Nepotizm / Akraba Kayırmacılığı





Editörlüğünü **Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ**'ın yaptığı ve

Efe Akademi Yayınevi tarafından basılarak yayımlanan

"**İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular**" kitabının 2. bölümüdür.

Bölüm Yazarı: **Ercan ÖZÇELİK**

• Doktora Öğrencisi (Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü)

• Tıbbi Teknolog (Sağlık Bakanlığı Koşuyolu Yüksek İhtisas ve Araştırma Hastanesi)

1. Giriş

Kişinin kendi ailesi veya akrabaları için iyi işler veya haksız avantajlar elde etmek üzere, gücünü veya etkisini kullanmasına nepotizm denilir (Cambridge Dictionary, 2020). İngilizcede yeğen kelimesinin karşılığı olan nephew ifadesi bu kavramın kökünü oluşturmuştur.

Nepotizm, Bellow (2003)"a göre, İtalyanca "nipote" kökenlidir. "Nepotismo" ise 14. ve 15. yüzyılda "da yönetimi yozlaştıran papaların kendi akrabalarını ve gayri meşru birlikteliklerinden doğan çocuklarını yüksek makamlara getirmelerini ifade etmek için söylenmiştir. Temelinde birilerine hak etmediği muamelede ve kolaylıkta bulunmak, korumak ve kollamak anlamı vardır. Kişilerin bulunduğu makamların verdiği yetki ve sorumlulukları beklenenin aksine aile ve yakınlarının lehine kullanarak kötüye kullanmaları söz konusudur. Belirgin bir gerekçe olarak kan bağı ve akrabalık vardır. Kısacası "bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi" şeklinde ifade edilen nepotizm, istihdamda ehliyet ve liyakate dikkat etmeden, sadece aileden veya akrabadan olduğu için bir kısım insanlara özel muamelede bulunulmasıdır. Bu ifade özellikle uygun adaylar arasından akrabaların istihdam edilmesi yerine, hiçbir vasfı uygun olmayan ama sırf akraba olduğu için istihdam edilen insanlar için sarf edilmektedir (Pelit, Baytok, Soybalı ve Kılıç, 2017, s.48).

Çalışma ve sosyal hayatın içinde farklı neden ve gerekçelerle, haklı veya haksız, legal veya illegal ayrıcalıklar yapılmaktadır. Bunlar arasında en sık karşılaşılan nedenlerin başında maddi menfaat veya çıkar temini ile nepotizm, yani akraba kayırmacılığı gelmektedir.

Aile yapılarında var olan yardımlaşma ve dayanışma halinin genişletilerek, iş ve meslek uygulamasında da yüksek öncelik verildiği toplumlarda, "nepotizm" yani aile-akraba kayırmacılığı genel yapıya hakim olmaktadır (Bayhan, 2002, s. 11).

Nepotizm genel olarak resmi kurum veya büyük şirketlerde görülmekle beraber, aile işletmelerinde de yaygın olarak karşılaşılan bir durumdur. Bu yönüyle sosyal hayatın hemen her kesiminde görülmektedir. Kayırmacılığa neden olan unsur yalnızca akrabalık değildir. Okul ve asker arkadaşlığı, mesleki dayanışma, hemşericilik, komşuluk, ortak dini düşünce ve inanışlar, ortak sivil toplum örgütleri gibi nedenlerle güç ve yetkilerin sosyal çıkar gözetilerek kullanılması söz konusudur (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 181).

Günümüzde kuruluşların büyük çoğunluğu verimli çalışanlarını ellerinde tutmak için çeşitli teşvik ve yöntem arayışı içindedir. Özellikli işlerde yetenekli çalışanları bulup istihdam etmek yeterli değildir. Daha da önemlisi, çalışanların sürekliliğini sağlayarak günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi olan beşerî sermayenin değerini arttırmaktır. Çalışanların iş yerinde kalmasını sağlamak, saha uzmanları ve yöneticiler tarafından genel kabul görmüş stratejik bir sorundur. Çalışanların, özellikle hizmet sektöründe müşteriler ile yakın ilişkiye sahip olması nedeniyle bu durum şaşırtıcı değildir (Abubakar vd.,

2017, s. 129).

İş hayatının hizmet kolunda da nepotizm uygulaması oldukça yaygın bir tavırdır. Bu durumdan turizm ve konaklama endüstrisi de muaf kalmamıştır. İnsan odaklı yoğun iş gücü ihtiyacı ve hizmet çeşitliliği gerektiren turizm ve konaklama endüstrisinin gelişimi de nitelikli insanların katılımına bağlıdır. Bu hareketliliğin de etkisiyle, hizmet işletmelerinde kayırmacılığın sıkça görüldüğünü, kontrol altında tutulamadığında çalışanların iş tatmini ve verimliliklerini olumsuz etkilediğini ve iş gücü kaybına neden olarak istifalara yol açtığını belirtmek gerekir (Araslı vd., 2006, s.296).

Bu bölümde nepotizm konusu farklı açılardan ele alınarak irdelenecektir.

2. Tarihte Nepotizm

Ünlü İslam Felsefecisi İbni Haldun, meşhur "Mukaddime" yapıtında devleti ve orta çağ toplumunu irdelemiştir. İbni Haldun (1332-1406) "asabiyet" terimini sosyal yapılar üzerindeki etkisiyle birlikte ifade etmiştir. Birlik ve beraberlik gücünü temsil eden asabiyetin, temel dayanağının akrabalık ve soy bağlantısından geldiğine vurgu yapmaktadır. "Düşman saldırılarından korunmak ve karşı saldırıları yapabilecek şekilde güçlenebilmek için, bir araya gelmek ve ortak amaç ve ihtiyaçların etrafında toplanmak gerekir. Bu yapılanmaya asabiyet denir (İbn Haldun, 1998, s.431)" şeklinde ifade etmiştir. Bu yapılanma ve organizasyonun ileri seviyede gerçekleşmesi ile devletler kurulmuş olur. Ancak, sadece asabiyet duygusu devlet kurmak ve yönetmek için yeterli değildir. Bunun yanında otorite gücü kullanabilen, vergi alabilen, fiziksel sınırlarını ve toplumunu saldırılara karşı koruyabilen asabiyet sahipleri devlet kurabilecek olgunluğa erişir. İbni Haldun‟a göre kavimler göçebe ve yerleşikler şeklinde iki gruba ayrılır. Göçebe olanlar, yerleşiklere göre daha avantajlıdır. Kavimlerin devletleşmesi de 5 merhaleden oluşan bir süreçtir. İlk aşamada zafer ve fetihlerin ihtişamı ve devletin kuruluşu, ikincide devleti kuran kişilerin rakiplerini elimine etmesi ve zirvede yalnızlığı istemesi, üçüncüde zenginlik ve refahın toplum genelinde yaygınlaşması, dördüncüde diplomatik anlaşmaların da desteğiyle huzur ve barışın korunması ile durağan bir döneme girilmesi yaşanır. Beşinci merhale ise israf ve çöküş sürecidir. Devlet hazırdan yemeye, toplumun ve zamanın gerisinde kalmaya başlamıştır. Yerleşik düzene geçen toplumlar, önceleri uygarlığı geliştirse de bir süre sonra duraklama, gerileme ve bozulma sürecine girer. Bu sırada gelen başka göçebe kavimlerin işgali veya etkisi altında kalır. Devam eden bu döngünün temel nedeni akrabalığa (nepotizme) dayanan asabiyetin, yerleşik düzene geçince bozulmasıdır. Özetle, İbni Haldun‟a göre akrabalığa dayanan asabiyet gücü ancak göçebe hayat tarzında etkili olabilmektedir (Köktürk, 2011, s. 87).

İslam tarihi açısından bakıldığında Nepotizm odaklı ilk tartışmaların 3. Halife Hz. Osman‟la başladığı görülmektedir. Hz. Osman‟ın 12 yıllık hilafeti sırasında ilk 6 yılın oldukça parlak ve sorunsuz geçtiği, ikinci 6 yılın ise yoğun tartışmalar ve çekişmeler eşliğinde, Hz. Osman‟ın akrabalarından bazılarına haksız yere mal ve toprak vermekle itham edilmesi ve en sonunda şehit edilmesiyle sonuçlanmıştır (TDV Online İslam Ansiklopedisi, 2019). Daha sonraki İslam devletlerinde de fetih ve zaferlerden sonra kazanılan ganimetlerin ve toprakların paylaşımında akraba kayırmacılığı şikâyetleri zaman zaman gündeme gelmiştir.

Türkiye‟de kamu yönetiminin karakteristik yapısı köklü geçmişine dayalı olarak şekillenmiştir. Osmanlı Devletinin devamı olarak kurulan Türkiye Cumhuriyetinin teşkilatlanma tarzı, doğal olarak önceki yapılardan etkilenmiş ve benzer bir sistemin kurulmasına neden olmuştur. Devleti temsil eden kurumlarda geçmişten gelen bir bağlantı ve devamlılık söz konusudur. Farklı milliyetler, din ve inanç sistemleri sayesinde çok sesli ve yönlü yaklaşımlar geliştirilmiştir. Personel yönetim sistemleri de doğal olarak Osmanlı Padişahlığından miras alınarak yeni düzende etkileri devam etmiştir. Bu geçişle Türk personel yönetiminde yeni ve önceki uygulamalar birleşik yapıda kurulmuştur. Cumhuriyet döneminde

de Osmanlıdaki gibi mezun olunan okullara göre atamaların yapılması esas alınmıştır. Mezun olunan okulların kariyer garantisi arz-talep dengesinin kurulmasından sonra kaybolmaya başlamış ve rekabet ortamında seçimli atama sistemine geçilmiştir. Osmanlı‟da memurlar farklı statülere göre düzenlenen mevzuat içinde çalışmakta, toplu bir gruplandırma yapısı bulunmamaktaydı. Memurların bağlılığı devlet yapısından ziyade Padişaha yönelikti. Terfilerde görev süresi esas alınıyordu. Göreve almalarda ise sübjektif unsurlar liyakat gibi objektif kriterlerden daha etkiliydi. Osmanlıda kayırmacılığın etkisi Meşrutiyetten sonra daha da yükselmişti. Memur alımlarında seviye ölçebilir genel imtihanlar yerine sadece sınırlı bazı görevler için ehliyet sınavları yapılıyordu. Yapılan sınavların şeffaf ve kontrole açık olmadığını, keyfi değerlendirmelere ve müdahalelere açık tutulduğunu belirtmek gerekir. Memurların görevlerinde istenmeyen etkilerden korunmaları için ticaret, sanat veya benzeri ek işlerle uğraşmaları yasaklanmış, gelecek kaygıları emeklilik sitemi ile giderilmişti. Görev esnasında işledikleri suçların yargılanmasında özel usuller tanımlanmıştı. Memurların grev veya diğer sendikal hakları yoktu. İş güvenceleri de bulunmadığından, görevden alınarak mağdur olmamak için sürekli bir kaygı ve endişe içindelerdi (Altan, 2005, s. 67).

Kraliyetle yönetilmesine karşın, İngiltere‟de parlamentonun ilk defa ortaya çıkışında da önemli ayrımcılık ve kayırmacılık etkisi yaşanmıştır.

Edward I (1272-1307) tahta çıktıktan sonra, kendisinden önce başlatılan parlamento geleneğini devam ettirdi ve 1273‟de soylular ve ruhbanlar dışında, kentler ve kırsal bölgelerden gelen temsilcilerin de olduğu meclisi (Magnum Concilium) topladı. Daha sonra 1295‟de daha da geniş katılımlı bir meclis kurdu. Bu mecliste daha küçük yerleşim bölgeleri ve alt seviyeli ruhban sınıfı temsilcileri de yer aldı. Daha büyük olan bu meclise “Model Parlâmento (Model Parliament)(Gözler, 2009, s.365)” denildi. Günümüze ulaşan Parlamento yapısı bu tarihten itibaren kurulmuş sayılmaktadır. Yıllık rutinlerle toplanan Parlamento‟dan en çok beklenen şey savaşlar için gerekli bütçeyi oluşturmasıydı. Bütçenin oluşabilmesi için parlamentonun toplanarak vergi kararlarını alması gerekiyordu. İlk ayrımcılık talebi Ruhbanlardan geldi. Her seferinde Parlamentoya gelerek tartışmaların içerisinde olmamak için, kendilerinden beklenen vergiyi tespit ederek doğrudan Krala ödeme yapmak istediler. Böylece parlamento faaliyetlerinden çekildiler. Ruhban sınıfına sağlanan bu ayrıcalığı gören soylular da sıradan halkın temsilcileri ile bir arada oturmak istemediler. Kendileri ayrı salonda yapılan toplantılara katıldılar. Böylece parlamento fiilen ikiye bölünmüş oldu. Soylu ve seçkinler sınıfı ile onların devamı olan akrabaları “üst meclis (upper chamber)” de, halkın temsilcilerinin olduğu üyeler de “alt meclis (lower chamber)” de toplantılara katılmaya başladılar. Daha sonra bunlardan soyluların olduğu meclise “Lordlar Kamarası (House of Lords)”, halkın temsil edildiği meclise de “Âvam Kamarası (House of Commons)” denilmeye başlandı. 1544‟ten itibaren “Lordlar Kamarası” ismi kullanılmaya başlanmıştır (Gözler, 2009, s. 369).

3. Dünyada Nepotizm

Akrabacılık (nepotizm) ve kayırmacılık evrensel bir durumdur. Aile, akrabalar ve arkadaşların lehine tercihli davranışlar ve politikaların bunlardan etkilenmesi, ehliyet ve liyakat kriterlerinin tam oturmadığı işletmelerde, toplumlarda ve uluslarda belirgin şekilde yaşanmaktadır. Nepotizm ve kayırmacılık iktidar gücünün veya güvenin objektif temel amaçlar dışında kullanılmasıyla ilgili yolsuzluk biçiminde de tanımlanabilir. Dünya genelindeki akrabalar, kendilerine sağlanan ayrıcalıklı konumlarını korumak ve kollamak için gerekirse kurumlarını zarara uğratmaktan sakınmazlar. Nepotizm ve kayırmacılık insan doğası gereği evrensel olarak her ülkede görülmekle beraber, bu konulardaki akademik çalışmalar, özellikle gelişmekte olan ülkelerde belirli konu ve alanlarda yoğunlaşmaktadır (Hudson ve Claasen, 2017, s. 96).

Halen, dünya genelinde nepotizmin uygulandığı ülkeler açısından 3 farklı durum söz konusudur:

1. Devlet yönetimi ve rejimi gereği, nepotizmin kurumsal olarak devam ettirildiği monarşiyle yönetilen ülkeler vardır. Belçika, İngiltere, Danimarka, Hollanda, İspanya ve sveç gibi Avrupa ülkeleri; Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Ürdün gibi Arap Yarımadası ülkeleri ve Japonya gibi Uzak Doğu ülkelerinde nepotizm en üst seviyede devam ettirilir. Diğer görevler için seçimle gelen idareciler olsa da bu devletlerin idari yapısı kraliyet, yani monarşik düzene göre tasarlanmıştır. Suudi Arabistan örneğinde olduğu gibi, Bakanlık gibi önemli görevler ve temsil makamları genelde nepotizm esasına dayalı olarak, akraba olan prensler tarafından doldurulmuştur (Suudi Arabistan Elçiliği Web Sitesi, 2019).

2. Monarşiyle yönetilmeyen ülkelerde de seçimle işbaşına gelen liderlerin etrafında ve parti yapılanmalarında, kamu yönetimi açısından nepotizme dayalı teşkilatlanma sıkça görülmektedir. Özellikle etnik bölünmelerin belirgin olduğu ülkelerde bu durum daha fazla yaşanmaktadır.
İnsanların ırklarına, dinlerine ve dillerine göre bariz şekilde gruplara ayrıldığı ülkelerde etnik çatışmalar sık ve yaygın şekilde görünmektedir. Kapsayıcı uygunluk ve akraba seçimleriyle ilgili evrim teorileri nepotizmin temelleri ve evrenselliğini ifade ederler. Belirli bir etnik gruba üye olanlar, yabancı sayılan kişilere göre daha fazla tercih edilirler. Çünkü ortak yaşantılarla birlikte tarihsel ve kültürel miras paylaşımı söz konusudur. Bu yüzden, ilişkileri yabancılara göre daha yoğun ve sağlamdır. Kısıtlı kaynaklara erişim ve paylaşım söz konusu olduğunda, diğer gruplarla yapılan rekabet açısından akrabalık bağları olan insanların dayanışması sosyal hayatta ve politikada oldukça önemli sayılmaktadır (Vanhanen, 1999, s. 55).

3. Kamu yönetim rejimleri ne olursa olsun, özel sektörün girişim ve yatırım faaliyetlerinde nepotizme dayalı istihdam politikaları fazlaca uygulanmaktadır. İşletmelerin büyüklüğü ve ortaklık yapısına bağlı olarak, nepotizmin etkisine az veya çok maruziyet söz konusudur. Nepotizmin faydalı sayılabilecek güven ve sadakat gibi etkilerini yöneterek diğer sakıncaların yaşanmasını önleyebilen, yani kurumsal kültürü gelişmiş işletmelerin toplam başarı ve sağlıklı iş atmosferi oluşturma becerisi yükselmektedir.

Kayırmacılık, bir iş bağlamında aile üyeleri için sırf bir işyeri sahibinin veya yöneticinin akrabası olduğu için tercihli muameleye tabi tutulması anlamına gelir. Ehliyet ve liyakatten ziyade akrabalık bağlarının esas alındığı pozisyonlar söz konusudur. Mevcut olan ticari kayıtlar ve literatür, aile fertlerinin sermaye ve emeğine dayalı olarak kurulan işletmelerde, diğer aile üyelerinin lehine kayırmacılığın oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. İstihdam politikalarında, performans değerlendirmelerinde, terfi kararlarında ve promosyon gibi ödül uygulamalarında aile dışındaki çalışan veya yöneticilere göre daha ayrıcalıklı davranışlar görülmektedir (Firfiray, Cruz, Neacsu ve Gomez- Mejia, 2017, s. 1).

4. Türkiye’de Nepotizm

Türkiye, nepotizm uygulamaları ve çeşitliği açısından cennet sayılabilecek bir ülkedir. Nepotizm yani akraba kayırmacılığının yanı sıra; ideolojik, mezhep ve tarikatçılık, mesleki dayanışma, hemşericilik gibi farklı etkenlere bağlı kayırmacılığın yaşandığı, gücü eline geçirenlerin önce kendilerine, sonra akraba ve eş dostlarına yönelik kayırmacılığı her fırsatta yapageldiği bir ülke olmuştur.

Kamu veya özel sektörde yaşanabilecek nepotizm odaklı sorunlardan korunmak için, işe alımlarda ve atamalarda mutlaka ehliyet ve liyakat unsurlarına dikkat edilmesi gerekir. Doğru ve yerinde olmayan atama kararları nedeniyle, üretilen mal veya hizmetlerin kalitesinde bozulmalar yaşanması, iş sağlığı ve güvenliği gibi farklı konularda sorunların çıkması, iç ve dış müşteri kabul edilen kesimlerin memnuniyetsizliği ve önlenemeyen zararların doğması kaçınılmaz sonuçlar arasındadır. Bütün bu verilerin ortaya çıkardığı tabloların ışığında, kamu kurumlarının veya firmaların imajlarının bozulması, değerlerinin düşmesi ve en önemli güç kaynaklarından birisi olan nitelikli insan güçlerinin zayıflaması söz konusudur (Özçelik ve Yılmaz, 2019, s. 98).

5. Kamuda Nepotizm

Kamuda nepotizmin zirvesi, TBMM üyelerinin kendileri için sağladığı ayrıcalıklarda yaşanmaktadır. Ayrıca Cumhurbaşkanı Yardımcıları ve Bakanlara sağlanan çifte maaş alma hakkı da özgün birer nepotizm örneğidir (24 Nolu CB Kararnamesi, 2019). Mesela, Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliğinin (Resmi Gazete, 2010) 4.5.1. maddesi 2. Bendine göre "Kemik içi implantların bedelleri ödenmez." Sadece çok özel durumlarda ve dişle ilgili öğretim üyelerinin bulunduğu sağlık kurulu heyetinden alınacak rapor ile her bir çene için en fazla 4 adet implantın kendisi ve işlem bedeli olarak sadece 90 (doksan) TL faturalandırılabilir. Oysa, "Milletvekillerine, Yasama Organı Eski Üyelerine, Dışarıdan Atandıkları Bakanlık Görevi Sona Erenlere Tedavi Yardımı Yapılmasına Dair Yönetmelik "in Diş Hastalıklarının Tedavisini düzenleyen 19. Maddesinin değiştirilen 7. Fıkrasında, hak sahiplerinin her bir çenesinde 6 adet olmak üzere toplam 12 adet diş implantının temin ve uygulamasını kapsayan tedavisine yönelik giderlerinin TBMM Başkanlık Divanınca belirlenen fiyatlarda karşılanacağı hükmü yer almıştır. 2018 yılı başlarında, her bir implant için 1.000 TL ödeme kararı verilmiştir (Hürriyet Online, 2019). Ayrıca, 696 sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname) 42. Maddesine "Yargıtay Birinci Başkanı, başkanvekilleri, daire başkanları ve üyeleri ile Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı ve Yargıtay Cumhuriyet Başsavcıvekili ile bunların emeklileri ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertlerinin sağlık giderleri, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyelerinin tabi oldukları hükümler ve esaslar çerçevesinde Yargıtay bütçesinden ödenir." hükmü eklenerek Yargıtay mensuplarının da bu kayırmacılıktan faydalanması sağlanmıştır (Gözler, 2009, s.365).

Kamuda nepotizmin en yoğun yaşandığı yerlerden birisi de yerel yönetimlerdir. Yerel yönetimlerde seçimle işbaşına gelen kişilerin belediye bünyesinde veya iştiraklerinde aile ve akrabalarını yerleştirmeleri neredeyse sıradan olaylar arasında sayılmaktadır. Akrabalık ilişkileri nedeniyle, aynı soyadı taşıyan bazı kişilerin yerel yönetimlerde istihdam edildiğine dair haberler medyada sık sık yer almaktadır (Birgün, 2019).



Şekil 1. Belediyelerde Nepotizm Karikatürü

Önceden beri süregelen, devlet memurlarının ve diğer kamu görevlilerinin çeşitli kurul üyelikleri, heyetler ve komisyonlar için ek görevlendirmeleri nedeniyle, birden fazla yerden maaş almaları, 2011 yılında yayınlanan 666 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin (666 Sayılı KHK, 2011) 5. Maddesinin s) bendine konulan hükümle iptal edilmiştir. Sadece bir görevleri üzerinden maaş almalarına izin verilmiştir. Ancak, birden fazla yerden maaş alma ile ilgili kısıtlamalar, seçimle göreve gelen kişiler için konulmamıştır. Bu durumda, Belediye Başkanları çok sayıda kurul üyeliği ve görevlerinden dolayı maaş almaya halen devam etmektedir (Milli Gazete, 2019).

Seçimle işbaşına gelen Sendika Başkanları için de aynı durum geçerlidir. Sendika Başkanlarının maaş sınırlaması mevzuat açısından bulunmamaktadır. Her sendika kendi iç tüzüğüne koyduğu esaslar üzerinden veya Genel Kurul ve Yönetim Kurulu kararları ile maaş miktarlarını belirlemektedir. Kamu adına görev yapan bazı odalar için de benzer bir durum söz konusudur. Devlet memurları için getirilen sınırlamaların, seçimle işbaşına gelen siyasi makamlar, sendikalar, odalar ve merkez birlikleri için de uygulanması gerektiği açıktır.

Kamuda en yaygın görülen nepotizm örneklerinden birisi de hemşeri kayırmacılığıdır. En üst yöneticisinin belirli bir şehirden olduğu kurum ve kuruluşlarda sistematik olarak hemen her seviyede hemşeri istihdamı görülmektedir. Hemşeri dayanışması adına ehliyet ve liyakat kavramları dikkate alınmadan atama ve görevlendirmeler yapıldığından, kurumun ekonomik ve sosyal dengesi etkilenmekte ve hemşeri olmayanlar için doğal baskı ve ötekileştirme ortamı kurulmaktadır.

Bürokraside çok yaygın görülen kayırmacılık sorunu yolsuzluğun alt türlerinden birisi olarak kabul edilir. Kayırmacılığın şekil tarifi, memurların işe alımında ve terfi almalarında yöresel, siyasal, ekonomik veya sosyal çıkarlar dikkate alınarak bir nevi ganimet olarak pay edilmesi, sadakat ve bağlılığın kamu görevleriyle ödüllendirme şeklinde pekiştirilmesi şeklinde yapılabilir. Kayırmacılığa neden olan gerekçe, hemşerilik gibi bağların yanı sıra, meslek veya okul mezuniyeti şeklinde özel alanlar da olabilir. Cemil Oktay, bu tavırlara "kabilecilik" demiştir. Kayırmacılığa neden olan ilişkiler etrafında buluşarak, kamunun asli görev ve hizmet anlayışını bozacak derecede kayıtsız kalınması ancak "kabilecilik" şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 2013, s. 358).

6. Özel Sektörde Nepotizm

Özel sektörde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma yolundaki en önemli engellerinden birisi de akraba kayırmacılığı, yani nepotizmdir. Aile bireyleri söz konusu olduğunda işle alakalı hemen her türlü yetersizlik ve eksiklikler görmezden gelinebilmekte, yetersizliği bilinen aile üyelerinin iş ortamında yetişmesi beklenmektedir. Sınırlı sayıda başarılı uygulamalar olmakla beraber, genelde işletmeleri olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s.187).

Nepotizm yapılan işletmelerde çalışanlar açısından iyi ve kötü sonuçları olabilmektedir. Aileye mensup kişilerin nepotizmden rahatsız olmadığını, bilakis memnun olduklarını söylemek mümkündür. Ancak aile mensubu olmayan çalışanlar da genelde bu durumdan hoşnut kalmamakta ve işten ayrılmaya varan rahatsızlıklar hissetmektedir. En başta, üstlerin ehliyet ve liyakat yoksunu kişilerden olması astları huzursuz ve güvensiz hissettiren bir durumdur. Çalışanların, işletme yönetimine ve adalet anlayışlarına karşı güven erozyonuna neden olur. Genel kabul ve mutluluk azalır, ürün ve hizmetlerin kötü etkileneceği bir atmosfere ortam sağlanır (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 4).

Kurumsallık gelişimini henüz tamamlamamış bulunan işletmelerde nepotizmin aile bireyleri arasında çatışma ve sürtüşmelere yol açabilmesi de söz konusudur. Çözümsüz kalan sorunlar nedeniyle işletme dinamiğinin bozulması ve sermaye ortaklarının da dahil olması ile bölünmelere yol açması da mümkündür. Bozulan işyeri şartlarından, en fazla diğer çalışanlar etkilenir ve bastırılamayan çatışmalar

yüzünden, çok değerli insan kaynaklarının kaybı da yaşanabilir. Çalışanların temel beklentileri arasında yer alan, huzurlu ve sağlıklı bir işyeri, düzenli ödenen ücret ve saygınlığın devam edemediği hallerde, alternatif işyerlerine geçiş talebinin gelmesi kaçınılmazdır. Aile bireylerini işletmede söz sahibi yapmaya yönelik olan nepotizmin yoğunluğu kurumsal profesyonelliğin gelişmesine ket vurur. Bu durumdan da en büyük zararı işletmeler görür (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 5).

Nepotizm hakkında yapılan bilimsel yayınların genelinde, kayırmacılığın aile işletmeleri ve hizmet sektöründe daha yaygın olduğu görüşü ağır basmaktadır. Nepotizmin hangi tür işletmede yapıldığı, çıkan sonuçları itibarı ile çok fark etmemektedir. Netice olarak, hepsinde çalışanlar arasında huzursuzluk ve memnuniyetsizlik gibi duyguların oluşmasına, verimliliğin ve örgüte bağlılığın düşmesine yol açmaktadır. Hizmet sektörü gibi beşeri ilişkilerin ön plana çıktığı, sürekli kalite ve performans beklentilerinin yoğunlaştığı alanlarda nepotizmin sonuçları daha etkili hissedilmektedir. Örneğin, turizm sektörü hizmet işletmeleri arasında önemli bir alanı temsil etmektedir. Turizmle ilgili faaliyet gösteren işletmelerde nepotizmin yaşanması hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini oldukça etkilemekte, çalışanların performansları yoluyla iş süreçlerinin kalitesini değiştirmektedir. Nepotizmin yoğun uygulanması, sadece istihdamı değil, terfi gibi kariyer gelişimini de etkilediğinden, çalışanların işletmedeki varlıklarını sorgulaması, işletmeye olan bağlılığını kaybetmesi gibi sonuçlara da götürmektedir. Özellikle adaletin yitirildiği düşüncesi kabul gördüğünde örgütsel bozulma hızla yayılmakta ve işletmeyi sarsacak etkilere yol açmaktadır. Diğer olumsuzluklarla da birleşince, çalışanların nepotizm nedeniyle iş tatmininden uzaklaşması, fırsatlar oluştuğunda veya cazip teklifler geldiğinde iş yerinden ayrılması gibi sonuçları doğmaktadır (Pelit, Baytok, Soybalı ve Kılıç, 2017, s. 47).

Kurumsal dönüşümünü henüz tamamlamayan şirketler açısından, aile şirketi olup olmadıkları fark etmeksizin, ticaret ortamında yetersiz kalış ve kısa ömürlü olma riskleri söz konusudur. Bu yüzden, aile işletmelerinin en çok karşılaştığı yönetim problemlerini çözüme kavuşturmaları, kurumsal kimliklerinin ve örgüt organizasyonlarını olgunlaştırmaları gerekir. Bu dönüşümü yaşamadan varlıklarını gelecek nesillere taşımaları ve değişen çevre şartlarına uyum sağlamaları çok zor olacaktır. ġirketler sadece pay sahipleri veya sermayedar aileleri için değil, ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı için de son derece önemli ve gereklidir. Toplumu oluşturan kurum ve kuruluşlar, birbirini etkileyerek büyüten veya küçülten sonuçları doğurur (Aslan ve Çınar, 2010, s. 92).

7. Nepotizmi Önlemek İçin Alınabilecek Tedbirler

Nepotizmin sınırlı faydaları için, neden olabileceği büyük zararlardan korunmak üzere, kamu ve özel sektörde alınabilecek bazı tedbirler bulunmaktadır. Toplumun genel yararı gözetilmeden, bu tedbirleri almak ve uygulamak mümkün olamayacaktır. Neredeyse doğal bir hak ve yetkililer için zorunlu bir ödev gibi görülen nepotizm bağımlılığından ancak çok yönlü mücadele planı ile kurtulunabilir.

7.1. Yasal Düzenlemeler

666 Sayılı KHK ile memurlar için getirilmiş olan birden fazla maaş sınırlaması, seçimle göreve gelenler de dahil olmak üzere, kamuda görev alan herkes için genişletilmelidir (Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi, 2011). Böylece her göreve sadece istekli ve uygun niteliklere sahip kişiler gelebilir. Birden fazla görevi maaş karşılığında yapan kişilerin tam performans ve yetkinlik sağlayamayacağı açıktır. Vekâleten ve sırf maaşları için elde tutulan görevlerin, sanal değil gerçek kişiler tarafından icra edilmesinin önü açılacaktır.

Her hangi bir kurumda yönetici veya başkanlık gibi yetkili görevlere gelen kişilerin aile ve akrabalarından ilgili kurumun kendisi ve iştiraklerinde çalışabilecek yeni personel sayısında kesin sınırlamalar olmalıdır. Bazı durumlarda dikkatleri üzerine çekmemek için iki kurum yöneticisinin

akrabalarını karşılıklı olarak istihdam ettikleri de görülmüştür. Bu tür uygulamalara karşı da yasal tedbirler alınmalıdır.

7.2. İstihdamda Eşitlik ve Şeffaflık Uygulamaları

Kamu görevleri başta olmak üzere, belirli bir büyüklüğün üzerindeki sermaye girişimi olan işletmelerde de her makam ve kurul üyeliği için ehliyet ve liyakat ölçülerinin hakkaniyetli bir çerçeve içinde tanımlanarak ilan edilmesi, istihdam kararlarının gerekirse bağımsız denetçiler tarafından incelenebilir şekilde şeffaf alınması sağlanmalıdır.

Aile işletmelerinde doğal şekilde gelişen nepotizm talebinin makul sınırlamalar getirilerek karşılanması, işletmelerin temel dinamiklerinin sarsılmasına müsaade edilmemelidir.

7.3. Mülakatla İşe Alımların Kaldırılması veya Sınırlı Tutulması

Nepotizmin ve kayırmacılığın en doğal geliştiği ve uygulandığı süreçler mülakatlar ve denetimsiz sınavlardır. Mülakat ve sınav heyetlerinin kurulması, soruların tayin edilmesi ve saklı tutulabilmesi, değerlendirmelerin objektif yapılması gereken tüm bu süreçlerin iyi tasarlanarak sübjektif etkilerden ve sınav yolsuzluklarından korunması lazımdır.

Kriterleri karşılayan adayların arasından bir elemenin yapılması kaçınılmaz olduğundan, objektif sınav sistemlerinin kurulması zaruridir. Sınavda başarılı olanların mülakat adı altında yeniden sübjektif değerlendirmeye tabi tutulması ise nepotizm ortamının ve taleplerinin hiçbir zaman sonlanmayacağı anlamına gelir. Bu yüzden mülakatların iptal edilmesi, yetenek ve spor becerisi gibi zorunlu alanlarda ise seçim ölçütlerinin netleştirilmesi üzerine yoğunlaşılmalıdır.

7.4. Eğitim ve Kültür Yenileme

Nepotizm gibi haksız uygulamaların yayılmasının bir başka nedeni de mağdur olanların sessizliği ve bu durumu neredeyse normal karşılayıp sonuçlarına razı kalmalarıdır. Toplumun her yerinde kolluk kuvvetlerini bulundurmak mümkün değildir. O yüzden tıpkı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi haklarını bilen ve savunabilen, haksızlıklara karşı medeni ölçülerde itirazda bulunarak sonuçlarını takip edebilen eğitimli ve özgüvenli bireylerin çoğalmaları gerekir.

Okul müfredatlarında sosyal hayata dair genel kurallar, anayasal hak ve ödevler, çalışma ilişkileri ve talep-başvuru yönetimi gibi konulara ağırlık verilmesi gerekir. Çocukların ev ortamında karar alma süreçlerine katılması, fikirlerini savunması ve sonuçlarına katlanmayı öğrenmesi lazımdır.

Özgüveni gelişmemiş ve kendisini ifade edemeyen çocukların sosyal ortamlarda başarılı ve etkili olması beklenemez.

7.5. Alternatif İş Fırsatlarının Çoğaltılması

Nepotizmin zorunlu nedenlerinde birisi de yüksek işsizlik ve daralan iş gücü talepleridir. Nitelikli insan gücünün sanayi, üretim, teknoloji ve hizmet işleri sektörleri ile işbirliği içinde planlanması ve eğitilmeleri gerekir. Günümüzde hormonlu şekilde arttırılan üniversite sayılarının doğal sonucu olarak, milyonlara ulaşan işsiz üniversite mezunu insanların oluşturduğu genç işsizler havuzu her geçen gün büyümektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, 2019 yılı Eylül ayı döneminde tespit edilen işsizlik oranı %13,8" çıkmıştır. Ülke genelinde 15 yaş ve üzerinde olup işsiz kalanların sayısı, 2018 yılı Eylül ayına göre 817 bin kişi artarak 4 milyon 566 bin kişiye ulaşmıştır. Aynı döneme göre İşsizlik oranı 2,4 puan

artarak %13,8 seviyesine ulaşmıştır. Genç nüfus olarak kabul edilen 15-24 yaş aralığındaki işsizlik oranı da 4,5 puan yükselerek %26,1"e çıkmıştır. Genel istihdam oranı ise daha da düşerek %46,1"e gerilemiştir. Bir önceki Eylül ayında işe yerleşenlerin sayısına göre, 2019 yılı Eylül ayı periyodunda 623 bin kişilik azalma tespit edilmiştir (TÜİK, 2019).

Bu veriler ışığında, özellikle orta öğretim ve mesleki eğitim politikalarının yeniden düzenlenmeli, üniversitelerde okumanın gençler için adeta zorunlu bir yolmuş gibi gösterilmesinden vaz geçilmelidir. Sanayi ve hizmet sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli işçi ve ara eleman açığının kapatılması nepotizm taleplerinin de gerilemesine katkı sağlayacaktır.

8. Sonuç

Ülkemizde himayeciliğin ve nepotizmin iyice yerleştiğini ve kök saldığını belirten temel söylemlerden birisi de "Türkiye"de çok çalışan değil, dayısı olan kazanıyor" ifadesinin halkın arasında %90 kabul görmesidir. Bu kabulün devamını sağlayan da siyasi sistemin işleyiş şeklidir. Temelde bu fikir olduğu için yapılan bütün atamalar ve görevlendirmeler ile yatırım ve teşvik gibi inisiyatifler şüphe ile karşılanmakta, her olayın sorgulanma ihtiyacının doğmasına yol açmaktadır. Siyasi partiler himayecilik ve nepotizmin kurumsal işleteni ve devamlılığını sağlayan asli unsurlarıdır. Partiler yeni politikalar geliştirip halkın desteğini almaya çalışmak yerine kolay ve hızlı çözüm yolu olarak kanaat önderleri, sermaye sahipleri ve aşiret liderleri gibi kişiler üzerinden sadık oy verenler kitlesini derlemeye odaklanırlar. Bu durum partilerin kendi içlerinde ve atama yetkilerinde de demokrasi, ehliyet ve liyakat yerine, himayecilik ve nepotizmin esas alınmasına yol açar. Normal olmayan bu durumun devamı için parti liderlerinin daha sert, saldırgan ve tahammülsüz politikalar izleyerek, konumlarını muhafaza etmeye çalışmalarına neden olur. Hesap ve planlar kısa vadeli ve günü kurtarmaya dönük olur. Bu durumda sık sık politika değişiklikleri ve kendileriyle çelişme hali de görülür. Himayecilik ve nepotizm eski usul politik çıkar anlayışının günümüzü ve geleceğimizi de etkileyecek şekilde yerleşmesi nedeniyle gerçek demokrasi ve hakkaniyetli fırsat eşitliği bir türlü yerleşememektedir. Durum böyle olunca sivil toplum örgütleri de himayecilik ve nepotizm amacı güden ayrılıkçı unsurlar olmaktan öteye gidememiştir (Bayhan, 2002,s.12).

Kamu açısından bakıldığında, Anayasamızın 70. Maddesinde ve Devlet Memurları ve diğer kamu personelinin istihdamında temel kanun olan 657 sayılı kanunda, personel alımı ile ilgili tüm özellikler ve istenen nitelikler ayrıntılı olarak sayılmıştır. Bunlar içinde liyakat ilkesi de vardır.

Asıl sorun mevzuatın kapsamından ziyade uygulamanın himayecilik, partizanlık ve kayırmacılık gibi istenmeyen olguların etkisinde kalmasıdır (Uz, 2011, s. 89).

Yapılan araştırmada; nepotizmin çeşitleri olan istihdam, terfi ve muamele kayırmacılığı açılarından, çalışanlar arasında stres seviyesini etkileyerek arttırdığı saptanmıştır. Çalışanlar arasında fırsat eşitliğini bozan terfi kayırmacılığının ve adil muamele görme şansını yok eden işlem kayırmacılığının ise iş tatminini düşürdüğü görülmüştür. Aynı şekilde kariyer adaletsizliğini ve tıkanmayı sağlayan terfi kayırmacılığının ve örgüte olan güvensizliği tetikleyen işlem kayırmacılığının, çalışanların işten ayrılma kararlarını tetiklediği anlaşılmıştır (Büte, 2011, s. 189).

"Balık baştan kokar" atasözünde olduğu gibi, nepotizm uygulamalarının yayılmasını önleyecek tutum ve davranışların kaynağı da Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Hükumeti temsilen Cumhurbaşkanlığı makamıdır. Daha önceki parlamenter sistemde yürütmeyi temsilen Hükumeti oluşturan Başbakan ve Bakanlar Kurulunun yerine Cumhurbaşkanlığı gelmiştir. Yeni sistemde Bakanlar siyasi otorite veya güç kaynağı değil, yürütme fonksiyonları için atanan üst düzey bürokratlar hükmündedir. Son yıllarda TBMM"den çıkan kanunlarda TBMM üyelerine sağlanan ayrıcalıkların hemen hepsi birer nepotizm örneği

olmuştur. Bu görüntü halk ile vekilleri arasında gönül bağının zayıflamasına, sisteme dair umut ve adalet beklentilerinin kaybolmasına neden olmaktadır. Cumhurbaşkanlığı açısından bakıldığında ise, belirli soyadlarını taşıyan kimselerin ve bunların akrabalarının anormal sayılabilecek oranlarda ve üst makamlarda istihdam edildiği, gelen tepkilerin pek dikkate alınmadığı, memur kişilere birden fazla maaş bağlanmamasını emreden 666 sayılı KHK"ya karşılık, Cumhurbaşkanı Yardımcıları ile Bakan ve Bakan yardımcılarına birden fazla maaş bağlanmasını sağlayan kararname yayınlanarak tipik bir nepotizm yaklaşımında bulunulduğu görülmektedir. Bu duruş nedeniyle daha alt seviyede görevlere seçilen siyasiler ve yetki sahibi bürokratlar da nepotizm uygulamalarını kendilerine ve akrabalarına veya desteklerini aldıkları güç odaklarına bir hak olarak görmekte ve uygulamaktadır.

Nepotizmin özel sektördeki etkileri bizzat işletme sahipleri tarafından görülmekte ve meydana gelen zararlara katlanılmaktadır. Halka arz edilen anonim şirketlerde ise hissedarların zarara uğratılmasını önlemek adına nispeten daha etkili dış denetçi raporlamaları, kredi ve finans değerlemeleri, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) denetim ve inceleme yetkileri, Borsa İstanbul Sermaye Piyasaları yönetimi gibi unsurlar ile kontrol altında tutulmaktadır. Kamu tarafında ise nepotizmin faydalarını kullananların zarar ve ziyanları kendilerine değil, halka yansımakta, yanlış ve haksız istihdamların, kayırmacı tavırların neden olduğu maddi ve manevi zararları bütün ülke vatandaşlarının sırtına bir yük ve maliyet olarak binmektedir. Bu nedenle nepotizmin kendisi bizatihi ekonomik ve sosyal bir sorun, tedavi edilemeyen kamusal bir hastalık haline gelmiştir. Tepeden tırnağa adil ve objektif bir bakış açısıyla yeniden yapılanmanın ve nepotizme benzer taleplerin karşılanamayacağı öz denetimli bir sistemin kurulması acilen gereklidir.

9. Kaynakça

Başlık Görseli: https://hrinsider.ca/category/topic/nepotism/

Abubakar, M ve diğerleri, (2017). Does Gender Moderates The Relationship Between Favoritism/Nepotism, Supervisor İncivility, Cynicism And Workplace Withdrawal: A Neural Network And SEM Approach. Tourism Management Perspectives, 23, 129-139.

Araslı, H ve diğerleri, (2006). The Effects Of Nepotism On Human Resource Management The Case Of Three, Four And Five Star Hotels İn Northern Cyprus. International Journal of Sociology and Social Policy, 26(7/8), 295-308.

Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir Aile ġirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 89-97.

Bayhan, V. (2002). Demokrasi Ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1), 1-13.

Birgün Gazetesi (2019, 26 Eylül) "AKP'li Tevfik Göksu'yla aynı soy isme sahip 15 İSKİ çalışanı olduğu ortaya çıktı" https://www.birgun.net/haber/akp-li- tevfik-goksu-yla-ayni-soy-isme-sahip-15-iski-calisani-oldugu-ortaya-cikti- 270181 (Erişim Tarihi: 19 Aralık 2019)

Büte, M. (2011). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 177-194.

Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. Ekonomik ve Sosyal
Araştırmalar Dergisi, 6(1), 1-21.

Cambridge Dictionary (t.y.)
https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/nepotism (Erişim tarihi: 24.11.2019)

Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018, 27 Aralık). Resmî Gazete (Sayı: 30639) Erişim adresi: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/12/20181228-3.pdf

Gözler, K. (2009). İngiltere‟de Parlamento Neden ve Nasıl Ortaya Çıktı: Malî Hukukun Anayasa Hukukundan Eskiliği Üzerine Bir Deneme. Prof. Dr. Mualla Öncel‟e Armağan, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını, Ankara Üniversitesi Yayınları No. 243. 365-374

İbn Haldun (1988). Mukaddime I-II, tercüme: Süleyman Uludağ, 2. baskı, İstanbul: Dergâh Yayınları.

Hudson S. ve Claasen, C. (2017). Nepotism and Cronyism as a Cultural Phenomenon? The Handbook of Business and Corruption, 95-118.

Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (2011, 2 Kasım). Resmî Gazete (Sayı: 28103 (Mükerrer)) Erişim adresi: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-6.htm

Köktürk, A. (2011). Modern Öncesi Devletin Yönetim Anlayışı. Güvenlik Stratejileri Dergisi, 07(13), 73-97.

Millî Gazete (2019, 21 Ekim) AKP'li belediye başkanı 250 bin TL maaş alıyor! https://www.milligazete.com.tr/haber/3215189/akpli-belediye-baskani-250- bin-tl-maas-aliyor (Erişim Tarihi: 19.12.2019)

Masters, R. D. (1983). The Biological Nature of the State. World Politics, 35(2), 161-193.

Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2017, 24 Aralık). Resmî Gazete (Sayı: 30280) Erişim adresi: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/12/20171224- 22.htm

Özçelik, E. ve Yılmaz, S. (2019). İstihdam Politikalarında Ehliyet ve Liyakat Unsurlarının Kapsam Derlemesi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(1), 87-100.

Özkanan, A ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(20), 181-206.

Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 437-450.

Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H. H. ve Kılıç, İ. (2017). Nepotizm Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(2), 45-63.

Sarıoğlu, B. (2018, 13 Ocak) "Milletvekillerinin implant hakkı arttırıldı: 12 dişe kadar biner lira" Hürriyet gazetesi https://www.hurriyet.com.tr/gundem/milletvekillerinin-implant-hakki- arttirildi-12-dise-kadar-biner-lira-40708659 (Erişim tarihi: 12 Aralık 2019)

SGK Sağlık Uygulama Tebliği, (2010). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100325M1-1.htm (Erişim tarihi 18.12.2019)

Suudi Arabistan Elçiliği, Bakanlar Kurulu ve Üyeleri, (2019). https://saudiembassy.net/ministries (Erişim tarihi: 16.12.2019)

TBMM Tedavi Yönetmeliği, (2012). https://www.tbmm.gov.tr/duyurular/belge/tedavi_yonetmelik _13032018.pdf (Erişim tarihi: 18.12.2019)

TBMM Üyeleri implant hakkı haberi, (2018). http://www.hurriyet.com.tr/gundem/milletvekillerinin-implant-hakki- arttirildi-12-dise-kadar-biner-lira-40708659 (Erişim tarihi: 18.12.2019)

TÜİK İş gücü İstatistikleri Haber Bülteni, (2019). http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri. do?id=30688 (Erişim tarihi: 21.12.2019)

Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, (2019). "Osman", https://islamansiklopedisi.org.tr/osman (Erişim tarihi: 02.12.2019)

Uz, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2(1), 59-94.

Vanhanen, T. (1999). Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis. Journal of Peace Research, 36(1), 55-73.

Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 353- 380.