



Araştırma Makalesi

**Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri<sup>a</sup>**

*Perception, Resources and Effects of Merit Violation of Public Employees*

Feride Yılmaz<sup>b</sup>, Ayşehan Çakıcı<sup>c</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Liyakat, Liyakat İhlali,  
Üniversite,  
Üniversite Personeli

*Tarihler :*  
Geliş 5 Şubat 2021  
Düzeltilme Geliş  
18 Mart 2021  
Kabul 20 Mart 2021

ÖZ

*Liyakat ihlali; işe alım, yükseltme, atamalarda ve göreve son vermelerde kadrolara ehil, nitelikli, hak eden kişilerin getirilmemesi ve tüm bu konularda adaylara fırsat eşitliği tanınmaması durumudur. Bu kapsamda, üniversitelerde çalışan kamu personelinin, liyakat ihlalinin kaynakları ve etkileri konularındaki görüşlerini belirlemek üzere bir keşifsel araştırma yapılmıştır. Veriler, iki farklı kamu üniversitesinin 132 personelinden kolayda örnekleme tabii tutulmuştur. Liyakatsizliğin temel nedeninin, kayırmacılık olduğu ve siyasi kayırmacılık türünün ön safta yer aldığı belirlenmiştir. Liyakat ihlalinin kuruma en önemli etkisinin performans düşüşü olduğu tespit edilmiştir. Liyakat ihlalinin, mağdurda daha çok duygusal/psikolojik etkilere yol açtığı, ancak diğer çalışanlarda davranışsal ve bilişsel etkilere sebebiyet verdiği bulgulanmıştır. Başta yasa ve yönetmeliklere uygunluğun gözetilmesi olmak üzere uzmanlık, bilgi, beceri, deneyim, kişilik uygunluğunun dikkate alınması ve sağlıklı bir işe alım, terfi ve atama sistemi oluşturulması önerilmektedir.*

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Merit, Violation of Merit,  
University,  
Personnel of University

*Article history:*  
Received 5 February 2021  
Received in revised form  
18 March 2021  
Accepted 20 March 2021

ABSTRACT

*Violation of merit; In recruitment, promotion, appointments and dismissals, it is the case that competent, qualified and deserving persons are not brought to the cadres and candidates are not given equal opportunity in all these matters. In this context, an exploratory research was conducted to determine the opinions of public personnel working at universities on the sources and effects of merit violations. The data were collected by easy sampling method from 132 personnel of two different public universities through interviews between January-October 2019 and subjected to content analysis. It has been determined that the main reason for non-merit is nepotism and the type of political favoritism is at the forefront. It has been determined that the most important effect of merit violation on the institution is the decrease in performance. It was found that the violation of merit causes more emotional / psychological effects in the individual who experiences the violation of merit, but it causes behavioral and cognitive effects in other employees. It is recommended to take into account expertise, knowledge, skills, experience, personality suitability, and to establish a healthy recruitment, promotion and appointment system, in particular, observing compliance with laws and regulations.*

<sup>a</sup> Bu çalışma, Feride YILMAZ'ın, Ayşehan ÇAKICI danışmanlığında hazırladığı "Kamu Çalışanları Bakış Açısından Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Yansımaları" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>b</sup> Sorumlu Yazar, Öğr. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ermenek Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, fceitinkaya@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0965-5295

<sup>c</sup> Prof. Dr., Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, aysehancakici@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4090-5309

## 1. GİRİŞ

Liyakat; ‘yeterlilik’, ‘ehliyet’, ‘elverişlilik’, “işe uygunluk”, “layıklık” ve ‘merit’ gibi kavramlarla ifade edilmekte olup, bir şeyi hak etme, bir şeye değer olma, ehil olma ve layık olma gibi anlamlara gelmektedir. Liyakat, açık olan kadrolar için işe alım, yükseltme, atama ve göreve son vermenin eşitlik ve hakkaniyet esasına dayandırılması ve bunun tüm çalışanlara uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Gönülaçar, 2014; Şen, 1995; Yaprak, 1998). Liyakat sadece işe alımda değil terfilerde, yer değiştirmelerde hatta işten çıkarmalarda da dikkate alınması gereken bir ilkedir. Liyakat ihlali, liyakatin tersi bir durumu nitelendirmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK, 2020), ihlali; “bozma, yasa ve düzene uymama” şeklinde açıklamaktadır. Liyakat ihlali, liyakat ilkesindeki kriterlerin dikkate alınmamasıdır (Öztürk, 2002). Dolayısıyla liyakat ihlali (liyakatsizlik), karar vericilerin, personel işe alım, yükseltme, atama ve görevden ayırmada liyakati göz ardı etmesi konusundaki bilinçli tercihi olarak tanımlanabilir.

Literatür taraması; liyakatin, çoğunlukla kamu yönetimi başta olmak üzere hukuk, edebiyat, tarih, din gibi disiplinlerde de ele alınan bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Liyakat ile ilgili görgül araştırmaların az olduğu görülmekle birlikte son yıllarda liyakat konusuna ilginin arttığı söylenebilir (Eminoğlu, 2019; Hisar, 2011; Karagözoğlu, 2013; Kızıllan, 2019; Onural, 2005; Stein, 1987; Tunçer, 2017; Turan & Yılmaz, 2018). Konuya olan ilgi derecesinin güncel, yaşamsal ve tarihsel süreçte yarattığı etkilerle ilişkili olduğu düşünülebilir.

Türkiye’de kamu personel yönetimiyle ilgili temel sorunlardan birinin de liyakat ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması, mevcut kamu personelinin nitelik bakımından yetersiz olduğu yönündeki inanç, iş-işgören uyumunun sağlanamaması olduğu ifade edilmektedir (Yılmazöz, 2009). Esasında liyakat ilkesi yasalarda, 1982 Anayasası’nda (Türkiye Büyük Millet Meclisi [TBMM], 1982) ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda (Devlet Memurları Kanunu, 1965), stratejik planlarda yer almaktadır. Bu liyakatin öneminin bilindiğinin de bir göstergesidir. Ancak birçok araştırmacı (Gökdeniz & Öztürk, 2017; Öztekin, 2008; Sezer, 2003; Tunçer, 2017; Uz, 2011; Yıldız, 2015; Yüçetürk, 2000) tarafından da belirtildiği gibi, sadece teoride ve söylemde kalmakta, uygulamaya gerektiği gibi aktarılmamaktadır.

Türkiye’de yapılmış çalışmaların çoğu liyakat ilkesinin ihlal edildiğini ortaya koymaktadır. Sağlık müdürlüğü atamalarında liyakat ilkesinin büyük bir çoğunlukla uygulanmadığı (Hisar, 2011), Türk Milli Eğitim Sistemi’nde eğitim kurum yöneticilerinin atanması, yetiştirilmesi ile ilgili çok sayıda yönetmeliğin çıktığı, bu yönetmeliklerin ise meritokrasi ilkesine uygun olmadığından geçerliliğini kaybettiği (Karagözoğlu, 2013), sağlık teknisyeni/teknikeri üzerinde yapılan bir araştırmada; katılımcıların, kurum içerisinde personel temin etme, atama ve yükseltmede liyakat ilkelerine tam olarak uyulmadığı algısına sahip oldukları (Tunçer, 2017) belirlenmiştir.

Türkiye’de liyakat, kamu yönetimi ve siyaset alanında da sıklıkla dile getirilen bir konudur. Meclis çatısı altında muhalif sözcüleri liyakatin bittiğini ileri sürerken, hükümet sözcüleri, liyakatin önemli olduğunu söyleme gereği duymaktadırlar. Liyakat ihlaline dair haberlere medya araçlarında sıkça rastlamak mümkündür. 9 Mart 2021 tarihli Resmi Gazete’de Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde değişiklik yapılmış, “*İlana başvuru koşulu olarak adayların lisansüstü tez veya uzmanlık tezi adlarının bir kısmı veya tamamının yazılamayacağı gibi ilanda sadece belirli bir adayı tanımlayan özel şartlara da yer verilemez*” (Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2021) fıkrası eklenmiştir. Bu liyakat ihlalinin varlığının kabulü anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de liyakat ihlali olduğuna yönelik bir problemden bahsedilebilir. Bu probleme karar alıcıların dikkatini çekmek, mevcut durumu ortaya koymak ve gereken önlemlerin alınmasına aracı olabilmek adına böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenlerle liyakat sorunsalının kaynaklarının irdelenmesi ve günümüzde birey, kurum ve toplum açısından yarattığı sonuçların belirlenmesi gerekliliği açıktır. Dolayısıyla bu araştırmada aşağıdaki iki temel sorunun yanıtları aranmıştır:

1) Liyakat ihlali, hangi nedenlerden kaynaklanmaktadır?

1a) Çalışılan kurumda liyakat ihlalinin kaynakları nelerdir?

1b) Türkiye genelinde liyakat ihlalinin kaynakları nelerdir?

2) Liyakat ihlalinin etkileri nelerdir?

2a) Liyakat ihlalinin kuruma etkileri nelerdir?

2b) Liyakat ihlalinin çalışanlara etkileri nelerdir?

2c) Liyakat ihlalinin, mağdura etkileri nelerdir?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Veri Toplama Aracı

Keşifsel olarak tasarlanan araştırmada; kamu örgütlerinde liyakat ihlali algısı, nedenleri ve etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Veriler, yapılandırılmış görüşme formu yöntemiyle toplanmıştır.

Görüşme soruları literatürden (Aykaç, 1990; Tortop, 1999; Tutum, 1980; Yaprak, 1998; Yıldırım, 2013) yararlanılarak hazırlanmıştır. 2018 yılı Kasım-Aralık aylarında üç kez ön test yapılmıştır. Ön testlerde görüşme süreci de kontrol edilmiştir. Birinci ön test, 4'ü akademik, 1'i idari personel olmak üzere toplam 5 kamu üniversitesi personeli ile gerçekleştirilmiştir. İkinci ön test, 3 akademik yönetici (1 bölüm başkanı, 1 müdür yardımcısı ve 1 eski bölüm başkanı), 1 idari yönetici ve 1 idari çalışan olmak üzere 5 kişi ile yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Üçüncü ön test, 5 akademik personel (2 eski bölüm başkanı, 1'i eski müdür, 2'si akademik çalışan) ile yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ön testlerde elde edilen bulgulara göre görüşme sorularına son hali verilmiştir.

### 2.2. Evren-Örneklem

Özel sektörde yer alan örgütlerin kâr amacıyla faaliyet göstermeleri nedeniyle liyakat ihlalinin kamu örgütlerine kıyasla daha az yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evreni kamu çalışanları olarak tanımlanmıştır. Çalışma evreni ise üniversite çalışanları olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin seçilme nedeni, liyakat ihlali haberlerinin medyada sıkça yer alması olup; konunun irdelenebileceği bir örnekleme çerçevesi olabileceği varsayımdır.

Veriler, akademik ve idari çalışanlar ayrı ayrı dikkate alınarak toplanmıştır. Bunun nedeni, aynı olaya tanık olsalar bile farklı algılama ve kavrama düzeylerinde olabilecekleri varsayımdır. Ayrıca, örnekleme çeşitliliğine giderek elde edilen verilerin teyit edilebilirliğini sağlamaya dönüktür. Başka bir anlatımla, akademik ve idari çalışanlar, aynı sorular itibarıyla, benzer algı seviyesindedir ise, bu durum, verinin geçerliği olarak yorumlanabilecektir.

Nitel veri toplanan çalışmalarda minimum örnek büyüklüğü 15 olarak belirtilirken, olgu çalışmalarında en az 25 ve gömülü teori çalışmalarında ise 30-50 arası önerilmektedir (Mason, 2010). Araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı zaman, örnek büyüklüğü açısından yeterli sayıya ulaşıldığına karar verilebilmektedir (Yıldırım

& Şimşek, 2016). Araştırmada örnek büyüklüğü belirlenmemiş olup; verilerin tekrar ettiği seviyenin yeterli örnek büyüklüğüne erişildiği seviye olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Çalışma evreni içerisinde yer alan iki kamu üniversitesi amaçlı örnekleme ile seçilmiştir. Bunun nedeni zaman ve maliyet kısıtlılığı ve verilerin yüz yüze toplanması niyetidir. Bu iki üniversitede toplam 2426 akademik, toplam 1719 idari personel olmak üzere toplam 4145 personel çalışmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi yoluyla, görüşmeler 2019 yılı Ocak-Ekim ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme için maksimum çaba harcanmasına karşın, bazı katılımcılar çekimser davrandığından görüşme formunun bırak-topla şeklinde de uygulanmasına zorunlu olarak başvurulmuştur. Süreç içinde verilerin tekrar ettiği aşamaya, 50-60 görüşmeden sonra erişilmiş olmakla birlikte, geçerliği daha iyi sağlayabilmek için görüşmelere devam edilmiş ve 140 (akademik ve idari) görüşme sonunda sonlandırılmıştır. Elden bırakılıp toplanan 8 görüşme formu, soruların yarısından fazlasının boş olması sebebiyle iptal edilmiştir. Böylece araştırmanın örneklemini 132 akademik ve idari personel (yönetici ve çalışan) oluşturmaktadır. Çalışmada katılımcı olarak yer alan çalışanların gönüllü katılımına başvurulmuş ve samimi görüşlerini alabilmek için güven telkin edilmiştir. Ayrıca çalışmanın amacı kendilerine anlatılmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

132 görüşmeden elde edilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. Kategorik sorular için bir veri seti de hazırlanmıştır. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar, içerik analizine tabi tutulmuştur. Kodlama yapılırken kullanılan kavramlar, literatürden (Aktan, 2001; Aras, 2010; Ataöv, 1996; Aydın & Demir, 2006; Çetin & Özdemirci, 2011; Dienesch & Liden, 1986; Genç, 2007; Robbins & Judge, 2013; Tortop, 1999; Ulukan, 2005; Uncu & Şalvarcı Türel, 2017; Yalçın, 2008) ve verilerden elde edilmiştir. Daha sonra kodlar arasındaki ortak yönler bulunarak temalar belirlenmiştir.

Liyakat ihlalinin kaynakları ve etkileri sorularına verilen yanıtlara, öncelikle idari yönetici ve çalışan ile akademik yönetici ve çalışan için ayrı ayrı içerik analizi yapılmıştır. Ancak daha sonra elde edilen tema ve kodlara bakıldığında farklılık olmadığı görülmüştür. Bu nedenle içerik analizi tüm katılımcıların yanıtlarını kapsayacak şekilde nedenler tek bir tabloda toplanmıştır. Aynı nedenle, liyakatin etkileri de tek bir tabloda toplanmıştır.

## 2.4. Geçerlik

Nitel araştırmada geçerlilik; araştırılan olgunun, araştırmacı tarafından olduğu haliyle ve mümkün olduğunca yansız bir şekilde gözlemlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik, iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki şekilde sağlanmaya çalışılmıştır.

İç geçerlilik, araştırma ile elde edilen bulgu ve sonuçların doğruluğu ile ilgidir. Bu amaçla; araştırma bulguları ve verilerin elde edildiği ortamın anlamlı olup-olmaması, bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olup-olmaması, ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması, bulguların, önceden oluşturulmuş olan kavramsal çerçeve ile uyumluluğu, bulguların araştırmaya katılan bireylerce gerçekçi bulunup-bulunmadığı gibi soruların yanıtlanması gerekir. Ayrıca, araştırmacının kendisini ve araştırma süreçlerini sürekli eleştirel bir gözle sorgulaması ve araştırmayla elde edilen bulguların gerçeği yansıtmadığının denetlenmesi gerekir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

İç geçerlik açısından bulguların anlamlılığı ve tutarlılığı, içerik analizi ile elde edilen kodlar ve temalar sayesinde sağlanmıştır. Gerek veri toplama süreçleri gerekse verilerin analiz ve yorumlanması süreçleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bulgular açıklanırken araştırmada görüşülen bireylerin ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmacı, sürekli bir biçimde hem kendini hem de araştırma süreçlerini eleştirel bir biçimde sorgulamış ve denetlemiştir. İç geçerlilik için görüşme soruları, üç kez üst üste ön teste tabi tutulmuştur.

katılımcıların farklı üniversitelerde belli sürelerle çalışmış oldukları ve oralarda da liyakat ihlali sorununun mevcut olduğunu, bunu Türkiye sorunu olarak gördüklerini belirtmeleri, örneklemin genellemeye izin verecek şekilde çeşitlendirilmiş olduğunu göstermektedir.

## 2.5. Güvenirlilik

Nitel araştırmalarda güvenirlilik genellikle, kodlama işlemine bağlı olmaktadır (Bilgin, 2014). İçgüvenirlilik için elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılarak, herhangi bir yorum katmadan okuyucuya sunulmuştur. Verilerin başka araştırmacılar tarafından da kodlanması, kendi görüşü yerine elde edilen verilere dayandırıldığı bir göstergesi olabilir (Creswell, 2016; Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu amaçla; araştırmacı dışında iki farklı akademisyen de ayrı ayrı kodlama yapmıştır. Birinci uzmanın kodlamasıyla benzerlik oranı<sup>d</sup>, nedende %78, yansılarda %80 ve personel önerilerinde %75 olarak belirlenmiştir. İkinci uzman kodlamasıyla benzerlik; nedende %85, yansılarda %80 ve personel önerilerinde %75 olarak ortaya çıkmıştır. Dış güvenirliliği sağlamak amacıyla, verilerin elde edildiği örneklem, sosyal ortam, araştırmanın kavramsal çerçevesi, veri toplama ve veri analiz yöntemleri açık, ayrıntılı bir biçimde (Yıldırım & Şimşek, 2016) tanımlanmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan akademik personelin %52'si akademik yönetici iken, %48'i akademik çalışandır. İdari personelin ise %48'i idari yönetici iken,

**Tablo 1:** Katılımcıların Pozisyona Göre Dağılımı

	Pozisyon					
	Akademik		İdari		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yönetici	36	52,2	30	47,6	66	50,0
Çalışan	33	47,8	33	52,4	66	50,0
Toplam	69	100	63	100	132	100

Dış geçerlilik; çalışma sonuçlarının, benzer durum veya olgulara nasıl genellenebileceğine yöneliktir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu amaçla; araştırma örnekleminin, ortamı ve süreçlerine ait özellikler başka örneklemlemlerle karşılaştırabilecek şekilde ayrıntılı tanımlanmıştır. Araştırma, iki kamu üniversitesinin hem akademik hem de idari personeli (yönetici ve çalışan) ile gerçekleştirilmiştir. Böyle ikili bir ayırım, veri çeşitlenmesi anlamını taşıyabilir. Alınan cevapların benzerliği de geçerlik için bir kanıt durumundadır. Görüşmeler sırasında, bazı

%52'si idari çalışandan oluşmaktadır (Tablo 1). Yönetici ve çalışanların yarı yarıya olması, ayrıca, araştırmaya katılan akademik ve idari personelin sayıca birbirine yakın olması, her kesimden eşit sayıda örneklem seçildiğini göstermektedir. Bu durum, elde edilen verilerin geçerliğine de işaret etmektedir.

<sup>d</sup> Benzerlik oranı = (Benzer kodlamaların sayısı / Toplam kod)\*100 formülü ile hesaplanmıştır

Akademik personelin %97'sinin lisansüstü eğitimi varken, bu oran idari personelde %30 dolayındadır. Akademik olarak çalışanların %55'inin deneyimi 1-10 yıl arasındayken, %45'e yakınının 11 yıl ve üzerinde bir deneyimi vardır. İdari personelde ise bu oranlar %50 dolayındadır. 11 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip insanların çalışma grubunda yer almaları, verilerin geçerliği açısından ilave kanıt niteliğindedir.

Birinci araştırma sorusuna dönük liyakat ihlalinin kurumdaki nedenleri ve Türkiye geneline ilişkin algılanan kaynakları Tablo 2'de yer almaktadır. Çalışanların kurumlarındaki liyakat ihlali nedenleri olarak 27 kod, ülke geneli algılamaları için 26 kod elde edilmiştir. Kurum kaynaklı 27 kod toplamda 331 kez tekrar etmiş olup; Türkiye algısı için kodların tekrar etme sayısı 338'dir.

**Tablo 2:** Liyakat İhlalinin Kaynakları (Nedenleri)

Çalışılan Kurum			Türkiye Geneli		
Tema ve kodlar	F	%	Tema ve kodlar	F	%
<b>1)Kayırmacılık</b>	<b>204</b>	<b>61,7</b>	<b>1)Kayırmacılık</b>	<b>230</b>	<b>68,0</b>
Siyasi (Patronaj)	85	41,7	Siyasi (Patronaj)	112	48,7
Kronizm	71	34,8	Kronizm	65	28,3
Nepotizm	48	23,5	Nepotizm	53	23,0
<b>2)Lider-Üye Etkileşimi</b>	<b>38</b>	<b>11,5</b>	<b>2)Lider-Üye Etkileşimi</b>	<b>32</b>	<b>9,5</b>
Kendi ekibini kurma	13	34,2	Kendi ekibini kurma	13	40,6
Menfaat ilişkisi	12	31,6	Menfaat ilişkileri	11	34,3
Fikir (görüş açısı, duruş) ayrılıkları	7	18,4	Fikir (görüş-bakış açısı-duruş) ayrılıkları	6	18,8
Güç kazanma arzusu	3	7,9	Güç kazanma arzusu	2	6,3
Hızlı yükselebilme	3	7,9			
<b>3)Referans ve Üyelik Gruplarının Baskısı</b>	<b>37</b>	<b>11,2</b>	<b>3)Referans ve Üyelik Gruplarının Baskısı</b>	<b>26</b>	<b>7,7</b>
Siyasi örgütlerin baskısı	11	29,7	Siyasi örgütlerin baskısı	9	34,6
Üst yönetim	6	16,2	Cemaat ve tarikatlar	5	19,2
Merkezi yönetim	6	16,2	Üst yönetim	4	15,3
Cemaat ve tarikatlar	5	13,5	Sendikalar	3	11,6
Sendikalar	5	13,5	Yerel yönetim	3	11,6
Yerel yönetimler	4	10,9	Sivil toplum kuruluşları	2	7,7
<b>4)Yöneticilerin Tutumu</b>	<b>15</b>	<b>4,5</b>	<b>4)Yöneticilerin Tutumu</b>	<b>12</b>	<b>3,5</b>
Yöneticinin yaklaşımı	7	46,7	Liyakatsiz yöneticiler	7	53,3
Liyakatsiz yöneticiler	6	40,0	Liyakate önem vermeme	5	41,7
Yöneticinin işin mahiyetini bilmemesi	2	13,3			
<b>5)Ayrımcılık</b>	<b>10</b>	<b>3,0</b>	<b>5)Ayrımcılık</b>	<b>16</b>	<b>4,7</b>
Siyasi	7	70,0	Siyasi	9	56,2
Dini eğilimler	3	30,0	Din-Mezhep	4	25,0
			Etnik köken, ırk	3	18,8
<b>6)Denetim Yetersizliği</b>	<b>9</b>	<b>2,7</b>	<b>6)Denetim Yetersizliği</b>	<b>10</b>	<b>3,0</b>
Yetkinin sınırsız olması	4	44,5	Yasalara uyumun denetlenmemesi	4	40,0
Yasalara uyumun denetlenmemesi	3	33,3	Yetki ve sorumluluk dengliğinin olmaması	3	30,0
Yasaların esnetilmesi	2	22,2	Hesap verebilirlik ve şeffaflığın olmaması	3	30,0
<b>7)Uygun Nitelikte Eleman Bulunamaması</b>	<b>7</b>	<b>2,1</b>			
<b>8)Gelecek Kaygısı</b>	<b>6</b>	<b>1,8</b>	<b>7). Gelecek Kaygısı</b>	<b>2</b>	<b>0,6</b>
İşsizlik korkusu	3	50,0	Yaygın işsizlik	2	100,0
Kadro alamama/akademik kariyer	3	50,0			
<b>9) Kurum Değerlerinde Yozlaşma</b>	<b>5</b>	<b>1,5</b>	<b>8)Kültürel Yozlaşma</b>	<b>10</b>	<b>3,0</b>
Liyakatsizliğin normalleşmesi	3	60,0	Biat kültürü	4	40,0
Yönetime biat	1	20,0	Korku kültürü	2	20,0
Yalakalık	1	20,0	Kolaycılık/avantajlık	2	20,0
			Liyakatsizliğin normalleşmesi	2	20,0

Çalışılan kurumda ve Türkiye geneli için liyakat ihlali algısına yol açan en önemli kaynak, kayırmacılıktır. Kurumda %61,7 ve Türkiye geneli için %68'lik orana sahiptir. Bunlar içinde siyasi kayırmacılık başat durumdadır. Bunu kronizm ve nepotizm izlemektedir.

Gerek kurum gerekse Türkiye geneli liyakat ihlali algısının ikinci önemli nedeni (%10 dolayında) lider-üye etkileşimi ile ilişkilidir. Bunlar içinden kendi ekibini kurma ve menfaat ilişkisi önde gelen iki kaynaktır.

Referans ve üyelik gruplarının baskısı, çalışılan kurumda (%11,2) ve Türkiye geneli (%7,7) liyakat ihlali algısında ayrı bir temayı oluşturmaktadır. Bu tema altında siyasi örgütlerin baskısının ciddi anlamda hissedildiği aşikârdır. Ayrıca cemaat ve tarikat, üst yönetim ve sendika gibi grupların da baskısı da söz konusudur.

Kurumlarda ve Türkiye genelinde liyakat ihlali algısına yol açan başka bir neden de yöneticilerin tutumudur. Bu tema altında liyakatsiz atanan yöneticiler ile mevcut yöneticilerin liyakat ilkesine yaklaşımı yer almaktadır.

Tablo 2'de yer alan liyakat ihlali nedenlerinde ayrımcılık ayrı bir temayı oluşturmuştur. Ayrımcılık, kurumlarda %3, Türkiye geneli algıda %4,7'lik bir orana sahiptir. Bu tema altında siyasi ayrımcılık önde gelen kaynaktır. Din-mezhep başka bir kaynağı oluşturmaktadır.

Denetim yetersizliği kurumlarda (%2,7) ve Türkiye genelinde (%3) liyakat ihlalinin başka bir kaynağı olarak görülmektedir. Bu konuda; kurumlarda yetki sınırsızlığından bahsedilirken, Türkiye genelinde yasalara uyumun denetlenmemesi, yetki ve sorumluluk denkleğinin sağlanamaması ve şeffaflığın olmamasından söz edilmektedir.

Gelecek kaygısı kurumlardaki liyakat ihlali algısının (1,8) bir başka kaynağıdır. Bu tema Türkiye geneli içinde %0,6'lık bir orana sahiptir. Başka bir neden ise kurum değerlerinde yozlaşma (%1,5), Türkiye geneli için ise kültürel yozlaşma (%3). Bu tema altında, kurumlarda liyakatsizliğin normalleşmesi, en önemli kaynak durumundadır. Türkiye genelinde ise biat kültürü (%40) belirleyicidir.

**Tablo 3:** Liyakat İhlalinin Kuruma Etkileri

Liyakat İhlalinin Kurum Açısından Etkileri	N	%
<b>1. Performans Ölçütlerinde Düşme</b>	<b>192</b>	<b>46,8</b>
Etkinlik	57	29,7
Kalite	55	28,6
Verimlilik	41	21,4
Yenilik-gelişme	39	20,3
<b>2. Kurumun İtibarsızlaşması</b>	<b>70</b>	<b>17,1</b>
Güven kaybı	23	32,9
Prestij ve imaj kaybı	18	25,7
Adaletsizlik algısı	11	15,7
Saygınlığın azalması	10	14,3
Değerleri olmayan kurum algısı	8	11,4
<b>3. Olumsuz Örgütsel İklim</b>	<b>65</b>	<b>15,9</b>
Motivasyonu düşük çalışanlar	16	24,6
Baskı artar	13	20,0
İletişim sorunları yaşanır	13	20,0
Gruplaşmalar artar	12	18,5
Dayanışma azalır	11	16,9
<b>4. Kurum Değerlerinde Yozlaşma</b>	<b>32</b>	<b>7,8</b>
Hak etmeden maaş alanlar	12	37,5
Liyakatsizliğin normalleşmesi	8	25,0
Hak etmeden statü ve pozisyon	7	21,9
Çalışmak yerine yalakaçlık	5	15,6
<b>5. Nitelikli Personel Kaybı</b>	<b>30</b>	<b>7,3</b>
<b>6. Kurumsallaşmayı Engelleme</b>	<b>11</b>	<b>2,7</b>
<b>7. Aidiyet ve Bağlılıkta Azalma</b>	<b>8</b>	<b>1,9</b>
<b>8. Olumlu Etkiler</b>	<b>2</b>	<b>0,5</b>
Uyumlu Çalışma	1	0,4
Farklılıkların Azalması	1	0,4

İkinci araştırma sorusu liyakat ihlalinin etkilerini belirlemeye yöneliktir. Tablo 3’de kuruma dair etkileri görülmektedir. İçerik analizi sonucu ikisi olumlu olmak üzere 23 kod üretilmiş olup; bu kodların toplam tekrar sayısı 410’dur. Bu kodlar sekiz ayrı temada toplanmıştır. Bu temalar; performans ölçütlerinde düşme, kurumun itibarsızlaşması, olumsuz örgütsel iklim, kurum değerlerinde yozlaşma, nitelikli personel kaybı, kurumsallaşmayı engelleme, aidiyet ve bağlılıkta azalma ve olumlu etkiler şeklindedir.

Birinci tema, performans ölçütlerinde düşüş (%46,8) olacağına dairdir. Buna göre katılımcılar liyakat ihlalinin etkinlik ve kalitede düşüşe yol açacağı görüşündedirler. Ayrıca, verimlilik ve yenilikte de düşüşe de sebep olacağı düşünülmektedir.

Kurumun itibarsızlaşması (%17), liyakat ihlalinin kuruma etkilerinin ikinci temasını oluşturmaktadır. Bu temada; kurumun güven ve prestij kaybına uğrayacağı belirgin bir ağırlığa sahiptir. Ayrıca adaletsizlik algısının artıp saygınlığın azalacağı endişeleri bulunmaktadır. Liyakat ihlalinin kuruma etkilerinde üçüncü tema olumsuz örgütsel ilkiye

(%15,9) yol açmasıdır. Bu konuda motivasyonun düşeceği, çalışanın baskı hissedeceği, iletişimin bozulacağı, gruplaşmaların artıp dayanışmanın azalacağı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3’e göre liyakat ihlalinin kuruma etkileri arasında kurum değerlerinde yozlaşma (%7,8), dördüncü tema olarak belirlenmektedir. Burada, hak etmeden maaş alımlarının olacağı, liyakatsizliğin normalleşeceği, hak edilmeden statü elde edileceği, yalakalığın artacağı düşünülmektedir.

Oranı %7,3 olmakla birlikte nitelikli personel kaybı, 30 kez belirtilen bir husus olmuştur. Öneme istinaden ayrı bir tema olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde kurumsallaşmayı engellemesi (%2,7) de ayrı bir tema olarak belirlenmiştir.

Liyakat ihlalinin kuruma etkileri içerisinde aidiyet ve bağlılıkta azalma yedinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Tekrar edilme oranı %1,9’dur.

Sadece iki katılımcı liyakat ihlalinin olumlu etkisine işaret etmiştir. Bu farklı görüşler olumlu tema altında toplanmış olup, toplam içinde %0,5’lik bir

**Tablo 4:** Liyakat İhlalinin Çalışanlara Etkileri

Tema ve Kodlar	F	%
<b>1)Bilişsel Etki</b>	<b>88</b>	<b>30,5</b>
“Yöneticiler adil değil” inancının oluşması	30	34,1
“Emek ve çok çalışmanın karşılığının olmadığı” düşüncesinin yerleşmesi	27	30,8
“Liyakatle bir yere gelinmez” inancının oluşması	15	17,0
Arkadaşlar arası ilişkilerin zayıflaması düşüncesi	9	10,2
“Yöneticiler becerili ve yetenekli değil” algısının oluşması	4	4,5
“Ne yapsam da sonucu değiştiremem” inancının oluşması	3	3,4
<b>2)Duygusal-Psikolojik Etki</b>	<b>80</b>	<b>27,8</b>
Güven kaybı	19	23,8
Aidiyet hissinde azalma	17	21,3
Çalışanlar arası uyumsuzluğun artması	13	16,2
Huzursuzluğun artması	12	15,0
Ümitsizliğin artması	12	15,0
Stresin artması	2	2,5
İdare-İşten soğuma	2	2,5
Bıkkınlığın artması	2	2,5
Kıskançlığın artması	1	1,2
<b>3)Davranışsal Etki</b>	<b>120</b>	<b>41,7</b>
Performansını düşürme	71	59,1
Verimini düşürme	14	11,7
Torpil arama	13	10,8
Şikâyet etme	8	6,7
Kariyer planı yapmama	5	4,2
Birim/kurum değiştirme	3	2,5
Tevekkül hali	3	2,5
Sessiz kalma	2	1,7
Biat etme	1	0,8

ağırlığa sahiptir. Bu temada uyumlu çalışmanın artacağı ve farklılıkların azalacağı görüşü benimsenmektedir.

Tablo 4, liyakat ihlalinin diğer çalışanlara etkilerini göstermektedir. 132 katılımcının görüşlerinden 24 kod üretilmiş ve bu kodlar üç tema altında toplanmıştır. Toplam frekans sayısı 288'dir. Liyakat ihlalinin çalışanlara etkilerinin ilk teması "bilişsel etki" (%30,5) olarak adlandırılmıştır. Bu temada; yöneticilerin adil olmadığı ve emeğin karşılığının olmadığı düşüncesinin yerleşmesi önemli bir orana (%65) sahiptir. Ayrıca çalışanların düşüncesinde liyakatle bir yere gelinemeyeceği, arkadaşlar arası ilişkilerin zayıflayacağı görüşleri de bulunmaktadır.

Tablo 4'e göre; liyakat ihlali, çalışanlarda duygusal-psikolojik etkilere (%27,8) de yol açmaktadır. Bu temada; güven kaybı ve aidiyette azalma (%45) önemli bir oranda tekrar etmiştir. Ayrıca,

uyumsuzluğun, huzursuzluğun, ümitsizliğin artması da dikkat çekici etkilerdir.

Liyakat ihlalinin çalışanlara etkisinin üçüncü teması, davranışsal etkilerdir (%41,7). Bu tema altında, en fazla kelime tekrarı "performansını düşürme" şeklinde olmuştur (%59). Bununla birlikte verimin düşeceği, torpil arayışının artacağı, şikâyet etmelerin artacağı, birim veya kurum değişikliğinin bile yapılabileceği düşünülmektedir.

Tablo 5'te, liyakat ihlalinin mağdura (liyakat ihlaline uğrayan kişi) etkileri bulunmaktadır. İçerik analizi sonucunda belirlenen 29 kod, üç temada birleştirilmiştir. Toplam tekrar sayısı 351'dir. Mağdur, liyakat ihlalinden en çok duygusal-psikolojik olarak etkilenmektedir (%49,3). Bu temada; mağdurun, güven kaybı yaşayacağı, psikolojisinin bozulacağı, mutsuz olacağı ve aidiyet duygusunun azalacağı önemli etkiler (%58,3) olarak

**Tablo 5:** Liyakat İhlalinin Mağdura Etkileri

Tema ve Kodlar	F	%
<b>1)Bilişsel Etki</b>	<b>43</b>	<b>12,3</b>
"Yöneticiler adaletli ve hakkaniyetli davranmıyorlar" inancının oluşması	20	46,5
"Ne yapsam nafile" inancının yerleşmesi	9	21,0
"Kadro alabilmek için torpil bulmak şart" algısının oluşması	6	14,0
"Başarı ve çalışkanlık sonuç (ödül) getirmez" düşüncesinin yerleşmesi	4	9,3
"Kurumda hak ihlali normalleşmiş" algısının oluşması	2	4,6
"İşyerimde güvende değilim-her an yerim değişebilir" düşüncesinin oluşması	2	4,6
<b>2)Duygusal-Psikolojik Etki</b>	<b>173</b>	<b>49,3</b>
Güven kaybı	35	20,2
Psikolojik çöküntü, psikolojik sorunların artması	24	13,9
Mutsuzluğun artması	21	12,1
Aidiyet hissinde azalma	21	12,1
Hayal kırıklığının artması	15	8,7
Ümitsizliğin artması	15	8,7
Kurumdan-ışten soğuma	13	7,5
Kızgınlığın artması	13	7,5
Topluma, kuruma, ülkesine yabancılaşma	9	5,2
İş tatminsizliği	6	3,5
Kıskançlığın artması	1	0,6
<b>3)Davranışsal Etki</b>	<b>135</b>	<b>38,4</b>
Performans ve iş veriminde düşüş	71	52,6
İşi savaştırma/kaytarma	19	14,1
Referans ve torpil arayışı	10	7,4
Sosyal ilişkilerde zayıflama-aile hayatında bozulma	10	7,4
Birim-kurum-ülke değiştirme	9	6,7
Liyakatsizlere kinlenme, dinleyenlere şikâyet etme	4	3,0
Mesleki-akademik gelişimin yavaşlaması	3	2,2
Mücadeleci ruhunu kaybetme veya hak aramadan vazgeçme	3	2,2
Mücadeleye devam etmede artış	2	1,5
Haksızlığı kabul etmeme	2	1,5
Yerine atanan kişiye zorluk çıkarma	1	0,7
Olumsuz alışkanlıklar edinmede artış	1	0,7



belirlenmektedir. Mağdurda hayal kırıklığına yol açacağı, ümitsizlik artışına neden olacağı, kurumdan soğumanın ve kızgınlığın artacağı da diğer etkiler olarak değerlendirilmektedir.

Liyakat ihlalinin mağdura etkisine dair ikinci tema, davranışsal etkilerdir (%38,4) Mağdurun performansında ve veriminde düşüş olması (%52,6), en önemli etki olarak belirtilmiştir. Ayrıca, mağdurun işini savsaklayabileceği, torpil arayışına gireceği, aile ilişkileri de dâhil olmak üzere sosyal ilişkilerinde bozulmalar yaşayabileceği ve kurum değiştirebileceği (%35,6) de yapılan değerlendirmeler arasındadır.

Tablo 5'e göre liyakat ihlalinin mağdura etkisinde bilişsel etki (%12,3) en düşük orana sahiptir. Bu tema kapsamında mağdurun yöneticilerinin adaletli davranmadıklarını düşüneceği (%46,5) belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Ayrıca, mağdurda, 'ne yapsam nafile', 'kadro alabilmek için torpil bulmam şart' inancının yerleşeceği görüşü paylaşılmıştır.

## 5. SONUÇ

Liyakat ihlaline yönelik yapılan literatür taramasında, liyakat ihlali, bazı çalışmalarda kavram olarak geçmesine rağmen, liyakat ihlali, liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkileri üzerine yapılmış kapsamlı bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Liyakat ilkesi, ülkemizde gerek Anayasada gerekse kalkınma planlarında, stratejiler içerisinde hatta söylemlerde yer almakla birlikte uygulanması tartışmalıdır. Kamuoyu vicdanı bu konuda rahat değildir. Nitekim Türk Kamu Personeli Sistem ve Yönetimi üzerine incelemeleri olan Güler (2005), toplumun, kayırma sistemine karşı çıktığını, üst düzey kamu görevlerinin siyasi iktidar yoluyla gelip gitmesini temel alan görüş ve düzenlemeleri desteklemediğini ileri sürmektedir. Halkta, liyakate dayanan bir kamu personel sistemi isteği beklentisinin oldukça fazla olduğunu ifade etmektedir. Liyakatin önemi ve gerekliliği, gerek devlet yönetiminde bulunan kişilerce gerekse muhalif kesimler tarafından sıkça dillendirilmektedir. Bu durum, geçmişten günümüze kadar liyakat ilkesinin, uygulamada geride kaldığının bir göstergesidir.

### 4.1. Kuramsal Çıkarımlar

İki üniversitede 132 çalışandan görüşme yoluyla elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda liyakat ihlalinin nedenleri ve etkileri belirlenmiştir.

Kurumlarında ve Türkiye genelindeki liyakat ihlali nedenleri, benzerlik göstermektedir. Bunlar içinden en önemlisi, kayırmacılıktır. Lider-üye etkileşimi, referans ve üyelik gruplarının baskısı, yönetici tutumu, ayrımcılık ve denetim yetersizliği diğer önemli temalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kayırmacılık, liyakat ihlalinin en temel nedenidir. Siyasi kayırmacılık Kızılkın (2019) ile Eminoğlu'nun (2019) araştırmalarında da en çok vurgulandığı gibi en çok öne çıkan kaynaktır. Kayırmacılığa yönelik bazı katılımcıların doğrudan ifadeleri şöyledir:

*...İşe alımlarda ya bizdensin ya da değilsin noktasına gelerek siyasi görüş olarak kişi seçme, seçilen kişilerin de yapılan işe ve toplumun ihtiyacı olan genel ahlak kurallarına uygun olmamasıyla sonuçlanmıştır. Bu da liyakatin Türkiye genelindeki durumunu arz etmektedir...*

*...Personel alımında birimin/bölümün ihtiyaçlarından ziyade yalnızca birilerine kadro oluşturmak için alımlar yapıldığı, nitelikli elemanlardan daha çok sadık kişiler alma gayreti kamu kurumlarının şuan için kanayan yarasıdır.*

*...Siyasi destek bulmak, bilgi, beceri, kapasite, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyinin önünde...*

Lider-üye etkileşimi teması, liyakat ihlalinin bir diğer kaynağıdır. Gerek kurumda gerekse Türkiye geneli algısında kendi ekibini oluşturma isteği ve menfaat ilişkilerinin liyakat ihlaline yol açtığı bulunmuştur.

Referans ve üyelik gruplarının baskısı teması altında; siyasi örgütlerin baskısı temel kaynaklardan biri olarak belirlenmiştir. Ayrıca üst yönetimin baskısı da liyakat ihlalinin nedenleri arasında gösterilmektedir. Bir katılımcının "Kurum dışı siyasi karışmaların olması, rasyonel seçimleri engellemektedir..." şeklindeki ifadesi çoğu katılımcının düşüncelerine tercümanlık etmektedir.

Yasalara uyumun/uygunluğun denetlenmemesi, yasaların esnetilmesi, denetim yetersizliği, katılımcılar tarafından hem kurumlarında hem de Türkiye genelinde liyakat ihlali nedenleri arasında gösterilmiştir. Kızılkın (2019) araştırmasında; siyasal kayırmacılık ile liyakatsizlik sorununa yönelik yasal mevzuatta engelleyecek kararların olduğunu ancak uygulamada buna engel olunmadığını, bu sorunların ise kamu personel yönetiminin yozlaşmasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Eminoğlu (2019) araştırmasında, genellikle hukuki olarak bir eksikliğin olmadığını ve sözlü sınavlardaki sorunun, uygulama ve uygulayanlardan kaynaklandığını saptamıştır. Aynı

araştırmada, idarenin takdir yetkisine ve öznel değerlendirmesine bırakılan alanın çok geniş olduğu, buna karşılık yeterli bir denetimin olmadığı, sözlü sınavlarda kamu yönetimi açısından önemli olan şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin işlemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışmamızda katılımcıların büyük bir çoğunluğu, kurum açısından liyakat ihlalinin olumsuz etkilerine işaret ederken, sadece iki katılımcı liyakat ihlalinin çalışanlar arası uyum sağladığı ve farklılıkları azalttığı şeklinde olumlu ifadelerde bulunmuşlardır. Liyakat ihlalinin kuruma etkisinin başında performans düşüşü yer almaktadır. Bunu kurumun itibarsızlaşması, olumsuz örgütsel iklim, kurum değerlerinde yozlaşma, nitelikli personel kaybı, kurumsallaşmayı engelleme, aidiyet ve bağlılıkta azalma izlemektedir. Bazı katılımcıların direkt ifadeleri bu olumsuz sonuçlara vurgu yapmaktadır:

*...Kurumların ulaşmaya çalıştığı yüksek başarı kriterlerinin yerine getirilememesi, liyakatsizliğin ve sistemsizliğin bir sonucudur.*

*Olumsuz etkisi olur. İşe göre adam değil de adama göre iş olduğundan iş düzeni bozulur. Kendi adamınızı aldığınızda emir verme söz konusu olmuyor, bir rica gibi olur. Liyakatsiz kişi, iş yapmayabiliyor veya yapamıyor. Yönetici, elemanından istediği performansı göremiyor. Bu kez yönetici, işi bilen elemanın yükünü artırıyor...*

Yazında, liyakatsizliğin olumsuz etkileri olduğunu ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur (Şahin & Şahin, 2016; Kızıllan, 2019; Gökdeniz & Öztürk, 2017). Yapılan araştırmalarda iş yükünü artırması ve kurumun hedeflerine ulaşmasında gecikmelere yol açması (Kızıllan, 2019), kamu hizmetlerinde verimsizliğe yol açması ve üst kademe yöneticiler ile kurum personeli arasında kopukluk yaratması ilk sıralarda yer alan olumsuz sonuçlar olarak belirlenmiştir (Şahin & Şahin, 2016). Ayrıca liyakatsizliğin kamu sektörünün geri kalmışlığında kritik bir rol oynadığı ve kamu sektörü örgütlerinin gelişmesinin önündeki en büyük engel olduğu bulgulanmıştır (Mushtaque, Jariko, Søndergaard Hvid & Jhatial, 2017).

Liyakat ihlalinin diğer çalışanlar ve liyakat ihlaline uğrayan kişiler açısından etkileri; bilişsel, duygusal-psikolojik ve davranışsal etki temaları altında toplanmıştır. Diğer çalışanlar açısından en önemli etki davranışsal ve bilişsel düzeyde gerçekleşirken, mağdur açısından, duygusal/psikolojik düzeyde gerçekleşmektedir. Mağdurun, özellikle güven kaybı ve ruhsal çöküntü yaşadığı belirlenmiştir. Bu tespit, çalışmanın en önemli bulguları arasında olup; literatüre katkı potansiyelindedir. Bir katılımcının şu sözleri çarpıcıdır:

*...Hem kendi hayatımda hem yöneticilik yaptığım dönemlerde karşı karşıya kaldığım durumlarda liyakat ihlalinin hem kurum içi hem kurum dışı olumsuz yansımaları olduğunu gördüm. Başta kişi psikolojisi ve daha sonra toplumsal yansımaları açısından bir ülkenin karşı karşıya kalacağı en önemli sorunlardan birisi olarak görüyorum. Özellikle gençlerin geleceğe bakışını, kurumlara ve devlete olan güvenini sarsan, insanları yulğunluğa, umutsuzluğa ve hatta ülkeyi terk etme noktasına götüren travmatik bir süreçtir.*

Gerek çalışanlar gerekse mağdur açısından, bilişsel etkide; “yöneticilerin adaletli olmadıkları” ve “emeğin karşılığının olmadığı” fikri öne çıkmaktadır.

Duygusal-psikolojik etkide; güven kaybı, aidiyet hissinde azalma ve çalışanlar arası uyumsuzluğun artması öne çıkan yansımalar. Davranışsal etki temasında; performansı düşürme, verimini azaltma, torpil arayışı önemli yansımalar olarak ortaya çıkmaktadır. Liyakat ihlalinin çalışanlara olumsuz etkilerine ilişkin bazı ifadeler şöyledir.

*...Çalışmanın gereksiz olduğu inancı ve algısı yaygınlaşmakta. Çalışarak bir yere gelinemeyeceği inancı emek verme ve üretme çabasını düşürmekte...*

*... İnsanların adalet algısı sarsıldığı için genelde mutsuz çalışanlar haline gelmekte...*

*...Yetenek ve becerilerini geliştirmek, hak etmeye çalışmak yerine torpil arama yoluna veya politik ilişkilere yönelme olmakta...*

*...İşyerinde uzun vadeli bir gelecek kurgulama amacı giderek yok olmakta, kurum sadece mesai doldurulan yer olarak algılanmakta.*

*...Sonuçta kişiler devlet yönetimine olan inançlarını kaybedip, toplum içerisinde vurdumduymaz, bencil ve en sonunda çıkarıcı bireyler haline gelmektedir.*

Katılımcılar, görüşmeler esnasında, fırsat buldukları taktirde kendilerinin de benzer girişimde (torpil arama) bulunacaklarını ifade etmişlerdir. Performansı artırmak yerine destek arama çabalarına girişilmesi araştırmanın önemli bulguları arasında gösterilebilir. Kızıllan'ın (2019) yaptığı araştırmada da benzer sonuç elde edilmiştir. Araştırma içerisinde, katılımcıların, daha önce kayırmaya maruz kalmayan kişilerin de fırsat olması durumunda böyle bir yola başvurmaya haklarının olduğunu düşündükleri ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada, Türkiye’de liyakatsizlik ve siyasal kayırmacılığın toplum tarafından bilinmesine hatta bundan şikâyetçi olmasına rağmen

bu durumu kanıksadıkları da yer almıştır. Bu kanıksamanın önemli nedenleri zarar görme korkusu ve bir şeyi değiştiremeyeceği inancı olsa gerek. İki katılımcının ifadeleri durumu özetlemektedir.

*...Çok yakın bir süre içinde başka bir üniversitede yıllarca doktor öğretim üyesi kadrosu bekleyen deneyimli araştırma görevlisi arkadaşımızın yerine dışarıdan neredeyse hiç deneyimi olmayan, kuruma hiçbir emeği olmayan kişiler atandı. Durum hem bölümde hem de fakültede rahatsızlık yaratsa da kimse bunu yüksek tondan dillendirmede. Belki kadro gelir umuduyla, bazıları da aman bize bir şey olmasın, bir zarar görmeyelim düşüncesindeydi...*

*Hiç kabullenmedim, hiç vazgeçmedim de ama elimden gelen bir şey yok. Şimdilik işi oluruna bıraktım. Ülkeden gitme isteğim oldu, böyle düşünmezdim ama şimdi düşünüyorum. Ülke böyle olacaksa çocuklarım gitsin...*

#### 4.2. Uygulamaya Dönük Çıkarımlar

Liyakat ihlalinin önlenmesinin en önemli yolu, başta yasa ve yönetmeliklere uygun hareket etmektir. Örgütlerde işe alımlarda ve atamalarda uzmanlık gücü ve yasal güç dikkate alınmalıdır. Ancak üyelik ve referans gruplarının gücü daha fazla etkili olabilmektedir. Örgütün davranış örüntüsünde bir denge vardır. Bu dengeyi dışsal bir güçle değiştirmek, örgütün davranış boyutunda, ahlaki ve yasallıktan, kayırma ve yozlaşmaya doğru kaymaya neden olur. Bu nedenle siyasi gücün yasal ve uzmanlık gücünün önüne geçmesi engellenmelidir. İşe alım, terfi ve atamalarda uzmanlık, bilgi, beceri, deneyim, kişilik uygunluğunun dikkate alınması sadece kurumsal değil aynı zamanda memleket meselesi olarak ele alınmalıdır. İşe alma/atama/terfi sistemi dışarıdan hiçbir müdahaleye izin vermeyecek şekilde düzenlenmelidir. Bu kapsamda objektif iş tanımları ve kriterler, objektif sınav ve değerlendirme, merkezi sınav, adil sınav komisyonu, izlenebilir mülakatlar getirilebilecek öneriler arasındadır.

Objektif sınav ve değerlendirme yapılması noktasında, merkezi sınavların liyakat ihlalinin önlemede etkili bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde, Kızılkın (2019) tarafından yapılan çalışmada da, katılımcıların, kamu personel seçiminde yapılan merkezi atama sınavlarına olumlu baktıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Eminoğlu'nun (2019) çalışmasında da katılımcıların, "Şeffaflığa yönelik, kamera kullanımı, tutanak tutulması, noter huzurunda canlı yayın yapılması, sınav esnasında gözlemcinin olması vb." şeklinde önerilerde bulunduğu belirtilmiştir. Kura çekme, soru çekme yöntemleri

daha adil mülakat yapılmasında yarar sağlamaktadır.

Kurumsallaşma, liyakat ihlalinin önlenemekte diğer bir öneridir. Bu kapsamda; yönetimin profesyonel davranması, kayırmacılığın ve ayrımcılığın kaldırılması, dış baskıların önlenmesi ve hak arama yolunun açık olması önerilmektedir. Kanımızca aile ve örgün eğitiminde yurttaşlık bilincinin oluşturulması önemlidir. Bu nedenle değerler, insan hakları, görev ve sorumluluk bilinci gibi konuların tüm eğitim boyunca verilmesi yararlı olabilir. Öncelikle liderlerin ve yetişkinlerin bu anlamda doğru davranışlarla örnek oluşturması gerekir.

Liyakat ihlalinin, bilinçli bir tercih olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü karar alıcılar, takdir yetkisi olan kişiler, liyakate uygun davranılması gerektiğini bilen kişilerdir. Bu kişilerin işe alım, atama ve terfilerde işin gerektirdiği nitelikler yerine, çeşitli gerekçelerle yetersiz, niteliksiz kişileri tercih etmelerinin başka bir açıklaması yoktur. Araştırmacı Öztürk'ün (2002) belirttiği gibi, Anayasada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez gibi oldukça kesin bir hüküm söz konusudur. Bu bakımdan kamu kurumlarının bu Anayasal İlkeyi ihlal etmemeleri gereklidir.

İşe alım, atama ve terfilere ait tüm süreçlerin şeffaflık içerisinde yapılması hem çalışanlara hem de halka, liyakatin gözetildiği konusunda güven verici olacaktır. Yöneticilerin buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri de sonraki sürecin nasıl ilerleyeceğini etkilemektedir. Araştırma içerisinde de ifade edildiği gibi takdir yetkisine sahip olan yöneticilerin liyakat yerine sadakat veya başka sebeplerle bulunduğu konuma gelmesi, onun seçimlerini de etkilemekle birlikte liyakat ihlalinin normalleşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu tür yetkileri olan kişilerin kurumsal, toplumsal faydayı dikkate alan seçimler yapması önem arz etmektedir. Bu noktada hem kurumsallaşmanın sağlanması hem de eğitim ve farkındalık oluşturma önemli hale gelmektedir.

İslam'da liyakatin önemini gösteren ayetler ve hadisler söz konusudur. Kur'an'da Nisa Suresinin 58. Ayetinde yer alan, "Allah, size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor. Doğrusu Allah, bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah, hakkıyla iştir, hakkıyla görendir" ifadesi görevin ehline verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Diyanet İşleri Başkanlığı [DİB], t.y.). Liyakate yönelik bir hadis-i şerifte, Peygamberimiz (SA) huzurundakilere söz söylerken bir bedevi gelip kıyametin ne zaman olduğunu sormuştur. Peygamberimiz ise şöyle

cevap vermiştir: “*Emânet zayi’ edildiği vakit kıyameti bekle*”. Bedevî emâneti zayi etmenin nasıl olduğunu sorduğunda, Peygamberimizin (SA) cevabı; “*İş, ehli olmayana yöneltilip dayandırıldığı zaman kıyameti bekle*” (Sofuoğlu, 2013) şeklinde olmuştur. Mevlana da, toplumda barışın, adaletin, huzurun sağlanmasının ancak ehliyet ve liyakat sahibi insanların iş başına getirilmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Yıldız, 2015).

Öz olarak, Uzbay’ın (2020) belirttiği gibi, liyakati takdir etmeyen ve liyakat kriterlerine göre örgütlenmeyen hiçbir kurum ve kuruluş sürdürülebilir bir başarı elde edemez, kalıcı bir değer yaratamaz. Bu nedenle liyakatli insana yatırım en doğru strateji olarak görülmelidir.

### 4.3. Akademik Öneriler

Liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkilerinin diğer devlet ve vakıf üniversite personeli, diğer kamu ve özel kurumların personeli bakış açısıyla incelenmesi önerilebilir. Böylece vakıf üniversiteleri ile kamu üniversiteleri arasında karşılaştırma yapma imkânı elde edilebilir. Ayrıca diğer kamu ve özel kurumlardaki liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkilerinin farklılık gösterip göstermeyeceği de belirlenebilir. Ayrıca meritokrasi ihlalinin bir çıktısı olan hafi liderliği, tüm boyutlarıyla derinlemesine araştırılması gereken bir konudur.

Her türlü dış müdahaleye kapalı, sağlıklı işleyen bir liyakat sistemi ve uygulanması konusunda Türkiye’ye özgü bir model geliştirmek üzere çalışma yapılmasının da anlamlı olacağı akademik öneri olarak yapılabilir. Liyakat ihlali, kaynakları ve etkileri konusunda geliştirilecek ölçek ile liyakat ihlalinin farklı değişkenlerle olan ilişkisi (performans, bağlılık, vatandaşlık, kaytarma vb.) de araştırılabilir.

Verimlik ve etkinlik artışı işletme yönetiminin en arzu ettiği sonuçlar arasındadır. ‘İşe göre adam’ ilkesi, yönetimin bilim haline gelmesinde çok önemli teorisyenler olan; Fayol (2005), Taylor (2005) ve Weber’in (2006) tavizsiz uygulanmasını istediği ilkeleri arasındadır. Maksimum verimlilik ve refahın temel unsurları arasında bu ilke yerini almaktadır. Kamuda verimlilik ve etkinlik artışı ile liyakat ilişkisi tüm boyutlarıyla irdelenebilir.

### ETİK BEYANATI

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2001). *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları. 07.12.2017, Erişim adresi: <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/yolsuzlukla-mucadele-stratejileri/anasayfa-yolsuzlukla-mucadele.htm>.
- Aras, D. (2010). *Türk İş Hukuku'nda ayrımcılık yasağı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların kaynağı olarak ayrımcılık*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi İnsan Hakları Merkezi Yayınları.
- Aydın, S. & Demir, M. (2006). *Sağlıkta performans yönetimi; performans dayalı ek ödeme sistemi*. Ankara: Onur Matbaacılık Ltd. Şti.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4), 91-109.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analiz teknikleri ve örnek çalışmalar* (Gen. 3. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (3. bs.). Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C. & Özdemirci, A. (2011). İnsan kaynakları uygulamalarında siyasi ayrımcılık. İçinde E. Demirel, M. Tikici & C. Çetin (Eds.). *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık* (ss.193-203). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/304572557>.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965, 23 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 12056), 08.09.2017, Erişim adresi: <https://mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Diyanet İşleri Başkanlığı (DİB). (t.y.). *Kur'an-ı Kerim*, 07.09.2018, Erişim adresi: <http://kuran.diyaret.gov.tr/mushaf/kuran-meal-2/nisa-suresi-4/ayet-58/diyaret-isleri-baskanligi-meali-1>.
- Eminoğlu, Ö. (2019). *Türkiye'de kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi açısından sözlü sınavlar: Bir kamu kurumu örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. Çev. H. B. Akın & M. A. Çalikoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gökdeniz, K. & Öztürk, N. K. (2017). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesinin uygulanması. İçinde M. Marangoz, A. Fırat & F. Daşkiran (Eds), *III. Uluslararası girişimcilik, istihdam ve kariyer kongresi* (ss. 913-921). İstanbul: Ozalit Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- Gönülaçar, Ş. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı*. 05.10.2016, Erişim adresi: <http://www.academia.edu/>.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu personeli: Sistem ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Hisar, K. M. (2011). *Sağlık müdürlerinin mesleki durumlarının liyakat ilkesi açısından değerlendirilmesi*, 14. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, 4-7 Ekim, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Karagözoğlu, A. A. (2013). *Eğitim kurumları yöneticisi yetiştirme ve atamada meritokrasi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kızılkıran, Ö. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde kamu çalışanlarının siyasi kayırmacılık ve liyakatsizlik algısı: Konunun Siirt özelinde analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), 1-13.
- Mushtaque, T., Jariko, M. A., Søndergaard Hvid, H. & Jhatial, A. A. (2017). Meritocracy: A key driving force to achieve organization a success- A lesson from a public company of Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 6(02), 277-286. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (41).
- Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2021, 9 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 31418), 17.03.2021, Erişim adresi: <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210309-4.htm>.
- Öztekin, A. (2008). Türk kamu personel yönetiminde liyakat ve kariyerdan kaynaklanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Türk İdare Dergisi*, (459), 13-36.
- Öztürk, N. K. (2002). Liyakat sistemini korumanın farklı bir yolu: Liyakat ilkesi koruma kurulu. *Türk İdare Dergisi*, (435), 129-143. Erişim adresi:

- [http://www.canaktan.org/dinahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat\\_sistemini\\_koruma.htm](http://www.canaktan.org/dinahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat_sistemini_koruma.htm).
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. Çev. İ. Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. (Özgün çalışma 2003).
- Sezer, Y. (2003). Kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi açısından istisnai memurluklar. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(3-4), 173-193.
- Sofuoğlu, M. (2013). *Sahih-i buhari* (1. Cilt). Ankara: Ötüken Yayınları.
- Stein, L. (1987). Merit systems and political influence: The case of local government. *Public Administration Review*, 47(3), 263-271. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/975906>.
- Şahin, B. & Şahin, İ. (2016). Türk kamu kurumlarında liyakatin etkin haline getirilebilmesi adına bir öneri: Emniyet teşkilatı örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 98-113.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat ilkesi ve Türk personel sistemindeki uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. Çev. H. B. Akın & M. A. Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Tortop, N. (1999). *Personel yönetimi* (6. bs.). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tunçer, M. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi*. Ege Üniversitesi tıp fakültesi örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turan, A. & Yılmaz, V. (2018). *Siyaset-ahlak-liyakat ilişkisi temelinde seçilmişlerin (belediye meclis üyeleri ve muhtarlar) kendilerini nasıl değerlendirdiğini ve gerçekte nasıl olduklarını belirlemeye yönelik bir araştırma*, 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu, 25-27 Ekim, Kırıkkale.
- Tutum, C. (1980). Türk personel sisteminin sorunlarına genel bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(3), 95-107.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*, 06.05.2020, Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, 08.09.2017, Erişim adresi: <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa82.htm>.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(29), 31-42.
- Uncu, F. & Şalvarcı Türeli, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı: Isparta ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 524-541.
- Uz, A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-94.
- Uzbay, T. (2020). *Cehalet bilimi*. İstanbul: Destek Yayınları.
- Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve otorite*. Çev. H. B. Akın & M. A. Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Yalçın, N. (2008). *Muhasebe meslek mensubu kadınların cinsiyete dayalı ayrımcılık nedeni ile yaşadığı mesleki sorunlar ve İstanbul ili saha araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yaprak, Ş. (1998). Kamu kesiminde işe alma sistemleri. *Kamu İş-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4(3), 173-178.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Gen. 10. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Yıldız, G. (2015). *Devlet Memurları Kanunu'nda liyakat ilkesi çerçevesinde istisnai memurluklar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de kamu personel yönetimi sorunu. *Maliye Dergisi*, (157), 293-302.
- Yücedürtk, E. E. (2000). Türk kamu yönetiminde azalan meritokrasi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 138-151. doi: 10.11616/AbantSbe.16.