1995). Kamu Görevlisi, Siyaset ve Ahlak: Bir Örnek Olay. (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayını. s. 221 - 241.
- VERSAN, V. (1971, 05 05). Siyaset ve İdare. *Milliyet Gazetesi*, 2.
- YANIK, M. (2002). Parti İçı Demokrasi. Kırklareli: Beta Basım.
- YILMAZ, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 17 - 31.
- YILMAZ, N. (2008). Hemşehri Kimliği: "Kastamonulular Örneği". İstanbul: Beta Basım.