



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE
YÜKSEKÖĞRETİMDE KAYIRMACILIK**

Rasim Kaan YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMDE KAYIRMACILIK

Rasim Kaan YILMAZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

KABUL VE ONAY

Rasim Kaan YILMAZ tarafından hazırlanan ‘‘Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretimde Kayırmacılık’’ başlıklı bu çalışma, 29.12.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR (Başkan)

Prof. Dr. Muhittin ACAR (Danışman)

Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibarenay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

...../...../.....

Rasim Kaan YILMAZ

“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Muhittin ACAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Rasim Kaan YILMAZ

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında yönlendirme ve değerli önerileri ile kolaylaştırıcı ve anlayışlı tutumuyla tezin oluşumuna büyük katkı sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Muhittin ACAR'a,

Kıymetli fikirlerini ve tecrübelerini paylaşarak çalışmamın zenginleşmesine büyük katkıda bulunan; Tez Sınav Jüri Üyeleri Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR ve Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU'na ve mesai arkadaşlarım Yükseköğretim Denetleme Kurulu Uzmanı Kemal UÇACAK'a, Yükseköğretim Kurulu Uzmanı Oğuz YAZAR'a, Yükseköğretim Kurulu Uzman Yardımcısı Efecan DİLEYİCİ'ye,

Gerek eğitim hayatım gerekse iş hayatım boyunca yardım ve desteklerini her zaman arkamda hissettiğim annem, babam, kardeşlerim ve tüm aileme,

Varlığıyla bana güç katan, fikirleriyle her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen sevgili eşim Kübra YILMAZ'a,

Tez yazım sürecinde oyun zamanlarından feragat eden oğullarım Uras YILMAZ ve Uluç YILMAZ'a

En içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi, kıymetli eşime, oğullarıma ve yükseköğretimde kayırmacılığın önlenmesi için mücadele edenlere ithaf ediyorum.

ÖZET

YILMAZ, Rasim Kaan. *Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretimde Kayırmacılık*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

Yükseköğretimde yolsuzluk türlerinden birini oluşturan kayırmacılık, yaygınlık ve etkileri bakımından ülkeler arasında farklılıklar bulunmakla birlikte küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında özellikle nepotizm ve kronizmin yaygın olduğu ifade edilmektedir. Kayırmacılık, Türk yükseköğretim sisteminde ciddi bir sorun olarak varlığını sürdürmekte, yükseköğretim kurumlarında farklı şekil ve çehrelerde ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılık, liyakati ve adil rekabeti esas alan uygulamaların yaygınlaşmasını önlemek suretiyle Türk yükseköğretim sisteminde kalite arayışlarının önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle yükseköğretimde kayırmacılıkla etkin bir şekilde mücadele edilmesi gerekmektedir. Türk yükseköğretim sisteminde ortaya çıkan kayırmacılık kapsamındaki tüm tutum ve davranışları tespit etmek ve bunları sınıflandırmak bir hayli güç olmakla birlikte yükseköğretim kurumlarında hangi alanlarda kayırmacı uygulamaların yoğunlaşma eğilimi gösterdiğini ve bununla bağlantılı olarak hangi alanların kayırmacılığa açık olduğunu belirlemek mümkündür. Ancak bu anlamda literatürün oldukça sınırlı olduğu ve konuyu geniş bir bakış açısıyla ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı; Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanların tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar, yargı kararları, ilgili mevzuat, kurumların yayımladıkları resmi rapor, belge ve bilgi notları ile basına yansıyan haberler incelenmiştir. Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kayırmacılık kavramının genel kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. İkinci bölümde kayırmacılığın bireysel ve toplumsal kökenleri ile örgütsel etkileri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise dünyada ve Türkiye’de yükseköğretimde kayırmacılık konusu incelenmiş ve Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacı uygulamalarla ilgili belgeler ve bulgular; akademik yöneticiler, öğrenci, personel, ihale ve satın alma olmak üzere dört ana başlık altında irdelenmiştir. Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanların tespit edilmesinin; kayırmacılık sorununun muğlak sınırlarının belirginleşmesine ve karmaşık yapısının netleşmesine katkıda bulunacağı, kayırmacılıkla etkin bir şekilde mücadele edilebilmesi ve yükseköğretim sisteminin kalitesinin artırılmasına yönelik etkili politikaların oluşturulabilmesi için de bir hareket noktası teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler

Yolsuzluk, Kayırmacılık, Yükseköğretim, Üniversite

ABSTRACT

YILMAZ, Rasim Kaan. *Favoritism in Higher Education in the World and in Turkey*, Master's Thesis, Ankara, 2022.

Favoritism, which is one of the types of corruption in higher education, emerges as a global problem, although its prevalence and impacts vary across different countries. It is stated that especially nepotism and cronyism are common in higher education institutions. Favoritism continues to exist as a serious problem in the Turkish higher education system, different forms and facets of which can be seen in higher education institutions. Favoritism is one of the biggest obstacles to the pursuit of quality in the Turkish higher education system, as it prevents the diffusion of practices based on merit and fair competition. For this reason, favoritism in higher education must be effectively combated. Although it is very difficult to identify and classify all attitudes and behaviors within the scope of favoritism that emerged in the Turkish higher education system, it is possible to determine in which areas favoritism tends to intensify and which areas are open to favoritism. However, in this sense, it is seen that the literature is quite limited and there is a need for studies that deal with the subject from a broad perspective. Therefore, the aim of the study has been determined as the detection of areas open to favoritism in Turkish higher education institutions. In this direction, studies in the literature, judicial decisions, relevant legislation, official reports, documents and information notes published by institutions and news reflected in the press were examined. In the first part of the study, which consists of three parts, the general conceptual framework of the concept of favoritism is revealed. In the second part, the individual and social origins and organizational effects of favoritism are emphasized. In the third part, the subject of favoritism in higher education in the world and in Turkey has been examined and documents and findings related to favoritism in Turkish higher education institutions; academic administrators, students, personnel, tender and procurement under four main headings. It is considered that identifying areas open to favoritism in Turkish higher education institutions will contribute to the clarification of the ambiguous borders of the problem of favoritism and clarify its complex structure, and will also constitute a point of action in order to effectively combat favoritism and to create effective policies to increase the quality of the higher education system.

Keywords

Corruption, Favoritism, Higher Education, University

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ALES: Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı

BM: Birleşmiş Milletler

ODTÜ: Orta Doğu Teknik Üniversitesi

ÖSYM: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi

ÖYP: Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TODAİE: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Kamu Görevlileri Etik Kuruluna Yapılan Başvurulara İlişkin İstatistikî Veriler

Tablo 2: Basına Yansıyan Kayırmacı Uygulamaların Türlerine Göre Dağılımı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Kayırmacı Davranışların İki Boyutlu Görünümü

Şekil 2: Örgütsel Kronizm Modeli

Şekil 3: Yükseköğretimde Yolsuzluğun Sınıflandırılması

Şekil 4: Yükseköğretimde Yolsuzluğun Olası Kaynaklarının Kavramsal Modeli

Şekil 5: Türkiye'nin Yolsuzluk Algı Endeksinde Aldığı Puanlar

Şekil 6: Türkiye'nin Yolsuzluk Algı Endeksinde Aldığı Puanlarına Göre Ülkeler İçindeki Sıralaması (1995-2020)

Şekil 7: Kurumlarda İşe Girmek İsteyenlerden Başvurularının Torpile Dayalı Olarak Değerlendirildiğini Düşünenler

Şekil 8: Türk Yükseköğretim Kurumlarında Kayırmacılığa Açık Alanlar

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
İÇİNDEKİLER	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM KAYIRMACILIK: GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. YOLSUZLUK KAVRAMI	6
1.2. KAYIRMACILIKLA İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR	12
1.2.1. Eşitsizlik ve Ayrımcılık Kavramları	13
1.2.2. Tarafsızlık Kavramı	18
1.2.3. Liyakat ve Meritokrasi Kavramları	20
1.3. KAYIRMACILIK KAVRAMI	27
1.4. KAYIRMACILIK TÜRLERİ	31
1.4.1. Aile-Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)	32
1.4.2. Eş-Dost, Arkadaş Kayırmacılığı (Kronizm)	33
1.4.3. Siyasal Yandaş/Yakındaş Kayırmacılığı (Patronaj – Partizanlık - Klientalizm).....	35
2. BÖLÜM KAYIRMACILIĞIN BİREYSEL VE TOPLUMSAL KÖKENLERİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ	40
2.1. KAYIRMACILIĞIN BİREYSEL VE TOPLUMSAL KÖKENLERİ	40
2.2. KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ	46
3. BÖLÜM YÜKSEKÖĞRETİMDE KAYIRMACILIK: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE DURUM	57
3.1. YÜKSEKÖĞRETİMDE KAYIRMACILIK	57

3.1.1. Eğitimde Yolsuzluk.....	58
3.1.2. Yükseköğretimde Yolsuzluk	64
3.1.3. Yükseköğretimde Kayırmacılık	73
3.2. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KAYIRMACILIK	75
3.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Kayırmacılık Sorunu	75
3.2.2. Türk Yükseköğretim Sisteminde Kayırmacılık Sorunu	85
3.3. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KAYIRMACILIĞA	
AÇIK ALANLAR.....	92
3.3.1. Akademik Yöneticiler	93
3.3.2. Öğrenci	100
3.3.2.1. Lisansüstü Öğrenci Alımı	101
3.3.2.2. Ders, Sınav, Tez ve Staj işlemleri.....	104
3.3.2.3. Disiplin.....	109
3.3.2.4. Diğer	111
3.3.3. Personel	112
3.3.3.1 Atama/Yükseltme	113
3.3.3.2. Görevlendirme	126
3.3.3.3. Disiplin.....	130
3.3.3.4. Akademik Faaliyetler.....	133
3.3.3.5. Diğer	135
3.3.4. İhale ve Satın Alma	136
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	143
KAYNAKÇA.....	155
EK 1. Orijinallik Raporu.....	173
EK 2. Etik Kurul/Komisyon İzni ya da Muafiyet Formu.....	175

GİRİŞ

Türk yükseköğretim sisteminde uzun yıllardır sürdürülen niceliğin arttırılmasına yönelik politikaların yakın dönemde yerini niteliğin arttırılmasına bırakmakta olduğu ve yükseköğretim alanına ilişkin en önemli gündem maddelerinden birinin “yükseköğretimin kalitesini arttırmak” olarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Nitekim söz konusu politikanın 2019-2023 yıllarını kapsayan On Birinci Kalkınma Planı’nın 561. maddesinde yer alan ; *“Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin arttırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.”* ifadeleriyle somutlaştığı görülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 139). Öte yandan Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının 2019-2023 Stratejik Planı içinde yer alan; *“Ülkemizde de yükseköğretime erişim ve yükseköğretim alanındaki okullaşma oranının arttırılması 2000’li yıllar öncesinde çözümlenmesi gereken en öncelikli konu iken özellikle 2003-2018 yılları arasında bu konuda çok önemli gelişmeler sağlanmış, yatay büyüme olarak adlandırabileceğimiz büyük bir büyümeye şahit olunmuştur. Türkiye yükseköğretim alanı, son yıllarda göstermiş olduğu niceliksel büyüme ile yükseköğretime erişimde önemli ilerlemeler kaydetmiştir...Yükseköğretim sistemimizin bu istikametteki büyüme sürecinin bundan sonraki aşaması keyfiyet itibariyle, nitelik ve kalite bakımından da büyümedir.”* ifadeleri süreç içerisinde yükseköğretime ilişkin politikaların odak noktasının değişimini öz biçimde ortaya koyması bakımından dikkate değerdir (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2019, s. 27). Söz konusu Planlarda kalitenin arttırılmasına ilişkin anahtar kavramlar arasında özellikle “rekabet”in öne çıktığı görülmektedir.

Rekabet, yükseköğretim kurumlarının kalitesini belirleyen temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Nitekim Rosovsky (2011); en iyi üniversiteler sıralamasının büyük bölümünü oluşturan Amerikan Üniversitelerinin olağandışı özelliğinin rekabete dönük yapısı olduğunu belirtmekte, üniversitelerin en iyi akademisyeni ve en iyi öğrenciyi çekmek ve araştırma fonlarını elde etmek için birbiriyle yarış halinde olduğunu

vurgulamaktadır. Öte yandan en iyi Amerikan Üniversitelerinin kadrolarını oluştururken, öğretim üyelerinin nereden mezun olduklarından ziyade kişisel niteliklerini baz alarak tercih yaptıklarını belirtmektedir (s. 23). Bu anlamda Rosovsky (2011)'nin bilhassa öğretim üyesi arayışına ilişkin; *“Biz Harvard’da boş bir kadroya adam ararken sorarız: O konuda bütün dünyada en iyi kişi kimdir? Sonra da bu bilim adamını bize katılması için ikna etmeye çalışırız. Yanlış bir sonuca varabiliriz ya da birinci hatta ikinci seçeneğimizi cezbetmekte başarısız olabiliriz. Ama hedefimiz yüksek kalır.”* ifadeleri oldukça dikkat çekicidir (s. 24).

Yükseköğretim kurumlarında rekabet ortamının oluşturulması, bu kurumların performansının, verimliliğinin, etkinliğinin, yenilik ve yaratıcılığının artması için kritik bir öneme sahiptir. Akademik rekabet ortamının tesis edilmesi ve bundan istenen sonuçların elde edilebilmesi bir takım şartlara bağlı bulunmaktadır. Akademisyenlerin üniversitelere giriş ve çıkış imkânların sınırlandırılmaması ve liyakat esasına göre tüm üniversitelere başvurabilmesi, akademik mobilitenin sağlanması ve bir öğretim elemanının başka bir üniversitede çalışabilme imkânının bulunması, üniversitedeki tüm süreçlerin saydamlık esasına dayalı olarak yürütülmesi temel koşullar arasında sayılabilir. Öte yandan bu ortamın etkin bir performans yönetimi, takdir ve ödüllendirme sistemi ile desteklenerek akademisyenlerin motivasyonunun artırılması oldukça önemlidir. Türk yükseköğretim sisteminde ise gerek akademisyenler arasında ve gerekse üniversiteler arasında rekabetçi ortamın bulunmadığı, kayırmacı tutum ve davranışların akademik kalite ve performansın önüne geçtiği dile getirilmektedir (Aktan, 2003, s. 73-75).

Kayırmacılık haksız rekabet koşulları oluşturarak akademik rekabeti engelleyici, bozucu ya da kısıtlayıcı sonuçlar doğurmaktadır. Buna paralel olarak literatürdeki çalışmalar rekabet düzeyi ile kayırmacılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Ekinci, 2016, s. 132-135). Bu sebeplerle kayırmacılığın yükseköğretim kurumlarının niteliğinin artırılmasının önündeki en büyük engellerden birini oluşturduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Türk yükseköğretim sisteminin kalitesinin artırılması hedefinin gerçekleştirilebilmesi için de akademik rekabet düzeyinin artırılmasına ilişkin

politikaların hayata geçirilmesi ve yükseköğretimde kayırmacılıkla etkin bir şekilde mücadele edilmesi gerekmektedir.

Türk yükseköğretim sistemi; yükseköğretim kurumlarının birbirleriyle, yükseköğretim üst kuruluşlarıyla ve paydaşlarla arasındaki ilişkileri kapsayan ve aynı zamanda yükseköğretim kurumunun kendi içinde yöneticiler, öğrenci, akademik personel ve idari personel arasındaki ilişkileri de içine alan karmaşık bir ilişki ağına sahiptir. Bu karmaşık ilişki ağı içerisinde çok farklı biçimlerde kayırmacı tutum ve davranışlarla karşılaşılabilir. Öte yandan Türk yükseköğretim kurumları hem eğitim sisteminin hem de kamu yönetiminin bir parçası olması itibarıyla, bu kurumlarda hem eğitim sistemine özgü hem de kamu yönetimine özgü kayırmacı tutum ve davranışlar görülebilmektedir. Dolayısıyla bu kurumlarda görülen kayırmacı uygulamalar geniş bir alana yayılabilmekte, değişik biçimlere ve özelliklere sahip olabilmektedir. Bununla birlikte Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacı uygulamaların belirli alanlarda yoğunlaşma eğilimi göstermesi, konunun genel çerçevesinin oluşturulabilmesine imkân sağlamaktadır. Ancak bu anlamda literatürün oldukça sınırlı olduğu ve konuyu geniş bir bakış açısıyla ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılık sorununun muğlak sınırlarının belirginleşmesi ve karmaşık yapısının belirli ölçüde netleşmesi, kayırmacılıkla etkin bir şekilde mücadele edilebilmesi ve nihai olarak yükseköğretim sisteminin niteliğinin artırılmasına yönelik etkili politikalar oluşturulabilmesi için öncelikle Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacı tutum ve davranışlara açık alanların tespit edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ifade edilen amaçların gerçekleştirilmesine ve literatürdeki eksiliğin giderilmesine hizmet üzere çalışmanın amacı; Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanların tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Söz konusu amaç doğrultusunda bu tezin araştırma sorusu “Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanlar nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanların belirlenmesi amacıyla; literatür taraması ve doküman incelemesi yöntemi kullanılarak, literatürde yer alan konuyla ilgili çalışmalar, yargı kararları, ilgili mevzuat, kurumların yayımladıkları resmi rapor, belge ve bilgi notları ve konuyla ilgili basına yansıyan haberler incelenmiştir.

Çalışmada; “Türk yükseköğretim kurumları” odak noktası olarak belirlendiğinden, Türk yükseköğretim sisteminde yer alan yükseköğretim üst kuruluşları kapsam dışında bırakılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında kayırmacı tutum ve davranışlar ise geniş bir bakış açısı ile irdelenmiş, her konu bakımından karşılaştırmalı olarak devlet yükseköğretim kurumu-vakıf yükseköğretim kurumu ayırımına gidilmemiş ve olası farklılıklar göz ardı edilmiştir. Öte yandan kayırmacı eylem, tutum ve işlemlere ilişkin şikâyetleri içeren ve Yükseköğretim Kurulunda ya da yükseköğretim kurumlarında inceleme/soruşturma konusu edilen hususlar, gizlilik ihtiva ettiğinden ve dolayısıyla bu dosyalara erişim imkânı bulunmadığından çalışma kapsamına dâhil edilememiştir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın, kayırmacılık kavramının genel kavramsal çerçevesinin ortaya konulduğu ilk bölümünde; yolsuzluk kavramı üzerinde durulmuş ve yolsuzluğun türleri, nedenleri, sonuçları ve yolsuzlukla mücadele konusu incelendikten sonra kayırmacılık kavramı irdelenmekte, kayırmacılıkla ilgili temel kavramlar ve kayırmacılık türleri ele alınmaktadır.

Kayırmacılığın bireysel ve toplumsal kökenleri ile örgütsel etkilerinin incelendiği ikinci bölümde; kayırmacılığın toplumsal yapı ile bağlantısı, kayırmacılık ilişkisinin özellikleri ve bu ilişkinin taraflarının davranışlarının sosyal ve psikolojik temeli irdelendikten sonra kayırmacılığın örgütsel boyutu ele alınarak, örgütlerde kayırmacılığın hangi aşamalarda, hangi sebeplerle görüldüğü ve örgüte etkileri analiz edilmektedir.

Kayırmacılığın yükseköğretim sistemi bağlamında irdelendiği son bölümde ise; global ölçekte eğitimde yolsuzluk ile yükseköğretimde yolsuzluk ve kayırmacılık konusu üzerinde durulmakta, Türk kamu yönetiminde yolsuzluk ve kayırmacılık konusuna değinildikten sonra Türk yükseköğretiminde kayırmacılık sorunu ele alınmakta ve son kısımda ise literatürde yer alan konuyla ilgili çalışmalar, yargı kararları, ilgili mevzuat, kurumların yayımladıkları resmi rapor, belge ve bilgi notları ve basına yansıyan haberler üzerinden kayırmacı tutum ve davranışların izleri sürülerek Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanlar tespit edilmekte ve sistematik olarak kategorize edilmektedir.

1. BÖLÜM

KAYIRMACILIK: GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kayırmacılık kavramının genel çerçevesinin ortaya konulduğu bu bölümde; kayırmacılığın bir yolsuzluk türü olarak kabul edilmesi dolayısıyla öncelikle yolsuzluk kavramına değinilmekte, yolsuzluğun tanımı ve türleri, yolsuzluğun nedenleri ve sonuçları ile yolsuzlukla mücadele konusu kısaca ele alınmaktadır. Daha sonra kayırmacılık kavramı üzerinde durularak, kayırmacılığın tanımı, kayırmacılık davranışının aktörleri ve bunlar arasındaki ilişki biçimi, kayırmacılıkla ilgili temel kavramlar, bu kavramlar arasındaki ilişki ve son olarak kayırmacılık türleri incelenmektedir.

1.1. YOLSUZLUK KAVRAMI

Yolsuzluk insanlık tarihinin her döneminde ve dünyanın hemen her yerinde karşılaşılan evrensel bir olgu niteliğindedir. Araştırmalara ve tartışmalara sıkça konu edilen yolsuzluk, kadim bir kavramdır ve izlerine çok eskilerde rastlamak mümkündür. Örneğin; milattan önce 4000 yıllarına ait bir Sümer tabletinde, okulunda başarısız olan bir öğrencinin ailesinin öğretmeni evlerine davet ettiği ve kendisine ikramlarda bulunarak çeşitli hediyeler verdiği, daha sonra bu öğrencinin birden sınıfın en başarılı öğrencisi haline geldiği ve hatta sınıf başkanlığına kadar yükseldiği anlatılmaktadır. Ayrıca 2300 yıl öncesinde Brahman Başbakanınca yolsuzluğun 40 yolunun sayıldığı, eski Çin'de rüşvete engel olmak amacıyla memur maaşlarına ek ödeme konulduğu, Hamurabi Kanunlarında ise rüşvetle ilgili düzenlemelerin yer aldığı bilinmektedir. O dönemlerden günümüze kadar yolsuzlukların bir kısmının aynı şekilde, diğer kısmının ise farklı formlara dönüşerek varlığını sürdürdüğünü ve hala gündemdeki yerini koruduğunu söylemek mümkündür (TEPAV, 2006, s. 33).

Yolsuzluk modern bir fenomen olmamakla birlikte yakın dönemde bu konuya gösterilen ilginin derecesi çarpıcı şekilde artış göstermiştir. Bu ilgi artışının pek çok farklı sebebi bulunmakla birlikte; demokratikleşmenin ve basın özgürlüğünün artması dolayısıyla

yolsuzluklar üzerine konuşmanın tabu olmaktan çıkması, küreselleşme ile konunun uluslararası tartışma ortamlarına taşınması, ekonomik kararlarda piyasaya daha fazla güvenilmesi ile birlikte verimlilik arayışının önem kazanması ve bu doğrultuda yolsuzlukla ilişkilendirilen çarpıklıkların daha fazla dikkat çeker hale gelmesi, uluslararası kuruluşların yolsuzlukla mücadele hususundaki girişimleri, yolsuzluk ile ilgili yayınlar ve raporlar hazırlayan ulusal ve uluslararası kuruluşların kurulması ve yolsuzluklara ilişkin farkındalığın ve hassasiyetin artması başlıca sebepler arasında sayılmaktadır (Tanzi, 1998, s. 4-5).

Yolsuzluk, tanımlanması güç bir kavram olmakla birlikte kısaca; “*emanet edilen gücün kişisel menfaat/çıkar için kötüye kullanılması.*” şeklinde ifade edilebilir (Transparency International, 2009, s. 14). Söz konusu durum kişinin kendisine menfaat sağlaması biçiminde gerçekleşebileceği gibi aynı zamanda kişinin aile ve eş-dostlarına menfaat sağlamasını da bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Ayrıca burada ifade edilen menfaatin, parasal/ayni ya da gayri maddi bir nitelik taşıyabileceğini de belirtmek gerekir. Literatürde kayırmacılığın yanı sıra rüşvet, irtikap (zorla yiyicilik), zimmet, oy ticareti, lobicilik, kamu sırlarını sızdırma ve vurgunculuk, rant kollama, siyasal manipülasyon, gönül yapma (suvasyon) gibi pek çok yolsuzluk türünden söz edilmektedir (Güran ve Tosun, 2003, s. 142-143).

Literatürde yer alan sınıflandırma türlerine ilaveten Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International) tarafından yolsuzluk türlerinin; büyük yolsuzluk, küçük yolsuzluk ve politik yolsuzluk olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Buna göre büyük yolsuzluk; “*Çoğunluğun pahasına azınlığa yarar sağlayan, bireylere ve topluma ciddi ve yaygın zarar verecek biçimde üst düzey gücün kötüye kullanılması.*” olarak tanımlanmakta ve bu yolsuzluk türünün çoğu zaman cezasız kaldığı vurgulanmaktadır. Küçük yolsuzluk; “*Hastane, okul, polis merkezi ve benzeri kurumlarda görev yapan kamu görevlilerinin, genellikle temel mal veya hizmetlere erişmeye çalışan sıradan vatandaşlar ile etkileşimlerinde emanet edilen yetkiyi kötüye kullanması.*” şeklinde tanımlanmakta ve gündelik yaşamda sıklıkla karşılaşılan bir yolsuzluk türü olduğuna dikkat çekilmektedir.

Son olarak politik yolsuzluğun ise; “*Güçlerini, statülerini ve zenginliklerini sürdürmek maksadıyla buldukları konumu kötüye kullanan siyasi karar alıcıların, kaynakların tahsisi ve finansmanına ilişkin politikaları, kurumları ve usul kurallarını manipüle etmesi*” biçiminde tanımlandığı görülmektedir (www.transparency.org, 2021a).

Yolsuzluk birçok anlamı içeren bir terim olmakla birlikte, Klitgaard (1998)’ın formüle ettiği üzere “*Yolsuzluk = Tekelci Güç + Takdir Yetkisi – Hesap verebilirlik*” şeklinde tarif edilebilir. Bir kuruluş ya da kişinin bir mal veya hizmet üzerinde tekel gücüne sahip olması, onu kimin, ne miktarda ve ne zaman alacağına ilişkin alınacak kararda takdir yetkisine sahip olması ve bundan sorumlu tutulmaması yolsuzluk eğilimini artırmaktadır. Hesap verebilirlik ve şeffaflık ise yolsuzluk eğilimlerinin azaltılmasında kritik önem taşımaktadır. Genel olarak yolsuzluk konusu kamu yönetimi bağlamında düşünülse de özel sektörde de varlığını sürdürmektedir. Öte yandan özel sektör ile kamu sektörünün birlikte yolsuzluğa karıştığı vakalarla da karşılaşılabilir (Klitgaard, 1998, s. 4).

Yolsuzluklar; devlet, şirketler, sivil toplum örgütleri, hükümet dışı örgütler, çok uluslu şirketler ve uluslararası kuruluşlar arasındaki ikili ya da çok taraflı ilişkilerde meydana gelebilmekte ve dolayısıyla hem özel sektör hem de kamu sektöründe görülebilmektedir. Bu sebeple de yolsuzluğun “*Kişisel çıkarlar için kamusal yetkinin kötüye kullanılması.*” şeklindeki yaygın tanımının ötesinde çok boyutlu bir olgu olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Aktan, 2014, s. 61-62). Aydın (2006), yolsuzluğun tanımında yer alan “*kişisel çıkar*” kavramını; yolsuzluğun insani boyutunu gösteren, yolsuzluk olgusunu açıklayan ve evrensel niteliğe sahip temel etken olarak nitelemektedir (s. 7).

Yolsuzluğun sebepleri; yönetsel nedenler, ekonomik nedenler ve sosyal nedenler olarak sınıflandırılabilir. Yönetsel nedenler arasında; bürokratik nedenler, saydamlık ve hesap verebilirliğin gelişmemiş olması, idari usuldeki eksiklikler, kamusal denetim mekanizmalarının yetersizliği, adli sistemin yapısı ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar ve kamusal istihdam sorunları yer almaktadır. Ekonomik nedenler arasında; devletin

ekonomideki yeri ve ağırlığından doğan sorunlar, kayıt dışı ekonomi, gelir dağılımındaki dengesizlik sayılmaktadır. Sosyal nedenler arasında ise eğitim sisteminin yetersizliği, sivil toplum örgütlenmelerinin yetersizliği, geleneksel yapıların baskın olması ve yurttaşlık bilincinin yerleşmemiş olması gösterilmektedir (TEPAV, 2006, s. 50).

Yolsuzluk “toplumların evrensel hastalığı” olarak nitelenmektedir. Özellikle güçsüz ekonomik yapının, monarşik yönetimin ve zayıf merkezi hükümetlerin bulunduğu az gelişmiş ülkelerde bu hastalık daha yıkıcı etkiler yaratmakta, bununla birlikte bulaşıcı ve kronik bir yapıya bürünmektedir. Yolsuzluğun temelinde haksız rekabet koşulları yoluyla edinilen haksız bir kazanç bulunmaktadır. Söz konusu şartlarda haksız kazanç elde eden rakipleriyle baş edemeyen kişi ve kuruluşlar da yolsuzluk çukuruna itilmekte ve yolsuzluk giderek yaygın hale gelmektedir. Öte yandan yoksulluk-yolsuzluk-yozlaşma kısır döngüsünün kırılmaması ile hastalık kronikleşmektedir. Yoksulluk şartlarında daha hızlı gelişen yolsuzluklar, yoksullaştırıcı etkisiyle sosyal, siyasal ve ekonomik yönlerden tüm sistemin yozlaşmasına sebep olan kısır döngüler yaratmaktadır (Cingi, 2002, s. 12).

Derin kurumsal zayıflıkların bir belirtisi olan yolsuzluk, ekonomik, sosyal ve politik bir dizi olumsuzluğa sebep olmaktadır. Yolsuzluklar, ekonomik büyümeyi azaltmakta, uzun vadeli yabancı ve yerli yatırımları geciktirmekte, enflasyonu yükseltmekte, ulusal paranın değer kaybetmesine sebep olmakta, firmaları yeraltına itmekte, vergi gelirini azaltmakta, piyasaları ve kaynak tahsisini bozarak gelir eşitsizliğini ve yoksulluğu artırmakta, eğitim ve sağlık harcamalarının azalmasına sebep olmakta, devletin temel işleyişini bozmakta, devletin ve piyasa ekonomisinin meşruiyetini zayıflatmaktadır (Akçay, 2006, s. 29-30). Devlete olan güvenin azalmasına sebep olması, yolsuzlukların en önemli zararlarından biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü toplumun devlete ve siyasal siteme olan inancının zedelenmesi çeşitli istikrarsızlıkları da beraberinde getirmektedir (Çaha, Yüksel ve Durak, 2006, s. 71).

Toplum nezdinde devletin itibar kaybetmesi ve toplumun hukukun üstünlüğüne olan inancının aşınması yolsuzluğun kamu yönetiminde yaygın olmasının getirdiği en önemli toplumsal maliyetlerin arasında gösterilmekte, kamu yönetiminde yolsuzluğun hâkim olması, “kötü yönetim”in en temel göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Aközer, 2003, s. 22). Yolsuzluklar sosyal yapıyı olumsuz yönde etkilemekte, hukuki kuralların ve ahlaki değerlerin çiğnenerek toplumsal huzurun bozulmasına sebebiyet vermektedir (Korkmaz, Erkal, Minibaş, Baloğlu, Yılmaz ve Çak, 2001, s. 28) Yolsuzluğun daha yoğun olduğu ülkelerde daha düşük insani gelişmişlik seviyelerinin bulunduğu ve yolsuzluğun insani gelişmeyi geciktirdiği görülmektedir (Akçay, 2006, s. 44-45).

Yolsuzluklar esas itibariyle olmasa da ölçüsü itibariyle farklılık gösterebilmektedir. “Büyük” yolsuzluklara toplumların tepkisi büyük olmakta ancak “küçük” yolsuzluklar bazen kınamalarla geçiştirilmekte ve bazen ise hiç tepki gösterilmemektedir. Yolsuzlukların normalleşmesi ve toplumda yolsuzlukla ilgili değer yargılarının aşınması, büyük yolsuzluklar yanında küçük yolsuzlukların, kabul edilebilir, mazur görülebilir, masum ve hatta meşru kabul edilme eğilimini artırmaktadır (Cingi, 2002, s. 11).

Az gelişmiş ülkelerin yolsuzlukların gelişmesi için daha uygun bir ortam olduğu ve bu ülkelerin bürokrasilerinde yolsuzlukların göreceli olarak daha yaygın olduğu genel kabul görmektedir. Bunun temel sebepleri arasında; bürokrasinin siyasal ve yönetsel gücünün fazla olması, bürokrasi dışı güçlerin zayıflığı ve denetimin etkisizliği, toplumsal yapıda birincil küme bağılılıkların yaygınlığı, bürokratik işlemlere yabancılaşma, hediye ve bahşiş verme geleneği ve bürokrat ile vatandaşın konumları gibi siyasal ve toplumsal koşulların varlığı sayılmaktadır. Her ne kadar yolsuzlukların ekonomik, siyasal ve toplumsal bazı işlevleri ve olumlu etkileri olduğu yönünde savlar mevcut olsa da bu savların geçerliliği tartışmalıdır. Öte yandan yolsuzluğun kısa ve uzun dönem maliyetleri ve etkileri dikkate alındığında yolsuzluğun bedeli çok ağır olmaktadır. Yolsuzlukların tamamen ortadan kaldırılması ya da yolsuzluk ihtimalinin sifıra indirgenmesi olanaklı değilse de azaltılması

mümkündür. Bu doğrultuda yolsuzlukla mücadele edilmesi ve bir takım önlemler alınması hayati bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Berkman, 1983, s. 144-145).

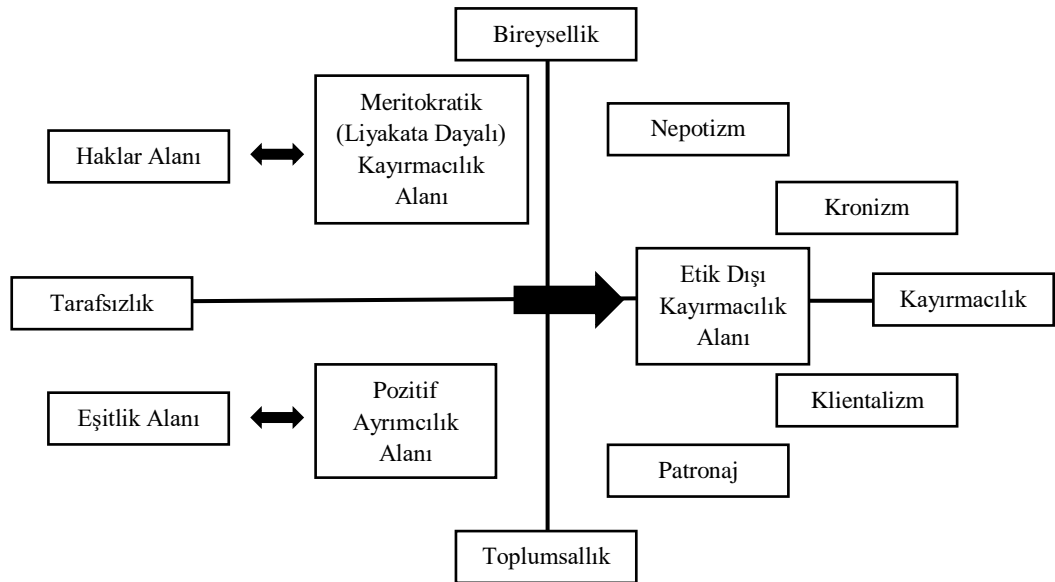
Yolsuzlukların ortaya çıkardığı sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal sorunlar ve bunların yıkıcı etkisi her geçen gün belirginleşmekte, bununla birlikte yolsuzluk ile mücadeleye ilişkin ulusal ve uluslararası çabalar da hızla artmaktadır. Bu kapsamda ulusal düzeyde alınan önlemlere ilaveten uluslararası boyutta sözleşmeler, anlaşmalar, deklarasyonlar ve tavsiyeler vasıtasıyla işbirliği oluşturulmaya ve yolsuzluk ile mücadelede standartlar belirlenmeye çalışılmaktadır (Aktan, 2014, s. 69-70).

Yolsuzlukla mücadele kapsamında pek çok ülkenin kamu yönetiminde yeniden yapılanmaya öncelik verdiği görülmektedir. Çünkü kamu yönetiminde yolsuzlukların yaygın olması kamu kurumlarının kuruluş misyonlarından sapmasına ve bu kurumların, kamu görevlilerinin kişisel kazançlarını arttırmak amacıyla kullanılmasına yol açmaktadır (Emek ve Acar, 2008, s. 65). Yolsuzlukların kamu yönetiminin etkinliğini bozması sonucunda devletler tarafından yolsuzlukla mücadele kapsamında; kamu yönetiminde hesap verebilirlik, saydamlık ve katılımcılığın artırılması, yargıda bağımsızlığının sağlanması, siyasetin finansmanında şeffaflığın oluşturulması gibi farklı alanlarda yasal ve idari düzenlemeler yapılmaktadır. Yolsuzlukla mücadele kapsamında, bu konuda tek bir sorumlu kurum oluşturulması ile yetki ve sorumlulukların dağıtılarak çoklu kurumsal yapı tahsis edilmesi şeklinde iki görüş bulunmaktadır. Ancak özellikle az gelişmiş ülkelerde tekli kurumsal yapının yolsuzlukla mücadelede beklentileri karşılayamadığı, çoklu kurumsal yapıya sahip ülkelerde yolsuzluk seviyesinin daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yolsuzlukla mücadele konusunda tek bir kurum üzerine odaklanmak yerine çoklu kurumsal yapının öncelik olarak düşünülmesinin ve bu yapıdaki kurumların bağımsızlıklarının, saydamlıklarının, hesap verebilirliklerinin ve kaynaklarının artırılmasının daha doğru bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır (Emek ve Acar, 2008, s. 84-85).

Klitgaard'ın değinilen yolsuzluk formülüne atıfla Berkman (2009), yolsuzluk karşıtı formülün; “Yolsuzluk Karşıtlığı = Saydamlık + Hesap Verirlik + Süreklilik” şeklinde olduğunu belirtmekte, yolsuzluğun tespiti ve önlenmesine ilişkin mücadelenin saydamlık esasına dayalı, sürekli ve çok boyutlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (s. 207). Yolsuzluk kavramının çok boyutlu yapısı, hem etkilerinin çok yönlü olmasına sebep olmakta hem de yolsuzlukla mücadelenin çok boyutlu yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda yolsuzlukla mücadelenin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için siyaset, ekonomi, sivil toplum, denetim ve yargı gibi farklı alanları birlikte değerlendirerek bu alanlardaki aktörlerin işbirliği içerisinde hareket etmesine imkân sağlayacak şartların oluşturulması gerekmektedir (Eroğlu, 2020, s. 492).

1.2. KAYIRMACILIKLA İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Kayırmacılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kayırmacılık türlerine ilaveten kayırmacılıkla ilişkili kavramlara ve kavramlar arasındaki ilişkiye göz atmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.



Şekil 1: Kayırmacı Davranışların İki Boyutlu Görünümü (Özler ve Büyükarıslan, 2011, s. 277)

Özler ve Büyükarıslan tarafından geliştirilen model; bir tarafında bireysel (ikili ilişkiler), diğler tarafında toplumsal ilişkiler yer alan dikey doğru ile bir tarafında tarafsızlık, diğler tarafında ise kayırmacılığın yer aldığı yatay doğruyunun kesişiminden meydana gelmektedir. Dikey doğruyunun sol kısmı etik ya da meşru kayırmacılık alanını ifade ederken, sağ kısmı ise etik olmayan kayırmacılık alanını ifade etmektedir. Yatay doğruyunun üst kısmı kişilerarası veya ikili ilişkileri gösterirken, alt kısmı ise toplumsal olarak ifade edilebilecek ilişkileri göstermektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011, s. 277-278). Buradan hareketle kayırmacılığın çok boyutlu bir görünümü ve bireysel ya da toplumsal ilişkiler ile ahlaki-kültürel çevre gibi çok düzeyli kaynakları bulunan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan bu durumun kayırmacılık kavramının net bir biçimde tanımlanmasını ve sınırlarının belirlenmesini güç hale getirdiğini ve ayrıca kayırmacı uygulamalarla mücadele edilmesini zorlaştırdığını da söylemek mümkündür (Özler ve Büyükarıslan, 2011, s. 282).

Özler ve Büyükarıslan tarafından geliştirilen Şekil 1 'de yer alan modelden yola çıkılarak kayırmacılıkla ilişkili temel kavramlar; eşitlik, ayrımcılık, tarafsızlık ve liyakat olarak ele alınmış, kayırmacılık türleri de yine söz konusu model ile uyumlu olacak şekilde tasnif edilmiştir.

1.2.1. Eşitsizlik ve Ayrımcılık Kavramları

Eşitsizlik kavramı sözlükte; “İki veya daha çok şeyin eşit olmaması durumu, müsavatsızlık” şeklinde tanımlanmaktadır. Eşitlik kelimesinin sözlük tanımı; “1. İki veya daha çok şeyin eşit olması durumu, denklik, müsavilik, muadelet. 2. Kanunlar yönünden insanlar arasında ayırım bulunmaması durumu. 3. Bedensel, ruhsal başkalıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi haklar yönünden ayırım bulunmaması durumu.” şeklindedir (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 825). Bu tanımlardan yola çıkarak eşitsizlik kavramının tersi olan eşitlik kavramının hukuk aleminden toplumsal ve siyasal

hayata kadar uzanan bir kapsamı olduğunu ve “ayrım” kelimesi ile bir zıtlık ilişkisi içerisinde bulunduğunu söylemek mümkündür.

Eşitlik kavramının hukuk alanında sıklıkla kullanıldığı ve kavramın bu alan için vazgeçilmez bir terim haline dönüştüğü görülmektedir. Eşitlik temel insani haklardan biri olarak kabul edilmekte ve bu sebeple kişilerin herhangi bir ayrıma maruz bırakılmaksızın eşit muamele görmeyi isteme hakkına sahip olduğu ifade edilmektedir. Hukuk devletinde, eşitlik aynı zamanda devlet yönetimine egemen olan, devlet organları ve idare makamlarını bağlayıcı temel ilkelerden biri olarak sayılmaktadır (Atar, 2017, s. 120). Bu anlamda eşitlik ilkesi, hukuka uygunluk kriterlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Atar ve Çelik, 2018, s. 53).

Eşitlik ilkesi; şekli hukuki eşitlik ve maddi hukuki eşitlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kuralların kapsadığı herkese eşit olarak uygulanması ve kanunların genel ve soyut nitelik taşıması, şekli hukuki eşitlik olarak ifade edilmektedir. Bu eşitlik ilkesinin sınırlı bir görünümü oluşturmaktadır. Şekli eşitliğin ötesinde, maddi hukuki eşitlik ise aynı durumda bulunanlara eşit davranılması olarak tanımlanmaktadır (Özbudun, 2014, s. 156-157).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nde eşitlik ilkesinin farklı yönlerine yer verildiği görülmektedir. Söz konusu Beyannamenin;

-1. maddesinde; “*Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar.*” denmekte ve

- 7. maddesinde; herkesin yasa önünde eşit olduğu ve ayrım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahip olduğu,

-21. maddesinin 2. fıkrasında; herkesin ülkesinin kamu hizmetlerinden eşit olarak yararlanma hakkına sahip olduğu ve aynı maddenin 1. fıkrasında; yapılacak seçimlerde genel ve eşit oy ilkesinin geçerli olduğu,

-23. maddesinde; herkesin herhangi bir ayırım gözetmeksizin eşit işe eşit ücret alma hakkına sahip olduğu ve

-26. maddesinde ise yükseköğretimin yeteneklerine göre herkese tam bir eşitlikle açık olması gerektiği

düzenlenmektedir. Dolayısıyla eşitlik ilkesinin hukuk ile birlikte eğitim, siyaset ve çalışma hayatına yansımalarının da mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

Siyaset bilimi açısından eşitlik “tek biçimli bölüşüm ilkesi” olarak tanımlanmakla birlikte bu kavram aynı olma ya da benzer olma anlamına gelmemektedir. Esasen eşitlik dağıtılmakta olan şeye göre farklı anlamlara gelmektedir. Tüm insanların eşit doğduğu varsayımından hareketle yasal ve siyasi hakların dağıtımında eşitlik, biçimsel eşitlik olarak adlandırılmaktadır. Fırsat eşitliği; tüm insanların aynı başlangıç noktasından hareket ettiği veya eşit yaşam şartlarına sahip olduğu durumu ifade etmek için kullanılmakta, bununla birlikte yeteneğe dayalı yahut çalışarak elde edilenler sonucunda ortaya çıkan sosyal eşitsizlik ise bu bağlamda meşru görülmektedir. Netice eşitliği ise; gelirin, refahın ve diğer sosyal malların eşit biçimde dağıtımı olarak tanımlanmaktadır. Eşitliğin en tartışmalı şekli olan netice eşitliğini, bir kesim adaleti yükselttiği ve toplumu geliştirdiği gerekçesiyle savunmakta, diğer kesim ise aşağı yönlü bir eşitleyici ve toplum mühendisliği aracı olduğu gerekçesiyle eleştirmektedir (Heywood, 2013, s. 522).

Taraflardan en az birinin engellendiği veya mahrum bırakıldığı ve nihayetinde ayrımcılığa uğradığı durumları ifade etmek üzere kullanılan eşitsizlik, insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucudur ve toplumsal süreçlerden kaynaklanmaktadır. Eşitsizliğin en somut hali ise ayrımcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrımcılık, mukayese edilebilecek kişilere karşı nesnel bir sebebi olmaksızın farklı tutum sergilemek ve

muamelede bulunmak olarak ifade edilebilir. Daha açık bir ifadeyle ayrımcılık; farklı durumdaki insanlara karşı aynı tutum ve muamelede bulunmak veya aynı durumdakilere karşı farklı tutum ve muamelede bulunmaktır. Engelleme ve mahrum bırakmaya ilaveten dışlama, imkânları daraltma, küçük düşürme, itibarsızlaştırma ve zorluk çıkarma gibi ayrımcılık biçimleri netice itibariyle bir eşitsizlik doğurmaktadır. Elbette bu kavramların kültür ile yakından ilişkisi mevcuttur. Kültürel yapılar ve bunların getirdiği kabuller bazı insanları diğerleri karşısında avantajlı veya dezavantajlı duruma getirebilmektedir. Örneğin; ataerkil kültürden kaynaklanan cinsiyetçi tutumlar toplumun bir kısmını dezavantajlı duruma getirmekte ve bu kimselerin dışlayıcı, mahrum edici ve sınırlayıcı nitelikte ayrımcı tutum ve davranışlara maruz kalmalarına sebep olmaktadır (Özben, 2018, s. 6-7).

İnsan haklarına ilişkin düzenlenen birçok uluslararası sözleşmede ayrımcılık yasağı hususi olarak düzenlenmekte, bu sözleşmeler ayrımcılık yasağının uluslararası insan hakları hukukunun vazgeçilmez bir parçası haline gelmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte bu sözleşmelerin ayrımcılık yasağının devletler tarafından kabul görmesi hususundaki etkisi yadsınamaz. Çünkü bu sözleşmeler uluslararası yükümlülükler doğurarak taraf devletler açısından bağlayıcı olmakta ve onlara ayrımcılığın önlenmesi konusunda bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu doğrultuda düzenlenen uluslararası sözleşmelerden Birleşmiş Milletler Antlaşması (BM Şartı), İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, ikiz sözleşmeler olarak bilinen Medeni ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi ile Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Avrupa Sosyal Şartı gibi sözleşmelerde genel bir yaklaşım üzerinden ayrımcılık yasağı düzenlenmekte iken, Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşme, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme, Irk ve Etnik Kökene Bakılmaksızın Kişilere Eşit Muamele Edilmesi İlkesinin Uygulamaya Konmasına İlişkin Direktif ile İşe Alma ve Mesleki Açından Eşit Muamelenin Sağlanmasına İlişkin Direktif'te ise belirli ayrımcılık temellerine odaklanılmakta ve spesifik olarak o alana ilişkin düzenlemeler getirilmektedir (Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, 2019, s. 14-17).

Ayrımcılığın esas itibarıyla doğrudan ayrımcılık, dolaylı ayrımcılık ve pozitif ayrımcılık olmak üzere üç türünün olduğunu söylemek mümkündür. Doğrudan ayrımcılık; bir kişinin ırk, etnik köken, cinsiyet, inanç vb. özelliklerinden ötürü farklı muameleye maruz kalmasıdır. Siyahi olduğundan ya da kadın olduğundan dolayı işe alınmama durumu bu ayrımcılık türünün en belirgin örneklerindedir. Dolaylı ayrımcılık ise farklı muameleden değil aynı muamelede bulunmaktan kaynaklanmaktadır. Diğerleri merdivenleri kullandığı için engelli kişilerin de buna mecbur tutulması bu türe örnek olarak verilebilir. Öte yandan pozitif ayrımcılık ise bir kişiye yönelik doğrudan ya da dolaylı ayrımcılıktan doğabilecek dezavantajların bertaraf edilmesi için alınan önlemleri ifade etmektedir (Özben, 2018, s. 7). Buradan hareketle, doğrudan ve dolaylı ayrımcılığın eşitsizlik yaratan bir tutumu ifade ederken pozitif ayrımcılığın ise eşitliği sağlamaya yönelik bir tutumu ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Sözlük anlamı olarak “Pozitif ayrımcılık”; *“Toplumdaki diğer kişiler ile eşit koşullarda yaşamadığı düşünülen belli gruplara çeşitli ayrıcalıklar tanıyarak onları destekleme.”* şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 1943). Pozitif ayrımcılık, bir hizmetin kullanımında veya bir malın ediniminde, işe ya da okula girişte ya da siyasi seçim gibi bazı durumlarda kadınlara, engelli bireylere, yaşlılara ya da belirli etnik kökenden gelenlere ya da ırksal azınlıklar gibi belli gruplara bir takım kolaylıklar sağlanması veya öncelik verilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Her ne kadar ilk bakışta bu tarz uygulamalar eşitlik ilkesine aykırı gibi görünse de, pozitif ayrımcılık kapsamındaki uygulamalar eşitsizlik yaratmanın tersine aslında mevcut bulunan bir eşitsizliğe müdahale amacı taşımaktadır. Bu sebeptendir ki bazı kişi ve gruplara yönelik olarak pozitif ayrımcılık kapsamı içerisinde tanınan ayrıcalıklar, eşitlik ilkesine aykırılık olarak değerlendirilmemektedir (Gözler, 2018, s. 100).

1.2.2. Tarafsızlık Kavramı

İngilizcede “*neutrality*” ve Fransızcada ise “*neutralité*” olarak geçen tarafsızlık teriminin Latince kökenli “*neutralis*” kelimesinden türediği ve bu kelimeye ek olarak İngilizce “*objectivity*” ve “*impartiality*” kelimelerinin de bağlamına göre benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir. Tarafsızlık kavramı kısaca; herhangi bir tarafı desteklememe, kişisel inanç ve duyguların etkisinden sıyrılarak hareket ve tutumlarında gerçeklere dayanma, yansızlık, nesnellik ve nötrlük anlamlarına gelmektedir (www.larousse.fr, 2021; www.dictionary.cambridge.org, 2021). Nötr olma kavramı ise bir yandan nesnel davranma yükümlülüğünü ifade etmekte iken öte yandan müdahil olmama ve bitaraf kalma durumunu da kapsamaktadır (Kondylis, 1998, s. 3, akt. Us Doğan, 2019, s. 322).

Objektiflik türlerinden biri olarak sayılan tarafsızlık, tarafgirliğin karşıtı olarak kullanılmaktadır. Tarafsızlık önyargıdan uzak, açık fikirli bir tutumu ve gayri şahsi ve mesafeli bir duruşu ifade etmektedir (Yücel, 2014, s. 118). Bu bakımdan tarafsızlığın; şahsi, siyasal, kültürel ve benzeri bağlılıklara dayanılarak hareket edilmemesini ve hiçbir kişi, zümre veya kuruma imtiyaz tanınmamasını gerektirdiğini söylemek gerekmektedir (Yücel, 2014, s. 122). Tarafsızlık kavramı başta hukuk, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, tarih, ekonomi ve gazetecilik olmak üzere pek çok alanda kullanılmaktadır. Örneğin hukuk alanında tarafsızlık kavramının, yargının tarafsızlığı ya da diğer bir ifadeyle hâkimin tarafsızlığı hususu üzerinden, kamu yönetimi alanında ise kamu hizmetlerinin sunumunda tarafsızlık konusu üzerinden ele alındığı görülmektedir.

Hukuk alanının temel ilkelerinden kabul edilen yargının tarafsızlığı ya da diğer bir ifadeyle hâkimin tarafsızlığı; hâkimin önündeki uyuşmazlığa ilişkin çözüme varırken duygu, düşünce ve inanç dünyası gibi bütün kişisel özelliklerden ve önyargılardan sıyrılarak yalnızca hukuk normlarını esas alarak hareket etmesini ifade etmektedir. Bu nedenle hâkimin tarafsızlığının, hâkimin davanın taraflarına karşı yansız olmasından daha geniş bir anlama sahip olduğunu söylemek mümkündür. Yargının tarafsızlığı ve bağımsızlığı ideal yargının ayrılmaz iki temel özelliği olarak ifade edilmektedir. Yargının bağımsız olması; bir takım güvenceler sağlanarak hâkimin etki altında kalmasına sebep

olabilecek dış etkenlerden korunması iken tarafsız olması ise bununla birlikte hâkimin iç dünyasının etkilerinden de sıyrılabilmesi şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla bu açıdan yargı tarafsızlığının daha geniş bir anlama sahip olduğu anlaşılmaktadır (İşten, 2014, s. 301-307). Bununla birlikte iki ilke arasında çok yakın bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yargının tarafsız olabilmesi için öncelikle yargının bağımsız olması gerekmektedir. Ancak yargının bağımsız olması yargının tarafsız olması için yeterli değildir. Yargı bağımsızlığı ilkesi yargının tarafsız olabilmesi için uygun zemini hazırlamaktadır. Adaletin tesis edilebilmesi için ise yargının hem bağımsız hem de tarafsız olması gerekmektedir (İşten, 2014, s. 286). Diğer taraftan yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığının, anayasa hukukunun en temel iki ilkesi olarak kabul edilen “hukuk devleti” ve “kuvvetler ayrılığı” ilkeleriyle de yakından bağlantılı olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Özkul, 2016, s. 205).

Hâkimin bir uyuşmazlığı, hiçbir etkiye maruz kalmaksızın bilgi, deneyim ve vicdani kanaatine göre hareket ederek tarafların ve hukuk sisteminin kabul edebileceği ve adil bir şekilde çözebilmesi gerekmektedir. Aksi bir durumda hâkimin tarafgir bir tutumla davanın taraflardan birinin lehine karar vermesi hukuk düzenine olan inancın sarsılmasına sebep olabilecektir. Buradan hareketle yargının tarafsızlığına duyulan güven ile yargı bağımsızlığına ve hukuk sisteminin meşruluğuna duyulan güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Özkul, 2016, s. 214-215).

Kamu yönetimi alanında ise tarafsızlık kavramının kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi konusu bağlamında irdelendiği ve kamu görevlerinin tarafsız bir şekilde ifa edilebilecek nitelikte hizmetler olarak kabul edildiği görülmektedir (Bozkurt ve Ergun, 2014, s. 158). Öte yandan tarafsızlık ilkesinin de kamu personelinin görev yaptığı idarenin ve yaptığı görevin doğal bir sonucu olduğu vurgulanmaktadır. Bu itibarla kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde tarafsızlık; kamu görevlisinden hizmetten yararlananlara karşı eşit mesafeli durması, yansız davranması, ırk, din, dil, cinsiyet, siyasi görüş gibi sebepler dolayısıyla ayırım yapmaması ve ayrıcalık tanımaması olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2017, s. 315).

Tarafsızlığı kısaca taraf tutmanın reddedilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Bu sebeple tarafsız bir aktör olan kamu görevlisinin de hiçbir tür partizanlık veya bağlantısının bulunmaması ve siyasi sempati ve ideolojik eğilimlerinin olmaması gerekmektedir (Heywood, 2013, s. 389). Bunun sağlanabilmesi için tarafsızlık ilkesi kapsamında, kamu görevlilerinin siyasi partilere üye olmalarının siyasi ve ideolojik beyan ve eylemlerde bulunmalarının yasaklanması gibi düzenlemelerin yapılması söz konusu olmaktadır (Eryılmaz, 2017, s. 330)

1.2.3. Liyakat ve Meritokrasi Kavramları

Arapça kökenli Osmanlıca bir kelime olan liyakat; layık olma, uygunluk anlamına gelmektedir (Bozkurt ve Ergun, 2014, s. 158). Yeterlik ile eş anlamlı olarak da kullanılan bu kavram öz olarak *“bir görevi başarı ile yerine getirebilme gücü/kudreti”* olarak ifade edilebilir. Günlük konuşmada da sıkça kullanılan layık kelimesi ise *“nitelikler ve eylemler bakımından bir şeyi elde etmeye hak kazanma/uygun olma”* anlamına gelmektedir (Eryılmaz, 2017, s. 311). Liyakat, özü itibariyle “hak etme” kavramına dayanmaktadır (Canman, 1995, s. 16).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında bu kavramın dar ve geniş anlamda iki biçimde kullanıldığı görülmektedir. Liyakat kavramı dar anlamda; göreve, görevin gerektirdiği bilgi, fiziksel beceri, görgü veya kültür gibi ölçütler bakımından en yetenekli elemanın seçilmesini ifade etmektedir. Bunu sağlamanın en elverişli ve yaygın araçlarından biri ise açık yarışma sınavları olmaktadır. Açık yarışma sınavları ile rekabet ortamı sağlanarak göreve en uygun ve yetenekli kişilerin getirilmesi amaçlanmakta, bu durum aynı zamanda kayırmacılığı da önleyici bir rol üstlenmektedir. Geniş anlamda liyakat kavramı ile rasyonel, etkin ve verimli bir insan kaynakları sisteminin oluşturulmasına zemin hazırlayan kuralların ve uygulamaların bütünü kastedilmektedir. Bu bakımdan sadece işe girişte değil, ilerleme ve yükselme dâhil olmak üzere sürecin tüm aşamalarında işe

uygunluk, yetenek ve performans kriterlerinin dikkate alındığı bir anlayışı ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2017, s. 311). Canman (1995)'a göre öz olarak dar anlamda liyakat göreve en yetenekli elemanların seçilmesi iken, geniş anlamda liyakat ise hizmete girişten emekliliğe kadar objektif kuralların baskınlığı olarak tanımlanabilmektedir (s. 17).

Liyakat kavramı ile bir işe layık olma durumu, kişinin işe uygunluğu kastedilmektedir. Diğer bir ifadeyle liyakat işe giriş ve terfi, görevlendirme ve ödüllendirme gibi durumlarda başka bir etken gözetilmeksizin yalnızca kişinin işe layık olma durumu ve işe uygunluğu değerlendirilerek tercih yapılması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla liyakati esas olan bir sistemde bir kişinin işe alınmasında ve ilerlemesinde en önemli kıstas o kişinin yeteneği olarak kabul edilmekte, din, dil, ırk, cinsiyet ve mensubiyet fark etmeksizin söz konusu görevin gerektirdiği niteliklere en uygun kişinin seçilmesi hedeflenmektedir. Liyakat sisteminin esas itibarıyla yağma/kayıma sisteminin karşıtı olarak kullanıldığı görülmektedir. Gönülaçar (2014); liyakat sistemi ile partizan kadroları oluşturmanın ve siyasi ödüllendirmenin bir yöntemi olan kayırmacılığın aynı iklimde yaşayamayacağını, biri varsa öbürünün olamayacağını vurgulamaktadır (s. 3).

“Spoils system” yani yağma sistemi, Amerika Birleşik Devletlerinde, dönemin başkanı Andrew Jackson'ın federal kamu hizmetinde görev yapan görevlilerin beşte birini doğrudan kendi adamları ile değiştirmesi ile birlikte 19. yüzyıl itibarıyla kurumsallaşmıştır. Bu sisteme göre başkanın değişmesi ile birlikte bilhassa üst düzey yönetim kadroları siyasi atamalarla değişmektedir. Bu sistemde iktidarı ele geçiren parti açısından kamu kadroları adeta bir ganimet olarak görülmekte ve yağma hakkı elde edildiği varsayılmaktadır. Bu sebeple yapılan politik atamalar herhangi bir gizleme çabası olmaksızın açık bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Buna mukabil Avrupa ülkeleri açısından ise daha çok örtülü siyasallaştırmanın tercih edildiği görülmektedir. Almanya'da uygulanan “Berufsverbot sistemi” ile hükümetin ya da bakanların istemedikleri görevlileri emekliye sevk ederek tasfiye etmeleri, bu görevlere kendilerine yakın kişileri atamaları için fırsat yaratmaktadır. Benzer şekilde sessiz sedasız

siyasallaştırma uygulamaları ile 1980'lerde İngiltere ve Fransa'da üst düzey kamu görevlilerinin politize olduğu ve partizan bir görüntü çizdiği dile getirilmektedir (Heywood, 2013, s. 470-471).

Kayıрма sistemi olarak ifade edilebilen bu uygulamaların temelinde iktidarı kazanan partilerin kendi yandaşları ile birlikte gelmeleri, onlarla birlikte gitmeleri ve memurluğun geçici bir meslek olması gerektiği fikri yatmaktadır. Bu sistemin savunucularına göre memurluğun sürekli bir meslek olarak tanımlanması bürokrasiyi kapalı, halktan kopuk bir hale getirmekte ve bürokrasinin denetimi zorlaşmaktadır. Ancak kayırma sisteminde memurların görevde kalmaları tamamen iktidarın elinde olduğundan bürokrasinin siyasetin güdümüne girme riskinin arttığı ve özellikle üst düzey görevlilerin devletin görevlisi olmaktan çıkıp iktidarın görevlisi haline geldiği görülmektedir (Eryılmaz, 2017, s. 371).

Yağma sistemi zikredilen sebeplerle siyaset-yönetim ve siyasetçi-kamu görevlisi ayrımını muğlak hale getirmektedir. Siyasi aktörler açısından bu sistemin çekici olmasının temel nedeni, politikaya bulaşmış bürokratların tarafsız kamu görevlilerine nazaran daha fazla teslimiyet ve bağlılık içinde bulunmalarıdır. Bürokrasinin siyasi eğilime sahip olması aynı zamanda siyasilerin bürokrasiyi daha kolay kontrol edebilecekleri anlamına gelmektedir. Ancak bürokrasinin politize edilmesi bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle siyasi atamalar ile göreve gelmiş kamu görevlilerinin görev süreleri, siyasetçilerin görev süresine bağlı olduğundan, yapılan atamaların geçici olmasına sebep olmaktadır. Bu durum ise uzmanlaşmayı, kalıcı kamu hizmeti anlayışını baltalamakta, devletin devamlılığı açısından bir handikap oluşturmaktadır. Öte yandan yapılan atamalarda yetenek ve ehliyetten ziyade siyasi yakınlığa önem verilmesi, kamu görevini yürütenlerin niteliklerinde düşüşe sebep olmaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetinde liyakat ile siyasi teslimiyetin aynı anda bulunmasının güç olduğunu söylemek mümkündür (Heywood, 2013, s. 470-471).

18. ve 19. yüzyıllarda özellikle ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde uygulanan kayırma/yağma sistemi (spoils system) yerini bireysel yeteneği temel alan merit/yeterlik (liyakat) sistemine bırakmış durumdadır. Bu sistem temel olarak; hizmete girişte eşitlik ve fırsat eşitliği ile rekabeti sağlayacak objektif kıstaslara dayalı yarışma ilkelerine ve aynı zamanda görevin devamlılığını sağlamak amacıyla getirilen kariyer ve güvenlik ilkelerine dayanmaktadır (Yüçetürk, 2000, s. 139-142).

Liyakat sistemi; işe uygun personelin alınması ve yükselme aşamasında yapılacak değerlendirmelerin nasıl olması gerektiğine ilişkin bir takım kuralları bünyesinde barındıran ve kayırmacı eylem ve tutumları reddeden bir yapıdadır. Bununla birlikte en öz ifadeyle liyakat sisteminin “yetenek odaklı” bir sistem olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim pek çok gelişmiş ülkede artık insan yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir dönüşüm yaşandığı ve yetenek yönetiminde ise herkesin yetenekleri nispetinde olanaklara sahip olması gerektiğini savunan ve yeteneğe dayanan yönetim biçimi anlamında kullanılan meritokrasi ve liyakat kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s. 175-176).

Liyakat, kamu yönetiminin ve kamu personel sisteminin en önemli öğelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kamu hizmetlerine girişte, ilerleme ve yükselmede, görevlendirme ve ödüllendirmede sadece yeteneğin, yeterliliğin ve başarının temel alınması prensibine dayanan liyakat sistemi bu anlamda hizmet gerekleriyle bağdaşmayacak her türlü ayrımcılığı reddetmektedir. Liyakat ilkesinin dayandığı üç temel ön kabul bulunmaktadır. İlk olarak, kamu hizmetlerinin ifasının etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi kamunun faydasını artırmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi ise kamu hizmetlerini yürütmekle görevli kimselerin yetenekli, bilgili ve ehliyetli olması ile mümkündür. İkinci olarak, kamu görevleri taraf tutmaksızın yerine getirilebilecek özelliكتedir. Bu hizmetler için siyasal yakınlık gibi öznel kriterlerin aranması kamu hizmetlerinin istikrarı açısından oldukça sakıncalıdır. Son olarak, her vatandaşın kamu hizmetlerine girme hakkı bulunmaktadır. Bu hakkın fırsat eşitliğini sağlayacak bir biçimde kullanılabilmesi ise kamu hizmetine girişte hizmetin gerektirdiği dışında hiçbir şartın aranmaması ile

mümkün olmaktadır. Bu nedenlerle nesnel kriterlere dayalı ve yeterlilik ve ehliyeti temel alan liyakat ilkesinin kamu yönetimine hâkim olması amaçlanmaktadır (Bozkurt ve Ergun, 2014, s. 158-159).

Kamu yönetimi içinde liyakat ilkesinin uygulanması, bürokrasinin üzerinde olumsuz etkilere sahip olan politik atamalara karşı bürokrasiyi korumakta ve bürokrasinin kalitesinin arttırılmasına imkân sağlamaktadır. Kayırmacı uygulamaların engellenmesi bürokrasinin tarafsızlığına katkıda bulunmakta ve vatandaşların devlete olan güven duygusunun artmasını sağlamaktadır. Liyakat ilkesini göz ardı eden siyasi nitelikli atamalar ise bürokrasinin kayırmacılığa yenik düşmesine ve yozlaşmasına sebep olmaktadır (Yıldırım, 2013, s. 361-362).

Liyakat kavramının ayrımcılığı reddeden bir yapısının olduğunu, tarafsızlık ve eşitlik kavramları ile de yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Liyakat sisteminin unsurlarını göstermesi ve liyakat ile kayırmacılık arasındaki zıtlığı ortaya koyması bakımından İngiltere’de bulunan Meritokrasi Partisi’nin manifestosunda yer alan şu ilkeler dikkate değerdir (Gönülaçar, 2014, s. 7);

-Kayırmacılık yoktur; kişinin nereden geldiğine ve ailesine değil, kim olduğuna bakılmalıdır.

-Yandaşlık yoktur; çevrenizdeki insanların ve başkalarının sizin için ne yapabildiği değil, sizin ne yapabildiğinize bakılmalıdır.

-Ayrımcılık yoktur; yetenek esas alınarak her türlü ayrımcılık unsuru reddedilmelidir.

-Fırsat eşitliği; herkes aynı noktadan başlamalı ve yetenekleri ölçüsünde ilerleyebilmelidir.

-Hak edenin-Yeteneğin ödüllendirilmesi; başarı yükseldikçe ödül de yükselmelidir.

Liyakat kavramı irdelenirken ele alınması gereken bir diğer kavram meritokrasidir. Latince kökenli “meritum” kelimesinden gelen merit; bir şeyi hak etme, bir şeye değer olma, övülmeye layık bir niteliğe istinaden verilen şeref veya ödül gibi anlamlara gelmektedir (Yüçetürk, 2000, s. 138-139). Sözlük tanımı olarak meritokrasi; *“kişilerin sosyal statü ya da servetleri nedeniyle değil yetenekleri sayesinde başarı ve güç elde ettiği bir sosyal sistem, toplum ya da organizasyon”* şeklinde ifade edilmektedir (www.dictionary.cambridge.org, 2021). Heywood (2013) ise meritokrasiyi öz bir biçimde *“kabiliyetlilerin/ehliyetlilerin yönetimi”* şeklinde tanımlamakta ve meritokrasinin makamların ve ödüllerin yetenek temelinde dağıtılması gerektiği ilkesine dayandığını belirtmektedir (s. 538). Ona göre meritokrasi düşüncesi temelinde yetenek ve çalışkanlığın bir ifadesi olan liyakate dayanır ve bu sebeple liyakat sistemi olarak da isimlendirilebilir (Heywood, 2013, s. 73).

Meritokrasi teriminin ilk kez Michael Dunlop Young tarafından 1958 yılında *“Meritokrasinin Yükselişi (The Rise of The Meritocracy)”* adlı eserde kullanıldığı görülmektedir. Young’ın söz konusu eserinde, görünürde yetenek, zeka ve çalışkanlığın takdir edilmesi anlamına gelen bu kavramın pratikte uygulanamadığı, güçsüz bir alt sınıfın sosyal hareketliliği gerçekleştirebilmek için fırsat bulamayabileceği ve dolayısıyla yoksul sınıfın yarışın içerisine dâhil olmasının bir anlam taşımadığı vurgulanmaktadır. Gerçekten de meritokrasi temel olarak fırsat eşitliği kavramına dayanmaktadır. Fırsat eşitliğinin ise uygulamaya ne derecede yansıtılabildiği tartışmalıdır. Bu nedenle meritokrasi de eleştirilerden nasibini almakta, dahası eleştirmenlerin bir kısmı bizzat meritokrasinin fırsat eşitliğinin önündeki en önemli engellerden biri olduğunu iddia etmektedir. Bu durum ciddi bir paradoksa işaret etmektedir (Aktan, 2021, s. 10-12).

Meritokrasi kavramının sanayileşmiş/sanayi sonrası toplumlarda tartışılması bir tesadüf değildir. Çünkü bu toplumlar, sanayi öncesi geleneksel toplumlara kıyasla toplumsal hareketliliğe/geçişkenliğe daha elverişlidir. Meritokrasi, toplumsal geçişkenliğin yüksek olduğu ve sınıflar arası geçişin anahtarının bireyin *“yeteneği ve başarısı”* olduğu bir sistemi ifade etmektedir (Torun, 2009, s. 97).

Aktan (2021), meritokratik toplum tasarımının bir ütopya ya da imkânsız ideal olduğunu ifade ederek, daha doğumdan itibaren bazı kesimlerin bir takım ayrıcalıklarla bazı kesimlerin ise dezavantajlarla karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Ona göre; fırsat eşitliğini görmezden gelen meritokrasi boş bir inanç, bir retorik, bir slogan ve bir demagojiden ibaret olan ve statükonun meşrulaştırılması için savunulan bir ütopyadır ve dahası bu ütopya bir distopyaya dönüşmektedir (s. 26-27).

Torun (2009), meritokratik bir sistemin dayandığı teorik zeminin tartışmalı olduğunu savunmaktadır. Ona göre; merit/liyakat kavramının içeriğinin belirsiz olması, herkese eşit fırsatların sağlandığı ve adaletli bir eleme sürecinin sunulduğu iddiası/varsayımı, başarısızlığın temel nedeni olarak bireyin kendisinin gösterilmesi, sistemin hiyerarşik ve yarışmacı bir mantığı benimsemesi ve bu mantığı meşru hale getirmesi bu sistemin aslında görüldüğü kadar eşitlikçi ve adil olmadığını göstermektedir (s. 95). Meritokrasinin fırsat eşitliği ve toplumsal geçişkenliğe yaptığı vurgunun ve herkesin çabası ve yeteneği nispetinde toplumsal hiyerarşide yükselme şansı olduğu vaadinin bir adalet illüzyonu yarattığını, aslında başarısızlığın sorumlusu olarak bireyi göstermesi dolayısıyla sistemin toplumsal eşitsizlikleri meşrulaştırdığını savunmaktadır (s. 98).

Şimşek (2020), Türkçe literatürde meritokrasi ile liyakat kavramlarının birbiri yerine eş anlamlı olarak kullanıldığını ifade etmekte ve aslında farklı anlamlar içeren iki kavramın sınırlarının belirsizleştiğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan pratik bir konumlandırma yapmak adına, sistem olarak liyakat ve düzen olarak liyakat (meritokrasi) şeklinde ikili bir ayrıma gitmektedir. Bu ayrıma göre sistem olarak liyakat; işe giriş ve yükselme aşamalarının bilgi ve yeteneğe dayalı olarak gerçekleştiği her bir tarafından gözlemlenebilir ve anlaşılabilir bir sistemi ifade etmekte iken, düzen olarak liyakat yani meritokrasi ise toplumsal, siyasal ya da yönetsel her türlü gücün sistem üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. Söz konusu etkiler olumlu ya da olumsuz olabilmekle birlikte bireyin sistemin işleyişini gözleme ve anlama kapasitesini zayıflatması dolayısıyla

negatif bir durum olarak ele alınmaktadır. Sistem olarak liyakatte yetenek ve çaba, sosyal hareketlilik ve fırsat eşitliği ile desteklenirken, düzen olarak liyakatin (meritokrasi) ise bunları kısıtlayan bir yapıda olduğu ifade edilmektedir (s. 427-430).

Literatürde meritokrasi kavramının tanımı, anlamı ve kullanımı açısından bir görüş birliğinin bulunmadığı, kavram üzerindeki tartışmaların halen güncelliğini koruduğu ve kavrama yönelik çeşitli eleştirilerin getirildiği anlaşılmaktadır. Öte yandan meritokrasi kavramına yönelik bahsedilen eleştirilerin eşitlik” ilkesini sağlamaya matuf olduğu, liyakatin/ehliyetin önemini azaltmadığı, kurumlar ve toplumlar için değerini düşürmediğini ifade etmek gerekmektedir. Geniş bir okumayla bu kavrama yöneltilen eleştirilerin özünde liyakat ilkesinin eşitlik ve fırsat eşitliği ile birlikte düşünülmesi gerektiği fikrinin yatmakta olduğu, liyakatin/ehliyetin, eşitlik ve fırsat eşitliği ile tamamlanması ve taçlandırılması gerektiği vurgusunun yer aldığı anlaşılmaktadır.

1.3. KAYIRMACILIK KAVRAMI

Kayırmacılık, yolsuzluk kavramına benzer bir şekilde farklı yaygınlık düzeylerinde de olsa tüm toplumlarda karşılaşılan küresel bir olgudur. Bununla birlikte bu iki kavram arasında güçlü bir ilişkinin mevcut olduğunu ve literatürde kayırmacılığın yolsuzluk türlerinden biri olduğu yönünde görüş birliğinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Tarihsel örnekler, kayırmacı uygulamaların insanlığın örgütlü bir şekilde ve topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkmış olma ihtimalinin bulunduğu ve bu uygulamaların insanlık tarihi boyunca var olduğuna işaret etmektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 28).

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlükte “Kayırma” kelimesi “*Kayırmak işi, iltimas*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 1364). Bununla birlikte “Kayırmak” kelimesinin; “*1.Koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek, 2.Birini başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, 3.Birine haksız yere kolaylıklar sağlamak,*

iltimas etmek” biçiminde ifade edildiği görülmektedir. Kayırma ile eş anlamlı kullanılan “İltimas” kelimesinin ise “1.Haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma, 2.Birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma” şeklinde tanımlandığı anlaşılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 1180). Sözlük tanımından da anlaşılacağı üzere kayırma kavramı negatif bir anlam barındırmakta ve bir haksızlık durumu oluşturduğuna dikkat çekilmektedir.

Mülga Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından yayımlanan Kamu Yönetimi Sözlüğünde kayırmacılık; “*Mevki ve makam sahibi kişilerim, iktidar sahiplerinin, bu mevki ve makamdan kaynaklanan olanaklarla; gerek kan bağı, gerekse siyasal görüşleri itibariyle ya da başka özel nedenlerle kendilerine yakın kişiler, mesleki ya da maddi çıkar sağlayacak yönde davranmaları.*” şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram günümüzde, kamu gücünü kullananların, akraba kollama dışında, bilhassa siyasi parti aidiyeti, toplumsal, etnik ya da dini aidiyet, hemşehrilik gibi bir takım benzerlikler nedeniyle bazı kişilere haksız çıkar sağlamasını ve liyakat ilkesine aykırı atama uygulamalarını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. (Bozkurt ve Ergun, 2014, s. 144-145). Kayırmacılığın yolsuzluk türlerinden biri olduğu konusunda bir konsensüs bulunmakla birlikte yolsuzluk türleri sınıflanırken kayırmacılık farklı başlıklar altında gösterilebilmektedir. Örneğin; Berkman (1983)’ın yolsuzluğu siyasal ve yönetsel yolsuzluk olarak ikiye ayırdıktan sonra kayırmacılığı, yönetsel yolsuzluk kategorisinde değerlendirdiği, bu kategori içerisinde ise “dayanışma içerikli yolsuzluk” sınıfında ele aldığı görülmektedir (s. 143).

Kayırmacılık esas itibariyle; kişilerin kendi sosyal grubu olarak kabul ettiği grubun üyelerini grup dışındaki diğerlerine tercih ederek, imkân ve kaynakları bu kişilerin istifadesine sunmak amacıyla gerçekleştirdiği davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Bramoullé ve Goyal, 2016, s. 16) Bununla birlikte oldukça geniş bir kapsama ve anlam yelpazesine sahip olan bu kavramın literatürde çok farklı tanımlarının mevcut olduğu görülmektedir. Bu durum kayırmacılık kavramının ve bu kavramın insan yaşamındaki yerinin antropoloji, siyaset bilimi ve etnoloji gibi sosyal bilimlerden

sosyobioloji gibi fen bilimlerine kadar farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan kavramın farklı disiplinlerce araştırma konusu edilmesi kayırmacılığın farklı düzeylerinin bulunduğuna da işaret etmektedir (İlhan ve Erdem, 2010, s. 136).

Kayırmacılık genellikle resmi örgütlerle olan ilişkilerdeki görünümü açısından ele alınsa da aslında resmi ya da biçimsel olmayan kurumlarla olan ilişkilerde de mevcudiyetini sürdürür. Bu bakımdan kayırmacılık toplumsal sistemin büyük bir kısmına tesir eden ve toplumsal evreni oldukça geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Akrabalık, arkadaşlık, meslektaşlık, aynı dine ya da mezhebe bağlı olma, komşuluk, hemşehrilik gibi toplumsal aidiyet bağlamı içinde bulunmaktan kaynaklanan bağlılıklar veya yakınlıklar, kişinin gündelik hayatın içindeki ilişkilerinde, politik ve iktisadi ilişkilerinde veya kurumlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkabilen kayırmacı davranışlara temel oluşturmaktadır (Aytaç, 2010b, s. 5-6).

Kayırmacı davranışlar, sosyal yaşantıda bir hizmetin görülmesinde tanıdık müşterilere öncelik tanıma veya işlerini hızlandırma, en iyi malı yakınlara saklama gibi farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir. Bununla birlikte bürokratik işlemlerde ise işe alma aşamasında, terfi aşamasında, görev dağılımının gerçekteştirilmesinde ya da ödül verilmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Burada kayırmacı davranışta bulunan tarafın ayrıcalık gösterdiği kişi; bir akrabası, bir komşusu, bir arkadaşı, bir hemşehrisi ya da bir meslektaşı olabileceği gibi aynı zamanda dâhil olduğu partinin veya cemaatin bir mensubu da olabilmektedir (Biber, 2016, s. 8).

Kökeninde mevcut kültürel yapının ve bir takım sosyolojik kaygıların bulunduğu kayırmacılık olgusu, çok uzun zamandır insanlık tarihinde varlığını sürdürmektedir. Bununla birlikte kayırmacılık kapsamında gerçekteştirilen uygulamaların, yanlış ya da etik dışı olduğu konusunda toplumsal bir uzlaşının bulunduğu hususu günümüzde dahi tartışmaya açıktır. Nitekim kişilerin kayırmacı ilişkileri sürdürmesinin en temel

sebeplerinden biri, toplumun bu uygulamalara karşı genel kabulünün mevcut olması ve gerektiğinde kayırmacı uygulamalara başvurulabileceği konusunda müsamaha göstermesidir. Bununla birlikte konu hakkında bireysel düzeyde fikir ayrılıklarının bulunduğunu da belirtmek gerekmektedir (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 5).

Kayırmacı davranışın aktörleri temel olarak “kayıran” ve “kayırlan” şeklindedir. Kayıran; himayeci kültürün içinde yetişen, biz duygusunun baskınlığıyla diğerlerini kolayca ötekileştirebilen, ayrımcı bir kişi olarak karakterize edilebilir. Kayıranı, “eğilimsiz kayıran” ve “eğilimli kayıran” şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Eğilimsiz kayıran, gerçekleştirilen eylemin uygunsuz olduğunu düşünen ve bu sebeple söz konusu eyleme ortak olmak istemeyen fakat dâhil olduğu grupların tepkisinden çekinerek ve çevresinde yer alanların baskısına boyun eğerek gönülsüz de olsa kayırmacı davranışın tarafı haline dönüşen kişi olarak tanımlanabilir. Eğilimli kayıranı ise söz konusu eylemin uygunluğu konusunda değerlendirme yapma gereği duymaksızın kendisine öğretilen bu davranışın tarafı olmaktan çekince duymayan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Eğilimli kayıran için söz konusu eylem, sevdiği kişiyi himaye etme ve ona sahip çıkma olarak görülmekte ve bu durum onun için normal bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Kayırmacı davranışın diğer aktörü olan kayırlan ise özgüveni düşük, rekabetten çekinen ve sorunlarla başa çıkma yeteneği gelişmemiş, başkalarının lütfuna bağlı, bağımlı ve güçsüz bir kişi olarak karakterize edilebilir (Biber, 2016, s. 31-33).

Daha geniş bir bakış açısıyla kayırmacılık ilişkisinin tarafları arttırılabilir. Örneğin Turan (2020) “*kayırmacılık yapan, kayırmacılığı yaptıran, kayırmacılığın yapılmasında aracı olan ve kayırmacılıkta mağdur olan taraf*”lardan söz etmektedir (s. 90). Farklı aktörlerin de dâhil olmasıyla kayırmacılık ilişkisi daha karmaşık bir görüntü sergileyebilir. Özellikle kayırmacılık ilişkisinin gizlenmek istendiği durumlarda aktör sayısı artabilir ve kayıran ile kayırlan dışında, kayırmacılığın yapılmasında aracı rol üstlenen ya da kayırmacılığı yaptıran taraflar ilişkiye dâhil olabilir. Diğer taraftan kayırmacı davranıştan olumlu ya da

olumsuz yönde etkilenen kişiler bulunabilir. Dolayısıyla bu kişileri de ilişkinin bir tarafı olarak nitelemek pekâlâ mümkündür

Kayırmacılık davranışının ana tarafları arasında dikey ve hiyerarşik olarak tanımlanabilecek bir ilişki biçimi mevcuttur. Kayıran taraf, kollayan ve gözeten sıfatlarıyla bu hiyerarşik ilişkinin tepesinde yer almakta iken, kayırılan taraf korunan ve arkalanan olarak hiyerarşinin altında konumlanmaktadır. Kayırılan gördüğü ayrıcalıklı muameleye istinaden hamisine karşı minnettarlık duymakta, bu minnettarlığını ise sadakat, bağlanma ve saygı duyma şeklinde gayri maddi olarak ya da hediye ve rüşvet gibi mal, para veya varlık içeren araçlarla göstermeye çalışmaktadır. Esasen kayırmacı ilişkide her iki taraf da karşılıklı olarak yarar elde etmektedir. Bir yarar değiş tokuşu olarak ifade edilebilecek bu ilişkide kayıran taraf gelir ya da prestij elde ederken, kayırılan taraf ise kolay yoldan bir takım fırsat ve imkânlarla kavuşmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 63). Bu doğrultuda genel olarak akraba ve eş-dost ilişkileri esas alınarak gerçekleştirilen kayırmacı davranışlarda gayri maddi getirinin, siyasi yandaşlık temelinde gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalarda ise maddi getirinin ön planda olduğunu söylenmek mümkündür (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 6).

1.4. KAYIRMACILIK TÜRLERİ

Literatürde kayırmacılık türlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmaların bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte temel olarak kayırmacılık türlerinin;

- Aile-akraba kayırmacılığı (Nepotizm),
- Eş-dost, arkadaş kayırmacılığı (Kronizm)
- Siyasal yandaş kayırmacılığı (Patronaj-Partizanlık-Klientalizm)

olmak üzere üç başlık altında incelenmesi mümkündür (Acar, 2020, s. 23). Söz konusu sınıflandırmanın, kayırmacılık ilişkisi içinde kayırılan sıfatıyla yer alan kişilerin niteliği esas alınarak oluşturulduğu görülmektedir (Ekinci, 2016, s. 2).

1.4.1. Aile-Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm kavramın İngilizce (nepotism) ve Fransızca (népotisme), Latince “*nepos*” sözcüğünden türetilmiş bir kelime olup “yeğen” anlamına gelmektedir. Anlamsal köken olarak ise, -kendileri evlenemeyen ve meşru çocukları olması imkânı bulunmayan-papaların yeğenlerine (kardeşlerinin çocuklarına) çıkar sağlamaları uygulamasına dayanmaktadır (Bozkurt ve Ergun, 2014, s. 145).

İnsanlar arasındaki kan bağı ya da akrabalık duygusu birbirlerine karşı dayanışma temelli bağılıkların kurulmasına zemin oluşturmaktadır. Akrabalık ve aile bağlarından hareketle kişilerin birbirleriyle dayanışma içine girerek arka çıkmaları, ellerindeki imkân ve fırsatları kan bağı bulunan kişilerden yana kullanmaları ya da bu kişilerin kullanımına sunarak ayrıcalık tanınmaları nepotizm kavramı ile ifade edilmektedir. Nepotizmin kısaca akrabalık bağı kapsamındaki himayeci ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanıldığını söylemek mümkündür. Burada akraba olmanın getirdiği “bir olma/birlik olma” duygusunun öne çıktığı görülmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 62).

Özellikle aile ve akrabalık ilişkilerinin görece güçlü olduğu toplumlarda kan bağı bulunan kişilerin birbirine karşı koruyucu ve kollayıcı tutumları bir erdem olarak görülmekte, buna uygun olarak davranmayan kişiler çevre baskısına maruz kalmakta ve uygun davrananlar ise saygınlık kazanabilmektedir. Söz konusu şartlar ise nepotizmin gelişmesi için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Korkmaz ve diğerleri, 2001, s. 22). Ayrıca az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik ve politik koşulların, görece düşük eğitim seviyesinin ve yüksek işsizlik oranlarının da nepotizmin gelişmesi için uygun ortamı hazırladığı görülmektedir. Bu gibi ülkelerde söz konusu şartların insanları birbirine karşı korumacı olmaya yönelttiğini ve toplumu kayırmacılığa karşı daha toleranslı duruma getirdiğini söylemek mümkündür (İlhan ve Erdem, 2010, s. 158).

Kısaca güçlü aile yapıları, yüksek işsizlik oranları, politik yapıların çarpıklığı ve eğitim sisteminin zayıflığı aile-akrabaların kayırılmasına yol açan başlıca nedenler arasında gösterilmektedir. Nepotizmin yaygınlaşması hem çalışanlar hem de örgütler açısından bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Nepotizm en fazla insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetler üzerinde etkisini göstermekte ve en çok işe alım ve yerleştirme süreçlerinde bu uygulama ile karşılaşmaktadır. Ancak, nepotizmin sadece bu süreçleri değil terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları uygulamalarını da etkilediğini söylemek gerekmektedir (Yazıcı ve Seçer, 2018, s. 119).

1.4.2. Eş-Dost, Arkadaş Kayırmacılığı (Kronizm)

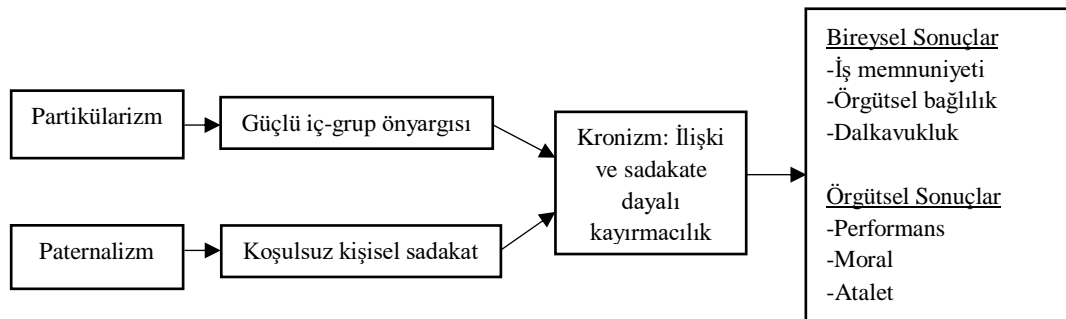
Kronizm, eş-dost kayırmacılığı, yakın kayırmacılığı, ahbap-çavuş ilişkisi gibi isimlerle de anılmaktadır. Bu kayırmacılık türünün sınırları oldukça geniştir. Kişilerin çok çeşitli yakınlık ya da benzerlik bağlamları üzerinden birbirlerine arka çıkma, dayanışma, ayrıcalıklı muamelede bulunma gibi korumacı ve kayırmacı davranışları kronizm kapsamına girebilmektedir. Arkadaşlar-dostlar (Crony) grubuna dâhil üyeler arasında duygusal bağlılıklar meydana gelmekte ve grup üyeleri bu bağlılığa istinaden üçüncü kişilere karşı birbirlerine korumacı bir tutum sergilemektedir (Aytaç, 2010b, s. 5).

Kronizm bir tarafın ikinci bir tarafa iyilik yapmasıyla başlamaktadır. Bununla birlikte bu davranışın kronizm olarak nitelenebilmesi için şu dört kriteri karşılaması gerekmektedir (Khatri, Tsang ve Begley, 2006, s. 70);

- (1) İyiliğin derhal geri dönüşü veya iade edilmesi için açık bir anlaşma olmamalıdır.
- (2) Değerli bir şey verilmelidir.
- (3) Taraflar, sosyal ağ içinde ortak üyeliği paylaşmalıdır.
- (4) Eylem üçüncü bir kişinin zararı pahasına gerçekleşmelidir.

Kısaca kişinin yakın çevresinden kabul ettiği eş-dost olarak nitelendiği insanlara ayrıcalık tanınması, onları koruyup kollaması, işlerini kolaylaştırması ve öncelik tanınması gibi kayırmacı davranışlarda bulunması kronizm kavramı ile ifade edilmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 62). Esas itibarıyla nepotizm ile benzer özelliklere sahip olan kronizmin temel farkı kayıran ile kayırılan arasında akrabalık bağının bulunmaması ve kayırmacı davranışın eş-dost ilişkileri esas alınarak gerçekleştirilmesidir (Korkmaz ve diğerleri, 2001, s. 22). Öte yandan kronizm, komşuların, iş ve okul arkadaşlarının, çeşitli ortamlardan dostluk ve arkadaşlık bağı oluşan kişilerin kayırılmasını ifade ettiğinden nepotizme kıyasla daha geniş bir kitleyi kapsadığı söylenebilir (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 4).

Kronizm, oldukça geniş bir sosyal fenomendir. Yatay ve dikey olmak üzere iki kronizm türünden söz edilebilir. Yatay kronizm, iş ortakları, arkadaşlar ve meslektaşlar gibi akranlar arasında ortaya çıkmaktadır. Yatay kronizm örgüt içi veya örgütler arası akranlar arasında meydana gelirken, dikey kronizm ise örgüt içindeki üst-ast ilişkisine dayanmaktadır. Dikey kronizmin temel olarak kişisel sadakat ile himaye değişimini içerdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla kronizm ilişkisinde, üstün terfi, ikramiye, maaş zammı veya daha iyi bir göreve atama gibi durumlarda astın nesnel performans, yeterlilik veya nitelikleri yerine onun kişisel sadakatini öncelendiği ve liyakatin arka plana itildiği görülmektedir (Khatri ve Tsang, 2003, s. 290-291).



Şekil 2: Örgütsel Kronizm Modeli (Khatri ve Tsang, 2003, s. 292)

Khatri ve Tsang (2003) tarafından geliştirilen ve kronizmin kültürel sebeplerini, bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçlarını gösteren model oldukça dikkat çekicidir. Her kültür yapısı içinde faaliyet gösteren örgütte kronizm çeşitli derecelerde var olsa da, bazı kültürel değerlerin kronizmin gelişmesine elverişli bir ortam yarattığı kabul edilmektedir. Söz konusu modele göre bu kültürel değerlerden en önemli ikisinin “patrikülarizm” ve “paternalizm” olduğu vurgulanmaktadır (s. 291). Partiküralizm kolektivist toplumlarda hâkim olan ve bir kişiye nasıl davranılması gerektiğine ilişkin standartların, kişinin ait olduğu gruba bağlı olduğu bir düşünme tarzı olarak ifade edilebilir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 520). Hamilik/Babacanlık olarak da adlandırılan paternalizm, benzer şekilde hiyerarşik ilişkilerin baskın olduğu toplulukçu kültürlerde sıklıkla görülen bir olgudur. Buna göre ilişkide görece üst konumda bulunan tarafa koruyucu, kollayıcı ve yol gösterici bir rol biçilirken, ast olarak tanımlanan taraftan ise itaatkar bir tutum beklenmektedir (Aycan, 2001, s. 2).

Bahsi geçen model, bu iki kültürel koddan partiküralizmin güçlü iç-grup ön yargısının gelişmesine zemin hazırladığı, paternalizmin ise koşulsuz kişisel sadakatın oluşmasına imkân sağladığını vurgulamakta ve bunların kronizmin temel iki öncülü olduğunu ifade etmektedir (Khatri ve Tsang, 2003, s. 291). Kronizm kapsamındaki uygulamaların hem bireysel hem de örgütsel etkileri bulunmaktadır. Kronizm grup dışı üyelerin örgütsel bağlılığını ve iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve kişilerde dalkavukça davranışların artmasına sebep olmakta, etkinliği ve verimliliği negatif etkileyerek örgüt performansının düşmesine yol açmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003, s. 298-299).

1.4.3. Siyasal Yandaş/Yakındaş Kayırmacılığı (Patronaj – Partizanlık - Klientalizm)

İktidara gelen siyasi partilerin, seçmen gruplarına, destekçilerine veya siyasi çıkar ve bağlantılar üzerinden kendi cephesinde kabul ettiği kesime çeşitli yollarla ayrıcalıklı işlemler yaparak bu kişilere haksız menfaat sağlamaları siyasal yandaş/yakındaş

kayırmacılığı kapsamına girmektedir (TEPAV, 2006, s. 30). Siyasal yandaş/yakındaş kayırmacılığı; patronaj, partizanlık ve klientalizm olarak üçe ayırmak mümkündür.

Patronaj; bir kişinin niteliklerine ya da hak edip etmediğine bakılmaksızın siyasi bağlantıları nedeniyle veya iktidarın çıkarı olduğu için tercih edilmesi olarak tanımlanabilir (Transparency International, 2009, s. 32). Patronaj kavramı; bir haminin (zengin veya nüfuzlu bir koruyucunun) desteği ya da sponsorluğu olarak ifade edilebilir. Patronaj bürokratik atamalarda, terfilerde ve iş sözleşmelerinde kullanılmakta, meşru siyasi etkinin sınırlarını ve liyakat ilkesini ihlal etmektedir. Patronaj kapsamında yer alan davranışların temelinde güç, zenginlik ve statü kazanma arzusunun bulunduğunu söylemek mümkündür (U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2021).

Siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurumlarında görev yapan özellikle üst düzey bürokratları siyasi yandaşlık ve ideolojik yakınlık gibi unsurları gözeterek yeni kişilerle değiştirmesi sıkça karşılaşılan bir durumdur. Literatürde bu durum patronaj olarak ifade edilmektedir. Aşırı patronaj ise bazı bakanların farklı pozisyonlara atama yapma ve yeni danışmanlar istihdam etme konusunda sınırsız güç ve yetkiye sahip olması olarak tanımlanabilir. Patronaj pek çok toplumda var olan yaygın siyasi yolsuzluk türlerinden birini oluşturmaktadır (Aktan, 2015, s. 54).

Patronaj kavramına yükledikleri anlam bakımından antropologlar ve siyaset bilimciler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Patronaj, antropologlar açısından bir tür sosyal ilişki anlamına gelirken, siyaset bilimciler için siyasi partilerin bir özelliğini ifade etmektedir. Patronaj üzerine çalışan antropolog, "ikili sözleşmeleri" dikkate alırken, siyaset bilimci ise resmi bir organizasyonu incelemektedir. Öte yandan antropologlar için patronaj kalıcı bir ilişki olarak ele alınmakta iken, siyaset bilimi açısından patronaj en açık biçimde seçim kampanyaları sırasında dile getirilmektedir. Antropologlar açısından patronaj giderek tarihsel bir fenomen olarak görünmekte iken, siyaset bilimi açısından patronaj çağdaş meselelerle daha ilgili görünmektedir. Bununla birlikte iki perspektifin örtüşen

yanları da bulunmaktadır. Örneğin; "patron-müşteri" bağlarının, bir siyasi parti tarafından yönlendirilen patronaj sistemi içindeki belirli ilişkileri karakterize ettiğini söylemek mümkündür. Ancak yine de patronaj sistemini basitçe bir dizi patron-müşteri bağına indirmek olanaksız görünmektedir. Şüphesiz siyasi partiler bir dizi "ikili sözleşme"den çok daha fazlasını ifade etmektedir (Weingrod, 1968, s. 379-381).

Bir diğer siyasal yandaş/yakındaş kayırmacılığı türü partizanlıktır. Partizan kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılan "partici" kelimesi Türkçe sözlükte; "*Siyasi gücünü yalnız kendi yandaşlarına çıkar sağlamak için kullanan kimse.*" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 1893). Siyasal kayırmacılık olarak da ifade edilen partizanlık ise; bir siyasi partinin, iktidar olmanın getirdiği imkân ve fırsatları kendi destekçilerine ve seçmenlerine ayrıcalık tanıyarak sunması, bu kitleye haksız menfaat sağlaması olarak ifade edilebilmektedir (Özsemerci, 2003, s. 21).

Yapılan atamalarda politik amaçların ve parti düşüncelerinin ön planda tutularak, liyakat yerine partiye yakınlığın ölçüt olarak alınması yönetimin siyasallaşmasını da beraberinde getirmektedir. Yönetimde partizanlaşmanın ve patronajın en uç örneği ise daha önceki bölümlerde ayrıntılarına yer verilen ve geçmişte Amerika Birleşik Devletlerinde uygulanmış olan "kayıрма/yağma/ganimet sistemi (spoils system)"dir. Söz konusu sistemde seçimi kazanarak iktidara gelen parti bütün memurlukları parti yandaşlarına dağıtma hakkına sahip olmakta, parti yönetimince bu kadrolar bir ganimet olarak görülmekte ve yandaşları ödüllendirme vasıtası olarak kullanılmaktadır. Bu sisteminin uygulanmasından vazgeçilmiş olsa da günümüzde hala yapılan atamalarda partililiğin ön planda tutulması, hizmet ve imkânların sunulmasında parti taraftarlarına ayrıcalık tanınması gibi uygulamalarla karşılaşmaktadır (Tutum, 1976, s. 28-29). Hükümetlerin parti programlarının uygulanmasında stratejik görev yapan belli pozisyonlara politik atamalar yapmaları normal kabul edilmektedir. Ancak bu makamların tek tek belirlenmesi gerektiği ve belirli sınırdan ve olabildiğince az kalması gerektiği ifade edilmektedir. Bu makamlar dışındaki kamu görevlilerinin nitelik ve performanslarına göre atanması ve yükseltilmesi gerektiği, böylelikle şeffaf ve adil bir sistemin kamu

görevlilerine motivasyon kaynağı olacağı, bürokrasinin daha verimli ve etkin işleminin sağlanacağı ve vatandaş, siyasetçi ve bürokratin kamu yararı noktasında birleşeceği vurgulanmaktadır (Gönülaçar, 2014, s. 18).

Klijantalizm İngilizce müşteri anlamına gelen “*client*” sözcüğünden türemiş bir terimdir. Klijantalizm, siyasal iktidarın seçmeni bir müşteri olarak görmesi ve bu doğrultuda bir ilişki kurması olarak özetlenebilir ve bu nedenle müştericilik olarak da kullanılmaktadır (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 4). Klijantalizm; güçlü ve/veya zengin bir “patron” ile kendisinden daha zayıf “müşteriler ya da takipçiler” arasında kaynaklar, hizmetler ve iyiliklerin alışverişini ifade eden gayri resmi sömürü sistemi olarak ifade edilebilir. Tipik olarak, resmi yönetim yapılarının yeterli kaynakları sağlayamadığı, toplumun zayıf ve/veya marjinalleşmiş üyelerini bunları sağlayabilecek güçlü figürlerden yardım istemeye terk ettiği ortamlarda bulunmaktadır. Güçlü tarafın elinde tuttuğu gücü kötüye kullanarak özel fayda (seçim desteği) için dağıtması bu sistemin yolsuzluk boyutunu net biçimde ortaya koymaktadır (U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2021).

Klijantalizm aşağıda sıralanan özelliklerle ayırt edilebilen özel bir ikili değişim türü olarak tanımlanabilmektedir (Kaufman, 1974, s. 285):

- (a) eşit olmayan güç ve statüdeki aktörler arasında meydana gelen bir ilişkidir,
- (b) karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır; sürdürülmesi, her bir aktörün diğerine mal ve hizmet sunarak elde etmeyi beklediği getiriye bağlı olan ve beklenen ödüller gerçekleşmediğinde sona eren, kendi kendini düzenleyen kişilerarası bir değişim biçimidir,
- (c) ilişki tikelci ve özeldir.

Klijantalizm kapsamında değerlendirilecek politikaların düşük üretkenlik ve yüksek eşitsizlik koşullarında daha yaygın olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu kayırmacı ilişkilerin gelişkinliği sosyal ilişkiler ve gelenekler, devletin ve ekonominin temel

özellikleri ve vatandaşlara sunulan seçenekler dâhil olmak üzere ülkenin kültürel ve sosyopolitik bağlamı ile yakından ilgilidir. Kültür ve sosyal ilişkiler bakımından, sosyal gruplar arasındaki güç dengesi, bağımlılık ilişkilerinin derinliği ve toplumun “seçkin sınıf” olarak nitelenen kişilere ne ölçüde güvendiği oldukça önem taşımaktadır. Bu faktörler klientalizm olarak tanımlanan ilişkilerin gelişmesine imkân sağlayan sosyal bir ortam yaratabilmektedir. Öte yandan özel sektörün nispeten zayıf olduğu ve kamu sektörünün önemli bir para ve yardım kaynağı olduğu, politika oluşturma ve kaynak tahsisinin şeffaf olmadığı, liderlerin devletin kaynaklarını ganimet olarak gördüğü durumlarda bahsi geçen ilişkilerin gelişmesi ihtimali daha fazla olmaktadır (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002, s. 22).

Siyasal yandaş/yakındaş kayırmacılığında kayırma davranışı siyasi güce dayandırılmaktadır. Temelinde ise ayrımcı bir zihniyet, iktidar partisinin yönetim gücünü farklı siyasal görüşteki kişilerle paylaşmak istememesi, siyasal kayırmaya dayalı alt kültür, politik kadrolaşmanın meşru görülmesi ve ideolojik saplantılar yatmaktadır (Biber, 2016, s. 28-29). Siyasal yandaş/yakındaş kayırmacılığı bağlamında kurulan ilişkilerde kayırılan grup; bizden olan, partiden olan, parti için çalışan, liderin yanında olan, sadakatini ispat edenler sınıfına girenlerdir. Kayırmacı ilişki bu gruptaki kişilere ayrıcalıklı işlem yapılması ve haksız yere kolaylıklar sağlanması, ihalelerde ve devlet kadrolarına istihdamda öncelik verilmesi, gizlilik dereceli bilgiler verilmesi gibi pek çok fiil ile karakterize olmaktadır (Aytaç, 2010a, s. 86).

Literatürde bu başlık altında patronaj, partizanlık ve klientalizme ek olarak suvasyon (gönül yapma), rant kollama, lobicilik, oy ticareti ve hizmet kayırmacılığı gibi türlere ve farklı tasnif biçimlerine yer veren çalışmaların olduğunu da ifade etmek gerekmektedir (TEPAV, 2006; Özkanan ve Erdem, 2014; Yıldırım, 2013).

2. BÖLÜM

KAYIRMACILIĞIN BİREYSEL VE TOPLUMSAL KÖKENLERİ İLE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Kayırmacılığın birey-örgüt-toplum üçgeninde irdelendiği bu bölüm iki kısımdan oluşmaktadır. Kayırmacılığın toplumsal yapı ile olan ilişkisinin açıklandığı ilk kısımda; toplumsal yapıların işleyişi, bireyin toplumsal dünyayı algılayış biçimi ve onun içindeki konumu, kayırmacılık ilişkisinin özellikleri ve bu ilişkinin taraflarının davranışlarına kaynaklık eden sosyal ve psikolojik etmenler, sosyal sermaye kavramı ve modern yaşamın kayırmacı ilişkiler ile bağlantısı analiz edilmektedir. İkinci kısımda ise kayırmacılığın örgütsel boyutu ele alınarak, kayırmacılığın örgütsel işleyişin hangi aşamalarında görüldüğü, kayırmacılığın örgütsel sebepleri ve örgütsel etkileri literatürde bu konuda yapılmış çalışmalar üzerinden ele alınmaktadır.

2.1. KAYIRMACILIĞIN BİREYSEL VE TOPLUMSAL KÖKENLERİ

Toplumsal yapılar doğası gereği farklılıklar içermekte, insan ise toplumsallaşma sürecinde benzerleri ile birlikte güvenli bir paylaşım alanı oluşturma isteği duymaktadır. Bu sebeple insanlar arasında bir kümeleşme meydana gelmekte, bu durum insanların topluluk içinde yakın ve benzerleri arasında yer almaları ile sonuçlanmaktadır. Benzerler arasında birlik sağlamaya dönük bu doğal arzu aynı zamanda kayırmacı ilişkilerin de kökenine işaret etmektedir. Dolayısıyla insanların karmaşık sosyal yapılar içindeki güvensizlik ve belirsizliği minimize etmek amacıyla güven kavramı üzerinden benzerler topluluğu meydana getirme istekleri kayırmacı fiillerin temelini oluşturan kaynaklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Asunakutlu, 2010, s. 49).

Bireyler toplumsal dünyayı bir takım kategorileştirmeler üzerinden algılamaktadır. Temel olarak “biz” ve “onlar” şeklinde ifade edilecek bir ayrım üzerinden sosyal sınıflandırma şekillendirilmektedir. Bu sınıflandırma insanların zihinlerinde bazı şemaların belirginleşerek çeşitli yargı ve önyargıların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ekinci, 2016, s. 41). Aynı zamanda insanlar temel olarak kendilerine benzeyen kişilerden daha

fazla hoşlanma ve bu kişilerle birlikte bulunma eğilimindedir. Bu bakımdan iletişime geçtikleri kişileri grup-dışı üye ve grup-içi üye olarak kategorize etmektedir. Grup-içi üyeler kişinin kendisine benzettiği ve birlikte bulunmak istediği kimseleri ifade etmekte olup bu üyeler grup-dışı üyelerine nazaran daha fazla güven duyulan ve desteklenen kişiler olmaktadır. Öte yandan grup-dışı üyeler ise kişinin kendisine benzemeyen ve birlikte bulunmak istemediği kimseleri ifade etmekte ve bu üyelere grup-içi üyelerine kıyasla daha az güven duyulmakta ve daha az destek verilmektedir (Ekinci, 2016, s. 46).

Güven eksikliğinin yüksek ve toplulukçuluğun baskın olduğu kültürlerde, aynı soydan gelmek, aynı şehirde doğmuş olmak, aynı okuldan mezun olmak, aynı dinden ya da mezhepten olmak, aynı politik görüşü paylaşmak gibi çok çeşitli nedenlerle grup-içi olarak kabul edilebilecek üyelere karşı daha fazla güven ve bağlılık duyma eğilimi görülmektedir. Bu eğilimlerin gereğinden daha fazla değer bulduğu ortamlarda sınırsız ve sorgusuz bağlılığa doğru bir yönelim ortaya çıkmakta, bu durum ise kayırmacı uygulamaların oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Dağlı ve Aycan, 2010, s. 168-169). Gerçekten de kültürel normların yapısı ile kayırmacı uygulamaların algılanış biçimi arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Söz gelimi toplulukçu kültürde yeğenini işe almayan bir üst düzey yönetici kınanabilirken, bireyci kültürde ise bu durum takdirle karşılanabilmektir. Dolayısıyla kayırmacılığın iyi ya da kötü bir olgu olarak nitelenmesi dahi kültürel normlar ile ilişkili bulunmaktadır (Dağlı ve Aycan, 2010, s. 175).

Grup-içi ya da grup-dışı sınıflandırmasının arkasında “bizlerin değerli iken başkalarının değersiz olduğu” düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce biçimi aşılması ve uzlaşılması zor olmakla birlikte aynı zamanda biz ve onlar grubu arasındaki sınırları keskinleştirmekte ve gerilimi arttırmakta iken öte yandan grup üyeleri hakkında olumlu, grup dışındaki üyeler hakkında ise olumsuz düşünce ve tutumların gelişmesine kaynak teşkil etmektedir (Özben, 2018, s. 10). Kişinin toplumsal hayatta yerini belirlemesi sürecindeki temel dinamiklerine ve toplumsal davranışlarının nedenlerine ilişkin açıklama getiren ve yukarıda değinilen sosyal kimlik kuramı ve benzerlik-çekim teorisi aynı zamanda

kişilerin kayırmacı davranışlarının da sosyo-psikolojik temellerini anlamak açısından oldukça önem arz etmektedir (Ekinci, 2016, s. 32).

Kayırmacı tutum ve davranışların tamamının esas itibariyle insan tercihlerinin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. İnsan toplumsal yapı içerisinde, güç sahibi olma, kabul ve saygı görme ve süreklilik gösterme gibi bir takım isteklere sahip bulunmaktadır. İnsanın benzer ya da biz grubundan kabul ettiği kişilere yönelik olarak kayırmacı davranışlarda bulunmasının temelinde ise “güven” ve “güç” kavramlarının bulunduğu görülmektedir. Kaynakları kontrol eden taraf, gücü sürdürme ve merkezleme çabasının bir uzantısı olarak grubundan gördüğü ve diğerlerine kıyasla güvenli olarak nitelediği kişilere yönelik korumacı bir tutumla kayırmacı davranışlarda bulunmakta ve koşulların bu kişiler lehine işlemlerini sağlamaktadır. Böylece diğer grubundan olanların yaratacağı muhtemel tehdit bertaraf edilmekte ve bu sayede gücün kontrol altında tutulduğu güvenli bir alan yaratılmaktadır. Ancak belirli bir grubun gücü elinde tutması ise oligarşik bir yapının doğmasına sebep olmaktadır (Asunakutlu, 2010, s. 57).

Kayıрма ilişkisi temel olarak bir sosyal alışverişi ifade etmektedir. Bu ilişkide taraflar arasında karşılıklı olarak fayda-itibar değiş tokuşu gerçekleşmektedir. Burada açıkça ifade edilmemiş ve hesaplanmamış olsa da örtülü bir alışveriş mevcuttur. Bu alışveriş sonrasında taraflar arasındaki güven, sosyal bağlılık ve minnet duygusu tazelenmekte ve hatta artmaktadır. Dolayısıyla kayırmacılık ilişkisi özetle, karşılıklılık esaslı çerçevesinde yürütülen sosyal bir alışveriş olarak ifade edilebilir. Bu davranışı geleneksel toplumlarda daha net bir şekilde görülebilen değiş-tokuş rejimi ve hediyeleşme geleneği çerçevesinde değerlendirmek mümkündür (Aytaç, 2010b, s. 8-9). Değiş-tokuş rejimi ve hediyeleşme geleneği, toplumsal ilişkilerin karşılıklılık ilkesine dayalı olarak verme ve alma temelinde kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Veren taraf gücü ve iktidarı temsil etmekte ve bu ilişki içerisinde üst sınıfı temsil eden verenin toplumsal itibarı yükselmektedir. Alan taraf ise kişisel faydayı temin etmekle birlikte veren kişiye karşı minnettarlık duygusu ile bağlılık ve sadakatini göstermektedir. Alan tarafın minnettarlık dolu ruh hali, onu karşılığını verme mecburiyetinde hissetmeye itmekte ve bu durum onu veren tarafın

isteklerine açık hale getiren bir psikolojik kırılma noktasında tutmaktadır. Bu tarz ilişkiler toplumsal hayattaki bağımlılık ilişkilerini güçlendirmekte, himayeci ilişkilerin kültürel kalıba dönüşmesine yol açmaktadır. Çünkü verme, maddi araçlarında ötesinde, arka çıkma, koruma, kollama, himaye etme, yardıma koşma, işini çözme, babalık yapma şeklinde gerçekleşmektedir. Bu sayede alan tarafın rekabet etmesi ve risk alması gerekmeden, kaygı ve endişe duymadan hayatını sürdürme imkânı doğmaktadır. Ancak toplumsal kültürün içine işleyen bu hediyeleşme ve değiş-tokuş ilişkilerinin organizasyonel yapılarda yolsuzluk türlerine ve bilhassa kayırmacı davranışlara dönüşmesi pekâlâ mümkündür (Aytaç, 2010b, s. 12-13).

Kayıрма ilişkisi içerisinde gerçekleşen alışveriş sonucu her zaman maddesel bir çıkar söz konusu olmayabilir. Nitekim duygusal veya geleneksel bağlılıklar ya da yükümlülükler, nüfuz sahibi kişilerin bu güçlerini bir etki aracı olarak kullanması da kayırmak için bir sebep teşkil edebilmektedir. Öte yandan kayırma talebini yerine getiren, kendisinin ya da “grubunun” ileride kayırılmaya ihtiyacı olduğu zaman kayırma talep eden kişiden yardım isteyebilme fırsatına sahip olma düşüncesiyle de kayırmacı davranışta bulunabilmektedir. Diğer bir ifadeyle kayırması karşılığında elde ettiği “potansiyel bir kayırılma” kazancı da bu davranışı teşvik edebilmektedir (Berkman, 1983, s. 27; Tosun, 2002, s. 26). Bu tür bir ayrıcalık genellikle illegal bir işlemin yapılmasından ziyade legal bir işlemin hızlandırılması veya hukuki sınırlar dâhilinde bir takım kolaylıklar sağlaması şeklinde gerçekleşmektedir. Kanuni olmayan bir işlemin ise rüşvet gibi maddi çikara dayalı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Berkman, 1983, s. 28).

Kayırmacı davranışlara zemin oluşturabilecek bir başka kavram ise sosyal sermayedir. Sosyal sermaye, kişilerin ortak gayelerini gerçekleştirebilmeleri ve nüfuzunu arttırabilmelerine olanak sağlayacak bilgi ve bağlantıları ifade etmekte, bu tarz bağlantıların güçlü olması ise kollamacı, kolaylaştırıcı, himaye edici ilişkilerin kurulmasının önünü açmaktadır. Elbette geniş bir sosyal sermayeye sahip bir kişi için bu durum büyük bir avantaj sağlamakta, kişinin amacına bu kanalı kullanarak informal yollardan ulaşmasına imkân tanımaktadır. Öte yandan bu durum böyle bir sermayeye

sahip olmayan kişilerin aleyhine işlemekte ve sosyal sermayeye dayalı ilişkilerin rasyonel ölçüleri aşması ise eşitlik ve adalet ilkelerine zarar vermektedir. Nitekim sosyal sermaye kavramı toplum arasında “adamı olmak” olarak ifade edilmekte ve sosyal sermayenin kayırmacı yönüne vurgu yapılmaktadır. Bugün dahi rasyonel işlediği varsayılan modern kurumsal yapılar içerisinde informaliteye kapı aralayan sosyal bağlılıkların bulunduğu görülmektedir. Elbette kişilerin sahip oldukları sosyal ağlar kendilerine sosyal ve duygusal yönden faydalar getirmekte ve güven duygusu hissetmelerini sağlamaktadır. Bu doğrultuda modern hayatın bireyselci ve atomize yaşam şeklini dikte ettiği ve bir çözüm yolu olarak ise kişileri aidiyet grupları oluşturmaya ittiğini söylemek mümkündür. Ancak bu durumun aynı zamanda kayırmacı davranışlara gebe olduğu da gözden kaçmamalıdır (Aytaç, 2010b, s. 16-20). Öyle ki modern yaşamın bireysel çıkar odaklı yaşam şeklinin bazı ahlaki ölçülerin zedelenmesine sebep olduğu ve pragmatizmin de yükselişiyle birlikte menfaat teminine yönelik bireysel taleplerin arttığı görülmektedir. Pragmatizmin ve çıkarıcılığın bileşiminden oluşan bu zihniyet ise kişilerin kayırmacı eylemleri bir hak ya da meşru bir faaliyet gibi görmesine sebep olmakta ve onları ilişkide buldukları cemaatimsi topluluklara bağımlı hale getirmektedir (Aytaç, 2010b, s. 22-23).

İnsanları kayırmacı davranışlara yönelten ya da bu davranışların kolaylıkla sergilenmesine olanak sağlayan şartlara ilişkin olarak bilimsel zeminde daha fazla araştırma yürütülmesi kayırmacılık olgusunun boyutlarının netleşmesi bakımından oldukça önemlidir. Bununla birlikte bu tarz davranışların büyük oranda yaygın olduğu geniş bir kesimin üzerinde mutabık kaldığı hususlardandır. Hemen her kademedeki insanın “yakınlık” kavramına dayalı olarak gerek resmi işlerinde gerek sosyal ilişkilerinde informel kanalları kullandığı kabul edilen bir gerçektir. Daha da ötesi insanlar legal işlerini görmek amacıyla dahi bir aracı arayışına girmekte ya da kendilerini kayırmacı ilişkiler kurmak durumunda hissetmekte ve sıklıkla bu yola başvurmaktadır. Bu durum insanın benliğinin himaye edilmeye dönük olması ve bu şekilde sosyalleşmesi ile doğrudan ilgilidir. Öte yandan insanın yapısından kaynaklanan bazı zafiyetler ve ihtiyaçlar ile birlikte çıkar odaklı bir yaşam anlayışı, emek sarf etmeksizin kolay yoldan sonuca ulaşma dürtüsü, başkalarından önce fırsat ve imkânlarla ulaşma arzusu ayrıcalıklı olma ve himaye edilme isteğini arttırmaktadır. Ayrıca toplumsal ve iktisadi şartlar ile

bireyciliği kutsayan kapitalist ahlak bu isteklerin vücut bulmasına uygun bir zemin oluşturabilmektedir. Böylece yasal olanla yasal olmayan arasındaki sınırın iç içe geçerek belirsizleşmesi ve hatta önemsizleşmesi gündeme gelmekte, kayırmacı ilişkiler içine girmenin rahatsız edici yanı ve ahlaki engel ortadan kaldırılmaktadır (Aytaç, 2010b, s. 23-24).

Kültürel değerler ve pratikler kayırmacılık ile yakın bir ilişki içerisindedir. Bu anlamda “güven”, kültür ile kayırmacılık arasındaki ilişkiye aracılık etmesi bakımından öne çıkmaktadır. Güven ihtiyacı ve belirsizlikten kaçınma isteği kayırmacılığın temel toplumsal kökenlerine işaret etmektedir. Belirsizlikten kaçınma isteğinin ve güç mesafesinin yüksek olduğu, kolektivizmin ve aile çıkarlarının ön planda tutulması eğiliminin baskın olduğu kültürel yapılar, kayırmacılığın gelişimi için uygun bir ortam yaratmaktadır (Im ve Chen, 2020, s.417). Çünkü bu özelliklere sahip bir kültürel yapıda, kişiler başkalarına karşı daha fazla güvensizlik sergileme eğilimine sahip olmaktadır (Im ve Chen, 2020, s.436).

Kayırmacılık faaliyetlerinin çoğalmasına imkân veren hususların başında bu faaliyetlere karşı etkili toplumsal bir tepkinin ortaya konulamaması gelmektedir. Buna ilaveten kayırmacı davranışların normalleşmesi, bu tarz davranışların genel itibariyle gizli olarak gerçekleştirilmesi ve ispatının oldukça zor olması, ispatı mümkün olsa bile cezasız kalması veya hafif bir ceza ile olayın geçiştirilmesi kayırmacı ilişkilerin yayılmasına sebep olmaktadır (Biber, 2016, s. 34). Öte yandan bir ülkedeki demokrasi anlayışı ve demokrasi düzeyi, ekonomik gelişmişlik ve refah seviyesi ile toplumun kültürel yapısı ve eğitim seviyesinin de kayırmacılığın yaygınlık düzeyini etkilediği ifade edilebilir. Örgüt düzeyinde ise temel etkenlerin kurumsallaşma ve şeffaflık düzeyi ile profesyonelliğin ve liyakat sisteminin yerleşiklik düzeyi olduğunu söylemek mümkündür (Turan, 2020, s. 1-2).

Kayırmacılık temelinde sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik nedenlerin bulunduğu birden fazla yönü ve boyutu bulunan bir sorun olduğundan kayırmacılıkla mücadele etmek oldukça zor olmaktadır. Bu sebeple kayırmacılıkla mücadelenin, kayırmacılığın nedenlerini oluşturan tüm faktörlere karşı topyekûn bir şekilde yapılması gerekmektedir (Tunçer, 2017, s. 54). Esas problem kayırmacı ilişkilerin diğer kişilerin haklarını ihlal ettiğinin, adalet ve eşitlik ilkelerini ihlal ettiklerinin ve uzun dönemde toplumda yarattıkları yıkıcı etkinin hesaba katılmamasıdır. Bu nedenle kayırmacı davranışlara karşı azami hassasiyetin gösterilmesi ve bu tarz davranışlara tepkilerinin artması gerektiği, kültürel ve bireysel bilinç düzeyinin yükselmesinin ve toplumsal sorumluluk duygusunun artmasının ise kayırmacı ilişkiler üzerinde azaltıcı etki yapacağı değerlendirilmektedir (Aytaç, 2010b, s. 23-24).

2.2. KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Örgütlerde kayırmacılık genel itibariyle; işe alım, yükselme, görevlendirme ve ödüllendirme gibi durumlarda kişilerin yetenek ve yetkinliğinin göz ardı edilmesi ve akrabalık, arkadaşlık, siyasal ya da ideolojik yakınlık gibi unsurların gözetilmesi biçiminde gerçekleşmektedir (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 4). Kayırmacılık hem kamu sektörü hem de özel sektörde görülen global etik problemlerden birini oluşturmaktadır. Kayırmacılık örgütlerde ciddi derecede yaygın olarak görülmekte ve bu sebeple kayırmacılık türlerinin örgütsel etkilerinin ne şekilde olacağı araştırma konusu yapılmaktadır (Özler ve Büyükarslan, 2011, s. 280).

Elbette kamu sektörü ile özel sektör nitelikleri itibariyle bir takım farklılıklar göstermektedir. Kamu yönetiminde, kamu kaynakları kullanıldığı ve kamu yararı öncelikli olduğundan; eşitlik, objektiflik, liyakat gibi ilkelere karşı daha fazla hassasiyet gösterilmektedir. Muhakkak ki bu ilkeler özel sektör açısından da önemlidir ancak yine de özel sektörde kâr ve zarar ilişkisinin, yetki ve sorumluluğun sermaye sahibine ait olması, istihdam ve yükselme konusunda da sermaye sahibinin öznel düşüncelerinin geçerli olmasını sağlamaktadır. Öte yandan performans ve örgütsel bağlılığın en önemli

unsurlarından olan ücreti, sermaye sahibi istediği çalışanına istediği kadar ödeme hakkına sahiptir. Kamu yönetiminde ise bireysel anlamda ücret farklılaştırması mümkün değildir (Ak ve Sezer, 2018, s. 753). Diğer taraftan kamu yönetiminde kayırmacılığın yaygınlığının etkisi daha geniş olmakta ve toplumsal bir takım sonuçlara sebebiyet vermektedir. Kamu sektöründe kayırmacılığın yaygınlaşması, çeşitli bağlantılar üzerinden bazı kişilerin kollanması ve kamu hizmetine girişte avantajlı hale getirilmesi, yeni neslin hayal kırıklığına uğramasına, beyin göçünün artmasına ve nitelikli insan gücü kaybına yol açmaktadır (Tytko, Smokovych, Dorokhina, Chernezhenko ve Stremenovsky, 2020, s. 166) Örnekleri arttırılabilecek tüm bu farklı yönere rağmen hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından örgütsel düzeyde kayırmacılığın etkileri ve sonuçlarının önemli ölçüde paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Kayırmacılık olgusu toplumsal hayatın tüm alanlarında farklı derecelerde bulunsa da daha çok bürokrasi bağlamında düşünülmektedir. Bürokrasinin temel nitelikleri arasında; yönetim işlerinin nesnel olarak icra edilmesini sağlayan kurallardan meydana gelmesi, gayrişahsilik özelliği, hiyerarşik biçimde oluşturulan alt ve üst konumların sorumluluk ve haklarının belirlenmiş olması yer almaktadır. Bürokratik kurumlardaki kayırmacı uygulamalar ise bu özelliklerin aşınması, rasyonalite ve hukukiliğin, eşitlik ve adalet ilkelerinin ihlali anlamına gelmektedir. Bununla birlikte bürokrasinin çevresel-sosyal etkilerden bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Kurumsal yapıların her ne kadar hukuki ve rasyonel bir ilişki sistemi bulunsa da toplumsal yapı ve kültür içerisinde faaliyet göstermekte ve onunla karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Bürokrasilerin informaliteye açık yapısı toplumsal bir takım değer ve anlayışların bürokratik yapıya taşınabilmesine ve onu dönüştürebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu sebeple formel ve informel ilişkilerinin sınırının belirsizleşmesi ve kimi zaman iç içe geçmesi mümkün olabilmektedir. Bu durum kayırmacılık gibi hukukiliğe ve rasyonaliteye aykırı tutum ve davranışlarının bürokrasi içerisine girmesine ve yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Kayırmacı uygulamaların örgütsel etkilerinin bir sonucu olarak kayırmacılık bir “bürokrasi hastalığı” olarak nitelendirilmektedir (Aytaç, 2010a, s. 85-90). Çünkü kayırmacılık örgütsel işleyişte, keyfiyet, eşitsizlik, adaletsizlik ve yanlılık gibi bir takım yönetsel sorunların oluşmasına ve hizmetin üretiminde, sunumunda verimsizlik ve

aksaklıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Netice itibariyle tüm bu etmenler örgütsel hedeflerden sapmaya sebep olmaktadır (Aytaç, 2010a, s. 106).

İnsan unsuru örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için kilit bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütler, personele yönelik uygulamalarını dikkatle gerçekleştirmek, işe en uygun çalışmanı seçmek ve terfileri yetenek ve çalışmalarının karşılığında hak edene vermek durumundadır. Bu unsurların göz ardı edilmesi ve kayırmacılığın bu süreçlerde hâkim olması ise bir takım sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örneğin; terfi aşamasının adaletsiz bir şekilde gerçekleştirildiğine yönelik bir algısı olan çalışanın, uygulayıcılara yönelik kötü düşüncelere sahip olabilmesi ve hatta düşmanlık hissedebilmesi muhtemeldir. Öte yandan hak edenin yükseltilmediği fikrinde olduğundan kendini geliştirmek için de çaba sarf etmeyecektir (Çevik Tekin, 2020, s. 76). Diğer taraftan objektif ve liyakate dayalı bir yükselme sisteminin bulunması ise çalışanların örgüte bağlılık seviyesi, iş tatmini ve iş performansına olumlu etki edecektir (Ak ve Sezer, 2018, s. 753).

Örgüt içerisinde kayırmacı uygulamalar yoluyla destek gören kişiye karşı, mevcut çalışanların yardımcı olmamak, bilgi paylaşmamak gibi dışlayıcı bir tavır takınmak ya da çıkar sağlamak amacıyla bu kişiyle işbirliği içine girmek gibi farklı pozisyon alma ihtimali bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde gruplaşmaların baş göstermesi, çalışanlar arasındaki uyumun ve işbirliğinin azalmasına ve politik davranışların tetiklenmesine yol açmakta, bu durum ise örgütsel performansı düşürmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010, s. 172). Örgüt içinde kayırmacılığın yaygın olması motivasyon ve performansın düşmesinin yanı sıra adalet algısının azalmasına ve işi bırakma eğiliminin artmasına ve insan kaynakları bölümlerinin prestij kaybına uğramasına sebep olmaktadır (Dağlı ve Aycan, 2010, s. 175-176). Kayırmacılığın örgütsel etkilerinin net olarak anlaşılabilmesi için literatürde yer alan ampirik çalışmalar oldukça kıymetlidir.

Büte (2011b)'nin, Türk kamu bankalarında kayırmacı uygulamaların çalışanlar üzerine etkilerini incelediği çalışmasında; kayırmacılığın çalışanlar üzerinde farklı birçok olumsuz etkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu çalışmada, kayırmacı uygulamaların artmasının iş stresini arttırdığı, işverene güveni, iş tatminini ve motivasyonu ise azalttığı tespiti bulunmaktadır. Tüm bunların ise çalışanların örgütsel bağlılığının düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerini artmasına sebep olduğu aktarılmaktadır (s. 403).

Ekinci (2016) kayırmacı uygulamaların vekâlet maliyetleri ile ilişkisini incelediği çalışmasında; kayırmacı uygulamaların artmasının fırsatçılık ve bilgi asimetrisi gibi risklerle karşılaşma ihtimalini azalttığı ve dolayısıyla vekâlet maliyetlerinde azalışa neden olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Bu tespit işletmelerde yöneticilerin kayırmacı uygulamalara başvurmalarının sebeplerinin anlaşılması bakımından önem teşkil etmektedir. Zira söz konusu çalışma kapsamında yöneticilerin işe alma, yükselme gibi aşamalarda arkadaşlarına öncelik tanımalarına, bu kişilerin kendilerine daha fazla bilgi iletmesini ve bu kişilerin fırsatçı eylemler gerçekleştirme riskinin daha az olmasını gerekçe olarak göstermeleri ve ayrıca bu davranışlarını akılcı bir davranış olarak nitelemeleri oldukça dikkat çekicidir. Öte yandan rekabet yoğunluğu yüksek sektörlerde yer alan ve bununla paralel olarak kurumsallaşma düzeyi yüksek olan şirketlerde ise kayırmacı işlemlerin göreceli olarak daha az gerçekleştiği tespiti ise konunun başka bir boyutuna ışık tutmaktadır (s. 132-135). Bu tespitten hareketle sektördeki rekabet düzeyinin ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasının işletme yöneticilerinin işe alım ve terfideki tercihlerini etkilediğini, bu tercihin aile, akraba ve arkadaşlık bağlarından kaynaklanan güvenden, yetenek ve liyakata dayalı güvene doğru değişim gösterdiğini söylemek mümkündür.

Nepotizm örgütlerde özellikle işe girişte ve terfilerde kendini göstermektedir. Bu aşamalarda eğitim düzeyi, başarı ve yetenek gibi etmenler göz önünde tutulmaksızın sadece akrabalık bağları esas alınarak yapılan tercihler nepotizm kapsamına girmektedir (Korkmaz ve diğerleri, 2001, s. 22). Nepotizm küçük aile işletmelerinden en üst düzey

organizasyonlara kadar uzanmakta ve yüzyıllardır mevcudiyetini korumaktadır. Bazı kurum ve kuruluşların varlığını idame ettirebilmesinin temel koşullarından biri olarak gösterilse de örgütsel adaleti ve örgütsel huzuru sarstığı da bilinen bir gerçektir. Bu sebeple bu kavramın ikili bir karakteri olduğunu söylemek mümkündür (Asunakutlu, 2010, s. 57). Özellikle aile işletmelerine yönelik yapılan çalışmalarda nepotizmin olumlu yönlerine vurgu yapılmakta ve henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamamış örgütler için bir takım avantajlarının bulunduğu ifade edilmektedir. Bu düşüncedeki temel vurgu insanların kendilerine benzer kabul ettiği kişilerle işbirliği yapma yönünde bir eğilime sahip oldukları ve bunun temel sebebinin akrabalık bağı bulunan ve dolayısıyla benzer kabul edilen kişilerin diğerlerine nazaran daha düşük bir risk ve tehdit oluşturma olasılığına sahip olduğu şeklindedir. İnsanların benzerleri ile birlikteyken görece daha güvenli bir çalışma ortamının oluştuğu ve asimetric bilgiye maruz kalma ihtimalinin daha düşük olduğu savunulmaktadır. Buna karşılık bu tutumun örgütsel ilişkilere zarar vererek özellikle aile dışı kabul edilen bireyleri olumsuz yönde etkileyeceği, örgütsel adalete ve örgütsel aidiyet duygusuna zarar vererek iş performansında düşüşe sebep olacağı yönündeki savlar da mevcuttur (Asunakutlu, 2010, s. 45-47).

Aile işletmelerinde, aile bireylerinin şirketin performansını arttırmak için daha yüksek motivasyona sahip olması, işletmeye aidiyet hissini daha fazla olması ve işletmenin geçmişi hakkında daha geniş bilgiye sahip olmasının getirdiği avantajlar ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple işe alımlarda büyük ölçekli işletmelere kıyasla nispeten küçük ölçekli işletmelerde nepotizm uygulamaları daha yaygın görülebilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010, s. 169-170)

Nepotizmin aile-akraba dışından kabul edilen kişilere karşı yansıması tamamen olumsuz yönde gerçekleşmektedir. Bu kişiler “öteki” kabul edilerek, onlara kendini gösterme ve yükselme fırsatı verilmemekte ve güven duyulmamaktadır. Yeteneği ve başarıyı göz ardı eden bu tutum sonucunda kan bağı bulunmadığı gerekçesiyle hak ettikleri konuma gelemeyen kişilerin çalışma azmi ve motivasyonu düşmekte, bu durum kişileri öfke ve kızgınlık gibi olumsuz duygulara itmektedir. Netice itibariye “biz” ve “onlar” ayrımının

bir yansıması olan nepotizmin örgüt içinde hâkim olması çalışma ikliminin bozulmasına sebebiyet vermektedir (İlhan ve Erdem, 2010, s. 157).

Aile bağları sebebiyle tercih edilen çalışanlar işe ilişkin yeterli bilgiye ve beceriye sahip olamayabileceklerinden, uygun niteliklere sahip adaylar kadar iyi performans göstermeme ihtimaline sahiptir. Bu durum örgütsel performansa da olumsuz yansımaktadır. Öte yandan nepotizm örgütsel adaleti zedelemekte, motivasyon ve uyuma zarar vermekte ve dolayısıyla verimsizliğe sebep olmaktadır. Akrabalık bağları vasıtasıyla işe alınan yeni personel ile halihazırda çalışan personel arasında gerginlik ve çatışma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin hâkim olduğu örgütlerde aile içinden olmayan çalışanlar açısından örgüte duyulan güven, iş tatmini ve motivasyon azalmaktadır. Örgütsel bağlılığı azaltan bu faktörler çalışanların işten ayrılmasına ve insan sermayesinin tükenmesine neden olabilmektedir. Örgütün işleyiş ve imajına da ciddi zarar veren bu hususlar aynı zamanda örgütün geniş ve bağımsız bir kimliğe sahip olması ve kurumsallaşmasına da engel teşkil etmektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011, s. 280).

Asunakutlu ve Avcı (2010)'un aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmeleri çalışanları üzerinden nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve terfiye ilişkin kayırmacılık ile işlem kayırmacılığının iş tatmini ile ilişkisinin daha güçlü olduğu bulgusu yer almaktadır (s. 104-105).

Büte (2011a)'nin, aile işletmelerinde çalışan ve aile üyesi olmayan yönetici ve iş görenler üzerinden nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında; nepotizmin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu, iş stresi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde ise pozitif etkisinin bulunduğu bulgusuna ulaştığı görülmektedir (s. 177). Buradan hareketle aile işletmelerinde kayırmacı uygulamaların yalnızca aile üyelerine fayda

sağladığı, aile üyesi olmayanlar üzerinde ise farklı yönlerden negatif etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan nepotizmin, algılanan adalet boyutunu etkilediği ve takım ruhuna zarar verdiği görülmektedir. Kayırmacılığın hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların yükselmek için daha fazla çaba göstermek yerine kayırma görebilmek adına örgüt içindeki aile bireyleri ile yakın ilişki kurma yolunu tercih etme eğilimlerinin artacağı söylenebilmektedir. Kayırmacı uygulamaların ortaya çıkardığı bu etkiler ise örgütsel başarıya ciddi zararlar vermektedir (s. 189-190).

Tunçbilek ve Akkuş (2017)'un, konaklama işletmeleri çalışanları üzerinden nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; nepotizm algısı ile iş tatmin düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu tespitine yer verilmektedir. Ayrıca çalışanların iş tatmin düzeyini en yüksek düzeyde negatif etkileyen faktör ise nepotizmin alt boyutlarından olan “terfi kayırmacılığı” olarak saptanmıştır. Çalışmada terfi kayırmacılığının, iş tatminin alt boyutlarından olan yönetim ve yükselme olanaklarından tatmini, iş arkadaşlarından tatmini ve ücretten tatmini olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (s. 193-195).

Yazıcı ve Seçer (2018)'in, nepotizm ilişkisinin kayırılan kesime yansımalarını incelediği çalışmada nepotizme başvurmanın olumlu sonuçlarının oldukça az olduğu ve en büyük faydanın iş bulabilmek şeklinde gerçekleştiği, ikinci olarak ise güvenilmek seçeneğinin tercih edildiği vurgulanmaktadır. Öte yandan kayırılan kesime olumsuz sonuçları ise oranlarına göre sırasıyla; baskı ve stres, sosyal kabul görememe, söylentiler ve şirketin kurumsallaşamaması olarak tespit edilmiştir (s. 129-130). Diğer taraftan katılımcıların yarısının olumsuz, diğer yarısının ise olumlu nepotizm algısına sahip olduğu ifade edilmektedir. Dikkat çekici olan bulgu ise katılımcıların algısının ne olduğu fark etmeksizin nepotizm yoluyla istihdam edilenlerin bir başkasını da bu yolla istihdam etme eğiliminde olduklarıdır. Nepotizme başvurma sebeplerinin ise sırasıyla; deneyimsizlik, askerlik ve uzun süren işsizlik şeklinde tespit edildiği ve iş bulmayı zorlaştıran unsurların ön plana çıktığı görülmektedir (s. 132-133). Bu bulgu nepotizme zemin hazırlayan ekonomik unsuru göstermesi bakımından oldukça kıymetlidir.

Nepotizmin örgüt çalışanları ile ilgili en büyük etkisi iş tatmini üzerine olmaktadır. İş tatmini kavramı, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin derecesini ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Akraba olmayan vasıflı çalışanların, görece niteliksiz akrabaların emri altında çalışmak zorunda kalması bu kişilerde moral ve motivasyonun azalmasına ve adalet duygusunun zedelenmesine sebep olmaktadır. Çalışanların iş tatminin azalması ise örgütsel performansın düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Öte yandan örgüt içinde nepotizmin hâkim olması uzmanlaşmayı ve kurumsallaşmayı sekteye uğratmaktadır (Tunçbilek ve Akkuş, 2017, s. 171).

Kronizm, eş, dost, arkadaş ve tanıdık olması dolayısıyla kişilerin kayırılmasıdır ve niteliksiz kişilerin niteliklilerin önüne geçebilmesine imkân tanımaktadır. Bu durum çalışanların adalet duygusunu zayıflamakta, örgüt içinde kutuplaşmalara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Diğer taraftan çalışanların yönetim ve insan kaynaklarına olan güvenleri sarsılmaktadır. Gerekli niteliklere sahip olmayan ve yeteneksiz kişilerin altında çalışmak durumunda bırakılan kişilerin motivasyonları düşmekte ve iş verimliliği azalmaktadır (Çevik Tekin, 2020, s. 76-77).

Xin-zhi, Hua ve Fei (2010)'nın kronizmin aile şirketlerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında; kronizmin bazı avantaj ve dezavantajları sıralanmaktadır. Buna göre kronizmin; yüksek düzeyde birleştirici bir ve merkezci bir kuvvet yaratabileceği, özel bir ilişki oluşturmasının üyeler arasında güçlü bir işbirliği ve yüksek derecede uyum yaratabileceği, işletmelerin çıkarlarının korunması hususunda daha istekli olabilecek bir ekip oluşturabileceği, işlem maliyetlerini azaltabileceği, karar verme maliyetlerini ve koordinasyon maliyetlerini azaltmaya yardımcı olabileceği hususları avantaj olarak sayılmaktadır. Diğer taraftan insan kaynaklarının kalitesinin düşmesine yol açacağı, çalışanlar içinde aile üyelerinin bulunmasının adil performans değerlendirmesinin yapılmasına etkide bulunacağı ve bu durumun aile dışı bireylerin coşkusu azaltacağı, işletmenin haklarının aile üyelerinin elinde toplanmasının ve aile üyelerinin geniş haklara

sahip olmasının nitelikli personelin üst yönetimde yer alabilmesine engel oluşturacağı, karar verme kalitesinin düşmesine ve risklerin artmasına neden olacağı, mutlak kontrolün çalışanların coşkusu harekete geçirmeye elverişli olmadığı, aile şirketlerinin genellikle birden fazla hissedarının olmasının çalışanların farklı çıkarılara sahip bazı küçük gruplara ayrılmasına yol açabileceği dezavantajlar olarak sayılmaktadır (s. 1051).

Sezici ve Yıldız (2017)'in, çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında; örgüt içindeki kayırmacılığın çalışanların kendisini örgütün bir parçası ve örgütü sosyal kimliğinin bir parçası olarak görmesini olumsuz yönde etkilediği ve dolayısıyla algılanan kronizmin örgütsel özdeşleşmeme ile pozitif yönlü hareket ettiği bulgusu yer almaktadır. Bununla birlikte çalışanların örgüt içindeki beklentilerine karşılık bulamaması sonucunda örgütsel aidiyetinin ve örgütte kalma konusundaki isteğinin azaldığı, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmemenin çalışanların işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu ifade edilmektedir. Sonuç itibarıyla algılanan örgütsel kronizmin, çalışanların işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespitine yer verilmektedir (s. 47-48).

Erol ve Savaş (2020)'in kronizmin iş tatminine etkisinin ve örgütsel adaletin aracılık rolünün incelendiği çalışmasında; kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin tespit edildiği, yine kronizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin tespit edildiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerde karşılaştıkları kronizm kapsamındaki uygulamaların artmasının, örgütsel adalet algılarının ve işten duydukları tatminin azalmasına yol açtığı anlaşılmaktadır. Çalışmada kronizm ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu, örgütsel çatışma ya da mobbing gibi başkaca değişkenlerin de etkisinin olabileceği belirtilmektedir (s. 1965-1966).

Kronizmin hem bireysel hem de örgütsel etkileri ise oldukça geniş kapsamlıdır. İç grup üyeleri açısından imkân ve fırsatlara daha kolay yoldan erişmeyi ifade ettiğinden,

kronizm arzu edilen bir durum olarak görülebilir. Böyle bir beklenti ile bu kişilerin üstlerine karşı dalkavukça davranışlarla kendilerini beğendirme çabasına girmeleri olasıdır. Ancak üstlerin tercihlerini belirleyen ve performansa dayalı olmayan değerlendirme kriterleri grup dışındakilerin örgütsel bağlılığını ve iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan kronizmin örgütsel performansı tehlikeye düşürebilme olasılığının bulunduğunu, kronizmin hâkim olduğu örgütlerin verimli işlemesi ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesi ihtimalinin düşük olduğunu söylemek mümkündür (Khatrı ve Tsang, 2003, s. 298-299).

Siyasal yandaş kayırmacılığının temelinde “işe göre adam alma”nın yerine “adama göre iş bulma” mantığının yer aldığını söylemek mümkündür. Bu mantık bireysel çıkarların kamu yararının önüne geçmesi ile sonuçlanmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012, s. 143). Colonelli, Teso ve Prem (2018)’in, patronaj ilişkilerini Brezilya yerel yönetimleri bağlamında inceledikleri çalışmalarında; patronajın “*iktidar partisinin siyasi destekçilerini ödüllendirmek için kamu sektörü işlerini kullanması*” olarak tanımlandığı görülmektedir. Söz konusu çalışmada iktidar partisinin siyasi destekçisi olmanın, kamu sektöründe bir işe sahip olma olasılığını %47 oranında artırdığı tespiti yer almaktadır. Bununla birlikte kamu istihdamındaki kayırmacılığın artında yatan en önemli mekanizmanın patronaj olduğu ve bu mekanizmanın daha az nitelikli kamu çalışanlarının seçilmesine yol açtığı vurgulanmaktadır. İktidar partisinin destekçilerinin eğitim ve yetenek açısından daha az tarandığı ve siyasi desteğin bireysel kalitenin yerine geçtiği ifade edilmektedir (s. 36-37). İktidarın yönetim üzerinde mutlak hâkimiyet isteğinin, politik temelli kayırmacı davranışları, ideolojik kamplaşmaları ve partizanlaşmayı beraberinde getirme riski bulunmaktadır. Ayrıca böyle bir yaklaşım kişileri yandaşlığa zorlamakta ve farklı görüşteki kesimi ise sistemin dışına itmektir (Biber, 2016, s. 29-30).

Kayırmacılık, akrabalık, arkadaşlık, hemşehrilik, ideolojik ve siyasal yakınlık gibi öznel kıstasların, yetenek ve nitelik gibi nesnel kıstasların yerini alması sonucunu beraberinde getirmektedir (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 4). Bu nedenle kayırmacılığın hâkim olduğu bir

sistemde yetenek ve ehliyetten ziyade kişilerin mensubiyeti, çevresi, aidiyeti ve sadakati gibi unsurlar belirleyici olmakta, böyle bir tutum sonucunda objektif ve rasyonel karar verilmesi mümkün olmamaktadır. Kayırmacılık, “onlar” grubundan kabul edilen ancak görevi layıkıyla yerine getirebilecek göreve uygun kişilerin sistemin dışına itilmesine sebep olurken, “biz” grubundan kabul edilen fakat o görevi layıkıyla yerine getiremeyecek ve görevin gerektirdiği nitelikleri taşımayan kişilerin önünü açmaktadır. Bu durum ise örgütün etkin ve verimli çalışmasını engellemektedir. Bununla beraber kayırmacılığın örgütün bileşenleri üzerinde ve örgütün işleyişi üzerindeki etkilerinin çok boyutlu bir görünüm sergilediği görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde kayırmacılığın aile şirketleri üzerindeki sınırlı ölçüdeki olumlu etkileri dışında örgütler üzerinde örgütün başarısının ve devamlılığının sağlanması açısından göz ardı edilemeyecek derecede olumsuz etkilerinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

3. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE KAYIRMACILIK: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE DURUM

Kayırmacılığın yükseköğretim sistemi bağlamında irdeleneceği 3 kısımdan oluşan bu bölümde; ilk olarak global ölçekte eğitimde yolsuzluk ile yükseköğretimde yolsuzluk ve kayırmacılık konusu ele alınmaktadır. Devamında Türk kamu yönetiminde yolsuzluk ve kayırmacılık konusuna değinildikten sonra Türk yükseköğretiminde kayırmacılık sorunu irdelenmektedir. Son kısımda ise konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar, yargı kararları, ilgili mevzuat, kurumların yayımladıkları resmi rapor, belge ve bilgi notları ile basına yansıyan haberler üzerinden kayırmacı tutum ve davranışların izleri sürülerek Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanlar sistematik olarak kategorize edilmektedir.

3.1. YÜKSEKÖĞRETİMDE KAYIRMACILIK

Eğitim; tüm toplumlar için vazgeçilmez bir unsur, ikame edilemez nitelikte bir ihtiyaç ve evrensel bir haktır. Bir ülkenin eğitim sisteminin niteliği ise o ülkenin geleceği şekillendiren temel faktörler arasındadır. Yükseköğretim sistemi de eğitim sistemi zincirinin en önemli halkalarından birini oluşturmaktadır. Pek çok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de kayırmacı tutum ve davranışlar görülebilmektedir. Ancak eğitimin bir ulusun geleceği için yeri ve önemi düşünüldüğünde eğitim sisteminde ortaya çıkan kayırmacılığın etki ve sonuçları diğer sektörlere kıyasla daha yıkıcı olabilmektedir. Bu nedenle genel olarak eğitimde ve özel olarak yükseköğretimde kayırmacılık çok hassas ve önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yükseköğretimde kayırmacılık konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle yükseköğretimde yolsuzluk konusunun irdelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yükseköğretimde yolsuzluk ise aslında eğitimde yolsuzluk alanlarından biri olması dolayısıyla ilk olarak eğitimde yolsuzluk konusuna değinilmesi icap etmektedir. Bu

sebeple genelden özele gidilecek biçimde; eğitimde yolsuzluk, yükseköğretimde yolsuzluk ve daha sonra yükseköğretimde kayırmacılık konusunun irdelenmesi yerinde olacaktır.

3.1.1. Eğitimde Yolsuzluk

Eğitim, temel bir insan hakkıdır ve aynı zamanda kişisel ve sosyal gelişimin de itici gücüdür. Eğitim, insanların geçimlerini sürdürmek, onurlu bir şekilde yaşamak ve topluma katkıda bulunmak için ihtiyaç duydukları araçları sağlaması dolayısıyla dünyanın her yerinde daha iyi bir geleceğin anahtarı olarak görülmektedir. Eğitime erişimin azalması veya eğitimin kalitesinin düşmesi ise bireylerin, toplulukların ve ulusların potansiyelinin israf edilmesi anlamına gelmektedir. Eğitim sektöründe görülen yolsuzluklar ise israfı artıran nedenlerden biridir. Yakın dönemde eğitimde artan ulusal ve uluslararası yatırımlara rağmen, yolsuzluk ve zayıf yönetim, bu yatırımın getirilerinin hedeflenen birçok yararlanıcıya ulaşmasını engellemektedir (Transparency International, 2013, s. 3).

Eğitim, toplum gençliğinin kaderini ve başarısını etkileme konusunda en büyük gücü elinde bulunduran, gençlerin iyi ve kötü, doğru ve yanlış, yasal ve yasadışı hakkındaki değerleri ve inançları üzerinde en büyük etkiye sahip olan sektördür. Ayrıca eğitim, seçkinlerin seçimi ve dolayısıyla ulusun gelecekteki liderliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve eğitimin bu işlevlerinin toplum için önemi büyüktür. Yolsuzluk, eğitimin temel görevlerine müdahale ettiğinde, nihayetinde gençleri etkileyerek toplumun refahını baltalama eğilimi göstermektedir (Rumyantseva, 2005, s. 86).

Eğitimde yolsuzluk; yetkinin kişisel ve maddi kazanç için kötüye kullanılmasını ifade etmektedir (Heyneman, 2004, s. 637). Yolsuzluklar meydana geldikleri her sektörde ciddi etkileri yaratmaktadır. Ancak eğitimde ortaya çıkan yolsuzluklar ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Eğitim, bir ulusun sosyal uyumunun temel taşıdır. Halk, eğitim sisteminin

yozlaşmış olduğuna inanmaya başladığında, milletlerinin geleceğinin kendilerine ve çıkarlarına karşı haksız bir şekilde belirlendiğine de inanacaktır (Heyneman., 2004, s. 647). Öte yandan tasarımı gereği eğitimin temel işlevlerinden biri, gençlere gelecekte nasıl davranacaklarını bilinçli olarak öğretmektir. Eğitim, çocuklar veya genç yetişkinler için iyi davranış modeli oluşturmanın bir yolu olarak hizmet ettiğinden, eğitim sisteminin yozlaşmasına izin vermek diğer sektörlerden daha maliyetli olabilir. Çünkü eğitim sistemi yozlaşmışsa, geleceğin vatandaşlarının da yozlaşması olasıdır (Heyneman, Anderson ve Nuraliyeva, 2008, s. 3). Eğitim, kapsadığı süreçler ve ortaya koyduğu çıktılar ile toplumun tüm kesimlerini etkileme şansına sahiptir. Eğitimde yolsuzluğun olumsuz etkileri de yalnızca eğitim alanına ilişkin sonuçlar doğurmakla kalmaz, tüm alanlara ve hayatın her aşamasına sirayet eder. Geniş kitlelerin niteliksiz eğitim alması ise tüm toplumu ilgilendiren genel bir takım sorunları da beraberinde getirme riski taşımaktadır.

Eğitim sektörü pek çok ülkede kamu harcamalarının en büyük bileşenleri arasında yer almaktadır. Eğitim bütçesinin büyüklüğü ve eğitim faaliyetlerinde yer alan aktörlerin sayısı göz önüne alındığında, yüksek düzeydeki yolsuzluk, önemli miktarda kaynak sızıntısına, israfa, dolandırıcılığa ve diğer verimsiz harcama türlerine neden olabilmektedir (Weidman ve Enkhjargal, 2008, s. 64). Diğer taraftan, eğitim sektörüne yönelik kamu kaynaklarının zimmete geçirilmesi, eğitimde yolsuzluğun giderilmemesi ve mağdurlara etkili bir çözüm sunulamaması aynı zamanda eğitim hakkının ihlali anlamına gelmektedir (Lapper, 2013, s. 17).

Yolsuzluk, sosyal ve ekonomik etkileşimin temel bir mekanizması olarak görülebilecek kadar yaygın olduğunda, bir ülkenin sosyal gelişimi ve ekonomik kalkınması için son derece yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim alanındaki yolsuzlukların mali kaynakların yanlış yönlendirilmesi ve israf edilmesi gibi doğrudan sebep olduğu bir takım ekonomik olumsuz sonuçları mevcuttur. Ancak rüşvet vermeye gücü yetmeyen çocukların eğitime erişiminin engellenmesi, atama/terfilerin liyakat yerine rüşvet temelinde verilerek yeteneklilerin sistem dışına itilmesi ve bir neslin, kişisel çaba ve liyakatin önemli olmadığına, başarının kayırmacılık ve rüşvet yoluyla elde edildiğine inanmaya başlaması

çok daha ciddi maliyetlerdir (Chapman, 2002, s. 6). Öte yandan eğitimde yolsuzluk sosyal uyumu bozan ve sosyal eşitsizliği artıran bir etkidir. Dolayısıyla eğitimde yolsuzluk ekonomik bir sorun olmaktan çok daha fazla anlam ifade etmekte, uzun ve kısa vadeli sonuçları oldukça geniş bir alana yayılmaktadır (Weidman ve Enkhjargal, 2008, s. 64).

Günümüzde eğitim yolsuzluklarının nedenleri ve mekanizmaları oldukça çeşitlidir. Yolsuzluk dendiğinde ilk akla gelen ise genellikle rüşvet olmaktadır. Rüşvetin eğitim sektöründe farklı konularda ve farklı şekillerde görülmesi mümkündür. Rüşvet akreditasyon ve satın alma süreçleri, programlara giriş, notların yükseltilmesi, tez kabulleri, kütüphane kullanımı, konut kullanımı gibi idari prosedürlere normal eğitim hizmetlerine kadar uzanan bir alanda geçerli bir yöntem olarak kullanılabilir (Heyneman, Anderson ve Nuraliyeva, 2008, s. 2).

Yolsuzluğa dâhil olmada motivasyon ekseriyetle ekonomiktir. Ancak kişilerin statülerini veya güçlerini artırma, gelecek için kendilerine kariyer fırsatları yaratma ya da himayesini bekledikleri kişilerin beklentilerine uyma çabası da etken olabilmektedir. Yolsuzluk, bireyler için anlamlı sonuçları olan kararların alındığı bir sistemin herhangi bir noktasında meydana gelebilir. Bu durum yolsuzlukların, uluslararası kuruluşlardan bakanlıklara, okullardan sınıflara kadar hemen hemen her düzeyde gerçekleşebileceği anlamına gelir. Bu kapsamda eğitim alanındaki yolsuzluklar (Chapman, 2002, s. 7-11):

-Uluslararası kuruluşlar düzeyinde; proje fonlarında sızmaların olması, projelerin dağıtımında liyakatin göz ardı edilerek farklı bağlantılar üzerinden hareket edilmesi, hizmet alınmasında aşırı yüksek ücret ödenmesi şeklinde,

-Bakanlık düzeyinde; büyük ölçüde satın alma, inşaat, sistemin alt seviyesine tahsis edilecek fonların yönlendirilmesi ile işe alma, atama ve terfi kararlarında,

-Bölge düzeyinde; personel işlemlerinde, teftiş süreçlerinde ve malzeme yönlendirmelerinde,

-Okul düzeyinde; giriş, sınıf ilerleme, not verme ve mezuniyet aşamalarında rüşvet verilmesi, fon ve kaynakların yönlendirilmesi, yasal dayanağı olmaksızın ücret talep edilmesi şeklinde,

-Sınıf düzeyinde ise özel ders için gereklilik yaratılması, rüşvet karşılığı puan, not ve sınıf değişikliği yapılması, öğretmenlerin gelir getirici işleri nedeniyle sürekli devamsızlık yapması biçiminde görülebilmektedir.

Eğitimde yolsuzluk sorununun çözülmesine ilişkin kullanılan yöntemler bazı açılardan diğer sektörler ile benzerlik gösterebilmektedir. Nitekim sektör fark etmeksizin kamu mallarının zimmete geçirilmesi veya kamu alımlarıyla bağlantılı olarak rüşvet verilmesi gibi davranışlar benzer kural ve düzenlemelere tabidir. Dolayısıyla kurallar ve düzenlemeler diğer sektörlerdeki yolsuzluğu caydırmakta etkisiz ise eğitimde sektöründe de benzer şekilde etkisiz olacaktır. Ancak yine de doğrudan eğitim alanındaki yolsuzluklara yönelik bazı önleyici tedbirler bulunduğunu da ifade etmek gerekir. Bu tedbirleri dört kategoride ele almak mümkündür (Heyneman, 2004, s. 645-646):

- 1- Yolsuzluk olasılığını azaltmak için gerekli yapısal reformlar yapılması,
- 2- Yönetimde ve karar verme süreçlerinde iyileştirmeler yapılması,
- 3- Yolsuzluk uygulamasını fiilen önlemek için gerekli tedbirlerin alınması,
- 4- İhlallerin cezalandırılması için gerekli yaptırımların düzenlenmesi.

Yolsuzluktan arınmış bir okul sistemi şu özelliklerle karakterize edilmektedir (Heyneman, 2004, s. 638):

- Eğitim fırsatlarına erişimde eşitlik.
- Eğitim müfredatının ve eğitim materyallerinin dağıtımında adalet.
- Daha yüksek ve daha uzmanlaşmış eğitim için seçim kriterlerinde adalet ve şeffaflık.

- Tüm kurumların dâhil olduğu ve tüm kurumların eşit mesleki standartlara göre değerlendirildiği ve kamu denetimine açık akreditasyonda adalet.
- Eğitim mal ve hizmetlerinin satın alınmasında adalet.
- Kültürel azınlıkların ve coğrafi komşuların müfredatta işlenmesinde denge ve genişlik.
- İster kamu ister özel olsun, eğitim kurumlarını yöneten ve bu kurumlarda ders verenler tarafından mesleki davranış standartlarının sürdürülmesi.

Yolsuzluktan arınmış eğitim sistemleri için ise; şeffaf düzenleyici sistemlerin oluşturulması ve sürdürülmesi, daha fazla hesap verebilirlik için yönetim kapasitelerinin güçlendirilmesi ve yönetim sürecinin sahiplenilmesi gerekmektedir. Eğitim kaynaklarının tahsisi, dağıtımı ve kullanımında, ilgili adımların her biri için sorumlulukların farklı paydaşlar arasında dağılımını belirleyen açık normlara ve düzenlemelere, şeffaf prosedürlere ve açık bir politika çerçevesine ihtiyaç bulunmaktadır (Hallak ve Poisson, 2007, s. 21-22). Bu kapsamda; mevcut yasal çerçevelerin yolsuzlukla mücadeleye odaklanacak şekilde uyarlanması, kaynak tahsisi veya satın alma gibi prosedürler için açık normlar ve kriterlerin oluşturulması, eğitim mesleği için uygulama kurallarının geliştirilmesi, başta bilgi sistemleri olmak üzere çeşitli alanlarda kurumsal kapasitenin artırılmasını, dolandırıcılığa karşı etkili kontrol mekanizmalarının kurulması ve etik davranışların teşvik edilmesi, katılımcı mekanizmaların geliştirilmesi, bilgiye erişimin artırılarak toplumların daha güçlü “sosyal kontrol” uygulamalarına destek olunması gerekmektedir. Eğitimde yolsuzlukla mücadelede şu iki formül kritik öneme sahiptir (Hallak ve Poisson, 2007, s. 279-280):

$$\text{Eğitimde Hesap Verebilirlik} = f(\text{şeffaf düzenlemeler, sistem aktörlerinin sosyal kontrolü}) + \text{ceza sistemi}$$

$$\text{Yolsuzluktan Arınmış Eğitim} = f(\text{hesap verebilir yönetim, sahiplenme, yolsuzluk karşıtı eğitim programı})$$

Eğitimde hesap verebilirlik bir yönüyle kamu yönetiminde egemen olan hesap verebilirlik yaklaşımlarının ve düzenlemelerinin eğitim sistemine yansımaları ve uyarlanmasını içermekte, diğer yandan ise eğitime özgü olan ve eğitim kurumlarının özelliklerinden hareketle konu ve kapsam itibarıyla farklılaşan ve “eğitimsel hesap verebilirlik” kavramıyla somutlaşan bir yaklaşımı barındırmaktadır. Farklı tür ve boyutları bulunan ve pek çok toplumda sürekli ve önemli bir gündem maddesi olan bu kavramın eğitim alanındaki yolsuzluk sorunlarının çözülmesinde anahtar kavramlardan biri olarak görüldüğünü söylemek mümkündür (Bülbül, Acar ve Özdemir, 2018, s. 56-57).

Acar (2013), “*Sorumluluklar, Standartlar, Saydamlık, Sağlama ve Sorgulayıcılık*” olmak üzere beş temel bileşenden oluşan “5-S Hesapverebilirlik Modeli” olarak adlandırdığı çerçeveyi eğitim alanına uyarladığı çalışmasında, eğitimde hesap verebilirliğin sağlanması için önem taşıyan hususları şöyle sıralamaktadır;

-Sorumluluklar bileşeni ile ilgili olarak; eğitim alanındaki paydaşlar arasında sorumlulukların düzgün ve dengeli şekilde bölümlenmesi ve bu paydaşların sorumluluklarını benimsemesi,

-Standartlar bileşeni ile ilgili olarak; eğitim alanına ilişkin girdiler, çıktılar, hedeflenen sonuçlar ve süreçlere ilişkin belirlenen kural ve kriterlerin tüm taraflar için bağlayıcı olması ve bunların eşit ve etkin bir şekilde uygulanması,

-Saydamlık bileşeni ile ilgili olarak; temel eğitim politikalarının hazırlık süreçlerinde, eğitimin finansmanı ve yönetimi hususundaki kararlarda ve buna ilişkin süreçlerde açıklık, şeffaflık ve öngörülebilirliğin tesis edilmesi,

-Sağlama bileşeni ile ilgili olarak; eğitim alanının ilişkin karar, işlem ve eylemlerin denetime açık olması, sağlama mekanizma ve süreçlerinin açık bir şekilde, adil ve yansız olarak işletilmesi,

-Sorgulayıcılık bileşeni ile ilgili olarak ise; eğitimin paydaşlarının ve tüm vatandaşların eğitim alanına ilişkin politikaları, planları, karar ve icraatlar ile bunların sonuçlarını izlemesi ve sorgulaması (s.395-400).

Yolsuzluğun önlenmesi için eğitim sistemindeki aktörlerin tutum ve davranışlarını değiştirmek, toplumu yolsuzluğa karşı harekete geçirmek ve derin bir toplumsal dönüşümün yolunu açmak ve nihai olarak sistemin yönetiminde şeffaflığı ve hesap verebilirliği geliştirmek gerekmektedir (Hallak ve Poisson, 2007, s. 283). Özetle; “iyi yönetim” elde etmek ve dolayısıyla yolsuzlukla mücadele etmek için şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımın birleştirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür (Hallak ve Poisson, 2007, s. 287).

3.1.2. Yükseköğretimde Yolsuzluk

Yükseköğretim kurumları, güven veren, gerçeklere hizmet eden, bilgi ve beceri kazandıran, bilim üreten ve bunu pratiğe yansıtarak uygarlığa hizmet eden kurumlardır. Bilim ise uygarlık, ilerleme, verim ve düzenin en önemli kaynağıdır. Tarihte de örneklerine sıkça rastlandığı üzere bilim olmayan yerde yükselme ve yücelme durmakta, toplumlara cehalet hâkim olmaktadır (Başar, 1994, s. 84). Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının kalitesi, toplumların gelecekteki yaşam kalitesinin en önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu kurumlardan, artan bilgi ve birikimlerini aktararak toplumlara öncülük etmesi ve rehber olması beklenmektedir (Aytaç, Aytaç, Fırat, Bayram ve Keser, 2001, s. 1). Yükseköğretimde görülen yolsuzluklar ise bu kurumların bu önemli işlevlerinin yerine getirilmesi açısından büyük bir risk oluşturmaktadır.

Yolsuzluklar; yükseköğrenimin ve diğer hizmetlerin kalitesini düşürmekte; yükseköğretime erişimde eşitsizliği artırmakta ve eşitsizliklere neden olmaktadır. Dolayısıyla yolsuzluklar, yükseköğretim alanında dünya çapında geçerli üç ana konu olan

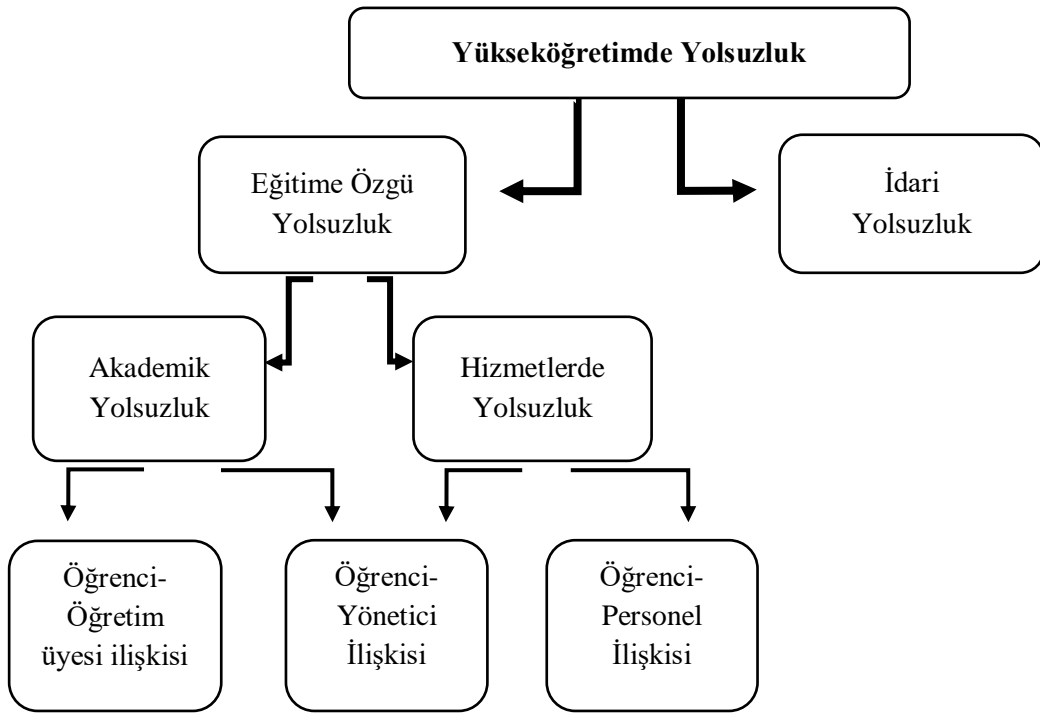
erişim, kalite ve eşitlik üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Yükseköğretimde yolsuzluk evrensel niteliktedir ve her ülkenin yükseköğretim sistemini tehdit etmektedir. Bununla birlikte yolsuzluk biçimlerinin bir kısmı neredeyse tüm ülkelerde görülmekteyken bir kısmı ise bölgeye özgü özelliklere sahiptir. Ayrıca neyin yasal neyin yasa dışı olduğunun ülkeden ülkeye farklılık göstermesi yükseköğretimde yolsuzluğun kesin bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Yükseköğretimde yolsuzluk hem kamu hem de özel yükseköğretimde kurumlarında görülen, zamana ve yere özgü bir takım özellikler ihtiva eden bir karakterdedir. Öte yandan yükseköğretimde görülen ve yolsuzluk olarak nitelenen uygulamalar üzerinden konunun netleştirilmesi mümkündür. Bu uygulamalar arasında şunlar sayılmaktadır (Osipian, 2008, s. 345-348):

- ulusal ve uluslararası eğitim sınavlarındaki ihlaller, giriş sınavlarındaki ihlaller ve rüşvet dâhil olmak üzere yükseköğretime erişimde yolsuzluk,
- davranış kurallarının ihlali, yanlış olduğu bilinen sonuçların sunulması, dolandırıcılık, intihal ve hibe almada yolsuzluk dâhil olmak üzere araştırma ve araştırma hibelerinde yolsuzluk,
- düşük kaliteli eğitim, kazanılmamış diplomalar, dereceler ve eğitim sertifikaları, kopya çekme, intihal, gizli anlaşma, diploma ve sertifika sahtekârlığı, satılık dönem ödevlerinin üretimi, dağıtımı, satışı ve kullanımını dâhil olmak üzere akademik süreçte yolsuzluk,
- üniversitelerarası yardımcı faaliyetlerde yolsuzluk,
- dolandırıcılık, zimmete para geçirme ve yanlış bilgi sağlanması dâhil olmak üzere yükseköğretim yönetimi ve idaresinde sektöre özgü yolsuzluk,
- akademik yayıncılık, eğitim yazılımlarının geliştirilmesi ve sağlanması, eğitim hizmetleri ve mallarının tedariki dâhil olmak üzere yardımcı dallarda yolsuzluk.

Buradan hareketle yükseköğretimde yolsuzlukların belirli araçlar, biçimler, alanlar ve etkileşimleri içerdiğini söylemek mümkündür. Araçlar arasında; para, komisyon, akrabalık, kişisel bağlantılar ve sahtekârlık yer almaktadır. Biçimler arasında ise rüşvet, kayırmacılık, dolandırıcılık, zimmete para geçirme, hile, intihal, etik suistimal ve

sözleşme ihlali sayılmaktadır. Alanlar arasında: yükseköğrenime erişim, akademik süreç, mezuniyet, lisanslama ve akreditasyon, işe alma ve terfi, araştırma, hibeler, tıbbi hizmetler yer almaktadır. Etkileşimler ise devlet-üniversite, işletme-üniversite, fakülte-öğrenciler, fakülte-yönetim, öğrenci-yönetim ve devlet-öğrenci ilişkilerini kapsamaktadır. Kaynakların yanlış tahsis edilmesi ve israf ile birlikte yükseköğretim kurumlarındaki kötü yönetim konusunun yolsuzluk eylemi olarak kabul edilip edilmeyeceği ise tartışmaya açıktır. Kaynakların büyük ölçüde israfı ve yanlış tahsisi ile sistemik kötü yönetim yükseköğretim için zararlı olsa da kişisel veya maddi çıkar/kazanım gözetilmediği ve yasa dışı bir faaliyet içermediği sürece yolsuzluk eylemi olarak kabul etmek mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla bu uygulamaların konu bakımından gri bir alan oluşturduğunu söylemek mümkündür (Osipian, 2008, s. 348-349).

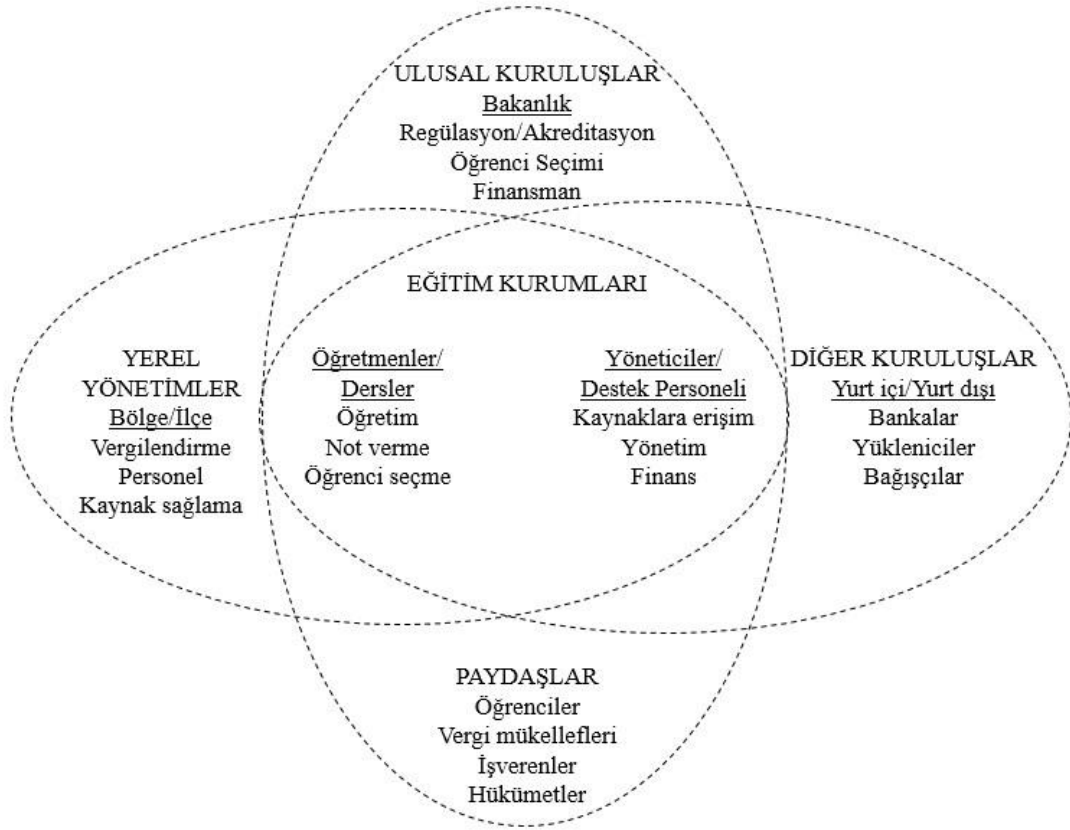
Yükseköğretimde yolsuzluğu; öğrencilerin fail olduğu ve onların değerleri, inançları ve yaşam şansları üzerinde doğrudan etkisi olan yolsuzluk ve öğrencilerin fail olmadığı ve onlar üzerinde sınırlı doğrudan etkisi olan yolsuzluk şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Birinci türe örnek olarak; öğrencinin üniversiteye kabul veya not karşılığında rüşvet vermesi, bu durumun onu diğer öğrenciler üzerinde haksız bir karşılaştırmalı üstünlüğe sokarak düşük gelirli öğrencilerin gelecekteki fırsatlarını zedelemesi ve tüm öğrencilerde akademik başarının satın alınabileceği ve çok çalışmanın değersiz bir yatırım olduğu inancını beslemesi gösterilebilir. İkinci türe örnek olarak ise; bir yöneticinin üniversite fonlarını zimmetine geçirmesi, bu sebeple kamu fonları etkin bir şekilde kullanılmaması ve üniversiteye sunulan kaynakların toplam miktarının azalması sonucunda dolaylı olarak öğrenciler için burs imkânlarında azalma veya öğrencilere sunulan kitap, teknoloji veya ekipman gibi temel unsurların kalitesi veya miktarı azalmanın meydana gelme ihtimalinin artması gösterilebilir. (Rumyantseva, 2005, s. 86-87)



Şekil 3: Yükseköğretimde Yolsuzluğun Sınıflandırılması (Rumyantseva, 2005, s. 90)

Yükseköğretimde yolsuzluk sınıflaması öğrencinin fail olup olmamasından hareketle ikiye ayrılabilir. Buna göre öğrencinin de dâhil olduğu yolsuzluklar, eğitime özgü yolsuzluk olarak ifade edilebilir ve akademik faaliyetler ile ilgili alanda ya da öğrenci hizmetleri alanında gerçekleşebilir. Öte yandan bu türü yolsuzluğa katılan katılımcılara göre üçe ayırmak mümkündür. Öğrenci-öğretim üyesi ilişkisinden doğan yolsuzluklar; sınıfta, sınavlarda ve öğretim üyelerinin dâhil olduğu kabul süreçlerinde gerçekleşmekte, maddi hediye, para ya da “iyilikler”, notlar veya diğer akademik başarılarla değiştirilmektedir. Öğrenci-yönetici ilişkisinden doğan yolsuzlukların, hem akademik hem de hizmet alanında gerçekleşmesi mümkündür. Öğrencinin üniversiteye giriş garantisi talep etmesi akademik alanda, yöneticinin öğrenciden üniversite yurduna kayıt garantisi için el altından ücret talep etmesi hizmet alanında meydana gelen yolsuzluğa örnek olarak gösterilebilir. Değişim para, hediye ya da iyilik üzerinden yapılabilir. Öğrenci-personel ilişkisinden doğan yolsuzluklar ise kütüphanede, öğrenci yurtlarında, transkriptlerin alınmasında ve öğrencilere yönelik hizmetlerde görülmekte, maddi

hediyeler, paralar ve iyilikler, öğrenci hizmetlerine erişim elde etmek için kayırılmak ile değiştirilmektedir. Öğrencileri doğrudan kapsamayan, satın almada, işe almada ve kamu fonlarının kullanılmasında yolsuzluk ise idari yolsuzluk olarak ifade edilebilir. İdari yolsuzluğun mali israfı ve kaynakların yanlış tahsisine yol açması muhtemel olmakla birlikte eğitime özgü yolsuzluğun aksine öğrencilerin yasa dışı faaliyetlerle doğrudan temasını ifade etmez ve onların değerleri ve ahlakları üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. Bu sebeplerle yükseköğretimde idari yolsuzluk, kamu ve özel sektörde görülen yolsuzluğa benzer özellikler sergilemektedir (Rumyantseva, 2005, s. 88-91).



Şekil 4: Yükseköğretimde Yolsuzluğun Olası Kaynaklarının Kavramsal Modeli (Weidman ve Enkhjargal, 2008, s. 66)

Yükseköğretimde yolsuzluğun olası kaynaklarının kavramsal modelini gösteren Şekil 4; eğitim kurumları, ulusal kuruluşlar, yerel yönetimler, yurt içi ve yurt dışı kuruluşlar ile

paydaş toplulukları arasındaki karmaşık ilişkileri dikkate alarak, yükseköğretimde yolsuzluğun birkaç temel unsurunu tanımlayan kavramsal bir çerçeveyi ifade etmekte, yükseköğretimde karmaşık yolsuzluk sürecindeki temel genel unsurları göstermeyi amaçlamaktadır. Söz konusu şekil, her biri ulusal bir eğitim sisteminin bir unsurunu ve her birinde meydana gelen potansiyel olarak yozlaşmış faaliyet türlerini yansıtan bir dizi kesişen elipsten oluşmaktadır. Elipslerin sınırları, tüm eğitim sistemi boyunca yozlaşmanın geçirgenliğini ve doğrusal yerine yüksek düzeyde etkileşimli doğasını yansıtmak üzere kesik çizgilerle tasvir edilmiştir. Şekil 4 yapısal/örgütsel boyutlara ek olarak, sistemin çeşitli seviyelerindeki paydaşlar arasında nakit ve/veya iltimas alışverişi yoluyla yolsuzluk olasılığını yansıtan bireysel bir seviyeyi de göstermektedir. Burada eğitimde yolsuzluğun kaçınılmaz olduğunu söylemekten ziyade yolsuzluk fırsatının var olduğunu ve belirli koşullar altında gerçekleşebileceğinin altı çizilmektedir. Çünkü yolsuzluğun belirli bir ülkede fiilen meydana gelip gelmediği, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel iklimle ilişkili olarak bir dizi kurumsal varlık ve birey arasında yürütülen faaliyetlerin karmaşık etkileşimine bağlıdır (Weidman ve Enkhjargal, 2008, s. 66-70).

Bir üniversite, giriş, not veya mezuniyet için rüşvet kabul eden öğretim üyelerine veya yöneticilere sahip olarak itibar kazanırsa, üniversitenin işgücü piyasasındaki gücü olumsuz etkilenebilir. Yolsuzlukla ilgili itibarın bir üniversite üzerindeki etkisi özel sektörde ve özellikle uluslararası işgücü piyasalarından yararlanan şirketler açısından daha ciddi sonuçlar doğurabilir (Heyneman, Anderson ve Nuraliyeva, 2008, s. 3). Örneğin; Rummyantseva (2005); Rusya ve Ukrayna'daki birçok işverenin, iş ilanlarında yalnızca belirli üniversitelerden mezun olanların başvurabileceğini açıkça belirttiklerini, yerel halkın ise bunun nedenini yolsuzluğun yaygınlığı nedeniyle diğer kurumlara güvenmemeleri olarak açıkladıklarını ifade etmektedir (s. 83). İşverenler yozlaşmış kurum ve programların mezunlarından kaçınarak ve yalnızca dürüstlüğü ile tanınan kurum, bölüm veya programlardan öğrencileri işe alarak verimsiz bir çalışanı işe alma riskini azaltmaya çalışmaktadır. Öte yandan yolsuzluklar yükseköğrenimin sosyal ve özel getirilerini bozmaktadır. Öğretim üyeleri ve yöneticiler arasında önemli bir yolsuzluk varsa, eğitimin sinyal verme işlevi de azalır. Programlara giriş ve notlar “satılık” ise, eğitimin başarıyla tamamlanmasının öğrencinin yetenekleriyle olan bağlantısı ortadan

kalkar. Öğrencilerin notların satın alabilmesi, öğrenmeye daha az istekli olmalarına sebep olur. Lisans kurumlarındaki yolsuzluk, bir öğrencinin yüksek lisans derecesi elde etme olasılığını etkiler. Çünkü notlar ve puanlar lisansüstü düzeyde çalışma yeteneklerini temsil etmediğinden, yolsuzluk olduğu düşünülen programlarından başvuranların seçilme olasılığı daha düşüktür. Nitekim özellikle Batı üniversitelerinde enstitüler, yolsuzluğun yaygın olarak algılandığı kurumlardan gelen başvuruları dikkate almamaktadır (Heyneman, Anderson ve Nuraliyeva, 2008, s. 10-11). Ayrıca yolsuzlukların yaygın olması yükseköğrenimin geliri artırıcı etkisini de önemli ölçüde düşürmektedir (Heyneman, Anderson ve Nuraliyeva, 2008, s. 19).

Yolsuzluklar yükseköğretim kurumlarında, akademik faaliyetlerde ya da mali konularda kendini gösterebilmektedir. Yang (2005), Çin yükseköğretim sistemindeki yolsuzlukları kötü huylu bir tümöre benzetmekte, yürütülen araştırmaların kalitesinin yayınlarda intihal vakaları nedeniyle zarar gördüğünü, bazı akademisyenlerin akademik etik ihlal yaptıklarının tespit edilmesine rağmen yüksek pozisyonlarını korumaya devam ettiklerini ifade etmektedir. Öte yandan araştırmaların finansmanının sağlanması için kişisel ilişkilerin oldukça etkili olduğunu ve araştırma kaynaklarının rahatlıkla kişisel amaçlar için kullanıldığını dile getirmektedir. Benzer şekilde ödüller, ikramiyeler ve terfiler için belirleyici olanın kişinin niteliği değil gücü olduğunu vurgulamaktadır. Üniversitelerin devlet desteği almak ve harç ücretleri üzerinden kaynak sağlamak için doktora programları açmada yarış halinde olduklarını ve program açma izni alabilmek için ise “halkla ilişkilere” büyük miktarda da paralar harcadıklarını ifade etmektedir. Yolsuzlukların Çin yükseköğreniminin uluslararasılaşmasını da büyük ölçüde engellediğini ve nihai olarak yolsuzlukların Çin yükseköğretim sistemindeki hesap verebilirlik prosedürlerinin bozulmasına sebep olduğunu belirtmektedir (s. 18-20).

Yükseköğretimde görülen yolsuzluklar; eğitimin kalitesini, öğrencilerin ahlakını, öğrenciler için gelecekteki fırsatları ve gelecekteki liderliğin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Yükseköğretimde yolsuzluk dünya çapında bir vaka olmakla birlikte özellikle az gelişmiş ülkelerde yaygın olarak görülmektedir (Rumyantseva, 2005, s. 91).

Heyneman, Anderson ve Nuraliyeva (2008)'in çalışmasında; yükseköğretimde yolsuzlukların piyasa talebine göre değişiklik gösterdiği ve en yüksek talep gören konularda daha yüksek yolsuzluk sıklığı bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca yolsuzluğun yerel mesleki davranış kurallarına sahip yerel üniversitelerde bulunma olasılığının daha yüksek olduğu, Avrupa veya Kuzey Amerika'da akredite edilmiş üniversitelerde bulunma olasılığının ise daha düşük olduğu vurgulanmaktadır (s. 21-22).

Yükseköğrenimin temel misyonu, bilgi ve gerçeğin peşinden gitmekten ibarettir. Dünya çapındaki üniversiteler, kamu yararına bağlılıkları ve dürüstlük konusundaki itibarları nedeniyle özerklik ve akademik özgürlük gibi ayrıcalıklar hususlarda toplum tarafından desteklenmektedir. Ancak yükseköğretimde yolsuzlukla ilgili bir haber yağmuru yaşandığına şahit olunmaktadır (Altbach, 2005, s. 5-6). Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde rüşvet karşılığında köklü üniversitelere giriş imkânı tanınmasının ortaya çıkması bir skandal olarak yorumlanmıştır. Basına yansıyan haberlerde; rüşvet ve dolandırıcılık soruşturmasının kapsamının sınav puanlarında sahtecilik yapılması ve sahte spor başarısı gösterilerek atletik başarı kontenjanından kayıt yapılmasını kapsadığı ifade edilmektedir (www.hurriyet.com.tr, 2021). Türkiye'de ise ÖSYM tarafından gerçekleştirilen yükseköğretime geçiş sınavı, lisansüstü eğitime giriş sınavı, yabancı dil sınavı gibi pek çok sınavın sorularının, Fetullahçı Terör Örgütü (FETÖ) mensuplarınca kurulan ara yüz programıyla çalındığı ve örgüt elemanlarına dağıtıldığı tespit edilmiştir. Soru çalma işlemlerinin uzun yıllar sistematik olarak devam ettiği ve hatta 15 Temmuz sonrasında da örgütün kripto elemanı deşifre olana kadar sürdüğü ifade edilmektedir (www.yenisafak.com, 2018). Yapılan bu örgütlü saldırılar ile soruların ele geçirilmesi sonucunda örgüt mensuplarının yüksek puanlar alarak kamu kurumlarına sızmaları ve yükselmeleri sağlanmıştır. Yükseköğretim kurumları da bu örgüt mensuplarının yoğun bir şekilde sızdığı kurumlar olarak öne çıkmış, darbe teşebbüsü sonrasında FETÖ ile irtibatlı olduğu tespit edilen binlerce kişi ihraç edilmiş, çok sayıda yükseköğretim kurumu ise kapatılmıştır.

Yine Türkiye’de bir üniversitenin Uluslararası İlişkiler Bölümünde profesör olarak göreve başlayan bir kişi hakkında üniversite yönetiminin şüphesi üzerine Üniversitelerarası Kurula doçentlik belgesinin teyidi için yazı yazılmış ve Kurulun böyle bir belgenin bulunmadığı yönünde cevap vermesi üzerine adli ve idari soruşturma başlatılmış ve kişi tutuklanmıştır. Devam eden süreçte kişinin diplomalarının incelenmesi üzerine yüksek lisans ve doktora diplomasının sahte olduğu belirlenmiş, lisans diploması da mercek altına alınmıştır. Ayrıca kişinin kendisininmiş gibi gösterdiği eserlerin ise ABD’de görev yapan ve isim benzerliği bulunan başka bir akademisyene ait olduğu anlaşılmıştır (www.haberturk.com, 2021). Devam eden soruşturma sürecinde kişinin ifadesinde yüksek lisans ve doçentlik belgelerinin sahte olduğunu kabul ettiği, ODTÜ mezunu olmadığını bildirdiği hususu basına yansımıştır (www.memurlar.net, 2021c).

Dünyanın değişik bölgelerinden gelen ve üniversitelere girişte rüşvet alınması, sahte diplomaların düzenlenmesi ve kaynaklarının zimmete geçirilmesi gibi konuları içeren haberlerdeki dramatik artış dolayısıyla artık yükseköğretimde yolsuzluk konusunun daha fazla dikkat çektiği ve daha görünür hale geldiği anlaşılmaktadır. Yükseköğretimin piyasalaşması, akademik ilişkilerde ticari kaygıların her zamankinden daha fazla belirmesi, yükseköğretim kurumları üzerindeki gelir sağlama baskısının artması, akademik değerlerle zayıf bir bağlantısı olan ticari mantığın temel alındığı bazı kar amaçlı yeni yükseköğretim sağlayıcılarının ortaya çıkması ve akademisyenlerin çalışma koşullarının kötüleşmesi yükseköğretimde yolsuzluk eğilimini artıran faktörler olarak gösterilmektedir. Toplumların yolsuzluklar gibi sorunlu uygulamaları yükseköğretim kurumlarıyla ilişkilendirdikçe bu kurumlarla ilgili güvenilirlik sorunlarının gündeme gelme olasılığı artmaktadır. Yükseköğretimin nesnellliğini, dürüstlüğünü ve yüksek etik standartlarını kaybetmesi, kamu desteğinin temel mantığının ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yolsuzluk ve buna bağlı etik sorunlar, yükseköğretim için eşi görülmemiş bir tehdit oluşturmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının toplumdaki özel konumlarını kaybetmeleri durumunda ise çok ciddi zarar görecekları tartışmasızdır (Altbach, 2005, s. 5-6).

3.1.3. Yükseköğretimde Kayırmacılık

Yükseköğretimde görülen kayırmacı uygulamalar, yükseköğretimde yolsuzluk türlerinden birini oluşturmaktadır. Yükseköğretimde kayırmacılık konusu liyakat ve etik ile bağlantılı bir konudur. Akademi açısından liyakat kısaca; öğretim elemanlarının mesleğe girişi, ilerlemesi ve yeniden atanması gibi aşamalarda bilimsel başarının belirleyici olması olarak ifade edilebilir. Bu aynı zamanda söz edilen aşamalarda kayırmacı ve kollamacı eylem ve işlemlerin tamamen reddedilmesi anlamına gelmektedir. Öte yandan akademi açısından etik ise akademik kurumlarda yürütülen araştırma, eğitim-öğretim gibi faaliyetlerin evrensel etik değerler ve ilkelere uygun olarak yürütülmesi olarak tanımlanabilir. Bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine riayet edilmesi ve akademik faaliyetlerin yürütülmesinde kayırmacı tutum ve davranışlardan uzak durulması bu kapsamda değerlendirilmektedir (Aktan, 2003, s. 43). Bununla birlikte yükseköğretim kurumlarında etik konusu geniş anlamda yöneticileri, akademik ve idari personel ile öğrencileri de kapsamaktadır. Yükseköğretim kurumlarında etik ilke ve değerlerin kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi, kurumun sağlıklı şekilde işlemesi ve fonksiyonlarını yerine getirebilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Bora, 2020, s.18) Etik konusuna yaklaşımları ve bu doğrultudaki uygulamaları farklılık göstermekle birlikte, dünyanın en başarılı yükseköğretim kurumlarının, etik konusu üzerinde hassasiyetle durdukları, kendi etik ilke ve değerlerini belirleyerek ilan ettikleri görülmektedir (Fayda Kınık, 2020, s.255)

Kayırmacılık, ayrımcılık, mobbing (bezdiri), görevi kötüye kullanma, dışlama ve adaletsizlik akademide sıkça görülen davranışlar arasında sayılmaktadır. Bu tarz davranışlar, örgütlerin verim ve performansını düşürmekle birlikte aynı zamanda maliyet ve zaman kaybına sebep olduğundan, “olumsuz iş davranışları” ya da “üretkenlik karşıtı iş davranışları” olarak nitelendirilmektedir. Örgüte ya da çalışanlara zarar veren bu olumsuz davranışlardan biri olan kayırmacılık, diğer örgütlerde olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da varlığını sürdürmektedir (Mücevher ve Özdemir, 2019, s. 149-154).

Kayırmacılık türlerinden özellikle nepotizm ve kronizmin yükseköğretimde yoğun olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Osipian (2020), nepotizmin yükseköğretim sektöründe bir istisna olmadığını, üniversitelerde sadece rektörlerin değil dekanlar ve bölüm başkanlarının, rutin olarak çocuklarını, akrabalarını ve hatta torunlarını çeşitli pozisyonlara atadıklarını ifade etmektedir. Böylelikle öğretim üyelerinin ve üniversite yöneticilerinin çocuklarının, kamu tarafından finanse edilen burslarla veli gözetiminde eğitim gördüklerini, üniversite içinde aynı soyadını taşıyan çok sayıda öğretim üyesinin bulunduğunu ve aynı soyadına sahip daha birçok aile üyesinin de farklı pozisyonlarda istihdam edildiğini dile getirmektedir. O üniversitelerin çoğu zaman aile şirketlerine dönüştürüldüğünü vurgulamaktadır. Akademik derecelerini adam kayırma yoluyla alan ve bu yolla işe giren kişilerin yetenekli kişilerin önünü tıkadığını ve bu itibarla adam kayırmacılığın korkunç bir insan sermayesi israfına yol açarak ekonomik gelişmeyi yavaşlattığını ifade etmektedir (s. 67).

Shekhawat (2019), "Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemli" sözünün Hint üniversitelerindeki fakültelerde iş görüşmesine katılmadan önce ve/veya katıldıktan sonra yaygın olarak duyulan eski bir söz olduğunu, başta nepotizm ve kronizm olmak üzere kayırmacılığın yükseköğretim kurumlarında işe alım sürecine sızmış durumda olduğunu, bazı durumlarda pozisyonların ve bu pozisyonlara ilişkin alım kriterlerinin eşlerin/arkadaşların/akrabaların veya benzer soyadlarına sahip kişilere özel olarak hazırlandığını ve kurumun işlevi için bir katkısının bulunmadığını belirtmektedir. Öte yandan insanlara beceri, eğitim veya deneyime sahip olmadıkları pozisyonlar verildiğinde, liyakat ve iyi performansla göre işe alınanlarla göre daha iyi performans göstermelerinin olası olmadığını vurgulamaktadır (s. 53-54).

Dünyanın en nitelikli üniversiteleri arasında gösterilen Harvard Üniversitesinde dekanlık görevini yürütmüş Rosovsky (2011), üniversiteye öğrenci kabulü aşamasına ilişkin; "*Eski mezunlar, ünlü kişiler, bağıшта bulunanlar ve benzeri kişiler, çocukları, yakınları ve arkadaşları için zaman zaman zaman nüfuzlarını kullanmaya çalışırlar. Her sonbahar, yıllardır yüzünü görmediğim eski dostlar, uzaktan tanıdığım bazı insanlar (bazen ellerinde küçük*

hediyelerle) birdenbire ortaya çıkararak, çocuklarını benimle tanıştırmak isterler.” demektir (s. 67). Asıl amacın kendisinden kayıt kabul bürosuna referans mektubu yazmasını istemek olduğunu, ancak alıma ilişkin kararın hemen hemen her zaman dış etkilerden en az etkilenen, bilgi ve akla dayalı seçim gerçekleştiren öğretim üyelerinin de temsil edildiği kurullar tarafından verildiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte kişisel nüfuz, rüşvet ya da torpille bu gibi üniversitelere girişin mümkün olmamasının ve yozlaşmanın bulunmamasının sistemin hakça olmasının başlıca nedenleri arasında olduğunu vurgulamaktadır (Rosovsky, 2011, s. 66-67).

Yükseköğretimde kayırmacılık, yoğunluğu ve görünüş biçimi farklılaşabilmekle birlikte küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda Türk yükseköğretim kurumlarında da farklı alan ve aşamalarda kayırmacı tutum ve davranışlar görülebilmekte ve kayırmacılık, diğer ülkelerde olduğu gibi Türk yükseköğretim sisteminde de bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir.

3.2. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KAYIRMACILIK

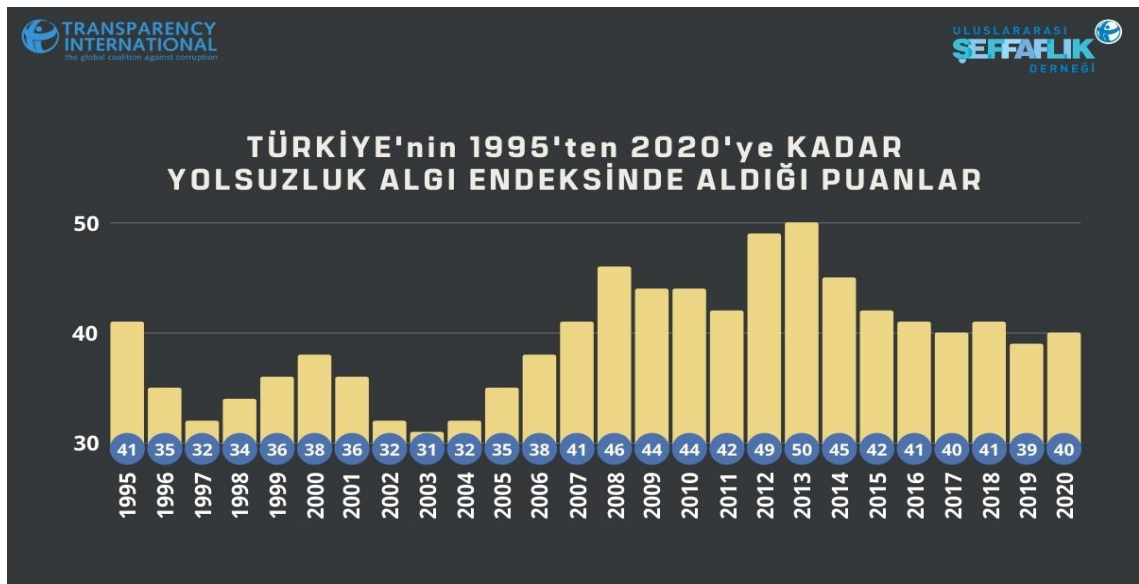
Türkiye’de yükseköğretim kurumları, ülkenin eğitim sisteminin bir parçası olmakla birlikte aynı zamanda yerinden yönetim kuruluşları olmaları bakımından kamu yönetiminin de önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla Türk yükseköğretim kurumlarının kayırmacılık sorunu bağlamında incelenmesine öncelikle Türk kamu yönetiminde kayırmacılık sorunu ile başlanmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

3.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Kayırmacılık Sorunu

Türkiye’de uzun yıllardır kamu yönetiminde görülen yolsuzluklar tartışma konusu edilmekte ve önemli bir kesim Türk kamu yönetiminde yolsuzlukların yerleşik hale geldiğini dile getirmektedir. Öte yandan Türkiye’de toplumun kamu yönetiminde

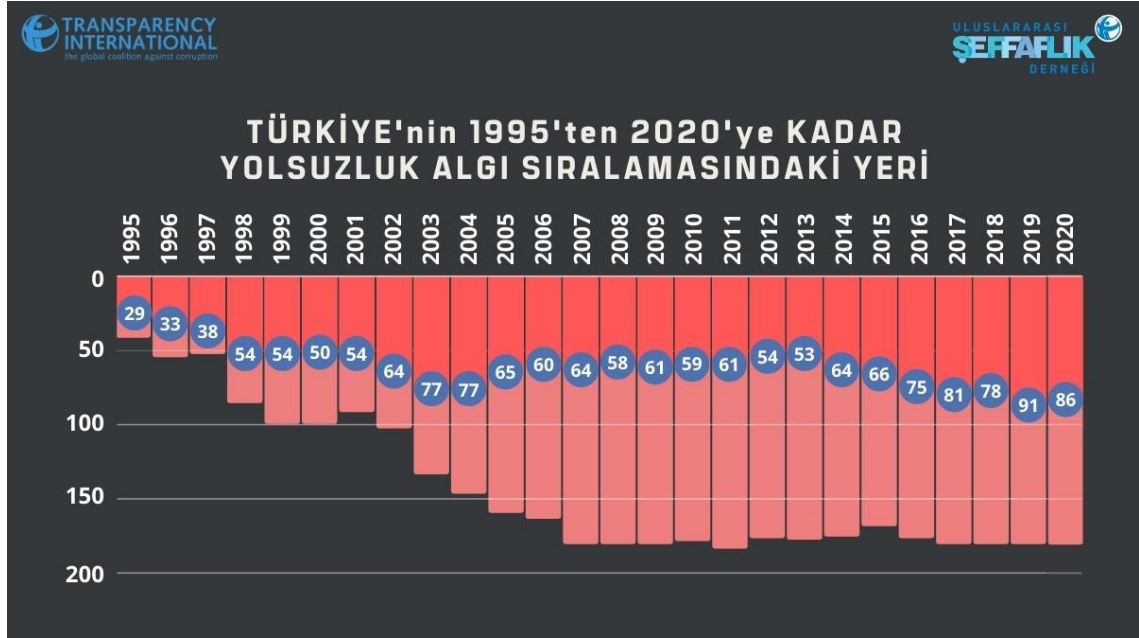
yolsuzluk riskini içselleştirdiği ve rutin bir eylem olarak kabul ettiği, bu durumun ise yolsuzlukları normalleştirdiği ifade edilmektedir (Cengiz ve Kul, 2008, s. 60).

Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International), 1995 yılından itibaren her yıl ülkeler bazında “Yolsuzluk Algı Endeksi” sonuçlarını yayınlamaktadır. Araştırmanın metodolojisine göre kamu sektörüne ilişkin yolsuzluk algısı 0 (en yüksek derece yolsuzluk) ile 100 (en düşük derece yolsuzluk) arasında bir puanlamaya tabi tutulmaktadır. 2020 Yolsuzluk Algı Endeksi’ne göre ülkelerin üçte ikisinden fazlası 50 puan ve altında olduğu, ortalama puanın ise 43 olarak tespit edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda çoğu ülkenin yolsuzlukla etkili şekilde mücadele etme konusunda başarısız olduğu anlaşılmaktadır. Birinciliği 88 puanla Yeni Zelanda ve Danimarka’nın paylaştığı 2020 Yolsuzluk Algı Endeksi’nde, Türkiye’nin ise 40 puan alarak 180 ülke içerisinde 86. sırada yer aldığı görülmektedir (www.transparency.org, 2021b).



Şekil 5: Türkiye’nin Yolsuzluk Algı Endeksinde Aldığı Puanlar (1995-2020)
(www.seffaflik.org, 2021)

Türkiye'nin söz konusu endekse göre 1995-2020 yılları arasında, 30 ile 50 aralığında puanlar aldığı anlaşılmaktadır. Türkiye'nin en yüksek puanı olan 50 puanı 2013 yılında elde ettiği ancak 2020 yılına gelindiğinde ise 40 puana gerileyerek bu yıllar arasında 10 puanlık ciddi bir düşüş yaşadığı görülmektedir.



Şekil 6: Türkiye'nin Yolsuzluk Algı Endeksinde Aldığı Puanlarına Göre Ülkeler İçindeki Sıralaması (1995-2020) (www.seffaflik.org, 2021)

Türkiye'nin en yüksek puanı aldığı 2013 yılında 177 ülke içinde 53. sırada yer aldığı, 2020 yılında ise 180 ülke içinde 86. sırada yer alarak dikkat çekici bir biçimde gerilediği görülmektedir.

Türkiye'de en yaygın ve maliyetli yolsuzluk türlerinin başında kamu ihale süreçleri kapsamındaki yolsuzlukların geldiği, ardından ise kentsel ve yerel planlama, imar ve inşaat kullanım izinleri verilmesi ve kamu çalışanları ve bürokratların işe alınması ve ödüllendirilmesi aşamalarına ilişkin kayırmacılık içeren hileli eylem ve işlemlerin geldiği görülmektedir (Acar, 2014, s. 308). Dolayısıyla yolsuzlukla etkin bir şekilde mücadele edilebilmesi için bilhassa hukukun üstünlüğü, yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığı, yönetim organlarının şeffaflığı ve hesap verebilirliği, kamu ihalelerinin saydamlığı gibi

birbiriyle etkileşim içinde bulunan alanlarda ivedi bir şekilde iyileştirmelerin yapılması gerektiği sıkça dile getirilmektedir (Emek ve Acar, 2015, s. 94).

Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından yayımlanan istatistik bilgilerine göre 2005-2020 yılları arasında Kurula yapılan toplam başvuru sayısının 2476 olduğu görülmektedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2020). Dolayısıyla ilgili yıllar arasında yılda ortalama 165 başvurunun yapıldığı anlaşılmaktadır.

Yıllar	Başvuru Konusu		
	Kayırmacılık/ Ayrımcılık İddiaları	Yolsuzluk/Usulsüzlük İddiaları	Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlama Amacıyla Kullanıldığı İddiaları
2005	7	17	21
2006	2	12	9
2007	3	4	5
2008	11	13	25
2009	18	15	10
2010	32	35	47
2011	55	53	57
2012	26	17	33
2013	43	26	63
2014	87	23	27
2015	26	16	15
2016	25	13	9
2017	18	9	9
2018	15	12	9
2019	12	7	2
Toplam	380	272	341

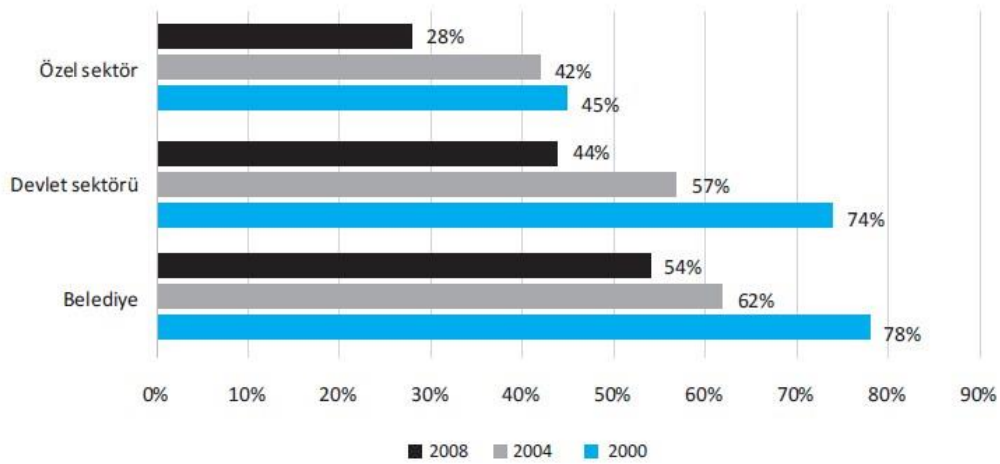
Tablo 1: Kamu Görevlileri Etik Kuruluna Yapılan Başvurulara İlişkin İstatistiki Veriler (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2020)

Kamu Görevlileri Etik Kuruluna yapılan başvurulara ilişkin istatistiki verileri gösteren Tablo 1 dikkate alındığında; kayırmacılık/ayrımcılık iddialarını içeren yılda ortalama 25 başvurunun, görev ve yetkilerin menfaat sağlama amacıyla kullanıldığı iddialarını içeren 23, yolsuzluk/usulsüzlük iddialarını içeren ise 18 başvurunun yapıldığı görülmektedir. Kurula yapılan başvuruların konu dağılımları incelendiğinde toplamda, “genel etik davranış ilkelerine aykırılık iddiaları”ndan sonra en fazla başvuru yapılan konunun “kayırmacılık/ayrımcılık iddiaları” olduğu anlaşılmaktadır. Kayırmacılık/ ayrımcılık iddialarının ilgili yıllar arasındaki toplam başvuruların %15’ini oluşturduğu görülmektedir.

Kamu Görevlileri Etik Kuruluna yapılan başvurular en az genel müdür veya eşiti seviyedeki kamu görevlileri ile ilgili olmak durumundadır. Bununla birlikte Cumhurbaşkanı, TBMM üyeleri, silahlı kuvvetler ve yargı mensupları ile üniversite görevlileri hakkında yapılan etik ihlal başvuruları ve yargı organlarına intikal eden uyuşmazlıklar hakkındaki başvuruları işleme alınmamaktadır. Dolayısıyla kayırmacılık konusunda bu sayılan kapsamdaki başvurular, diğer kamu görevlileri ile ilgili yetkili disiplin kurullarına iletilmiş başvurular ve şikayete konu edilmemiş eylemler ve işlemler de olabileceği göz önüne alındığında, söz konusu istatistiki verilerin mevcut durumun görece küçük bir bölümünün yansıttığını söylemek mümkündür. Öte yandan kamu yönetimi içerisinde kayırmacılığın halen büyük bir sorun olarak varlığını devam ettirdiğine işaret etmesi bakımından ise dikkate değerdir.

“Hanehalkı Gözünden Kamu Hizmetleri ve Yolsuzluk” başlığı taşıyan araştırmada, ankete katılanların merkezi ve yerel yönetimlerin patronaj ilişkilerine ilişkin algıları ölçülmüş, gerek merkezi yönetimde gerekse yerel yönetimlerde patronaj ağlarının etkinliğinin yüksek olduğu algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Öte yandan hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimlerde hemşeri, akraba ya da arkadaşın işin halledilmesi için gereken yardımı yapacağı yönündeki inancın geçerli olduğu ve her beş kişiden birinin

işlerini normal prosedürü takip ederek halletmek yerine ilgili kurum ya da kuruluştaki görevli bir tanıdık bulmaya çalışacağını ifade ettiği bulgusu yer almaktadır (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2009, s. 3-4). Araştırmaya göre hizmetler verilirken kayırmacı ilişkilerin söz konusu olup olmadığı hususunda 0 (tamamen kayırma yapıldığı) ve 10 (hiç kayırma yapılmadığı) arasında yapılan puanlamaya göre; merkezi yönetimde algılanan kayırma 1999 yılında 2,5-3 bandında iken 2004 ve 2008 yıllarında 4,5-5 bandında bulunduğu, yerel yönetimler için ise ortalama değerlerin 5 civarında gerçekleştiği, hizmetlere duyulan güven ve kayırmacılık algısı açısından ideal durumdan uzak bir görüntünün bulunduğu ifade edilmektedir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2009, s. 52-54).



Şekil 7: Kurumlarda İşe Girmek İsteyenlerden Başvurularının Torpile Dayalı Olarak Değerlendirildiğini Düşünenler (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2009, s. 54)

Öte yandan her ne kadar 2000-2008 yılları arasında azalsa da, işe girişte kayırmacılık yapıldığı algısının başta belediyelerde olmak üzere devlet sektöründe ve özel sektörde ciddi boyutlarda olduğu görülmekte, dolayısıyla katılımcıların önemli bir bölümünün işe girebilmenin bir “tanıdık” yardımı ile olabileceği algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2009, s. 55).

Özkanan ve Erdem (2015)’in yönetimde kayırmacı uygulamaları inceledikleri çalışmalarında; özellikle terfi aşamasında kamu kurumlarında sıkça kayırmacı

uygulamalara rastlandığı ifade edilmektedir. Kayırmacılık türleri arasında en sık rastlanılan türün siyasi kayırmacılık olduğu, bunu yazarların “*hiyerokratik kayırmacılık*” olarak isimlendirdikleri dini referansla oluşturulan kendilerine benzeşenleri kayırmanın izlediği aktarılmaktadır. Ayrıca çalışmada geçmişe göre azalsa da nepotizmin ve hemşehriciliğin de varlığına ilişkin bulguların yer aldığı vurgulanmaktadır (s. 7). Öte yandan katılımcıların sadece eş dost veya eski çalışma arkadaşı olduğu için kayırılan kişilerin mevcut olduğuna yönelik beyanlarının bulunduğu ve kronizmin kurumlarda yaygınlık gösterdiği dile getirilmektedir. Atamalarda yakınların gözetilmesinin temel sebebinin ise tanıdıklarını kurumun getirilerine ortak etme, onlara iş bulma ve para kazandırma çabası olduğu ifade edilmektedir. Kayırmacı uygulamaları gerçekleştiren kişilerin eylemlerini, “kamu malından hak olarak gördükleri payı yakınlarına dağıtma” olarak algıladıkları belirtilmektedir. Katılımcıların liyakatin göz önünde bulundurulmadığı ve atamalarda iktidar partisinin milletvekili ya da il başkanı ile akrabalık ilişkisinin bulunmasının, iktidara yakın sendikaya üye olmanın, aynı cemaatten olmanın, kişisel ilişkilerin, akrabalık bağlarının, siyasi görüşün etkili olduğu yönünde görüşlerinin bulunduğu görülmektedir. Özellikle katılımcılardan birinin “*Adamın varsa başka şeye gerek yok. Siyasi kanallar iş görüyor. Adamın yoksa da sınavla uğraşsın.*” şeklindeki ifadeleri oldukça çarpıcıdır. Her ne kadar terfi işlemlerinde görevde yükselme sınavı ile gerçekleşse de katılımcıların bu sınavların düzenli olarak ve kağıt üzerinde değil adil bir biçimde yapılmasını istediği belirtilmektedir. Katılımcıların, yönetimler değişse bile kayırmacı uygulamaların devam ettiği ve yalnızca kayırılan kişilerin değiştiği görüşünde oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca kişilerin kayırmacı uygulamalar karşı önce tepkisiz kaldıkları, devam eden süreçte dışlanmaya devam edildikleri için olumsuz duygular geliştirdikleri ve kuruma olan inançlarının zayıfladığı vurgulanmaktadır (s. 28-21).

Acar ve Çıragöz (2020), Türkiye kamu yönetiminde en sık karşılaşılan kayırmacılık türünün ne olduğunu saptamak amacıyla 2004-2020 yılları arasında basına yansıyan kayırmacı uygulamaları içeren 100 haberi incelemişlerdir (s. 16).

Kayırmacılık Türü	Kayırmacılık Şekli	Haber Adedi	Yüzde
Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)	Akrabaları kamu kurumunda haksız ve liyakatsiz bir şekilde üst makamlara atamak	24	%24
	Akrabaları kamu kurumuna memur olarak atamak	8	%8
	Akrabalara ihale vermek	1	%1
Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)	Yakınları kamu kurumunda haksız ve liyakatsiz bir şekilde üst makamlara atamak	14	%14
	Yakınları kamu kurumuna memur olarak atamak	13	%13
	Yakınlara ihale vermek	11	%11
Partizanlık	Parti yandaşlarını haksız ve liyakatsiz üst makamlara atamak	8	%8
	Parti yakınlarını kamu kurumuna memur olarak atamak	7	%7
	Seçmen oylarını hizmet karşılığı satın almak	1	%1
	Parti yakınlarına ihale vermek	4	%4
Patronaj	Parti üyelerini üst makamlara atamak	3	%3
Hizmet Kayırmacılığı	Kamu kaynaklarını kendi menfaatine kullanmak	2	%2
	Elindeki gücü belli bölgeler için kullanmak	1	%1
Klijantalizm	Kaynakların siyasi çevrelere dağıtılması	3	%3

Tablo 2: Basına Yansıyan Kayırmacı Uygulamaların Türlerine Göre Dağılımı (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 19)

Söz konusu çalışma sonucunda en fazla basına yansıyan kayırmacılık şeklinin %24 oranı ile nepotizm kapsamında yer alan “akrabaları kamu kurumunda haksız ve liyakatsiz bir şekilde üst makamlara atamak” uygulamasının olduğu, ikinci olarak ise %14 oranı ile kronizm kapsamında yer alan “yakınları kamu kurumunda haksız ve liyakatsiz bir şekilde üst makamlara atamak” uygulamasının yer aldığı anlaşılmaktadır. Haberlerin %38’inin kronizm, %33’ünün nepotizm ve %29’unun ise siyasal yandaş kayırmacılığı kapsamına girdiği görülmektedir. Nepotizm ve kronizmin yaygınlığının Türk toplum yapısı ile

bağlantılı olduğu, gelenekçi ve ataerkil yapısı hakkında ipuçları verdiği değerlendirilmektedir (Acar ve Çıragöz, 2020, s. 19-20).

Acar (2020), literatürde yaygın olarak sıralanan nepotizm, kronizm ve siyasal yandaş-yakındaş kayırmacılığının yanı sıra Türkiye’de;

-Mektep,

-Meslek,

-Memleket,

-Meşrep/mensubiyet,

-Memur sendikası

temeline dayalı olarak kayırmacılık yapıldığı iddialarının da bulunduğunu dile getirmektedir (s.23).

Acar, Efe ve Ertek (2018), Türk kamu sektöründe işe girişte liyakat konusunu kamudaki seçkin meslekler üzerinden inceledikleri çalışmalarında; bu mesleklere girişlerin büyük ölçüde mülakat şartına bağlı olduğunu, liyakatsiz alımların müsebbibi olarak bu aşamanın görüldüğü ve bu sebeple kamuoyunca mülakatın kayırmacılık ve torpil için kullanıldığı şeklinde eleştirildiği ifade edilmektedir. Bu kamuoyu baskısının kayırmacılığın azaltılması yönünde etkili olabilmektedir fakat tek başına yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Gerçekten de mülakat aşaması, istihdam aşamasında yetkili olan kişilerin suiistimaline açık bir süreç, kayırmacılığın kılıfına/mevzuatına uygun gösterilebilmesini sağlayabilecek bir biçilmiş kaftandır. Diğer taraftan seçkin meslekleri uzun yıllardır yürütmekte olan deneyim sahibi kişiler mesleğe yeni girecek kişilerde ne gibi vasıfların olması gerektiği konusunda bilgili olduğundan bu kişilerin karar verici olduğu mülakatlar doğru kişinin seçilebilmesi için bir yol olmaktadır. Bu doğrultuda mülakat konusunun bünyesinde bir zıtlık barındırdığı anlaşılmaktadır (s. 663).

Türkiye’de yakın dönemde uhdesinde birden fazla görev bulunan ve “çift maaş” alan bürokratların yaygın olduğu yönünde haberlerin basına yansıdığı, özellikle üst düzey görevlere görece yüksek maaşlarla oldukça dar bir havuzda yer alan kişilerin getirilmesinin haber ve eleştiri konusu yapıldığı görülmektedir. Sözü edilen kişilerin iktidar partisi ile yakın bağlantısının olduğu vurgulanmakta ve atamalarda siyasal yandaş/yakındaş kayırmacılığının varlığına işaret edilmektedir (www.sozcu.com.tr, 2021).

Gönülaçar (2014), kayırmacılığın “*devlet sistemindeki aksaklıklardan ziyade, toplumun vicdan ve moral değerlerinde yaşanan yozlaşmanın ve yabancılaşmanın bir sonucu*” olduğunu ifade etmektedir (s. 19). Öte yandan devlet yönetiminde görülen kayırmacılığı ise; “*primitif kabileciliğin, asabiyyet duygusunun ve çıkarıcılığın modern tezahürü*” olarak tanımlamaktadır (s. 10). Dolayısıyla kamu yönetiminde görülen kayırmacılığın toplumsal temellerinden bağımsız düşünülemediğini söylemek mümkündür.

Acar (2016)’ın Türk kamu yönetiminde yolsuzluğun sosyo-kültürel boyutlarını irdeleyen çalışmasında; katılımcıların önemli bir kısmının, sosyal ve kültürel normların yolsuzluğun varlığı ve/veya sürekliliği üzerinde etkili olduğunu düşündükleri aktarılmaktadır. Söz konusu katılımcıların; Türkiye’deki yolsuzlukları tarihsel-kültürel köklerine atıfla, tevarüs edilen siyasi-idari kültür ile bağlantılı olarak tartıştıkları dile getirilmektedir. Bunların önemli bir kısmının, yolsuzluğun patrimonyal devlet geleneği, aşırı merkezileşmiş hükümet yapısı, kamu bürokrasilerinin karar ve işlemlerinde adalet eksikliği ve ülkede demokratik vatandaşlığın gelişmemişliği gibi faktörlerle ilişkili baskın siyasi-idari kültürün bir yansıması olduğuna vurgu yaptıkları ifade edilmektedir (s.174-180).

Türk kamu yönetimi içerisinde, kamu kurumu ayırt etmeksizin nepotizm, kronizm ve siyasal yandaş kayırmacılığının yaygın olduğu sıkça dile getirilmektedir. Bu yaygınlıkla

paralel olarak toplumda da kayırmacı eylemlere yönelik bir duyarsızlaşma meydana geldiği ve bu eylemlerin kimi zaman “normal” karşılanabildiği görülmektedir. Aslında kayırmacılığın etik olmadığı ve başkasının hakkına yapılan bir tecavüz olduğu konusunda da halk arasında görüş birliği mevcuttur. Ancak kayırmacı eylemlerin yaygınlığı ve cezasızlığı, onun işlevsel bir araç haline dönüşmesine ve kurumsallaşmasına yol açmaktadır. Bu şartlar altında ise “rasyonel!” davranan bireyler oyunu kuralına göre oynamayı tercih etmektedir (Aktan, 2003, s. 65-66). Kısaca kayırmacılığın, Türk kamu yönetimi açısından gündemdeki yerini koruyan ve ciddi boyutlara ulaşan bir sorun olarak varlığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Türk kamu yönetiminde kronikleşen bu önemli sorunun, onun bir parçası olan ve yerinden yönetim kuruluşu olarak nitelenen yükseköğretim kurumlarını etkilemesi ise kaçınılmaz olmaktadır.

3.2.2. Türk Yükseköğretim Sisteminde Kayırmacılık Sorunu

Türk idare teşkilatının önemli parçalarından olan üniversiteler, literatürde hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşu olarak kabul edilmekte ve bu konuda bir fikir birliğinin mevcut olduğu görülmektedir (Özdemir, 2017, s. 190). Üniversitelerin hizmet yerinden yönetim kuruluşu olması, onun bir tüzel kişiliği olduğu, yasa ile ya da yasanın verdiği yetkiye dayanarak kurulduğu, özerkliğe sahip olduğu, kendi hizmet alanında belli görev ve yetkilerle donatıldığı, kendisine özgü malvarlıkları ve bütçesinin olduğu ve vesayet denetimine tabi olduğu anlamına gelmektedir (Gözübüyük, 1995, s. 125). Öte yandan bu durum üniversitelerin yalnızca tahsis edildikleri amaç doğrultusunda hareket edebileceği yani yükseköğretim hizmetlerini verebileceği ve bilimsel araştırmalar yapabileceğini ifade etmektedir. Nitekim hizmet bakımından adem-i merkeziyet kuruluşu olarak da ifade edilen bu kuruluşların varoluş sebebi belirli bir amacı gerçekleştirmektir. Bu hizmetler bir takım sebeplerle merkezi idare tarafından yerine getirilmemektedir. Örneğin yükseköğretim hizmetlerinin özel yapısı, bu hizmetlerin ifasının ayrı bir uzmanlık gerektirmesi ve akademinin özerkliğe sahip olması gerekliliği gibi hususlar dolayısıyla bu hizmetler merkezi idareden ayrı olarak kendi tüzel kişiliği olan üniversiteler tarafından yerine getirilmektedir (Gözler, 2003, s. 126-129).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun “Tanımlar” başlıklı 3. maddesinde yer aldığı üzere yükseköğretim; “*Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümü*” olarak, yükseköğretim kurumları ise; “*Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokulları*” şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan zikredilen maddede üniversitenin ise “*Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu*” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Kanuna göre Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul, yükseköğretim sisteminde üst kuruluş olarak konumlandırılmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 130. maddesinde; üniversitelerin ve bunlara bağlı birimlerin devletin gözetimi ve denetimi altında olduğu hüküm altına alınmış, 131. maddesinde ise Yükseköğretim Kurulunun kuruluş amacı “*Yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim - öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak*” şeklinde belirlenmiştir. 2547 sayılı Kanunun “Yükseköğretim Kurulunun görevleri” başlıklı 7. maddesinde, yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerinin Yükseköğretim Kurulunun gözetim ve denetimi altında bulunduğu hüküm altına alınmış, Kanunun 8. maddesinde ise Yükseköğretim Denetleme Kurulunun, Yükseköğretim Kuruluna bağlı olduğu ve onun adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulundurduğu düzenlenmiştir. Bu anlamda

Yükseköğretim Denetleme Kurulunun bağımsız bir denetim mekanizması olmadığı ve Yükseköğretim Kurulunun inceleme, soruşturma ve denetim talimatına dayalı ve bununla sınırlı olarak hareket ettiği anlaşılmaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim kurumları devlet yükseköğretim kurumları ve vakıf yükseköğretim kurumları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinin “Tanımlar” başlıklı 4. maddesinde vakıf yükseköğretim kurumu; “*Kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile Vakıflar tarafından kurulmuş bulunan üniversite ile yüksek teknoloji enstitüsü ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, meslek yüksekokulu konservatuarlar, araştırma uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmayan meslek yüksekokuludur.*” şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımda da yer verildiği üzere vakıf yükseköğretim kurumları kazanç amacına yönelik olarak kurulamamaktadır. Dolayısıyla Türk yükseköğretim sisteminde teknik olarak, kar amacı güden ve halk arasında “özel üniversite” olarak ifade edilen bir yükseköğretim kurumunun bulunması mümkün değildir. 2547 sayılı Kanunun Ek 10. maddesinde ve adı geçen Yönetmeliğin 24. maddesinde yer aldığı üzere, vakıf yükseköğretim kurumları eğitim-öğretim ile idari, mali ve ekonomik konularda Yükseköğretim Kurulunun gözetim ve denetimine tabidir. Bu bakımdan her ders yılı sonunda Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından genel denetlemeye ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Vakıf yükseköğretim kurumları Sayıştay denetimine tabi değilken devlet üniversiteleri ise Sayıştay tarafından düzenlilik denetimine tabi tutulmaktadır.

Türk kamu yönetimine paralel şekilde Türk yükseköğretim sisteminde de kayırmacılık sorununun mevcut olduğu ve Türk yükseköğretim kurumlarında özellikle lisansüstü giriş sınavları ve öğretim üyelerinin atama aşamalarında kayırmacı ve kollamacılığın yaygın olduğu dile getirilmektedir. Bu durumun ise liyakat sahibi olmayan kişilerin üniversitelere girmesine ve üst kademelere yükselmesine zemin hazırlamadığı ifade edilmektedir (Aktan, 2003, s. 66).

Aydoğan (2012) tarafından, 385 öğretim üyesinin görüşleri alınarak Türkiye'deki üniversitelerde kayırmacılığın var olup olmadığını tespit etmek, varsa türüne açıklık getirmek ve kayırmacılığın nedenlerine ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada; akademik kayırmacılığın,

-dekan, müdür, bölüm başkanı gibi akademik yönetici atamaları;

-akademik faaliyetler için öğretim elemanı seçimi;

-fakülte ve yüksekokullara öğretim materyallerinin sağlanması;

-öğretim üyelerinin ders yüklerinin seviyesinin kararlaştırılması;

-akademik terfi;

-öğretim elemanlarıyla iletişim kurulması;

-yeni bölümlerin açılması ve yeni birimlerin kurulması; -

-fakülte kurullarının oluşturulması

alanlarında olduğu bulgusunun yer aldığı görülmektedir (s. 4577). Kayırmacılığın ise; hemşehrilik, akrabalık, benzer siyasi görüşe sahip olma, aynı okulda okuma ve cinsiyet gibi faktörlere dayalı olarak gerçekleştirildiği edilmektedir (s. 4585).

Pınar (2002) tarafından akademisyenlerin etik değerleri konusunda yapılan çalışmada; akademisyenlerin öğrenciler ile ilişkilerinde ortaya çıkan ve tamamıyla etik dışı olarak değerlendirilen ilk üç faaliyetin sırasıyla;

-not karşılığı maddi çıkar sağlamak,

-tanıdık öğrencilerin ders geçmeleri için diğer öğretim üyelerinden kolaylık istemek,

-akraba ve tanıdık öğrencilere ayrıcalıklı muamele etmek

olduğu tespit edilmiştir (s. 13).

Özkanlı ve Korkmaz (2000), Türkiye’de kadın akademisyenlerin mesleğe karşı tutumları ile akademik ilerlemede ve yöneticiliğe atanmada cinsiyet ayırımı olup olmadığı konusundaki kanılarının rol çatışmasıyla da ilişkilendirerek incelemiştir. Çalışmada; cinsiyet ayırımı olduğu kanısında olan kadın akademisyenlerin mesleklerine karşı olumsuz bir tutum sergiledikleri, rol çatışmasını şiddetli şekilde yaşayan kadın akademisyenlerin akademik ilerleme ve yöneticiliğe atanmada erkeklerin avantajlı olduğunu düşünmeye eğilimli olduğu bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir. Öte yandan akademik ilerleme ve akademik yöneticiliğe atanma hususunda kadın akademisyenlerin, erkek ile kadın arasında bir ayırım olmadığı kanısında oldukları tespit edilmiş, bu tespit Türkiye’deki üniversitelerde tümel nitelikte ayrımcı uygulamaların olmadığı, ayrımcı uygulamaların tekil nitelikte olduğu şekilde yorumlanmıştır (s. 85-89).

Er (2010)’in Türkiye’de kadın öğretim üyelerinin yaşadığı sorunlara ilişkin araştırmasında; kadın öğretim üyelerinin yarından fazlasının terfi aşamasında sorun yaşadığını belirttiği, katılımcıların terfi etmede en önemli engelin “adaletsiz terfi politikaları” olduğunu ifade ettikleri ve terfideki engeller arasında “torpilin geçerli olması” ve “cinsiyet ayrımcılığı”na da yer verdikleri görülmektedir (s. 15). Katılımcıların akademik alanda yaşadıkları en önemli sorunlardan biri olarak “işyeriyle ilgili” problemleri gösterdikleri ve bu konuya ilişkin çalıştığı üniversite torpil ve kayırmacılık olduğunu, üniversitede dinci kadrolaşmanın mevcut olduğunu ve siyasi cepheleşmenin var olduğunu ifade edenlerin bulunduğu görülmektedir. Öte yandan kadın öğretim üyelerinin alt düzey idari pozisyonlarda (bölüm başkanlığı, bölüm başkan yardımcılığı gibi) ve uzmanlık gerektiren görevlerde (anabilim dalı başkanlığı gibi) erkeklerle eşit düzeyde yer alabilirken, orta düzey (enstitü müdürü, enstitü müdür yardımcısı, başhekim, başhekim yardımcılığı, yönetim kurulu üyesi gibi) ve üst düzey (rektör, rektör yardımcısı, dekan, yüksekokul müdürü, dekan veya yüksekokul müdür yardımcısı, senato üyesi gibi) idari pozisyonlarda ise düşük oranlarda yer aldıklarının tespit edildiği anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarından hareketle katılımcıların üniversitelerde terfi etmenin subjektif imkânlarına işaret ettiği, liyakati devre dışı bırakan kayırmacılık ve sadakat kültürünün öğretim elemanlarının iş motivasyonu ve başarısını olumsuz yönde etkilediği, bu

durumun ise üniversitenin başarısının güvenilirliğini tartışılır hale getirdiği vurgulanmaktadır (s. 17-19).

Yaman ve Özdemir (2017)'nin üniversitelerde finansal kaynak kullanımının yönetici görüşleri açısından değerlendirdikleri çalışmalarında; katılımcıların üniversitede harcamaların üst yönetimin takdirine dayalı olarak planlandığı ve finansal kaynak kullanımında kararların şeffaf bir şekilde alınmadığı görüşünde oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca katılımcılardan birinin finansal kaynak kullanımında ahabap-çavuş ilişkilerinin etkin olduğu görüşünde olduğu ve buna ilişkin olarak; “...*Rektör hangi dekan ile arası iyi ise o tarafa ağırlık veriyor burada hesap soracak bir sistem maalesef yok*” ifadelerini kullandığı görülmektedir (s. 543-544).

Çelik ve Erdem (2012)'in 299 idari personelin görüşleri alınarak, üniversitede görev yapan idari personele göre kayırmacılığın araştırıldığı çalışmasında; idari personelin, terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe almada kayırmacılık boyutlarında olmak üzere her üç boyutuyla güçlü bir vurgu ile kayırmacılığın olduğunu düşündükleri bulgusu yer almakta, bu durumun idari personelin iş performansına olumsuz yönde yansıtacağına vurgu yapılmaktadır (s. 29).

Özdemir ve Özdoğru (2018)'nin unvan almakla birlikte unvanına uygun kadroya atanamayan akademisyenlerin sorunlarını inceledikleri çalışmalarında; katılımcıların akademik atama sürecinde eşitlik ve adaletin sağlanmadığı, akademik kadroların ise informal ilişkilere dayalı ve kişilere bağlı olarak açıldığı, bu süreçte bilimsel yeterliliğe ise gerekli önemin verilmediği yönünde görüş bildirdikleri ifade edilmektedir. Ayrıca katılımcıların üniversitelerin insan kaynakları politikasının kendilerini olumsuz yönde etkilediğini, bunun ise iş motivasyonunun ve performansın düşmesi, kuruma güvenin ve bağlılığın azalması ve kendilerine yeterli derecede değer verilmediği hissini oluşması sonuçlara sebep olduğunu ifade ettikleri dile getirilmektedir (s. 117-118).

Aydın ve Özeren (2019)'in araştırma görevlilerinin akademiye yabancılaşmalarını inceledikleri çalışmalarında; işe yabancılaşmaların temel olarak; kanundan, statü ve bireyler arası eşitsizliklerden, psikolojik baskıdan, iş ortamından ve kayırmacılıktan kaynaklandığı belirtilmektedir (s. 159). Bununla birlikte kayırmacılık ve psikolojik baskının çalışma ortamlarında olmasının araştırma görevlilerinin kendini güçsüz hissetmelerine sebep olduğu ve bu durumun yabancılaşma deneyimlerini derinleştirdiği, bunun istisnasının ise yönetim kademesinde tanıdığı ya da kuvvetli kişisel ilişkisi olan kişiler olduğu bulgusu yer almaktadır (s. 168). Ayrıca akademik kadrolara ya da önemli pozisyonlara atamalarda liyakatin yerine ideolojik yakınlığın tercih edildiği durumların yaşandığı ve bu durumun kurumların kimliğine zarar verdiği ve yabancılaşmaya sebep olduğu vurgulanmaktadır (s. 171).

Turan (2020)'in akademik personelin nepotizm ve kronizm algı düzeylerinin incelendiği çalışmasında; üniversitelerin kayırmacılık ortalamalarının değişkenlik gösterdiği ve kayırmacılığın köklü üniversitelerde düşük seviyede olduğu, yeni kurulan üniversitelerde ise daha yüksek seviyede olduğu bulgusu yer almaktadır. Öte yandan alt akademik unvanlardan üst akademik unvanlara çıktıkça nepotizm ve kronizm algı düzeylerine ilişkin puan ortalamalarında düşüş olduğu, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak görev yapan katılımcıların profesör olarak görev yapan katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu aktarılmaktadır. Diğer taraftan araştırmaya katılan hemen hemen tüm katılımcıların kayırmacılığın olduğundan söz ettikleri, adam kayırmacılığın her koşulda kabul görülmeyeceği ve olumsuz bir durum olarak algılandığı dile getirilmektedir. Ayrıca nepotizmin alt boyutlarından “işe alma sürecinde kayırmacılık” ile “terfide kayırmacılığın” yüksek değerler aldığı ifade edilmektedir (s. 70-88).

Başar (1994), görev yaptığı Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesine ilişkin 1983 ve öncesi yıllara ait eleştirilerinde; çeşitli akademik hizmet ve çalışma yapacak olanlarla öğretim görevlilerin seçiminde yasa gereklerine aykırı biçimde, bilimsel yetenekten ziyade ihtiyaç olduğu iddiasıyla ve kayırmaya dönük şekilde işlem yürütüldüğünü ifade etmektedir (s.

30). Dolayısıyla Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacı uygulamaların yakın döneme özgü bir sorun olmadığı ve uzun yıllardır kayırmacılık sorununun varlığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır.

Örgüt çalışanlarında, örgüt içinde çeşitli aşamalarda kayırmacılık olduğuna ilişkin yaygın bir algının bulunması, performanslarının azalmasına, iş stresinin yükselmesine, iş tatminsizliklerinin ortaya çıkmasına ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla yükseköğretim kurumları da kayırmacılığın bu olumsuz etkileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Ancak yükseköğretim kurumlarının özel konumu onlara yönelik beklentiyi de artırmaktadır. Bu bakımdan yükseköğretim kurumlarından kayırmacılığı en aza indirecek yol ve yöntemleri bularak ve bunları uygulayarak etkili bir kayırmacılıkla mücadele örneği sergilemesi, bu konudaki problemlerini çözerek diğer kamu kurumlarına da öncülük etmesi beklenmektedir (Çelik ve Erdem, 2012, s. 28).

3.3. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KAYIRMACILIĞA AÇIK ALANLAR

Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacı tutum ve davranışlar;

- akademik yöneticiler,

-öğrenci,

-personel,

-ihale ve satın alma

olmak üzere dört başlık altında irdelenmiştir.

3.3.1. Akademik Yöneticiler

Akademik yönetici kavramı ile yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunan akademisyenler kastedilmektedir. Türk yükseköğretim kurumlarında ise akademik yönetici olarak nitelenebilecek pozisyonların başında “rektör” gelmektedir (Erdem, Eroymak ve Kaya, 2019, s. 70). Rektör üniversitenin tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Kelime anlamı olarak rektör; “*doğruya yönelten yönetici*” anlamına gelmektedir (Doğramacı, 2000, s. 6). Üniversitenin en yüksek düzeydeki yöneticisi olan rektörün nasıl seçileceği konusu uzun süredir tartışılmakta ve konu hala güncelliğini korumaktadır.

Türk yükseköğretim sisteminde rektörlük seçimlerinde farklı usullerin uygulandığı görülmektedir. Şöyle ki; 1946 yılında Resmi Gazete’de yayımlanan 4936 sayılı Üniversiteler Kanununda rektörlerin üniversitede yapılacak seçimle salt çoğunlukla seçileceği, 1981 yılında Resmi Gazete’de yayımlanan 2547 sayılı Kanunda Yükseköğretim Kurulunun önereceği dört kişi arasından devlet başkanınca atanacağı hükmü yer almakta iken anılan Kanunda; 1992 yılında yapılan değişiklikle rektörün, üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek 6 aday içinden Yükseköğretim Kurulunun belirleyeceği 3 kişi arasından Cumhurbaşkanınca atanacağı, 2016 yılında yapılan değişiklikle rektörün, Yükseköğretim Kurulunun önereceği üç aday arasından Cumhurbaşkanınca atanacağı ve son olarak 2018 yılında yapılan değişiklikle ise rektörün Cumhurbaşkanınca atanacağının düzenlendiği görülmektedir.

Rektörün atanma şekli konusunda dünyada farklı şekilde uygulamaların bulunduğu, Türkiye’de uygulanan sistemlerden farklı olarak bazı üniversitelerde rektörün sadece öğrenciler tarafından seçildiği, bazı ülkelerde belirli temsilcilerden oluşan heyet/kurul tarafından seçildiği, bazı ülkelerde ise rektörün üniversite dışından seçilmesinin zorunlu tutulduğu görülmektedir (Doğramacı, 2000, s. 3-5).

Doğramacı (2000), 1981 yılında yükseköğretim ile ilgili kanun hazırlanması görevini yürütürken, taslak metinde Rektör seçimi konusunda adaylardan tümünün üniversite dışından olması hususunun yer aldığı ancak bu maddenin değiştirilerek ara yol olarak Yükseköğretim Kurulunun rektörlüğe, ikisi üniversitede görevli profesör olmak üzere dört aday göstermesi şeklinde kabul edildiğini ifade etmektedir (s. 26). Bu konunun ileriki yıllarda da tartışma konusu edildiği görülmekte ve 1992 yılında yapılan değişiklik sonrası dönemin YÖK Başkanı İhsan Doğramacı, “...rektör adaylarının üniversitenin tüm öğretim üyelerince belirlenmesinin yaratacağı sürtüşme, kırgınlık ve huzursuzluğun, üniversiteyi yıllar sonra kendinden bekleneni yapamaz duruma getireceği endişem nedeniyle” istifa ettiğini belirtmektedir (Doğramacı, 2000, s. 31).

1992-2016 arasında uygulanan sistemde üniversitedeki akademisyenlerce seçilen 6 adayın oy sıralaması gözetilmeksizin Yükseköğretim Kurulunca yeniden sıralanarak 3 adaya indirilmesi ve Cumhurbaşkanının da bu sıralamaya bağlı kalmaksızın tercihini yaparak atamayı gerçekleştirmesi seçilen ve seçilmeyen adaylar hakkında bir takım iddiaların ortaya atılmasına sebep olmuştur. Özellikle seçimde en çok oy alan adayın atanmaması durumu tepkilere yol açmış ve konuya ilişkin çok sayıda iddia basına yansımıştır. Gözler (2001) bu sistemin Yükseköğretim Kurulu ile Cumhurbaşkanı arasında çatışmalara sebep olduğunu dile getirilmektedir (s. 37). Dolayısıyla atanacak rektörün belirlenmesinin çok aşamalı tasarlanmasının krizlere gebe olduğu görülmektedir. 24 yıl kadar uygulanan bu sistemde en çok oy almanın seçilmek için yeterli olmaması ve bir oy alarak listeye dâhil olan adayların olması, öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanlarına, idari personele ve öğrencilere herhangi bir oy hakkının tanınmaması gibi hususlar sistemin demokratik olmadığı yönünden eleştirilmesine yol açmıştır. Bu sistemle rektör olarak atanan kişilerin bir kısmının verdiği kararlarda siyasi ve ideolojik tavır kendini göstermiştir. Dahası yeniden rektör seçilebilmek adına ileriye dönük meşru olmayan “yatırım”lara girişen, ideolojik yönden kendine yakın gördüğü kişileri üniversiteye alarak kadrolaşan kişilerin de olduğu ifade edilmektedir. Bu durum elbette sistemin yapısından da öte zihniyet problemine işaret etmektedir (Erdem, Eroymak ve Kaya, 2019, s. 72).

2016-2017 Akademik Yılı Açılış Töreninde Cumhurbaşkanı Erdoğan, üniversitelerde rektör adaylarının öğretim elemanları tarafından belirlenmesi sisteminin bir sorun haline dönüştüğünü ve görünüşte demokratik olan bu usulün üniversitede gruplaşma, hizipleşme ve kırgınlıkları arttıran bir hale döndüğünü dile getirmiştir (www.yok.gov.tr, 2021). 2016 yılında 2547 sayılı Kanunda yapılan değişiklikle rektörün, Yükseköğretim Kurulunun önereceği üç aday arasından Cumhurbaşkanınca atanacağı, 2018 yılında yapılan değişiklikle ise rektörün, Cumhurbaşkanınca atanacağı hükmü getirilmiştir. Bu son getirilen sistemin de üniversite dışından üniversiteyi tanımayan kişilerin rektör atanabileceği riskini taşıdığı ve rektörün seçiminin siyasi ve ideolojik tavırla yapılabileceği ihtimalini taşıdığı hususunda eleştirildiği anlaşılmaktadır (Erdem, Eroymak ve Kaya, 2019, s. 73). Bu doğrultuda rektör seçiminde belirli bir grubun ön plana çıkarıldığından bahisle basında rektör olarak atanan kişilerin önemli bir kısmının ilahiyat fakültesi kökenli olduğu yönünde haberlerin yapıldığı görülmektedir (www.haber.sol.org.tr, 2021).

Rektörün seçilmesi hususunda atama usulünü savunanlar genel olarak, atama usulünün pek çok kuruluştaki olduğu gibi üniversitelerde de olabileceği ve bu usulün anti-demokratik olmadığı, seçimlerin akademisyenler arasında kamplaşmalara sebep olarak huzur ortamını bozduğunu ve üniversiteyi gerçek gündeminden uzaklaştırdığını savunmaktadır. Bu savununun altındaki temel hususlardan biri seçim sisteminin ciddi sorunlara yol açtığı ve rektör seçilen kişinin; seçim öncesinde oy alabilmek için bazı kişilere meşruluk sınırını aşan vaatlerde bulunduğu, seçimlerde yer alan rakiplerine ve onun destekçilerine karşı ise öç alma saikiyle hareket ettiği ve ayrımcılık uyguladığı, bu kişilerin yöneticilik görevlerinden alındığı, atama ve terfilerinin engellendiği, haklarında disiplin soruşturmaları açıldığı, üniversite kaynaklarının kullanmalarının engellendiği, mobbing yapıldığı ve istifaya zorlandığı, seçim sonrasında ise genellikle kendisini destekleyenlere kayırmacı bir tutum sergilediği, bu kişilerin atama ve terfilerde önlerinin açıldığı, disiplin soruşturmalarında korunduğu, bu kişilere üniversite kaynaklarının kullanılması açısından ayrıcalık sağlandığı, yönünde iddiaların sıkça dile getirilmesidir.

Öte yandan rektörün üniversitenin akademisyenleri tarafından belirlenmesi gerektiği görüşünde olanlar ise genel olarak; seçim usulünün demokratik olduğunu ve atama usulünün ise politik olduğunu savunmaktadır. Rektörün seçiminin takdir yetkisine bırakılması ile atanmanın siyasi görüş, akrabalık, arkadaşlık, hemşehrilik, mezhep veya dünya görüşü gibi kriterlere dayanılarak yapılması riskinin arttığı dile getirilmekte ve atanan kişiler hakkında bu yönde iddialar sıkça basına yansımaktadır. Ayrıca seçim usulüne kıyasla atama usulü ile göreve getirilen rektörlerin üniversite mensuplarınca benimsenme seviyesinin daha düşük olacağı savunulmaktadır. Nitekim bugün dahi bazı üniversitelerde atama yoluyla göreve başlayan rektörlere karşı tepkiler yüksek sesle dile getirilmekte, protestocular bu kişileri “kayyum rektör” olarak adlandırmakta ve istifasını istemektedir.

Rektörün belirlenmesi yöntemlerine ilişkin tartışmalar güncelliğini korumaktadır. Bununla birlikte tartışılan her yöntemin kayırmacılık türleri bakımından farklı yol ve oranlarda riskleri bulunduğu da bir gerçektir. Rektörün belirlenme usulü önemli bir konu olmakla beraber işin esasının bu makamlara bilgi ve beceri açısından uygun ve liyakatli kişilerin gelmesi, yükseköğretim kurumlarının adalet ve hakkaniyet içinde yönetilmesi ve ayrıca bu kurumların yönetim sistemlerinin akademinin ruhunu yansıtan, kişilere göre değişmeyen kurumsal bir anlayışla düzenlemek olduğunu vurgulamak gerekmektedir (Erdem, Eroymak ve Kaya, 2019, s. 73).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda, üniversitenin işleyişinden birinci derece yetkili ve sorumlu olduğu hüküm altına alınan rektöre geniş yetkiler verildiği görülmektedir. Rektörlerin yükseköğretim kurumlarında atama, yükseltme, görevlendirme, disiplin, ihale ve satın alma işlemleriyle ilgili olarak da oldukça önemli yetkileri bulunmaktadır. Bu bakımdan bu aşamalarda görülen kayırmacı tutum ve davranışlarla ilgili olarak bilhassa “görevi kötüye kullanma” suçu kapsamında rektörün sorumlu olduğu durumlar ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan rektöre tanınan bu geniş yetkilerin öğretim üyeleri üzerinde bir baskı unsuru haline dönüşmesi riski de bulunmaktadır. Akgül (2012);

öğretim üyelerinin, üniversite rektörlerin “tek adam-tek yetkili” şeklindeki pozisyonunu doğru bulmadıklarını ve bu durumun disiplinlerin istikrar ve iradesini yozlaştırdığını ileri sürdüğünü ifade etmektedir (s. 91). Yaman ve Özdemir (2016)’in yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerini inceledikleri çalışmalarında; katılımcıların “*yetki kullanımı ve karar sürecinde rektörlerin yetkilerinin çok fazla olduğu*” yönünde görüşlerinin olduğu bulgusu yer almaktadır (s. 1). Rektörlerin sözü edilen bu güçlü konumunun, kayırmacı tutum ve davranışların gündeme gelmesi olasılığını artırdığı değerlendirilmektedir.

Rektöre ek olarak rektör yardımcısı, dekan, müdür, bölüm başkanı ve bunların yardımcıları da akademik yönetici kapsamına girmektedir. Rektör yardımcıları idari, mali ve destek hizmetleri, öğrenci işleri, hastane, fakülteler, yüksekokullar, araştırma merkezleri gibi konularda görev dağılımları yaparak rektöre yardımcı olmakta, rektörden sonra üniversitede çalınacak ikinci kapı rektör yardımcıları olmaktadır. Özellikle büyük üniversitelerde rektörlerin fakülte, yüksekokul ya da enstitü düzeyinde her zaman detaylı bilgi sahibi olamadığı durumlar bulunmaktadır. Bu birimlerin yöneticileri üniversitenin işleyişi bakımından kritik rol oynamakta ve gerek öğretim elemanları gerekse öğrencilerle ilgili çok sayıda karar vermektedir. Söz gelişi, bir kongreye katılmak isteyen öğretim elemanlarının ya da fakülte ile ilgili bir takım problemleri olan öğrencilerin muhatapları dekan olmaktadır. Diğer taraftan akademisyenlerin günlük işleri ile ilgili olarak en fazla etkileşime girdikleri ve ilk muhatap oldukları yönetici ise bölüm başkanı olmaktadır. Ağırlıklı olarak eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili hususlarla meşgul olan bölüm başkanları, ders ve sınav programının oluşturulması, ders görevlendirmelerinin yapılması ve lisansüstü öğrenci danışmanlıklarının belirlenmesi gibi konularda karar vermektedir (Erdem, Eroymak ve Kaya, 2019, s. 72-75).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunda rektör yardımcılarının “üniversitenin” aylıklı profesörleri içinden rektör tarafından seçileceği düzenlenmektedir. Burada rektör yardımcısı olmak için hususi olarak o üniversitenin kadrosunda bulunma şartının getirildiği görülmektedir. Bu şart rektör yardımcılığı görevini yürütecek kişilerin üniversiteyi yakından tanıyan kişiler içinden belirlenmesini sağlamak ve rektörün

üniversite dışından olabilmesinin getirdiği riskleri azaltmak amacına hizmet etmektedir. Ancak uygulamada bu şartın baypas edilmesi, kadrosu başka bir üniversitede olan ve rektör yardımcısı yapılmak istenen kişiye özel ilana çıkılarak kişinin kadroya alındıktan sonra atamasının yapılması olasıdır. Bu uygulama özellikle üniversite dışından atanan rektörlerin, kendi üniversitelerinden yakın gördükleri kişileri rektör yardımcısı seçmek istemesi sonucunda gündeme gelebilir. Bu sebeple rektör yardımcısının mevzuata bilinçli olarak eklenen “üniversitenin” aylıklı profesörleri içinden seçilmesi kıstasının korunması maksadıyla, ek olarak “üniversitenin kadrosunda belirli bir süredir bulunma şartı”nın getirilmesinin bahsedilen yöntemin gerçekleşme ihtimalini ve bununla ilişkili olarak kişiye özel ilan açılması uygulamasını azaltacağı değerlendirilmektedir.

Yine 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda dekanın ise rektörün önereceği üniversite içinden veya dışından üç profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca, dekan yardımcılarının ise fakültenin aylıklı öğretim üyeleri arasından dekan tarafından seçileceği hüküm altında alınmıştır. Enstitü müdürü ve yüksekokul müdürünün dekanın önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı birimlerde ise doğrudan rektör tarafından atanacağı, yardımcılarının ise enstitüde/okulda görevli öğretim elemanları arasından atanacağı düzenlenmiştir. Bölüm başkanının ise bölümün aylıklı profesörleri, yoksa doçentleri, doçent de bulunmuyorsa doktor öğretim üyeleri arasından fakültede dekan, yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine fakülteye bağlı ise dekan, rektörlüğe bağlı ise rektörce atanacağı belirtilmektedir.

Kayırmacılığın örgütsel etkileri göz önüne alındığında; tüm bu akademik yönetici kadrolarına yapılacak atamaların ahabap çavuş ilişkisine dayalı şekilde yürütülmesi, seçimin arkadaşlık, eş-dost ilişkisi, hemşehrilik, mezhep ya da siyasal görüş benzerliği gibi kriterler üzerinden yapılmasının, akademisyenler arasında çatışmaların, huzursuzlukların ve kavgaların ortaya çıkmasına, örgütsel adalet algısının zayıflamasına, motivasyonu azalmasına ve performansın düşmesine, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmasının mümkün olduğu değerlendirilmektedir.

Akademik yöneticilerin siyaset ile ilişkisi kayırmacılık bağlamında ele alınması gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun “Siyasi partilere üyelik ve görev alma” başlıklı 59. maddesinde; *“Yükseköğretim kurumlarının öğretim elemanları, siyasi partilere üye olabilirler; yükseköğretim kurumlarındaki görevlerini aksatmamak ve bir ay içinde kurumlarına bildirmek kaydıyla, siyasi partilerin merkez organları ile onlara bağlı araştırma ve danışma birimlerinde görev alabilirler. Şu kadar ki, bu durumdaki öğretim elemanları, Yükseköğretim Kurulu ve Yükseköğretim Denetleme Kurulu üyesi, rektör, dekan, enstitü ve yüksekokul müdürü ve bölüm başkanı olamazlar, onların yardımcılıklarına seçilemezler. Yükseköğretim kurumlarının öğrencileri, siyasi partilere üye olabilirler. Siyasi partilere üye olan öğretim elemanları ve öğrenciler, yükseköğretim kurumları içinde parti faaliyetinde bulunamaz ve parti propagandası yapamazlar.”* hükmü yer almaktadır. Her ne kadar mevzuatta yükseköğretim üst kuruluşlarında ve yükseköğretim kurumu içindeki yöneticilerin siyasi parti üyeliklerine engel hüküm yer alsa da, üniversite yönetimlerinin siyaset ile kuvvetli bir bağlantısının bulunduğu, bu kurumlardaki yöneticilerin de ideolojik kaygılarla hareket ettiğini düşünenler bulunmaktadır. Nitekim Aydın ve Özeren (2019)’in çalışmasında katılımcılardan birinin; *“Türkiye’de üniversiteler siyasi bir kurumdur. Dolayısıyla, yönetime geçen her kim olursa olsun kendilerine görüş açısından yakın olan kişileri seçerler...”* sözleri bu anlamda dikkat çekicidir (s.168). Üniversitelerde yönetici konumunda bulunan kişilerin bazen siyasetçilerle ve özellikle iktidar partisi ile olan ilişkilerinde mesafeyi koruyamadıkları, gündelik politik tartışmalara dahil oldukları durumlarla karşılaşılabilen, bu durum ise söylentilerin ve üniversite içerisindeki huzursuzluğun artmasına neden olmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının yönetimi konusuna toplumsal ve kültürel açıdan da yaklaşmak mümkündür. Türkiye, hiyerarşik ilişkilerin kuvvetli olduğu ve önemsendiği, güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülke olarak nitelendirilmektedir. Bu bakımdan yöneticilik makamları diğer insanları etkileme ve kendini kanıtama güdüsüne sahip kişiler için bir mücadele alanı olarak görülebilmektedir. Özellikle üniversitelerin üst

düzyer makamlarına atanabilmek için adayların stratejik davranabilmesi, çoğunlukla hem bürokrasi içinden hem de siyasi bağlantılar bulabilmesi gerektiği dile getirilmektedir. Bununla birlikte böyle bir isteği olmadığı halde dışarıdan gelen taleplere istinaden bu görevleri kabul edenler de bulunmaktadır. Ancak ideal olan her türlü kayırmacılıktan uzak bir şekilde, yalnızca nitelik ve yeteneklerin baz alındığı bir seçimin uygulanması, yönetsel kabiliyetleri ve göreve ilişkin teknik bilgileri yüksek olan, insan ilişkilerini iyi idare edebilen, yöneticilik görevlerini hakkıyla yerine getirebilecek liyakatli kişilerin akademik yöneticilik görevlerine getirilmesi ve bu kişilerin de görevlerini yürütürken hak ve adaleti gözetmesidir. Aksi takdirde yöneticilik görevleri boyunca adaletsiz uygulamaları, kayırmacı tutum ve davranışları ile anılan kişilerin bu görevleri bittikten sonra dışlanma ve yalnızlıkla yüzleşmeleri, adli ve idari soruşturmalarla muhatap olmaları gerekebilmektedir (Erdem, Eroymak ve Kaya, 2019, s. 89-90).

3.3.2. Öğrenci

Yükseköğretim kurumlarının en temel varlık sebeplerinden ve en önemli parçalarından biri öğrencilerdir. Öğrenciler aynı zamanda yükseköğretim kurumlarının varlıklarının devamının da teminatıdır. Çünkü geleceğin akademisyenlerini yine yükseköğretim kurumlarında eğitim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Bu bakımdan yükseköğretim kurumlarında öğrencilerle ilgili görülen kayırmacı tutum ve davranışların, ileriye dönük ciddi sonuçlar doğurabilmesi riski bulunmakta bu durum ise konunun önemini artırmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında öğrenciler ile ilgili kayırmacı tutum ve davranışlar;

- lisansüstü öğrenci alımı,
- ders, sınav, tez ve staj işlemleri,
- disiplin,
- diğer

olmak üzere dört başlık altında irdelenmiştir.

3.3.2.1. Lisansüstü Öğrenci Alımı

Lisansüstü eğitim, toplumların ihtiyaç duyduğu, nitelikli insan gücünün oluşturulması, bilim insanı ve araştırmacıların yetiştirilmesi için verilen ve ancak lisans eğitimini tamamlayan kişilerin dâhil olabildiği bir eğitimidir. Lisansüstü eğitim, mesleki ve bilimsel uzmanlaşma için tüm dünyada bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Öte yandan lisans düzeyinde mezun sayısının geçmişe kıyasla çok yüksek seviyelere çıkması kişilerin farklı niteliklerle donanma isteklerini ve daha ileri eğitim düzeylerine olan talebini arttırmaktadır. Dolayısıyla lisansüstü eğitimin hem bireysel hem de toplumsal ölçekte çok önemli getirilerinin olduğu görülmektedir (Bülbül, 2003, s. 167-168).

Türkiye’de lisansüstü eğitime başvuru koşulları arasında bazı üniversitelerin referans mektubu istedikleri görülmektedir. Referans olma ve referans mektupları gelişmiş ülkelerde de sıklıkla uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada en önemli husus referansın hangi amaçla kullanıldığıdır. Bu araç kişinin nitelik ve becerilerine ilişkin tarafsız bir değerlendirmeyi içerdiğinde, en layık olanın seçilmesi bakımından fayda sağlayabilir. Ancak bu sınırın dışına çıkılması ise tam tersi etki yapma riskine sahiptir. Özellikle batı ülkelerinde referans isteme/sunma sürecinin tüm taraflarca ciddiye alındığı ve referans mektuplarının, hakkında yorum yapılan kişi görmeksizin ilgili kişiye/kuruma gönderildiği dile getirilmektedir. Dolayısıyla, referans olumlu bir içerik ve etkiye sahip olabileceği gibi, olumsuz bir kapsam ve sonuca da yol açabilmektedir. Örneğin; ABD’de yüksek lisans programına başvuran bir öğrenci hakkında ödevlerinde gerekli hassasiyeti göstermediğinden bahisle hocanın olumlu referans vermediği ve referans mektubunun bu şekilde üniversiteye gönderildiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla referans yönteminin doğrudan tarafsızlığı ortadan kaldırdığını söylemek mümkün değildir (Gültekin ve Altıntop, 2014, s.45-47). Türkiye’de referans yönteminin hangi amaçlar için kullanıldığı ve referans mektuplarının ne derece objektif değerlendirmeleri içerdiği ise ayrı bir tartışma ve araştırma konusudur. Bu bakımdan

mentorluk ile kayırmacılık arasında bir ayrım bulunduğunu, referans yönteminin her iki amaçla da kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Lisansüstü öğrenci alımında bazı akademisyenlerin bilinen, tanınan, lisans aşamasından beridir yetiştirdikleri ve temelini sağlam olduğunu bildikleri öğrencilerin alınmasının daha uygun olduğu yönünde kanaat taşıdıkları dile getirilmektedir (Uğurluoğlu, Şenol, ve Tüfekçi, 2019, s. 111). Nitekim Bülbül (2003)'ün lisansüstü öğretime öğrenci seçme sürecine ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; görüşülen öğretim üyelerinin tamamının mülakatı gerekli gördüklerini belirttiği ifade edilmektedir. Öğretim üyelerinin mülakatı gerekli görmelerinde öne sürdükleri başlıca sebeplerin ise; mülakatın aday öğrencileri daha iyi tanımak için yardımcı olması, adayın lisansüstü eğitime başvurmasındaki asıl amacın (akademisyenlik isteği, askerlik teceli, tayin, kendini geliştirme vb.) ne olduğunun anlaşılabilmesi ve öğretim üyesinin çalışmak istediği öğrenciyi kendisinin seçmek istemesi olduğu anlaşılmaktadır (s. 171-172). Öte yandan yine öğretim üyelerinin tamamına yakınının lisansüstü öğrenci alımında jüri üyelerinin yansızlığını etkileyebilecek durumlar olduğunu belirttiği ifade edilmektedir. Öğretim üyelerinin, lisanstan beri tanınan öğrencilere, kendi mezunlarına ya da bazı kurum çalışanlarına öncelik verebildiklerini, çok fazla adayla görüşme yapılmasının yarattığı yorgunluk ya da adayla ilgili daha önce yaşanmış bir olumsuzluğun, adayın dış görünüşünün ve mülakat esnasındaki davranışlarının, Türkçeyi kullanma becerisinin ve kırılmayacak bir hocanın referansının da yansızlığı etkileyebileceğini belirttikleri görülmektedir (s. 173). Dolayısıyla öğretim üyelerinin mülakat yapılmasına ilişkin bir takım gerekçeleri olmakla birlikte bu yöntemin kayırmacılığa zemin hazırlama riskini taşıdığına da kabul ettikleri anlaşılmaktadır.

Sayan ve Aksu (2005)'nin araştırma görevlisi olmadığı halde lisansüstü eğitim yapan kişilerin karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; öğrencilerin %87'sinin lisansüstü eğitimi sınavlarında herhangi bir sorun yaşamadığını belirttiği, %13'ünün ise üniversitelerin kendi öğrencilerini tercih ettiğinden dolayı sorun yaşadığını belirttiği ifade edilmektedir. Ancak dikkat çekici olan sorun yaşamadığını belirten

%87'lik kısmın %85'inin lisansüstü eğitimine aynı üniversite devam ettiği, sadece %2'lik kısmın sorunla karşılaşmadan farklı üniversitede lisansüstü eğitime girdiğini ifade etmesidir (s. 64). Dolayısıyla daha önce belirtilen çalışmada öğretim üyelerinin lisanstan beri tanıdıkları öğrenciye ve kendi öğrencilerine öncelik verebildikleri tespiti ile bu çalışmada yer alan kendi üniversitesinde lisansüstü eğitimine devam eden kişilerin sınavlarda sorunla karşılaşmadığı tespitinin birbiriyle uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Toplumun önemli bir kesiminde lisansüstü öğrenci alımında kayırmacılığın yaygın olduğu yönünde bir algının bulunduğu dile getirilmektedir. Google üzerinden master, doktora ve torpil kelimeleri birlikte aratıldığında 105.000'den fazla haberin çıktığı, bu kelimelere ek olarak mülakat eklendiğinde ise yaklaşık 13.000 habere rastlandığı görülmekte, dolayısıyla kamuoyunda da lisansüstü öğrenci alımında kayırmacı tutum ve davranışların bulunduğu yönünde güçlü bir algının olduğu anlaşılmaktadır (Akgeyik, 2017, s. 126).

Akgeyik (2017)'in 2012 ve 2014 yılları arasında bir sosyal bilimler enstitüsünde lisansüstü programlara başvuruda bulunan adayların değerlendirilme aşamasında subjektif davranışların etkisini analiz ettiği çalışmasında; lisansüstü programını kazanan ile kazanamayan adaylar arasında mülakat notu farkının 18,2 katına kadar çıkabildiği, adayın seçilme sürecinde Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALES) notu, mezuniyet puanı ve yabancı dil notundan oluşan ve ağırlığı %80 olan kriterlerin adayın nihai başarı puanı arasındaki korelasyon ilişkisinin %58 düzeyinde iken ağırlığı %20 mülakat puanı ile adayın nihai başarı puanı arasındaki korelasyon ilişkisinin %78'e yükseldiği, ağırlığı % 20 olan mülakat puanının ağırlığı %50 olan ALES'e göre 1,5 kat daha fazla etkisinin olduğu bulgusu yer almaktadır. Buna göre lisansüstü programlara girişte mülakatların oldukça etkili olduğu ve değerlendirme sürecinde ALES notu, mezuniyet puanı ve yabancı dil notu gibi objektif kriterlerden daha çok mülakatların yani subjektif kriterlerin belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (s. 130).

Lisansüstü öğrenci alımında; ALES notu, yabancı dil puanı ve mezuniyet not ortalaması gibi objektif kriterlerin yanında mülakat sınavı gibi subjektif kriterin de bulunduğu görülmektedir. Çarpıcı olan ise seçim sürecinde subjektif kriterlerin objektif kriterlere kıyasla daha belirleyici olduğu yönündeki bulgulardır (Akgeyik, 2017, s. 125). Elbette lisansüstü eğitime giriş için yapılan merkezi sınavların kapsamı, puan hesabındaki ağırlığı ve akademik yeteneği ölçme yeterliliği tartışma konusu edilebilir. Özellikle ALES açısından ölçme yeterliliğini geliştirmek amacıyla, sınavın iki aşamalı hale getirilmesi, Türkçe ve matematik sorularını içeren birinci aşamaya ek olarak ikinci aşamada öğrencinin lisans öğrenimi doğrultusunda alan bazlı bir sınava tabi tutulması ve puanın buna göre hesaplanması düşünülebilir. Ancak bu husus ayrı bir tartışma konusudur. Çünkü lisansüstü öğrenci alımında takdir yetkisinin devreye girdiği ve kayırmacılığın kaynaklandığı aşama merkezi sınavlar değil mülakat aşaması olmaktadır. Kısaca lisansüstü öğrenci alımında mülakatlar, kişisel ilişkilerin ve yakınlıkların, subjektif değerlendirmelerin görülebildiği, kayırmacı tutum ve davranışlara açık alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.2.2. Ders, Sınav, Tez ve Staj işlemleri

Yükseköğrenim hayatı içerisinde öğrencilerin kayırmacılıkla karşılaşabilecekleri başlıca konular ders, sınav, tez ve staj işlemlerinden oluşmaktadır. Esasen bu sayılan işlemlerden doğan kayırmacı tutum ve davranışların kaynağı öğretim elemanı ile öğrenci arasındaki ilişkilerin informel biçimde gerçekleşmesi ve etik sınırları ihlal etmesidir. Bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için hem öğretim elemanı ve hem de öğrencilerin uyması gereken bir takım etik ilkelerin belirlendiği görülmektedir. Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri arasında, “Eğitim ve Öğretim Etiği” başlığı altında öğretim elemanlarının öğrencilere karşı sorumlulukları sıralanmış ve bu sorumluluklar arasında;

“-Öğrencilerin çalışmalarını ve performanslarını adil-tarafsız ve dürüst olarak değerlendirmek, değerlendirmeleriyle öğrencilerin öğrenmelerine katkı sağlamak, zamanında ve yapıcı geri bildirimler vermek,

-Öğrencilerin öğrenme özgürlüklerini korumak, öğrenme haklarına zarar verecek uygulamalara izin vermemek,

- Yasal olarak açıklanması gerekenler dışında, öğrencilerin özel-kişisel bilgilerine saygı göstermek, bu bilgileri gizli tutmak,
- Kişisel çıkarları için öğrencileri istismar etmemek,
- Öğrencilere referans verirken adil ve nesnel davranmak,
- Öğrencilerle arasında, profesyonellik sınırlarını aşacak ölçüde kişisel yakınlık ve ilişkilere izin vermemek, tüm öğrencilere eşit davranmak,
- Her türlü tacizi, istismar ve şiddeti, baskıcı, aşağılayıcı, rahatsız edici davranışları hiçbir biçimde tasvip etmemek, görmezden gelmemek ve buna göre davranmak,
- Öğrencilerin yüksek mesleki etik değerlerle yetişmeleri ve çok yönlü gelişmeleri için davranışları ile örnek olmak,
- Öğrencilerin birbirlerine ve öğretim elemanlarına karşı saygı duymalarını teşvik etmek,
- Öğrencilerden herhangi bir hediye kabul etmemek,
- Kendi kitabını ya da benzeri yazılı veya görsel çalışmasını satın almaya zorlamamak; tezi, notu veya puanı baskı aracı olarak kullanmamak.”

sayılmıştır (www.etik.gov.tr).

Diğer taraftan Gerçek, Güven, Özdamar, Yanpar Yelken ve Korkmaz'ın (2011) çalışmasında ise öğrencilerin öğretim elemanlarına karşı uyması gereken davranış kuralları şu şekilde sıralanmaktadır (s. 85):

- “- Öğrenciler, tüm öğretim elemanlarına saygıyla davranmalıdırlar.
- Öğrenciler; ırkı, anadili, dini, cinsiyeti, milliyeti, medeni hali, siyasi görüşleri, dini inançları, cinsel yönelimi, ailesi, sosyal veya kültürel geçmişi, etnik kökeni ya da fiziksel engeli nedeniyle, herhangi bir öğretim elemanına karşı ayrımcılık yapmamalıdırlar.
- Öğrenciler, öğretim elemanlarını değerlendirirken adil, dürüst ve nesnel olmalıdırlar.
- Taraflardan birini ya da her iki tarafı olumsuz etkileyecek şekilde durumlar yaratan, öğrenci ve öğretim elemanı arasındaki kişisel ilişkiler etik açıdan kabul edilemez.
- Öğrenciler, eğitim-öğretim ilişkileri süresince, öğretim elemanlarıyla gönül ilişkisine giremezler.
- Öğrenciler, öğretim elemanlarını ve onlarla olan ilişkilerini kişisel kazançları için kullanmamalıdırlar.
- Öğrenciler, öğretim elemanlarını kasıtlı olarak mahcubiyet içinde bırakmamalı veya aşağılamamalıdırlar.

- Öğrenciler, öğretim elemanları hakkında bilerek, yanlış ve kötü niyetli açıklamalarda bulunmamalıdır.
- Öğrenciler, öğretim elemanlarının profesyonel kararlarını ve davranışlarını etkileyebilecek ya da etkileme görüntüsü verebilecek herhangi bir hediyeyi veya ikramı öğretim elemanlarına sunmamalıdır.”

Gerek öğretim elemanlarının gerekse öğrencilerin karşılıklı sorumlulukları arasında bir kısmının doğrudan bir kısmının ise dolaylı olarak kayırmacı tutum ve davranışların engellenmesine yönelik düzenlenen maddelerin yer aldığı anlaşılmaktadır.

Ders ve sınav süreçleri öğretim elemanı ile öğrenci arasındaki etkileşimin en yoğun olduğu alanlar olduğundan kayırmacı tutum ve davranışların görüldüğü işlemlerin başında gelmektedir. Aslında temel olarak öğrenci-öğretmen ilişkisinde objektiflik unsurunun etkilenebilmesi ve kayırmacı davranışların görülmesi yükseköğrenime özgü olmayan ve eğitimin tüm aşamalarında görülebilen bir durumdur. Dersin yürütülmesi sürecinde öğretim elemanı ile öğrenci arasında siyasi görüş, cinsiyet, cinsel yönelim, memleket, mensubiyet ve dünya görüşü gibi hususlardaki farklılıklar/benzerlikler her iki tarafta da olumlu ya da olumsuz bir takım düşüncelerin gelişmesine neden olabilmektedir. Dersin yürütücüsü olması bakımından öğretim elemanının yansızlığını koruyamaması ve öğrencilere eşit davranmaması, öğrencilerin adalet duygusunun zedelenmesi, dersin hocasına duyulan güvenlerinin ve derse olan ilgilerinin azalması ile sonuçlanabilmektedir.

Sınav aşaması da ders aşaması ile doğrudan bağlantılı bir konudur. Çoktan seçmeli sınavlardan ziyade bilhassa klasik sınavlarda, sınavı değerlendiren öğretim elemanının takdiri de belirleyicilerden biri olduğundan, klasik sınav türünün kayırmacılık iddialarına daha açık olduğunu ifade etmek mümkündür. Oral, Avcı ve Tösten (2017)'in mesleki yaşamlarında öğretim elemanlarının karşılaştıkları etik dışı davranışlara ilişkin araştırmada; öğretim elemanlarının öğrencilerle ilgili sıkça sergiledikleri etik dışı davranışlardan birinin sınav değerlendirmelerinde tarafsızlığın korunamaması olduğu belirtilmektedir. Katılımcıların; öğretim elemanlarının bazı öğrencileri kayırarak öğrenci

notlarına duygularını yansıtmamasını, kayırmacılık ve ayrımcılık yaparak diğer öğrencilerin nefretini çekmesini, hoşnutsuzluk yaratarak başarısız olmalarına sebebiyet vermesini bu duruma örnek olarak gösterdikleri görülmektedir (s. 1236).

Sınav değerlendirmelerine ilişkin kayırmacı tutum ve davranışın kaynağı öğrenci de olabilmektedir. Özellikle yüksek mevkide bulunan ya da ailesi nüfuzlu olan öğrencilerin bu yönde taleplerinin olması ve baskı kurmaları mümkündür. Kayırmacılık talepleri öğrenci ya da ailesi tarafından ders ve sınavdan sorumlu hocaya doğrudan iletebileceği gibi hocanın üniversite dışından veya içinden “kıramayacağı” bir kişi vasıtasıyla da iletebilmektedir. Bu talepler, menfaat elde etme kaygısıyla ya da kendisine zarar gelme korkusuyla kabul edilebilmektedir.

Kayırmacı tutum ve işlemler tezli yüksek lisans ve doktora programlarının tez döneminde ve özellikle bu dönemde tez danışmanının ve tez jürisinin belirlenmesi aşamalarında görülebilmektedir. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nde; tez danışmanının ve yüksek lisans tez jürisi ve doktora tez jürisi ile tez izleme komitesi üyelerinin, anabilim/anasanat dalı başkanlığınca enstitüye önerileceği ve enstitü yönetim kurulunun onayı ile atanacağı belirtilmektedir. Tez danışmanının ve tez jürisinin belirlenmesinde kayırmacılık genel itibarıyla eş-dost ilişkilerinin devreye girerek tanınan takdir hakkının öğrenciye haksız avantaj sağlayacak şekilde kötüye kullanılması ve atanmanın siyasi görüş, cinsiyet, mensubiyet, memleket ve tanışıklık gibi öznel kıstaslar üzerinden belirlenmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu aşamadaki kayırmacılığın bir diğer boyutu ise atanan danışman ve jüri üyelerinin öğrencilere karşı tarafsız ve eşit davranmaması, bazı öğrencilere diğerlerine kıyasla daha toleranslı davranması şeklinde görülmektedir. Diğer yandan bazı öğrencilerin ya da akademisyenlerin farklı subjektif gerekçelerle damgalanması ve dışlanması, öğretim üyelerinin öğrencinin tez danışmanlığını almak istememesi ya da öğrencilerin o öğretim üyesinin danışmanı olarak belirlenmesini istememesi şeklinde sonuçlanabilmektedir.

Öğrencilerin staj işlemleri de benzer şekilde kayırmacı tutum ve davranışların görülebildiği alanlardan biridir. Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler Çerçeve Yönetmeliği'nde staj; *“Yükseköğretim kurumlarında verilen ve programa özgü olarak belirlenmiş teorik ve uygulamalı dersler dışında, öğrencilerin öğretim programlarıyla kazandırılması öngörülen mesleki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmeleri, sektörü tanımaları, iş hayatına uyum sağlamaları, tecrübe edinmeleri ve gerçek üretim ve hizmet ortamında yetişmeleri amacıyla işletmelerde yaptıkları mesleki çalışma,”* olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamadaki kayırmacılık staja kabul edilme ve staj kapsamındaki çalışmalarında farklı muamele görme şeklinde gerçekleşmektedir. Bir üniversitede bölüm başkanlığı ve araştırma uygulama merkezi müdürlüğü yapan öğretim üyesinin online olarak işlediği derse ara verdiği arkadaşıyla arasında geçen; *“Stajlara siz bakıyorsunuz diye bana mail atmış. Burada stajını yapabilirsin ama etrafa yayma dedim. Herkesi almıyorum dedim. Burası güvenli bir yer. Bu çocuk uzaktan öğretim öğrencisiymiş.- Ben çok bilmiyorum, dayısını biliyorum. Dayısı bizde profesör. -Ben çok herkesi almıyorum. Benim de yeğenim gelecek, çalışsınlar burada.”* şeklindeki diyalog açık unutulmuş mikrofondan duyulmuş, basına yansıyan bu olay “torpil itirafı” olarak nitelendirilmiştir (www.karar.com, 2021). Olayda adı geçen öğretim üyesinin ise iddiaları reddederek; *“...ne Üniversitede ne de Araştırma ve Uygulama Merkezinde tanıdığım veya yakınım tek bir çalışan yoktur. stajyerlerin yapacağı işlerden tamamen benim sorumlu olmam ve birimin yapılan yazılımlar açısından ... Üniversitesi için kritik olması kabul edeceğim stajyerin birebirde kendisini tanıyor olmamı veya iyi referanslı olmasını gerektirmektedir. Bu işin mesuliyetini ve takibini de bizzat üzerime aldığım için maalesef çok sayıda öğrenciyi kabul edemiyorum. Tekrar belirtiyorum, açılan bir staj pozisyonu yoktur. Bu sadece benim kendi isteğimle ve sorumluluğumda ücretsiz yetiştirmek üzere stajyer almamdır.”* dediği görülmektedir (www.netgaste.com, 2021).

Kısaca öğrencilerin ders, sınav, tez ve staj işlemlerine ilişkin karşılaştıkları kayırmacı tutum ve davranışlar, adalet duygularının zayıflamasına, motivasyonlarının azalarak çalışma gayretlerinin düşmesine ve dolayısıyla öğrenim hayatlarının olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir.

3.3.2.3. Disiplin

Öğrenci disiplin soruşturmaları, yükseköğretim kurumları yöneticileri ile öğrencilerin karşı karşıya geldikleri, öğrencinin öğrenim hayatını doğrudan etkileyen ve yükseköğretim kurumunun öğrenciliğinden çıkarılmasına kadar uzanabilecek yaptırımları içeren kritik bir süreçtir. Öte yandan disiplin soruşturması sonucunda verilecek ceza öğrencinin bursunun kesilmesi sonucunu da doğurabileceğinden ayrıca önem taşımaktadır. Bu nedenle bu önemli süreçte kayırmacı tutum ve davranışların mevcut olmasının etkisi de büyük olmaktadır.

Yükseköğretim kurumları öğrencilerinin soruşturma usul ve esasları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 54. maddesinde ve Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği'nde düzenlenmektedir. Söz konusu Kanun ve Yönetmelikte fakülte öğrencilerinin işlemiş oldukları disiplin suçlarından dolayı dekan, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve konservatuvar öğrencilerinde ise oranın müdürü disiplin soruşturması açmaya yetkili amir olarak tanımlanmıştır. Sürecin başlangıcını oluşturan soruşturmanın açılması kararında dahi kayırmacılık görülebilmektedir. Söz gelimi; bir öğrencinin disiplin cezasını gerektirebilecek bir fiili hakkında standart prosedürler uygulanarak soruşturma açılırken, bir başka öğrencinin aynı fiilinin görmezden gelinmesi veya hakkında verilen şikâyet dilekçelerinin sümen altı edilerek soruşturma açılmaması buna örnek olarak gösterilebilir. Bu genellikle disiplin soruşturmasını açmaya yetkili amirin subjektif benzerlikler dolayısıyla “grup içi” olarak gördüğü öğrencileri koruma ve kollama duygusuyla hareket etmesinden ya da öğrencinin veya ailesinin nüfuzu ve baskısından kaynaklanabilmektedir.

Mevzuat hükümlerine göre zikredilen amirler soruşturmayı bizzat yapabilecekleri gibi soruşturmacı tayin ederek de yaptırabilmektedir. Bu aşamada tarafsız bir soruşturmacının belirlenmesi ve soruşturmanın yansız bir biçimde yürütülmesi kritik öneme sahiptir. Akan (2016)'ın akademisyenlerin soruşturma görevlerinin zorlukları konusunda görüşlerinin

belirlenmesi amacını taşıyan çalışmada; akademisyenlerin öğrencilerle ilgili ciddi soruşturmaları yürütürken kendilerini güvende hissetmediklerini ifade ettikleri belirtilmektedir. Soruşturmacının görevini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için gelebilecek baskıların ve meşru olmayan taleplerin engellenmesine, soruşturmacıya gerekli güven zeminin sağlanması gerektiği görülmektedir. Öte yandan söz konusu çalışmada akademisyenlerin, gerek soruşturulan kişinin gerekse şikâyetçinin soruşturmacının taraf tutacağı yönünde bir kanıya sahip olduklarını belirttiklerini ifade etmektedir (s. 221). Bu önyargının bertaraf edilmesi için soruşturmacının öğrenci ile olumlu ya da olumsuz bir geçmişinin, kişisel yakınlığının ya da husumetinin bulunmaması gerektiği değerlendirilmektedir. Çünkü kayırmacılığa zemin oluşturabilecek bu bağlar soruşturmacının objektifliğini ve dolayısıyla soruşturmanın sıhhatini etkileyen faktörlerdir. Soruşturmacıdan beklenen tam bir tarafsızlık içinde, öğrencinin kim olduğu, nereli olduğu, hangi dine inandığı ya da hangi siyasi görüşten olduğu fark etmeksizin soruşturmayı tam bir tarafsızlık içinde yürütmesi, kararını her türlü dış ve iç etkiden sıyrılarak ve eldeki kanıtlara dayalı bir şekilde vermesidir.

Disiplin cezasını vermeye yetkili amir ya da disiplin kurulu soruşturma raporundaki ceza teklifini kabul edebileceği gibi farklı bir disiplin cezası da takdir edebilir. Ancak bunu yaparken kararının gerekçesini göstermek durumundadır. Diğer taraftan Yönetmelikte de belirtildiği üzere cezayı takdir ederken “*disiplin suçunu oluşturan eylemlerin ağırlığını, soruşturulan öğrencinin daha önce bir disiplin cezası alıp almadığını, davranış, tavır ve hareketlerini, işlediği fiil ve yaptığı hareket dolayısıyla pişmanlık duyup duymadığını*” dikkate almak durumundadır. Cezanın takdiri kısmında, soruşturmanın açılması kararının verilmesine benzer nedenlerle himayeci ve kayırmacı davranışlar görülebilmektedir. Bu sebeple gerek cezanın verilmesi gerekse cezaya itiraz sonrası kararın verilmesi aşamasında bağımsız ve tarafsız biçimde hareket edilmesi gerekmektedir. Netice itibarıyla soruşturmanın disiplin hukukunun temel ilkelerine uygun olarak ve her türlü kayırmacı tutum ve davranıştan uzak bir şekilde yürütülmesi, soruşturulanın kim olduğu fark etmeksizin aynı fiili işleyen öğrenciye aynı cezanın verilmesi icap etmektedir.

3.3.2.4. Diğer

Yükseköğrenim hayatları boyunca ders dışı hususlarla ilgili olarak öğrencilerin kayırmacı tutum ve davranışlarla karşılaşmaları mümkündür. Bunlar arasında “burs”, “barınma” ve “kısmi zamanlı çalışma” öğrenciler açısından önemlilik arz etmesi bakımından öne çıkmaktadır.

Yükseköğretime giriş aşamasında öğrencilere farklı adlar altında çok sayıda burs verilmektedir. Burs çeşitleri özellikle vakıf üniversitelerinde geniş bir alana yayılmaktadır. Örneğin; bir vakıf üniversitesinin burs yönergesinde; yükseköğretim programları ve kontenjanları kılavuzunda yer alan ÖSYM bursunun yanında, tercih bursu, ilk 5 tercih bursu, üniversite giriş bursu, kardeş bursu, kurum bursu, özel mahremiyet bursu, spor bursu, bilim, sanat din ve kültür bursu, uluslararası bakalorya bursu, TÜBİTAK bursu, akademik başarı bursu, personel bursu, mezun bursu, mütevelli heyeti bursu, ihtiyaç bursu, yabancı uyruklu öğrenci bursu, engelli öğrenci bursu şeklinde 18 adet burs yer almaktadır (www.uskudar.edu.tr). Bursun niteliğine göre her bir burs türü için ayrı kriterler belirlenmektedir. Ancak özellikle mütevelli heyeti bursu gibi burslar takdir yetkisine bırakılabilmektedir. Burs verilmesine ilişkin objektif kriterlerin belirlenmemesinin kayırmacılık açısından risk oluşturduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan burs başvurularının kabulü aşamasında oluşturulan komisyonların değerlendirmelerini her türlü etkiden bağımsız bir şekilde ve tarafsız olarak yerine getirmesi önem teşkil etmektedir.

Barınma, öğrencilerinin en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Özellikle barınma olanaklarının kısıtlı olduğu üniversitelerde, üniversitelerin Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı tarafından idare edilen öğrenci yurtlarına yoğun bir talep yaşanmaktadır. Bu yoğun talebi aşmak amacıyla yurtlara kabul aşamasında idarecilere kişisel bağlantılar üzerinden ulaşılarak “kolaylık sağlanması” yönünde bir takım kayırmacılık isteklerinin gelebilmesi imkân dâhilindedir. Öte yandan yurt odalarına yerleştirme konusunda görece

iyi durumda olanların tahsis edilmesi şeklinde benzer nitelikte ayrıcalık isteklerinin gelmesi olasıdır.

Kısmi zamanlı çalışma, kendini geliştirmek ve ek gelir sağlamak isteyen öğrencilerin sıklıkla başvurdukları bir imkândır. Ancak bu imkân üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda açtıkları kontenjanla sınırlıdır. Kısmi zamanlı olarak çalışma başvurusunda bulunan öğrencilerin değerlendirmelerinin subjektif kriterlere göre yapılması, özellikle gerekli şartları sağlayan ve gelir seviyesi düşük olan öğrencilerin bu imkândan yararlanamaması ile sonuçlanabilir.

Bu sebeple burs başvuru ve kabul esaslarının, yurda kabul ve yerleştirme süreçlerinin, kısmi zamanlı çalıştırma başvuru ve kabul esaslarının bir yönergeyle objektif kriterlere dayalı olarak düzenlenmesiyle birlikte belirlenen kuralların tavizsiz olarak yürütülmesi önem taşımaktadır. Aksi takdirde yükseköğretim öğrencilerinin muhatap olduğu bu süreçlerde kayırmacı tutum ve davranışlarla karşılaşmaları, adalet duygularının zedelenmesine, memnuniyet düzeylerinin azalmasına ve üniversite kurumuna olan inançlarının zayıflamasına sebep olabilir. Ayrıca bu süreçlerde kayırmacılığın işlerliğine tanık olan öğrencilerin, kayırmacı ilişkiler içine girmeleri ihtimalinin artması da mümkündür.

3.3.3. Personel

Yükseköğretim kurumların kalitesi akademik personelin ve idari personelin kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır. Akademik kadronun kalitesi, bir üniversitenin niteliğini, saygınlığını ve tanınırlığını belirleyen en temel faktörlerden biridir. En iyi öğretim elemanları, en kaliteli araştırmayı yapmakta, dışarıdan en fazla desteğin gelmesini ve en iyi öğrencilerin üniversiteyi tercih etmesini sağlamaktadır (Rosovsky, 2011, s. 25). Diğer taraftan idari personel ise kurumun sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamakta ve işlevlerinin gerçekleştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Yükseköğretim

kurumlarında personel ile ilgili olarak görülen kayırmacı tutum ve davranışlar bu sebeple kurumun niteliğini ve etkinliğini etkileyerek önemli sonuçlar doğurabilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında personel ile ilgili kayırmacı tutum ve davranışlar;

- atama/yükseltme,

- görevlendirme,

- disiplin,

-akademik faaliyetler,

- diğer

olmak üzere beş başlık altında irdelenmiştir.

3.3.3.1 Atama/Yükseltme

Atama/yükseltme konusunda kayırmacılığın en somut yansıması yükseköğretim kurumları tarafından verilen akademik kadro ilanları üzerinde olmaktadır. Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından yayımlanan “Akademik Kadro İlanlarına İlişkin Bilgi Notu”nda yer alan şu ifadeler oldukça çarpıcıdır: *“Konu hakkında Yükseköğretim Kuruluna gelen ve incelenmek/soruşturulmak üzere ve incelenmek/soruşturulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına gönderilen şikayet dilekçelerinde; üniversitelerin akademik personel alımı için ilana çıktığı kadrolara ilişkin olarak ek koşullar belirlediği, ancak söz konusu ek koşulların bir adayı işaret edecek biçimde spesifik olarak belirlendiği ve böylece ilana diğer adayların katılımın engellendiği, ilanlara konulan ek koşullar yoluyla belirli kişilerin alınarak üniversitede kadrolaşmaya gidildiği şeklinde iddialar yer almaktadır. Yapılan inceleme ve soruşturmalarda Üniversiteler tarafından çıkılan bazı ilanlarda yer alan ek koşulların belirli bir adayı tanımlamaya yönelik olarak ve akademik rekabeti engelleyecek biçimde belirlenebildiği, ataması yapılan kişilerin yayınları ile belirlenen ek koşul arasında büyük*

benzerlikler bulunduğu ve hatta bazı atamalar için doğrudan ataması yapılan kişilerin yüksek lisans ya da doktora tez başlıklarının ek koşul olarak belirlendiği, bazı ilanlarda bilimsel kalite ve bilim disiplinleri arasındaki farklılıklarla açıklanamayacak ölçüde kısıtlayıcı ve rekabeti engelleyici koşullar belirlendiği görülmüştür.” (www.denetleme.yok.gov.tr, 2021).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın “Kanun önünde eşitlik” başlıklı 10. maddesinde; herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğu, hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamayacağı, devlet organları ve idare makamlarının bütün işlemlerinde buna uygun hareket etmek zorunda olduğu, “Hizmete girme” başlıklı 70. maddesinde ise; hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemeyeceği hüküm altına alınmıştır. 2547 sayılı Kanununun 23/c, 24/d ve 26/a-2 maddelerinde yer aldığı üzere yükseköğretim kurumları “*Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle, münhasıran bilimsel kaliteyi artırmak amacıyla yönelik olarak, bilim veya sanat disiplinleri arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurarak, objektif ve denetlenebilir nitelikte ek koşullar*” belirleyebilmektedir. Ancak belirlenecek ek koşulların kanun hükmünde yer alan;

-Yükseköğretim Kurulunun onayının alınması,

-Bilimsel kaliteyi arttırmak amacıyla yönelik olması,

-objektif ve denetlenebilir nitelikte olması

şartlarının tamamını taşıması ve aynı zamanda üst norm niteliğindeki Anayasanın ifade edilen maddelerine aykırılık teşkil etmemesi gerekmektedir.

Anayasa ve Kanun hükümlerine ilaveten yükseköğretim kurumları tarafından verilecek ilanlarla ilgili olarak; Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde yapılan 09.03.2021 tarihli değişiklik ile Yönetmeliğin 3. maddesine “(3) *İlana başvuru koşulu olarak adayların lisansüstü tez veya uzmanlık tezi adlarının bir kısmı veya tamamı*

yazılamayacağı gibi ilanda sadece belirli bir adayı tanımlayan özel şartlara da yer verilemez.” hükmünün eklendiği, öğretim üyesi dışındaki öğretim elamanı kadrolarına yapılacak atamalara ilişkin ise, Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 6. maddesinde “...(5) Yükseköğretim kurumları, bu Yönetmeliğe tabi öğretim elemanı kadro ilanlarında lisans veya lisansüstü mezuniyet alanları ile ilan edilen alana ait bilimsel, nesnel ve denetlenebilir koşullar dışında belirli bir adayı tanımlayan özel şartlar koyamazlar. (6) İlanlarda, alanında tecrübe sahibi olmak şartının, hangi öğrenim düzeyinden sonrasına ait olduğu, belirli bir adayı tanımlamayacak şekilde belirtilir.” hükmüne yer verildiği görülmektedir.

Yükseköğretim Denetleme Kurulunca yayımlanan bahsi geçen bilgi notunda ifade edildiği üzere; “*Üniversitelerin çıkmış olduğu ilanlarda belirlediği ek koşulların kişiyi tanımlamaya yönelik olarak akademik rekabeti engelleyecek nitelikte olmasının, Anayasanın eşitlik ilkesine ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na aykırılık teşkil edeceği, tesis edilen işlemin dava konusu edilmesi halinde yargı makamları tarafından atama işleminin iptal edileceği, buna bağlı olarak üniversitenin işleyişi üzerinde olumsuzluk etkiler yaratacağı ve kişiler açısından mağduriyetler yaratacağı, söz konusu atama işleminde rol alan yetkililer açısından idari ve cezai sorumluluklar doğuracağı*” anlaşılmaktadır (www.denetleme.yok.gov.tr, 2021).

2457 sayılı Yükseköğretim Kanununun ilgili hükümleri incelendiğinde, ilanların kişiye özel olarak verilmesi durumunda atamaya yetkili amir olması dolayısıyla sorumlu tutulacak ilk makamın rektör olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin; bir üniversite Rektörünün öğretmen olan eşini Milli Eğitim Bakanlığında naklederek enstitü sekreteri olarak ataması tartışmalara neden olmuş ve Yükseköğretim Kurulu'nun uyarısı üzerine işlem geri çekilmiş, bundan üç yıl sonra aynı üniversitede Rektörün eşini tarif eder şekilde öğretim görevlisi ilanına çıkılması üzerine Yükseköğretim Kurulu tarafından Rektör hakkında soruşturma açılarak görevden uzaklaştırılmış ve soruşturma neticesinde verilen disiplin cezası sonucunda kişinin rektörlük görevi sonlandırılmıştır

(www.hurriyet.com.tr, 2020). Öte yandan bu fiilin disiplin yönüne ek olarak adli yönden de “görevi kötüye kullanma” suçu kapsamında yaptırıma tabi olduğu anlaşılmaktadır. 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nun “Görevi kötüye kullanma” başlıklı 257. maddesinde; *“(1) Kanunda ayrıca suç olarak tanımlanan haller dışında, görevinin gereklerine aykırı hareket etmek suretiyle, kişilerin mağduriyetine veya kamunun zararına neden olan ya da kişilere haksız bir menfaat sağlayan kamu görevlisi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. (2) Kanunda ayrıca suç olarak tanımlanan haller dışında, görevinin gereklerini yapmada ihmal veya gecikme göstererek, kişilerin mağduriyetine veya kamunun zararına neden olan ya da kişilere haksız bir menfaat sağlayan kamu görevlisi, üç aydan bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.”* hükmünün yer aldığı görülmektedir. Bu konuda basında yer alan bir haberde; bir üniversitede 28 adayı eleyerek oğlunu araştırma görevlisi olarak ataması üzerine Rektör hakkında soruşturma açıldığı, hem Rektör hakkında hem de jüri üyeleri hakkında görevi kötüye kullanmaktan 6 ay hapis cezası verildiği ifade edilmektedir (www.memurlar.net, 2021b).

Bir üniversite tarafından ilan edilen yardımcı doçentlik kadrosu ile ilgili uyuşmazlık ile ilgili Danıştay 8. Dairesi’nin 27.09.2010 tarihli, 2010/3384 Esas numaralı ve 2010/4726 Karar numaralı kararında; *“...kadro için getirilen koşulun hangi gerekçelerle getirildiği davalı idarece ortaya konulamadığından ve getirilen bu koşul, açılan kadroya atanması istenilen kişiyi tarif eder nitelikte olduğundan”* dava konusu edilen işlemde hukuka uyarlık bulunmadığına karar verildiği görülmektedir. Yine bir üniversite tarafından ilan edilen profesörlük kadrosu ile ilgili Danıştay 8. Dairesi’nin 29.12.2020 tarihli, 2019/8364 Esas numaralı ve 2020/6105 Karar numaralı kararında; *“...davalı idare tarafından, anılan koşulun hizmet ve ihtiyaç gerekleri doğrultusunda getirilmiş olduğuna dair somut bilgi ve belge sunulmadığı görüldüğünden”* dava konusu işlemlerde hukuka uygunluk ve dava konusu işlemleri iptal eden İdare Mahkemesi kararında hukuki isabetsizlik bulunmadığına karar verildiği görülmektedir.

Kamu Denetçiliği Kurumunun ise bir üniversite tarafından verilen öğretim elemanı ilanına ilişkin olarak aldığı 19.12.2019 tarih ve S.20482 sayılı, 2019/13926 başvuru nolu

Tavsiye Kararı'nda; *“ilanda yer verilen bahse konu koşulların, ihtiyaç ve hizmet gereği getirildiğine dair somut bilgi ve belgelerin sunulamaması ve belirli bir adayı tanımlar nitelikte olması nedenleriyle söz konusu ilanın ve bu kapsamda yapılan atamanın hukuka ve hakkaniyet ilkelerine aykırı olduğu değerlendirildiğinden, idareye söz konusu atamanın geri alınması ve hukuka uygun olarak yeniden ilana çıkılması yönünde tavsiyede bulunulması gerektiği sonuç ve kanaatine ulaşılmıştır.”* denildiği görülmektedir. Kurumun, bir başka üniversite tarafından verilen öğretim görevlisi ilanına ilişkin olarak aldığı 26.08.2020 tarih ve 2021/2325-S.21.3784 sayılı, 2020/94805 başvuru nolu Tavsiye Kararı'nda yine aynı gerekçelerle üniversite rektörlüğüne tavsiyede bulunulmasına karar verdiği anlaşılmaktadır.

Bir üniversiteye ilişkin Sayıştay Düzenlilik Denetim Raporu'nda; *“Öğretim Üyesi Kadrolarına Objektif Kriterlere Aykırı Atama Yapılması”* bulgusuna yer verildiği ve öğretim üyesi kadrolarına eşitlik ve liyakat ilkelerine aykırı atamalar yapıldığının belirtildiği görülmektedir. Söz konusu Sayıştay Raporu'nda; *“...alımı yapılacak öğretim üyeliği kadroları için ek koşullar getirilirken, 2547 sayılı Kanun'un 23'üncü, 24'üncü ve 26'ncı maddelerinde ifade edilen objektif ve denetlenebilirlik ilkelerine riayet edilmemiş, ilanların büyük çoğunluğunda belli bir kişiye işaret eden şartlar istenmiştir. Bunun sonucunda da 2020 yılı içinde ilan verilen toplam 65 öğretim üyesi kadrosunun yalnızca dördü için sadece iki kişi, geriye kalan 61'i için ise sadece birer kişi başvuru yapabilmıştır.”* ifadeleri yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2021d, s. 21).

Aynı bulguyu içeren bir başka üniversiteye ilişkin Sayıştay Raporu'nda ise; *“...alım yapılacak toplam 195 kadronun tamamı için sadece birer kişi başvuru yapabilmiş ve aynı kişiler kadrolara alınmıştır.”* denilmekte ve *“Üniversite'nin çıkmış olduğu ilanlarda belirlediği ek koşulların kişiyi tanımlamaya yönelik olarak akademik rekabeti engelleyecek nitelikte olmasının, Anayasanın eşitlik ilkesine ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na aykırılık teşkil ettiği ve Üniversite'nin Kanunlarla belirlenen amaçlarına ulaşması açısından risk oluşturduğu”* vurgulanmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay

Başkanlığı, 2020b, s. 12-15). Bahsi geçen Sayıştay Raporuna istinaden bir milletvekilince verilen soru önergesine ilgili üniversite tarafından verilen yazılı cevapta yer alan; “*Rektör, rektör yardımcısı, dekan ve öğretim görevlileri arasından tespit edilebilen yirmi yedi (27) kişinin birbiri arasında akrabalık bağı bulunduğu görülmüştür.*” ifadeleri basında geniş yankı uyandırmış ve bazı çevrelerce bu durum nepotizmin üniversiteye yansımaları olarak değerlendirilmiştir (www.cumhuriyet.com.tr, 2021).

Yine bir üniversitenin resmi web sayfasında yer verilen bir vefat ilanında, vefat eden kişinin üniversite içindeki akrabalarının yer alması basında geniş yer bulmuştur. Söz konusu ilanda yer alan; “*Üniversitemiz Makina Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. ... 'ın kayınpederi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakülte Sekreteri ... 'ın babası, Sosyal Bilimler MYO Öğr. Gör. ... 'nin dedesi, Rektörlük Özel Kalem ... 'ın dedesi vefat etmiştir.*” ifadeleri bazı çevrelerce üniversitedeki nepotizmin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır (www.sozcu.com.tr, 2020).

Yükseköğretim kurumlarınca verilen öğretim elemanı ilanlarından sözleşmeli personel ilanlarına kadar çok sayıda ilan hakkında ilana özel şartlar konulduğu, ilanların belirli bir kişiyi tarif eder nitelikte olduğu yönünde yakın dönemde çok sayıda haberin yapıldığı görülmektedir. 2020-2021 yıllarında basına yansıyan ve kişiye özel ilan olarak nitelenen ilanlarda görülen;

-ilan başvuru koşulu olarak belirli bir adayın lisansüstü tez ya da uzmanlık tezi adlarının bir kısmı veya tamamının yazılması,

-ilan şartı olarak belirtilen çalışma alanının belirli bir kişiyi işaret edecek nitelikte ve rekabeti engelleyecek sınırlılıkta olması,

-ilana çıkılan program ile programa başvurabilecek adayların mezuniyet bölümü arasındaki ilgisizlik olması veya ilgili alan mezunlarına yer verilmeyerek rekabetin engellenmesi,

-ilana çıkılan program ile tecrübe Şartı aranan alan arasında uyumsuzluk,

-belirli bir kişiyi işaret edecek nitelikte ve rekabeti kısıtlayacak düzeyde sertifika, eğitim Şartı, kongre ve konferans düzenleme deneyimi, katılım belgesi, ders verme süresi veya tecrübe sürelerinin yer alması,

-ilana çıkılan program ile istenilen sertifikalar arasında ilgisizlik olması

durumlarının eleştiri konusu edildiği görülmektedir. Basına yansıyan ve eleştiri konusu yapılan ilanların bir kısmının ilgili rektörlük tarafından iptal edildiği durumlarla karŐılaŐılabilmektedir. Bu ilanların iptal edilmesi kararının alınmasına medyanın etkisinin ve kamuoyu baskısının önemli bir faktör olduğu değerlendirilmektedir.

Örneğin; bir niversite tarafından verilen Ğretim yesi alım ilanı metni içinde alınacak Ğretim üyelerinin isimlerinin “sehven” yer alması kamuoyunda ilanların adrese teslim verildiği ve aleni torpil yapıldığı yönünde tepkilere neden olmuş, niversite Rektörü ise söz konusu olayla ilgili olarak; *“Bu idari olarak soruŐturulacak. Biz gerçek olması gerekli olan ilan listemizi ilgili kuruluŐa gönderdik. Olay dikkatsizlik sonucu meydana gelmiŐtir. Olayda art niyet olduğuna inanmıyorum. Ancak bu çalışmadaki söz konusu isimler niversitemizde yardımcı doçent olarak çalışan arkadaşlarımızdı. Zaten doçentlik haklarıydı. İsimlerin basına yansımaları hoş değil. Gereken idari olarak yapılacaktır.”* açıklamasında bulunmuŐtur (www.hurriyet.com.tr, 2013a).

Belirli bir kişi adına kadro ilanı verilmesinin akademide uzun süredir, yaygın bir Şekilde kullanıldığı ve bu uygulamanın örneklerinin yakın dönemde de sıkça basına yansıdığı görülmektedir. Kişiye zel ilanların artık “normal” kabul edildiği dile getirilmekte, öyle ki bu “normal”e aykırı olarak kendisi adına özel ilan verilerek kadro açılmayan kimi akademisyenler, bunu eşitsizlik ve ayrımcılık olarak algılamakta, “hakkı” olan kadronun kendisine verilmeyerek üniversiteden uzaklaŐtırılmaya çalıŐıldıĐı ve mobbinge maruz

kaldığı yönünde serzenişlerde bulunduğu görülmektedir. Kişiyeye özel kadro ilanının verilmesinin ise üniversite yönetimi ile olan ilişkisine bağlı olduğu dile getirilmektedir. Nitekim Demir, Göloğlu Demir ve Özdemir (2017)'in atama ve yükseltme sürecine ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerini inceledikleri çalışmalarında bir katılımcının; *“Bunları çok net biliyorum; o kişinin dekanlıkla rektörlükle sıkıntısı varsa maalesef kadro açılmıyor bekletiliyor, yoksa hemen açılıyor...”* ifadeleri oldukça dikkat çekicidir (s. 18). Öte yandan Özdemir ve Özdoğru (2018)'nin çalışmalarında akademik atama sürecine ilişkin bir katılımcının; *“Hemen hemen bütün akademik kadrolar (öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent, profesör) isime (kişiyeye özel) çıkmaktadır. Hiç bir zaman eşitlik veya bilimsellik gözetilerek kadrolar verilmemiştir. Bizdensin veya değilsin anlayışı had safhadadır.”* ifadeleri ise oldukça çarpıcıdır (s.115).

Akademik yaşamın getirdiği maddi ve manevi problemlere ek olarak akademik unvan elde etmede, kadrolara atanma ve yükseltilmede subjektif kriterlerin hâkim olması öğretim üyeliği mesleğinin cazibesini azaltmakta, çok sayıda öğretim elamanının üniversiteden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Sayısı giderek artan üniversiteler ise öğretim elemanı açığını kapatabilmek amacıyla düşük nitelikte işe alımlar yapmaktadır (Aytaç ve diğeri, s. 65). Öte yandan Turan (2020)'in daha önce değinilen çalışmasında *“kayırmacılığın köklü üniversitelerde düşük seviyede olduğu, yeni kurulan üniversitelerde ise daha yüksek seviyede olduğu”* bulgusu yer almaktadır (s. 70-88). Ayrıca yine daha önce değinilen Ekinci (2016)'nin çalışmasında ise kurumsallaşma düzeyinin kayırmacı uygulamaların görülme sıklığıyla ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğuna işaret edilmektedir (s. 132-135). Buradan hareketle yükseköğretim kurumu sayısının artırılması amacıyla yeni üniversiteler kurulmasının kayırmacılık riskini artırdığını söylemek mümkündür. Ayrıca yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında özellikle atama süreçlerinde kayırmacılığın görülme olasılığının yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Gülseven (2020), Türk akademisinde araştırma görevlisi seçiminde mevzuatta yer alan kriterlerden hangisinin adayın seçilmesine dayanak oluşturan nihai puanın oluşmasında

belirleyici olduğunu araştırdığı çalışmasında; nihai sıralamanın oluşmasının mekanik bir formüle dayalı adil bir süreç gibi dursa da pratikte durumun böyle olmadığını, sınav sonucunu belirleyenin kurum tarafından yürütülen ve oldukça öznel olan lisansüstü sınav puanı olduğunu, ALES puanı ve yabancı dil puanı ve genel not ortalamasının ise önemsiz olduğunu, başvuranın genel not ortalaması ile akademik sınav arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir (s. 6).

Türkiye’de daha önce uygulanan ve “Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP)” olarak isimlendirilen program; araştırma görevlisi olmak isteyen adayların, lisans genel not ortalaması, ALES puanı ve varsa yabancı dil puanının belirli bir oranından oluşan ÖYP puanı ile başvuru yaptıkları ve yerleştirmelerinin bu puana dayalı olarak merkezi olarak yapıldığı bir sistemdir. Bu bakımdan yazılı sınav ve mülakat şartının aranmadığı ÖYP sisteminin yeniden gündeme alınmasının, mevcut sistemin öznelliğe dayalı yapısından kaynaklanan riskleri ortadan kaldıracığını söylemek mümkündür.

Aktan (2003), üniversitelerce yayımlanan öğretim elemanı alım ilanlarının büyük bir çoğunluğunun, ilan veren üniversitede görev yapmakta olan bir öğretim üyesi için açıldığını, dışarıdan bir kişinin kadroya atanma ihtimalinin çok düşük olduğunu ve bu durumun da aslında herkesin malumu olduğunu ifade etmektedir. O bu durumu “ahlaksız bir teklif duyurusu” ve “danışıklı dövüş” olarak nitelendirmektedir (s. 72). Diğer taraftan öğretim üyeleri arasında “araştırma görevlisi alımı hocanın takdirine dayalı olmalı, kendi anabilim dalına araştırma görevlisi alımında hoca söz sahibi olmalı” düşüncesinin yaygın olduğunu ifade etmekte ve bu düşüncenin kayırmacılığa kapı araladığını vurgulamaktadır (s. 67). Onun araştırma görevlilerinin alımı konusundaki şu düşünceleri son derece çarpıcıdır (s. 84):

“20 yıllık akademik kariyerim boyunca üniversitelerde şunu gözlemledim... Araştırma görevlilerinin, büyük hocaların (!) takdirleri olmaksızın üniversiteye girmeleri neredeyse olanaksızdır. Onlar eğer isterlerse, sınav vs. formalitedir ve istenen kişi araştırma görevlisi kadrosuna atanır.

Bir kere bu ilk aşamadaki durum kaçınılmaz olarak bir “minnet-sadakat-itaat” sürecini başlatır... Ardından neredeyse 6-10 yıl süren yüksek lisans ve doktora

eğitimi... Bu süre içinde araştırma görevlisinin tüm hayatı deyim yerindeyse hocası ve tez danışmanı ile olan iyi ilişkilerine bağlıdır. Yeniden atama korkusu da cabası!...”

Diğer taraftan Aktan (2003), araştırma görevlisi sınavlarının çoğunlukla fakülte yönetim kurullarının takdiri ile oluşturulan jürilerce gerçekleştirildiği ve bu jürilerin takdirlerinin ise alınacak kişiyi belirlediğini ifade etmektedir. Buradaki takdir yetkisinin kayırmacı uygulamalara ve bu yöndeki teklif ve baskılara zemin hazırladığını belirtmektedir (s. 95-96). Bilim adamı olma yolunda ilk adım olan araştırma görevliliğinin üç-beş kişilik jürilerin takdirine bırakılması ise liyakat sisteminin göz ardı edilmesi riskini taşıdığını belirtmekte ve lisansüstü öğrenci alımında olduğu gibi araştırma görevlisi alımlarının da açık, adil ve şeffaf kurallara bağlı şekilde merkezi seçme ve yerleştirme sınavı ile yapılması gerektiğini savunmaktadır (s. 67).

Akademik yükseltmeler hakkaniyet ilkesi ve bilimsel liyakatin esas alınarak ve titizlikle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte oluşturulan bilim jürilerindeki üyelere çok büyük sorumluluk düşmektedir. Akademik yükseltmelerde tek ölçüt bilimsel yeterliliktir. Bunun dışında siyasi görüş, din, etnik köken, cinsiyet gibi özelliklere dayalı olarak ayrımcılık yapmak, çıkar kaygıları ve ideolojik gerekçelerle kayırmacılık yapmak kabul edilemez bir yaklaşımdır. Bu tarz davranışlar haksızlığa neden olacağı gibi üniversitelerin mükemmeliyet merkezi olma amacıyla bağdaşmamaktadır. Öte yandan toplumun üniversitelere ve akademisyenlere olan güveninin sarsılmasına sebep olmaktadır (İrzık, 2008, s. 50).

Atama/Yükseltme başlığı altında değinilmesi gereken bir diğer konu ise görevde yükselmeye tabi kadrolara yapılan sınavsız atamalardır. Yükseköğretim kurumlarında 657 sayılı Devlet memurları Kanununun ilgili maddesinde yer verilen görev süre şartı ve mezuniyet şartını taşıyan kişilerin genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanlığı ve fakülte, yüksekokul ya da enstitü sekreterliği gibi kadrolara atandıktan kısa bir süre sonra görevde yükselme yönetmeliğinde yazılı ve sözlü sınav şartı aranan şube müdürlüğu kadrosuna atandıkları ve bu yöntemin “hülle atama” olarak adlandırıldığı

anlaşılmaktadır. Yönetmelikteki boşluktan kaynaklanan bu durumun, liyakatin göz ardı edildiği atamaların ve kayırmacılığın önünü açtığı dile getirilmektedir (www.memurlar.net, 2016). Örneğin; bir üniversite rektörünün uzun yıllardan beri makam şoförlüğünü yapan kişiyi önce yüksekokul sekreterliğine ataması ve bir mesai günü sonra ise şube müdürlüğüne ataması “*üniversite mi, rektörlerin çiftliği mi?*” başlığıyla basına yansımıştır (www.birgun.net, 2020).

Söz konusu atama yönteminin bir üniversiteye ilişkin Sayıştay Düzenlilik Denetim Raporu’na da “Görevde Yükselmeye Tabi Kadrolara Atama İşlemlerinde Kariyer ve Liyakat İlkelerine Aykırı Uygulamaların Bulunması” şeklinde bulgu niteliğinde yansıdığı ve “... *Üniversitesinde görevde yükselmeye tabi kadrolardan olan Şube Müdürlüğü kadrolarına yapılan atamaların incelenmesi neticesinde, 3 adet personelin önce Fakülte, Yüksekokul veya Enstitü Sekreterliği kadrolarına atandıkları; bir süre sonra bu defa Üniversite bünyesinde değişik Şube Müdürlüğü kadrolarına naklen atamalarının yapıldığı*” tespitinin ortaya konulduğu görülmektedir. Bahsi geçen Sayıştay Raporunda; “... *Yönetmelik kapsamında olmayan Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Sekreterliği kadrolarını şube müdürlüğü kadrosuna göre üst kadro olarak değerlendirip sınavsız atama işleminin tesisi, hem yönetmeliğin amacı ile uyumlu bir idari karar değildir hem de kamu personeli açısından mahzurlu bazı durumların yaşanmasına neden olabilecektir. Zira, görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmelikleri, kamu personelinin yetenek, eğitim, liyakat ve başarı durumunu dikkate alarak, kamu hizmetlerinin temel bileşeni olan insan kaynağında kalite ve istikrarı sağlamak amacını taşıyan idari düzenlemelerdir.*” denilerek görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavına tabi bir görev için önce fakülte, enstitü ve yüksekokul sekreterliğine ve daha sonra şube müdürlüğüne atama yapılmasının 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 3. maddesinde belirtilen temel ilkelere aykırı olduğu vurgulanmakta ve bahse konu yöntem eleştirilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2021a, s. 17-18).

Yine bir başka üniversiteye ilişkin Sayıştay Düzenlilik Denetim Raporu’nda “Fakülte ve Yüksekokul Sekreterliği Kadrolarının Görevde Yükselme Yönetmeliğine Tabi Şube

Müdürlüğü Kadrosuna Sınavsız Atama Yapılması Amacıyla Kullanılması” bulgusunun yer aldığı ve söz konusu Sayıştay Raporu’nda; “...ilgili dekan ve müdürün önerisi üzerine rektör tarafından atanan fakülte sekreterlerinin Üniversite’deki uygulama ile dilekçe vererek görevde yükselme sınavına girmeksizin şube müdürlüğüne atanmalarının rutin hale geldiği” ifade edilmekte ve “...sınavsız ve hiç bir kriter belirtilmeden dekan veya müdür tarafından önerilen ve rektör tarafından atanan fakülte veya yüksekokul sekreterleri atanmakta, ancak bu kadroya atananlar daha sonra verdikleri dilekçelerinin kabulü ile şube müdürlüğü kadrosuna "sınavsız" atanmaktadırlar. ...bir daire başkanlığı bünyesinde çalışırken ilçe’deki fakülte veya yüksekokul sekreterliği kadrosuna atanan kişinin aynı yerde çalışmaya devam ederken verdiği dilekçe ile başka bir daire başkanlığında münhal bulunan şube müdürlüğü kadrosuna ataması yapılmakta ve halen aynı yerde çalışmaya devam etmesine izin verilmektedir.” denilerek bu ve benzeri atama ve görevlendirmelerin mevzuata ve kariyer ilkesine uygun şekilde yapılması gerektiği vurgulanmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2019a, s. 23-26).

Teknik olarak mevzuata aykırı olmayan ve idarenin takdir yetkisine bırakılan bu yöntemin suistimal etmeye açık olduğu ve kayırmacılığa zemin oluşturduğu, örgütsel adaletin zedelenmesi ve personel motivasyonunun azalması bakımından da ciddi bir risk taşıdığı söz konusu usule ilişkin mevzuatta düzenlemeler yapılarak kullanımının belli objektif kriterlere bağlanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Kayırmacılık ve ayrımcılık iddiaları muvafakat verilmesi, bulunulan kadrodan diğer kadrolara naklen atama, görev süresinin uzatılması gibi takdir yetkisinin öne çıktığı durumlarda da gündeme gelebilmektedir. Nitekim Danıştay 8. Daire Başkanlığının 21.01.2021 tarih ve 2016/1865 Esas no, 2021/242 Karar nolu kararında; “...İdarelerin görevlerini yerine getirirken takdir yetkisine sahip olduğu, ancak takdir yetkisinin kullanımının mutlak ve sınırsız olmadığı, bu yetkinin kamu yararı ve kamu hizmetinin gerekleri göz önünde tutularak kullanılması gerektiği idare hukukunun bilinen ilkelerindedir.” ifadeleri yer almakta ve muvafakat verilmesi işlemine ilişkin olarak

“kamu yararı ve hizmet gereklerine uygunluğun” mevzuata ve hukuka uygunluk kriterleri olarak belirlendiği anlaşılmaktadır.

Öğrenci işleri daire başkanı olarak görev yapan davacının meslek yüksekokulu sekreteri olarak atanması işleminin iptali istemine ilişkin, Danıştay 2. Daire Başkanlığının 17.12.2020 tarih ve 2020/1124 Esas No, 2020/3558 Karar nolu kararında; “...davacının görevinden alınmasını gerektirecek, görevinde yetersiz ve verimsiz olduğuna ilişkin hukuken geçerli somut bir bilgi ve belgenin de davalı idarece sunulmadığı görülmekle, kamu yararı ve hizmet gereklerine aykırı olarak davacının daire başkanlığı görevinden alınarak yüksekokul sekreteri olarak atanmasına ilişkin dava konusu işlemde sebep ve maksat unsurları yönünden hukuka uyarlık” görülmediği ve temyiz isteminin kabulüne karar verildiği görülmektedir.

Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 2019/1886 Esas No, 2020/3148 Karar nolu kararında; “...davacının başarısızlığına ilişkin somut bilgi ve belge bulunmadığı ve davalı idarece takdir hakkının hukuka uygun olarak kullanılmadığı sonucuna varıldığından, öğretim görevlisi olan davacının atama süresinin uzatılmamasına ilişkin dava konusu işlemde hukuka uyarlık görülmemiştir.” denilerek temyiz isteminin kabulüne karar verildiği görülmektedir. Öte yandan Danıştay 8. Daire Başkanlığının 03.03.2021 tarih ve 2016/11394 Esas No, 2021/1301 Karar nolu kararında; “... davacının görev süresinin uzatılmamasına yönelik dava konusu işlemde kamu yararından ziyade kişisel husumetin güdüldüğü kanaatine varılmakta, bu yönüyle işlemin amaç unsuru yönünden hukuka aykırı olduğu anlaşılmaktadır.” denilerek İdare Mahkemesinin temyize konu kararının bozulmasına karar verildiği görülmektedir.

Özetle; yükseköğretim kurumlarında atama/yükseltme başlığı kapsamında akademik kadro ilanlarına eklenen özel şartlar ve ek koşullar, araştırma görevlisi sınavları, görevde yükselmeye tabi kadrolara yapılan sınavsız atamalar, görev süresinin uzatılması, muvafakat verilmesi ve bulunulan kadrodan diğer kadrolara naklen atama gibi takdir

yetkisinin bulunduğu süreçler kayırmacı tutum ve davranışlara açık alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Atama/yükseltme aşamalarında, ahbab-çavuş ilişkileri yerine liyakatin esas alınması yeteneğe dayalı profesyonel yönetimin hayata geçirilmesine, örgüt içinde adaletin sağlanmasına, iş veriminin ve iş tatminin artmasına büyük katkı sağlamaktadır. Bu aynı zamanda çalışanlar arasında kültürel, siyasal ve ekonomik yönlerden ve dünya görüşü bakımından bir çeşitlilik yaratmakta, bu çeşitlilik kendi içinde doğal olarak bir denge ve kontrol mekanizmasının oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum örgüt içerisinde tek tip düşünce yapısının hâkim olmasını engelleyerek demokratik bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Gökdeniz, Aydemir ve Çağan, 2017, s. 213). Atama/yükseltme aşamalarında kayırmacı tutum ve davranışların hâkim olması ve liyakat ilkesi göz ardı edilerek verim potansiyeli en yüksek kişinin tercih edilmemesi, hem kalifiye kişinin kuruma getireceği faydadan vazgeçilmesi hem de kayırılan kişinin yetiştirme maliyetinin kurumun omzuna yüklenmesi anlamına gelmektedir (Biber, 2016, s. 4). Öte yandan kayırılan kişi işin gerektirdiği asgari niteliklere sahip olsa dahi, herkese eşit şans tanınmadığı ve adil bir seçim yapılmadığı müddetçe en nitelikli ve en uygun adayın seçilip seçilmediğini bilmek mümkün olamayacaktır (Yücel ve Özmen, 2020, s. 328).

3.3.3.2. Görevlendirme

2547 sayılı Kanununun 13/b-4 maddesinde; “*Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek*” Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları arasında düzenlenmektedir. Bahsi geçen bu yetkinin kayırmacılık ve ayrımcılık uygulamak, mobbing yapmak veya “sürgün etmek” maksadını gizlemek üzere gerekçesiz ve hukuka aykırı olarak kullanıldığı yönünde yargı mercilerine şikayetlerin yapıldığı görülmektedir. Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 2020/2563 Esas No, 2021/222 Karar nolu kararında; “*2547 sayılı Kanun'un 13. maddesinin (b) fıkrasının (4) numaralı bendi ile üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim*

elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirme veya bunlara yeni görevler verme konusunda rektöre takdir yetkisi tanındığı açık olup, bu yetkinin ancak kamu yararı ve hizmet gerekleri göz ardı edilerek kullanıldığının kanıtlanması ya da idari yargı merciince saptanması halinde, sözü edilen bu durumun dava konusu idari işlemin neden ve amaç yönlerinden hukuka aykırılığı nedeniyle iptalini gerektireceği yerleşmiş yargı içtihatlarıyla kabul edilmiş bulunmaktadır.” denilmektedir. Dolayısıyla kamu yararı ve hizmet gereği sınırları dışına çıkılarak tesis edilen, gerekliliği somut ve nesnel gerekçelerle ortaya konulamayan ve gerekçeleri işlemin tesisi için gerekli ve yeterli görülmeyen görevlendirme işlemlerinin yargı mercilerince iptal edildiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu hususa ilişkin örnekleri Danıştay kararlarında bulmak mümkündür. Örneğin; Danıştay 2. Dairesinin 12.11.2020 tarihli ve 2020/384 Esas no, 2020/3379 Karar nolu kararında, davacının daire başkanlığı görevini yürüttüğü sırada gerekçe gösterilmeden süresiz şekilde başka bir daire başkanlığında görevlendirilmesi, akabinde yine gerekçe gösterilmeden süresiz şekilde başka bir dairenin başkanı olarak görevlendirilmesi ve bu görevde iken de 2547 sayılı Kanununun 13/b-4 maddesi kapsamında fakülte sekreterliği görevini yürütmek üzere üç ay süre ile görevlendirilmesine ilişkin olarak; “...davacının başka birimde görevlendirilmesine esas teşkil eden ihtiyacın açık bir şekilde belirtilmediği, atama işleminin davacının bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak için yapıldığı şeklinde soyut bir ifade kullanıldığı, hizmetin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi ilkesine aykırı olarak davacının görevinden fiilen uzaklaştırılması şeklinde hizmet gereklerine ters düşen bir yaklaşımın esas alındığı sonucuna varılmakla, davalı idarece, kamu yararı ve hizmet gereği sınırları dışına çıkılarak tesis edildiği anlaşılan dava konusu işlemde hukuka uyarlık bulunmadığı gerekçesiyle dava konusu işlem iptal edildiği, temyizden incelenen kararın usul ve hukuka uygun olup, dilekçede ileri sürülen temyiz nedenlerinin kararın bozulmasını gerektirecek nitelikte görülmediğinden” temyiz isteminin reddine karar verildiği ve İdare Mahkemesince verilen kararın onandığı görülmektedir.

Danıştay 2. Dairesinin 04.11.2020 tarihli 2020/721 Esas no, 2020/3220 Karar nolu kararında ise personel daire başkanı olarak görev yapan davacının bir yüksekokulda görev yapan personele eğitim vermesi amacıyla 2547 sayılı Kanunun 13/b-4 maddesi kapsamında iki ay süreyle görevlendirilmesine ilişkin olarak; “...verilmesi istenilen hizmet içi eğitimin, zaten davacının yürüttüğü Personel Daire Başkanlığının sorumluluğunda olduğu, bu görevleri gerçekleştirmesi için davacının ayrıca geçici olarak görevlendirilmesinin gerekmediği, ayrıca 2547 sayılı Kanun'un 13/b-4 maddesi uyarınca yapılacak olan görevlendirmenin, kamu hizmetinin aksamadan ve sürekli olarak yürütülmesini sağlamak olduğu göz önüne alındığında, dava konusu işlem için ileri sürülen gerekçelerin, davacı yönünden işlemin tesisi için gerekli ve yeterli görülmediği gerekçesiyle dava konusu işlem iptal edildiği, temyizen incelenen karar usul ve hukuka uygun olup, dilekçede ileri sürülen temyiz nedenleri kararın bozulmasını gerektirecek nitelikte görülmediğinden” temyiz isteminin reddine karar verildiği ve İdare Mahkemesince verilen kararın onandığı görülmektedir.

Yine Danıştay 2. Dairesinin 04.11.2020 tarihli 2020/722 Esas no, 2020/3231 Karar nolu kararında ise davacının bir daire başkanlığı kadrosunda tekniker olarak görev yapmakta iken Kanunun 13/b-4 maddesi kapsamında bir fakülteye bir yıl süreyle görevlendirilmesine ilişkin olarak; “...davacının ihtiyaç nedeniyle görevlendirildiği birimden yine ihtiyaç nedeniyle başka birimlere iki personelin geçici olarak görevlendirildiği görülmekte olup, bu şekilde davacının görevlendirildiği birimde geçici olarak hizmetine duyulan ihtiyacın süratli bir biçimde karşılanması gerekliliğinin somut ve nesnel gerekçelerle ortaya konulamadığı ve davacının görevlendirildiği birimdeki bir personelin, davacıyla aynı tarihte, diğer bir personelin de, davacı göreve başlamadan başka birimlerde görevlendirildiği anlaşıldığından, davacının bir yıl süreyle İlahiyat Fakültesinde görevlendirilmesine ilişkin dava konusu işlemde hukuka uyarlık bulunmadığı gerekçesiyle dava konusu işlem iptal edildiği, temyizen incelenen karar usul ve hukuka uygun olup, dilekçede ileri sürülen temyiz nedenleri kararın bozulmasını gerektirecek nitelikte görülmediğinden” temyiz isteminin reddine karar verildiği ve İdare Mahkemesince verilen kararın onandığı görülmektedir.

Son olarak İzmir Bölge İdare Mahkemesi 5. İdari Dava Dairesinin 2021/321 YD İtiraz No'lu kararında ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13/b-4 maddesinde tanımlanan yetkinin bir nakil maddesi olarak kullanılamayacağı ifade edildiği ve bu yönde yapılan işlemde hizmetin gereklerine ve hukuka uyarlık görülmediğinden bahisle idari işlemin yürütmesinin durdurulmasına karar verildiği anlaşılmaktadır (www.memurlar.net, 2021a).

Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından yayımlanan “Çalışanların Bezdiri ve Yıldırma (Mobbing) Şikayetleri Hakkında Bilgi Notu”nda yer alan; “*Psikolojik taciz, çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkabileceği gibi, çalışanın örtülü bir şekilde cezalandırılması şeklinde de ortaya çıkabilir. Örneğin, geçici görevlendirme veya naklen atama gibi işlemlerin, hizmetin gerekleri ve kamu yararı gözetilmeden, sadece memuru cezalandırma ya da uzaklaştırma amacı ile yapılması, psikolojik taciz olarak değerlendirilebilir.*” ifadeleri görevlendirme işlemlerinin bir mobbing aracı olarak kullanılabileceğine işaret etmektedir (www.denetleme.yok.gov.tr, 2021).

Yükseköğretim kurumlarında görevlendirme işlemlerinde Rektöre tanınan geniş takdir yetkisinin kötüye kullanmaya oldukça müsait olduğu ve bu yetkinin hukuki sınırlar dışına çıkılarak bazı kişiler lehine ya da aleyhine kullanılabildiği görülmektedir. Örneğin; kayırmacı bir tutumla çalışma şartları bakımından avantajlı olan, iş yükünün nispeten az olduğu birimlere “Rektöre yakın” kişilerin görevlendirilmesi, ya da çalışma şartları ağır olan, özellikle merkez kampus dışında ulaşım imkânlarının daha zor olduğu birimlere “sevilmeyen” ya da “sorunlu” olarak nitelenen kişilerin görevlendirilmesi mümkündür. Görevlendirme yetkisinin kamu yararı ile hizmetin gereklerine aykırı olarak kullanılabildiği ve bu yetkinin kayırmacılık bakımından da önemli bir risk taşıdığı anlaşılmaktadır.

3.3.3.3. Disiplin

Yükseköğretim kurumlarında soruşturma usul ve esasları; akademik personel için 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 53. maddesinde, idari personel için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan personel için ise 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmektedir. Tıpkı öğrenciler için olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında görev yapan personel açısından da soruşturmalar kritik önem taşımakta mesleğin sona erdirilmesine kadar uzanabilecek sonuçlar doğurabilmektedir.

Disiplin hukuku kapsamında, disiplin soruşturmasında uyulması gereken bir takım temel ilkeler bulunmaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumunun 20.05.2019 tarih ve S.4873 sayılı, 2019/7496 sayılı Tavsiye Kararında; “... uygulanacak disiplin cezası ile kamu görevlisinin eylemi arasında bir denge bulunmasının zorunluluk olduğu, fiilin işleniş biçimi, kamu görevlisinin mevzuatı ihlal eden davranışının bulunup bulunmadığı hususunda her türlü şüpheden uzak bir kanaate varılması gerektiği, disiplin cezasının ise tamamen tarafsız ve objektif esaslara göre verilerek adalet ve hakkaniyete uygun hareket edilmesi disiplin hukukunun ilkelerindedir.” denilmektedir. Burada disiplin cezasının verilmesinde her türlü kayırmacı tutum ve davranışın reddedilmesi gerektiğinin vurgulandığı görülmektedir. Ancak uygulamada bu ilkeye ne ölçüde riayet edildiği ise tartışmalıdır. Disiplin soruşturmalarının personel üzerindeki maddi ve manevi etki gücü oldukça yüksektir. Kayırmacı ilişkilerinin temelinde ise “koruma, kollama, himaye etme” davranışı yer almaktadır. Dolayısıyla disiplin soruşturmalarının gücüne karşı biz grubundan kabul edilen kişilerin korunması yönünde tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan bu gücün grup dışı kişilere karşı ise bir baskı aracı olarak kullanılması ihtimali de gündeme gelmektedir.

Kayırmacı tutum ve davranışlar soruşturmaların asıl fonksiyonunu yitirmesine, onun bir aklama ya da karalama vasıtasına dönüşmesine sebep olmaktadır. Örneğin; bir disiplin suçu işleyen ancak himaye altında bulunan kişilerin soruşturmasının taraflı bir şekilde

yapılması ve soruşturma sonucunda iddiaların sübut bulmadığına yönelik bir rapor tanzim edilerek ceza verilmemesi kişinin temize çıkarılması sonucunu doğurmaktadır. Diğer yandan mesnetsiz iddialara dayalı olarak hakkında soruşturma açılan grup dışı olarak kabul edilen kişilerin soruşturması sonucunda iddiaların doğrulandığı yönünde rapor tanzim edilerek ceza verilmesi ise kişiye leke sürme anlamına gelmektedir. Ayrıca ceza verilmesi dahi itibar kaybettirme amacıyla kişi hakkında dayanaksız soruşturmalar açılması da bu kapsamda değerlendirilebilir.

Soruşturmaların açılması ve ceza takdiri kişisel husumetlere dayalı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Nitekim daha önce değinilen Danıştay 8. Daire Başkanlığının 03.03.2021 tarih ve 2016/11394 Esas No, 2021/1301 Karar nolu kararında ise kişinin görev süresinin uzatılmaması işleminde kişisel husumetin görüldüğü kanaatinin oluşmasında, birçok kez benzer hususların soruşturma konusu edilerek şikâyetçiye farklı cezalar verilmesi ve verilen cezaların yargıda iptal edilmesi bir dayanak olarak yer almaktadır.

Diğer taraftan soruşturma süreçleriyle meşgul ederek işlerinden alıkoyma, öç alma veya istifaya zorlama gibi amaçlarla kişi hakkında sürekli soruşturmalar açılması ise bu aracın sistemli olarak kullanılması dolayısıyla mobbing ile ilişkilendirilmektedir. Nitekim Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından yayımlanan “Çalışanların Bezdire ve Yıldırma (Mobbing) Şikâyetleri Hakkında Bilgi Notu”nda; “...İdare, kamu görevlisini mevzuatta belirtilen koşulların varlığı halinde, ancak disiplin cezası verme yoluyla cezalandırabilir. İdarenin kamu görevlisini başka şekillerde cezalandırma konusunda bir takdir yetkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan, disiplin cezası verme yoluyla da kamu görevlisine psikolojik taciz uygulanabilir. Hukuka aykırı bir şekilde sırf memuru yıldırma amacıyla, memur hakkında disiplin soruşturmaları açılması, disiplin cezaları verilmesi de psikolojik taciz olarak nitelendirilmelidir.” denilerek disiplin soruşturmalarının bir mobbing aracı olarak kullanılabilmesine dikkat çekilmektedir. Ayrıca Danıştay 8. Dairesinin 16.04.2021 tarih ve 2008/10606 Esas no, 2012/1736 Karar nolu kararında, diğer eylem ve işlemlerle birlikte öğretim üyesine üç farklı disiplin cezası

verilmesinin ve yargı tarafından bu cezaların iptal edilmesinin yapılan mobbingin bir göstergesi olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (www.denetleme.yok.gov.tr, 2021).

Soruşturma görevi, mevzuatın getirdiği ayrıntılı kurallar, işin doğasından kaynaklanan teknik detaylar ve ortaya çıkardığı önemli sonuçlar bakımından karmaşık ve görece zor bir görev olarak nitelendirilebilir. Akan (2016) çalışmasında; soruşturma görevinin, daha önce bu görevi hiç yapmamış öğretim üyeleri üzerinde stres ve panik yarattığı, öğretim üyelerinin bu görevin akademisyenlikle uyuşmadığını ve görev sürecince gerilim yaşadıklarını belirttikleri, öğretim üyelerinin soruşturmasını yürüttükleri kişilerle meslektaşlık ve arkadaşlık gibi bir takım yakınlıklarının olduğunu ve bunun üzerlerinde bir psikolojik baskı oluşturduğunu ifade ettikleri tespitleri yer almaktadır. Çalışmada öğretim üyelerinin, soruşturma görevinin akademisyenlerin de içinde bulunduğu hukuk ve denetim elemanlarından teşkil eden bir kurulca yapılması gerektiğini düşündükleri belirtilmektedir (s. 223-224). Söz konusu çalışmada akademisyenlerin soruşturdukları kişilerle aralarındaki yakınlığın bir baskı unsuru haline geldiğini ve görevi zorlaştırdığını ifade etmeleri anlamlıdır. Bu konuda katılımcılardan birinin; *“Yapmış olduğum bir soruşturmada suçlayan ve suçlanan taraflarla her gün yüz yüze baktığımız insanlardı. Kişilerin tanıdık ve konunun çok hassas olmasından dolayı çok zorlandım. Kendimi sürekli baskı altında hissettim.”* ifadesi dikkat çekicidir. Öte yandan bir diğer katılımcının; *“Soruşturmasını yaptığım kişi benim ortaklaşa bilimsel çalışma yaptığım meslek arkadaşımdı. Elimden geldiğince duygusal davranmamaya çalıştım ama şikâyetçi bana endişe ve önyargıyla baktı. Beni sürekli mahkemeye gitmekle tehdit etti.”* ifadesi ise bu yakınlık unsurunun şikâyetçi açısından da rahatsız edici bulunduğu işaret etmesi bakımından dikkate değerdir (s. 221).

Soruşturmalar önemli sonuçlar doğurabilmesi itibariyle oldukça hassas süreçlerdir. Soruşturmalar esasen adaleti tesis etmenin ve düzeni sağlamanın bir aracıdır. Ancak bu fonksiyon soruşturmanın açılması, soruşturmacının belirlenmesi, soruşturma sürecinin yürütülmesi ve ceza takdiri gibi aşamaların her türlü kayırmacı tutum ve davranıştan uzak bir şekilde yürütülmesi ve tam bir tarafsızlık içinde hareket edilmesi ile işlerlik

kazanmaktadır. Aksi takdirde sürece kişisel husumetlerin ve kişisel hesaplaşmaların hâkim olması ve soruşturmaların bir kayırmacılık ve mobbing aracı olarak kullanılması, bu aracın bizzat kendisinin adaletsizlik yaratmasına sebep olabilecektir.

3.3.3.4. Akademik Faaliyetler

Akademik faaliyetlerde kişisel yakınlıklardan doğan etik dışı uygulamalar, kayırmacı tutum ve davranışlar görülebilmektedir. Oral, Avcı ve Tösten (2017)'in çalışmasında, öğretim elemanlarının meslektaşlarıyla ilişkilerinde karşılaştıkları etik dışı davranışlardan birinin, bilimsel etiğe uygun olmayan yardımlaşma olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların; öğretim elemanının dergi hakemliği görevi kapsamındaki değerlendirmesini kişisel ya da mesleki yakınlığı gözeterek yapması, katkısı olmadığı halde yayın sayısını arttırmak için çalışmalarına meslektaşının ismini eklemesini bu duruma örnek gösterdikleri görülmektedir (s. 1235).

Demir, Göloğlu Demir ve Özdemir (2017)'in, öğretim üyelerinin akademik atama ve yükseltme sürecine yönelik görüşlerini inceledikleri çalışmalarında; öğretim üyelerince verilen cevaplar incelendiğinde, birbirinin ismini yazma, birbirinin atıf sayısını artırma, lisansüstü öğrencisinin yayınlarına kendi ismini yazma durumlarının doçentlik kriterlerinin sağlamak için yapılan etik dışı davranışlar arasında sayıldığı görülmektedir (s. 21).

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesinin 4. maddesinde “*Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler*”; intihal, sahtecilik, çarpıtma, tekrar yayım, dilimleme, haksız yazarlık ve diğer etik ihlal türleri şeklinde sıralanmaktadır. Söz konusu Yönergenin 4. maddesinin 1. fıkrasının e) bendinde ise haksız yazarlık “*Aktif katkısı olmayan kişileri yazarlar arasına dâhil etmek veya olan kişileri dâhil etmemek, yazar sıralamasını gerekçesiz ve uygun olmayan bir biçimde değiştirmek, aktif katkısı olanların isimlerini sonraki baskılarda eserden çıkartmak, aktif katkısı olmadığı hâlde nüfuzunu kullanarak ismini yazarlar arasına dâhil ettirmek.*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla

birlikte bir araştırma ve yayın etik ihlali türü olan haksız yazarlık, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun “Disiplin ve Ceza İşleri”ni düzenleyen dokuzuncu bölümünün 53. maddesinin b fıkrasının 3 (h) bendinde yer verilen ve “Aylıktan veya ücretten kesme” cezasını gerektiren fiiller arasında sayılmaktadır.

Haksız yazarlığın tanımı incelendiğinde; “*aktif katkısı olmayan kişileri yazarlar arasına dâhil etmek*” ve “*yazar sıralamasını gerekçesiz ve uygun olmayan bir biçimde değiştirmek*” şeklinde ifade edilen eylemler esasında kayırmacılık ile yakından ilgilidir. Çünkü bu sayılan eylemler kayırmacılığın kavramının tanımında yer alan “*haksız yere kolaylıklar sağlamak*” ve “*koruyarak başarısını sağlamak*”, “*öncelik ve ayrıcalık tanımak*” olarak fiilleri ile tam anlamıyla örtüşmektedir. Öte yandan daha önce eylemin gerçekleştirilme biçimi bakımından ise kayırma fiilini gerçekleştiren, eğilimli kayıran tanımına uymaktadır. Bununla birlikte tanım içerisinde yer verilen ve yine kayırmacılık ile uyuşan “*aktif katkısı olmadığı hâlde nüfuzunu kullanarak ismini yazarlar arasına dâhil ettirmek*” eyleminde ise bir nüfuz kullanma söz konusu olduğundan eylemin gerçekleştirilme biçimi bakımından kayırma fiilini gerçekleştiren, eğilimsiz kayıran tanımına uymaktadır. Öte yandan bu fiil, sosyal sermaye kapsamında geliştirilen informel ilişkiler üzerinden gerçekleştirilen kayırmacı eylemlere de çarpıcı bir örnektir.

Bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemler Türk yükseköğretim sisteminin ciddi sorunlarından birini teşkil etmektedir. Ancak bu çalışma, kayırmacılığın Türk yükseköğretim sistemine yansımaları konusuna odaklanmaktadır. Bu nedenle, kayırmacılık ile doğrudan bağlantılı olan haksız yazarlık haricindeki diğer bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemler tez kapsamına dâhil edilmemiştir.

Öte yandan akademik faaliyetler kapsamında kayırmacılığın görülebileceği alanlardan biri de ders dağılımları konusudur. Ders dağılımları konusunu farklı açılardan ele alabilmek mümkündür. Öncelikle dersin kapsamı ile dersi veren öğretim üyesinin uzmanlık alanı arasında tam bir uyumun olması ve dersi verebilecek en nitelikli kişinin

dersi vermesinin sağlanmasıdır. Öte yandan zorunlu ders yüklerinin tamamlanması ve ek ders yüklerinin dengeli şekilde dağıtılmasıdır. Zira bu konu Sayıştay tarafından “...zorunlu ders yükünü tamamlamamış çok sayıda öğretim elemanı, öğretim görevlisi ve okutman var iken aynı bölümlerde diğer bazı öğretim üyelerine ek ders verilecek şekilde ders programı yapılarak ek ders görevi verilmesi ve ücretlendirilmesinin mevzuata uygun olmadığı” şeklinde eleştirilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2018, s. 10-11). Dolayısıyla konunun gelir getirici bir tarafı da bulunduğundan objektif kriterlere dayalı dengeli bir dağılımın sağlanması daha da önem kazanmaktadır.

Akademik faaliyetlere ilişkin olarak kayırmacı tutum ve davranışların, proje için fon verilmesi hususunda ya da akademik çalışma kapsamında ihtiyaç duyulan cihaz alımları gibi durumlarda akademik kriterlerden ziyade talep eden kişiye göre karar verilmesi gibi çok çeşitli alanlarda görülebilmesi olasıdır.

3.3.3.5. Diğer

Akademik ya da idari personelin çalışma hayatları ile bağlantılı olarak farklı alanlarda kayırmacı tutum ve davranışlarla karşılaşmaları mümkündür. Bu kapsamda personele verilecek odanın belirlenmesi, konut tahsisi ve idari işlemler belirgin örnekler arasında yer almaktadır.

Akademik ya da idari personele verilecek odanın belirlenmesinde kişisel ilişkiler ve yakınlıklar dolayısıyla bazı kişilere görece iyi özelliklere sahip odaların verilmesi personel arasında bir takım sürtüşmelere sebep olabilir. Öte yandan oda tahsisinin bir cezalandırma aracı, mobbing ya da dışlamanın bir parçası olarak kullanılabilmesi de mümkündür. Bu kapsamda “sorunlu” olarak nitelenen, dışlanan ya da grup dışı olarak kabul edilen kişilere görece kötü şartlardaki odaların tahsis edilmesi veya gerekçesiz bir şekilde odasının boşaltılmasının istenmesi gibi uygulamaların görülmesi olasıdır.

Üniversitenin sahip olduğu konut olanaklarının kısıtlı olması akademik ya da idari personelin bu imkâna yönelik talebinin karşılanamaması ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle konut tahsisinde görevlendirilen kişilere kişisel bağlantılar üzerinden ulaşılarak belirlenen objektif kabul kriterlerin aşılmaya çalışılması, görece iyi durumda olan konutun tahsisine yönelik kayırmacılık taleplerinin gelmesi mümkündür.

Kayırmacılık idari işlem boyutunda ise kendisini iş yavaşlatma/engelleme veya tam tersi iş hızlandırma/engelleri kaldırma şeklinde göstermektedir. Örneğin; Aydın ve Özeren (2019)'in çalışmasında katılımcılardan birinin üniversite içinde işlemlerini yürütürken bazı kişilerin farklı muamele gördüklerini; *“Görevlendirme başvurularımda sürekli bir engel ile karşılaşıyorum. Kimi zaman konferans ya da seminerlere katılımlarım idari süreçte yaşanan süreçlerin gecikmesinden dolayı iptal oluyor. İlginçtir ki başkaları (kinayeli bir biçimde söylemekte) için hiçbir problem yok. Yapacak bir şey yok. Elden bir şey gelmez”* sözleriyle ifade etmektedir (s. 168).

Akademik ya da idari personele verilecek odanın belirlenmesinde, konut tahsisinde veya gündelik olarak nitelendirilebilecek idari iş ve işlemlerde bazı kimselere ayrıcalıklar veya kolaylıklar sağlanması, bazı kimselerin işlerinin hızlandırılırken bazılarının uzatılması gibi durumların personel arasında huzursuzluğun ortaya çıkmasına ve memnuniyet düzeylerinin azalmasına sebep olabilir. Öte yandan bu durumlarda kayırmacı ilişkilerin geçerliliğine tanık olan personelin ise kayırmacı ilişkiler içine girme ihtimalinin artması söz konusu olabilir.

3.3.4. İhale ve Satın Alma

Kamu kurum ve kuruluşlarının ihale ve satın alma süreçlerinde görülen yolsuzluklarla, tüm dünyada yaygın bir şekilde karşılaşılmakta, bu yolsuzlukların önemli idari, adli ve mali sonuçları bulunmaktadır. İhale süreçlerinde görülen yolsuzluklar ihale anının çok

öncesinden başlayabilmekte, ihale anına ve ifanın tamamlanmasına kadar uzanabilen geniş bir sürece yayılabilmektedir. Yolsuzluklar ihale öncesinde himayecilik, siyasal kayırmacılık, şartnamenin adrese teslim düzenlenmesi, ön yeterlik veya elemanın geçilebilmesi amacıyla çıkar sağlanması şeklinde görülebilirken, ihale aşamasında ise katılanların danışıklı teklif vermesi şeklinde ortaya çıkabilir. Öte yandan ihale sonrasında ise edimin ifasına fesat karıştırılması biçiminde de meydana gelebilir (Dursun, 2008, s. 222).

İhalelerde yolsuzluk her ikisi de 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda suç olarak sayılan ve temelde rekabetin ihlali sonucunu doğuran “ihaleye fesat karıştırılması” ve “edimin ifasına fesat karıştırılması” kavramlarıyla netleştirilmektedir. Söz konusu Kanunun 235. maddesinde; “ ...*(2) Aşağıdaki hallerde ihaleye fesat karıştırılmış sayılır:*

a) Hileli davranışlarla;

- 1. İhaleye katılma yeterliğine veya koşullarına sahip olan kişilerin ihaleye veya ihale sürecindeki işlemlere katılmalarını engellemek,*
- 2. İhaleye katılma yeterliğine veya koşullarına sahip olmayan kişilerin ihaleye katılmasını sağlamak,*
- 3. Teklif edilen malları, şartnamesinde belirtilen niteliklere sahip olduğu halde, sahip olmadığından bahisle değerlendirme dışı bırakmak,*
- 4. Teklif edilen malları, şartnamesinde belirtilen niteliklere sahip olmadığı halde, sahip olduğundan bahisle değerlendirmeye almak.*

b) Tekliflerle ilgili olup da ihale mevzuatına veya şartnamelere göre gizli tutulması gereken bilgilere başkalarının ulaşmasını sağlamak.

c) Cebir veya tehdit kullanmak suretiyle ya da hukuka aykırı diğer davranışlarla, ihaleye katılma yeterliğine veya koşullarına sahip olan kişilerin ihaleye, ihale sürecindeki

d) İhaleye katılmak isteyen veya katılan kişilerin ihale şartlarını ve özellikle fiyatı etkilemek için aralarında açık veya gizli anlaşma yapmaları.” denilmektedir.

Öte yandan zikredilen Kanunun 236. maddesinde ise; “...*(2) Aşağıdaki fiillerin hileli olarak yapılması halinde, edimin ifasına fesat karıştırılmış sayılır:*

a) İhale kararında veya sözleşmede evsafi belirtilen maldan başka bir malın teslim veya kabul edilmesi.

b) İhale kararında veya sözleşmede belirtilen miktardan eksik malın teslim veya kabul edilmesi.

c) Edimin ihale kararında veya sözleşmede belirtilen sürede ifa edilmemesine rağmen, süresinde ifa edilmiş gibi kabul edilmesi.

d) Yapım ihalelerinde eserin veya kullanılan malzemenin şartname veya sözleşmesinde belirlenen şartlara, miktar veya niteliklere uygun olmamasına rağmen kabul edilmesi.

e) Hizmet niteliğindeki edimin, ihale kararında veya sözleşmede belirtilen şartlara göre verilmemesine veya eksik verilmesine rağmen verilmiş gibi kabul edilmesi.

(3) Edimin ifasına fesat karıştırma dolayısıyla menfaat temin eden görevli kişiler, ayrıca bu nedenle ilgili suç hükmüne göre cezalandırılırlar.” hükmü yer almaktadır.

Diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarının ihale ve satın alımlarında da yolsuzlukla görülebilmekte ve bu süreçlerde ortaya çıkan yolsuzluklar global çapta bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarının da mal veya hizmet alımlarında ya da satımlarında veya kiralamalarına ilişkin ve yapım işlerine ilişkin ihalelerinde yolsuzluklar, kayırmacı tutum ve davranışlara rastlanabilmektedir. Türk yükseköğretim kurumları da bu açıdan diğer ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarından bir farklılık göstermemekte ihale ve satın alım süreçlerinde ortaya çıkan yolsuzluklara ilişkin haberler basına yansıyabilmektedir. Örneğin; 2013 yılına ait bir haberde, bir üniversite rektörlüğünce yapılan 8 ayrı ihaleye fesat karıştırdıkları iddiasıyla aralarında üniversite personelinin de bulunduğu 30 kişinin tutuklandığı ve firmaların üniversitenin ihalelerine ilişkin bilgileri önceden üniversite çalışanları üzerinden öğrendiklerinin belirlendiği ifade edilmektedir (www.hurriyet.com.tr, 2013b). 2016 yılına ait bir haberde ise bir üniversitenin Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı ihalelerinde usulsüzlük yapıldığı ve kamunun 3 milyon TL zarara uğratıldığı iddiasıyla 96 kişinin gözaltına alındığı belirtilmektedir (www.haberturk.com, 2016). 2018 yılına ait bir haberde bir üniversitenin İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı tarafından yapılan 2 adet hizmet alımı ve 2 adet mal alımı ihalelerine fesat karıştırılmasına ilişkin soruşturma kapsamında 6’sı kamu görevlisi 9 kişinin gözaltına alındığı ifade edilmektedir (www.sozcu.com.tr, 2018). Son olarak 2020 yılına ait bir haberde ise; Türkiye genelinde 26 ilde üniversite, hastane ve kantinlerde ihaleye fesat karıştırıldığı ve kamunun 90 milyon TL zarara uğratıldığı belirlenmesi üzerine 10’u kamu görevlisi 168 kişi hakkında gözaltı kararı verildiği belirtilmektedir (www.cumhuriyet.com.tr, 2020).

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun "Temel ilkeler" başlıklı 5. maddesinde; "*İdareler, bu Kanuna göre yapılacak ihalelerde; saydamlığı, rekabeti, eşit muameleyi, güvenilirliği, gizliliği, kamuoyu denetimini, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla sorumludur...*" hükmü yer almaktadır. Devlet yükseköğretim kurumlarının ihale ve satın alımları da Sayıştay Başkanlığınca bu temel ilkelerin ihlal edilip edilmediği yönünden incelenmektedir. Bu açıdan Sayıştay raporları konunun somutlaştırılması anlamında önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Bir üniversiteye ilişkin Sayıştay Denetim Raporu'nda; Personel Taşıma Hizmet İhalesi ihale dokümanında istenmesi zorunlu olmayan bir belge istenerek rekabetin sınırlandırıldığı ve bu sebeple sözleşmenin çok daha yüksek bir bedelle imzalandığı bulgusu yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2021b, s. 31). Bir başka bulgu ise, yasada sayılan belirli şartların mevcut olması halinde kullanılması gereken ve istisnai bir ihale usulü olarak öngörülen pazarlık usulünün yasal gerekçesine uygun olmadan kullanılmasıdır. Raporda açık ihale usulü ve belli istekliler arasında ihale usulünün yasada temel ihale usulleri olarak belirlendiği vurgulanmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2021b, s. 33).

Yine bir üniversiteye ilişkin Sayıştay Denetim Raporu'nda; Dış Hekimliği Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi tarafından alım yapılabilmesi için gerekli şartlar oluşmadığı halde alımların doğrudan temin yöntemiyle tedarik edildiği bulgusuna yer verilmiş, açık ihale ya da belli istekliler arasında ihale usulünün kullanılması ve rekabet, saydamlık, kaynakların verimli kullanılması ve ihtiyaçların uygun şartlarda ve zamanında karşılanması ilkelerine uygun hareket edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2021c, s. 38-39).

Bir başka üniversiteye ilişkin Sayıştay Denetim Raporu'nda; üniversite bağlı birimlerinin mal ve hizmet alımlarında ihtiyaçların parçalara bölünmek suretiyle ihalesiz şekilde alındığı, doğrudan teminle yapılan alımda piyasa fiyat araştırması yapılmasına yetecek ölçüde teknik özellik ve teslim şartlarının belirtilmediği, piyasa fiyat araştırmalarının gerçekçi yapılmadığı bulgusunun yer aldığı görülmektedir. Raporda Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığınca ihtiyacın bölünerek doğrudan teminle aynı firmadan alındığının tespit edildiği ve ihtiyaçların bölünerek doğrudan temin limitine çekilmesi ve bu şekilde karşılanmasının saydamlık, rekabetin sağlanması, kaynakların verimli kullanılması gibi temel ilkelere aykırı olduğunun ifade edildiği anlaşılmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2020a, s. 37-38).

Son olarak bir diğer üniversiteye ilişkin Sayıştay Denetim Raporu'nda ise; Merkezi Ameliyathane binası yapım işinde yaklaşık maliyetin mevzuata uygun olarak belirlenmediği (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2019b, s. 22), yüksek tutarlı mal alımı/yapım ihalelerinde ise rekabeti engelleyici bir takım hatalar ve unsurların bulunduğu (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2019b, s. 64), fiilen yapılması mümkün olmayan imalat kalemlerinin yaklaşık maliyete dâhil edilerek işin yaklaşık maliyetinin yüksek gösterilmesi ve bu suretle isteklilerin bir kısmının aşırı düşük teklifte kalıp elenmelerine yol açıldığı, yapım işlerinde gerekli sürenin doğru belirlenmeyerek rekabetin engellendiği, yine teknik şartnamede marka ve model belirtilerek rekabetin engellendiği bulgusunun yer aldığı görülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı, 2019b, s. 74-78).

Sayıştay tarafından yürütülen devlet yükseköğretim kurumlarının denetiminde ihale ve satın alımlarda;

- Teknik şartnamede marka model belirlenmesi,
- İhale dokümanında zorunlu olmayan bir belge istenmesi,
- Yaklaşık maliyetin mevzuata aykırı hesaplanması ve yüksek gösterilmesi,
- Pazarlık usulünün yasal gerekçesine uygun olmadan kullanılması,

-Gerekli şartlar oluşmadığı halde alımların doğrudan temin yöntemiyle yapılması ihtiyaçların bölünerek bu yöntemler alımların gerçekleştirilmesi

gibi rekabeti ve saydamlığı engelleyen hususların tespit edildiği anlaşılmaktadır. Bu hususlar arasında doğrudan temin yöntemi üzerinde ayrıca durmak gerekmektedir.

Esas itibariyle doğrudan temin bir ihale usulü değil bir alım yöntemidir. Sayıştay raporlarında da belirtildiği üzere belirli şartlar altında gerçekleştirilmediği durumlarda rekabeti ve saydamlığı engellemektedir. Bu nedenlerde doğrudan temin alımlarının kayırmacı uygulamalar için bir araç olarak kullanılabilmesi riski bulunmaktadır. Nitekim Atuğ ve Taytak (2018), bir kamu idaresinin bir yıl içindeki doğrudan temin alımlarını incelediklerini çalışmalarında; bu usulün alıma konu işleri kolaylaştırmakla birlikte kanuna aykırı davranış riskini de arttırdığı tespitinde bulunmaktadırlar (s. 91). İdarenin geniş takdir yetkisine dayalı olarak şekillenen doğrudan temin sürecinde rekabetin devre dışı kalması, bu alımlarda kayırmacılık riskini de beraberinde getirmektedir. Öte yandan rekabetin olmadığı durumlarda eşit muamele ilkesinden de söz edilemeyeceğinden, alım yapılacak firmaya kayırmacılık yapılması ve satıcı ile alım sürecini yürüten görevliler arasında bir menfaat sarmalının oluşması imkân dâhilindedir (Atuğ ve Taytak, 2018, s. 118).

Vakıf yükseköğretim kurumları ise devlet yükseköğretim kurumlarından farklı olarak 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na tabi değildir ve Sayıştay tarafından denetlenmemektedir. Bu kurumlar Yükseköğretim kurulunun gözetim ve denetimine tabi olduğundan, denetimi Yükseköğretim Denetleme Kurulunca gerçekleştirilmektedir. Öte yandan 16.11.2018 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan "Vakıf Yükseköğretim Kurumları İhale Yönetmeliği" ile bu kurumların ihalelerine ilişkin düzenlemeler getirilmiş ve "saydamlık, rekabet, eşit muamele, güvenilirlik, gizlilik, kamuoyu denetimi, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanması ve kaynakların verimli kullanılması" şeklindeki temel ilkelere aynen yer verilmiştir. Diğer taraftan Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinin "Vakıf yükseköğretim kurumlarının mevzuata aykırı işlem ve eylemleri hakkında uygulanacak önlemler" başlıklı 25.

maddesinde yer alan “Alım, satım ve ihalelerde vakıf yükseköğretim kurumunu zarara uğraticı nitelikte usulsüzlük yapılması” fiilinin, “faaliyet izninin kaldırılması” önlemini yani yükseköğretim kurumunun kapatılmasını gerektiren bir fiil olarak düzenlendiği görülmektedir.

İhalelerde görülen yolsuzluklarda asıl amaçlanan ihaleyi belirli bir kişinin/firmanın kazanmasının sağlanmasıdır. Bu sebeple kayırmacılık ihale süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan bir yolsuzluk biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ihaleler ve satın alımlarda kayırmacı tutum ve davranışların bulunması ise gerek devlet yükseköğretim kurumlarının gerekse vakıf yükseköğretim kurumlarının mevzuat gereği uymaları gereken saydamlık, rekabet, eşit muamele gibi temel ilkelerin doğrudan ihlali anlamına gelmektedir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

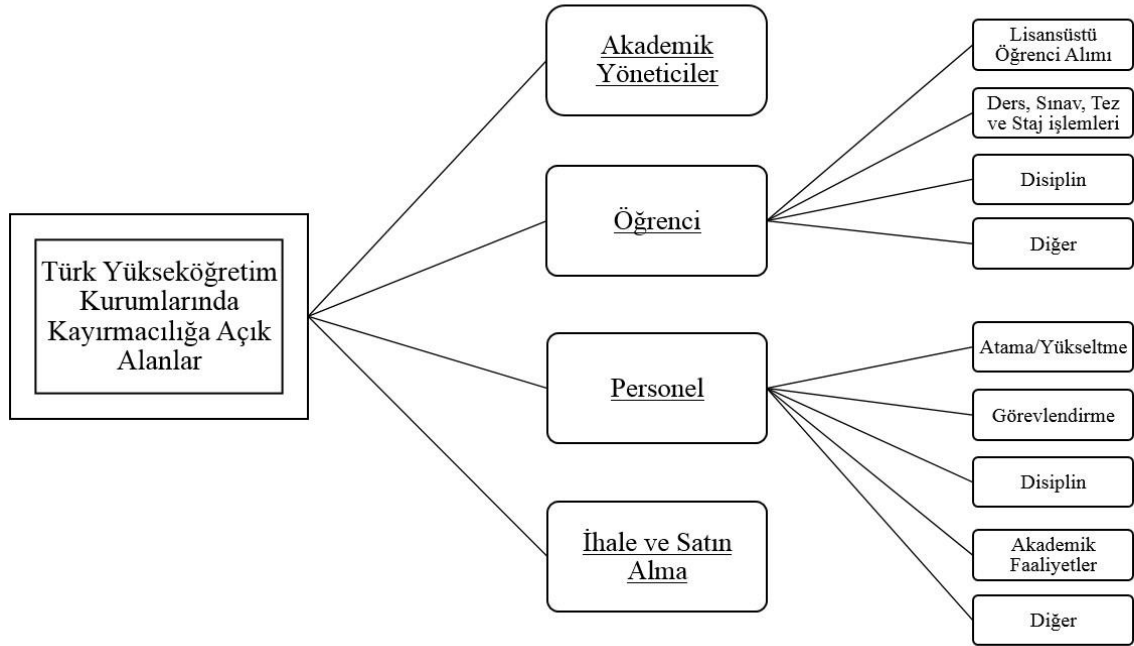
Eğitim sektörü diğer pek çok sektör gibi yolsuzluk sorunu ile karşı karşıyadır. Eğitimin işlevleri ve önemi dolayısıyla, eğitimde yolsuzluk üzerinde dikkatle durulması ve yakından takip edilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim alanında görülen yolsuzluklar, eğitim zincirinin önemli bir halkası olması itibariyle yükseköğretime de yansımaktadır. Kayırmacılık ise yükseköğretim alanında görülen yolsuzluk türlerinin başında gelmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, kayırmacılığın örgütün işleyişi ve personeli üzerinde bir dizi olumsuz etkilere sebep olduğu görülmektedir. Kişilerin emeğe saygısını, emek harcamak ve gayret göstermek suretiyle başarılı olabileceklerine dair inancını zayıflatması ise kayırmacılığın en travmatik etkilerinden biridir. Çünkü çalışmanın ve yeteneğin başarı kıstası olmaktan çıkması, kişileri kayırmacı ilişkilere dâhil olma ya da sistemin dışına çıkma arasında bir seçim yapmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla kayırmacılık, kurumların ve toplumların üretkenlikleri ve başarıları bakımından kritik öneme sahip insan kaynaklarının, beşeri sermayenin hak ettiği şekilde değerlendirilmemesi, israf edilmesi gibi bir riski de beraberinde getirmektedir. Bu ise, yükseköğretim kurumlarında kayırmacı uygulamaların incelenmesi ve önlenmesine dair çalışmaların önemine yönelik tartışmalar için kritik bir başlangıç noktası hüviyetindedir.

Dünyanın farklı bölgelerindeki yükseköğretim kurumlarında kayırmacı ilişkilerin mevcut durumuna ve etkilerine ilişkin son yıllarda sayısı giderek artan çalışmalar, yükseköğretimde kayırmacılığın dünya çapında önemli bir sorun haline geldiğini göstermektedir. Dünyanın en iyi yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik yöneticilere dahi kayırmacılık taleplerinin geldiği anlaşılmaktadır. Elbette sistem içindeki kayırmacılığın etkinliğini ise bu taleplere ilişkin yaklaşımlar ve cevaplar belirlemektedir. Kayırmacılığın hâkim olduğu yükseköğretim kurumlarında bu talepler yadırganmamakta ve “imkân ölçüsünde” karşılanabilmektedir. Ancak sistemin kayırmacılık taleplerini

bertaraf edecek şekilde kurgulandığı ve kuralların tavizsiz bir şekilde uygulandığı yükseköğretim kurumlarında ise kayırmacılık yaygınlık gösterememektedir.

Literatürdeki çalışmalar Türk yükseköğretim sisteminde kişisel ilişkilerin, öznel kriterlerin ve informel ilişkilerin mevcut olduğuna ve sistemde kayırmacılık sorununun varlığına işaret etmektedir. Araştırmalar; gerek akademik personelin gerekse idari personelin Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacılık olduğu yönünde güçlü bir algıya sahip olduğunu ortaya koymakta, kayırmacılık türleri açısından ise nepotizm ve kronizmin ön plana çıktığı görülmektedir. Kayırmacı uygulamalar nitelik ve yeteneği göz ardı etmesi dolayısıyla, yükseköğretim sisteminin etkin ve verimli bir şekilde işleminin ve Türk yükseköğretimine yönelik olarak yakın dönemde belirlenen “yükseköğretimin kalitesini arttırmak” hedefinin önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Çünkü yükseköğretim sisteminin yönetici, öğrenci ve personel gibi girdilerinin kalite ölçütüne göre belirlenmeksizin, çıktıda kalite aranması bir paradoks doğurmaktadır. Bu nedenle Türk yükseköğretim sisteminde kalite arayışlarının kayırmacılık sorunu çözülmeden kısır kalacağı anlaşılmaktadır. Yükseköğretimde kayırmacılıkla mücadele edilebilmesi için ise öncelikle yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanların tespit edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda literatürde yer alan konuyla ilgili çalışmalar, yargı kararları, ilgili mevzuat, kurumların yayımladıkları resmi rapor, belge ve bilgi notları ve konuyla ilgili basına yansıyan haberlerin incelenmesi sonucunda Türk yükseköğretim kurumlarında kayırmacı tutum ve davranışların; akademik yöneticiler, öğrenci, personel, ihale ve satın alma olmak üzere dört genel başlık altında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.



Şekil 8: Türk Yükseköğretim Kurumlarında Kayırmacılığa Açık Alanlar

Akademik yöneticiler başlığı altında öncelikle üniversitenin en yüksek düzeydeki yöneticisi olan rektörün belirlenmesi konusu ele alınmıştır. Türk yükseköğretim sisteminde rektörlük seçimlerine ilişkin geçmiş dönemde farklı usullerin uygulandığı, rektörün belirlenmesi usullerinin kayırmacılık türleri bakımından farklı biçimlerde ve farklı oranlarda risklerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Özellikle 1992-2006 arasında uygulanan seçime dayalı çok aşamalı sistemin yükseköğretim kurumu içinde çatışmalara sebep olduğu, atanan kişilerin aldığı kararlarda siyasi ve ideolojik tavrın görüldüğü ve bu kişilerin bir sonraki seçimi kazanmak amacıyla meşru olmayan “yatırım”lara ve üniversitede kadrolaşma çabalarına girişebildikleri ifade edilmektedir. Öte yandan bu sistemin yerine getirilen rektörün doğrudan Cumhurbaşkanınca atanması sisteminde ise, rektör seçiminin siyasi ve ideolojik tavırla yapılma riskinin bulunduğu dile getirilmektedir. Bir diğer konu ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile rektörlere atama, yükseltme, görevlendirme, disiplin ve ihale ve satın alma işlemleriyle ilgili tanınan geniş yetkidir. Bu anlamda rektörlerin bu güçlü konumu, kayırmacı uygulamaların gündeme gelmesi olasılığını da artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Akademik yöneticiler başlığı altında yer alan bir başka konu ise rektör yardımcılarının seçilmesine ilişkin olarak 2547 sayılı Kanunda yer alan rektör yardımcısı seçilecek kişinin o üniversitenin kadrosunda bulunma şartının baypas edilmesi maksadıyla, kadrosu başka bir üniversitede olan ve rektör yardımcısı yapılmak istenen kişiye özel ilana çıkılarak kişinin kadroya alındıktan sonra atamasının yapılması olasılığıdır. Bu anlamda söz konusu kıstasın korunması maksadıyla ek bir şart olarak rektör yardımcısı seçilmek için “üniversitenin kadrosunda belirli bir süredir bulunma şartı” getirilmesinin bahsedilen yöntemin gerçekleşme ihtimalini ve bununla ilişkili olarak kişiye özel ilan açılması uygulamasını azaltacağı değerlendirilmektedir. Yine söz edilen diğer akademik yöneticilik kadrolarına yapılacak atamalarda ahabap çavuş ilişkisine dayalı şekilde yürütülmesi, seçimin arkadaşlık, eş-dost ilişkisi, hemşehrlik, mezhep ya da siyasal görüş benzerliği gibi kriterler üzerinden yapılması riskinin bulunduğu, literatürde de işaret edildiği üzere akademik yönetici atamalarının kayırmacılığa açık alanlardan birini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Akademik yöneticilerin siyaset ile ilişkisi ise söz konusu başlık altında yer alan son konudur. Üniversite yönetimlerinin siyaset ile kuvvetli bir bağlantısının bulunduğu ve bu kurumlardaki yöneticilerin de ideolojik kaygılarla hareket ettiği yönünde bir algının mevcut olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yükseköğretim kurumlarında yönetici konumunda bulunan kişilerin bazen siyasetçilerle ve özellikle iktidar partisi ile olan ilişkilerinde mesafeyi koruyamamaları ve gündelik politik tartışmalara dâhil olmalarının ise akademik yöneticilerin belirlenmesinde kayırmacılık türlerinden siyasal yandaş/yakındaş kayırmacılığının bulunduğu yönündeki algıları güçlendirebileceği değerlendirilmektedir.

Öğrenci başlığı altında ise; lisansüstü öğrenci alımı, ders, sınav, tez ve staj işlemleri, disiplin ve diğer hususlar incelenmiştir. Lisansüstü eğitime başvuru aşamasında kullanılan referans yönteminin ve referans mektuplarının hangi amaçla kullanıldığına göre en layık olanın seçilmesi bakımından fayda sağlayabileceği gibi tam tersi etki yapma riskine de sahip olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’de referans yönteminin ve referans

mektuplarının kullanılma amacı ve biçimi ise ayrı bir tartışma ve araştırma konusudur. Bu bakımdan mentorluk ile kayırmacılık arasında bir ayrımın olduğunu ve referans yönteminin her iki amaç için de kullanılabileceğini söylemek mümkündür. Öte yandan literatürde yer alan çalışmalarda; lisansüstü öğrenci alımında subjektif bir kriter olan mülakatların belirleyici olduğu ve mülakatlarda ise jüri üyelerinin objektifliğini etkileyen bir takım unsurların bulunduğu aktarılmaktadır. Dolayısıyla lisansüstü öğrenci alımında mülakat aşamasının kayırmacılığa açık bir alan olduğu anlaşılmaktadır.

Ders, sınav, tez ve staj işlemlerinden doğan kayırmacı tutum ve davranışların kaynağı genel itibariyle öğretim elemanı ile öğrenci arasındaki ilişkilerin informel biçimde gerçekleşmesi ve etik sınırları ihlal etmesi şeklindedir. Öğrencilerin akademik çalışmalarının, bilhassa sınavlarının değerlendirilmesinde nesnellikten uzak, kişisel düşünce ve duyguların ön plana çıkabildiğine ve bazı öğrencilerin kayırıldığına işaret edilmektedir. Bununla birlikte sınav değerlendirmelerine ilişkin kayırmacılığın kaynağının öğrenci olması da olasıdır. Özellikle bazı ‘nüfuzlu öğrencilerin’, doğrudan ya da aile üyeleri ve tanıdıkları vasıtasıyla yakınlarının bu yönde taleplerde bulunması ve öğretim elemanları üzerinde baskı kurmaları mümkündür. Tez sürecinde; tez danışmanının ve tez jürisinin belirlenmesinde eş-dost ilişkilerinin devreye girerek takdir hakkının öğrenciye haksız avantaj sağlayacak şekilde kötüye kullanılması ve atamanın siyasi görüş, cinsiyet, mensubiyet, memleket ve tanışıklık gibi öznel kıstaslara dayalı olarak yapılması mümkündür. Benzer biçimde, danışman ve jüri üyelerinin öğrencilere karşı tarafsız ve eşit davranmaması veya bazı öğrencilere diğerlerine kıyasla daha toleranslı davranması şeklinde kayırmacı uygulamaların görülebileceği değerlendirilmektedir. Staj sürecinde ise kayırmacılığın staja kabul edilme ve staj kapsamındaki çalışmalarında farklı muamele görme şeklinde ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir.

Öğrenci disiplin süreçlerinde ise kayırmacı tutum ve davranışlar ilk olarak soruşturmanın açılması aşamasında grup içi olarak görülen öğrencilerin disiplin cezası gerektiren fiilinin görmezden gelinmesi veya verilen şikâyet dilekçelerinin sümen altı edilmesi şeklinde

görülebilmektedir. Diğer yandan soruşturmanın yürütülmesi, cezanın tayini ve cezaya itiraz sonrası kararın verilmesi kısmında da öğrenci ile olumlu ya da olumsuz bir geçmişin, kişisel yakınlığın ya da husumetin bulunması durumunda da kayırmacı uygulamalar gündeme gelebilmektedir. Bu aşamalarda kayırmacılık disiplin sürecini yürütenler tarafından kaynaklanabileceği gibi öğrencinin veya ailesinin nüfuzu da etkili olabilmektedir.

Öğrenci başlığı altında yer alan diğer hususlar ise öğrenciler açısından önemlilik arz eden “burs”, “barınma” ve “kısmi zamanlı çalışma”dır. Burs konusu kapsamında kayırmacılığın, başvurularının kabulü aşamasında oluşturulan komisyonların değerlendirmelerinde görülebileceği ve özellikle mütevelli heyeti bursu gibi takdir yetkisine bırakılan ve bursun verilmesine ilişkin objektif kriterlerin belirlenmediği durumlarda gündeme gelebileceği değerlendirilmektedir. Barınma konusu kapsamında yurtlara kabul aşamasında idarecilere kişisel bağlantılar üzerinden ulaşılarak “kolaylık sağlanması” yönünde bir takım kayırmacılık isteklerinin gelebilmesi, yurt odalarına yerleştirme konusunda görece iyi durumda olanların tahsis edilmesi şeklinde kayırmacılık taleplerinin görülmesi, kısmi zamanlı çalışma konusunda ise başvuruda bulunan öğrencilerin değerlendirmelerinde kayırmacılığın görülmesi olasılık dâhilindedir.

Personel başlığı altında atama/yükseltme, görevlendirme, disiplin, akademik faaliyetler ve diğer hususlar incelenmiştir. Atama/yükseltme başlığı altında kayırmacılığın en somut yansımasının akademik kadro ilanları üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Akademik ilanların kişiye özel olarak verilmesi, ek koşulların belirli bir kişiyi işaret edecek biçimde düzenlenmesi gibi hususlara ilişkin örneklerin Danıştay kararlarına, Yükseköğretim Denetleme Kurulunun yayımladığı bilgi notuna, Sayıştay raporlarına, Kamu Denetçiliği Kurumu kararlarına ve basına yansıdığı görülmektedir. Türk yükseköğretim sisteminde belirli bir kişi adına kadro verilmesi uygulamasının ve kişiye özel ilanların artık “normal” kabul edildiği ve akademik camianın uygulanmakta olan usulü kanıksadığı, akademik kadro ilanlarında mevzuat ile pratik arasında ciddi ölçüde bir çatışmanın bulunduğu ve sistemin dejenere olduğu anlaşılmaktadır. Bu usulün uzun süredir uygulanması ve

yükseköğretim kurumları arasında geniş bir yaygınlık göstermesinin ise sistemselsel bir sorunun varlığına işaret ettiği değerlendirilmektedir.

Atama/yükseltme kapsamında üzerinde durulması gereken konulardan biri araştırma görevlisi alımlarıdır. Literatürdeki çalışmalarda; araştırma görevlisi seçimlerinde sonucu belirleyen kurum tarafından gerçekleştirilen lisansüstü sınavının olduğu tespiti yer almaktadır. Öte yandan araştırma görevlisi sınavlarının çoğunlukla fakülte yönetim kurullarının takdiri ile oluşturulan jürilerce gerçekleştirildiği ve bu jürilerin alınacak kişiyi belirlediği ifade edilmekte, öğretim üyeleri arasında araştırma görevlisi alımının hocanın takdirine dayalı olması gerektiği düşüncesinin yaygın olduğu dile getirilmekte, bu düşünce biçiminin ve tanınan takdir yetkisinin ise kayırmacılığa kapı araladığı vurgulanmaktadır. Bu bakımdan merkezi yerleştirmeye dayalı, yazılı sınav ve mülakat şartının aranmadığı ÖYP sisteminin yeniden gündeme alınmasının, mevcut sistemin öznelliğe dayalı yapısından kaynaklanan riskleri ortadan kaldıracağını söylemek mümkündür.

Atama/yükseltme kapsamında değinilen bir diğersel konu ise görevde yükselmeye tabi kadrolara sınavsız atama yapılması uygulamasıdır. Söz konusu yöntemin yükseköğretim kurumlarına ilişkin Sayıştay raporlarına defaatle yansıdığı ve kariyer ve liyakat ilkelerine aykırı olduğu gerekçesiyle eleştirildiği görülmektedir. Teknik olarak mevzuata aykırı olmayan ve idarenin takdir yetkisine bırakılan bu yöntemin suistimal etmeye açık olduğu ve kayırmacılığa zemin hazırladığı değerlendirilmektedir. Kayırmacılık ve ayrımcılık iddialarının görev süresinin uzatılması, muvafakat verilmesi, bulunulan kadrodan diğersel kadrolara naklen atama gibi takdir yetkisinin öne çıktığı durumlarda da gündeme gelebildiği ve buna ilişkin hususların Danıştay kararlarına yansıdığı görülmektedir.

Personel başlığı altında ele alınan konulardan biri görevlendirmedir. Görevlendirme işlemlerine ilişkin olarak Rektöre geniş bir takdir yetkisinin verildiği, bahsi geçen bu yetkinin kayırmacılık ve ayrımcılık uygulamak, mobbing yapmak veya “sürgün etmek”

maksadını gizlemek üzere gerekçesiz ve hukuka aykırı olarak kullanıldığı yönünde yargı mercilerine şikâyetlerin yapıldığı görülmektedir. Kamu yararı ve hizmet gereği sınırları dışına çıkılarak tesis edilen, gerekliliği somut ve nesnel gerekçelerle ortaya konulamayan ve gerekçeleri işlemin tesisi için gerekli ve yeterli görülmeyen görevlendirme işlemlerinin ise yargı mercilerince iptal edildiği anlaşılmaktadır. Görevlendirme yetkisinin kötüye kullanmaya oldukça müsait olduğu ve bu yetkinin hukuki sınırlar dışına çıkılarak bazı kişiler lehine ya da aleyhine kullanılabildiği dolayısıyla görevlendirme işlemlerinin kayırmacılık bakımından önemli bir risk taşıdığı anlaşılmaktadır.

Personel başlığı altında değinilen bir diğer konu ise disiplindir. Disiplin soruşturmasının açılması, soruşturmacının belirlenmesi, soruşturma sürecinin yürütülmesi ve ceza takdiri gibi aşamalarında kayırmacı tutum ve davranışların görülebilmekte, bu durum ise soruşturmaların asıl fonksiyonunu yitirmesine ve onun bir aklama ya da karalama vasıtasına dönüşmesine sebep olmaktadır. Yargı kararlarında; kişisel husumete dayalı olarak soruşturma açma ve ceza verme, soruşturma süreçleriyle meşgul ederek işlerinden alıkoyma, öğ alma veya istifaya zorlama gibi amaçlarla kişi hakkında sürekli soruşturmalar açma gibi uygulamaların mobbing ile ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Netice itibariyle gerek akademik gerek idari personel için oldukça hassas bir konu olan soruşturmaların kayırmacılığa açık bir alan olduğu anlaşılmaktadır.

Personel başlığı altında üzerinde durulan konulardan biri akademik faaliyetlerdir. Literatürde yer alan çalışmalar kişisel yakınlıklar üzerinden etik dışı uygulamaların ve kayırmacı tutum ve davranışların varlığına işaret etmektedir. Bu anlamda bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemlerden özellikle “haksız yazarlık” fiilinin öne çıktığı ve bu etik ihlal türünün kayırmacılığın tanımıyla da büyük ölçüde örtüştüğü değerlendirilmektedir. Akademik faaliyetlere ilişkin olarak kayırmacı tutum ve davranışların; ders dağılımları, proje için fon verilmesi ya da akademik çalışma kapsamında ihtiyaç duyulan cihaz alımları gibi durumlarda akademik kriterlerden ziyade talep eden kişiye göre karar verilmesi gibi çok farklı alanlarda da görülmesi mümkündür.

Personel başlığı altında ele alınan diğer hususlar kapsamında; personele verilecek odanın belirlenmesi ve konut tahsisi gibi işlemlerde kişisel ilişkiler ve yakınlıkların devreye girerek bazı kişilere ayrıcalık tanınması gibi akademik ya da idari personelin çalışma hayatları ile bağlantılı kayırmacı tutum ve davranışlar gösterilebilir. Öte yandan kayırmacılık idari işlem boyutunda ise kendisini iş yavaşlatma/engelleme veya tam tersi iş hızlandırma/engelleri kaldırma şeklinde gösterebilmektedir.

İhale ve satın alma başlığı altında ise yükseköğretim kurumlarının mal veya hizmet alımlarında ya da satımlarında veya kiralamalarına ilişkin ve yapım işlerine ilişkin ihalelerinde kayırmacı tutum ve davranışlar incelenmiştir. Bu doğrultuda Sayıştay denetimlerinde teknik şartname ve ihale dokümanında rekabeti etkileyecek hususların bulunması, yaklaşık maliyetin yüksek gösterilmesi, pazarlık usulünün yasal gerekçesine uygun olmadan kullanılması, gerekli şartlar oluşmadığı halde alımların doğrudan temin yöntemiyle yapılması ve ihtiyaçların bölünerek bu yöntemler alımların gerçekleştirilmesi gibi rekabeti ve saydamlığı etkileyen unsurların tespit edildiği görülmektedir. Kayırmacılığın ihale ve satın alma süreçlerinde görülen yolsuzluk türlerinden biri olduğu ve yalnızca Türk yükseköğretim kurumlarının değil tüm dünyada yükseköğretim kurumlarının karşı karşıya kaldığı bir sorun olduğu anlaşılmaktadır.

Önceki sayfalarda belirtildiği üzere; konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar, yargı kararları, ilgili mevzuat, kurumların resmi rapor, belge ve bilgi notları ile basına yansıyan haberlerden hareket ederek bu çalışma geniş bir bakış açısıyla yükseköğretim kurumlarında hangi alanlarda kayırmacı uygulamaların yoğunlaşma eğilimi gösterdiğini ve bununla bağlantılı olarak hangi alanların kayırmacı tutum ve davranışlara açık olduğunu belirlenmesini amaçlamaktadır. Ancak Türkiye’de kayırmacılık, adeta tabu haline gelmiş bir konu olduğundan kişiler buna ilişkin görüş bildirmekte tereddüde düşebilmekte ve kayırmacı uygulamalara tepki göstermekten kaçınabilmektedir. Bu durumun sebepleri arasında; kayırmacı uygulamaların cezasız kalacağına yönelik bir inancın yerleşmiş olması, toplumun geniş bir kesimi tarafından bu uygulamaların

kanıksanması, kamu kurumlarında “şikâyet eden” kişilerin hoş karşılanmaması ve kişilerin çevreleri tarafından damgalanma kaygısı taşıması ile kayırmacılık hakkında konuşmanın bir korku unsuru haline gelmiş olmasının yer aldığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu etmenler, kayırmacı uygulamalar karşısında tepki verme veya şikâyette bulunma ya da bu konu hakkında konuşmayı tercih etme ihtimalini azaltmaktadır. Bu sebeple şikâyet konusu haline getirilen, yargı kararlarına, kurum raporlarına ve basına yansıyan kayırmacı uygulamaların da, var olanın sınırlı bir bölümünü gösterdiğini söylemek mümkündür. Bahsedilen bu husus, mevcut araştırmanın diğer sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık tüm alanların tespit edildiği yönünde bir iddia ortaya konulmamaktadır. Türk yükseköğretim sisteminde kayırmacılık sorununun netleştirilmesi ve kayırmacılığa açık diğer alanların tespit edilebilmesi için daha fazla bilimsel araştırma yürütülmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılara öneriler şu şekilde sıralanabilir:

-Türk yükseköğretim yapısı incelendiğinde yükseköğretim kurumlarının devlet yükseköğretim kurumu ve vakıf yükseköğretim kurumu olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarında kayırmacı uygulamaların ve bu kurumlardaki akademik-idari personelin kayırmacılığa ilişkin algılarının farklılıklar gösterip göstermediği, hususu karşılaştırmalı araştırma ve analizlere tabi tutulabilir.

-Türk yükseköğretim sistemindeki üst kuruluşların yükseköğretimde kayırmacılığa etkileri ve kayırmacılıkla mücadeleye ilişkin yetki ve sorumlulukları başka ülke örnekleri ile karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

-Türk yükseköğretim sisteminde kayırmacılık ile bağlantılı olan ve basına yansıyan haberler sistematik biçimde analiz edilerek hangi kayırmacılık türünün yükseköğretim sisteminde daha yaygın olduğu hususu araştırma konusu edilebilir.

-Türk yükseköğretim sisteminde kayırmacı tutum ve davranışların yaygın olduğu tespit edilen alanlarda kayırmacılıkla mücadelenin hangi politikalar ve yöntemlerle

yürütülmesinin daha etkili olabileceği hususu kapsamlı ve karşılaştırmalı bir biçimde araştırılabilir.

-Türk yükseköğretim sisteminde rektörlük seçimlerinde uygulanan farklı usullerin olumlu ve olumsuz yanlarıyla üniversitenin işleyiş biçimini etkileyeceği düşünüldüğünde, karşılaştırmalı olarak söz konusu usullerin üniversitedeki kayırmacılığın yoğunluğu ve üniversite mensuplarının kayırmacılığa ilişkin algıları üzerinde etkisinin olup olmadığı hususu incelenip, tartışılabilir.

-Türk yükseköğretim kurumlarında görülen kayırmacı uygulamaların hangilerinin genel olarak kamu yönetiminin bir parçası olması ile bağlantılı, hangilerinin eğitim sisteminin genel durumuyla ilgili ve hangilerinin Türk yükseköğretim kurumlarına özgü olduğu hususu araştırma ve tartışma gündemine taşınabilir.

Yükseköğretim kurumlarında kayırmacılığa açık alanların tespit edilmesi, kayırmacılıkla mücadele için bir nirengi noktası teşkil etmektedir. Esas olan bu alanlara ilişkin olarak gerek yükseköğretim kurumları düzeyinde gerekse yükseköğretim üst kuruluşları düzeyinde mikro ve makro politikalar geliştirilerek kayırmacılıkla topyekûn mücadele edilmesidir. Bu bakımdan en yakın zamanda;

-Yükseköğretim Kurulunca ve yükseköğretim kurumlarınca yükseköğretimde kayırmacılığı da kapsayacak biçimde “Yükseköğretimde Yolsuzlukla Mücadele Eylem Planı” ilan edilmesi,

-Yükseköğretim sisteminin mevcut yapısından kaynaklanan sorunların giderilmesi,

-Sistemin farklı seviyelerinde kayırmacılıkla mücadele konusunda yetkili kurul ve komisyonlar oluşturulması,

-Mevzuatın kayırmacılıkla mücadeleye uygun şekilde detaylı olarak düzenlenmesi

gerektiği değerlendirilmektedir.

Ancak, yükseköğretimde kayırmacılıkla mücadelenin başarısının, sorunun kavranması ve kabulü ile çözüm konusunda net ve tavizsiz bir irade ortaya konulmasına ve yükseköğretim sistemindeki tüm aktörlerin samimiyetine ve işbirliğine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2013). Eğitimde Hesapverebilirlik. S. Özdemir, F. Sezgin ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (1. Baskı, s. 381-410). Ankara: Pegem Akademi.
- Acar, M. (2014). Anticorruption Policy in Turkey: Instruments, Issues, and Influences. K. Göymen ve K. Lewis (Ed.), *Public Policymaking in a Globalized World - Revised Edition* içinde (s. 289-322). Istanbul Policy Center.
- Acar, M. (2016). Socio-cultural Dimensions of Corruption in Turkish Public Administration. D. Torsello (Ed.), *Corruption in Public Administration an Ethnographic Approach* içinde (s. 162-185). Edward Elgar Publishing.
- Acar, M. (2020). *Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı*. Ankara: Özgürlük Araştırmaları Derneği.
- Acar, O. K. ve Çıragöz, M. B. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Kayırmacılık: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. E. Akcagündür ve Ö. Aydın (Ed.), *Kamu Yönetiminde Güncel Sorunlar, Tartışmalar ve Çözüm Önerileri* içinde (1. baskı, s. 1-30). Ankara: Nobel Yayınları.
- Acar, O. K., Efe, A. ve Ertek, M. Y. (2018). Türk Kamu Sektöründe İşe Girişte “Liyakât”ın Yeri: Kamudaki Seçkin Meslekler Üzerinden Bir Analiz. VI. *International Multidisciplinary Congress of Eurasia* (s. 653-665). Rome: IMCOFE' 18 Social & Educational Sciences.
- Adaman, F., Çarkoğlu, A. ve Şenatalar, B. (2009). *Hanehalkı Gözünden Kamu Hizmetleri ve Yolsuzluk* (1. b.). Ankara: TEPAV Yayınları.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı), 739-757.

- Akan, D. (2016). Akademisyenlerin İnceleme/Soruşturma Görev Zorluklarına İlişkin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 212-226.
- Akçay, S. (2006). Corruption and Human Development. *Cato Journal*, 26(1), 29-48.
- Akgeyik, T. (2017). Lisansüstü Programlara Öğrenci Seçiminde Sübjektiflik Eğilimi: Giriş Mülakatlarına İlişkin Bir Araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(2), 125-131.
- Akgül, H. (2012). *Hayatı Okumak-Nasıl Bir Üniversite?* Ankara: Ortadoğu Reklam Tanıtım Yayıncılık.
- Aközer, M. (2003). Kamuyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14-22.
- Aktan, C. C. (2003). *Özlenen Üniversite/Yaşanan Üniversite*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.
- Aktan, C. C. (2014). Yolsuzluğun Politik İktisadı. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 60-72.
- Aktan, C. C. (2015). Political Corruption: An Introductory Study on Terminology and Typology. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 7(1), 47-66. 10 Kasım 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/332287> adresinden alındı
- Aktan, C. C. (2021). Patolojik Meritokrasi: Distopya'ya Dönüşen Bir İmkansız İdeal. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(26), 10-29.
- Altbach, P. (2005). Academic Corruption: The Continuing Challenge. *International Higher Education*, 5-6. 29 Kasım 2021 tarihinde <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/7454/7918> adresinden alındı
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 41-60). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2020). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Atar, Y. (2017). Anayasanın Temel İlkeleri. Z. Arslan (Ed.). *Anayasa Hukuku* içinde (s. 106-126). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Atar, Y. ve Çelik, Ö. (2018). *Türk Anayasa Hukuku*. Y. Atar (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Atuğ, M. ve Taytak, M. (2018). Kamu Satın Alımları Kapsamında Doğrudan Temin Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve Bir Vaka Analizi. *Sayıştay Dergisi* (110), 91-123.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aydın, E. ve Özeren, E. (2019). Akademide İşe Yabancılaşma Olgusu: Araştırma Görevlileri Üzerine Nitel Bir Alan Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (BOR Özel Sayısı), 159-178.
- Aydın, S. (2006). Yolsuzluk: 21. Yüzyılda Tehditler ve Eğilimler. S. Aydın (Ed.). *Yolsuzluk* içinde (s. 1-44). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Aydoğan, İ. (2012). The Existence of Favoritism in Organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N. ve Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Aytaç, Ö. (2010a). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 85-109). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aytaç, Ö. (2010b). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 3-26). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Başar, Z. (1994). *Ya Üniversiteler Yozlaşır mı?* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet* (2. b.). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Berkman, Ü. (1983). *Az gelişmiş Ülkelere Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık"*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bora, Z. (2020). Yükseköğretimde Etik Kültürün Geliştirilmesi. F. Levent (Ed.), *Yükseköğretimde Etik* içinde (s.17-36). Ankara. Nobel Yayıncılık
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (2014). *Kamu Yönetimi Sözlüğü* (3. b.). S. Sezen (Ed.). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bramoullé, Y. ve Goyal, S. (2016). Favoritism. *Journal of Development Economics*, 122, 16-27.
- Brinkerhoff, D. W. ve Goldsmith, A. A. (2002). *Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming*. Bethesda: U.S. Agency for International Development Office of Democracy and Government.
- Bülbül, M., Acar, M. ve Özdemir, S. (2018). *Eğitimde Hesap Verebilirlik* (1. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Lisansüstü Öğretime Öğrenci Seçme Sürecine İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 167-174.
- Büte, M. (2011a). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.

- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi* (1. b.). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Cengiz, M. ve Kul, M. (2008). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yolsuzluğun İçselleştirilmesinin Sosyolojik Analizi (Yapı-Birey Merkezli Yaklaşımlar). *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(3), 55-76.
- Chapman, D. (2002). Corruption and the Education Sector. 1-25. USA/Washington: USAID-Management Systeem International. 28 Kasım 2021 tarihinde https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACT874.pdf adresinden alındı
- Cingi, S. (2002). Yolsuzluk Olgusu ve Ekonomik Analizi Üzerine Notlar. S. Cingi, M. U. Tosun ve M. C. Güran, *Yolsuzluk ve Etkin Devlet* içinde (s. 1-16). Ankara: Ankara Ticaret Odası.
- Colonelli, E., Teso, E. ve Prem, M. (2018). Patronage in the Allocation of Public Sector Jobs. *Job Market Paper*, 1-41. 10 Kasım 2021 tarihinde https://oconnell.fas.harvard.edu/files/edoardoteso/files/edoardoteso_jmp.pdf adresinden alındı
- Çaha, H., Yüksel, H. ve Durak, F. (2006). Küresel Bir Sorun Olarak Yolsuzluk. S. Aydın (Ed.). *Yolsuzluk* içinde (s. 45-86). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Çarıkçı, İ. H. ve Arslan, E. T. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 27-39). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çelik, K. ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*(11), 22-30.
- Çevik Tekin, İ. (2020). Kronizm (Eş-Dost, Tanıdık Kayırmacılığı). B. Erer ve M. Şahin (Ed.). *İş Hayatında Örgüt Düşmanı Davranışlar* içinde (s. 76-87). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 167-178). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Demir, E., Göloğlu Demir, C. ve Özdemir, M. Ç. (2017). Akademik Yükseltme ve Atama Sürecine Yönelik Öğretim Üyesi Görüşleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(1), 12-23.
- Doğramacı, İ. (2000). *Günümüzde Rektör Seçimi ve Atama Krizi-Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimine Bir Bakış*. Ankara: Meteksan.
- Dursun, H. (2008). Kamu İhalelerinde Yolsuzluğa Karşı Öngörülen İdari ve Cezai Yaptırımlara Genel Bir Bakış. *Kamu-İş*, 10(1), 183-226.
- Ekinci, B. T. (2016). *Bir İşletme Yönetim Sorunsalı Olarak Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık*. Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Emek, U. ve Acar, M. (2008). Yolsuzlukla Mücadelede Bir Temel Soru(n): Kurumsal Tekelcilik Mi, Çoğulculuk Mu? *İktisat İşletme ve Finans*, 23(270), 64-89.
- Emek, U. ve Acar, M. (2015). Public Procurement in Infrastructure: The Case of Turkey. A. Mungiu-Pippidi (Ed.). *Government Favouritism in Europe: The Anticorruption Report- Volume 3* içinde (s. 84-96). Opladen-Berlin-Toronto: Barbara Budrich Publishers.
- Er, D. (2010). Türkiye'de Üniversitelerde Çalışan Kadın Öğretim Üyelerinin Yaşadığı Sorunlar. F. Çoban Döşkaya, S. Kurt, S. Alp ve S. Çapar (Ed.), *21. Yüzyılın Eşiğinde Kadınlar - Uluslararası Multidisipliner Kadın Kongresi*. içinde , 3, s. 12-20. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Yayını.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdem, R., Eroymak, S. ve Kaya, R. (2019). Akademisyenlik İkliminden Yöneticilik Mücadelesine. R. Erdem (Ed.). *Akademide Arka Sokaklar-Türkiye'deki Üniversitelerin İnfomal Yüzü* içinde (1. b., s. 57-94). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eroğlu, H. T. (2020). Kamu Yönetiminde Yolsuzluk: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. E. Akcagündüz ve Ö. Aydın (Ed). *Kamu Yönetiminde Güncel Sorunlar*,

Tartışmalar ve Çözüm Önerileri içinde (1. Basım b., s. 479-505). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Erol, Y. ve Savaş, E. B. (2020). Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1944-1971.

Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi* (10. b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Fayda Kınık, Ş. (2020). Dünyadaki En Başarılı Üniversitelerde Etik. F. Levent (Ed.), *Yükseköğretimde Etik* içinde (s.220-263). Ankara. Nobel Yayıncılık

Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 175-186.

Gerçek, H., Güven, M. H., Özdamar, Ş. O., Yanpar Yelken, T. ve Korkmaz, T. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Etik İlkeler, Sorumluluklar ve Davranış Kuralları. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 80-88.

Gökdeniz, K., Aydemir, V. ve Çağan, S. (2017). Cumhuriyet Sonrası Türk Kamu Yönetimi'nde Liyakat Sistemi Uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 200-215.

Gönülaçar, Ş. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı*. Ankara. 1 Ocak 2021 tarihinde <https://www.academia.edu/9687458> adresinden alındı

Gözler, K. (2001). Cumhurbaşkanı - YÖK Çatışması. *Ankara Barosu Dergisi*(1), 37-59.

Gözler, K. (2003). *İdare Hukuku* (Cilt 1). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Gözler, K. (2018). *Türk Anayasa Hukuku Dersleri* (22 b.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Gözübüyük, Ş. (1995). *Yönetim Hukuku* (8. b.). Ankara: Turhan Kitabevi.

- Gulseven, O. (2020). Favoritism in Research Assistanship Selection in Turkish Academia. 25 Kasım 2021 tarihinde <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2003/2003.04060.pdf> adresinden alındı
- Gültekin, S. ve Altuntop, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler. S. K. Gül ve A. E. Alaç (Ed.), *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 43-63). Seçkin Yayıncılık.
- Güran, M. C. ve Tosun, M. U. (2003). Yolsuzlukla Mücadele Olgusu ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 139-168.
- Hallak, J. ve Poisson, M. (2007). *Corrupt schools, corrupt universities: What can be done?* Paris: UNESCO-International Institute for Educational Planning. 28 Kasım 2021 tarihinde [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150259/PDF/150259eng.pdf](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150259/PDF/150259eng.pdf.multi).multi adresinden alındı
- Heyneman, S. P. (2004). Education and corruption. *International Journal of Educational Development*(24), 637-648.
- Heyneman, S. P., Anderson, K. H. ve Nuraliyeva, N. (2008). The Cost of Corruption in Higher Education. *Comparative Education Review*, 52(1), 1-25.
- Heywood, A. (2013). *Siyaset* (9. b.). (B. B. Özipek vd., Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. b.). McGraw-Hill.
- Im, H., & Chen, C. (2020). Cultural Dimensions as Correlates of Favoritism and the Mediating Role of Trust. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(3), 417-445.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacılığa Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 61-83). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 135-166). içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İrızık, G. (2008). Eğitim, Üniversiteler ve Bilim İnsanlarının Meslek Etiği. A. Erzan (Ed.). *Bilim Etiği El Kitabı* içinde (s. 47-62). Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
- İşten, İ. (2014). Yargı Bağımsızlığı ve Tarafsızlığı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(2), 285-313.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2020). 2005-2020 Yıllarına Ait Kamu Görevlileri Etik Kuruluna Yapılan Başvuruların İstatistik Bilgileri. 25 Ekim 2021 tarihinde <http://www.etik.gov.tr/istatistiki-veriler/> adresinden alındı
- Kaufman, R. R. (1974). The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems. *Comparative Studies in Society and History*, 16(3), 284-308.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W. ve Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Klitgaard, R. (1998). International Cooperation Against Corruption. *Finance & Development*, 35(1), 3-6. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/03/pdf/klitgaar.pdf> adresinden alındı
- Korkmaz, E., Erkal, M. E., Minibaş, T., Baloğlu, B., Yılmaz, B. E. ve Çak, M. (2001). *Türkiye'de Yolsuzluğun Sosyo-Ekonomik Nedenleri, Etkileri ve Çözüm Önerileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Lapper, R. (2013). Understanding corruption in education as a human rights issue. T. International içinde, *Global Corruption Report: Education* (s. 16-20). Routledge.
- Mücevher, M. H. ve Özdemir, S. (2019). Akademide Olumsuz Davranışlar. R. Erdem (Ed.). *Akademide Arka Sokaklar - Türkiye'deki Üniversitelerin İnfomal Yüzü* içinde (s. 149-187). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Oral, B., Avcı, Y. E. ve Tösten, R. (2017). Öğretim Elemanlarının Mesleki Hayatlarında Karşılaştıkları Etik Olmayan Davranışlar: Dicle Üniversitesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(63), 1230-1241.
- Osipian, A. L. (2008). Corruption in Higher Education: does it differ across the nations and why? *Research in Comparative and International Education*, 3(4), 345-365.
- Osipian, A. L. (2020). Nepotism in American Universities Starts Resembling Ukraine. E. Denisova-Schmidt (Ed.). *Corruption in Higher Education-Global Challenges and Responses* içinde (s. 65–69). Brill.
- Özben, M. (2018). Toplumsal Eşitsizliklere İlişkin Kavramsal Çerçeve. M. Özben (Ed.). *Toplumsal Eşitsizlikler* içinde (s. 4-20). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özbudun, E. (2014). *Türk Anayasa Hukuku* (15. b.). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Özdemir, A. (2017). Üniversitelerin Türk İdari Teşkilatı İçerisindeki Yeri ve Üniversite Teşkilatı. *İktisadiyat Dergisi*, 1(1), 171-192.
- Özdemir, S. ve Özdoğru, M. (2018). Unvan Almış Ama Unvnaına Uygun Kadroya Atanamamış Akademisyenlerin Sorunları. 13. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi-Eğitim Yönetimi Araştırmaları* (s. 110-119). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000). *Kadın Akademisyenler*. Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Özkul, F. (2016). Anayasalarımızda Yargının Bağımsızlığı ve Tarafsızlığı. *Ankara Barosu Dergisi*(3), 201-263.

- Özler, N. D. ve Büyükarıslan, B. A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. T.C. Sayıştay Başkanlığı. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Pınar, İ. (2002). Akademisyenlerin Etik Değerleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim*, 13(43), 5-19.
- Rosovsky, H. (2011). *Üniversite - Bir Dekan Anlatıyor*. Ankara: TÜBİTAK.
- Rumyantseva, N. L. (2005). Taxonomy of Corruption in Higher Education. *Peabody Journal of Education*, 80(1), 81-92.
- Sayan, Y. ve Aksu, H. (2005). Akademik Personel Olmadan Lisansüstü Eğitim Yapan Bireylerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Nitel Çalışma: Dokuz Eylül Üniversitesi - Balıkesir Üniversitesi Durum Belirlemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(17), 59-66.
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 38-55.
- Shekhawat, K. S. (2019). Nepotism, Favoritism and Cronyism in faculty hiring among institutions providing higher education. *South-East Asian Journal of Medical Education*, 13(1), 53-54.
- Şimşek, Ü. (2020). Sistemle Düzen Arasında Türk Kamu Yönetiminde Liyakat: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. E. Akcagündüz ve Ö. Aydın (Ed). *Kamu Yönetiminde Güncel Sorunlar, Tartışmalar ve Çözüm Önerileri* içinde (1.Basım b., s. 427-453). Ankara: Nobel.
- Tanzi, V. (1998). Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. 1-39. International Monetary Fund. 21 Eylül 2021 tarihinde

<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/Corruption-Around-the-World-Causes-Consequences-Scope-and-Cures-2583> adresinden alındı

- TEPAV. (2006). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. Ankara: TEPAV Yolsuzlukla Mücadele Kitapları-1.
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin Terazisi Mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- Tosun, M. U. (2002). Bir Kamusal Başarısızlık Ürünü Olarak Yolsuzluk. S. Cingi, M. U. Tosun ve M. C. Güran, *Yolsuzluk ve Etkin Devlet* içinde (s. 19-106). Ankara: Ankara Ticaret Odası.
- Transparency International. (2009). *The Anti-Corruption Plain Language Guide*. Berlin: Transparency International.
- Transparency International. (2013). *Global Corruption Report: Education*. Routledge.
- Tunçbilek, M. M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(3), 169-197.
- Tunçer, M. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Turan, M. (2020). *Akademik Personellerde Nepotizm ve Kronizm Düzeyleri*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Tutum, C. (1976). Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 9(4), 9-32.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe Sözlük* (11. b.). Ş. H. Akalın (Ed.). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2018). *İstanbul Üniversitesi 2017 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. 3 Aralık 2021 tarihinde www.sayistay.gov.tr:

<https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/827-istanbul-universitesi>
adresinden alındı

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). 17 Kasım 2021 tarihinde <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> adresinden alındı

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2019a). *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi 2018 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2019b). *Ege Üniversitesi 2018 Yılı Sayıştay Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2020a). *Ankara Üniversitesi 2019 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2020b). *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi 2019 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2021a). *Bursa Uludağ Üniversitesi 2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2021b). *İstanbul Üniversitesi 2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2021c). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi 2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2021d). *Ordu Üniversitesi 2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu. (2019). *Ayrımcılıkla Mücadele 2018 Yılı Raporu*. Ankara: Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu.

Tytko, A., Smokovych, M., Dorokhina, Y., Chernezhenko, O. ve Stremenovskyi, S. (2020). Nepotism, favoritism and cronyism as a source of conflict of interest: corruption or not? *Amazonia Investiga*, 9(29), 163-169.

- U4 Anti-Corruption Resource Centre. *U4 Anti-Corruption Resource Centre Glossary*. 15 Şubat 2021. <https://www.u4.no/terms> adresinden alındı
- Uğurluoğlu, D., Şenol, O. ve Tüfekçi, N. (2019). Teoriden Pratiğe Lisansüstü Eğitim Süreci. R. Erdem (Ed.). *Akademide Arka Sokaklar - Türkiye'deki Üniversitelerin İnfomal Yüzü* içinde (s. 95-126). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Us Doğan, E. (2019). Kamu Görevlisinin Tarafsızlık Yükümlülüğü Bağlamında Seçilme Yeterliliği. *Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(2), 319-362.
- Weidman, J. C. ve Enkhjargal, A. (2008). Corruption in Higher Education. *International Perspectives on Education and Society*, 9, 63-88.
- Weingrod, A. (1968). Patrons, Patronage, and Political Parties. *Comparative Studies in Society and History*, 10(4), 377-400.
- www.birgun.net. (2020). Üniversite mi, rektörlerin çiftliği mi. 25 Kasım 2021 tarihinde <https://www.birgun.net/haber/universite-mi-rektorlerin-ciftligi-mi-284796> adresinden alındı
- www.cumhuriyet.com.tr. (2020). İhaleye fesat operasyonu: 168 gözaltı kararı. 7 Aralık 2021 tarihinde <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ihaleye-fesat-operasyonu-168-gozalti-karari-1718364> adresinden alındı
- www.cumhuriyet.com.tr. (2021). İKÇÜ'deki torpil CHP'li Polat'ın soru önergesi ile belgelendi: Akraba üniversitesi. 23 Kasım 2021 tarihinde <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ikcudeki-torpil-chpli-polatin-soru-onergesi-ile-belgelendi-akraba-universitesi-1816187> adresinden alındı
- www.denetleme.yok.gov.tr. Yükseköğretim Denetleme Kurulu Web Sitesi: 3 Kasım 2021 tarihinde <https://denetleme.yok.gov.tr/yayinlar-raporlar/bilgi-notlari> adresinden alındı
- www.dictionary.cambridge.org. Cambridge Dictionary. 7 Ekim 2021 tarihinde <https://www.dictionary.cambridge.org> adresinden alındı

www.etik.gov.tr. Kasım Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri, 1-9. 25 Kasım 2021 tarihinde <https://etik.gov.tr/wp-content/uploads/2019/02/yuksekogretim-etik-davranis-ilkeleri.pdf> adresinden alındı

www.haberturk.com. (2016). Akdeniz Üniversitesi'nde yolsuzluk operasyonu. 7 Aralık 2021 tarihinde <https://www.haberturk.com/gundem/haber/1247133-akdeniz-universitesinde-yolsuzluk-operasyonu> adresinden alındı

www.haber.sol.org.tr. (2021). Üniversiteler ilahiyata teslim: İşte ilahiyatçı rektörlerin listesi. 15 Ocak 2022 tarihinde <https://haber.sol.org.tr/haber/universiteler-ilahiyata-teslim-iste-ilahiyatci-rektorlerin-listesi-27349> adresinden alındı

www.haberturk.com. (2021). Profesör unvanıyla göreve başlamıştı! Zulâl Atalay Laçın'ın her şeyi sahte çıktı. 30 Kasım 2021 tarihinde <https://www.haberturk.com/son-dakika-sadece-docentlik-degil-her-seyi-sahte-cikti-3266461> adresinden alındı

www.hurriyet.com.tr. (2013a). Üniversiteden 'skandal ilan' açıklaması. 24 Kasım 2021 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/universiteden-skandal-ilan-aciklamasi-24443374> adresinden alındı

www.hurriyet.com.tr. (2013b). Üniversitede ihaleye fesat karıştırma iddiası: 7 Aralık 2021 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/universitede-ihaleye-fesat-karistirma-iddiasi-24952904> adresinden alındı

www.hurriyet.com.tr. (2020). Rektör Bağ görevden alındı 24 Kasım 2021 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/rektor-bag-gorevden-alindi-41619923> adresinden alındı

www.hurriyet.com.tr. (2021). ABD'yi sarsan üniversiteye giriş skandalı. 12 Aralık 2021 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/dunya/abdyi-sarsan-universiteye-giris-skandalı-41148440> adresinden alındı


www.karar.com. (2021). Mikrofonu açık unuttu, yaptığı torpili anlattı: 25 Kasım 2021 tarihinde <https://www.karar.com/guncel-haberler/mikrofonu-acik-unuttu-yaptigi-torpili-anlatti-1616407> adresinden alındı

- www.larousse.fr*: Dictionnaire de Français, 7 Ekim 2021 tarihinde [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/neutralite%C3%A9/54442?q=neutralite%C3%A9#54080](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/neutralite/C3%A9/54442?q=neutralite/C3%A9#54080) adresinden alındı
- www.memurlar.net*. (2016). *Üniversitelerde Hülle Atamalar Engellenmeli*. 3 Kasım 2021 tarihinde <https://www.memurlar.net/haber/605171/> adresinden alındı
- www.memurlar.net*. (2021a). Mahkeme: Rektör o yetkiyi nakil gibi kullanamaz. 24 Kasım 2021 tarihinde <https://www.memurlar.net/haber/1000883/mahkeme-rektor-o-yetkiyi-nakil-gibi-kullanamaz.html> adresinden alındı
- www.memurlar.net*. (2021b). Oğlunu atayan rektöre 6 ay hapis cezası. 24 Kasım 2021 tarihinde <https://www.memurlar.net/haber/989184/oglunu-atayan-rektore-6-ay-hapis-cezasi.html> adresinden alındı
- www.memurlar.net*. (2021c). Sahte profesör AÖF mezunu çıktı. 2 Aralık 2021 tarihinde <https://www.memurlar.net/haber/1003492/sahte-profesor-aof-mezunu-cikti.html> adresinden alındı
- www.netgaste.com*. (2021). Prof. Ahmet Özmen'den torpil iddialarına cevap. 25 Kasım 2021 tarihinde <https://www.netgaste.com/haber/7174587/prof-ahmet-ozmenden-torpil-iddialarina-cevap> adresinden alındı
- www.seffaflik.org*. *Uluslararası Şeffaflık Derneği*. 23 Ekim 2021 tarihinde: <https://www.seffaflik.org/cpi2020/> adresinden alındı
- www.sozcu.com.tr*. (2018). Yalova Üniversitesi'nde ihaleye fesat karıştırıldığı iddiası. 7 Aralık 2021 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/2018/gundem/universitede-operasyon-gozaltilar-var-2358238/> adresinden alındı
- www.sozcu.com.tr*. (2020). Vefat ilanı üniversitedeki akrabalık ağını ortaya çıkardı. 23 Kasım 2021 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/2020/gundem/vefat-ilani-universitedeki-akrabalik-agini-ortaya-cikardi-6124148/> adresinden alındı
- www.sozcu.com.tr*. (2021). İşte çift maaşlı bürokratlar. 15 Ocak 2022 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/2021/ekonomi/iste-cift-maasli-burokratlar-6490736/> adresinden alındı

- www.transparency.org. (2021a.). *Transparency International*. 22
<https://www.transparency.org/en/corruptionary> adresinden alındı
- www.transparency.org. (2021b). *Transparency International*. transparency.org:
<https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl> adresinden alındı
- www.uskudar.edu.tr. Üsküdar Üniversitesi Burs Yönergesi. 2 Aralık 2021 tarihinde
<https://uskudar.edu.tr/images/tools/yonetmelik/17.pdf> adresinden alındı
- www.yenisafak.com. (2018). FETÖ 15 Temmuz'dan sonra da soruları çalmış. 12 Ocak
 2022 tarihinde [https://www.yenisafak.com/gundem/feto-15-temmuzdan-sonra-
 da-sorulari-calmis-3165903](https://www.yenisafak.com/gundem/feto-15-temmuzdan-sonra-da-sorulari-calmis-3165903) adresinden alındı
- www.yok.gov.tr. (2021). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Web Sitesi:
[https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2016-2017-Akademik-Yili-Acilis-
 Toreni.aspx](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2016-2017-Akademik-Yili-Acilis-Toreni.aspx) adresinden alındı
- Xin-zhi, Z., Hua, X. ve Fei, C. (2010). The Normative Study of Cronyism on Chinese
 Family Business. *International Conference on E-Business and E-Government*,
 1049-1052. doi:10.1109/ICEE.2010.271
- Yaman, A. ve Özdemir, S. (2016). Yükseköğretim Yönetici Görüşlerine Göre
 Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma İhtiyacı. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-
 37.
- Yaman, A. ve Özdemir, S. (2017). Yönetici Görüşlerine Göre Üniversitelerde Finansal
 Kaynak Kullanımının Saydamlık ve Hesapverebilirlik Açısından
 Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 505-553.
- Yang, R. (2005). Corruption in China's higher education system: a malignant tumor.
International Higher Education, 39, 18-20. 29 Kasım 2021 tarihinde
[https://www.researchgate.net/publication/285720985_Corruption_in_China's_hi
 gher_education_system_A_malignant_tumor](https://www.researchgate.net/publication/285720985_Corruption_in_China's_higher_education_system_A_malignant_tumor) adresinden alındı
- Yazıcı, M. O. ve Seçer, B. (2018). İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm. *İş Güç, Endüstri
 İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(4), 113-136.

- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yücel, M. T. (2014). Yargılamada Objektiflik ve Tarafsızlık. *TTB Dergisi*(111), 117-132.
- Yücel, T. ve Özmen, A. (2020). Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm: 1982 Anayasası'nın 10. ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir Değerlendirme. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 312-335.
- Yüçetürk, E. E. (2000). Türk Kamu Yönetiminde Azalan Meritokrasi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 138-151.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı. (2019). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı 2019-2023 Stratejik Planı.

EK 1. Orijinallik Raporu

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>								
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 21/01/2022</p>								
<p>Tez Başlığı: "Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretimde Kayırmacılık"</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 155 sayfalık kısmına ilişkin, 21/01/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından <u>Turan</u> adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'tür.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p>								
Tarih ve İmza								
<table border="1"> <tr> <td>Adı Soyadı:</td> <td>Rasim Kaan YILMAZ</td> </tr> <tr> <td>Öğrenci No:</td> <td>N18137627</td> </tr> <tr> <td>Anabilim Dalı:</td> <td>Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi</td> </tr> <tr> <td>Programı:</td> <td>Kamu Yönetimi</td> </tr> </table>	Adı Soyadı:	Rasim Kaan YILMAZ	Öğrenci No:	N18137627	Anabilim Dalı:	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Programı:	Kamu Yönetimi
Adı Soyadı:	Rasim Kaan YILMAZ							
Öğrenci No:	N18137627							
Anabilim Dalı:	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi							
Programı:	Kamu Yönetimi							
<p>DANIŞMAN ONAYI</p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;">Prof. Dr. Muhittin AÇAR</p>								



**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date: 21/01/2022

Thesis Title : "Favoritism in Higher Education in the World and in Turkey"

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 21/01/2022 for the total of 155 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 4%.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname:	Rasim Kaan YILMAZ
Student No:	N18137627
Department:	Political Science and Public Administration
Program:	Public Administration

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Prof. Dr. Muhittin ACAR

EK 2. Etik Kurul/Komisyon İzni ya da Muafiyet Formu

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZ ÇALIŞMASI ETİK KOMİSYON MUAFİYETİ FORMU</p>										
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 24/01/2022</p>										
<p>Tez Başlığı: "Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretimde Kayırmacılık"</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İnsan ve hayvan üzerinde deney niteliği taşımamaktadır, 2. Biyolojik materyal (kan, idrar vb. biyolojik sıvılar ve numuneler) kullanılmasını gerektirmemektedir. 3. Beden bütünlüğüne müdahale içermemektedir. 4. Gözlemsel ve betimsel araştırma (anket, mülakat, ölçek/skala çalışmaları, dosya taramaları, veri kaynakları taraması, sistem-model geliştirme çalışmaları) niteliğinde değildir. <p>Hacettepe Üniversitesi Etik Kurullar ve Komisyonlarının Yönergelerini inceledim ve bunlara göre tez çalışmamın yürütülebilmesi için herhangi bir Etik Kurul/Komisyon'dan izin alınmasına gerek olmadığını; aksi durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">Tarih ve İmza</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Adı Soyadı:</td> <td>Rasim Kaan YILMAZ</td> </tr> <tr> <td>Öğrenci No:</td> <td>N18137627</td> </tr> <tr> <td>Anabilim Dalı:</td> <td>Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi</td> </tr> <tr> <td>Programı:</td> <td>Kamu Yönetimi</td> </tr> <tr> <td>Statüsü:</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Doktora</td> </tr> </table>	Adı Soyadı:	Rasim Kaan YILMAZ	Öğrenci No:	N18137627	Anabilim Dalı:	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Programı:	Kamu Yönetimi	Statüsü:	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Doktora
Adı Soyadı:	Rasim Kaan YILMAZ									
Öğrenci No:	N18137627									
Anabilim Dalı:	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi									
Programı:	Kamu Yönetimi									
Statüsü:	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Doktora									
<p><u>DANIŞMAN GÖRÜŞÜ VE ONAYI</u></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: center;">Prof. Dr. Muhittin AÇAR</p> <p>Detaylı Bilgi: http://www.sosyalbilimler.hacettepe.edu.tr Telefon: 0-312-2976860 Faks: 0-3122992147 E-posta: sosyalbilimler@hacettepe.edu.tr</p>										



**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
ETHICS COMMISSION FORM FOR THESIS**

**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date: 24/01/2022

Thesis Title: "Favoritism in Higher Education in the World and in Turkey"

My thesis work related to the title above:

1. Does not perform experimentation on animals or people.
2. Does not necessitate the use of biological material (blood, urine, biological fluids and samples, etc.).
3. Does not involve any interference of the body's integrity.
4. Is not based on observational and descriptive research (survey, interview, measures/scales, data scanning, system-model development).

I declare, I have carefully read Hacettepe University's Ethics Regulations and the Commission's Guidelines, and in order to proceed with my thesis according to these regulations I do not have to get permission from the Ethics Board/Commission for anything; in any infringement of the regulations I accept all legal responsibility and I declare that all the information I have provided is true.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname:	Rasim Kaan YILMAZ
Student No:	N18137627
Department:	Political Science and Public Administration
Program:	Public Administration
Status:	<input checked="" type="checkbox"/> MA <input type="checkbox"/> Ph.D. <input type="checkbox"/> Combined MA/ Ph.D.

ADVISER COMMENTS AND APPROVAL

Prof. Dr. Muhittin ACAR