

# 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. Özellikle 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 tavidir. 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 ölçülebilir 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 sistemi 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 Parlamento'ya 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, “Milletvekillere, 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 Başsavcivekili 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 hükümlerle 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 bastırılmayan 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. Şirketler sadece pay sahipleri veya sermayedar aileleri için değil, ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı için de son derece önemli ve gereklidir. Toplumun 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 girişi olan işletmelerde de her makam ve kurul üyeliği için ehliyet ve liyakat ölçülerinin hakkaniyetli bir çerçevede 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 subjektif etkilerden ve sınav yolsuzluklarından korunması lazımdır.

Kriterleri karşılayan adayların arasından bir elemanın yapılması kaçınılmaz olduğundan, objektif sınav sistemlerinin kurulması zaruridir. Sınavda başarılı olanların mülakat adı altında yeniden subjektif 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 bulundurmamak mümkün değildir. O yüzden tıpkı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi haklarını bilen ve savunabilen, haksızlıklara karşı medeni ölçülerde itirazda bulunarak sonuçlarını takip edebilen eğitilmiş ve özgüvenli bireylerin çoğaltılması 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 işsizlik 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 saldıığını 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 yerleşmemektedir. 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 Hükümeti

temsilen Cumhurbaşkanlığı makamıdır. Daha önceki parlamenter sistemde yürütmeyi temsilen Hükümeti 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 yardımcılara birden fazla maaş bağlanmasını sağlayan kararname yayınlanarak tipik bir nepotizm yaklaşımında bulunduğu 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 bizzatihi 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 Incivility, Cynicism And Workplace Withdrawal: A Neural Network And SEM Approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139.

Araslı, H ve diğ erleri, (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 ğirketinin 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 Tefvik 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.

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

SGK Sağlık Uygulama Tebliđi, (2010).

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100325M1-1.htm> (EriŒim tarihi 18.12.2019)

Suudi Arabistan Elçiliği, Bakanlar Kurulu ve Üyeleri, (2019).

<https://saudiembassy.net/ministries> (EriŒim tarihi: 16.12.2019)

TBMM Tedavi Yönetmeliđi, (2012).

[https://www.tbmm.gov.tr/duyurular/belge/tedavi\\_yonetmelik\\_13032018.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/duyurular/belge/tedavi_yonetmelik_13032018.pdf) (EriŒim 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> (EriŒim tarihi: 18.12.2019)

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

Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, (2019). "Osman",

<https://islamansiklopedisi.org.tr/osman> (EriŒim 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.

---

# İstihdam Politikalarında Ehliyet ve Liyakat Unsurlarının Kapsam Derlemesi



## İSTİHDAM POLİTİKALARINDA EHLİYET ve LİYAKAT UNSURLARININ KAPSAM DERLEMESİ

**Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi/ Social Sciences Research Journal -BANÜSAD,  
2019; 2(1), 87-100**

Ercan ÖZÇELİK\*

Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ\*\*

### ÖZET

İnsan kaynaklarının işe yerleştirme kısmı olarak tanımlanabilecek istihdam politikaları içinde ehliyet ve liyakat kavramlarına sıkça vurgu yapılmaktadır. Ehliyet ve liyakat kavramlarının kapsam genişliği ve derinliği ise belirgin şekilde ayrıştırılmadığından kavramsal geçişler, eksik veya hatalı anlam yüklemeleri de yapılabilmektedir. Bu derleme makalesinde ehliyet ve liyakat kavramlarının kendi alt bileşenlerinin tespiti ve sınıflanabilir farklılıklarının ortaya konulması hedeflenmiştir. Ehliyet ve liyakat unsurları, kamu veya özel sektör ayrımı yapılmaksızın istihdam süreçlerinin tamamında göz önüne alınması gereken değişkenlerdir.

Bu ifadelerin kapsam ve derinlikleri doğru anlaşıldığında vazgeçilebilir veya eksikliğine tolerans gösterilebilir personel nitelikleri daha iyi anlaşılacaktır. Mutlaka istenen niteliklerin de altı daha net çizilmiş olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İstihdam, İşgücü, İnsan Kaynakları, Beceri, İstihdam Kararı, İşe Alma, Nitelikler

**JEL Kodları:** J20, J21, J24, M51

\* Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Doktora Öğrencisi  
İstanbul/Türkiye e-posta: ercan.ozcelik@st.uskudar.edu.tr

\*\* Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Öğretim Üyesi  
İstanbul/Türkiye e-posta: sureyya.yilmaz@uskudar.edu.tr

Makalenin tam metin dosyasına dergiden ulaşmak için tıklayınız:

<https://dergipark.org.tr/download/article-file/747922>

## Zoraki Kahramanlar: Çalışan Anneler



**Kadınlar** hakkındaki duygu ve düşüncelerimi daha önce bazı [yazılarımda](#) ifade etmeye çalışmıştım. Kadınların hayatımızdaki yeri ve önemi kutsal kaynaklar başta olmak üzere, her platformda dile getirilen saf bir gerçekliktir. Kadınlığın **zirve noktası** ve insanlığın bekasını sağlayan durumda **anneliktir**. Bir eş ve anne olarak üstlendikleri sorumlulukların dışında, ayrıca yaşam şartları ve diğer nedenlerden dolayı çalışma hayatında da yer almaları, onları inanılmaz bir yük ve stresin altına sokuyor. Üstelik, çalışan annelerden beklentilerimiz çalışmayanlardan farksız olunca, kaçınılmaz şekilde **zoraki kahraman** rolüne giriyorlar.

**Çalışan anneler**, bir kadın olarak, hemcinslerinin iş hayatında yaşadıkları bütün zorlukları doğrudan paylaşıyorlar. Annelikten kaynaklanan **ek sorumlulukları** ise, iş ve duygu yüklerini arttırdığı gibi; yoğunlaşan baskı ve dayatmalara karşı daha fazla sabır gösterip, **ailelerinin hatırına** katlanmak zorunda oldukları **azapların** içine sokabiliyor. Anelik ve kadınlık görevlerinin yanına, sorunlu bir iş ortamının da eklenmesiyle kadınların bedenen ve ruhen güçlü ve hızlı bir ivme ile **yıprandıklarını** rahatlıkla görebiliriz. Bazı kadınlar, zorlu ev ve annelik görevleri nedeniyle, nispeten rahat olan iş yerlerinde resmen **dinlenircesine** çalışırlar. Bu kadınlar şanslı sayılabilen gruptadır. Büyük bir çoğunluğu ise, ağır iş mesailerinden sonra tıpkı erkekler gibi dinlenebilecek bir ortam ve zaman bulamadan, 2. ve 3. mesailerini yapan işçiler gibi **ev ve annelik** görevlerine devam ederler.

İş hayatı **ekonomi** ile doğrudan ilgili olduğu için, **özel sektörün** ekonomik çıkarlarını zedeleyecek şekilde, çalışan annelere yönelik etkili koruma ve **ayrıcılıklar** göstermesini beklemek safdillik olur. Anne ve kadın dostu uygulamalar yapan ve bazen diğer firmaların çok önüne geçebilen firmalarda dahi, bu uygulamalar bir nevi **sosyal sorumluluk** ve **marketing** faaliyeti gibi üretildiğinden, sembolik ve kota **limitleri** içinde kalıyor. Piyasaların temel yönetmeni ve kural koyucusu olarak, **kamu gücünü** kullanan devletin ve devleti yöneten **Hükümetin** politik söylemleri ile pratik uygulamasının en kısa süre içinde örtüşmesi ve çalışan anneler özelinde hayata geçmesi sağlanmalıdır. Nüfus yapımızı korumak için her ailede en az **3 çocuk** hedefini fiilen gerçekleştirebilecek **güven** ve **imkan** ortamını hazırlama işi, büyük ölçüde devletimize düşüyor. Bu yazı ile bazı sorunlu noktalara dikkat çekerek, çözüme yönelik **katkıda** bulunmak istedim.

Yetersiz ücretler, kötü çalışma koşulları, nitelikli tatil yoksunluğu gibi genel sorunların

dışında, çalışan anneler açısından iş yerleri ile ilgili **temel sıkıntıları** şöylece sıralayabiliriz:

- **Ev ve iş yerleri arasındaki mesafe ve ulaşım zorlukları,**
- **Mesai saatleri ile okul saatleri arasındaki uyumsuzluk,**
- **İş yerlerinde kreş olmaması, diğer kreşlerin uzak veya pahalı olması gibi sorunlar,**
- **Mesai saatlerinin uzunluğu nedeniyle eş ve çocuklarına yeterince vakit ayıramamaları,**

İş yerine yakın yerde **ikamet** etmek, esasen bütün çalışanlar için gerekli ve değerli bir kolaylık demektir. Söz konusu kadınlar ve çalışan anneler olunca, bu durum daha da kritik hale geliyor. Uzak yerde çalışan annelerin; erken kalkıp geç gelmesi gerektiği için, **ailesinin** günlük yaşantısından kopması, kendisine ve ailesine daha az vakit kalması, uzun yolculuklar nedeniyle daha çok **yıpranması**, gün içinde ailesi ile ilgili **acil** bir durum geliştiğinde hızlı şekilde yanlarına gidememesi gibi kronik sorunlara yol açıyor. İstanbul'un **Anadolu** yakasında oturup **Avrupa** yakasında çalıştığım dönemde, günlük ortalama 3 saatim **yolda** geçiyordu. Mesai sırasında ailemden birisinin **acil** ihtiyacı olduğunda, en erken 2-3 saatte ancak yanlarına gidebiliyordum. Bu durum bir baba olarak beni **yıpratıp** aileme karşı **faydasız** kaldığım duygularına neden oluyordu. Aynı şartlarda çalışan kadın iş arkadaşlarımızın **ıstırabını** da her zaman gözlemliyordum. **Önerilerim:** Başta kadınlar olmak üzere çalışanların **iş yerlerine yakın** oturabilmesi için **teşvik** ve kolaylıklar sağlanmalıdır. En azından aynı **ilçe** sınırları içinde ikamet edebilmeleri için; gerek **tayin** noktasında, gerekse **yeni ev** alımı gibi durumlarda teşvik edici kolaylıklar ve **vergi indirimi** gibi destekler verilmelidir.

Sabah saat **08:00**'de işe başlayan bir kadın çalışan, evinde kimsesi yok ise (artık hepten çekirdek aile yapısına döndüğümüz için, kentlerde geniş aileler yok denecek kadar azaldı) ilk öğretimde saat **08:50**'de dersi başlayan çocuğunu ne zaman ve nasıl **okula götürecektir?** Servis tutsa bile servise **kim** teslim edecek? Daha da kötüsü, öğleden sonra saat **14:30**'da dersi biten çocuğunu **kim** alacak? Rica minnet **etüd** uygulaması yapan okullarda saat

**16:00**'da biten etüd derslerinden sonra yine kim alacak çocukları? Mesai saat **17:00**'den önce bitmiyor çünkü. **Önerilerim:** Kadın çalışanların mesaieleri ile okulların ders başlangıçları **ortak** şekilde dikkate alınarak düzenlenmelidir. Çocukların gelişim ve ihtiyaçları nedeniyle ders saatlerinin başlangıç ve bitişleri mesai saatlerine eşitlenemiyor ise çalışan annelerin ilk öğretim çağında çocukları olması halinde onlara **özel mesai** uygulaması yapılmalıdır. Devlet sadece **süt bebekleri** için günlük 1,5 saat izin vererek **sorumluluğunu** yerine getirmiş olamaz. Lise çağına kadar, çocuklu annelere özel **imtiyazlar** tanınması gerekir. Arada oluşan mesai kaybı, **bütün toplumun** karşılaması gereken bir **bedeldir**.

Çalışan kadınlar için, **çocuk** sahibi olmak katlanılamaz ölçüde zorlukların altına **gönüllü** girmek gibi, ağır bir duygudur. Bir yandan eşiyle birlikte **evlat** sahibi olmanın getireceği **mutluluk** ve tamamlanmış aile **özlemi** yaşanırken, diğer yandan hem çalışıp hemde çocuğun büyütülmesi sürecindeki **zorluklar** anne ve baba adaylarını **yıldırıp** bağrılarına taş bastırarak mecburi **ertelemeye** neden olmaktadır. Bu durumda; ya **ileri** yaşlarda çocuk sahibi olmayı ya da **1** veya en fazla **2** çocukla **yetinmeyi** mecbur görürler. **Doğum sonrası** memur veya işçi annelere verilen **ücretli izin** bir kaç aydan fazla değildir. İznin **bitmesi** ile ilk sıkıntılı karar verilir. Bebeği **büyütebilmek** için 1-2 yıllık **ücretsiz izin** alınır veya bebeği ücretli/ücretsiz **bakabilecek** birileri ayarlanarak işe başlanır. Bebeğini bırakıp işe giden **annelerin** her zaman bir kanadı kırık olur ve **aklı** bebeğinde kalır. Evde bakım aşaması bitince bu sefer kreş/çocuk yuvası **koşturmacası** yaşanır. Kreş **fiyatlarının** yüksekliği, çocuğu kreşe bırakıp **mesaiye** yetişmenin stresi, çocukların yaşadığı **travmalar** gibi etkenler bezginlik ve **mutsuzluk** kaynağıdır. **Önerilerim:** Okul öncesi yaşlarda çocukları olan kadın çalışanlar için, 0-6 yaş arası çocuklarını getirebilecekleri **kreşlerin** iş yerlerinin standart bir **birimi** olarak açılması gereklidir. Çocuklu anneler için kreş hazırlanması bir **lütuf** değil temel ihtiyaçları için **gerekli** bir durumdur. Çalışan kadınlara kendi iş yerlerindeki kreş hizmeti **ücretsiz** olmalıdır. Kreşin personel ve diğer giderleri çalıştığı **kurumun** döner sermayesi veya genel bütçesinden **karşılmalıdır**. Özel kurumlarda kendi sermayelerinden karşılayarak **işletme gideri** şeklinde gösterebilmelidir. Çalışan annelerin günün belirli zamanlarında çocuklarını **ziyaret** edebilmelerine fırsat verilmelidir.

Kadınların **mesaieleri** toplumun geleceği de dikkate alınarak özenle **hesaplanmalıdır**. **Mutsuz** kadınlar ve anneler; toplumun temel yapısı olan **aile** kurumunun temelden



**sarsılmasına**, evliliklerin çabuk **yıkılmasına**, genç nüfusun **yetersiz** kalmasına ve var olan çocuklarında **sağlıksız** şartlarda **verimsiz** eğitimle büyüyüp toplumun **geri kalmasına** neden olacaktır. Kadınların ve özellikle çocuğu olan çalışan kadınların **tam gün mesai** yapmaları toplum kültürünün ve geleceğinin altına konulmuş dinamit gibi **tehlikelidir**. **Önerilerim:** Kadınlar çocuk sahibi olduktan sonra günlük **en fazla 6 saat** mesai yapmalıdır. Ayrıca evden çalışma ve **yarı zamanlı** çalışma halleri işlerin durumuna göre anneler için kolay uygulanabilir şekilde **teşvik** edilmelidir. Fazla mesaiye zorlayan kural ve yönetmelikler **kanun gücüyle** düzeltilmeli ve istismar edenler için kayda değer cezai **yaptırımlar** ön görülmelidir.



Bütün bu yorumlarımdan sonra denilebilir ki, **kadınlar** özellikle anne olanlar **hiç mi çalışsın?** Bende diyorum ki; Kadınlar bizim rahatlıkla istismar edebileceğimiz **ucuz iş gücü** kaynağımız değildir. Toplumun temel yapı taşlarından ve en kıymetli **değerlerimizdendir**. Sağlıklı bir kadın ve anne ögesinin olmadığı toplumlar

**bozulmaya** ve **dağılmaya** mahkumdur. Kadınların ve özellikle annelerin piyasada **kuralsız** ve kolayca **istihdam** edilmesi tıpkı likit para gibi **geçici** bir rahatlık ve **refah** etkisi yapabilir. Ancak kaynaklar **sınırsız** değildir. En değerli **varlıklarımızı** nakde çevirip, günü kurtarmak için **harcadığımızda** yerine koyamayacağımız **kayıplar** yaşayabiliriz. Kadınlara **özel hizmetler** veya kadınların yüksek değer katacağı **meşru işler** nedeniyle mutlaka kadın çalışanlara **ihtiyaç** duyuluyor ise bunun **bedeli** uygun şekilde **ödenmeli** ve toplumun geleceği açısından güçlü kurallar ile kadınlar ve anneler **koruma** altına alınmalıdır. **Kadın emeği** gibi değerli bir ürünü sağlamak isteyen kurum veya işletmeler **hakkını** vermeye de **razi** olmalıdır.

TÜİK'in 7 Mart 2016 tarihli "**İstatistiklerle Kadın, 2015**" Haber Bülteni çok önemli **sorunlarımıza** işaret ediyor. **Okuma yazma** bilmeyen **kadın** nüfus oranı erkeklerden **5 kat fazla!** Kadınlar ortalama **24** yaşlarında evlenip, **35** yaşlarında boşanıyor. Kadınların **eğitim**

oranı yükseldikçe **çalışma** oranı daha fazla artıyor ama her eğitim seviyesinde **kadın çalışanlar** erkeklerden **daha az** ücret alıyor. Yani açıkçası kadınlar halen **sömürülüyor**.

**İdeal** durum ile **fili** durum arasında fersahlar boyu **mesafe** olduğunu görüyoruz. Öyleyse yapacak çok **işimiz** var. **Zoraki Kahramanlarımıza** sahip çıkmalı ve onlara layık oldukları değeri her açıdan göstermeliyiz. **Neden** bu kadar ilgiliyim? Bizim evde de harika bir **zoraki kahraman** var da ondan...

### Kaynaklar:

- Ana görsel:

<https://yaramasri.wordpress.com/2014/10/21/how-mumpreneurs-survive-working-from-home/>

- İç

görsel: <http://www.colouritbright.com/10-reasons-why-working-moms-are-super-heroes/>

- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519>

---

## [ercanozcelik.com](http://ercanozcelik.com) Kariyer Sitesi



**İş** ve **aş** derdinde olup, **mutlu** olacağı ve **değer** katabileceği yerlerde görev almak

isteyen insanlarımıza kendi çapımda **ücretsiz** destek verebilmek üzere; **İnsan Kaynakları** alanında lider sistem kurucularından [www.empatik.com](http://www.empatik.com) ve global markaları olan [www.hrpeak.com](http://www.hrpeak.com) ile işbirliği yaparak [ercanozcelik.hrpeak.com](http://ercanozcelik.hrpeak.com) kariyer sitesini hizmete açmış bulunuyorum.

☒ Burada kolayca **CV'nizi** oluşturabilir ve derseniz empatik.net tarafından oluşturulan [hrpeak.com](http://hrpeak.com) eko sistemine de katılarak, çok daha etkin bir iş arama sürecini başlatabilirsiniz. Sitemde oluşturduğunuz **CV'lerinizi** kendi **bağlantılarıma** yönlendirerek destek vermeye **çalışacağım**. Bilgileriniz **Türkiye İş Kurumu'nun** (İŞKUR) 03.07.2005 tarih ve 37 numaralı **izin belgesi** ile faaliyet gösteren [cvmer.com](http://cvmer.com)'un güvencesiyle tamamen sizin kontrolünüz altında tutulacaktır.

**Allah'u Teala** gönlünüze göre, başarılı, bereketli ve sağlıklı çalışabileceğiniz **hayırlı işler** nasip etsin duasıyla, **CV'nizi eklemek** veya **iş ilanlarına** bakmak için aşağıdaki **logoyu tıklayınız**.

*Ercan ÖZÇELİK*  
Kariyer

---

[Bilgi İşlem Personel İstihdamı](#)



Kurumların faaliyetlerine devam edebilmek için ihtiyaç duydukları vasıflarda personelin kamuda yeterince bulunmaması nedeniyle zorunlu olarak hizmet alımı gündeme gelmektedir.

Hizmet alımına bir çok kurum başta temizlik ve güvenlik sınıflarında başlamıştır. 2000 yılından önceki dönemlerde hastane otomasyonları bugünkü haliyle aktif ve yaygın kullanılmadığından sınırlı sayıda personel ile hasta kaydı ve fatura gibi temel faaliyetler yapılmıştır. Bu iş için gerekli personel ise genellikle temizlik firması bünyesinde veya hastane yardımlaşma ve güzelleştirme dernek/vakıflarının mensubu olarak çalıştırılmıştır.

Temizlik firması v.b. isimler altında belli bir statüsü ve ekonomik seviyesi sağlanamadan çalıştırılan personelin çok verimli çalışmadığı, gerçekten iyi yetişmiş personelin ise ekonomik nedenlerle özel sektöre kaydığı bilinen ve yaşanan bir durum olmuştur.

Hastanede göreve başladığım 2000 yılında mevcut olan 50 civarındaki personel vakıf bünyesinde çalışıyordu. Daha sonra 2002 yılından itibaren temizlik firması adı altında çalışmaya başlandı. 2003 yılı sonlarına doğru Hastane Otomasyonunu geliştirme ve yaygınlaştırma çalışmalarına paralel olarak artan kalifiye personel ihtiyacını kendi içinde bütünlüğü olan özel bir yaklaşımla çözmek için proje geliştirdim.

Hastane yönetiminin katkı ve desteği ile o zamana kadar ülkemizde kamu hastaneleri içinde

örneği bulunmayan bir yaklaşım sağladım. Buna göre yapılacak Hastane Otomasyonu ihalesi ile her türlü Bilgi İşlem ihtiyacının tek elden çözülmesini amaçladım.

Bu yaklaşıma göre;

- Hastane Otomasyonu Yazılımı ve gerekli olan tüm veritabanı lisansları,
- Ana sunucu dışındaki uygulama sunucularının her türlü yazılım ve lisansları,
- Hastanenin tamamı için kullanılmak üzere merkezi anti-virüs yazılımı,
- Nitelikleri ayrı ayrı tanımlanmış, her türlü özlük hakları belirlenmiş 150 bilgi işlem personeli,
- Hastane içindeki tüm bilgisayar, yazıcı v.b. cihazlar için parça dahil bakım onarımları,
- Hastane adına hazırlanıp yayınlanacak olan resmi web sitesi,
- Hastanedeki tüm personel için hazırlanmış e-mail server,
- İnternet trafiğini sağlamak ve yönetmek üzere proxy server kurulumu,
- Her türlü bilgi işlem eğitim ve destek hizmetleri,
- Hastane iş süreçlerinin yürütülmesinde aktif sorumluluk sağlanması,

yapılan tek bir ihale ile sağlanmıştır.

Bu şekilde tüm bilgi işlem ihtiyaçlarının derlenerek tek elden giderilmesi amaçlanmıştır. Nitekim öncülüğünü yaptığımız bu yaklaşım kamuda da yankı bulmuş diğer bir çok hastanenin model almasına neden olmuştur. Sağlık Bakanlığının en son 16 Ekim 2006 tarih ve 108 sayılı genelgesi ile bu durum tavsiye edilmiştir.

Daha önce kurum içi personel saygınlığı ve ekonomik seviyesi zayıf olan, hizmetli gibi algılanan bilgi işlem personelinin de tıpkı yardımcı sağlık personeli gibi önemli mesleki eğitimler aldığı ve hastane iş süreçleri arasında yadsınamaz bir yeri olduğu verilen statü ve ekonomik seviye ile tescil edilmiş oldu. Özel sektörde iş bulur bulmaz hastaneden ayrılan ve kendisine verilen emekleri zayı eden mutsuz personelin yerine hastanede çalışmak için oldukça ısrarlı girişimlerde bulunan, ekonomik olarak daha çok iyileştirilmiş ve kalitesi arttırılmış bir personel yapısının oluşmasında önemli görev aldım.

Temel bir seviyeyi sağladıktan sonra karşılığında daha verimli ve doğru çalışmayı bekleme hakkımızın olacağına inanıyorum. Personelin göreve başlamasından itibaren kurum içi

gövlendirmelerinin sağlıklı yapılması, eğitimlerinin sürekli desteklenmesi, performans takipleri, güvenlik kontrolleri, özlük haklarının güvencede tutulması gibi rutin çalışmaların aralıksız devam ettirilmesi gereklidir. Bu ve benzer konularda tam olarak hakimiyet kurabilmek ve sonuç alabilmek için orta ve üst seviyedeki yöneticilerin tam uyumlu çalışması, kurumsal prensiplerin yerleşmiş olması, hakkaniyetin ön planda tutulması mutlaka olmalıdır