

Etik Dışı Kayırmacılığın Örgütsel Etkileri: Belediyelerde Nepotizm Uygulamaları

Meryem Arslan¹

“Çalışmadan, yorulmadan ve üretmeden, rahat yaşamak isteyen toplumlar; evvela haysiyetlerini, sonra hürriyetlerini daha sonra da istiklal ve istikballerini kaybetmeye mahkûmdurlar.”

Mustafa Kemal ATATÜRK

Özet

Kamu yönetiminde etik ilkelerin varlığı ve özellikle belediyelerde bu ilkelerin uygulanması sürdürülebilir kamu hizmet sunumu, güvenilir ve adil bir kamu yönetimi yapısı için önemlidir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma ve çeşitlik ilkeleri temelinde kurulan bir belediye yönetim yapısı halkın kamu yönetimine güven duymasını beraberinde getirecektir.

Son dönemlerde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve sosyal medya kullanıcı sayısının artması ile birlikte belediye faaliyetlerinin daha fazla takip edilmesi mümkün olmuştur. Özellikle seçim dönemlerinde işe alım veya terfi süreçlerinde belediyelerin akraba kayırmacılığı olarak tanımlanan nepotizm uygulamalarına yer vermesi liyakat ilkesini uygulamaması halkın kamu yönetimine olan güvenini sarsmaktadır. Belediyelerin kamu kurumu olmaları nedeniyle etik ilkelere hassasiyetle uyması gerekmektedir. Bu bağlamda belediyelerde ve halkın her kesiminde etik kültürün yerleşmesi zaruridir. Yönetişim ve denetim mekanizması da bu kültürde yer alması gereken esas unsurlar arasındadır.

Bu doğrultuda bölümde nepotizm konusu ele alınarak ilişkili kavramlara, nepotizmin verdiği zararlara değinilmiş, mevzuat, istatistiki veriler, belediyelerde görülen örnek nepotizm uygulamalarına yer verilmiştir. Kamu Görevlileri Etik Kurulunun 18.10.2022 tarih 2022/165 sayılı İlke Kararı kapsamında Yerel Yönetim Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkelerine, Kamu Görevlileri Etik Kurulunun etik konusunda yaptığı çalışmalara

1 Doç. Dr., Daire Başkanı, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, meryemarslan1934@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-2877-0256

değiniştir. Bölüm nepotizm uygulamasının etik ilkelere, kamu yararına, topluma, kamuya duyulan güvene zarar verdiğini literatür taraması ile ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda etik davranış sergileyen kamu görevlilerinin teşvik edilmesi, Kamu Görevlileri Etik Kurulu kararlarının yaptırım içermesi, etik ihlalde bulunan kamu görevlileri hakkında disiplin cezalarının uygulanması, taşeron firmalar üzerinden yapılan personel alımlarının denetlenmesi, ihtiyaç analizi doğrultusunda personel alımı olup olmadığının analiz edilmesi, toplumda nepotizmin olağan hale gelmemesi ve beyin göçüne neden olmaması için etik kültürün yerleşmesi, sadece kamu kurumlarının değil özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da bu alanda gerçekleştirilen personel alımlarına karşı işbirliği halinde faaliyet göstermesi gerekmektedir.

1. Nepotizm ve İlişkili Kavramlar

Nepotizm 15. Yüzyılda Papa IV. Sixtus tarafından başta yeğenleri olmak üzere aile bireylerini kayırmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır (Merriam Webster, 2025; Britannica, 2025). Akrabaları kayırma olarak tanımlanan nepotizm Latince kökenli bir kelimedir (Gökcyer ve Demir, 2024:47). Latince nepotem, torun, yeğen kelimelerinden türemiştir. Özellikle yüksek makamlara yapılan atamalarda akrabalara tanınan ayrıcalık olarak tanımlanmaktadır (Etymonline, 2025).

Nepotizm kelimesi Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2025). Cambridge Sözlükte ise kişinin gücünü veya nüfuzunu kullanarak aile üyeleri için iyi pozisyonda işler sağlama, haksız avantajlar elde etme olarak tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, 2025). Kamu görevlerine yapılan atama ve terfi işlemlerinde akrabalık veya tanıdık ilişkilerine öncelik verilerek kamu kaynaklarının kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014:179).

Nepotizm, akrabalık kaynaklı bir kayırmacılık türüdür ve adalet duygusunu zedelemektedir (Yavuz ve Güçer, 2021:356; Kılınçarslan, 2019). Her kurumda ve her süreçte görülebilen liyakat ilkelerine ehemmiyet vermeyen, rasyonel olmayan ve toplumlar arası rekabeti zayıflatan çağ dışı bir uygulamadır.

Nepotizm kayırmacılık türleri arasında yer alan bir kavramdır. Bir kimsenin liyakat esas alınmadan politikacı, bürokrat vb. kamu görevlileri ile akrabalık ilişkilerinden yola çıkılarak devlet dairesinde işe alınması, terfi ettirilmesidir. Geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olduğu toplumlarda nepotizm yaygındır. Akrabalık bağı kişiye ayrıcalıklı davranma zorunluluğunu

getirmektedir. Bu düşünceden hareketle akrabalar kayırılmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013:470).

Akrabalık yerine eş, dost, arkadaş ilişkilerinin (aynı okulu bitirme, aynı derneğe üye olma vb.) esas alınmasına ise *kronizm* adı verilmektedir. Toplumda çeşitlik ilkesini zedeleyen başka bir kayırmacılık türüdür. *Hemşehricilik*, aynı memleketten olma durumu, kronizmin özel bir çeşidi olarak ele alınmaktadır (Aktan, 2018:81-82; Meriç ve Erdem, 2013:470).

Siyasal kayırmacılık ise siyasal partilerin iktidar olduktan sonra fayda gördükleri seçmenlerine ayrıcalık tanınmaları, bu kişileri ödüllendirmeleri, haksız menfaat sağlamaları olarak tanımlanmaktadır. Partizanlık veya siyasal yandaşlık olarak isimlendirilebilmektedir. Kamu idaresinde her seviyede görülebilen bir durumdur. Özellikle belediyelerde kamu kaynaklarının israfıyla sonuçlanan yaygın bir kayırmacılık türüdür.

Siyasal kollamacılık siyaset biliminde siyaset adamlarının kendi partililerini kayırmaları, gözetmeleri anlamına gelmektedir. Partiler seçimleri kazandıktan sonra kendi parti mensuplarını kamudaki kadrolara yerleştirmekte veya yeni kadro ihdası ile istihdam sağlamaktadır (Aktan, 2018:82).

Nepotizm uygulamalarının olduğu kurumlarda insan kaynakları birimi verimli çalışmamaktadır. Bu kurumlarda çalışanlarda motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, kuruma bağlılığın az olması, verim düşüklüğü, kurumu şikayet etme vb. eğilimler gözlenmektedir. Nepotizm adalet duygusunu zedelemektedir. Araştırmalara göre nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında ters yönlü bir bağ vardır. Nepotizm performans düşüşüne neden olduğu için kurumların başarısız olmasında etkili bir faktördür (Karacağözü ve Yörük, 2012:45-60; İşçi vd., 2013:78). Nepotizm konusunda 280 öğretim üyesini örneklem alan araştırma sonucuna göre akademisyenlerin nepotizm deneyimleri arttıkça çalıştıkları kuruma güvenleri azalmaktadır (Gökçer ve Demir, 2024:47). Nepotizm aile işletmelerinde de sağlıklı bir çalışma ortamı oluşmasının önüne geçmektedir. Akrabalar arasında kuşaklar arası çatışma, bazı akrabalara daha ayrıcalıklı davranılması vb. problemler ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kılınçarslan, 2019:141).

2. Nepotizme İlişkin Etik Mevzuat

Vatandaşın devlete güvenmesi, kamu yararının esas alınması, hesap verebilirlik, saydamlık, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı etik temeli güçlendirmektedir (Akdeniz, 2016:112). Yönetim alanında etik, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunumu için gerekli bir husustur (Çevikbaş, 2006:265). Ülkemizde etik alanda yer alan mevzuat uygulamaları; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza

Kanunu, 2531 sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun, 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Eylem Planında Yerel yönetimlerde seçimle işbaşına gelenler için etik ilkelerin belirlenmesi² olarak belirlenmiştir (Akdeniz, 2016:31-33).

Ülkemizde Kamu Görevlileri Etik Kurulu etik davranış ilkelerine uyulmasını sağlamak amacıyla 2004 yılında 5176 sayılı kanunla kurulmuştur. Bu ilkeler; saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme vb. şeklinde sıralanmaktadır (Yörükoğlu, 2012:278-279). Kurul etik -davranış ilkelerinin ihlâli durumunda re' sen veya başvuru üzerine gerekli incelemeleri başlatmaktadır. Kurulun birincil amacı kamuda etik kültürün yerleştirilmesini sağlamaktır, mahalli idareler kapsamında yer alan belediyeler de kurulun inceleme yetkisindedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2025). 13.04.2005 tarih ve Resmî Gazete 25785 sayılı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 14. Maddesinde Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması başlığı altında "Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar, akraba, eş, dost ve hem şehri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar." (Akdeniz, 2016:41). Bu hüküm ile nepotizm kamu kurumlarında yasaklanmıştır.

Kamu Görevlileri Etik Kurulunun 18.10.2022 tarih 2022/165 sayılı İlke Kararı kapsamında Yerel Yönetim Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri tespit edilmiş ve 01.03.2024 tarihine kurulun internet sitesinde yayınlanmıştır. Buna göre (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2024):

- I. Kamu hizmetlerinin etik ilkeler ve standartlar çerçevesinde sunulması tarafsızlık ve kamu yönetimine güven duyulması açısından önem arz etmektedir.
- II. Yerel yönetimlerde ise her düzeyde kamu görevlisinin etik ilkelere uygun davranması kaynakların israf edilmemesi noktasında önem arz etmektedir.
- III. Yerel yönetimlerde de kamu yararı doğrultusunda hareket edilmesi kamu yönetimine güven duyulması açısından önem arz etmektedir.

2 İşçileri Bakanlığı tarafından üstlenilmiştir, 30 Nisan 2016 tarih ve 29699 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

IV. 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 1. Maddesinde saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararı ilkeleri doğrultusunda uygulamaları denetlemek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulduğu ikinci fıkrada ise kanun kapsamında mahalli idareler ve bunların birliklerinin sayıldığı görülmektedir.

25.04.2005 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te düzenlenen etik ilkeler bağlamında Yerel Yönetim Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 25.05.2004 tarih ve 5176 sayılı kanunun 3. Maddesi gereğince 18.10.2022 tarihinde oybirliği ile kabul edilen 2022/1665 karar numarası ile kabul edilen aşağıdaki ilkeler tüm yerel yönetimler kamu görevlileri tarafından benimsenmeli, iş ve işlemlerde uygulanmalıdır (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2024):

- Saydamlık: Bilgi edinme hakkı çerçevesinde iş ve işlemler ile ilgili olarak halkın bilgilendirilmesini ifade eden ilkedir. Nepotizmin önlenmesi ve işe alım süreçlerinde öncelikli olarak uygulanması gereken bir ilkedir.
- Katılımcılık: Alınacak kararlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenecek olan tarafların katılımı, katkısı esas alınmalıdır. Bu ilke de katılımcıların tarafsız bir şekilde sürece dâhil edilmesi esas alınmalıdır.
- Hukukun üstünlüğü: Hizmet sunumunda mevzuat çerçevesinde, kamu yararını gözeterek uygulamalar yapmayı, yargı kararları doğrultusunda iş ve işlemleri yerine getirmeyi, yasaları yok sayan kişisel kararlardan kaçınmayı ifade eden bir ilkedir. Belediyeler personel işe alımlarında bu ilkeyi göz önüne alarak nepotizm uygulamalarının önüne geçmelidir.
- Hesap verebilirlik: Hizmet sunumunun etik ilkelere uygunluğunun sağlanması, yolsuzluk vb. suçların önlenmesi için gerekli tedbirleri almalıdır. Nepotizmin yaygın olduğu belediyelerde bu alanda gerekli tedbirlerin alınmasında sorunlar yaşanmaktadır.
- Yerel halkın ihtiyaçlarına duyarlı olma: Bu ilke de kamu yararı ve halkın ortak ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar yapılması esastır. İmar, planlama ve ruhsatlandırma hizmetlerinde bu ilkeye uyulmaması kamu yararı ilkesine de zarar vermekte kamu kurumlarına olan güveni zedelemektedir. Nepotizmin yaygın olduğu belediyelerde bu ilkenin tam olarak uygulanması için denetim mekanizmasına ağırlık verilmelidir.

- Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı: Kamu kaynakları belirli bir kalite standardında olan kamu hizmetlerine özgülenmelidir. Bu standartlara uyulması için nepotizmden uzak durulması gerekmektedir.
- Adil ve eşit kamu hizmeti sunma: Yerel yönetimlerde görev yapan kamu görevlilerinin kamu hizmet sunumunda ayrımcılık yasağına uymaları gerekmektedir. Siyasi açıdan tarafsızlık yasal bir zorunluluktur. Kamu hizmeti belirli kişi, grup ve firmalara kayırma amacıyla tahsis edilemez. Nepotizmin yaygın olduğu belediye yönetimlerinde bu ilkenin zarar görmesinin önüne geçilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Kurum itibarını koruma: Kamu görevlilerinin görev yaptığı kurumun itibarını ve güvenilirliğini koruması esastır. İtibarı zedeleyecek tutum ve davranışlardan kaçınılması gerekmektedir. Nepotizm dolayısı ile işe alımların olduğu belediyelerde kurum itibarı işe alımların duyulması ile birlikte zedelenmektedir.
- Çıkar çatışmasından kaçınma: Kamu görevlilerinin şahsi yararına veya yakınlarının yararına yönelik iş ve işlemlerde bulunması, ayrıcalık sağlaması yasaktır.
- Hediye ve menfaat kabul etmeme: Kamu görevlileri “hizmetten yararlananlardan, kurumla iş ilişkisi olanlardan kendisi veya yakını için gelecekte” “istihdam vaadi” talep veya kabul etmezler. Kamu görevlisinin işe aldığı akraba ile herhangi bir menfaat ilişkisi olup olmadığı bu ilke kapsamında incelenmelidir.
- Kamu görevlileri görev nedeniyle edinilen bilgilerin gizliliğini korumak zorundadır.
- Kamu görevlileri “Saygılı” davranma ilkesine uymak zorundadır.
- Liyakat ilkesi: Belediyelerde çalışan kamu görevlileri görevlendirme ve personel alımlarında kurum ihtiyacını baz alarak liyakat ilkesine uygun davranmak zorundadır. Fırsat çeşitliğini engelleyen davranış ve uygulamalardan kaçınmak zorundadırlar. Belediyeler personelleri yetkinliklerine uygun olarak çalıştırılmak zorundadırlar. Kurum içi yükselme süreçlerinde nitelikli personel seçimine ve adil davranılmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

İstisnai kadrolara yapılan atamalarda ve sözleşmeli alımlarda takdir yetkisi hizmet gerekleri ve etik ilkeler doğrultusunda kullanılmalıdır. Ancak uygulamada bu ilkenin bu doğrultuda kullanılıp kullanılmadığı denetlenmelidir.

Nepotizm bu ilkeye açıkça aykırı uygulamaları içermektedir.

- İnsan haklarına saygılı davranma ilkesi: Bu ilke ile hedeflenen insan hak ve özgürlüklerine saygılı davranışlarda bulunma, iş arkadaşlarına karşı psikolojik yıldırma, baskı, şiddet vb. uygulamalardan kaçınılmasıdır. Nepotizm ile işe alınanların bu ilkeye uyup uymadıklarının denetlenmesi gerekmektedir.

13.04.2005 tarih ve 25785 Resmî Gazete Sayısı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te Ek 2'de sayılan Kamu Görevlileri Etik Kurulunun Yetki Alanına Giren En Az Genel Müdür, Eşiti ve Üstü Kamu Görevlileri aşağıda sıralanmıştır (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2025):

- Büyükşehir Belediye Başkanı
- İl ve İlçe Belediye Başkanları
- Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreteri ve Genel Sekreter Yardımcıları
- Büyükşehir Belediyesi ve Bağlı Kuruluşları Genel Müdürü
- Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanı
- İl Belediye ve İl Özel İdare Birlikleri ile bunların Üst Birlik Başkanları
- Büyükşehir Belediye Şirketleri Genel Müdürleri, Yönetim ve Denetim Kurulu Üyeleri
- Büyükşehir sınırları içindeki Belediye Başkanları

Yukarıda sıralanan unvanlardaki görevlilerin etik dışı davranışlarından dolayı Kamu Görevlileri Etik Kuruluna şikâyet edilmesi mümkün iken kamu görevlilerinin etik algısına ilişkin yapılan alan araştırmasında; kamu görevlilerinin etiğe yönelik mevzuattan haberdar olmadıkları, belediye çalışanlarının yönetmelik konusunda bilgi sahibi olmadıkları, Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun görev ve faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmadıkları ortaya konulmaktadır (Usta ve Kocaoğlu, 2015:171-172).

3. İstatistikler

Etik ilkelere uyan kamu kurumlarının varlığı toplumsal adaletin sağlanması açısından önemlidir. Bu doğrultuda Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurumlara eğitimler vermekte, etik ihlali iddialarını incelemekte, etik ilkelere uyulması için çalışmaktadır. Aşağıda Kamu Görevlileri Etik Kurulunun yapmış olduğu çalışmalara ilişkin veriler paylaşılmıştır.

Tablo 1. Etik Eğitimi Verilen Kurumlar ve Personel Sayısı

Kamu Görevlileri Etik Kurulu Tarafından Etik Eğitimi Verilen Kurumlar ve Personel Sayısı						
	Bakanlıklar	Bağlı/İlgili Kurum ve Kuruluşlar	Valilikler/ Kaymakamlıklar	İl ve İlçe Belediyeleri	Diğer (Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Üniversiteler vb.)	Toplam Kişi Sayısı
2008	500	475	100	65	150	1290
2009	1415	1252	1000	2150	1098	7015
2010	160	4127	2081	410	1284	8062
2011	2780	535	963	733	1283	6294
2012	529	1577	360	1125	668	4259
2013	800	620	80	880	285	2665
2014	1904	891	450	360	60	3665
2015	1491	800	0	325	92	2708
2016	230	664	504	505	287	2190
2017	224	627	20	566	60	1497
2018	345	2170	60	245	55	2875
2019	408	1386	450	1483	205	3932
					Toplam	46452

Kaynak: Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2020

Tablo 1’de görüldüğü üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından kamu kurumlarına yönelik olarak 2008-2019 yılları arasında 46.452 adet eğitim verilmiştir. Nepotizmin yaygın olarak görüldüğü il ve ilçe belediyelerine verilen eğitim sayısı toplamda 8.847 adettir. Eğitimlerin %19,04’ü belediyelere verilmiştir.

Tablo 2. Etik İhlali Kararı Verilen Belediye Personeli Sayısı

Kamu Görevlileri Etik Kurulu Tarafından Etik İhlali Kararı Verilen Belediye Personeli Sayısı					
	Büyükşehir Belediye Başkanı	Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreteri	Büyükşehir Belediyesi Genel Sek. Yrd.	İl Belediye Bşk.	İlçe Belediye Bşk.
2008	1				
2009	1				1
2010					6
2011				1	4
2012				1	4
2013				1	3
2014				1	2
2015				2	2
2016				1	3
2017	1				2
2018	1	1			
2019					2
Toplam	4	1	0	7	29

Kaynak: Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2020

Tabloda Kurul tarafından etik ihlali yapıldığına dair karar verilen belediye personeli sayısı dağılımına bakıldığında ilçe belediye başkanı sayısının büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediyesi genel sekreteri ve genel sekreter yardımcısı ile il belediye başkanından dikkat çekici oranda fazla olduğu görülmektedir.

2005-2019 yılları arasında Kamu Görevlileri Etik Kuruluna yapılan başvuru sayısına bakıldığında ise büyükşehir belediye başkanı ile ilgili başvuruların 31, büyükşehir belediyesi genel sekreteri ile ilgili başvuruların 5, büyükşehir belediyesi genel sekreter yardımcısı ile ilgili başvuruların 4, il belediye başkanı ile ilgili 26, ilçe belediye başkanı ile ilgili 138 adet olduğu görülmektedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2020).

2005-2019 yılları arasında yapılan başvuruların konularına göre dağılımına bakıldığında ise 13.04.2005 tarih ve Resmî Gazete 25785 sayılı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları

Hakkında Yönetmelik'in 9 ve 21. maddelerine³ aykırılık kapsamında Kayırmacılık/Ayrımcılık İddiaları başlığı altında 380 adet başvurunun yapıldığı görülmektedir. Toplam 2464 olan başvurunun %15,42'sinin Kayırmacılık/Ayrımcılık İddiaları başlığı altında yapıldığı görülmektedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2020).

4. Belediyelerde Nepotizm ve Örnekleri

Adil bir kamu yönetimi yapısı oluşturulması için hesap verebilirlik, şeffaflık, açıklık vb. ilkelere riayet edilmesi önemli olduğu kadar etik ilkelere uyulması da önemlidir. (Zeren ve Bilken, 2021:31). Etik alanında toplumda her geçen gün artan hassasiyet kamu yönetimlerini ve etik dışı uygulamalarla gündeme sıkça gelen belediyeleri etik yönetim anlayışına sahip olmaya zorlamaktadır. Yönetime güven duyulması, etkin ve verimli hizmet sunumu yönetime katılım sağlayan vatandaşların varlığı ve denetimle mümkün olabilmektedir (Kılavuz, 2002:264).

Belediye gibi nepotizmin yoğun olarak görüldüğü kamu kurumlarında personel istihdamında 657 sayılı Devlet Memurluğu Kanunu esas alınmaktadır. Buna göre memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi statüsünde personel istihdamı gerçekleştirilmektedir. Taşeron işçi istihdamı 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında gerçekleştirilmekte ve ihale konusundan farklı alanlarda istihdam edilebilmektedir. Son yıllarda taşeron işçi alımında artış yaşanması ile birlikte (2010-2016 yılları arasında %146 oranında artış göstermiştir) seçim sonrası kadrolaşmaya imkân tanınmaktadır (Kavili Arap, 2018:124,129).

Belediyelerde seçim dönemlerinde yoğun olmak üzere personel devir oranlarında artış yaşanmaktadır. Bu artış akraba alımları gibi liyakatsiz ve etik dışı atamalara, taşeron işçilerin kadrolu yapılmasına, işe alımlarda aracılardan rol almasına ve sonuç olarak kamu hizmet sunumunun etkin ve

3 Dürüstlük ve tarafsızlık Madde 9 — Kamu görevlileri; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler, görevlerini yerine getirirken ve hizmetlerden yararlandırımda dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri sebeplerle ayırım yapamazlar, insan hak ve özgürlüklerine aykırı veya kısıtlayıcı muamelede ve fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalarda bulunamazlar. Kamu görevlileri, takdir yetkilerini, kamu yararı ve hizmet gerekleri doğrultusunda, her türlü keyfilikten uzak, tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine uygun olarak kullanırlar. Kamu görevlileri, gerçek veya tüzel kişilere öncelikli, ayrıcalıklı, taraflı ve eşitlik ilkesine aykırı muamele ve uygulama yapamazlar, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef alan bir davranışta bulunamazlar, kamu makamlarının mevzuata uygun politikalarını, kararlarını ve eylemlerini engelleyemezler. Eski kamu görevlileriyle ilişkiler Madde 21 — Kamu görevlileri, eski kamu görevlilerini kamu hizmetlerinden ayrıcalıklı bir şekilde faydalandıramaz, onlara imtiyazlı muamelede bulunamaz. Kamu görevlerinden ayrılan kişilere, ilgili kanunlardaki hükümler ve süreler saklı kalmak kaydıyla, daha önce görev yaptıkları kurum veya kuruluştan, doğrudan veya dolaylı olarak herhangi bir yüklenicilik, komisyonculuk, temsilcilik, bilirkişilik, aracılık veya benzeri görev ve iş verilemez.

verimli görülmemesine, kamu yararı ilkesinin zedelenmesine, belediyelerin güvenilir kamu kurumu olmaktan uzaklaşmalarına yol açmaktadır (Zeren ve Bilken, 2021:48).

Yerel yönetimlerde etik dışı tutum ve davranışlar hem belediyelerin hem de yöneticilerin saygınlığını zedelemektedir. Etkin hizmet sunumunu ve kaynakların optimum kullanımını engellemektedir (Yatkın, 2008:211). Nepotizm belediyeler ve yerel halk açısından zarar verici, etik dışı bir uygulamadır.

Kamu görevlilerinin etik dışı davranışlarını konu alan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre belediyelerde kayırmacılığın yoğun olduğu, rüşvet ve yolsuzluk gibi suçların sıkça işlendiği, buna bağlı olarak halkın belediyelere olan güveninin oldukça düşük olduğu sonucuna varılmaktadır (Zeren ve Bilken, 2021:31). Belediyelerde norm kadro uygulamaları nedeniyle belediye şirketleri tarafından hizmet alımının gerçekleştirildiği ve bu yüzden de etik dışı davranışlarda artış olduğu sonucuna varılmaktadır (Zeren ve Bilken, 2021:47).

Belediyelerde görülen nepotizm örnekleri aşağıda açıklanmaktadır:

- İstisnai kadrolara yapılan atamalar: Özel kalem müdürlüklerine akraba atamalarının yapılması,
- Taşeron firmalar bünyesinde personel istihdamı: Taşeron firmalar bünyesinde belediye yöneticilerinin akrabalarının istihdam edilmesi, bu kişilere memurların yapabileceği işlerin yaptırılması,
- Taşeron firmalar bünyesinde personel istihdamının gün geçtikçe artış göstermesi: Hizmet sunumunda herhangi bir değişiklik söz konusu değilken personel sayısında sürekli artış yaşanması (Zeren ve Bilken, 2021:47).
- Kurul'un 2016/124 sayılı kararında: Belediye Başkan Yardımcısı'nın kızı özel Kalem Müdürlüğü kadrosunda istihdam edilmiş, sonrasında ise sınavsız olarak memuriyete geçişi sağlanmıştır. İnşaat Mühendisi, Harita Mühendisi, Sanat Tarihçisinin işe alım süreçlerinde Belediye Başkan Yardımcıları, Belediye Meclis Üyesi, Fen İşleri Müdürü'nün çocukları ve Belediye Başkanı'nın eşinin akrabası olmalarının etkili olduğu, Belediye Başkanı'nın bu usulü benimsediğine dair bir savunması olduğu rapor edilmiştir. Güven sarsıcı bu uygulamalar Yönetmeliğin 10, 13 ve 14. Maddelerine aykırılık teşkil ettiğine oy birliği ile karar verilmiştir.
- Kurul'un 2016/37 sayılı kararında: Belediye Başkanı'nın kız kardeşini Özel Kalem Müdürü yaptığı görülmektedir.

- Kurul'un 2016/45 sayılı kararında: Güven sarsıcı bu uygulamalar Yönetmeliğin 10⁴, 13⁵ ve 14. Maddelerine aykırılık teşkil ettiğine oy birliği ile karar verilmiştir (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Kamu Görevlileri Etik Kurulunun Nepotizm Uygulamasına İlişkin Tespiti

Kamu Görevlileri Etik Kurulu Karar No:2016/45			
Görevi	Eğitim Durumu	Statüsü	Belediye Yöneticileri ile Yakınlığı
Sosyolog	Lisans	Hizmet Alımı	Belediye Başkanının Eşi
Sosyal Destek Hiz. Müd. V.	Lisans	Söz. Personel	
Eğitmen	Lisans	Hizmet Alımı	
Büro Sorumlusu	Lisans	Söz. Personel	Belediye Başkanının Baldızı
Büro Elemanı	Lise	Hizmet Alımı	Belediye Başkanının Yeğeni
Büro Elemanı	Lise	Hizmet Alımı	Belediye Başkanının Yeğeni
Büro Elemanı	Meslek Yüksekokulu	Hizmet Alımı	Belediye Başkanının Yeğeninin Eşi
Büro Sorumlusu	Lisans	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Kardeşi
Büro Sorumlusu	Lise	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Kardeşinin Eşi
Mimar	Lisans	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Oğlu
Büro Elemanı	Lisans	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Yeğeni
Büro Sorumlusu	Lisans	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Kardeşi
Çevre Mühendisi	Lisans	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Gelini

4 Saygınlık ve güven

Madde 10 — Kamu görevlileri, kamu yönetimine güveni sağlayacak şekilde davranırlar ve görevin gerektirdiği itibar ve güvence layık olduklarını davranışlarıyla gösterirler. Halkın kamu hizmetine güven duygusunu zedeleyen, şüphe yaratan ve adalet ilkesine zarar veren davranışlarda bulunmaktan kaçınırlar.

Kamu görevlileri, halka hizmetin kişisel veya özel her türlü menfaatin üzerinde bir görev olduğu bilinciyle hizmet gereklerine uygun hareket eder, hizmetten yararlananlara kötü davranamaz, işi savsaklayamaz, çifte standart uygulayamaz ve taraf tutamazlar.

Yönetici veya denetleyici konumunda bulunan kamu görevlileri, keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunamaz, açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenleyemez, mevzuata aykırı olarak kendileri için hizmet, imkân veya benzeri çıkarlar talep edemez ve talep olmasa dahi sunulana kabul edemezler.

5 Çıkar çatışmasından kaçınma

Madde 13 — Çıkar çatışması; kamu görevlilerinin görevlerini tarafsız ve objektif şekilde icra etmelerini etkileyen ya da etkiliyormuş gibi gözüken ve kendilerine, yakınlarına, arkadaşlarına ya da ilişkide bulunduğu kişi ya da kuruluşlara sağlanan her türlü menfaati ve onlarla ilgili mali ya da diğer yükümlülükleri ve benzeri şahsi çıkarlara sahip olmaları halini ifade eder.

Kamu görevlileri, çıkar çatışmasında şahsi sorumluluğa sahiptir ve çıkar çatışmasının doğabileceği durumu genellikle şahsen bilen kişiler oldukları için, herhangi bir potansiyel ya da gerçek çıkar çatışması konusunda dikkatli davranır, çıkar çatışmasından kaçınmak için gerekli adımları atar, çıkar çatışmasının farkına varır varmaz durumu üstlerine bildirir ve çıkar çatışması kapsamına giren menfaatlerden kendilerini uzak tutarlar.

Büro Elemanı	Lisans	Hizmet Alımı	Başkan Yrd.nın Akrabası
Büro Elemanı	Lisans	Hizmet Alımı	Yazı İşleri Müd.nün Yeğeni

Kaynak: Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2025

Sonuç

Dünya toplumu yüzyıllardır gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe akrabaların kayırılması vakasına sahne olmaktadır. Türk Kamu Yönetimi Sistemi de tarih boyunca bu uygulamalara maruz kalmıştır. Liyakat ilkesinin zayıflaması ile birlikte kamu yararı ikincil öncelikli duruma düşmektedir. Kayırmacılık kamu yararının ortaya çıkmasını engellemektedir. Kamuya olan güven sarsılmakta yönetim yapısı zarar görmektedir. Bu durum Türkiye’de etik kültürün yerleşik hale gelmesini zorunlu kılmaktadır.

Öte yandan etik kültürün yerleşmesi için de kamu, özel ve sivil toplum örgütlerinin iş birliği içinde olması önerilmektedir (Altun vd., 2013:53). İşe alım ve terfi süreçlerinde liyakat, deneyim ve performans kriterleri esas alınmalıdır. Güçlü referans, eş, dost yakınlığı kıstas olmaktan çıkarılmalıdır (Gökkyer ve Demir, 2024:65). Nepotizm yapan kamu görevlilerinin ihbar edilmesi, disiplin cezası alması, etik dışı davranışların toplum tarafından kınanmasının sağlanması, etkin denetim mekanizması, hak arama mekanizmalarının etkin ve tarafsız işleyişi vb. uygulamalar nepotizm uygulamalarının azalmasını sağlamaktadır (Yörükoğlu, 2012:288, 290). Nepotizm sonucunda beyin göçü gerçekleşebilmektedir. Bunun sonucu olarak toplumun rekabet gücü azalmaktadır. Nepotizmin önüne geçebilmek için KPSS ile personel seçimine önem verilmelidir. KPSS’ye ek yetkinlikler için ise akrabalık değil mesleki yeterlilik ölçütleri değerlendirilmelidir (Özkanan ve Erdem, 2014:200). Kamu Görevlileri Etik Kurulu kararlarının yaptırımının olmaması etik dışı uygulamaların sonlanmasına ilişkin etkili bir sonuç elde edilmemesine yol açmaktadır. Bu anlamda disiplin cezalarının uygulanması ve kurul kararlarının kamuoyunun geniş kitlelerine duyurulması öneriler arasında yer almaktadır (Yüksel, 2005:113).

Taşeron firmalar üzerinden yapılan personel alımlarının denetlenmesi, ihtiyaç analizi doğrultusunda personel alımı olup olmadığının analiz edilmesi gerekmektedir. Etik davranan kamu görevlilerinin birilerinin akrabası olmadığı için mobinge maruz bırakılmasının önlenmesi, ödüllendirilmesi veya teşvik edici diğer politikaların uygulanması etik davranmayanların caydırıcı cezalara maruz bırakılması önemsenmelidir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2018). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma içinde C. C. Aktan (Ed.), Yolsuzlukla mücadele stratejileri (ss. 75-93). Ankara: Hak-İş.
- Altun, M., Sayer, A. & Barutçu, A. (2013). Kamu görevlileri etik kurulu kararları ışığında kamuda görülen etik dışı davranışlar ve yolsuzluklar. Sayıştay Dergisi, Sayı: 91:33-55.
- Britannica. (2025). Sixtus IV, <https://www.britannica.com/biography/Sixtus-IV>
- Cambridge Dictionary. (2025). Nepotism, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/nepotism>
- Çevikbaş, R. (2010). Yönetimde etik ve yozlaşma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1):265-289.
- Etymonline. (2025). Nepotism, <https://www.etymonline.com/word/nepotism>
- Gökçer, N., & Demir, Y. (2024). Öğretim üyelerinin algılarına göre nepotizm ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi. Journal of Educational Reflections, 8(1):47-67.
- İşçi, E., Bal Taştan & S., Kozal, A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: Hastane çalışanları örneği. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1):61-83.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2020). 2005-2020 yıllarına ait kamu görevlileri etik kuruluna yapılan başvuruların istatistik bilgileri, <https://www.etik.gov.tr/raporlar/istatistiki-veriler/>
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2025). Etik İhlal Kararları, <https://www.etik.gov.tr/kararlar/etik-ihlal-kararlari/>
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2025). Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, <https://www.etik.gov.tr/mevzuat/yonetmelikler/>
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2024). Yerel yönetim kamu görevlileri etik davranış ilkeleri, <https://www.etik.gov.tr/icerikler/yerel-yonetim-kamu-gorevlileri-etik-davranis-ilkeleri/>
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2025). Kurul Hakkında, <https://www.etik.gov.tr/kurumsal/kurul-hakkinda/>
- Karacaoğlu, Y. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14(3):43-64.
- Kavili Arap, S. (2018). Yerel yönetimlerde personel sistemi üzerine bir çözümleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(1):119-141.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16,No:2.

- Kılınçarslan, Ö. (2019). Aile işletmelerinin devamlılığında nepotizmin rolü ve nepotizm uygulamalarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(3):467-498.
- Merriam Webster. (2025). Nepotism, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/nepotism>
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (20):179-206.
- TDK. (2025). Nepotizm, <https://sozluk.gov.tr/>
- Usta, S., & Kocaoğlu, M. (2015). Kamu yönetiminde etik davranış ilkeleri: Kırşehir Belediyesi çalışanlarının etik algıları üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(3).
- Yatkin, A. (2008). Etik düşünce ve davranışın yerel yönetimlerde hizmet verimliliğinin artırılmasında rolü ve önemi (Elâzığ Belediyesi örnek alan araştırması). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1):211-231.
- Yörükoğlu, F. (2012). Türkiye’de metropoliten yönetimler ve etik değerler açısından bir inceleme. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11(40):268-292.
- Yüksel, C. (2005). Devlette etikten etik devlete: Kamu yönetiminde etik, TÜSİAD devlette etik altyapı dizisi, No 2.
- Zeren, H. E., & Bilken, M. (2021). Türkiye’deki belediyelerde etik dışı davranışlara ilişkin literatür taraması. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2):31-54.

