

# KAMU YÖNETİMİ TEMEL KANUNU SONRASI KAMU PERSONEL REJİMİ

Süha Oğuz ALBAYRAK\*

## Özet

Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK), devletin işleyiş biçimini yeni kamu yönetimi anlayışına göre düzenlemeyi amaç edinmiştir. Söz konusu Kanun, TBMM tarafından kabul edilmekle birlikte Cumhurbaşkanı tarafından veto edildiği için yürürlüğe girememiştir. KYTK yürürlüğe girememiş olmasına rağmen belirli amaçları parça parça uygulamaya konulmuştur. Bu çalışmanın asıl amacı KYTK sonrasında kamu personel rejiminde nasıl bir değişim yaşandığının analiz edilmesidir. Çalışmada öncelikle yeni kamu yönetimi anlayışı irdelenecektir. Daha sonra bakanlık yapısındaki dönüşüm- Weberyen, dikey örgütlenme yerine daha az hiyerarşiye dayanan yatay örgütlenme- ve kariyer uzmanlığın yaygınlaşması, toplu sözleşme süreci, performans sistemi ile sözleşmeli öğretmenlik konuları ele alınacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni kamu yönetimi, kamu personel rejimi, sözleşmeli personel, toplu sözleşme, performans sistemi

## PUBLIC PERSONNEL REGIME AFTER THE PRIMARY LAW OF PUBLIC ADMINISTRATION

## Abstract

The Primary Law of Public Administration (PLOPA) aims to regulate the functioning of the government according to the new public management. The law was accepted by the Turkish Grand National Assembly but was not enforced because it was vetoed by the President. Despite the fact that the PLOPA has not entered

---

\* Yrd. Doç. Dr. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), salbayrak@todaie.edu.tr, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4674-2037>

Makale gönderim tarihi: 08.06.2017

Makale kabul tarihi : 06.08.2017

into force, it has been put into practice in certain parts. The main purpose of this study is to analyze what kind of change has occurred in the public personnel regime after the PLOPA. In this study, the new public management approach will be analyzed firstly. After that the transformation of the ministry structure- rather than Weberian, vertical organization, horizontal organization based on less hierarchy- and the spread of career expertise, collective bargaining process, performance system and contractual teaching will be discussed.

**Key Words:** New public management, public personnel regime, contractual personnel, collective bargaining, performance system

## Giriş

Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı sağlama amacını taşıyan Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) Tasarısı<sup>1</sup> 2003 yılının Ekim ayında TBMM'ye sunulmuş ve bilahare Meclis'te görüşülerek 15.07.2004 tarihinde kabul edilmiştir. ([www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr)) Cumhurbaşkanı'nın söz konusu Kanunu veto ederek yeniden görüşülmek üzere Meclis'e iade etmesinden sonra anılan Kanun bir daha görüşülmeyip, yürürlüğe girememiştir. TBMM tarafından görüşülüp kanunlaşan ancak Cumhurbaşkanı onamadığı için yürürlüğe girme olanağı bulunmayan KYTK, sadece kamu yönetimini değil kamu personel sistemini de esastan etkileyecek hükümler taşıyordu. Tasarı her ne kadar yürürlüğe girmediyse de hayata geçirmek istediği anlayış parça parça gerçekleştirilen uygulamalarla (Şener, 2013: 593) kendisini göstermiştir.

Bu çalışmada Kamu Yönetimi Temel Kanunu sonrasında Türk kamu personel rejiminde yaşanan gelişmeler analiz edilecektir. Çalışma beş başlık esasında ilerleyecektir. Öncelikle Kamu Yönetimi Temel Kanununun üzerine inşa edildiği düşünsel arka plan/zemin analiz edilecektir. Bilindiği üzere KYTK yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışından önemli ölçüde etkilenmiştir. OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların da etkisiyle 2003 yılında yürürlüğe konulan ve kamu mali yönetiminin düzenlenmesini amaçlayan 5018 sayılı Kanun da benzer bir etkileşimle hazırlanmıştır.(Ayrıca bkz. M.K. Öktem ve L. Çiftçi: 2016) Çalışmada bu etkileşimin boyutları irdelenecektir.

---

<sup>1</sup> Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, Başbakanlığın 29.12.2003 tarihli ve B.02.0.KKG.0.10/101-751/5767 sayılı yazısı ile TBMM'ye sunulmuştur. (<http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-0731.pdf>, erişim: 10.07.2017) Tasarı anılan adıyla TBMM komisyonlarında görüşülmüş ve Genel Kurul'a inmiştir. Meclis Genel Kurul'unda Tasarının adı, "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun" biçiminde değiştirilerek kabul edilmiştir. (<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html>, erişim:10.07.2017) Söz konusu Kanun, TBMM tarafından farklı isimle kabul edilmiş olmakla birlikte, kamuoyunda ve alan yazında, ilk hali olan, "Kamu Yönetimi Temel Kanunu" adıyla tanındığı için çalışmada da bu tanımlama kullanılacaktır.

İkinci olarak KYTK ile bakanlık yapısındaki dönüşüm ilişkisi ele alınacaktır. Geleneksel bakanlık örgütlenmesinde KYTK sonrasında meydana gelen değişiklik analiz edilecek ve bu dönüşümün kamu personel rejimine (çekirdek personel-çevre personel ikili yapısının gelişimi) etkisi tartışılmaya çalışılacaktır. Daha sonra, üçüncü başlık olarak, toplu sözleşme düzeni ve bu yeni düzenin kamu personel rejimine etkisi incelenecektir.

KYTK temel olarak, kamu personel rejiminin hantal bürokrasi ve verimsiz kamu iş gücüne zemin oluşturduğu eleştirisine sahipti. Bu verimsizliği aşmak için de esnek ve performansa dayalı istihdam savunuluyordu. Çalışmanın dördüncü ve beşinci başlıklarında; KYTK felsefesinin savunduğu yeni anlayışın hayata geçtiği iki örnek olarak Milli Eğitim Bakanlığında yeniden gündeme gelen sözleşmeli öğretmenlik olgusu ve performansa dayalı yeni personel değerlendirme sistemi incelenmeye çalışılacaktır. Çalışma sonuç ve değerlendirme bölümüyle tamamlanacaktır.

## **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu**

Kamu yönetimi mantığı, yaklaşım ve yöntemleri ile örgütlenme yapısında esaslı değişiklikler öngören KYTK “iyi yönetim” ilkelerini hayata geçirmeyi hedeflemektedir. (KYTK tasarısı, Genel Gerekçe, s.68). Genel gerekçesinde de belirtildiği üzere KYTK, düşünsel temellerini yeni kamu yönetimi anlayışından almaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, Wilson (siyaset ve yönetimin birbirinden ayrılması), Taylor (bilimsel yönetim) ve Weber (hiyerarşik denetim esaslı dikey örgütlenme) ekseninde biçimlenen klasik kamu yönetimi anlayışını eleştirir ve bir paradigma değişimini öngörür (Fox ve Miller, 1995; Pollitt ve Bouckaert, 2004; Acar ve Özgür (ed.), 2003; Parlak (ed.), 2008; McLaughlin vd. (ed.) 2002; Ömürgönülşen, 2003). Leblebici ve Ömürgönülşen yeni kamu yönetimi anlayışını 1960’lı yıllardan itibaren, pozitivist etkiye bir tepki olarak ortaya çıkan ve o yılların reformcu radikalizmini yansıtan demokratik bir söylem olarak nitelendirmektedir (Leblebici vd., 2001: 126). Aslında kısaca yeni kamu yönetimi anlayışı, özel sektör değer ve tekniklerinin kamu yönetimine uygulanmasını savunmakta (Şener, 2014: 565, Leblebici vd., 2012: 86) ve bürokrasi temelli rasyonellik anlayışı yerine, piyasa merkezli rasyonellik düşüncesini ikame etmeye çalışmaktadır (Eryılmaz, 2013: 247). Bu açıdan bakıldığında, yeni kamu yönetimi anlayışının geleneksel kamu yönetiminden en önemli farkı, kamu hizmetlerinin kurallara uygun biçimde yerine getirilmesinden çok elde edilen sonuçlara odaklanıyor olmasıdır (Leblebici vd., 2001: 125)

Başlıklar halinde yeni kamu yönetimi anlayışının eleştiri ve önerileri aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Pollitt, Bouckaert, 2004, 164):

- Bürokrasi üzerinde politik denetimin artırılması, siyasilere daha çok alan açılması (free managers to manage), vatandaş odaklı yönetim anlayışı
- Esnekliğin ve inovasyonun artırılması, vatandaşa güvenin yükseltilmesi
- Tasarrufa önem verilmesi ve kamu sektöründe performansın artırılması
- Sorumlu devlet anlayışının geliştirilmesi ve devletin yüklediği görevlerin azaltılması
- Personel motivasyonunun/kültürel değişimin artırılması ve kıdem esaslı anlayışın azaltılması
- İç teftiş ve evrak işlerine dayalı süreçlerin azaltılması, yönetsel hesap ve-rebilirliğin keskinleştirilmesi
- Spesifik amaçlı kurumların çoğaltılması, yatay eşgüdümün geliştirilmesi
- İdari otoritenin desantralize edilmesi, program esaslı eşgüdümün geliştirilmesi
- İdari kapasitenin etkinliğinin artırılması
- Kaliteni artırılması ve maliyetlerin azaltılması

Bir başka karşılaştırmayla yeni kamu yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Tablo 1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Özellikleri

<b>Kategori</b>	<b>Özellikler/Amaçlar</b>
Örgütsel yapı	Sorumluluklar deregüle edilir Hiyerarşi azaltılır Politik ve yönetsel roller ayrıştırılır
Yönetsel araçlar	Çıktı odaklıdır Girişimcilik teşvik edilir Verimlilik asıldır
Bütçe reformu	Finansal araçlar özel sektör anlayışı ile kurgulanır
Katılım	Vatandaş katılımı teşvik edilir
Müşteri odaklılık	Hizmet sunumunda meşruluk arayışı
Kalite yönetimi	Hizmet sunumunda yeniden tasarım
Piyasalaştırma Özelleştirme	Örgütsel yapı ve hizmet sunumunu verimlilik odaklı/rekabetçi anlayışla yeniden kurgulamak

Kaynak: (Schedler ve Proeller, 2002, 165)

Yukarıda tablo ve başlıklar halinde sıralanan yeni kamu yönetimi ilkeleriyle KYTK'nin temel yaklaşımının büyük ölçüde örtüştüğü söylenebilir. KYTK'nin genel gerekçesinde sıralanan ilkelere göz atıldığında bu benzerlik daha kolay anlaşılabilir: (KYTK tasarısı, Genel Gerekçe,71)

Tasarının öngördüğü yeni yönetim anlayışı:

- Piyasaya saygılıdır ve mümkün olduğu ölçüde piyasa araçlarını kullanır,
- Hukukun güvencesi altında sivil toplum kuruluşlarına geniş bir alan tanır,
- Yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkarır,
- Stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşır, performansa ve kaliteye dayanır,
- Bilgi teknolojilerini yönetimin bütün süreçlerine yayar ve kullanır,
- Mevzuatta kısıaldan ve sadelikten yanadır,
- Yatay organizasyon yapısı ve yetki devrini gerektirir,
- Katılımın gelişmesi için gerekli güvenli ortamı ve mekanizmaları oluşturur,
- Hesap verebilirliği artırır,
- Herkesin bilgi edinme hakkı olduğuna inanır,
- Her şeyin başı olan insan kaynaklarını geliştirmeye ve güçlendirmeye çalışır.”

Kamu Yönetimi anlayışını yeni kamu yönetimi ilkelerine göre kurgulayan KYTK'nın kamu personel rejimine yaklaşımı da benzer niteliktedir. Yönetimde yaşanan sorunların asıl kaynaklarından biri olarak görülen kamu personel rejiminde var olduğu iddia edilen temel sorun alanları KYTK'nın genel gerekçesinde şu başlıklar halinde sıralanmıştır: (KYTK tasarısı, Genel Gerekçe, 80-81)

- Liyakat sisteminin kurulamayışı ve gereği gibi işletilemeyişi,
- Performansa dayalı olmayan çalışma ve ücret sistemi,
- Verimliliğe dayalı olmayan ve haksız ücret farklılıkları,
- Aşırı ve dengesiz personel yapısı,
- Hizmet içi eğitime gereken önemin verilmeyişi,
- Personel konusunda aşırı ve karmaşık mevzuat düzenlemeleri,”

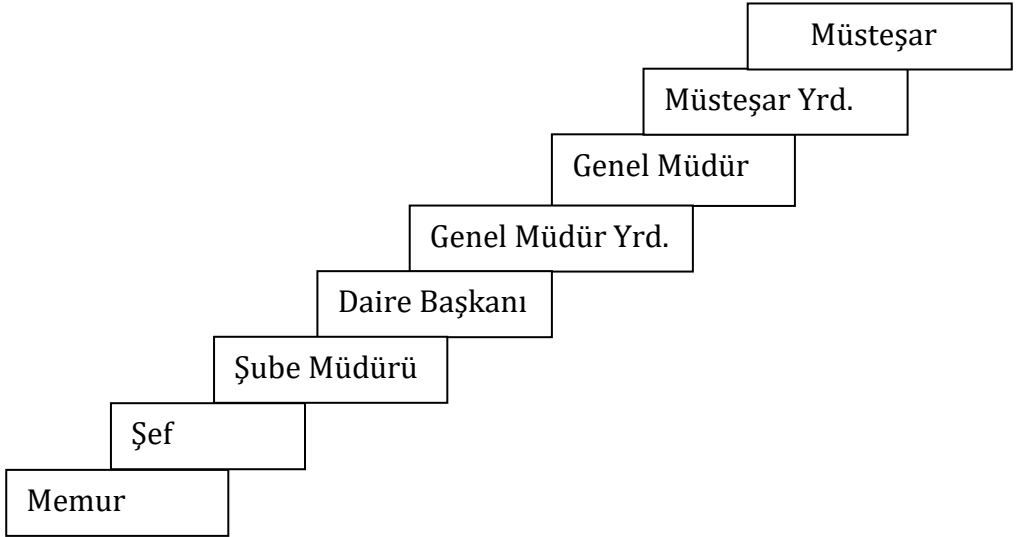
Kamu personel rejiminin temel sorun alanları belirlenirken kullanılan terminoloji ile aslında KYTK'nın temel amacının bu alanda verimlilik esaslı bir işleyişin sağlanması, performansa dayalı çalışma ve ücret rejiminin kurulması, aşırı görünümdeki personel sayısının azaltılması, personel mevzuatının sadeleştirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. KYTK sonrasında hem genel hem de kurumsal bazda geliştirilen personel politikalarına bakıldığında da aslında bu anlayışın belirli ölçülerde hayata geçtiği görülmektedir. Bu konuda Güler (2004: 15-18) KYTK sonrasında kamu hizmetlerinin sunumunda ücretlendirmenin asıl olacağı,

kamusal istihdamın taşeronluk esasında kurgulanacağı, memurluktan çok sözleşmeliğin tercih edilerek yaygınlaştırılacağı tespitinde bulunmuştur. KYTK'nın nasıl bir düşünsel arka plan üzerine inşa edildiğini gördükten sonra ortaya çıkmasına yol açtığı belirli olguların incelenmesine geçebiliriz.

### **Bakanlık Yapısında Dönüşüm Ve Kariyer Uzmanlığın Yaygınlaşması**

Bakanlıkların genel örgütlenme yapısını düzenleyen 3046 sayılı Kanun bakanlıkların şube müdürlükleri üzerinde yükselmesini öngörür.<sup>2</sup> Klasik bakanlık işleyişinde dikey ve hiyerarşik bir örgütlenme söz konusudur. Merkez teşkilatı tarafından yerine getirilecek hizmetler şube müdürlükleri üzerinden dağıtılır.<sup>3</sup> Yani şubeler daire başkanlıklarına bağlı olarak bir tür ihtisas birimleri olarak çalışırlar. Her bir şubenin altında da şeflikler görev yapar. Dolayısıyla klasik bakanlık örgütlenmesi aşağıdaki şemada olduğu gibi basamaklandırılabilir:

Şema 1. Klasik Bakanlık Yapısında Dikey Örgütlenme Modeli



<sup>2</sup> 27.09.1984 tarihli ve 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanununun 16. Maddesinin birinci fıkrasının (h) bendinde, “Bakanlık merkez teşkilatının esas hizmet birimi şube müdürlüğüdür. Ancak şube müdürlüklerince yürütülen hizmetlerin kapsam ve özelliklerinin gerektirmesi halinde şeflik de kurulabilir.” kuralına yer verilerek, bakanlıkların şube müdürlükleri üzerinde yükselmesi esası benimsenmiştir.

<sup>3</sup> Yine 3046 sayılı Kanun daire başkanlığı kurulmasında şube müdürlüğü varlığını esas almıştır: “Görev ve hizmetin nitelik ve niceliğine göre en az üç şube müdürlüğü bulunmadıkça daire başkanlığı, en az üç daire başkanlığı bulunmadıkça genel müdürlük kurulamaz. Şubeler ihtiyaca göre şefliklere ve memurluklara bölünebilir.” (3046, md: 16/j)

Kamu Yönetimi Temel Kanunu ise kamu örgütlenmesinde dikey ve çoklu hiyerarşiye dayanan örgütlenme yerine *yatay ve daha az hiyerarşik kademelerin* bulunduğu örgütlenme modelini getirmeyi öneriyordu. Bakanlığın merkez teşkilatının kurulmasına ilişkin esasları düzenleyen maddede yönetici kadroları üç basamakta sayılmış<sup>4</sup> (müsteşar, genel müdür ya da daire başkanı, şube müdürü) ve yardımcı yönetici kadrolarına yer verilmemiştir. Bu model önerisi, hiyerarşik kademelerin azaltılmasıyla karar alma sürecinin hızlanacağı ve kamu yönetiminin daha “dinamik” bir yapıya kavuşacağı ön kabulünün bir sonucuydu. Kamu Yönetimi Temel Kanunu yürürlüğe girmemiş olmakla birlikte Bakanlıkların yatay örgütlenmesi anlayışı zaman içerisinde tekil olarak bakanlıkların teşkilat yapılarına ilişkin düzenlemelerde hayata geçmiştir. (Bu konuda bir değerlendirme için bkz: A. Saylam ve M.K. Öktem: 2015)

Süreç içerisinde bir değişimle bu uygulama hayata geçirilmiştir: Şube müdürlükleri kariyer uzmanlıklarla ikame edilmiştir. Dolayısıyla yeni yapılanmada şube müdürlükleri kaldırılarak daire başkanlarının kariyer uzmanlarla çalışması planlanmıştır.

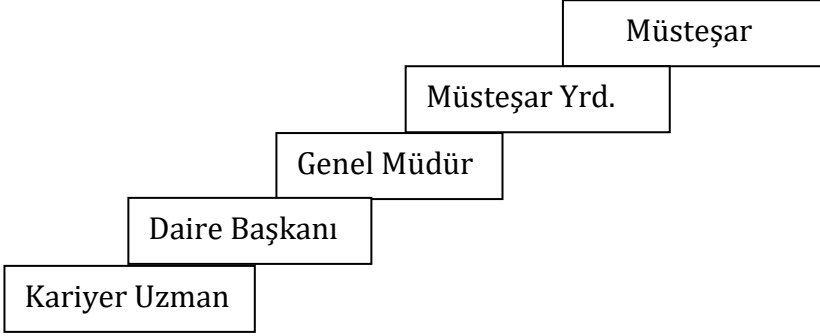
2011 yılında yürürlüğe konulan kanun hükmünde kararnamelerle bakanlık yapısında yeni örgütlenme modeline geçilmiştir. Yapılan düzenlemelerle bakanlıklar, doğrudan kamu hizmeti sunan “icracı” birimler yerine “düzenleyici/denetleyici” birimlere dönüştürülmüştür. (Albayrak, 2016: 237) Kamu hizmetlerini, doğrudan ve statüter nitelikle istihdam ettiği memurlar eliyle gördüren bakanlıklar yerine; küçük olarak örgütlenmiş, strateji geliştiren, piyasayı gözetleyip denetleyen, politika belirleyen, ihale süreçlerinde yer alan bir bakanlık modeline geçilmiştir. (Kayıkçı, 2013: 40-41) İşte şube müdürlükleri yerine ikame edilen kariyer uzmanlıklar da yeni bakanlık modelinin taşıyıcı unsuru olarak planlanmıştır: “*Kamu hizmetlerinin ihtisas birimi niteliğindeki şube müdürlükleri esasında bölümlenmesi anlayışı üzerinde yükselen bakanlıklar artık doğrudan hizmet sunmak yerine piyasadan hizmet alımı yapacaklar, yabancı dil bilen, dış dünya ile bütünleşik kariyer uzmanlar da piyasa eliyle sunulan kamu hizmetini denetleyecek ve piyasa ile bakanlık arasında eşgüdümü sağlayacaktır.*” (Albayrak, 2016: 237) Bu yapı içerisinde artık bakanlık örgütlenmesi daha küçüktür, doğrudan hizmet sunmak yerine hizmeti piyasadan satın almaktadır. Dolayısıyla eskiye oranla daha az sayıda memura ihtiyaç duymaktadır. KYTK sonrasında öngörülen yeni örgütlenme modeli aşağıdaki şemada olduğu gibi özetlenebilir:

---

<sup>4</sup> KYTK'nın hiyerarşik kademe ve unvanları düzenleyen maddesinde bakanlık merkez teşkilatındaki hiyerarşik basamaklar aşağıdaki gibi düzenlenmiştir (Md: 28/a):

- 1.Müsteşarlık
- 2.Genel Müdürlük, Başkanlık, Daire Başkanlığı
- 3.Müdürlük

## Şema 2: Yeni Bakanlık Yapısında Yatay Örgütlenme Modeli



KYTK sonrasında bakanlık örgütlenmesinde ortaya çıkan bir diğer değişiklik de birimlerin tasnifinde yani genel adlandırma biçiminde ortaya çıkan değişikliktir. Klasik bakanlık örgütlenmesinde temel kural merkez teşkilatında hizmet birimlerinin, ana hizmet, yardımcı hizmet, danışma ve denetim birimleri biçiminde ayrıştırılmış olmasıdır. 2011 yılından sonra KHK'larla bakanlıkların teşkilat yasalarında yapılan değişikliklerde birimler özelliklerine göre (ana hizmet, yardımcı hizmet vb) tasnif edilmeksizin sıralanmışlardır.<sup>5</sup> Bu dönüşüm, hizmet birimlerinin esnekleşmesi yönünde önemli bir adımdır. Böylelikle hiçbir birim kurum için “asli” ve “süreklili” biçiminde ya da “ana” ve “yardımcı” biçiminde sayılmamış olmaktadır. Bu biçimde bir sıralama yeni kamu yönetimi anlayışının “esneklik” yaklaşımı ile de büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.

KYTK sonrasında bakanlık örgütlenmesinde esneklik yönünde adımlar atılmış olmakla birlikte bazı birimlerin adlandırmasında da yeni eğilimlere göre değişikliğe gidilmiştir. Yine Sağlık ve Milli Eğitim Bakanlıkları örnekleri üzerinden gidilecek olursa: Sağlık Bakanlığı'nda Personel Genel Müdürlüğü, “insan kaynakları planlaması”, “performans ölçme ve değerlendirme”, “idari ve mali işler” gibi işlevleri de üstlenerek Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü adı altında örgütlenmiştir. (Şener ve Doğan, 2014: 573-575) Milli Eğitim Bakanlığında ise Personel Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğüne dönüşmüştür. Benzer biçimde bakanlıklardaki Araştırma-Planlama ve Koordinasyon birimleri Strateji Geliştirme birimlerine dönüştürülmüştür. Çünkü artık araştırma ve planlama yerine piyasa aktörlerine benzer biçimde strateji ve politika geliştirilmesi; ölçülebilir, somut performans hedefleri konulması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi.

<sup>5</sup> Bu konuda iki temel örnek verilebilir: Sağlık Bakanlığının teşkilatlanmasını düzenleyen 11.10.2011 tarihli ve 663 sayılı KHK'nın “hizmet birimleri” başlıklı 7. maddesinde birimler herhangi bir ayrıma tabi tutulmaksızın başlıklar halinde sıralanmıştır. Benzer biçimde Milli Eğitim Bakanlığının teşkilatlanmasını düzenleyen 25.08.2011 tarihli ve 652 sayılı KHK'nın “hizmet birimleri” başlıklı 6. maddesinde yine birimler herhangi bir ayrıma tabi tutulmaksızın sıralanmıştır.



rilmesi için *özel sektör* gibi çalışılması temel hareket noktası olarak kabul görmektedir. (Kamu yönetimi-özel yönetim ayrımı ve farklar konusunda bkz: B. Parlak: 2008; T. Ergun: 2015)

## Toplu Sözleşmeli Kamu Personel Düzeni

KYTK, kamu hizmetlerinin gördürülmesinde vatandaş ya da sivil toplum temsilcilerinin katılımını esas almaktaydı.<sup>6</sup> Bu ilke, 2010 yılında yapıla anayasa değişikliği sonrasında kamu personel rejiminin uygulanmasında büyük ölçüde hayata geçmiştir. Bilindiği üzere, 2010 yılına kadar Anayasa'nın 128. Maddesinde memurların özlük haklarının kanunla düzenleneceği ilkesi benimsenmişti ancak 2010 yılında yapılan değişiklikle mali ve sosyal haklar söz konusu olduğunda toplu sözleşme ile de düzenleme yapılabileceği kuralı getirildi.<sup>7</sup> Bu değişiklik sonrasında tekçi ve statüer bir nitelik taşıyan kamu personel rejiminde esaslı bir kopuş yaşandı. Memurların özlük haklarının düzenlenmesinde sendikalarla hükümet müzakeresi sonrasında ortaya çıkan toplu sözleşme önemli bir belirleyici konumuna geldi. Yani kanun yanında toplu sözleşme de memuriyet rejiminin düzenlenmesinde etkili oldu. (Sayan, 2016: 673-675)

Sivil toplum örgütü konumundaki sendikalarla birlikte kamu personel rejiminin düzenlenmesi KYTK'nın temel felsefesine de uygunluk gösterir. Bu süreçte toplu sözleşmelerle bazen kanun yerine geçecek düzenlemeler yapılmıştır.<sup>8</sup> Dolayısıyla yeni eğilim, statüer yapı yerine daha esnek bir kamu personel rejiminin olmasıdır. Toplu sözleşmenin ikincil bir kamu personel mevzuatı haline gelmesi esnekleşmenin en önemli yansımasıdır. Bu alanda önemli değişiklikler

<sup>6</sup> KYTK tasarısının "Kamu yönetiminin kuruluş ve işleyişinin temel ilkeleri" başlıklı 5. Maddesinde, "...b) Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde, sürekli gelişim, katılımcılık... esas alınır...f) Kamu hizmetlerine ilişkin temel kararların alınmasında, ilgili kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinin görüş ve önerilerinden yararlanılır." İlkelerine yer verilmiştir. (KYTK genel gerekçe, 12-13).

<sup>7</sup> Anayasanın 128. Maddesi 2010 değişikliği ile şu şekilde düzenlenmiştir: "Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. (Ek cümle: 7/5/2010-5982/12 md.) Ancak, mali ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır."

<sup>8</sup> Kadro rejimini düzenleyen 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kararname'ye göre memur kadroları eğer dolu ise o kadroda ancak derece değişikliği yapılabilir. Bir başka deyişle dolu memur kadrolarında sınıf ya da unvan değişikliği yapılamaz bunun için kanun gerekir. Oysa 2014-2015 yılı Toplu Sözleşmesinin "*İtfaiyeci kadrosunun hizmet sınıfı*" başlıklı 18. Maddesinde "*190 sayılı Kanun Hükmünde Kararname eki cetvellerde yardımcı hizmetler sınıfında yer alan 'İtfaiyeci' unvanlı kadroların hizmet sınıfı 'Genel İdare Hizmetleri' olarak uygulanır.*" ibaresine yer verilerek İtfaiyecilerin hizmet sınıfı değiştirilmiştir. Yani toplu sözleşme hükmüyle ancak kanunla yapılabilecek bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Benzer biçimde 2016-2017 yılı Toplu Sözleşmesinin "*İLK SAN üyeliği*" başlıklı 9. Maddesinde, "*Mevcut üyeler dahil olmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığının kadrolarına atanarlardan 13/1/1943 tarihli ve 4357 sayılı Kanununun 11 inci maddesi kapsamında bulunanlar bakımından İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLK SAN) üyeliği ihtiyaridir.*" ibaresine yer verilerek, kanunla zorunlu kılınmış üyelik işleminin toplu sözleşme aracılığıyla zorunlu olmaktan çıkarılması amaçlanmıştır. Ancak bu hükmün yürütülmesi Danıştay tarafından durdurulmuştur.

için daha önceden kanun değişikliği yapılması zorunluymuşken artık toplu sözleşmeyle düzenlemek yeterli hale gelmektedir. Dolayısıyla toplu sözleşme aracılığıyla düzenlenme yapılması kamu personel rejiminin geleneksel niteliği olan “statüter” yapısını erozyona uğratmaktadır.

Toplu sözleşme ile kamu personel rejiminin düzenlenmesinin bir başka sonucu da KYTK sonrasında kamusal istihdamda “yönetişim” ilkesinin hayata geçmesidir. Sendikalar, toplu sözleşme hükümlerinin uygulanması aşamasında kamu kurumları ile birlikte hareket etmekte ve doğrudan idari işlem süreçlerinde yer almaktadırlar. Klasik yönetim anlayışında idare tarafından tek taraflı olarak yerine getirilen işlemler artık sendikalarla birlikte gerçekleştirilmektedir. Bu konu bir örnekle açıklanabilir: 2016-2017 yıllarını kapsayan Toplu Sözleşmenin 17. Maddesinde, tarımsal ve kırsal istihdamı destekleme projesi niteliğinde olan TAR-GEL Projesinin yeniden değerlendirilmesi karara bağlanmıştır. Toplu sözleşmede verilen sözün yerine getirilmesi amacıyla istihdam projesi dolayısıyla köy ve mezralarda istihdam edilen veteriner hekimlerle ziraat mühendisleri bu ücre yerlerden çekilerek il ve ilçe tarım müdürlüklerindeki kadrolara atanmıştır. Bu süreç başından sonuna kadar Gıda-Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile yetkili sendikanın oluşturduğu komisyon aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. ([www.milli-yet.com.tr](http://www.milli-yet.com.tr), 25.05.2017) Burada yapılan asıl işlem devlet memurlarının görev yerlerinin değiştirilmesidir. Dolayısıyla bu işlemin, toplu sözleşme gereği de olsa, tek taraflı olarak idare tarafından gerçekleştirilerek sonucunun ilgililere bildirilmesi gerekirken baştan sona kadar sendikalarla birlikte imza altına alınarak gerçekleştirilmesi “yönetişim” ilkesinin hayata geçmesinin somut örneklerinden birisini oluşturmuştur.

## **Sicil Sistemi Yerine Performansa Dayalı Değerlendirme Sistemi**

Devlet memurları 2011 yılına kadar klasik “sicil sistemi” esasında değerlendirilmekteydi. 2011 yılında 657 sayılı Kanunda yapılan değişiklikle sicil sistemi kaldırıldı. (6111 sayılı Kanun, RG: 21.02.2011, 27857 Mük.) Sicil sistemi kaldırılırken yerine yeni ve tüm memurları kapsayan bir değerlendirme sistemi konulmadı ama kurumlara memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere değerlendirme ölçütlerini belirleme yetkisi verildi.<sup>9</sup> Bu yeni sistemde “performans” kavramı kullanılmamış onun yerine “başarı değerlendirme” nitelemesi tercih edilmiştir.

---

<sup>9</sup> Yeni getirilecek başarı değerlendirmesi ile ilgili olarak 6111 sayılı Kanunla 657 sayılı Kanunun 122. Maddesine eklenen son fıkra şöyledir: “Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.”

KYTK'nın temel hedeflerinden birisi de kamu personelinin verimliliğinin artırılması yönündeydi. Devlet Memurları Kanunu'nda yapılan değişiklik sonrasında sicil sisteminin kaldırılması ve başarı değerlendirme sistemine geçilmesi bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik adımlardan en önemlisidir. Yeni düzenleme çerçevesinde Devlet Personel Başkanlığı tarafından devlet memurlarının başarılarının değerlendirilmesine yönelik olarak genel yönetmelik taslağı<sup>10</sup> hazırlanmıştır. Hazırlanan taslakla memurların üç temel esasta değerlendirilmesi ilkesi benimsenmiştir: *Hedef, görev ve yetkinlik*. Daha önce uygulamada olan sicil değerlendirmesi bir tür yetkinlik değerlendirmesi olarak sayılırsa yeni önerilen sistemde yetkinlikler yanında görev ve hedefler açısından da memurların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Memurların somut hedef ve görevler açısından değerlendirilmesi aslında bir tür performans değerlendirmesidir. Çünkü burada amaçlanan, memurlar için gerçekleştirilmesi gereken somut hedefler konulması ve belirli aralıklarla ya da yıl sonunda bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği esasında bir değerlendirme yapılmasıdır. Bu anlayış, KYTK'nın performans esaslı personel rejimi oluşturulması ilkesiyle uyum göstermektedir.

Yeni önerilen değerlendirme sisteminin bir diğer özelliği de sadece üstten alta doğru hiyerarşik amir eliyle yapılan bir değerlendirme olmayıp üç yüz altmış derece olarak adlandırılan tüm tarafların birbirlerini değerlendirdiği bir sistem olmasıdır. Önerilen Taslağa göre amir memurunu değerlendirirken, memur da amirini değerlendirecek; aynı seviyede olanlar iş arkadaşlarını değerlendirecek ve daha da önemlisi kamu hizmetinden yararlanan vatandaşlar da değerlendirici olabileceklerdir ([www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr), 25.05.2017). Kamu hizmetinin sunumunda doğrudan görev alan ya da bu hizmetten faydalanan tüm tarafların birbirini değerlendirdiği, vatandaş ve başarı odaklı değerlendirme sistemi, KYTK'nın hedeflediği kamu yönetimi anlayışının nihai hedeflerinden birisidir.

## **Yeniden Sözleşmelilik: Sözleşmeli Öğretmenler**

KYTK sonrasında kamu kurumlarında iki önemli eğilim söz konusu olmuştu. Birisi yatay örgütlenmeye geçiş ve diğeri de kariyer uzmanlık sisteminin yaygınlaşması. Kariyer uzmanlık sistemi yatay örgütlenmeyi destekleyen bir yapılanmadır. Merkezde, az sayıda, görece yüksek özlük haklarıyla istihdam edilen kariyer uzmanlar bir tür çekirdek personel konumunda görev yapmaktadır. Bu yapının tamamlayıcı unsuru, çevresel işgücü olarak tanımlanacak esnek statüde istihdam edilen sözleşmeli personeldir. Taşrada, çok sayıda, görece kısıtlı özlük

---

<sup>10</sup> Hazırlanan taslağın tam adı: "Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı" ([www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr))

hakları ve düşük iş güvencesiyle çalıştırılan sözleşmeli personel, KYTK'nın teşvik ettiği esnek istihdam anlayışı ile de örtüşmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde daha önce de memuriyet statüsü dışında öğretmen istihdam edilmişti. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesine göre sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenler 2011 yılında yürürlüğe konulan bir kanun hükmünde kararname ile memur kadrolarına geçirilmişlerdi.<sup>11</sup> 2016 yılında yeniden başlanan sözleşmeli personel uygulaması önceki uygulamalardan belirli ölçülerde farklılık göstermektedir. Sözleşmeli öğretmen uygulamasının genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (652 sayılı KHK, Ek Madde 4)

1) Sözleşmeli öğretmen öncelikle kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde istihdam edilecektir.

2) Sözleşmeli öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığının boş öğretmen norm kadrosu bulunan örgün ve yaygın eğitim kurumlarında istihdam edilecektir.

3) Sözleşmeli öğretmenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi çerçevesinde sözleşmeli personel olarak çalıştırılacaklardır.

4) Sözleşmeli öğretmenler hakkında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uygulanmayıp, 06.06.1978 tarihli ve 7/15754 sayılı "Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar" uygulanacaktır.

5) Sözleşmeli öğretmenlerin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde öngörülen genel şartlar ile öğretmen kadrosuna atanabilmek için aranan özel şartları taşıması zorunludur.

6) Sözleşmeli öğretmenler Kamu Personel Seçme Sınavı puan sırasına konulmak koşuluyla alım yapılacak her bir pozisyonun üç katına kadar aday arasından Bakanlık tarafından yapılacak "sözlü sınav başarı sırasına" göre atanırlar.

7) İlk defa sözleşmeli öğretmen olarak atananlar atandıkları görev yerinde dört yıl görev yapmak zorundadırlar.

8) Aday öğretmenler adaylıklarının sona erebilmesi için, en az bir yıl fiilen çalışmak ve performans değerlendirmesine göre başarılı olmak şartlarını sağlamak kaydıyla, Bakanlıkça yapılacak yazılı veya yazılı ve sözlü sınava girmeye hak kazanırlar. Performans değerlendirmesi ve sınavda başarılı olanların adaylıkları kaldırılır.

---

<sup>11</sup> Kamu kurumlarında istihdam edilen sözleşmelilerin 2011 yılında memur kadrolarına geçirildiği düzenleme, 02.06.2011 tarihli ve 632 sayılı "Devlet Memurları Kanununun 4 üncü Maddesinin B fıkrası ile 4924 sayılı Kanun Uyarınca Sözleşmeli Personel Pozisyonlarında Çalışanların Memur Kadrolarına Atanması Amacıyla Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname" ile yapılmıştır. (RG: 04.06.2011, 27954 Mükerrer)

9) Atandığı görev yerinde dört yıllık çalışma süresini tamamlayan sözleşmeli öğretmenler “memur statüsü”ndeki öğretmen kadrolarına atanma hakkı elde ederler.

10) Öğretmen kadrosuna atanan sözleşmeli öğretmenler iki yıl daha aynı görev yerinde çalışmak zorundadır. Yani sözleşmeli öğretmenler ilk görev yerlerinde (kalkınmada birinci öncelikli yöreler) en az 6 yıl çalışmak zorundadırlar. Altı yıldan sonra da tayin edilmeleri zorunlu olmayıp hizmet puanlarına bağlıdır.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan özellikler incelendiğinde sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının KYTK ve yeni kamu yönetimi anlayışına uygun biçimde *eğreti* bir istihdam biçimi olduğu görülmektedir. İstihdam biçiminin *eğreti* olması, kamusal istihdamda statü hukukundan uzaklaşılması, iş güvencesinin azalması, performans esaslı somut hedeflerle kamu çalışanının değerlendirilmesi uygulamalarının ağırlık kazanmasını ifade eder. Şüphesiz asli kamu hizmetlerini yerine getirenlerin sözleşmeli istihdam edilmesi uygulaması yeni değildir fakat burada ilk defa hayata geçirilen bir uygulama söz konusudur: Memur kadrosu vaadiyle sözleşmelilik. Binlerce öğretmen, belirli süre, belirli performansla, belirli görev yerinde zorunlu çalışma koşullarını yerine getirmesi halinde memur statüsündeki öğretmen kadrosuna atanma hakkını elde edebilecektir.

## **Kadro Rejiminde Değişiklik**

Maaş rejimi, disiplin rejimi, değerlendirme sistemi, hak ve ödevler sistemiyle birlikte kamu personel sisteminin en önemli unsurlarından birisi de “kadro rejimi”dir. Kadro rejiminin niteliği ve süreç içerisindeki değişimi kamu personel sistemindeki değişimin yönüne de işaret eder. Çünkü memuriyet sisteminde kadro, bir ölçüde memurluk güvencesine işaret eder. Aynı zamanda sistemin bütçeye getireceği yükün hesaplanmasında da “kadro” önemli bir yer tutar. İşte bu her iki önemli boyutunun da etkisiyle Türkiye’de kadro rejimi başından beri Maliye Bakanlığı’nın denetiminde olmuştur. (Albayrak, 2016: 114) Mali otorite kadro sistemini adeta bir mali politika aracı olarak görmüş ve kontrolünü hiçbir zaman bırakmak istememiştir.

Kadro rejimi 1980’li yıllara kadar bütçe kanunlarının bir parçası olarak düzenlenmiştir. 1983 yılında yürürlüğe konulan 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kadroların belirlenmesine ve düzenlenmesine ilişkin hususlar bütçe kanunlarının konusu olmaktan çıkıp özel kuralara bağlanmıştır (Türkiye’de kadro rejiminin gelişimi ve genel kadro rejiminin düzenlenmesine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz: Ömürgönülşen, 1987; 1988) Kadroların düzenlenmesine ilişkin hususlar bütçe dışında özel kanunlara bırakılmışsa

da Maliye Bakanlığı bu alanı kontrol etmekten hiç vazgeçmemiştir. Kadro kullanımına ilişkin olarak getirilen sınırlamalar ve Maliye Bakanlığı iznine bağlama koşuluyla bu alan denetlenmiştir.

2002 yılından itibaren sistemli biçimde, kamu kurumlarının kadro kullanma kapasitelerine “açıkta atama izni” aracılığıyla sınır getirilmeye başlanmış ve kurumlar, memur statüsü dışında sözleşmeli personel ya da geçici işçi istihdamına zorlanmışlardır. (Sayan ve Albayrak, 2011: 157) Bu politika, KYTK’nın sahip olduğu personel rejiminde esnekleşme anlayışı ile de uyumludur. Kadrosuz memur çalıştırılmaması kamu personel rejiminin en temel ilkelerindedir. Kadro kullanımına sınır getirilmesi sonrasında kurumlar personel ihtiyaçlarını memuriyet statüsündeki istihdam biçimleriyle karşılamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda memur sayısı görece azalırken memuriyet statüsü dışındaki istihdam biçimleri yaygınlaşmaktadır. 2011 ve 2013 yıllarında yapılan iki ayrı düzenleme<sup>12</sup> ile sözleşmeli personel statüsünde çalışanlar memur kadrolarına geçirilmişler de 2016 yılından itibaren yeniden sıkı kadro politikasına dönmüştür. Bütçe Kanunlarıyla verilen açıktan atama izin sayısı büyük ölçüde düşürülerek<sup>13</sup> kamu kurumlarının (memur istihdamının neredeyse yarısını oluşturan öğretmen ve sağlık personeli) yeniden sözleşmeli personel istihdamına yönelmesi sağlanmıştır. Bu yönelim, KYTK’nın ana hedeflerinden biri olan kamu personel rejimindeki statüer yapının esnekleşmesi stratejisi ile de tamamen uyumludur.

## Sonuç

KYTK yürürlüğe konulamadı ama hem kamu yönetimi hem de kamu personel rejimi alanında yaşanan önemli değişiklikler için zemin oluşturdu. Her şeyden önce klasik bakanlık örgütlenmesinde önemli değişikliklere gidildi. Dikey ve çoklu hiyerarşiye dayanan örgüt biçimi yerine yatay, az hiyerarşiye dayanan örgüt modeli tercih edilmeye başlandı. Temel görevlerin, bir tür ihtisas birimi biçiminde örgütlenmiş şube müdürlükleri esasına kurgulanması dolayısıyla şube müdürlükleri üzerinde yükselen bakanlık örgütü yerine kariyer uzmanlıklara dayalı bir örgüt modeli benimsenmeye başlandı. Ana hizmet, yardımcı hizmet ve danışma/denetim birimleri biçiminde örgütlenmesi anlayışından vazgeçilmeye baş-

---

<sup>12</sup> 02/06/2011 tarihli ve 632 sayılı “Devlet Memurları Kanununun 4 üncü Maddesinin B Fıkrası ile 4924 sayılı Kanun Uyarınca Sözleşmeli Personel Pozisyonlarında Çalışanların Memur Kadrolarına Atanması Amacıyla Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname” (RG:04.06.2011, 27954 mükerrer) ile merkezi yönetime dâhil kamu kurumlarında çalışan sözleşmeli personel memur kadrolarına atanmıştır. 2013 yılında da, 12.07.2013 tarihli ve 6495 sayılı, “Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la (RG: 02.08.2013, 28726) yerel yönetimlerde ve bazı kamu kurumlarında özel statüde çalışan sözleşmeli personel memur kadrolarına atanmıştır.

<sup>13</sup> 2016 yılı Bütçe Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarının memur kadroları için verilen açıktan ve naklen atama izni sayısı (51.000) adetken (2016 yılı Bütçe Kanunu İ cetveli) bu sayı 2017 yılında (5.000) adet olarak belirlenmiştir (2017 yılı Bütçe Kanunu İ cetveli).

landı. Personel birimleri yerini insan kaynakları birimlerine; teftiş birimleri, rehberlik ve denetim birimlerine; araştırma/planlama ve koordinasyon birimleri yerini strateji birimlerine bıraktı.

Bakanlıkların örgütlenme modelindeki değişim ve kariyer uzmanlıkların yaygınlaşması “tesadüfen” ortaya çıkmış değildir. Yeni eğilim aslında devletin yeni işleyiş biçimiyle de çok uyumludur. Artık kamu hizmetlerini, devasa kamu örgütleri aracılığı ile çok sayıda ve iş güvencesine sahip memurlar eliyle doğrudan sunan devlet anlayışından vazgeçilmiş; onun yerine, kamu hizmetleri piyasadan “temin eden”, piyasayı “gözetleyip”, “denetleyen”, ihale süreçlerini belirleyen, planlayan, politika tespit eden, “küçük” devlet anlayışı tercih edilmeye başlanmıştır. Merkezde, az sayıda, görece yüksek özlük haklarıyla çalıştırılan kariyer uzmanlar da bu yeni devler anlayışı için “rasyonel” bir tercihtir. Bu anlayışa göre artık kamusal istihdam; merkezde, iş güvencesine sahip, az sayıdaki “çekirdek personel” ile taşrada, esnek çalıştırılan, iş güvencesinden yoksun, çok sayıdaki “çevresel/kitlesel personel” biçimindeki ikili bir yapı esasında iş görecektir.

Kamu personel alanında yaşanan bir diğer değişiklik, “statüter” bir nitelik taşıyan personel rejiminin bu özelliğinin erozyona uğraması ve kopuş sürecine girmiş olmasıdır. Memurların özlük haklarının kanunla düzenlendiği bir yapıdan toplu sözleşme ile düzenleme yapılı hale gelmesi bu kopuşun önemli işaretlerindedir. Yeni anlayışta, kamu çalışanlarının özlük hakları sendikalarla birlikte, “yönetişim” ilkelerine uygun biçimde belirlenmektedir. Benzer biçimde sicil yerine, hedef, görev ve yetkinliklerin ölçülmesini esas alan “başarı değerlendirme” sistemi; performans ve zorunlu çalışma esaslı sözleşmeli öğretmenlik uygulaması yeni kamu personel rejiminin nasıl bir çizgi üzerinde ilerleyeceğinin açık ipuçlarını vermektedir.

## **Kaynakça**

- Acar, Muhittin ve Hüseyin Özgür (ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- Albayrak, Süha Oğuz, *Kariyer Uzmanlık Sistemi*, TODAİE Yayını, Ankara 2016.
- Ergun, Turgay, *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*, TODAİE Yayını, Ankara 2015.
- Eryılmaz, Bilal, *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Yayınları, İstanbul 2013.
- Fox, Charles j. ve Hugh T. Miller, *Postmodern Public Administration, Toward Discourse*, Sage Publications, London 1995.
- Güler, Birgül Ayman, “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Üzerine”, (2004) (<http://birgulaymanguler.net/files/pdf/Hukuk1.pdf>, (22.05.2017)

- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, (<http://www.igb.gov.tr/Kutuphane/10%202003%20KYYY%20II.pdf>), (01.05.2017)
- Kayıkçı, Sabrina, "643 sayılı Kanun Hükmünde Kararname Çerçevesinde Türkiye'de Bakanlık Örgütlenmesinde Yeniden Yapılanma", *Amme İdaresi Dergisi*, C:47, S:1, Mart 2013, s.23-51.
- Leblebici, Doğan N., Uğur Ömürganülşen, Mehmet D. Aydın, "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi", *HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, 2001, s. 123-135.
- Leblebici, Doğan Nadi, Ayşegül Kurban, Uğur Sadioğlu, 2012; " Türk Yönetim Sisteminde Bağımsız Düzenleyici Kurullar Üzerine Kuramsal Tartışmalar", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 2, 2012, s. 81-109.
- McLaughlin, Kate, Stephen P. Osborne ve Ewan Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London-New York 2002.
- Öktem, M.Kemal ve Leyla Çiftçi, "Vision of the Public Administration Reform in Turkey", *New Public Management in Turkey*, (ed. Yüksel Demirkaya), Routledge, New York-London, 2016, s. 52-78.
- Ömürganülşen, Uğur, "Türkiye'de Kadro Rejiminin Gelişimi I" *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 5, S: 1-2, 1987, s. 69-95.
- Ömürganülşen, Uğur, "Türkiye'de Kadro Rejiminin Gelişimi II" *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 6, S: 1-2, 1988, s. 127-152.
- Ömürganülşen, Uğur, "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği", *Çağdaş Kamu Yönetimi I* (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.3-43.
- Parlak, Bekir (ed.), *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*, Turhan Kitabevi, Ankara 2008.
- Pollitt, Christopher ve Geert Bouckaert, *Public Management Reform, A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York 2004.
- Sayan, İpek Özkal, "Türkiye'de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C: 71, No: 3, 2016, s.669-691.
- Sayan, İpek Özkal ve Süha Oğuz Albayrak, "İstisnailikten Genelliğe, Geçicilikten Sürekliliğe: 4/B Sözleşmeli Personel İstihdamı", *Amme İdaresi Dergisi*, C:44, S:3, 2011, s. 141- 172.
- Saylam, Ayşegül, M. Kemal Öktem, "Türk Kamu Yönetiminde Hizmet Bakanlığı Modeliyle Yeniden Yapılanma: Retrospektif Bir Yaklaşım Mı?", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, C:5, 2015, s. 1-20.



Schedler, Kuno ve Isabella Proeller, “The New Public Management: a perspective from mainland Europe”, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, (Ed: Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne ve Ewan Ferlie) Routledge, London-New York 2002, s.163-180.

Şener, Hasan Engin, “Türkiye’deki Kamu Personel Politikalarının Bir Analizi” *Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama*, (Der: Mete Yıldız ve Mehmet Zahid Sobacı) Adres Yayınları, Ankara 2013, s.566-603.

Şener, Hasan Engin ve Doğan, İsmail Çağrı, “Sağlık Bakanlığında Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, *Prof. Dr. Tayfur Özşen Anısına 70. Yaş Armağanı*, (Ed: Aytül Güneşer Demirci vd.) Yayed Yayını, Ankara 2014, s. 563-582.

<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/daire-baskanliklari/strateji-gelistirme-dairesi/strateji-gelistirme-dairesi-baskanligi-yurutulen-projeler>, (25.05.2017)

<http://www.milliyet.com.tr/tar-gel-projesinin-iptalini-lokma-dagitarak-bursa-yerelhaber-1199671/>, (25.05.2017)

<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html>, (23.04.2017)

