

## Türk Kamu Personel Sistemine Bütünsel Bir Bakış

### *A Holistic Overview of the Turkish Public Personnel System*

Ali GÜNEYİ\*

#### Özet

Kamu yönetiminde başarı sağlanması büyük ölçüde kamu personelinin yetkinliği ve kamu insan gücünün etkin ve verimli kullanılması ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle kamu yönetiminde istenilen hedeflere ulaşılması için iyi bir kamu personel sisteminin tesis edilmesi ve işletilmesi gerekir. Geçmişten günümüze süregelen sorunlar göz önüne alındığında Türk kamu yönetiminin bu konuda başarılı bir sınav verdiği söylenemez. Hem betimleyici hem de açıklayıcı nitelikteki bu çalışmada Türk kamu personel sisteminin genel bir değerlendirmesi yapılarak kamu personel yönetiminde istenilen seviyeye ulaşamamasının nedeni sorgulanmıştır. Bu kapsamda konuyla ilgili alanyazın, raporlar ve mevzuatın incelenmesi suretiyle “Türk kamu personel yönetiminde mevcut durum nedir?” ve “kamu personel yönetiminde neden başarı sağlanamamaktadır?” sorularına cevap aranmıştır.

Çalışmada öncelikle dünyada kamu personel yönetimi konusundaki değişim ve dönüşüm kısaca değerlendirilmiş, sonrasında Türk kamu personel sistemine yönelik konular kamu personelinin sayısal görünümü, kamu istihdamının görünümü, kamu personel sisteminin temel ilkeleri ve diğer hususlar başlıkları altında tartışılmıştır. Devlet Memurları Kanunu’nda Türk kamu personel sisteminin temel ilkeleri “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” olarak ifade edilmiş olmakla birlikte bu çalışmada kamu personel sistemi “eşitlik” ilkesi kapsamında da değerlendirilmiştir. Çalışmada çözüm önerilerine yönelik ayrıntılı bir tartışmaya girilmemekle birlikte öncelikli olduğu değerlendirilen bazı konularda öneriler sunulmuştur.

\* Dr., Herhangi bir kuruma bağlı değildir, <https://orcid.org/0000-0001-9984-8420>.

**Geliş/Submitted:** 10.09.2024 | **Kabul/Accepted:** 17.12.2024

**Atıf/Cite:** Güneyi, A. (2024). Türk Kamu Personel Sistemine Bütünsel Bir Bakış. *Publicus*, (2). 32-82.

Kamu personelinin sayısal görünümüyle ilgili ön plana çıkan tespit kamu personeline yönelik nitelikli veri eksikliğidir. Bu durum sistemin problemlerinin analiz edilebilmesi açısından önemli bir sorundur. Bu yönüyle “veri belirsizliği” sistemin sorunlarından biri olmanın yanında kamu personel yönetiminde neden başarılı olunamadığı sorusunun cevaplarından da biridir.

Kamu istihdamıyla ilgili dikkat çekilen problemlerden biri mevcut durum itibariyle kamuda istihdam şekillerine yönelik bir karmaşanın hüküm sürüyor olmasıdır. Sonradan yapılan statü değişiklikleri sistemi daha da karışık hâle getirmektedir. Bu durumda kamuda aynı veya benzer görevleri yerine getiren kamu personelinin farklı güvence ve özlük haklarına sahip olması eşitlik ilkesi açısından önemli bir problemdir. Bu bağlamda kamu istihdamındaki mevcut karmaşanın giderilmesi öncelikle çözüm üretilmesi gereken sorunlardan biridir. Bu çalışmada, kamuda istihdam şekillerine yönelik bir sadeleşme ve standartlaşmaya gidilmesinin yanında hâlihazırda sürekli işçi statüsünde istihdam edilen personelin memurlarla aynı mevzuata tabi olacak şekilde mevcut memur sınıflandırma sistemi içerisine dâhil edilmesi önerilmiştir.

Türk kamu personel sisteminin kariyer ilkesi açısından dönüşümü, kamuda istihdam şekillerinin çeşitlenerek esnek istihdamın yaygınlaşması ve üst kademe kamu yöneticiliği kadro ve pozisyonlarına yapılan atamalarda kariyer sisteminden uzaklaşılması neticesinde söz konusu ilkedeki kopuş şeklinde özetlenebilir. Kamuda liyakate dayalı bir yönetimin tesis edilmesi konusunda da başarılı olunamamış, bunun yanında mevzuatta liyakat sistemiyle uyumlu olmayan değişiklikler yapılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre kamu personel yönetiminde yeterli seviyede başarı sağlanamamasının en önemli nedeni siyaset kurumunun bu konuda gerekli adımları atmamasıdır. Siyasetten kaynaklanan sorunlar sadece kamu personel yönetimi ile sınırlı değildir. Bu nedenle Türk kamu yönetiminin siyasetle ilgili sorunlarının ayrıntılı olarak ayrıca incelenmesi gerekir. Bunun dışında, kamu personel sisteminin problemlerinin çözülebilmesi için öncelikle sistemi sahiplenecek ve konuyla ilgili faaliyetleri bilimsel esaslar ışığında süreklilik arz edecek şekilde yerine getirecek güçlü bir merkezi personel kurumu teşkil edilmelidir. Araştırmacıların da kamu personel sistemi ve kamu yönetiminin diğer alanlarındaki problemlere yönelik daha fazla sorumluluk alması gerektiği değerlendirilmektedir. Bunun yanında akademisyenler ile uygulayıcılar arasında iş birliği geliştirilerek ortak çalışmalar yapılması, teori ve uygulamanın birlikte değerlendirilmesi suretiyle etkin çözümler üretilmesine katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi, Kamu Personel Sistemi, Kamu Personeli, Kamu İstihdamı

### **Abstract**

Success in public administration is largely related to the competence of public personnel and the effective and efficient use of that workforce. In other words, the establishment and operation of a good public personnel system is crucial for achieving the desired goals in public administration. However, it cannot be said that the Turkish public administration has been successful in this respect. This study, which is both descriptive and explanatory, provides a general assessment of the Turkish public personnel system and examines the reasons behind the failure to achieve the desired level of public personnel management. In this context, by analyzing the relevant literature, reports and legislation, the study investigates the questions “What is the current situation of public personnel management in Türkiye?” and “Why is success not being achieved in public personnel management?”.

The study begins with a brief assessment of the transformation of public personnel management in the world and then discusses the issues related to the Turkish public personnel system, focusing on a numerical and structural overview of public employment and the basic principles of the public personnel system. Although the basic principles of the Turkish public personnel system are identified in the Civil Servants Law as “classification”, “career” and “merit”, the study also examines the public personnel system in the context of the principle of “equality”.

The most striking observation regarding the numerical view of public employment is the lack of adequate data on public servants. This is a critical challenge for analyzing the problems of the Turkish public personnel system. In this respect, “data uncertainty” is not only one of the problems of the system, but also one of the answers to the question of why public personnel management is not successful.

One of the problems identified in relation to public employment is the confusion over the forms of employment in the public sector. Subsequent legislative changes to the status of public employees further complicate the system. The study proposes that, in addition to simplifying and standardizing the forms of employment in the public sector, those currently employed as permanent workers should be included in the existing civil servant classification system and be subject to the same legislation as civil servants.

The transformation of the Turkish public personnel system in terms of the career principle can be summarized as a break with this principle. This is due to the

---

diversification of forms of employment in the public sector and the widespread use of flexible employment, as well as the departure from the career system for appointments to senior public official posts and positions. The establishment of a merit-based administration in the public sector has also been unsuccessful, and legislation has been amended in ways that are incompatible with the merit system.

According to the findings of the study, the main reason for the lack of success in the public personnel system is the failure of the political institution to make the necessary regulations in order to solve the problems. Apart from this, a strong central personnel institution should be considered as a solution to take responsibility for the system and carry out the related activities in a continuous manner in the light of scientific principles. Besides, the scholars should take more responsibility for the problems in the public personnel system and other areas of public administration. In addition, the integration of theory and practice by developing links between scholars and practitioners and conducting joint studies will contribute to solving the problems.

**Keywords:** Public Administration, Public Personnel Management, Public Personnel System, Public Personnel, Public Employment

## Giriş

Publicus'un ilk sayısının "Amaç ve Kapsam" bölümünde (2024, s. v) kamu yönetiminin sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olduğuna dikkat çekilerek, güncel kamu yönetimini değerlendiren çalışmaların tarihsel perspektif ve değişim süreci göz önüne alınarak yapılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Kamu yönetiminin önemli unsurlarından biri olan kamu personel sistemi de kamu yönetimi doktrinindeki dönüşüm, toplumsal ve siyasal yapıdaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler gibi farklı etkenlere bağlı olarak değişen dinamik bir yapıdadır. Bu süreç içerisinde değişmeyen hususlardan biri, hem kamu politikalarına yön verecek hem de kamu hizmetlerini en uygun şekilde yerine getirecek ehil kamu personeline duyulan ihtiyaçtır.

Kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasına öncülük eden çalışmalardan biri olan ve siyaset yönetim ayrılığını öngören Woodrow Wilson'un (1887) "Yönetimin İncelenmesi" isimli makalesinde kamu idaresinin siyasetten farklı bir faaliyet alanı olduğuna işaret edilmiştir. Wilson'a (1887, ss. 199-200) göre sayıca çoğalan ve gittikçe daha zor ve karmaşık hâle gelen devlet görevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için kamu yönetimiyle ilgili konular üzerinde çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu durum hem kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak ele alınmasını gerekli kılmakta hem de devlet yönetiminde uzmanlığı ve devamlılığı temsil eden kamu personelinin önemine işaret etmektedir. 2024 yılına gelindiğinde Wilson tarafından ifade edilen bu hususların hâlen geçerliliğini koruduğu, hatta işinin ehli kamu personeline duyulan ihtiyacın daha da arttığı görülmektedir. Nitekim alanında uzman ve nitelikli bir bürokrasinin devlet yönetimi açısından önemi 2024 yılında Francis Fukuyama'nın (2024) "Neden Kamu Yönetimi?" başlıklı yazısında bu sefer siyasetten kaynaklanan problemleri de vurgulayacak şekilde tekrar ifade edilmiştir. Fukuyama bahse konu yazıda bir taraftan Wilson'un değerlendirmelerine paralel bir şekilde bürokrasinin

modern devletin ihtiyaçlarının karşılanmasındaki önemini vurgulamış diğer taraftan profesyonel bürokrasileri, seçilerek yönetime gelen ancak beceriksiz, yozlaşmış veya dış etkilere açık siyasetçiler karşısında bir denetim unsuru olarak nitelendirmiştir.

Kamuda nitelikli personel istihdam edilmesinin yanında iyi işleyen bir kamu personel sisteminin tesis edilmesi gerek yönetimde etkinlik ve verimlilik sağlanması gerekse kamu hizmetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi için önem arz eden konulardan biridir. Kamu personel sisteminin geçmişten günümüze süregelen problemleri dikkate alındığında Türk kamu yönetiminin bu konuda başarılı olduğu söylenemez. Dahası tarihsel süreçteki dönüşüm mevcut problemlerin çözülmesinden ziyade var olan sorunların daha da derinleşmesi yönünde olmuştur.

Bu çalışmada Türk kamu personel sisteminin mevcut durumu zaman içerisinde yaşanan değişim de dikkate alınarak bütünsel olarak değerlendirilmiş, mevcut sorunların nedenleri de tartışılarak niçin kamu personel yönetiminde ilerleme kaydedilemediği sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda çalışmanın iki temel sorusu “Türk kamu personel yönetiminde mevcut durum nedir?” ve “kamu personel yönetiminde neden başarı sağlanamamaktadır?” olarak belirlenmiştir. Çalışmanın veri kaynakları konuyla ilgili alanyazın, raporlar ve mevzuattır.

Türk kamu personel sisteminde bazı konularda yaşanan dönüşüm diğer ülkelerde de etkili olan, kamu yönetimindeki paradigma değişimlerine paralel olarak şekillenmiştir. Diğer taraftan, bürokrasi siyaset ilişkileri, güvenceli güvencesiz istihdamın artışı ve eksileri, sınav sistemlerine yönelik problemler gibi bazı hususlar sadece Türkiye’ye özgü olmayıp uluslararası alanyazında da üzerinde tartışılan konulardır. Bunun yanında Türk kamu yönetiminin kendine özgü problemleri olduğu da görülmektedir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle dünyada kamu personel yönetimi konusundaki değişim ve

---

dönüşüm genel olarak değerlendirilmiş, sonrasında Türk kamu personel sistemine yönelik konular kamu personelinin sayısal görünümü, kamu istihdamının görünümü, kamu personel sisteminin temel ilkeleri ve diğer hususlar başlıkları altında tartışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise mevcut problemlerin nedenleri üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmada bazı öneriler sunulmakla birlikte çözüm önerilerine yönelik ayrıntılı bir tartışmaya girilmemiştir. Bunun nedeni Türk kamu personel sisteminin bir makalede ayrıntılı olarak tartışılmayacak nicelik ve nitelikte probleminin olmasıdır. Bu problemlerin çözülmesi için öncelikle konuyu sahiplenecek, bilimsel esaslar doğrultusunda ve süreklilik arz edecek şekilde ilgili konularda çalışmalar yapacak, kamu kurum ve kuruluşlarına rehberlik edecek, uygulamayı denetleyecek, gelinen noktayı değerlendirecek ve düzeltici tedbirler alacak bir kurumun tesis edilmesi gerekir. Ancak bu şekilde kamu personel sisteminin problemlerinin çözümüne yönelik ilerleme sağlanabilecektir. Kamu personel sisteminin dinamik oluşu ve günün şartlarına göre uyarlanması ihtiyacı da bu özelliklere sahip bir kurumun teşkilini gerekli kılmaktadır.

## **Dünyada Kamu Personel Yönetimi Konusunda Değişim ve Dönüşüm**

Genelde kamu yönetimi, özelde kamu personel yönetiminin tarihsel yolculuğu incelendiğinde bu yolculuğun odağında kamuda etkinlik ve verimliliğin sağlanması olduğu görülmektedir. Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre şekillenen geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamuda etkinlik ve verimliliğin sağlanması için devletin ve kamu yararının korunması gibi ulvi değerlere sahip kamu personelinin siyaseten tarafsız ve alanında uzmanlaşmış kişiler olması öngörülmüştür. Gerekli eğitim, bilgi ve becerilerle donanan liyakatli kamu personelinin kariyer ilkesi kapsamında üst kademe görevlere yükselmesi, kamu görevliliğinin ömür boyu süren bir meslek olması

---

ilke olarak kabul edilmiştir (Gerth ve Mills, 1946, ss. 196-203; Hughes, 2003, ss. 20-24; Sager ve Rosser, 2009, s. 1137). Ancak bu öngörü tam olarak gerçekleşmemiş; geleneksel kamu yönetimi anlayışının öngördüğü hiyerarşi tabanlı, bürokratik ve merkezîyetçi yönetim anlayışının eleştirilmesi neticesinde değişik teoriler ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan kamu tercihi teorisyenleri, bürokratların da siyasetçiler ve diğer vatandaşlar gibi kamu çıkarı değil kendi kişisel çıkarlarını önceliklendiren bireyler olduğunu iddia etmişlerdir (Hughes, 2003, s. 11).

1970'lerin sonlarından itibaren kamu yönetimi teori ve pratiğinde ortaya çıkan birtakım yeni yaklaşımlar neticesinde Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) (*New Public Management*) olarak adlandırılan yeni bir döneme girilmiştir. Her ne kadar YKİ'nin ne olduğu ve nasıl ortaya çıktığına dair farklı görüşler olsa da ve ülke uygulamaları farklılık arz etse de YKİ yaklaşımlarının ortak paydası geleneksel kamu yönetimine meydan okumalarıdır (Pollitt vd., 2007, ss. 1-12). YKİ anlayışının öncülerinden Osborne ve Gaebler'in (1992, s. 25) meşhur "kürek çeken değil, dümen tutan" devlet ifadesi kapsamında kamu yönetimi ile kamu hizmetlerinin verilmesi konuları birbirinden ayrılmalı, kamu hizmetlerinin sağlanmasında piyasa mekanizmalarından daha çok faydalanılmalıdır. YKİ teorisyenleri girişimci ve rekabetçi olacak devletin verimlilik ve etkinliği artıracak şekilde yeniden yapılanmasını, bu kapsamda devletin küçülmesinin yanında özel sektörde kullanılan yönetim tekniklerinin kamuda da uygulanmasını önermişlerdir.

YKİ anlayışının kamu personel yönetimi açısından geleneksel kamu yönetiminden temel farkının kariyer ilkesinden uzaklaşılması ve performansın ön plana çıkarılması olduğu söylenebilir. Geleneksel kamu yönetimine göre kamu yönetiminin ana aktörleri memurlar iken YKİ anlayışına göre kamu hizmetleri memurlarla birlikte farklı statüdeki kamu personeli veya piyasa aktörleri tarafından da yerine getirilebilir. Osborne ve Gaebler'e (1992, s. 129) göre hizmete alım ve

---

işten çıkarma süreçlerine yönelik birtakım güvenceler gerekli olmakla birlikte kamu personel sistemi 21'inci yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden şekillenmelidir. Bu yeni sistemde maaş, terfi ve görevin sona ermesi kıdem yerine performans dayalı olmalı, kamu yöneticileri de en uygun personeli kamu hizmetine alacak şekilde yetkilendirilmelidir.

Hâlen birçok hükümet geleneksel kamu yönetimi pratiklerini uygulamakta ve ülke uygulamaları farklılık göstermekle birlikte (Lægreid ve Wise, 2015), Türkiye de dâhil olmak üzere birçok ülkede YKİ reformları kamu personel yönetiminde önemli değişikliklere yol açmıştır (Boyne vd., 1999; Lægreid ve Wise, 2015; OECD, 2005). Sözleşmeli statüde istihdamın ve kamu istihdamında çeşitliliğin artması ve kamu görevlilerine sağlanan güvencelerin erozyona uğraması ön plana çıkan etkiler olmuştur. Diğer taraftan YKİ kamu yönetimi yolculuğunun son noktası olmamış, YKİ de birtakım eleştirilere maruz kalmış ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Denhardt ve Denhardt, 2000; Dunleavy vd., 2006; Hood, 1991; Hughes, 2003, ss. 256-282; Özer, 2018).

Dünyada kamu personel yönetimindeki dönüşüm neoliberalizm üzerinden de tartışılabilir. YKİ gibi neoliberalizm de kamu mal ve hizmetlerinin özelleştirilmesini önermekte, bunun da ötesinde devletin serbest piyasanın oluşması konusunda sorumluluk alması gerektiğini savunmaktadır. Neoliberallere göre devlet özel mülkiyeti korumak ve piyasanın uygun şekilde işlemlerini sağlamanın yanında eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi hizmetler de dâhil olmak üzere tüm sektörlerin piyasalaştırılmasını, gerektiğinde kendisi gerçekleştirmelidir (Harvey, 2005, s. 2). Bu kapsamda neoliberalizm ile YKİ'nin benzer kamu politikalarını önerdiği, dolayısıyla neoliberal politikaların kamu personel sistemine yansımalarının da geleneksel kamu yönetiminden uzaklaşmak yönünde olduğu söylenebilir.

---

Görünen o ki kamu yönetimi ile birlikte kamu personel yönetiminin değişim ve dönüşümü önümüzdeki dönemde de devam edecektir. Diğer taraftan bazı konularda hangi uygulamanın kamu personel yönetimi açısından daha uygun olduğu konusunda alanyazında tam bir mutabakat sağlanamadığı görülmektedir. Örneğin güvenceli istihdamın mı yoksa sözleşmeye dayalı esnek istihdamın mı (*at-will employment*) kamuda etkinlik ve verimliliğin sağlanması açısından daha iyi olduğu başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere uluslararası alanyazında tartışılmakta (bkz. Bowman ve West, 2007; Condrey ve Battaglio, 2007; Goodman ve French, 2011; Hamilton, 2010; Hur, 2022; Hur ve Perry, 2016; 2020; Oliveira vd., 2024; Riphahn, 2004), bazı yazarlar (bkz. Sherk, 2021) esnek istihdamın liyakate dayalı bir kamu yönetimi için daha uygun olduğunu iddia etmektedirler.

Uluslararası kamu yönetimi alanyazını meşgul eden önemli konulardan biri de kamu görevlilerinin tarafsızlığı olup, siyaseten tamamen tarafsız bir bürokrasinin mi (*neutral competence*) yoksa siyasete daha bağımlı bir bürokrasinin mi (*responsive competence*) kamu yönetimi açısından daha uygun olduğuna yönelik tartışmalar devam etmektedir (Aberbach ve Rockman, 1994; Dickinson ve Rudalevige, 2004; Ebinger vd., 2019; Hustedt ve Salomonsen, 2018; Krause vd., 2006; Moe, 1985; West, 2005). Bunun yanında bu iki yaklaşımın sentezi sonucu oluşturulan “şarta bağlı yeterlilik (*contingent competence*)” gibi yeni teoriler de ortaya konulmaktadır (Yu ve Jennings, 2021).

YKİ teorisyenleri kamuda etkinlik ve verimliliğin performansa dayalı ücret sistemleri (*performance-related/pay-for-performance pay systems*) uygulanarak sağlanacağını iddia etse de bu öngörülerini tam olarak desteklemeyen ampirik çalışmalar bulunmaktadır (bkz. Belardinelli vd., 2023; Choi ve Whitford, 2017; George ve Van der Wal, 2023; Kellough ve Nigro, 2002; Perry vd., 2009).

Türkiye’de merkezi sınav uygulaması liyakate dayalı kamu yönetiminin tesisi için kritik öneme sahip olmakla birlikte uluslararası

---

alanyazında geleneksel kamu yönetiminin bir unsuru olarak kabul edilen merkezi sınava dayalı hizmete alma sistemi katılık ve esnek olmayışı nedeniyle eleştirilere maruz kalabilmektedir. Örneğin Sundell (2012) yüzden fazla ülkeden alınan verileri kullanarak yaptığı bir araştırmada, merkezi olarak uygulanan resmî sınavlara dayalı geleneksel kamu hizmetine alma yöntemini, hızlı ve esnek olarak nitelendirdiği özel sektör tarzı istihdam yöntemi ile karşılaştırmıştır. Araştırma neticesinde, kayırmacılık riskinin az olduğu durumlarda özel sektör tarzı hizmete alma yönteminin, kayırmacılık riskinin yüksek olduğu durumlarda ise geleneksel kamu hizmetine alma yönteminin uygulanmasının daha uygun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklerden anlaşılacağı üzere, kamu personel yönetimi ile ilgili birçok alanda tartışmaya ve araştırmaya açık konular bulunmaktadır. Diğer taraftan Sundell (2012) tarafından da vurgulandığı üzere ne kamu görevlisi olma aşamasında ne de kamu yönetiminin diğer alanlarına yönelik olarak her duruma uyan standart çözümler vardır. Bu durumda her bir konunun ülkelerin kendilerine özgü şartları dikkate alınarak çalışılması gerekmektedir. Türk kamu yönetimi alanyazını incelendiğinde ise ne bu konularla ilgili uluslararası alanyazına yeterli katkıda bulunduğu ne de problemlerin Türkiye özelinde yeterince tartışıldığı iddia edilebilir.

### **Türkiye’de Kamu Personelinin Sayısal Görünümü**

Türkiye’deki kamu personel sayısı ile ilgili değerlendirme yapılırken birbiriyle uyuşmayan iki farklı yönde görüş öne sürülmektedir. Genellikle kamuoyunda ifade edilen eleştirel görüşe göre (“Rahmi Koç”, 2023) kamuda gereğinden fazla personel istihdam edilmektedir. Her ne kadar bu görüşü destekleyen bilimsel bir çalışmaya dayalı veri olmasa da günlük yaşamda karşılaştığımız örnekler ve işe gitmediği hâlde maaş alan “bankamatik memurları” olduğu yönünde basına da

---

yansıyan haberler<sup>1</sup> bu görüş ve algıyı desteklemektedir. Kamu personel yönetimi alanyazınındaki hâkim görüş (bkz. Tutum, 1990, s. 33; Güler, 2013, ss. 105-106) ise Türkiye'deki kamu çalışanı sayısının diğer ülkelere kıyasla makul seviyede olduğu yönündedir. Bu görüşü öne sürenler diğer ülkelerdeki kamu personel sayıları üzerinden yaptıkları karşılaştırma neticesinde bu sonuca ulaşmaktadırlar. Ancak her ülkenin kendine özgü bir yönetim yapısı olması ve kamu personelinin nasıl tanımlandığının farklılık göstermesi bu tür karşılaştırmaları problemlî hâle getirmektedir. Bunun yanında, Türkiye'de kamuda istihdam edilen personel sayısına yönelik açıklanan veriler de tartışmalıdır.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurumsal internet sayfasında yayımlanan "kamu sektörü istihdam sayıları" çizelgesine göre 2024 yılı haziran ayı itibariyle kamu çalışanı sayısı 5.263.073 kişidir. Ancak bu sayının gerçek durumu tam olarak yansıttığı söylenemez. Kadrolu kamu personeli ile aynı işi yapmalarına rağmen taşeron personel bu sayıya dâhil değildir. Bu noktada taşeron personelin göz ardı edilemeyecek sayıda olduğunu ifade etmek gerekir. 2017 yılında 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile 375 sayılı KHK'ye eklenen Geçici 23 ve Geçici 24 maddeleri kapsamında, kamuda taşeron olarak çalıştırılan personel Geçici 23'üncü madde kapsamındaki idare, kurum ve kuruluşlarda sürekli işçi kadrolarına; yerel yönetimlerde ise mahalli idare şirketlerinde işçi statüsüne geçirilmişlerdir. Düzenleme kapsamına alınan taşeron personel sayısı yaklaşık 850.000 kişi olup bu sayı 2017 yılı sonu itibariyle kamuda görev yapan personelin % 27'sine tekabül etmektedir. Aynı düzenleme kapsamında taşeron personel istihdamının kapsamı daraltılarak, "mahallî idareler de dâhil olmak

---

<sup>1</sup> Bu konu basında sıkça yer almıştır (bkz. "Kim bu bankamatik memurlar?", 2024; "Bankamatik memurları' hiç işe gelmemişler", 2024; "Kim bu bankamatik memurları?", 2015).

---

üzere KHK’de belirtilen kamu idarelerinin personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımı veya niteliği itibarıyla bu sonucu doğuracak şekilde alım yapamayacağı hüküm altına alınmış” (Güneyi, 2023, s. 1200) ancak uygulama tam olarak sonlandırılmamıştır (Güneyi, 2022, ss. 179-188; 356-370; 458-462).

Kamu sektörü istihdam sayıları çizelgesi dipnotlarına göre, Strateji ve Bütçe Başkanlığınca açıklanan kamu çalışanı sayısına kamu sermayeli bankalarda çalışanlar ile üniversitelerde sağlık, kültür ve spor hizmet alanları için giderleri özgelirden karşılanmak üzere istihdam edilen geçici işçiler de dâhil değildir. 47.227 olarak açıklanan toplam geçici işçi sayısına diğer kurumlarda kimlerin dâhil edildiği net değildir. Açıkta vekâleten kamu kurumlarında görev yapanlar ile ücretli öğretmen gibi belli bir ücret karşılığı geçici olarak kamu görevi yerine getirenlerin bu sayıya dâhil edilip edilmediği de bilinmemektedir. Kamu istihdam verilerine yönelik detayların paylaşılmamış olması bu konularda çıkarım yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı “kamu sektörü istihdam sayıları” çizelgesi Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığından alınan verilerle oluşturulmaktadır. Bu durum kamu personel sisteminin merkezi yönetimindeki zafiyetin ötesinde, toplam kamu personeli sayısının ne olduğunu tek başına bilen bir kurumun dahi olmadığını göstermektedir. Kamu personeline yönelik veri eksikliği kamu personel sisteminin sorunlarının doğru bir şekilde analiz edilerek çözüm üretilebilmesi açısından önemli bir eksiklik. Bu bağlamda kamu personel yönetiminde başarı sağlanamamasının nedenlerinden birinin veri belirsizliği olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Her ne kadar içeriğiyle ilgili bilgi sahibi olunmasa da kalkınma planlarında ve mevzuatta atıf yapılan “personel bilgi sistemi”nin veri belirsizliği probleminin çözülmesi açısından önemli bir girişim olduğu

---

söylenbilir. Ancak bu konuda oldukça geç kalındığını ifade etmek gerekir. 2014-2018 yıllarını kapsayan 10'uncu Kalkınma Planı'nda 2011 yılında kaldırılan sicil sisteminin yerine personel bilgi sisteminin getirileceği ifade edilmiş, 2024-2028 yıllarını kapsayan 12'nci Kalkınma Planı'nın "kamuda insan kaynakları" bölümünde de "merkezi kamu personeli bilgi sistemi kurulacaktır." ifadesi yer almıştır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) ve diğer mevzuatta da bahse konu sisteme ve bu sistemi işleten kuruma atıf yapılmakta ancak bunun hangi kurum olduğu belirtilmemektedir. Nitekim 2018 yılında 703 sayılı KHK<sup>2</sup> ile yapılan düzenlemeler kapsamında Devlet Personel Başkanlığı'nın (DPB) 2019 yılı temmuz ayı itibariyle kapatılması sonrası kamu personel sisteminin merkezi yönetimi açısından parçalı bir yapı ortaya çıkmış olup DPB'nin yerini hangi kurumun aldığı konusu net değildir (Güneyi, 2021).

Kamu personel sayıları değerlendirilirken konunun kamu maliyesi açısından da incelenmesi gerekir. Türkiye'de kamu bütçesinin yaklaşık %25'i personel giderlerine harcanmakta olup sosyal güvenlik sistemine kamu görevlileri dolayısıyla yapılan devlet katkısı da dâhil edildiğinde toplam personel giderlerinin bütçeye oranı %30 civarındadır (Memur-Sen, 2022, s. 755). Bu durum hem kamuda istihdam edilecek personel sayısı ve statüsünün belirlenmesine etki etmekte hem de Hazine ve Maliye Bakanlığını kamu personel sisteminin önemli bir aktörü hâline getirmektedir.

Geçmiş dönemlerde kamu istihdamı işsizliğin azaltılmasının yanında siyasi amaçlarla da kullanılmıştır. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda (2001, s. 78) geçici işçi istihdamının yandaşları işe alma amacıyla da kullanıldığı

---

<sup>2</sup> 703 sayılı "Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" (RG: 09.07.2018, Sayı: 30473, 3. mükerrer).

---

açıkça ifade edilmiştir. Mahalli idareler genel seçimleri sonrasında el değiştiren belediyelerde yaşanan işten çıkarma haberleri bu durumun hâlen geçerliliğini koruduğunu göstermektedir. Diğer taraftan kamuda geçici statüde çalışan personelin daha güvenceli statüye alınması gibi kamu personel mevcudunu artırıcı düzenlemeler de genellikle seçim öncesi dönemlerde yapılan popülist uygulamalardır (Sayan, 2016, s. 682).

Kamu istihdamının işsizliğin azaltılması veya siyasi hesaplarla kullanılmasının gerek ülke ekonomisine gerekse etkin ve verimli bir kamu yönetiminin tesisine verilecek en büyük zararlardan biri olduğu değerlendirilmektedir. Kamu personel sayılarındaki gereksiz artış hem eğitim, sağlık, ulaşım altyapısı gibi alanlara bütçeden ayrılan payı azaltarak ülkenin kaynaklarının verimsiz kullanılmasına neden olacak hem de çalışan ve çalışmayan, liyakatli ve liyakatsiz personelin aynı kurumda görev yapması iş barışını olumsuz etkileyecektir. Bu durumun kamu personel yönetiminin diğer unsurlarına da olumsuz etki yapması kaçınılmazdır.

### **Kamu İstihdamının Görünümü**

Türk kamu yönetimine yönelik mevzuatta memurlar kamu yönetiminin asli unsuru olarak kabul edilmiş olup gerek 1876 yılında yürürlüğe girmiş olan Kanun-i Esasi ve sonraki anayasalarda, gerek 1926 tarihli 788 sayılı Memurin Kanunu'nda, gerekse 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı DMK'de bu durum geçerlidir. Ancak tarihsel süreçte yeni istihdam statüleri ortaya çıkmış, farklı mevzuata tabi değişik sözleşmelilik türleri oluşturulmuş, sözleşmeli personelin sürekli görevlerde istihdamı mümkün kılınmış, kamu hizmetlerinin geçici ve taşeron personel tarafından yerine getirilmesi yaygınlaşmıştır. Bu değişiklikler neticesinde Anayasa'daki aykırı hükme rağmen asli ve sürekli kamu hizmetleri memurlarla birlikte her statüdeki kamu personeli tarafından da yapılır hâle gelmiştir (Güneyi, 2023). Diğer

---

tarafından bu değişiklikler mevzuata tam olarak yansıtılmadığı için kamu personel sisteminin bütünlük ve tutarlılığı bozulmuştur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş kapsamında çıkarılan 703 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'ye eklenen "İş mevzuatına tabi veya sözleşmeyle uzman istihdamı", "Müfettiş, denetmen, denetçi, kontrolör, aktüer istihdamı", "Yerli veya yabancı sözleşmeli personel istihdamı" (özel bilgi ve uzmanlık gerektiren geçici mahiyetteki işlerde, tam zamanlı, kısmi zamanlı veya projelerle sınırlı yerli veya yabancı sözleşmeli personel istihdamı), "Sözleşmeli personel istihdamı" (DMK ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlere bağlı olmaksızın idari hizmet sözleşmesiyle istihdam), "İş mevzuatına tabi personel istihdamı" ve "Vekalet ve istisna sözleşmesi ile istihdam" başlıklı ek maddelerle hem yeni istihdam şekilleri ihdas edilmiş hem de statü hukukundan uzaklaşma ve esnek istihdamın yaygınlaşması daha ileri taşınmıştır. Devam eden bölümlerde tartışılacağı üzere 375 sayılı KHK'ye eklenen bu maddeler Anayasa Mahkemesi (AYM) tarafından iptal edilmiştir.

Türkiye'de kamu istihdamına yönelik değişimin neoliberalizm ve YKİ anlayışı kapsamında dünyada yaşanan dönüşümle paralellik gösterdiği iddia edilebilir. Bu dönüşüm alanyazında kapitalizm ile ilişkilendirilerek de açıklanabilmektedir (bkz. Aslan, 2012). Ancak Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından açıklanan sayısal veriler ve kamu personeline yönelik yapılan yasal düzenlemeler birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'de yaşanan dönüşümün sadece kapitalizm, neoliberalizm ve YKİ ile açıklanamayacağı, bu dönüşüm betimlenirken Türk kamu yönetimine özgü hususların göz ardı edilmemesi gerektiği anlaşılmaktadır (Güneyi, 2022, s. 189-194; Güneyi, 2023).

Gereksiz olarak sürekli statüde kamu personeli istihdam ederek kamu istihdamının artırılmaması ve devlet bütçesine fazla yük getirilmemesi açısından bazı kamu hizmetlerinin geçici kamu personeli tarafından yerine getirilmesi faydalı bir uygulamadır. Ancak bu politika pratikte

---

hayata geçirilememektedir. Uygulamada, geçici de olsa herhangi bir statüde kamuda işe giren kişilerin birçoğu sonrasında daha güvenceli bir statüye geçebilmiştir. Başka bir ifade ile Türk kamu personel sistemindeki genel değişim güvencesiz ve esnek istihdamın yaygınlaşması yönünde olmakla beraber bu genel eğilimin aksine yapılan yasal düzenlemelerle birçok kez geçici, sözleşmeli, açıktan vekâleten, taşeron olarak görev yapan kamu çalışanları daha güvenceli statüye alınmıştır. 2023 yılında 7433 ve 7447 sayılı Kanunlarla yapılan düzenlemelerle “sözleşmeli personel ve geçici işçiler açısından bu durum sürekli bir uygulama hâline dönüştürülmüştür” (Güneyi, 2023, s. 1204). Bu dönüşümün arkasında kamuda nispeten güvencesiz statüde çalışanların ve sendikal örgütler başta olmak üzere baskı ve çıkar gruplarının baskısı olmakla birlikte gerek iktidar gerekse muhalefet partilerinin siyasi çıkar sağlama düşüncesi kapsamındaki eylem ve söylemlerinin de bu tür popülist uygulamalara yol açtığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Gelinen nokta itibariyle gerek farklı statülerde istihdam şekillerinin yaygınlaşması gerekse sonradan yapılan statü değişiklikleri neticesinde kamu istihdamında tam bir karmaşa söz konusudur. Devam eden bölümlerde daha ayrıntılı inceleneceği üzere bu karmaşa aynı veya benzer görevleri yerine getiren kamu personelinin farklı güvence ve özlük haklarına sahip olması nedeniyle eşitlik ilkesi açısından problemleri bir durum ortaya çıkarmaktadır.

### **Türk Kamu Personel Sisteminin Temel İlkelerindeki Durum**

657 sayılı DMK’de Türk kamu personel sisteminin temel ilkeleri “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” olarak ifade edilmiştir. Ancak gerek kamu görevlerine alım esnasında adaylara gerekse görevdeki kamu personeline kamu personel sisteminin tüm aşamalarında eşit davranılması gerektiği göz önüne alındığında, sistemin “eşitlik” ilkesi kapsamında da incelenmesi gerekir. Devam eden bölümde bu dört ilkenin mevcut durumu değerlendirilecektir.

---

### *Sınıflandırma İlkesi*

Sınıflandırma kamu personel sisteminin diğer unsurlarını da doğrudan etkilemek suretiyle sistemin nasıl şekilleneceğine öncülük eden önemli bir düzenlemedir. Kamu personelinin sınıflandırılmasına yönelik uygulanan iki ana modelden biri kariyer sınıflandırma sistemi (rütbe sınıflandırması, personel sınıflandırması, kapalı personel sistemi, şahsi mertebe sistemi, kişiye yönelik kariyer sistemi olarak da adlandırılabilir) iken diğeri kadro sınıflandırma (pozisyon sınıflandırması, iş sınıflama sistemi, açık personel sistemi, işe yönelik kariyer sistemi olarak da adlandırılabilir) sistemidir (Adal, 1968, ss. 149-175; Akgüner, 2014, s. 37; Canman, 1995, ss. 24-30; Eryılmaz, 2016, ss. 320-322; Güler, 2013, ss. 190-241; Öztekin, 2008, ss. 21-24; Soysal, 1956; Şen, 2020, s. 72).

Kariyer sınıflandırma sistemi genel itibariyle Weber'in bürokrasi anlayışı doğrultusunda şekillenen geleneksel kamu yönetimine uygun bir model olup bu sınıflandırma sisteminde kamu görevliliği kariyer ilkesi kapsamında ömür boyu süren bir meslek olarak kabul edilmekte, üst kadrolara atamalar kamu görevlileri arasından yapılmakta, sınıflandırma da hizmet/görev alanları temelinde şekillenmektedir. Kadro sınıflandırma sisteminde ise tüm kademelerdeki işlerin tek tek tanımlanması suretiyle çok sayıda sınıf oluşturulmakta, kamu hizmetine giriş herhangi bir kademedен olabilmektedir. Bu modelde kamu personeli bir üst kadroya geçebilmek için her defasında kamuda çalışmayan kişiler de dâhil olmak üzere bahse konu kadroya atanmak isteyen rakiplerini elemek zorundadır. Dolayısıyla kadro sınıflandırma sisteminde kendiliğinden terfi söz konusu olmayıp kariyer ilkesi de geçerli değildir. Kamu personeli atandığı ilk görevden emekli olabilmektedir.

Türk kamu personel sistemi genel olarak kariyer sınıflandırma sistemine göre şekillenmiş olmakla birlikte tarihsel süreçte bu modelin özelliklerini taşımayan bir sistemin tesisine yönelik tartışma ve

---

girişimler de olmuştur (Güneyi, 2022, ss. 135-140; 265-267; 299). 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı DMK'de kamu personel sisteminin ayrıntılı bir sınıflandırma sistemi üzerine inşa edilmesi öngörülmüş ancak bu çalışmalar tamamlanamamış, 1970 yılında 1327 sayılı Kanun'la devlet memurlarını sekiz sınıfa ayıran yeni sınıflandırma sistemi yürürlüğe girmiştir (Güler, 2013, ss. 220-221). Daha sonraki yıllarda yapılan düzenlemelerle sınıf sayısı on iki'ye çıkarılmıştır.

Türk kamu yönetimiyle ilgili bazı resmî raporlarda mevcut sınıflandırma sisteminin yetersiz olduğu ifade edilmiş (Güneyi, 2022, ss. 551-552), kamu personel yönetimi alanyazınında da bu konuda bazı öneriler sunulmuştur (bkz. Bilgin, 2023, s. 990; Canman, 1988, ss. 153-154). Ancak bahse konu rapor ve çalışmalarda dile getirilen hususlar mevcut sınıflandırma sisteminin neden, nasıl ve ne yönde değiştirilmesi gerektiğine kaynaklık yapabilecek derinlikte değildir. Güncel alanyazında sadece sınıflandırma sistemini ayrıntılı ve bütüncül olarak ele alarak öneriler sunan çalışma bulunmamaktadır. Bunun uzmanlık gerektiren bir alan olduğunu da ifade etmek gerekir. Diğer taraftan bu alanda yapılacak gelişigüzel düzenlemelerin kamu personel sistemini daha da karışık bir hâle getirebileceği değerlendirilmektedir.

Kamu görevlileri sendikal örgütleri tarafından da Kamu Personeli Danışma Kurulu (KPDK) toplantılarında hizmet sınıflarında yer alan kadroların gözden geçirilmesi ve yardımcı hizmetler sınıfındaki personelin genel idare hizmetleri sınıfına geçirilmesi konusu gündeme getirilmektedir. Bahse konu teklif üyelerinin haklarını korumak ve geliştirmek isteyen sendikal örgütler açısından makul bir öneri olmakla birlikte, kamu personel sisteminin bütünü düşünüldüğünde tartışmaya açıktır. Bu konuda eşitlik ilkesinin tartışılacağı bölümde açıklanacak nedenlerden dolayı, yardımcı hizmetler sınıfının muhafaza edilmesi hatta bu sınıfa dâhil edilecek kamu personelinin genişletilmesi önerilmiştir.

---

### *Kariyer İlkesi*

Adal (1968, s. 132), kamu yönetimi açısından “kariyer” kavramını “kamu personelinin, kamu idareleri örgütlerinde, haklarını, garantilerini, yükümlerini, güvenliklerini ve tüm hizmet şartlarını objektif kurallar halinde belirten statüler içinde ve sınıflandırılmış ihtisas gruplarında sürekli çalışarak ve yetişerek, idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi hali” olarak tanımlamıştır. 657 sayılı DMK’de ise kariyer ilkesi “devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamak” olarak açıklanmıştır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında kariyer ilkesinin geleneksel kamu yönetimi anlayışıyla uyumlu olduğu, bu ilke kapsamında kamu görevliliğinin emekli olana kadar yapılacak bir meslek olarak kabul edildiği, kamu personeline bu kapsamda birtakım güvenceler sağlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bakış açısıyla bir değerlendirme yapıldığında Türk kamu personel sisteminin kariyer ilkesi ile ilişkisinin, bu ilkeden uzaklaşmanın ötesinde ilkeden kopuş şeklinde tezahür ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu dönüşüm temel olarak iki alanda yaşanmıştır. Bunlardan birincisi kamuda istihdam şekillerinin çeşitlenerek esnek istihdamın yaygınlaşması neticesinde kamu hizmetlerinin geçici olarak istihdam edilenler ve taşeron personel de dâhil olmak üzere her statüdeki kamu çalışanı tarafından yerine getirilmesi suretiyle gerçekleşmiştir. İkinci dönüşüm ise üst kademe kamu yöneticiliği kadro ve pozisyonlarına yapılan atamalarda kariyer ilkesinden uzaklaşarak bu görevlerin özel sektör çalışanlarına da açılması şeklinde vuku bulmuştur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş kapsamında yapılan düzenlemeler sonrası kariyer ilkesinden uzaklaşma daha da

derinleşmiştir. Yapılan düzenlemelerle “kariyer uzman”<sup>3</sup> olarak anılan kamu personelinin dahi idari hizmet sözleşmesiyle, iş mevzuatına tabi olarak, vekâlet veya istisna sözleşmesi ile tam zamanlı, kısmi zamanlı veya projelerle sınırlı olarak istihdamı mümkün kılınmıştır. Oysa mesleğe giriş ve kariyer basamaklarında yükselmenin özel şartlara bağlanmış olduğu söz konusu istihdam şeklini kariyer ve liyakat ilkeleri kapsamında örnek bir düzenleme olarak nitelendirmek mümkündür (Güneyi, 2022, s. 229). Nitekim Söyler (2019, s. 55) tarafından da kariyer uzmanlıkla ilgili davalarda kariyer, liyakat ve eşitlik ilkeleri üzerinden çözümleme yapıldığı ifade edilmektedir. Geline durum itibariyle gerek normal memurlar tarafından yerine getirilebilecek görevlerde uzman statüsünde personel istihdam edilmesi gerekse uzman personelin esnek statüde istihdamına yönelik düzenlemeler sonrası kariyer uzmanlık olarak adlandırılan statünün “kariyer” olma özelliği sorgulanır hâle gelmiştir (Güneyi, 2023, s. 1206).

Türk kamu yönetimi alanyazınında kariyer ilkesi kapsamında tartışılan konulardan biri 1’inci, 2’nci, 3’üncü ve 4’üncü derecelerdeki kadrolara, derece yükselmesindeki süre kaydı aranmaksızın atama yapılmasına imkân tanıyan düzenleme olmuştur. Söz konusu düzenleme ilk olarak 1970 yılında 1327 sayılı Kanun (RG: 14.08.1970, Sayı: 13579) ile DMK’de yapılan değişikliklerle birlikte mevzuata (DMK, madde 68) dâhil edilmiş, sonraki yıllarda birçok kez ilgili maddede değişiklik yapılmıştır (Güneyi, 2022, ss. 80-87). Düzenlemeyle yetenekli kamu personelinin genç yaşlarda üst kademe kadrolara getirerek bahse konu personelin dinamizminden ve yeteneklerinden yararlanılması hedeflenmiştir (Güran, 1980, s. 252). Bu kapsamda yapılan mevzuat değişikliğinin hem

---

<sup>3</sup> Esas itibariyle “kariyer uzman” adıyla ayrı bir personel statüsü olmayıp kamu personel kadro ve pozisyonlarında “uzman” veya “uzman yardımcısı” olarak istihdam edilen personel alanyazında genel olarak “kariyer uzman” olarak anılmaktadır. Konuyla ilgili daha ayrıntılı değerlendirmeler için (bkz. Albayrak, 2016; Güneyi, 2022, ss. 221-229; Söyler, 2019).

---

kariyer hem de liyakat ilkesine hizmet ettiği söylenebilir. Ancak uygulama hem alanyazında hem de bazı resmi raporlarda siyaseten istismar edilmesi, ücret dengesini, örgüt düzeni ve hiyerarşisini bozarak kariyer ilkesine zarar vermesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır (Güneyi, 2023, s. 1210).

Kariyer ilkesi kapsamında özellikle vurgulanması gereken diğer bir konu üst kademe kamu yöneticiliği görevlerinin daha önceden kamuda çalışmamış kişilere açılması yönündeki dönüşümdür. 1984 yılında 199 sayılı KHK (RG: 21.05.1984, Sayı: 18407) ile ilk dört derecedeki kadrolara derece yükselmesindeki süre şartı aranmaksızın atanmak için gereken hizmet süresinin hesaplanmasına özel sektörde veya serbest olarak çalışılan sürelerin altı yılı geçmemek üzere dörtte üçünün dâhil edilmesiyle başlayan bu süreç 2011 yılında 6111 sayılı Kanun'la (RG: 25.02.2011, Sayı: 27857, mükerrer) bir kademe ileri taşınmıştır. Bahse konu düzenlemeyle "başbakanlık ve bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarının müsteşar ve müsteşar yardımcıları ile en üst yönetici konumundaki genel müdür ve başkan kadrolarına" yapılacak atamalarda özel kurumlarda veya serbest olarak çalışılan sürenin tamamının dikkate alınacağı yönünde mevzuat değişikliği yapılmıştır. Böylelikle kamu kurumlarında hiç çalışmamış kişilerin devlet memuru olarak atanmayı müteakip üst kademe kamu yöneticiliği görevlerine atanabilmesinin yolu açılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş kapsamında yapılan düzenlemeler sonrasında özel sektör çalışanlarının üst kademe kamu yöneticiliği görevlerine atanmasına yönelik engeller tümüyle kaldırılmıştır. Yeni düzenlemeye göre "dört yıllık yükseköğrenim mezunu olup kamuda, sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlarda, özel sektörde veya serbest olarak beş yıl süreyle çalışmış herkes cumhurbaşkanı kararıyla üst kademe kamu yöneticisi olarak" atanabilecektir (Güneyi, 2023, s. 1219). 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 5'inci maddesi ve 375 sayılı

KHK'ye eklenen ek madde 35 ile üst kademe kamu yöneticilerinin sözleşmeli olarak çalıştırılabilmesi de mümkün kılınmıştır.

Yeni sisteme yönelik bu değişikliklerin büyük çoğunluğu 2018 yılında 7142 sayılı Yetki Kanunu<sup>4</sup> kapsamında çıkarılan 703 sayılı KHK ile yapılmıştır. Bahse konu KHK'nin Türk yönetim tarihindeki en önemli düzenlemelerden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar KHK'nin amacı 2017 yılında Anayasa'da yapılan değişikliklere uyum sağlamak olarak ifade edilmiş olsa da anayasa değişikliği ile ilgisi olmayan birçok konuda da çok önemli düzenlemeler yapılmıştır. Bahse konu KHK ile devlet teşkilatı yeniden dizayn edilmiş, DPB ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi (TODAİE) de dâhil olmak üzere bazı kurumlar kapatılmış, birçok kanun ve KHK yürürlükten kaldırılmış, birçoğunda da önemli değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerle kamu personel sisteminde kariyer ilkesinden uzaklaşma da bir adım ileriye taşınmıştır.

Kamu görevlerinin her kademesinde sözleşmeli ve geçici istihdamın mümkün olduğu, bu hizmetlerin taşeron personel tarafından da yerine getirilebildiği, üst kademe kamu yöneticiliği görevlerinin kamuda hiç çalışmamış kişilere açıldığı bir sistemde adaylık sistemi, görevde ilerleme ve yükselmeler, değerlendirme sistemi, kamu personelinin eğitimi gibi konuların önemi azalmaktadır. Bu durumda kariyer ilkesinden uzaklaşma kamu personel sisteminin diğer alanlarına da etki etmektedir.

Yapılan düzenlemelerin hukuka uygunluğu da tartışmalıdır. Nitekim AYM, 07.12.2023 tarihli ve E.: 2018/117, K.: 2023/212 sayılı Karar'ı ile 703 sayılı KHK ile yapılan değişikliklerin birçoğunu iptal etmiştir.

---

<sup>4</sup> 7142 sayılı "6771 Sayılı Kanunla Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Çeşitli Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Konusunda Yetki Kanunu" (RG: 10.05.2018, Sayı: 30425).

---

AYM'nin bahse konu Karar'ı ile iptal edilen düzenlemeler Türk kamu personel sistemi ile ilgili olarak bu çalışmada eleştirilen konuları da kapsamaktadır.<sup>5</sup> Örneğin üst kademe kamu yöneticisi olarak atanacakların hizmet süresinin hesabında özel sektörde ve serbest olarak çalışılan sürenin de dikkate alınacağını, bu personelin sözleşmeli olarak da çalıştırılabileceğini, süreli atanan üst kademe kamu yöneticilerinin kurumsal hedeflere ulaşamama nedeniyle de görevlerinden alınabileceğini belirten 375 sayılı KHK'nın ek 35'inci maddesi iptal edilmiştir. Aynı KHK'nin, merkez teşkilatındaki üst kademe kamu yöneticileri ile taşra teşkilatındaki il ve bölge

---

<sup>5</sup> AYM'nin 703 sayılı KHK ile ilgili aldığı Karar birçok kanun ve KHK ile ilgili olup ayrı bir makalede incelenecek niteliktedir. Bu makalede değinilen konular kapsamında iptal edilen maddelerden bazıları şunlardır:

-657 sayılı DMK'nin; bakan müşavirlerinin atanma ve görevden alınmasına yönelik hususları düzenleyen 61/A maddesi, kariyer mesleklerle ilgi ek madde 40'ın ikinci fıkrası, uzman istihdamı ile ilgili ek madde 41'in bazı fıkraları, "taşra teşkilatında uzman istihdamı" başlıklı ek madde 44 ve aynı konuyla ilgili geçici madde 45'in ilk fıkrası.

- 375 sayılı KHK; "İş mevzuatına tabi veya sözleşmeyle uzman istihdamı" başlıklı ek madde 23, "Müfettiş, denetmen, denetçi, kontrolör, aktüer istihdamı" başlıklı ek madde 24, "Kurumlar arası geçici görevlendirme" başlıklı ek madde 25, "Yerli veya yabancı sözleşmeli personel istihdamı" başlıklı ek madde 26, idari hizmet sözleşmesiyle sözleşmeli personel istihdamını düzenleyen ek madde 27, iş mevzuatı hükümlerine göre personel istihdamını düzenleyen ek madde 28, kamu personeline huzur hakkı ödenmesi ile ilgili 29'uncu madde, vekâlet ve istisna sözleşmesi ile danışman ve uzman istihdamını düzenleyen ek madde 31, kadro ve pozisyonları kaldırılan personele uygulanacak esasları belirleyen ek madde 33, bazı üst kademe kamu yöneticilerinin özlük haklarıyla ilgili ek madde 34'ün bazı fıkraları, üst kademe kamu yöneticilerin atanma ve görevden alınmasına yönelik esasları düzenleyen ek madde 35 ve 36. İptal edilen bu maddelerle ilgili geçici maddeler.

- 2879 sayılı Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığına İlişkin Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun'un "Personele ilişkin hükümler" başlıklı 4'üncü maddesinin bazı fıkraları.

- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 13'ncü maddesinin rektörlerin atanması ile ilgili paragrafı.

---

müdürü kadro/pozisyon ve görevler ile bunların dengi ve daha üstü kadro/pozisyon ve görevlere atanabilmek için öğrenim durumu şartı dışında başka özel şart aranmayacağını belirten ek 36'ncı maddesi de iptal edilmiştir. İş mevzuatına tabi, idari hizmet sözleşmesiyle, vekâlet ve istisna sözleşmesiyle uzman, danışman ve diğer personelin istihdamına yönelik düzenlemeler de iptal edilen maddeler arasındadır.

AYM'nin iptal kararları Resmî Gazete'de yayımlandığı tarihten on iki ay sonra yürürlüğe girecektir. Bu noktada AYM'nin 703 sayılı KHK'nin tamamı ve bazı maddelerinin iptaline yönelik başvuruyu beş yıl sonrasında karara bağladığını, alınan kararın da altı ay sonra Resmî Gazete'de (RG: 04.06.2024, Sayı: 32566) yayımlandığını vurgulamak gerekir. AYM'nin iptal edilen maddelerle ilgili gerekçesi, yapılan düzenlemelerin Anayasa'da yapılan değişikliklere uyum sağlamakla ilgili olmaması nedeniyle 7142 sayılı Yetki Kanunu'nun kapsamına girmemesi veya yapılan değişikliklerin Anayasa'nın ilgili maddeleri kapsamında münhasıran kanunla düzenlenmesi gereken konular arasında olmaları olarak ifade edilmiştir. Başka bir ifade ile AYM'ye göre de 703 sayılı KHK ile Anayasa'nın mülga 91'inci maddesinin (KHK çıkarma yetkisi verme) dışına çıkmıştır.

Türk kamu personel sistemi açısından değerlendirildiğinde asıl sorun düzenlemelerin KHK ile yapılması değil, kariyer ilkesinden uzaklaşmanın bilinçli bir tercih olmasıdır. Yürürlükteki Anayasa'da üst kademe kamu yöneticilerin atanmasına yönelik usul ve esasların düzenlenmesi yetkisi de dâhil olmak üzere cumhurbaşkanına geniş yetkiler tanınmıştır. Yeni sistemde KHK'lerin yerini de cumhurbaşkanlığı kararnameleri almıştır (Keskinsoy vd., 2020). Bu durumda gelecek dönemde Anayasa'nın 104'üncü maddesinde cumhurbaşkanına verilen yetkiler kapsamında cumhurbaşkanlığı kararnameleri ile yapılacak düzenlemelerin Anayasa'ya aykırı olduğu

iddia edilemeyecektir.<sup>6</sup> Meclis aritmetiği göz önüne alındığında, kanunla yapılacak düzenlemelerin de mevcut siyasi iktidarın istekleri dışında şekillenmesi mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla yakın zamanda AYM tarafından iptal edilen konularla ilgili olarak mevcut uygulamayı değiştirecek düzenlemeler yapılmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır.

### *Liyakat İlkesi*

Kamuda liyakat ilkesinin uygulanmasına yönelik iki temel sorundan biri "belirsizlik", diğeri ise "ölçsüzlük"tür (Albayrak, 2020, s. 104; Güneyi, 2021, s. 1056; Meriç, 1974, s. 78). Belirsizlik problemi liyakatin nasıl ölçüleceği ile ilgilidir. Bunun yollarından biri sınav iken, diğeri belli bir eğitim şartını sağlama, belirli sertifikalara sahip olma, bazı görevlerde belirli süre çalışmış olmak gibi nesnel ölçütler belirlemek ve yapılacak atamalarda bu şartları aramaktır. Ölçsüzlük problemi ise siyaset bürokrasi ilişkileri ile ilgili olup başta üst kademe kamu yöneticileri olmak üzere kamu görevlilerinin atanmasına yönelik siyasi otoriteye tanınan yetkiyle ilgilidir. Çalışmanın önceki bölümlerinde tartışıldığı üzere bu konuda alanyazında tam bir mutabakat olmamakla birlikte, genel kabul bu yetkinin sınırlandırılması gerektiği yönündedir. Nitekim ülke uygulamaları incelendiğinde bu konuda bazı tedbirler alındığı ve fren, denge mekanizmaları tesis edildiği görülmektedir. Devlet başkanı tarafından yapılan atamaların Meclis

---

<sup>6</sup> Bu noktada AYM'nin ilgili Kararı'nda 703 sayılı KHK ile kamu personel sistemine yönelik yapılan düzenlemelerin tamamının iptal edilmediğini, söz konusu KHK ile yapılan değişikliklerin bir kısmının Anayasa'ya uygun bulunduğunu vurgulamak gerekir. Nitekim AYM daha önceki kararlarında da kamu personel sistemine yönelik yapılan bazı düzenlemeleri idarenin yürütme yetkisi kapsamında değerlendirmiştir. Örneğin AYM E.:1990/12, K.:1991/7 sayılı Kararı'nda Kamu İktisadi Teşebbüsleri personel rejimiyle ilgili düzenlemelerinin yetki kanunu kapsamında çıkarılan KHK ile yapılmasını; E.:2021/50, K.:2021/89 sayılı Kararı'nda ise Meteoroloji Genel Müdürlüğü teşkilatına cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kadro eklenmesini Anayasa'ya aykırı görmemiştir.

---

onayına tabi olması, Fransız Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü (INSP-*Institut national du service public*)<sup>7</sup> gibi kamu yönetimi ile ilgili bir kurumun kamu personelinin seçilme ve atanma sürecine dâhil edilmesi, ABD Liyakat Sistemini Koruma Kurulu (MSPB-*The Merit Systems Protection Board*) gibi liyakat sistemine sahip çıkacak bir kurumun teşkili bu konuda örnek olabilecek uygulamalardır.

Türk kamu personel sisteminde liyakat ilkesi açısından dönüşüm gerek belirsizlik gerekse ölçsüzlük problemlerinin artması yönünde olmuştur. Bunun en önemli nedeninin liyakat ilkesinin gerekleri ile siyaset kurumunun işleyişi arasındaki uyumsuzluk olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumda liyakate dayalı bir kamu yönetiminin tesisi için gereken adımlar atılmamaktadır. Bu tespiti somutlaştırmak adına bazı örnekler vermek gerekirse Sayıştay denetim raporlarında en çok yer alan bulgulardan biri özel kalem müdürlüğü kadrolarının memuriyete sınavsız olarak giriş maksadıyla kullanılması iken (Güneyi, 2022, ss. 334-340) bu suistimali engelleyecek bir düzenleme yapılmamıştır. Siyasi parti ayrımı yapılmaksızın siyasetçilerin kendi çocuklarının veya yakınlarının özel kalem müdürlüğü kadrolarına veya TBMM'deki kadro ve pozisyonlar gibi sınava tabi olmayan diğer görevlere atandığına yönelik basında yer alan haberler neden bu konuda bir adım atılmadığı hakkında fikir vermektedir.

Sayıştay raporlarında liyakatle ilgili önemli tespitlerden bir diğeri bazı üst kademe kamu yöneticiliği görevlerinin sınava tabi yöneticilik kadrolarına geçiş maksadıyla kullanılması iken (Güneyi, 2022, ss. 330-334) bu konuda da bir düzenleme yapılmamıştır.

---

<sup>7</sup> 31 Aralık 2021 tarihine kadar faaliyetlerini sürdüren Fransız Ulusal Yönetim Okulu'nun (ENA-*École Nationale d'Administration*) yerini 01 Ocak 2022 tarihi itibarıyla Fransız Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü almıştır.

---

Sınavsız olarak kamuda işe girebilmenin bir diğer yolu taşeron personel olarak işe başlamaktır. Her yıl binlerce vatandaş kamu personeli olabilmek için Kamu Personeli Seçme Sınavı'nda (KPSS) ter dökmekte iken alt işverenlik uygulaması kapsamında istihdam edilen taşeron personel ilgili firma tarafından belirlenmektedir. Personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alım sözleşmeleri kapsamında yükleniciler tarafından çalıştırılmak suretiyle kamu hizmeti görmeye başlayan taşeron personel daha sonrasında kadroya geçirilebilmektedir. Peki yüklenici firma bu kadrolarda çalışacak kişileri neye göre seçmektedir? Başvurularda birisinin tanıdığı olma, bir partiye üye olma gibi hususların etkisi var mıdır? Siyasi partiler ile alt yüklenici firma arasında simbiyotik bir ilişki söz konusu mudur?

Kamu personel sayıları ile ilgili bölümde de ifade edildiği üzere kamu istihdamı parti yandaşlarını ödüllendirmek veya parti üye sayısını artırmak gibi amaçlarla da kullanılabilir. Kamuoyunda da sıkça tartışıldığı üzere bu noktada en çok kullanılan yöntem sözlü sınav ve mülakatlardır. Bu durumda her ne kadar kişinin göreve uygunluğunu seçme noktasında yetersizlikleri olsa da merkezi sınav uygulaması eşitlik ve adaletin sağlanması kapsamında önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Ancak mevzuatta yapılan değişiklikler hem merkezi sınav sonucuna göre yerleşilen kadroların azaltılması hem de kamu hizmetine alınacak kişinin belirlenmesinde kurumlar tarafından yapılan sınavların belirleyiciliğinin artırılması yönünde olmuştur. Bu konuda en dikkat çeken düzenlemelerden biri olumsuz yargı kararlarına rağmen Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik'te yapılan değişikliklerle mahalli idareler ile bazı diğer kamu kurum ve kuruluşlarına ait kadroların sadece merkezi sınav sonuçlarına göre atanılan kadrolardan çıkarılması olmuştur (Güneyi, 2022, ss. 412-415). Bu düzenlemeyi kayırmacılık uygulamaları için alan açmak olarak okumak mümkündür. Üst kademe kamu yöneticiliği görevlerine

atanmayla ilgili olarak kamuda hizmet şartının kaldırılmasının da aynı amaca hizmet ettiği iddia edilebilir.

Sözlü sınav ve mülakatların kayırmacılık amacıyla kullanılması sadece kamu hizmetine giriş aşamasına özgü bir problem olmayıp görevde yükselmelerde de bahse konu sınavların kayırmacılık amacıyla kullanıldığından şikâyet edilmektedir. Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarında mülakat sisteminin uygulanmasının haksızlıklara neden olduğu KPDK toplantılarında da gündeme gelmiş fakat bu konuda da bir düzenleme yapılmamıştır.

Kayırmacılığın önlenmesine yönelik önerilerden biri sözlü sınav ve mülakatların kayıt altına alınması olup bazı yargı organları tarafından da bu doğrultuda kararlar verilmiştir. Bu karar ve önerilerin tam aksine, 2010 yılında 832 sayılı Sayıştay Kanunu'nun yerine yürürlüğe giren 6085 sayılı Sayıştay Kanunu'nun 17'nci maddesinde, Sayıştay denetçilerinin mesleğe alınmaları esnasında uygulanacak mülakatta herhangi bir kayıt sistemi kullanılmayacağı özellikle belirtilmiştir. Yapılan bu düzenleme AYM'ye intikal etmiş, Yüksek Mahkeme düzenlemeyi Anayasa'ya aykırı bulmamıştır (Güneyi, 2021, s. 1073). Diğer taraftan uygulama Sayıştay denetçileri ile sınırlı olmayıp diğer bazı kanun ve KHK'lerde de sözlü sınav ve mülakatlarda kayıt sisteminin kullanılmayacağına yönelik hükümler yer almaktadır (Sayan, 2016, ss. 676-678).

Görüldüğü üzere siyaset kurumu liyakat ilkesinin gereklerini yapmak konusunda isteksizdir. Her ne kadar açık olarak dillendirilmese de siyasetçiler hem kendi siyasi görüşüne göre şekillenen bir bürokrasi istemekte hem de kamu personelinin hizmete alınması ve atanmasına yönelik güçlerini tahkim etmek istemektedir. Bu durumda siyaset kurumunun güçlenmesi ile liyakat ilkesi arasında ters bir ilişki olacaktır. Nitekim Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrası oluşan tablo bu öngörüğü doğrulamaktadır.

---

Yeni hükümet sistemine geçişle birlikte üst kademe kamu yöneticiliği kadro/pozisyonlarına ve yönetim kurulu üyeliği gibi görevlere atanmak için daha önceden belirlenmiş nesnel ölçütlerin birçoğu yürürlükten kaldırılmış, üst kademe kamu yöneticilerin atanması, görevden alınması ve bu konularda düzenleme yapılmasına yönelik tüm yetki cumhurbaşkanına verilmiştir. Her kadar 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin (III) sayılı cetvelinde belirtilen görevler için ayrı bir düzenleme yapılarak bu görevler için belirli bir süre tahsis edilmişse de Merkez Bankası başkanlarının görevden alınması örneklerinde görüldüğü üzere bu yöneticiler de "kurumsal hedeflere ulaşamama" gerekçesiyle görevden alınabilmektedir.<sup>8</sup>

Bu noktada liyakat ilkesi açısından önemli bir konu cumhurbaşkanının aynı zamanda parti başkanı olmasıdır. Cumhurbaşkanının partisi ile ilişkisinin kesilmemiş olması yapılan atamaların siyaseten tarafsızlığına gölge düşürmektedir (Gözler, 2017, s. 19). Siyasi atamaların ön plana çıkması neticesinde ortaya çıkacak durumlardan biri kamu

---

<sup>8</sup> 2017 yılında halkoylaması ile kabul edilen 6771 sayılı Kanun'la Anayasa'da (madde 104) yapılan değişiklikle cumhurbaşkanına üst kademe kamu yöneticilerini atama, görevlerine son verme ve bu personelin atanmalarına ilişkin usul ve esasları cumhurbaşkanı kararnameleriyle düzenleme yetkisi verilmiştir. 3 sayılı "Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi"nde üst kademe kamu yöneticileri üç ayrı kategoride tasnif edilmiştir. Kararname'nin (I) sayılı Cetveli'ndeki personelin cumhurbaşkanı kararıyla, (II) sayılı Cetveli'ndeki personelin ise cumhurbaşkanı onayıyla atanması usulü benimsenmiştir. (III) sayılı Cetvel'de belirtilen görevler ise süreli görevler olarak belirlenmiştir. 31.08.2024 tarihli ve 32648 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 162 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde yapılan değişiklikle, (II) sayılı Cetvel'de belirtilen personelin de cumhurbaşkanı kararıyla atanması yönünde değişiklik yapılmıştır. 2018 yılında 703 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'ye eklenen Ek Madde 35'e göre süreli görevlere atanan üst kademe kamu yöneticileri, ilgili kanunlarda öngörülen görevden alma gerekçeleri yanında, kurumsal hedeflere ulaşamaması nedeniyle de süreleri tamamlanmadan görevlerinden alınabilecektir. Daha önceden de ifade edildiği üzere bu madde AYM tarafından iptal edilmiştir.

---

personelinin çıkar sağlamak maksadıyla iktidar partisiyle ilişki kurmaya yönelmesidir. İktidarın kontrol alanını genişletme isteğiyle iktidar tarafgirlerinin belli mevkilere gelme arzusu birleştiğinde ise bürokratik kadroların şekillenmesinde temel etken sadakat olmaktadır (Altunok, 2016, s. 169). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine getirilen eleştirilerden biri de yeni sistemde liyakatin değil sadakatın önceliklendiriliyor olmasıdır (bkz. Ağırlioğlu, 2020, 24:18).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş kapsamında yapılan diğer bir önemli değişiklik 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin (I) sayılı Cetveli'nde belirtilen üst kademe kamu yöneticilerinin görev süresinin cumhurbaşkanının görev süresi ile sınırlandırılmasıdır. ABD'de bir dönem uygulanan kayırmacılık sistemini (*spoils system*) çağrıştıran bu düzenleme ile siyasi iktidar ile birlikte kamu personelinin de değiştirilmesi uygulaması Türk kamu yönetimi açısından ilk kez yasal zemin bulmuştur. Henüz yeni sistemde cumhurbaşkanı değişmediği için bu düzenlemenin sonuçları test edilmemiştir.

Gelinen durum itibariyle, her ne kadar Türk kamu yönetiminde resmî olarak liyakat sistemi kabul edilmiş olsa da siyasi kayırmacılık da dâhil olmak üzere kayırmacı uygulamalar yaygın olarak görülmektedir. Güran (1980, s. 315), 1980 yılı itibariyle bu durumu kayırmacılığın liyakat sistemi kuralları içerisinde sürdürülmesi olarak betimlemiştir. Güran'a (1980, ss. 315-316) göre Türkiye'de kayırmacılık "ganimet kazananındır" anlayışıyla tam bir partizanlıkla sürdürülmekle birlikte kayırmacılık adıyla ve açıkça uygulanmamaktadır. Çünkü Anayasa ve yasalarda liyakat sistemi kabul edilmiştir. Bu durumda mevzuatta kayırmacılık uygulamalarına alan açan düzenlemeler de "yönetmelik", "yönetim esneklik, dinamizm ve atılım getirmek", "yeteneği ödüllendirmek" gibi gerekçelerle sunulmaktadır.

Bu çalışmada açıklanan örnekler ve mevzuat değişiklikleri, Güran'ın 1980 yılında yaptığı tespitin günümüzde de geçerliliğini koruduğunu,

---

mevzuatta sonraki yıllarda yapılan bazı değişikliklerin de liyakat sistemi ile uyumlu olmadığını göstermektedir. İşin daha da kötü tarafı kayırmacılığın normal bir uygulama olarak kabul edilebiliyor olmasıdır. 03 Ocak 2024 tarihinde Yargıtay binasında düzenlenen Adalet Akademisi programına katılan Adalet Bakanı Yardımcısının cep telefonuna görevde yükselme sınavlarına giren personelle ilgili gelen mesajlar ve bu mesajların ilgilenilmesi için özel kalem müdürüne gönderilmesine yönelik görüntüler bir televizyon kanalı tarafından haber yapılmıştır (Tepeli, 2024). Konuyla ilgili olarak Adalet Bakanı tarafından yapılan açıklamada:

“Milletvekillerimize, bakan yardımcılarımıza, bakanlarımıza, toplumun değişik kesimlerinden talepler gelir. İktidardan da gelir bu talepler, muhalefet milletvekillerinde de gelir. Dolayısıyla bunların değerlendirilmesini yapacak olan elbette ki komisyonlardır. Bu komisyonların, özellikle adalet bakanlığımızda liyakatı esas alırız biz. Bizim hedefimiz budur. Yani tek derdimiz o işi en düzgün yapacak kişilerdir. Referansları olabilir, başka talepler olabilir ama bu talepler değerlendirilirken ilgili komisyonlar özellikle kişinin liyakatına bakar.” ifadeleri kullanılmıştır (Kırmızı Çizgi, 2024, 2:45).

Aynı konuyla ilgili olarak Adalet ve Kalkınma Partisi sözcüsü ise bahse konu bakan yardımcısına haksızlık edildiğini ifade ederek:

“Biz siyasetçiyiz. Biz bir toplantıya gittiğimizde emin olun bize 100’e yakın not veriliyor. Biz de sorumluluğumuz gereği bunu özel kalemlerimizde bir kişiyi görevlendirmişizdir sırf bunla, bunları bakın, uygun bulduklarınızı iletin. Zaten ilgili yer de uygun bulduğu, liyakatli olduğu takdirde bunu değerlendiriyor.” şeklinde beyanatta bulunmuştur (Çelik, 2024, 1:03:25).

Mevcut uygulamayı makul göstermeye yönelik bu açıklamalarda kullanılan “liyakat” kelimesinin “eğri” durduğu değerlendirilmektedir. Gerek kamu görevlerine atanma gerekse görevde yükselmelerde siyasi referansların da dikkate alınması

---

açık bir şekilde kayırmacılıktır. Bu nedenle aynı cümlede hem (siyasi) referans hem de liyakat kelimesinin birlikte kullanılması tezat teşkil etmektedir. Bunun yanında bazı siyasetçilerin kamu istihdamında siyasi referansların dikkate alındığına yönelik daha net açıklamalar yaptığı da görülmektedir.<sup>9</sup>

### *Eşitlik İlkesi*

Anayasa'nın 10'uncu maddesine göre tüm vatandaşlar kanun önünde eşittirler ve devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar. Anayasa'nın 70'inci maddesinde ise kamu hizmetine alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilmeyeceği hüküm altına alınmıştır. Anayasa'daki bu hükümler kapsamında gerek kamu hizmetine alım esnasında adaylara gerekse kamu personel sisteminin diğer aşamalarında kamu çalışanlarına eşit davranılması gerekir. Bu bağlamda bir önceki bölümde tartışılan konular liyakatle birlikte eşitlik ilkesi açısından da önemli sorunlardır. Bu hususlara ilave olarak eşitlikle ilgili ön plana çıkan problem aynı veya benzer kamu hizmetlerini yerine getiren kamu personelinin farklı güvencelere ve özlük haklarına sahip olmasıdır.

Kalkınma planları, kalkınma planlarına yönelik hazırlanan özel ihtisas komisyonu raporları ve kamu yönetimine yönelik hazırlanan resmî raporlar incelendiğinde (Güneyi, 2022, ss. 536-589), kamu personelinin özlük haklarına yönelik eşitsizliklerin geçmişten günümüze devam ettiği, bu problemin birçok plan ve raporda tartışıldığı ancak çözüm

---

<sup>9</sup> Örneğin, Adalet ve Kalkınma Partisi Elazığ İl Başkanı ("AK Parti Elazığ İl Başkanı", 2024; Zeki Akbiyık İle Gündem, 2024, 1:10:20) yerel bir televizyon kanalında katıldığı programda şehir hastanesine personel alımında siyasi referans olarak liste hazırlandığını söylemiş, yerelde kamu kurumlarına yapılan personel alımlarında siyasi referansların belirleyici olmasını olağan bir uygulama olarak nitelemiş, ilçe seviyesinde herhangi bir kurumda alım olduğu zaman kendisinin bu konuda ilçe başkanlarına inisiyatif tanıdığını ifade etmiştir.

---

üretilemediği anlaşılmaktadır. Bir dönem eşitlik problemi işçi-memur ayrımı üzerinden tartışılmış, işçi statüsündeki personelin memurlardan daha iyi özlük haklarına sahip olması eleştiri konusu olmuştur. Kamu istihdamı ile ilgili bölümde tartışıldığı üzere sonraki yıllarda istihdam şekilleri daha da çeşitlenmiş, aynı veya benzer işleri yapan fakat farklı mevzuata tabi olup farklı güvencelere ve özlük haklarına sahip olan yeni statüler ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla eşitlik problemi daha da derinleşmiştir.

İstihdam şekillerinden kaynaklanan özlük hakları eşitsizliğinin giderilmesi için öncelikle kamuda istihdam esaslarının yeniden belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda öncelikle hangi işlerin sürekli kamu personeli, hangi işlerin geçici kamu personeli tarafından yerine getirileceğinin belirlenmesi, aynı işin farklı statülerde istihdam edilen personel tarafından yapılmasının önüne geçilmesi, geçici personelin sonradan statüsünün değiştirilmesi uygulamalarından vazgeçilmesi, bunun da mevzuatta net olarak belirtilmesi gerekir. Sonrasında sürekli kamu personelinin mevcut sınıflandırma sistemi içine yerleştirilmesi neticesinde kamu istihdamında bir standartlık sağlanabilecektir. Bu noktada hâlihazırda İş Kanunu kapsamında istihdam edilen sürekli işçilerin memurlarla aynı kanuna tabi olacak şekilde mevcut on iki sınıf altında istihdam edilmesi durumunda geçici işçiler dışında kamuda işçi statüsünde çalışan kalmayacak, böylelikle memur ile işçi ayrımından kaynaklanan eşitsizlik sona erecektir. İşçi sınıfı personelin daha ziyade kol gücüne dayalı kamu hizmetlerini yerine getirmesi gerektiği göz önüne alındığında bu statüdeki personel için en uygun sınıf yardımcı hizmetler sınıfı olacaktır. Ancak mevcut durumda memurlarla aynı işi yapan işçi statüsündeki personelin yardımcı hizmetler sınıfına değil görev alanına uygun ilgili sınıfa geçirilmesi gerekir.

Resmî rapor ve planlarda yer alan diğer bir husus genelde “eşit işe eşit ücret” adı altında tartışılan, özlük haklarında “birlik ve denklik”

---

(Güler, 2013, s. 315) sağlama problemidir. Bu problemin kaynaklarından biri ek gösterge ve tazminatlara göre belirlenen bir maaş sisteminin uygulanıyor olmasıdır. Bu husus birçok plan ve raporda eleştirilerek daha sade, bütüncül ve adil yeni bir maaş sisteminin kurulması ihtiyacı dile getirilmiştir. Ancak bu konuda ilerleme sağlanamamasının yanında mevcut durumda aynı mesleği icra edenler arasında dahi önemli maaş farklılığı mevcuttur. Örneğin öğretmenlerin alacağı maaş kadrolu veya sözleşmeli olmasına veya ücret karşılığı derse girmesine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda öğretmen maaşının ne olduğu sorusunun cevabı belli değildir.

Özellikle Sağlık Bakanlığında yaygın olan, performansa göre ödeme uygulanması da maaş sistemini daha karmaşık hâle getirmiştir. Bir sağlık çalışanın alacağı maaş, hastanede, aile sağlığı merkezinde veya idari bir kadroda görev yapmasına göre farklılık göstermektedir. Çalıştığı hastaneye göre sağlık çalışanın alacağı döner sermaye ödemesi değişmektedir. Bunun da ötesinde aynı aile sağlığı merkezinde görev yapan aile hekimlerinin alacağı ücret bile performans ölçütlerine göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla doktor ne kadar maaş alıyor? sorusunun cevabı da net değildir.

Maaş sistemine yönelik diğer bir sorun dönem dönem yapılan iyileştirmelerin kamu personel sisteminin bir bütün olarak değerlendirilmeden yapılmasıdır. Bu kapsamda ilgili bakanın çabasına bağlı olarak bir dönem sağlık çalışanlarına, bir dönem öğretmenlere, bir dönem emniyet mensuplarına zam yapılabilmekte, zam yapılmayan kesim açısından yeni eşitsizlikler ortaya çıkmaktadır. Bazı kamu personelinin ek göstergelerinin 3600'e yükseltilmesi sonrası bu kapsama girmeyen çalışanlar açısından bir eşitsizlik ortaya çıktığı da tartışılmaktadır.

Genel olarak maaş sistemine yönelik bu sorunların yanında kurumlar arasındaki farklılıklar da eşitlik ilkesinin ihlaline neden olabilmektedir.

---

Örneğin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2019 Yılı Sayıştay Denetim Raporu'nda, performans tazminatı ödemesinin, ek ikramiye ödemesi hâline dönüştüğü ifade edilmiştir. Aynı kuruma ait 2018, 2019 ve 2020 yılı raporlarında ise Banka personeli ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin tedavi ve ilaç giderlerinin dış kaynak temini ile özel sağlık sigortası alınarak bütçeden ödenmesi bulgu konusu olmuştur. Aynı tespit 2012-2020 yıllarına ait Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna ait Sayıştay denetim raporlarında da yer almıştır. Başka kamu kurum ve kuruluşlarında da benzer uygulamaların olması muhtemeldir.

Maaş sistemi ile ilgili diğer bir tartışmalı konu üst kademe kamu yöneticilerinin yönetim, denetim kurulu üyeliği gibi ilave görevlerle birden fazla ücret almalarıdır. Bunun yanında kamudan ilişigi kesilen bir kişiye ödeme yapılmaya devam edilmesinin hangi gerekçeye dayandığı meçhuldür. Eski Merkez Bankası Başkanına görevden ayrılmasına rağmen ödeme yapılmaya devam edilmesi kamuoyunda eleştirilen konulardan biri olmuştur. Bu uygulama sadece Merkez Bankasına özgü de değildir. 47 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne göre, bir kamu kurumunda çalışmayanlardan Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurul üyesi olarak atanıp görevi sona erenlere başka bir görev veya işe başlayıncaya kadar, almakta oldukları her türlü ödeme kurum tarafından yapılmaya devam edecektir. Bahse konu Kararname'de sonradan yapılan değişiklikle söz konusu ödemelerin süresi üç aydan iki yıla çıkarılmıştır. AYM tarafından iptal edilen 375 sayılı KHK'nin ek 35'inci maddesinde de görevden alınan veya görevi sona eren üst kademe kamu yöneticilerine görevdeyken almış oldukları ödemelerin yapılabileceğine yönelik birtakım hükümler yer almaktadır. Bu konudaki genel esasın ne olduğunun mevzuatta açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmediğini de ifade etmek gerekir.

Eşitlik ilkesi kapsamında emeklilerin durumuna da kısaca değinmek gerekir. Genel olarak emekli personelin alacağı maaş kamu görevine

---

başlama tarihine bağlı olarak tabi olduğu kanuna göre farklılık göstermekte bu da emekliler arasında eşitsizliğe neden olabilmektedir. Bunun yanında 2023 yılı temmuz ayında seçim vaatleri kapsamında kamu personeline verilen 8.000 TL'lik maaş zammı (katsayıya bağlı olarak artmaktadır) emeklilere verilmemiş, bunun gerekçesi de bütçe dengesine bağlanmıştır. Oysa eşitlik ilkesinin gözetilmesi durumunda mevcut kaynağın çalışan ve emekliler arasında dengeli bir şekilde dağıtılması, çalışan kamu görevlilerine yapılan ödemelerin en azından belli bir bölümünün emeklilere de yansıtılması gerekirdi. Bu düzenleme sonrası herhangi bir düzeltici tedbir alınmamasına rağmen 2024 yılının "emekliler yılı" olarak ilan edilmesi, emeklilerin enflasyona ezdirilmediğinin ve haklarının korunduğunun sıkça deklare edilmesinin ne anlama geldiğinin yorumlanması kamuoyunun değerlendirmelerine maruzdur. Bu düzenleme ile birçok kamu personelinin emekli olduğunda alacağı maaş çalışırken aldığı maaşın yarısının altına düşmüştür. Bu durum kaçınılmaz olarak bireylerin emeklilik kararı almasını engellemekte olup bunun yaratacağı sorunlar da ayrıca incelenecek niteliktedir. Netice olarak siyasi motivasyonlarla yapılan bu düzenleme sonrası kamu personel sisteminin emeklilikte yaşa takılanlar, 3600 ek gösterge alamayanlar gibi güncel problemlerine bir yenisi eklenmiştir.

### **Diğer Hususlar**

Türk kamu personel sisteminin problemlerine yönelik kalkınma planları, özel ihtisas komisyonu raporları ve diğer resmî raporlar üzerinden tarihsel bir okuma yapıldığında (Güneyi, 2022, ss. 246-307), birçok problemin plan ve raporlarda yer aldığı fakat çözülemediği görülmektedir. Örneğin 657 sayılı DMK'nin yetersizliği 1973-1977 yıllarını kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan beri tartışılmaktadır. Bahse konu Plan'da DMK'nin kendisinden beklenen iyileşmeyi sağlayamadığı ifade edilmiş, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise yapılan değişiklikler sonrasında Kanun'un büsbütün

---

sistemsiz hâle geldiği belirtilmiştir. Yedi, sekiz ve dokuzuncu kalkınma planlarında yeni bir kamu personel kanunu hazırlanacağına yönelik ifadelere yer verilmiştir. Böyle bir kanun hazırlanmamış olmasına rağmen sonraki planlarda DMK'den bahsedilmemiştir. Kamuda ücret adaletinin sağlanması ihtiyacı, etkin bir değerlendirme sisteminin tesisi konuları da birçok plan ve raporda dile getirilip sonuç alınamayan hususlar arasındadır.

Kalkınma planları ile ilgili diğer bir husus söz konusu planlara yönelik teşkil edilen özel ihtisas komisyonlarında kamu personel sistemine yönelik tartışılan birçok önemli konunun planlarda yer almamış olmasıdır. Bu noktada kalkınma planları arasındaki farklılıktan da bahsetmek gerekir. Örneğin Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu personel sisteminin problemleri üzerinde önemle durulmuş ve plan döneminde yapılması planlanan düzenlemeler somut olarak belirlenmiştir. Sonraki planlarda kamu personel sistemi ile ilgili konuların ağırlığı gittikçe azalmıştır. Strateji ve Bütçe Başkanlığı resmî internet sitesinde yayımlanan On İkinci Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonları ve Çalışma Grupları El Kitabı incelendiğinde bu Plan'ın hazırlanması aşamasında kamu personel sistemine yönelik bir komisyon veya çalışma grubu dahi teşkil edilmediği anlaşılmaktadır. Oysa Türk kamu personel sisteminin çözüm bekleyen oldukça önemli problemleri vardır. Bu noktada öne çıkan öncelikli konular genel olarak şu şekilde özetlenebilir:

- Kamu personel sisteminin merkezi olarak yönetimine yönelik etkin bir teşkilatlanma teşkil edilememiştir. Geçmişte DPB bu konuda kendine düşen görevi istenilen seviyede yerine getirememiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrası bahse konu Başkanlık kapatılmış, sistemin merkezi yönetimine yönelik dağınık bir yapı oluşmuştur.
- Başta 657 sayılı DMK olmak üzere kamu personel sistemine yönelik mevzuat bütünlük ve tutarlılığını kaybetmiş olup

sistemin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte değildir. Diğer taraftan önceki dönemde DPB tarafından yerine getirilen görevlerin bir kısmı mevzuatta güncellenmemiştir.

- Anayasa’da, mali ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklı olmak üzere, memurlar ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işlerinin kanunla düzenleneceği belirtilmişken, kamu personeline yönelik hususların birçoğu Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmeden önce KHK’lerle, yeni sistemde ise cumhurbaşkanlığı kararnameleri ile düzenlenmiştir.<sup>10</sup> Hâlen bazı KHK’ler temel mevzuat niteliğindedir. Örneğin kamu personelinin özlük hakları ile ilgili ana mevzuat 375 sayılı KHK, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve KİT personeli ile ilgili temel mevzuat 233 ve 399 sayılı KHK’lerdir. Anayasa’da yer alan “diğer kamu görevlileri” ifadesi de farklı yorumlanabilmektedir.
- Kamu istihdamında bir karmaşa vardır ve bu durum aynı veya benzer işleri yerine getiren kamu personelinin farklı güvenceler ve özlük haklarına sahip olmasına neden olmaktadır. Kamu istihdamında kariyer ilkesinden uzaklaşmış olması adaylık sistemi, görevde ilerleme ve yükselmeler, değerlendirme sistemi gibi kamu personel sisteminin diğer unsurlarının önemini ve etkinliğini azaltmaktadır.

---

<sup>10</sup> Toplu sözleşmelerle ilgili hüküm 12 Eylül 2010 tarihinde yapılan halkoylaması ile kabul edilen 5982 sayılı Kanun ile Anayasa’nın 128’inci maddesine eklenmiştir. Aynı düzenleme kapsamında kamu görevlileri sendikacılığında bağlayıcılığı olmayan “toplu görüşme” uygulamasından, bağlayıcı nitelikteki “toplu sözleşme” sürecine geçilmiş, kamu personelinin mali ve sosyal haklarının toplu sözleşmelerle belirlenmesine başlanmıştır. Uygulamada, kanunla düzenlenmesi gereken alanlara yönelik olarak da toplu sözleşmelerde kararlar alınıyor olması, toplu sözleşmelerin hukuk sistemindeki yeri ayrı bir tartışma konusudur.

---

- Kamu personelinin göreve alınmasında, atama ve görevde yükselmelerde liyakat ilkesiyle bağdaşmayan uygulamalar mevcuttur. Merkezi sınav sistemine dayalı olarak kamu görevine giriş uygulamasından uzaklaşma, atamalara yönelik nesnel ölçütlerin kaldırılması gibi düzenlemeler kayırmacılık uygulamalarına alan açmaktadır. Sözlü sınav ve mülakatların gerek kamu görevine giriş gerekse görevde yükselme ve unvan değişikliği aşamasında kayırmacılık amacıyla kullanıldığına yönelik şikâyet ve eleştiriler devam etmektedir.
- Üst kademe kamu yöneticilerin atanması, görevden alınması konusunda nesnel ölçütlerden uzaklaşarak tüm yetkinin tek bir kişide toplanması tarafsızlık ve liyakat ilkeleri kapsamında eleştirilere maruz kalmaktadır. Bahse konu personelin belirlenmesine yönelik Türk kamu yönetimine uygun bir düzenleme yapılması ihtiyacı devam etmektedir.
- Kamuda adaletli bir ücret sistemi tesis edilememiştir. Bunun yanında bazı üst kademe kamu yöneticilerinin birden fazla görevden ücret alması, kamudan ilişiği kesilen kimi personele ödeme yapılmaya devam edilmesi eşitlik ilkesine uygun değildir.
- Etkin bir değerlendirme sistemi tesis edilememiştir. Kamu personelinin yeterliliğinin tespitinde dayanak olma vasfını yitiren, inandırıcılık ve güvenilirliği kaybolmuş ve bürokratik bir formaliteye dönüşmüş olan sicil sistemi 2011 yılında yürürlükten kaldırılmış, tüm kamu personelinin kapsayan yeni bir değerlendirme sistemi uygulamaya konulamamıştır.
- Kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimine yönelik eksiklikler mevcuttur. Bu konuda geçmişte önemli bir vazifeyi yerine getirmiş olan TODAİE'nin görevlerinin yeni sistemde hangi kurum tarafından yapılacağı belirlenmemiştir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından bu alanda bazı çalışmalar sürdürülmektedir.

- Kamu personeline sağlanan güvenceler ile yetersiz kamu personeline uygulanacak yaptırımlar arasında bir denge kurulması ihtiyacı devam etmektedir.
- İstisnai memurluk uygulaması gereksiz olarak genişletilmiş, başlangıçta öngörülen amaçtan uzaklaşarak istismar kadroları hâline dönüşmüştür. İstisnai memurluk kadrolarından biri olan özel kalem müdürlüğü sınava tabi olmadan kamu görevlisi olabilme yolu olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrası yapılan düzenlemelerle üst kademe kamu yöneticiliği kadro ve pozisyonları da bir çeşit istisnai memurluk kadrosu hâline dönüşmüştür.
- Daha detaylı bir analiz yapıldığında Türk kamu personel sisteminin problemlerinin farklı bakış açılarıyla daha da geniş tartışılması mümkündür (Bkz. Acar, 2019; Bilgin, 2023; Sayan, 2016; Şen, 2020). Konuyla ilgili genel bir çerçeve çizilmesinin amaçlandığı bu çalışmada bu tespitlerle yetinilmiştir.

## Sonuç

*“Yapılacak çok iş var. Ama bunları kim yapacak?”*

Bu çalışmada tartışılan hususlar birlikte değerlendirildiğinde Türk kamu personel sisteminin birçok alanda önemli problemleri olduğu, bu problemlerin giderilmesine yönelik yeterli çabanın da gösterilmediği görülmektedir. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için öncelikle kamu personel sistemine yönelik tüm faaliyetlerden sorumlu olacak, sistemi yönetecek ve denetleyecek, eksiklikleri tespit edecek ve düzeltici tedbirler alacak güçlü bir merkezi kurum tesis edilmelidir (Güneyi, 2022, ss. 506-507). Ancak bu noktada siyaset kurumunun kamu personel sisteminin işleyişine olumsuz etkisi gündeme gelmektedir. Bu çalışmanın Türk kamu personel sisteminin mevcut problemleri ile ilgili temel çıkarımı, bahse konu problemlerin birçoğunun siyasetle ilgili olduğu ve etkin ve verimli bir personel

---

sistemi tesis edilmesi ile siyasi hesaplar arasında farklılık olduğudur. Başka bir ifade ile sistemin boşlukları siyaseten istismar edilmektedir. Bu durumda yapılan düzenlemeler de kamu personel sisteminin problemlerini tamamen çözecek nitelikte olmamaktadır. Mevcut durum itibariyle, siyasetle ilgili olmayan problemler ise yeteri kadar sahiplenilmemekte, herhangi bir mecburiyet veya kamuoyu baskısı olmadıkça gündemde yer alamamaktadır.

Siyasetçiler kendi siyasi düşüncelerine uygun ve tamamen kendi kontrollerinde bir bürokrasi arzulamakta, bunun yanında eşitlik ve liyakat ilkelerine uygun olmasa bile kamu personelinin seçilmesi ve atanması ile ilgili güçlerini muhafaza etmek istemektedir. DPB'nin kapatılma nedenlerinden birinin siyasi iradenin kendi müdahale alanını daraltacak güçlü bir merkezi yapı karşısındaki isteksizliği olduğu yönünde değerlendirmeler de yapılmaktadır (Bkz. Oral, 2019, s. 410). Bu çalışmada, Türkiye'de kamu personel yönetiminde ilerleme sağlanabilmesi için güçlü bir merkezi personel kurumunun teşkil edilmesi önerilmiş olmakla birlikte böyle bir kurumun tesis edilmesiyle siyasetten kaynaklanan problemlerin çözüleceği iddia edilmemektedir. Merkezi personel kurumunun siyasi otoritenin yönetim yetkisini kısıtlayan bir fonksiyona sahip olması da beklenemez. Türk kamu personel sistemine sahip çıkacak güçlü bir merkezi personel kurumunun teşkil edilmesi, sistemin problemlerinin çözülmesine yönelik öncelikle atılması gereken bir adımdır. Siyasetten kaynaklanan problemlerin ise ayrıca incelenmesi, değerlendirilmesi ve çözüm önerilerinin tartışılması gerekir. Bu husus kamu personel sistemiyle de sınırlı olmayıp Türk kamu yönetiminin siyasetle ilgili problemlerinin ayrı bir makalede ayrıntılı olarak tartışılacak nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu personel yönetiminde ilerleme kaydedilebilmesi için sistemin yönetiminin bilimsel esaslara uygun olarak yapılması da önem arz etmektedir. Ancak geçmişte bu konuda çalışmalar yapmış olan

---

TODAİE de kapatılmıştır. Gerek TODAİE gerekse DPB geçmiş dönemde kendilerine verilen görevleri tam olarak yerine getiremedikleri yönünde eleştirilere maruz kalmışlardır. Ancak bu durumun bahse konu kurumların kapatılması için gerekçe olamayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, kapatılan TODAİE'nin "Kamu Yönetimi Akademisi" olarak yeniden açılması, merkezi personel örgütü ile Akademi arasında sürekli bir iş birliği tesis edilerek ortak çalışmalar yapılması, mevcut durumun düzenli aralıklarla değerlendirilerek bilimi esas alan çözümler üretilmesi önerilmektedir (Güneyi, 2022, s. 507).

Başta kamu yönetimi alanında çalışanlar olmak üzere akademisyenlerin de kamu personel sistemi ve kamu yönetiminin diğer alanlarına yönelik daha fazla sorumluluk almaları gerektiği değerlendirilmektedir. Mevcut çalışmaların kamu yönetiminin güncel problemlerine ne ölçüde katkı sağlayabildiği tartışmalıdır. Diğer taraftan bireysel çabaların istenilen etkiyi göstermesi mümkün görülmemektedir. Türk kamu yönetimine yeterli akademik katkının sağlanabilmesi için bilimsel çalışmaların, doktora ve yüksek lisans tezlerinin belirli alanlara yönlendirilmesi, ilgili alanda çalışan akademisyenlerin bir araya getirilerek disiplinler arası ortak çalışmalar yapılması, problemlere yönelik yapılacak teorik ve ampirik çalışmaların eşgüdümünün sağlanması, çalışma sonuçlarının bütünsel olarak değerlendirilmesi ve tartışılması, kamu kurumları ve ilgili diğer aktörlerle işbirliği geliştirilmesi gerekir.

Kamu yönetiminin mevcut problemlerine çözüm üretilebilmesi için teori ve uygulamanın birlikte değerlendirilmesi bu kapsamda akademisyenler ile uygulayıcılar arasındaki iş birliğinin de geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda akademisyenler ile uygulayıcıların bir araya gelerek mevcut problemler üzerinde görüş beyan edebildiği ortamlar oluşturulması,

---

bunun da ötesinde bilimsel çalışmaların birlikte hazırlanması faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Aberbach, J. D., ve Rockman, B. A. (1994). Civil Servants and Policymakers: Neutral or Responsive Competence?. *Governance*, 7(4). 461-469. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1994.tb00192.x>
- Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1). 119-146.
- Adal, H. Ş. (1968). *Kamu Personel İdaresi*. Ahmet Sait Matbaası.
- Ağırlioğlu, Y. (Konuk). (2020, 07 Ağustos). İYİ Parti Başkan Yardımcısı Yavuz Ağırlioğlu ile özel röportaj. *Habertürk TV*. <https://www.facebook.com/HaberturkTV/videos/canli-%C3%B6zelr%C3%B6portaj-1227640287590654/>, (24:18), Erişim: 21.10 2024.
- Akgüner, T. (2014). *Kamu Personel Yönetimi*. DER Yayınları.
- AK Parti Elazığ İl Başkanı Yıldırım canlı yayında söyledi: 'Bir kurumda alım olduğunda inisiyatifini ilçe başkanıma bırakırım'. (2024, 15 Kasım). *Karar*. [https://www.karar.com/guncel-haberler/ak-parti-elazig-il-baskani-yildirim-canli-yayinda-soyledi-bir-kurumda-1909403#google\\_vignette](https://www.karar.com/guncel-haberler/ak-parti-elazig-il-baskani-yildirim-canli-yayinda-soyledi-bir-kurumda-1909403#google_vignette), Erişim: 19.11 2024.
- Albayrak, S. O. (2016). *Kariyer Uzmanlık Sistemi*. TODAİE.
- Albayrak, S. O. (2020). Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticiliğine Atanma. *Memleket Siyaset Yönetim*, 15(33). 101-140.
- Altunok, H. (2016). Atama Yetkisi ve Bürokrasi Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14). 166-180.
- Aslan, O. E. (2012). *Devlet Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi*. İmge Kitabevi.
- 'Bankamatik memurları' hiç işe gelmemişler. (2024, 27 Mayıs). *Malatya Net Haber*. <https://www.malatyanethaber.com.tr/bankamatik-memurlari-hic-ise-gelmemisler/68201/>, Erişim: 24.11 2024.
- Belardinelli, P., Belle, N., Cantarelli, P., ve Battaglio, P. (2023). Performance-Related Pay, Fairness Perceptions, and Effort in Public Management Tasks: A Parallel Encouragement Design. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4). 1062-1078. <https://doi.org/10.1177/00208523221105374>
-

- Bilgin, K. U. (2023). Türk İdare Sisteminde Güncel Sorun ve Çözüm Önerileri Açısından Kamu Personeli. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4). 986-1001. <https://doi.org/10.33712/mana.1355732>
- Bowman, J. S., ve West, J. P. (2007). *American Public Service: Radical Reform and the Merit System*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Boyne, G. A., Poole, M., ve Jenkins, G. (1999). Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *Public Administration*, 77(2). 407-420. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00160>
- Canman, D. (1988). Türkiye'de Kamu Personel Rejiminde İyileştirme Çalışmaları ve Son Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, (378). 137-155.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. TODAİE Yayınları.
- Choi, S., ve Whitford, A. B. (2017). Employee Satisfaction in Agencies with Merit-Based Pay: Differential Effects for Three Measures. *International Public Management Journal*, 20(3). 442-466. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1269860>
- Condrey, S. E., ve Battaglio, R. P. (2007). A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States. *Public Administration Review*, 67(3). 425-436. [https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00726\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00726_2.x)
- Çelik, Ö. (Konuk). (2024, 4 Ocak). AK Parti Sözcüsü Ömer Çelik Habertürk'te. Nedir Ne Değildir? (Program). *Habertürk TV*. <https://www.youtube.com/watch?v=oNjwBDX7Pp8>, (1:03:25), Erişim: 03.09 2024.
- Denhardt, R. B., ve Denhardt J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6). 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2001). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT: 2538-ÖİK: 554.
- Dickinson, M. J., ve Rudalevige, A. (2004). Presidents, Responsiveness, and Competence: Revisiting the "Golden Age" at the Bureau of the Budget. *Political Science Quarterly*, 119(4). 633-654. <https://doi.org/10.1002/j.1538-165X.2004.tb00533.x>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., ve Tinkler, J. (2006). New Public Management is Lead-long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3). 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
-

- Ebinger, F., Veit, S., ve Fromm, N. (2019). The Partisan–Professional Dichotomy Revisited: Politicization and Decision-Making Of Senior Civil Servants. *Public Administration*, 97(4). 861-876. <https://doi.org/10.1111/padm.12613>
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi, Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*. Umuttepe Yayınları.
- Fukuyama, F. (2024). Why Public Administration? <https://www.americanpurpose.com/blog/fukuyama/why-public-administration/> Erişim: 06.09.2024.
- George, B., ve Van der Wal, Z. (2023). Does Performance-Related-Pay Work? Recommendations For Practice Based On A Meta-Analysis. *Policy Design and Practice*, 6(3). 299-312. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756>
- Gerth, H. H., ve Mills, C. W. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Goodman, D., ve French, P. E. (2011). Assessing The Temporary Use Of At-Will Employment For Reorganization And Workforce Reduction In Mississippi State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3). 270–290. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408704>
- Gözler, K. (2017). Cumhurbaşkanlığı Sistemi Mi, Başkanlık Sistemi Mi, Yoksa Neverland Sistemi Mi? 16 Nisan'da Neyi Oylayacağız? <http://www.anayasa.gen.tr/neverland.pdf> Erişim: 21.10.2024.
- Güler, B. A. (2013). *Kamu Personeli, Sistem ve Yönetim*. İmge Kitabevi.
- Güneyi, A. (2021). Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme (1). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3). 1054-1089. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.926942>
- Güneyi, A. (2022). Türk Kamu Personel Sisteminde Liyakat: Resmi Raporlar Üzerinden Bir Analiz. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Güneyi, A. (2023). Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme (2): Kamuda İstihdam Şekilleri ve Liyakat. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3). 1191-1226. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1314445>
- Güran, S. (1980). *Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*. İstanbul Üniversitesi Fakülteler Matbaası.
-

- Hamilton, D. K. (2010). Patronage in Illinois: The Political Subjugation of Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 30(2). 137–165. <https://doi.org/10.1177/0734371X09360851>
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalizm*. New York: Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1). 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hughes, O. E. (2003) *Public Management and Administration: An Introduction*. Palgrave Macmillan.
- Hur, H. (2022). Job Security Matters: A Systematic Review and Meta-Analysis Of The Relationship Between Job Security and Work Attitudes. *Journal of Management & Organization*, 28(5). 925–955. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.3>
- Hur, H., ve Perry, J. L. (2016). Evidence-Based Change In Public Job Security Policy: A Research Synthesis and Its Practical Implications. *Public Personnel Management*, 45(3). 264–283. <https://doi.org/10.1177/0091026016663234>
- Hur, H., ve Perry, J. L. (2020). Job Security Rule Changes and Employee Organizational Commitment. *Review Of Public Personnel Administration*, 40(4). 641–668. <https://doi.org/10.1177/0734371X19842622>
- Hustedt, T., ve Salomonsen, H. H. (2018). From Neutral Competence To Competent Neutrality? Revisiting Neutral Competence As The Core Normative Foundation Of Western Bureaucracy. İçinde H. Byrkjeflot, ve F. Engelstad (Eds.), *Bureaucracy and Society in Transition* (ss. 69-88). Emerald Publishing.
- Kellough, J. E., ve Nigro, L. G. (2002). Pay For Performance In Georgia State Government: Employee Perspectives on GeorgiaGain After 5 years. *Review of Public Personnel Administration*, 22(2). 146-166. <https://doi.org/10.1177/0734371X0202200206>
- Keskinsoy, Ö., Kaya, S. B. ve Meri, T. (2020). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 75(4). 1383-1416. <https://doi.org/10.33630/ausbf.693306>
- Kırmızı Çizgi (Program). (2024, 4 Ocak). Gündemi sarsan 'torpil' iddiasına Adalet Bakanı Yılmaz Tunç'tan ilk açıklama! *Halktv*. <https://www.yandex.com.tr/video/preview/11228505464641935816>, (2:45), Erişim: 03.09 2024.

- Kim bu bankamatik memurlar? (2024, 15 Mayıs). *Bartın Halk Gazetesi*. <https://www.bartinhalkgazetesi.com.tr/kim-bu-bankamatik-memurlar/29065/>, Erişim: 24.11 2024.
- Kim bu bankamatik memurları? (2015, 16 Aralık). *Bursa Hakimiyet*. <https://www.bursahakimiyet.com.tr/bursa/kim-bu-bankamatik-memurlari-123908>, Erişim: 24.11 2024.
- Krause, G. A., Lewis, D. E., ve Douglas, J. W. (2006). Political Appointments, Civil Service Systems, And Bureaucratic Competence: Organizational Balancing And Executive Branch Revenue Forecasts In The American States. *American Journal of Political Science*, 50(3). 770–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2006.00215.x>
- Læg Reid, P., ve Wise, L.R. (2015). Transitions In Civil Service Systems: Robustness And Flexibility In Human Resource Management. İçinde F. M. van der Meer, J.C.N. Raadschelders, ve T.A.J. Toonen (Eds.), *Comparative Civil Service Systems In The 21st Century* (ss. 203-222). Palgrave Macmillan.
- Memur-Sen. (2022). *Türkiye'de Kamu Personel Sistemi (Mevzuat-Analiz-Yorum)*. Semih Ofset Matbaacılık.
- Meriç, O. (1974). Siyasal İktidar ve Yüksek Yöneticiler Sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(3). 73-78.
- Moe, T. M. (1985). The Politicized Presidency. İçinde J.E. Chubb, ve P.E. Peterson (Eds.), *The New Direction In American Politics* (ss. 235–271). Brookings Institution.
- OECD (2005). *Trends In Human Resource Management Policies In OECD Countries: An Analysis Of The Results Of The OECD Survey On Strategic Management Recourses Management*. [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/HRM\(2004\)3/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/HRM(2004)3/FINAL/en/pdf)
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., ve Perry, J. L. (2024). What Does The Evidence Tell Us About Merit Principles And Government Performance? *Public Administration*, 102(2). 668-690. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
- Oral, İ. (2019). Merkezi Personel Yönetimi Örgütlenmesi: ABD Ve Japonya Örnekleri Ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Osborne, D., ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Addison-Wesley.
-

- Özer, M. A. (2018). Yeni Kamu Yönetimi "Nereye?" Türkiye İçin Öngörüler. *Türk İdare Dergisi*, (486). 259-294.
- Öztekin, A. (2008). Türk Kamu Personel Yönetiminde Liyakat Ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Türk İdare Dergisi*, 459. 13-36.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., ve Jun, S. Y. (2009). Back To The Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, And The Perils Of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1). 39-51. [https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939_2.x)
- Pollitt, C., van Thiel, S., ve Homburg V. (2007). *New Public Management In Europe: Adaptation And Alternatives*. Palgrave Macmillan.
- Publicus-Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi* (2024). 1(1).
- Riphahn, R. T. (2004). Employment Protection and Effort Among German Employees. *Economics Letters*, 85(3). 353-357. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2004.03.035>
- Rahmi Koç: 200 vekil ve 2 milyon memur Türkiye'ye yeter. (2023, 21 Kasım). *Karar*, <https://www.karar.com/guncel-haberler/rahmi-koc-200-vekil-ve-2-milyon-memur-turkiyeye-yeter-1809803>, Erişim: 12.10 2024.
- Sager, F., ve Rosser, C. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. *Public Administration Review*, 69(2). 1136-1147.
- Sayan, İ. Ö. (2016). Türkiye'de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları Ve Çözüm Önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(3). 669-691. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002408](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002408)
- Sherk, J. (2021). *Increasing Accountability In The Civil Service*. Center for American Freedom.
- Soysal, M. (1956). Devlet Memurlarının Sınıflandırılması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 11(3). 423-437.
- Söyler, Y. (2019). Kariyer Uzmanlık Statüsü Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle Düzenlenebilir Mi?. *Yasama Dergisi*, (39). 51-104.
- Sundell, A. (2012). *What Is The Best Way To Recruit Public Servants?*. QoG working paper series 2012: 7. University of Gothenburg: The Quality of Government Institute.
- Şen, M. L. (2020). Türkiye'de Kamu Personel Rejiminin Sistemsel Sorunları. *Strategic Public Management Journal*, 6(12). 70-85. <https://doi.org/10.25069/spmj.826314>

- T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. *Kalkınma Planları (1-12'nci Kalkınma Planları)*. <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- Tepeli, S. (Sunucu) (2024, 3 Ocak). Torpil yaparken suçüstü yakalandı. FOX. <https://www.yandex.com.tr/video/preview/10263705904285052916>, Erişim: 03.09.2024.
- Tutum, C. (1990). Kamu Personeli Sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 23(3). 31-45.
- West, W. F. (2005). Neutral Competence and Political Responsiveness: An Uneasy Relationship. *Policy Studies Journal*, 33(2). 147-160.
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2). 197-222.
- Yu, J., ve Jennings, E. T. (2021). Politics, Competence, And Performance: Evidence From The US State Budget Agencies. *Public Administration Review*, 81(3). 500–518. <https://doi.org/10.1111/puar.13277>
- Zeki Akbıyık İle Gündem (Program). (2024, 09 Kasım). *Kanal Fırat*. <https://www.google.com/search?q=zeki+akb%C4%B1y%C4%B1k+ile+g%C3%BCndem+elaz%C4%B1%C4%9F+il+ba%C5%9Fkan%C4%B1+e+olacak+o+kadar&oq=zeki+akb%C4%B1y%C4%B1k+ile+g%C3%BCndem&aqs=chrome.1.69i59l3j0i512i546l3j0i546i649.8978j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:56625e09,vid:cwcci2KTD9M,st:0> (1:10:20), Erişim: 19.11 2024.

## YAZAR BEYANI

### *Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı*

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### *Yazar Katkıları*

Ali Güneyi: Katkı oranı (%100)

### *Çıkar Çatışması*

Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---