



Makale Bilgisi

Makale Geliş Tarihi: 02.05.2023

Makale Kabul Tarihi: 23.06.2023

Türk Kamu Yönetiminde Liyakat Sistemi: Uygulama Biçimleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Arzu YILDIRIM*

Öz

Kamu yönetimlerinin oluşturulma nedenleri topluma kamusal nitelikli hizmetlerin sunulmasıdır. Vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanmasında genel sorumlu olan örgüt kamu yönetimidir. Kamu yönetiminin vatandaşların istek ve beklentilerine gereği gibi cevap verebilmeleri için kamu yönetimi unsurlarının iyi çalışması gerekir. Kamu yönetiminin en önemli elemanlarından birisi de beşeri unsur olan insandır. Kamu kurumlarında işe alımlarda ve görevde yükselmelerde liyakat ilkesinin temel alınması esastır. Bu çalışmanın amacı, kamu yönetiminde liyakat ilkesinin uygulanma biçimlerini yasalarda ve uygulamadaki mevcut durum hakkında incelemelerde bulunarak bir ışık tutmaktır. Türkiye’de kamu yönetiminde işe alımlarda ve görevde yükselmelerde liyakat ilkesinin işlerliği incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonunda ülkemizde liyakat ilkesinin işlerliğinin sağlanabilmesi için öneriler getirilmiştir. Araştırmada, Türk personel rejiminde liyakat ilkesinin uygulamaya yansımaları bakımından sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sorunların azaltılması amacıyla işe alım, terfi gibi alanlarda ülkemizin yapısına uygun yöntemlerin kullanılması ile liyakat ilkesinin uygulanmasında yaşanan sorunların azalabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, modern devletin ortaya çıkışı ile liyakat kavramı arasındaki ilişkiyi kurarak Türk kamu personel sistemine uygulamada yapılacaklar konusunda öneriler sunması bakımından özgün sayılabilir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Liyakat, Kamu Hizmeti, Türkiye.

*Dr. Şırnak Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Şırnak/Türkiye, a.ucar@sirnak.edu.tr ORCID ID:0000 – 0002 – 8543 – 278X.

Merit System in Turkish Public Administration: Application Forms, Problems and Solution Suggestions

Abstract

The reasons for the establishment of public administrations are the provision of public services to the society. The organization that is responsible for meeting the needs of the citizens is the public administration. In order for the public administration to respond properly to the wishes and expectations of the citizens, the public administration must work well. One of the most important elements of public administration is the human element. It is essential that the principle of merit is taken as a basis in recruitment and promotion in public institutions. The aim of this study is to shed light on the ways in which the principle of merit is applied in public administration by examining the current situation in law and practice. The functionality of the principle of merit in recruitment and promotion in public administration in Turkey has been examined. The research was carried out using the document analysis method, one of the qualitative research methods. At the end of the study, suggestions were made to ensure the functioning of the principle of merit in our country. In the research, it has been concluded that there are problems in the Turkish personnel regime in terms of the reflection of the principle of merit in practice. In order to reduce these problems, it has been concluded that the problems experienced in the implementation of the principle of merit can be reduced by using methods suitable for the structure of our country in areas such as recruitment and promotion. The study can be considered original in that it provides suggestions on what to do in practice in the Turkish public personnel system by establishing the relationship between the emergence of the modern state and the concept of merit.

Keywords: Public Administration, Merit, Public Service, Turkey.

Giriş

2000’li yıllar hızla değişen ve dönüşen yeni durumların ve olguların ortaya çıktığı yıllar olarak kabul görmektedir. İletişim ve ulaşım alanlarında yaşanan gelişmeler, internetin ve teknolojinin ağırlık kazanması, üretim yöntemlerinde yeni bir çağa geçilmesine, üretim odaklı sektörel alanda değişimlerin yaşanmasına, hizmet sektörünün öne çıkmasına, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geçişin başlamasına ortam hazırlamıştır. Yaşanan bu değişimlerin tamamı küreselleşmeyi ortaya çıkarmış, küresel düzeyde bütünleşme ve benzeşme sürecinin başlamasına neden olmuştur. İçinde bulunduğumuz küreselleşme kavramı, yenedünya düzeni, Avrupa Birliği ile bütünleşme süreci, internet ve teknolojik alanda kaydedilen gelişmeler yaşanan bu dönüşüm sürecini farklı yöne çekerek ilerlemektedir. Dünyada ve Türkiye’de kamu yönetimi alanında değişime ayak uydurmak için son yıllarda yeniden yapılanma sürecine girilmiştir (Yılmazöz, 2009: 294).

Demokrasinin en temel gereklerinden birisi de devletin vatandaşlarına eşit mesafede davranmasıdır. Eşit mesafede bulunması, vatandaşların devlete olan güvenini sağlamaktadır.

Liyakat ilkesi gereği kamu personelinin sergilediği davranışlar, devletin tarafsızlığını zedeleyecek sonuçlar üretmemelidir. Özellikle de kamu çalışanlarının bu bakımdan liyakat ilkesi üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Demokratik vatandaşlığın oluşmasının esasında hukukun hakim kılınması yatmaktadır. Bu sebeple liyakat ilkesi, hukuk devletinin en temel gereklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü liyakat ilkesinin zedelenmesi, liyakatin dışında diğer özelliklerin aranması hukuk kurallarının ihlal edilmesi ile aynı anlama gelmektedir. Hukuk kurallarının doğrudan kamu çalışanları tarafından ihlal edilmesi kamusal düzeni sarsacak boyutta tehlikeli bir boyuta gelir. Bu nedenle kamu personelinin istihdam edilmesinde vatandaşlar arasında çok küçük boyutta dahi ayırım hissini oluşturulmaması gerekir. Vatandaş eğer bir kamu hizmetinde istihdam edilmedi ise, sadece kendinden kaynaklı hatanın olduğuna şüphe etmemelidir. Çünkü kayırmacılık vatandaşların devlete olan güvenlerini zedelediği için aynı şekilde demokrasinin de sarsılması anlamını taşımaktadır (Öztürk, 2002: 131).

İşin ehline verilmesi olarak tanımlanan liyakat, verilecek işin o işi en iyi yapabilecek çalışan tarafından yapılmasını amaçlayan personelin seçimi ve rütbe yükselmesi kıstaslarının toplamı olarak ifade edilebilir. Layık olmanın en önemli şart olarak benimsenmesi, kamu hizmetlerinin sadece liyakati olanların sunabileceği anlamını taşıdığından layık olmayanların kamu çalışanı olması ya da görevlerinde yükselmeleri engellenmeleri istenmektedir. Layık olma, dinamik bir durum olduğu için zaman içerisinde liyakatini kaybeden çalışanların kamu hizmetinden uzaklaştırılarak, hizmetlerin sürekli olarak en iyi çalışan tarafından yerine getirilmesi hedeflenir. Teorik anlamda mükemmel olarak kabul edilen liyakat politikaları, kamu hizmetini düzenlediği gerekçesiyle toplumun ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Ülkelerin sosyal yapılarının farklı olması nedeniyle, liyakat politikalarının her ülkede aynı şekilde uygulanması mümkün görünmemektedir (Şahin, 2016: 232).

Sunulan hizmetlerde ve işlemlerde tarafsızlık ilkesine sıkı sıkıya bağlılık kurumsal tarafsızlığın oluşmasını sağlar. Kurumsal anlamda tarafsızlığın sağlanması için, kamu kurumlarında hizmet sunmak üzere aday olan ya da mevcut kamu çalışanlarına ilişkin her türlü işlemlerde eşitlik ilkesine özen gösterilmelidir (Karatepe ve Kurnaz, 2019: 75). Bu kapsamda çalışmada Türkiye’de işe alımlarda, terfilerde, ücret koşullarında liyakat ilkesinin işlerliğini ortaya koymak hedeflenmiştir. Araştırmanın sorusu; Türkiye’de liyakat ilkesinin nasıl uygulandığıdır. Çalışmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de liyakat

alanında yazılan çalışmalar değerlendirilmiş, liyakat konusundaki yargı kararları incelenmiş ve kuramsal çıkarımlarda bulunulmuştur.

Liyakat Kavramı

Kayırmacılık çokça eleştirilir, uygulanır ancak çok az anlaşılır (Jaskiewicz vd., 2013: 135). Liyakat kavramı bir işi yapabilme ya da yerine getirebilme hususunda uygunluk ya da mükemmeliyet anlamına gelmektedir. Liyakat akıl, bilgi, tecrübe, kıdem, yetenek, kapasite gibi kavramların bir üst bileşenini ifade eden bir kavramdır. Bu kavramları içeren şemsiye bir kavram olarak ifade edilebilir (Aktan, 2021: 8).

Liyakati tanımlamak sanıldığı kadar kolay değildir. Başlangıç noktası olarak liyakati “herhangi bir iş için en iyi kişinin atanması” olarak tanımlanabilir. Bu mülayim, ancak pratik sonuçları tartışmalı olabilir. Örneğin, daha az yetenekli aday tercih edildiğinde, vatandaşlara daha düşük kalitede bir hizmet sunma tercih ediliyor anlamına gelir (McCourt, 2007: 5).

Günümüzde gelişmiş ülkeler olarak kabul edilen ülkelerde dahi liyakat sisteminin oluşturulması kolay olmamıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Fransa ve Büyük Britanya, demokratik sistemlerin temellerini ortaya koysalar bile yükseldikleri temel değerler ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Amerikan ve Fransız devrimlerinin ortaya çıktığı koşullar bir taraftan İngilizlere karşı özgürlüğün kazanılmasının yanında eşitliğin siyasal düzlemde kalıcı olarak öne çıkmasına ortam hazırlamıştır. Bu noktada idareye ve idari personele verilen rol, toplumların demokrasi kültüründen ve devlet ile olan ilişkilerin şeklinden kaynaklanmaktadır. Benzer ekonomik ve sosyal koşullardaki mücadelelerin sonucu olan bürokrasinin yerleşmesi, ülkelerin kendi rejimlerinin sağlamlaşmasına yol açan temel ilkelerdir (Dreyfus, 2007: 11-12).

1980’li yıllarda yeni kamu yönetimi anlayışının etkisi ile kamu kurumlarında ortaya çıkan yenilik ve değişim anlayışı ile kamu kurumlarında personelin işe alım ve çalıştırılma şekli de değişmeye başlamıştır. Bu kapsamda kamu personel sistemi değişime uğramış, personel sisteminin anayasal ilkeleri yeniden düzenlenmiştir. Bu süreçte kamu personel sisteminin esnekleştiğini söylemek mümkündür. Anglo-Sakson ülkelerin kamu personel sistemlerinde hızlı ve öncü rolü üstlenerek yeniden düzenlenme yoluna gidilmiştir. ABD’de 1978 yılında kabul edilen Civil Service Reform Act ve İngiltere’de 1995 yılında oluşturulan Civil Service Management Code kamu personel sistemindeki öncü düzenlemeler olarak kabul edilebilir (Avcı ve Yavuzdoğan, 2016: 30).

Çoğunlukla liyakat kavramı ile birlikte anılan kamu yöneticisini; “kuruluşun uğraşsal ve teknik nitelikli personelinin çalışmalarının iyileştirilmesinde, bütünüyle yönetim mekanizmasının etkililiğinin sağlanmasında, bilgi ve becerileri, deneyleri ve aldıkları kararlarla ülkenin savunmasında ve yönetimin yeterliliği üzerinde büyük etkileri olan ve devlet gemisinin omurgası sayılabilecek kişi (Karasu, 2001: 194)” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Günümüzde kamu yönetici yetiştirilmesi kavramı kullanıldığı zaman ilk kurum olan ENA (Fransız Ulusal Yönetim Okulu) aklı gelmektedir. ENA sahip olduğu yönetsel özelliği nedeniyle birçok ülke üzerinde etki oluşturmuştur. Fransa'nın yönetim yapılanmasının temelini bürokratik yapı oluşturmaktadır. Hatta Fransa'da yönetim yapısının esas belirleyicisi olarak “Grand Corps” şeklinde kabul edilen üst düzey kamu yöneticileri belirtilmektedir. Grand Corps ile Danıştay, Sayıştay, Maliye Teftiş gibi kurumlar vurgulanmak istenmektedir. Bu kurumlarda kariyer yapabilmek Fransız vatandaşları arasında büyük bir prestij olarak kabul edilmektedir. Fransa'da adli ve askeri kurumlar hariç olmak üzere diğer bütün kurumlarda yönetici olabilmek için ENA'nın bitirilme şartı bulunmaktadır. Bu kapsamda ENA'yı Fransa'nın kamu personel sisteminde hem kamu hizmetine girişte hem de kamu görevlilerinin yetiştirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Mevcut özellikleri bakımından Türkiye'de Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) kurulmasında örnek alınmıştır. İki kurum yapısı ve işleyişi bakımından benzer niteliklere sahip olmasına karşın Fransa'da kamu yöneticisi olmak için ENA'dan mezun olma zorunluluğu bulunurken Türkiye'de bu şekilde bir kural bulunmamaktadır (Baysal, 2016: 189-191).

İşe alma yöntemlerini İngiliz ve Çin yöntemleri olarak kendi içinde eski ve yeni yöntem olarak ikiye ayırmak mümkündür. Eski İngiliz yönteminde, memur adayının soyunu sıraladığı mülakat sistemine dayanmaktadır. Yeni İngiliz yönteminde ise demokratik bir ülkeye uygun olarak yeni işe alma yönteminin uygulandığı görülmektedir. Bu yöntemle göre önemli olanın soyluluk değil eğitim olduğu söylenebilir. Çin yönteminde ise memur adayları önce kendi şehirlerinde sınava girerler, bu sınavı kazanırlarsa başkentte aynı gün içerisinde üç sınava girerlerdi (Fişek, 2013: 216-217).

Weber, bazı rasyonel izleri taşımakla birlikte Han Hanedanlığından son hanedanlık olan Qing'e kadar olan bütün imparatorluk süreci içerisinde Çin bürokrasisinin patrimoniyal bir özellik taşıdığını vurgulamaktadır. Çin dilinde memuriyete başlayan kişilerin buldukları sınıf “mandarin” olarak tanımlanmaktadır. Kadınların bu tür sınava girmeleri ve mandarin

sınıfına katılmaları söz konusu değildi. Bununla beraber kadınların tamamen bu sürecin dışında olduğu söylenemez. Sınavı kazanan mandarinler bugünkü gibi bir devlette olan bütün idari ve adli görevleri üstlenebilmektedir. Çin bürokrasi sınavları, genellikle ailevi ya da siyasi ayrıcalıklar olmadan becerilere bağlı olarak gerçekleştirilen özellikle Konfüçyüsçü metinler etrafında ahlak, edebiyat, felsefe ve toplumsal gelenek ve görenek gibi çeşitli konulardan sorumlu tutulduğu, başarılı olanların sivil ve askeri memur olarak imparatorluğun bünyesine katıldığı sınavlardır. Dünya genelinde rekabete dayalı olarak gerçekleştirilen yazılı sınavların ilk örneğini temsil eden bu sınav sistemi toplumdaki günlük pratikleri önemli ölçüde etkilemiştir. Ayrıca yapılan bu sınavlar sadece bir merkezi sınav olmaktan öte Çin siyasal sisteminin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bürokrasi sınavları, yönetim sistemi içerisinde meritokrasinin oluşmasını ve ilerlemesine fırsat sunmuş, aynı zamanda güçlü ailelerin gücünün ve etkisinin sınırlandırılmasını sağlamıştır. Çin’de 1300 yıldan itibaren gerçekleştirilen bürokrasi sınavları devlet pozisyonlarında meritokratik bir zihniyetin yerleşmesi, sınırlı da olsa patrimoniyal veya feodal bürokrasi sistemlerinde çok fazla görülmeyen uygulama niteliğini taşımaktadır (Kaçer, 2017: 163-164).

ABD’de ise, kamu yönetimi ve özel yönetim arasında kesin bir farklılık bulunmamaktadır. Bu özellik ABD yönetim yapısının en önemli özelliğidir. Diğer önemli farklılık ise, kamu görevlilerinin atanması ve buldukları konumların özelliğidir. Ülkede üst düzey kamu yöneticileri Başkan ve Bakanlar aracılığıyla görevlendirilmekte ve Başkanla göreve başlayıp Başkanla görevden ayrılmaktadırlar (Baysal, 2016:192-193).

Türkiye ise, kamu yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda tarihsel mirasa sahip devlet özelliğini korumaktadır. Ülkede Karahanlılar zamanında uygulamaya konulan “Gulam Sistemi” yöneticilerin yetiştirilmesi açısından öne çıkmaktadır. Gulam, fiziksel özelliklerinden dolayı tercih edilen erkek çocuklarına verilen addır. Gulam sistemi ise, bu özellikleri itibariyle köleler ve savaş esirleri arasından seçilen çocukların saray görevlerinde kullanılmak için yetiştirildiği sistemdir. Bu uygulama bu dönemden sonra kurulan bütün Türk devletlerinde devam ettirilmiştir. Aynı şekilde, Osmanlı döneminde uygulama alanı bulan devşirme sistemi de esasta bu sistemin devamı olarak görülmektedir. Kamuda görev alacak kişilerin ve üst düzey yöneticilerin devlet tarafından yetiştirilmesi ve eğitilmesi anlayışı hemen hemen bütün Türk Devletleri tarafından kabul edilmiştir. Bunun yanında Osmanlı devlet sisteminde üst düzey yöneticiler, Enderun Mektebi bünyesinde yani sarayın içerisinde yetiştirilmektedir. 1859 yılında ise mülki idare sistemine yönetici yetiştirilmesi amacıyla

Mekteb-i Mülkiye oluşturulmuştur. Kabul edilen bir yasa ile sonrasında adı Siyasal Bilgiler Okulu olarak değiştirilmiştir. Türkiye'nin yönetici yetiştirilmesi bakımından Anglo-Sakson yönetim geleneğine uygun eğitim anlayışının etkisi altında olduğu söylenebilir. Planlı döneme gelindiği zaman devlet personel rejiminin geliştirilmesi amacıyla yapılan ilk kurumsal düzenleme Devlet Personel Dairesi'nin kurulmasıdır. Böylece kamu yöneticisinin yetiştirilmesi bakımından yeni kurumsal yapının kurulmasına ortam hazırlanmıştır. Bu yeni kurumsal yapı ise 1952 yılında oluşturulan Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'dür. TODAİE Türkiye'de bağımsız bir eğitim kurumu olarak kurulan ilk kurum özelliğine sahiptir (Baysal, 2016: 196-205).

Ülkelerdeki uygulamalar incelendiğinde, bir kamu hizmetine alımın ya da görev içerisinde terfi durumlarında karar vermede kullanılan en önemli yöntemin sınavlar olduğu görülmektedir. Sınavlar, göreve getirilmede ya da yükselme işlerinde benzer niteliklere sahip kişiler arasında kıyaslama yaparak liyakat ve eşitlik ilkesinin gerçekleşmesine katkı sağlar. Özellikle de göreve başlama sırasında belli koşulları taşıyanların sınavlara başvurabilmesi, memuriyet hizmetine girişte asgari yeterlilik şartlarının arandığını ortaya koymaktadır (Diler, 2018: 153-154). Liyakat, herkesin yeteneklerine göre eşit düzeyde imkânlarla sahip olmasını savunan bir anlayışı benimsemektedir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2015: 176).

Bununla birlikte liyakat, sadece en iyi performansa sahip olan nitelikli kişilerin istihdam edilmesini ve kurumdaki rütbelerinin yükseltilmesini hedefler (Şahin, 2016: 233). Liyakat sistemi; açık rekabet sınavlarını, bireysel düzeyde mükemmelliği ödüllendiren kriterleri ve tarafsız bir performans sistemini esas alan özellikleri taşımaktadır (Ali vd., 2017: 21). Liyakat ilkesi, kişilere liyakat temelinde işveren bir işe yerleştirme ilkesi, işe yerleştirme ilkesinin uygulanacağı fırsat koşullarını belirleyen ilke ve işler için ödül programlarını belirleyen bir ilke olarak kabul edilebilir (Daniels, 1978: 207-208). Ayrıca kamu hizmetine girme hakkı aynı zamanda siyasal bir hak olarak kabul edilmiştir (Sezer, 2003b: 155).

Bu ilke kapsamında vatandaşlar arasında ayırım gözetilmeden kamu hizmetlerine girme imkânı sağlandıktan sonra tek ölçüt; bireylerin yetenekleri, bilgisi ve sahip oldukları nitelikleri olmalıdır. Bu şartların değerlendirilmesi ise herkese eşit koşulların tanındığı objektif sınavlar ile mümkündür. Bir Anayasa Mahkemesinde belirtildiği gibi, Anayasa ödevle sahip olunan nitelik arasında yoğun bir bağ bulunduğunu, bunun dışındaki hizmete alım esnasında hiçbir sebebin önemsenmeyeceğini, daha açık bir ifade ile ayırımın sadece ödev-nitelik bakımından yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle ödev ile onun

zorunlu kıldığı niteliği birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Buna göre, istenilen nitelikler çalışanlarda olmadığı sürece o ödev ya hiç yerine getirilmeyecek ya da iyi bir şekilde yerine getirilmemiş olacaktır (Uz, 2011: 77). Dolayısıyla liyakat sisteminin en önemli özelliği siyasi nitelikli işe alımlara karşı hassas olunmasıdır. Siyasi nitelikli atamalar sistemin belirlediği sınırı aşar ise sistem bozulur ve kayırmacılığa yol açar (Yıldırım, 2013: 362).

En nitelikli kişi, özellikleri ve yetenekleri, bu işlevleri etkin bir şekilde yerine getirme olasılığı en yüksek olan kişidir. Liyakatin önyargıdan uzak bir şekilde gerçekleşmesi için potansiyel aday havuzunun üyeleri arka plan dikkate alınmadan adayların seçilmesi ile mümkün olacağı konusunda bir uzlaşma bulunmaktadır (Malleson: 2006: 135).

Liyakat ilkesi, aşağıdaki özelliklere sahiptir (Mehta, 2011:7, Ataoğlu, 2009: 45-46):

- Belirli bir tür eşitliği işaret eder. Liyakat, ayrımcılığa karşıdır. Sınıf, cinsiyet, kast ve ırk gibi belirli tanımlayıcı özellikler nedeniyle insanların ayrımcılığa uğramadığı bir toplumu yansıtır. Liyakat bu anlamda ayrımcılık yapmamayı gerektirir.
- Liyakat bir yetkilendirme ilkesi sağlar; insanların belirli bir bağlamda ne alması gerektiğini belirlememiz için bize kriterler verir. Sıklıkla en iyilerin bir iş bulmayı hak ettiğini söyleriz. Bu anlamda, liyakat bir adalet kriteridir.
- Liyakat verimlilik için bir temel sağlamaktadır. En iyi insanlar işi alırsa o toplum en üretken olacaktır.

Liyakat ilkesinin diğer bir özelliği kamu hizmetlerinde sürekliliği sağlamasıdır. Kamu yönetimi, iktidar ile değişmeyen çalışanları sayesinde hizmetlerde herhangi bir kesinti yaşanmamaktadır. Liyakat ilkesinin uygulanmadığı zamanda idare çalışanı kayırmacılık ile seçecektir. Kayırmacılığın sonucunda iktidarın değişmesi ile çalışanların da değişmesi, özellikle seçim zamanlarında işlerde aksama olabilecektir. Dolayısıyla liyakat ilkesi kamu personel sistemine sağladığı tarafsızlık ve süreklilik özelliği ile kamu hizmetlerinde yaşanabilecek kesintileri önleme fonksiyonuna sahiptir (Diler, 2018: 10).

Liyakatin sadece yönetim geliştirme, terfi ve kontrol, kurumun imajı ve halkla ilişkileri için değil, bunun yanında yönetici kadrosunda tanıdıkları ya da akrabaları olan yöneticiler bakımından etkileri bulunmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994: 10). Liyakat ilkesinin ihlal edildiği durumda, diğer çalışanlar ve liyakat ihlaline uğrayan bireyler bakımından bilişsel, duygusal-psikolojik ve davranışsal olarak etkileri olabilecektir. Liyakat ihlalinin kurum

üzerinde performansın düşmesi, kurumun itibarının zedelenmesi, olumsuz ortaya çıkan örgüt iklimi, kurumun değerlerinde yozlaşma, nitelikli çalışanların azalması, kuruma bağlılığın azalması gibi olumsuz etkileri olacaktır. Çalışanlar arasında güvenin azalması, bağlılık duygusunda azalma, çalışanlar arasında uyumsuzluğun artması gibi durumların yaşanması muhtemeldir (Yılmaz ve Çakıcı, 2021a: 204).

Vinton (1998: 299) çalışmasında; bir danışman ve eğitimci olarak, liyakat konusunda gerçekten bildikleri konusunda endişeli olduğunu belirtmiştir. Liyakatin faydalarına dair çok sayıda örneklere tanık olduğunu (örneğin, bir aile buğday çiftliğini dikey olarak bütünleşik bir üretime dönüştüren bir oğul ve gelin-buğday yetiştirmekten ekmeğe pişirmeye ve ekmeği perakendecilere dağıtmaya kadar); ayrıca liyakatin neden olduğu sorunlara da tanık olduğunu (örneğin, uygulanabilir bir işi yerle bir eden bir evlat) ifade etmiştir. Liyakat neden bir durumda işe yararken diğerlerinde başarısız oluyor? Aile şirketlerinde ya da diğer kurum ve kuruluşlarda liyakatin incelenmesi için bu konunun çeşitli yönlerini inceleyen bir yaklaşımın geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Liyakat İlkesinin Kuramsal Arka Planı

17. ve 18. yüzyıllarda hakiki devletin memuriyet kadrolarını orta sınıfa açan devlet anlamına gelmekteydi. Devletin bütün sınıflara açılarak ilerlemesini sağlayan en önemli araç kamu personel sistemidir. Modern devlet ise, siyasal ortamda bütün vatandaşların söz hakkını temsili demokrasi yoluyla yönetsel anlamda bütün vatandaşların hizmet hakkını ise liyakat ilkesi ile uygulamaya geçirmeyi amaç edinmiştir (Güler, 2013: 20-21). Bu çalışmada iki yönetim sistemi olan Kıta Avrupası modeli ile Anglo-Sakson modeli olarak bir değerlendirme yapılmaktadır. Anglo- Sakson Yönetim modeli kapsamında ABD, İngiltere ve Avustralya örnekleri üzerinden anlatılmaktadır. Kıta Avrupası modeli olarak Avusturya, Fransa, Almanya örnekleri üzerinden anlatılmaktadır

Siyasal rejimlerin kurucu ilkelerine esin kaynağı olan ideolojiye uygun olarak kurallar oluşturulmuş olsa da idari personel üzerindeki düşünceler ancak 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. Bu düşünceler teorinin ötesinde politikanın gerçek nedeni olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri, Fransa ve İngiltere’de oluşturulan kamusal idareye yüklenen anlam ile 20. yüzyılda bürokrasi kavramına Max Weber’in kavrama yüklediği anlam ile karakteristik özelliklerini taşıdığı söylenebilir (Dreyfus, 2007: 17).

Liyakat ilkesinin ortaya çıkmasındaki asıl hedef yönetimin siyasallaşmasını ve siyasal kayırmacılığı engellemek olmuştur. Liyakat ilkesi modern dünyada bir sistem olarak ilk kez 18. Yüzyılda Prusya’da uygulanmaya başlamıştır. O zamanlar kral olan Büyük Frederick, 1742 yılında kamu personeli olabilmek için hukuk eğitimi almış olmayı ve giriş sınavlarında başarılı olmayı zorunlu husus olarak kabul etmiştir (Tortop vd., 2013: 66). Çoğu modern idari devlette, kamu hizmeti, liyakat ve teknik uzmanlığa dayalı olarak işe alınan, partizan olmayan ve kadrolu sivil hükümet çalışanlarından oluşur. Memurlar, çoğunlukla hükümetin kamu yöneticileri olarak kabul edilir ve politika yapmaktan açıkça sorumlu olmasalar da, politikanın uygulanmasından sorumludurlar. Memurların politik olarak tarafsız olmaları beklenmektedir. Amerika Birleşik Devletleri’nde memurlar, federal, eyalet veya yerel hükümet için öğretim, sağlık hizmetleri, yönetim ve idare gibi çeşitli alanlarda çalışırlar. Kural olarak, kamu hizmeti seçilmiş görevlileri kapsamaz, çoğunlukla yargı görevlileri, askeri personel veya himaye ile seçilen çalışanlar kapsam dışı bırakılmaktadır (Kazin, Edwards & Rothman, 2012: 142).

Kamu yöneticisi yetiştirme sürecinde bir model olan Anglo-Sakson uygulaması, çoğu zaman ABD kaynaklı idari örgütlenmenin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. İngiltere’de uygulama alanı bulan yerleşik yönetim yapısı ABD örgütlenme modeli ile önemli ölçüde benzerlik göstermektedir (Baysal, 2016: 192).

Kıta Avrupası modelinde yönetici yetiştiriciliğinin ilk örneğini ise, Kameralist yönetim sistemi ile 1729 yılında Prusya’da üniversitelerde kurulan ‘Kameral Bilim Kürsüleri’ olarak kabul edilebilir. Kameralizm esasta devlet bilgisinin ortaya konulması çabası ile ortaya çıktığı söylenebilir. 18. yy. Prusya devleti yönetim anlayışının etkisi ile şekil kazanan yönetsel yapı, ortaya çıkan bilimsel gelişmelerden büyük oranda etkilenmiştir. Bu gelişme Fransa ve Almanya başta olmak üzere Avrupa genelinde önemli bir etki oluşturmuştur. Kıta Avrupası yönetim anlayışının Fransa modelinden büyük oranda etkilenmesi, yönetim biliminin gelişmesini ve yönetici eğitimi süreçlerinin de diğer Avrupa ülkeleri tarafından rol model alınan bir hal almasına fırsat sunmuştur (Baysal, 2016: 189). Kıta Avrupası ülkeleri geleneksel Weberci bürokratik yapıya sahiptir ve yönetim gelenekleri bakımından güney modeli olarak adlandırılan mali bir yönetim anlayışına sahiptir (Saltık-Turan, 2021: 88). Türkiye’deki yönetici yetiştiriciliği uygulamasının Kıta Avrupası kökenli olduğunu söylemek mümkündür.

Toplumsal koşulların bir gereği olarak kameralist devletler Alman İmparatorluğu’nun parçalı bürokratik yönetim yapısında ekonomide ticari bir firma niteliğinde rekabet ederek

gelirin arttırılmasını amaçlayan hem ticari hem de bürokratik devlet özelliğini göstermektedir. Başka bir ifade ile yönetici pozisyonunda olan prens, devletin gelirini maksimuma çıkarabilmek için seçimleri gerçekleştiren tek kişidir. Bu bağlamda kameralizm, mutlakiyetçi dönemin maliyeye özgü bir hükümdarlık teorisi şeklinde belirtilebilir (Gürkan, 2013: 17-18).

Diğer yandan, o dönemde, yazılı metinlerde kesin hali belirtilmiş katı ilkelerle uygulayan bir devlet memurluğunu sadece Almanya ve Avusturya uygulamaktaydı. Memurlar, hiyerarşik düzene kavuşturulmuş iş ortamlarına alınabilmek için gereken niteliklere göre alınmaktadır. Prusya’da, üniversitede okutulan mali bilimlerden mezun olduklarını belirten diplomaya sahip olmaları şartı bulunmaktadır (Dreyfus, 2007: 18-19). İdarenin en fazla incelendiği ve mükemmelliğe kavuşturulmaya çalışıldığı Prusya’da ülkeyi idare edenler, kendilerini ülkenin bir numaralı hizmetkârı olarak kabul etmekteydiler. Ülkeyi idare edenler makamlarını âmmenin bir emaneti olarak kabul ediyorlardı. Prusya’nın personel sistemi bir amme hizmeti olarak teşkilatlanmıştır (Wilson, 1961: 59).

Amerikan kamu yönetimi gerçekten olağanüstüdür ve diğer ülkelerdeki idari sorunların çözümüyle sınırlı bir ilgisi vardır (Riggs, 1). 1883 Pendleton Yasası örneğinden etkilenmiş ve liyakat sistemini benimsemiştir. 1905'e kadar Amerika’da başka bir eyaletin liyakati kabul etmesi 20 yıldan fazla zaman almıştır. 1935'e gelindiğinde, yalnızca 12 eyalet resmi olarak liyakat sistemlerini kurmuştur (Shafritz vd., 2017: 420). Federal hükümet, eyalet ve yerel düzeylerde güçlü liyakat sistemlerinin geliştirilmesi lehine ağırlığını koymuştur. 1930'lu yıllardan itibaren federal finansmanın söz konusu olduğu durumlarda eyaletleri liyakat prosedürlerini kullanmaya zorlamak veya teşvik etmek için çeşitli önlemler benimsemiştir (Shafritz vd., 2017: 422).

Modern kamu hizmetinin kurulması, merkezi bürokratik hükümetin büyümesine ve feodalizmin gerilemesi ile paralel kabul edilmektedir. Kamu hizmeti sistemleri, muhtemelen, rasyonelleştirilmiş idarelerin hükümetin giderek daha karmaşık hale gelen görevlerini yerine getirdiği, bilinen en eski Ortadoğu toplumlarında ortaya çıkmıştır. Liyakat esaslı kamu hizmetinin en eski örneklerinden biri Çin bürokrasisinde görülmüştür. Daha sonra Çin’de, güç ve uzmanlığa dayalı resmi bir hiyerarşi oluşturan dokuz kademeli sistem benimsenmiştir. Han hanedanı sivil memurları seçmek için rekabetçi sınavlar kullanmıştır (Kazin, Edwards & Rothman, 2012: 142).

Çin'deki liyakat anlayışı on yedinci yüzyılın başlarında İngiliz yönetimindeki Doğu Hindistan Şirketi tarafından Hindistan'da etkisini göstermiştir. Şirket yöneticileri, yolsuzluk ve kayırmacılığın önlenmesi için adayları rekabetçi sınavlara dayalı olarak işe almakta ve terfi ettirmektedir (Kazin, Edwards & Rothman, 2012: 142). Bu uygulamalar ilerleyen zamanlarda İngiltere'nin kamu yönetimi anlayışında da etkisini göstermiştir (Ün, 2022: 462).

İngiltere'de liyakat ilkesi 1855 yılında ortaya atılmış ve 1870 yılında açık yarışma sınavları genel kural olarak uygulanmaya başlamıştır. İngiltere liyakat ilkesini çok iyi değerlendirmiş ve elinde bir tavsiye kartı getiren kamu görevlisi adaylarının, bu kartının aleyhinde bir belge olarak kabul edilmesini kanun hükmü olarak kabul etmiştir (Tortop vd., 2013: 141).

Avustralya'da liyakat ilkesini koruması için Liyakat Koruma Komiseri kurulmuştur. 1999 tarihli Kamu Hizmeti Yasası ve 1999 tarihli Parlamento Hizmeti Yasası'na göre istihdamla ilgili çeşitli işlevleri yerine getirmek üzere kurulmuş bağımsız bir yasal kurum olarak hizmet vermektedir. Liyakat Koruma Komiseri ve Parlamento Hizmetleri çalışanlarına faaliyetlerinde, karar ve terfi konusunda adil, tarafsız ve bağımsız bir inceleme sistemi sunmaktadır. Ayrıca, işverenlerin işe alma ve seçme süreçlerinde ve istihdamla ilgili diğer kararlarında yardımcı olmaları için hizmetler sunulmaktadır. Bağımsız bir seçim komitesi, Liyakat Koruma Komiserinin bir ajans veya departman adına tüm işe alım ve seçim sürecini yürüttüğü yerdir. 1999 Kamu Hizmeti Yasası kapsamında bir komitenin oluşturulması tamamen bağımsızdır, liyakat esaslıdır ve uygun maliyetlidir. Sürece duyulan güvenin, zaman yönetiminin ve tarafsızlığın kritik bir faktör olduğu büyük veya hassas işe alım süreçleri için önem taşımaktadır. Bu komiteler, işe alım sürecinin, rolün duyurulmasından, son listeye alınmasından, mülakatların yürütülmesinden ve seçim raporlarının hazırlanmasına kadar her aşamasında yüksek kaliteli bir hizmet sunmaktadır (Mpc, 2023).

Fransa, Kıta Avrupası ülkeleri arasında Napolyoncu yönetim geleneğini benimseyen merkeziyetçi bir anlayışta kamu hukukuna bağlı bir yönetim anlayışını benimsemiştir (Saltık-Kuran, 2021: 88). Kamu görevlileri, Napolyon'un devlet yönetimi anlayışının odak noktasını oluşturmaktadır. Bütün kamu görevlilerinin milletin hizmetkarı olarak yürütmenin başı tarafından atanması gerektiği savunulmaktadır. Bunu ise kayırmacılık için değil denetlenebilirlik ilkesinin gerçekleşmesi için önemli kabul edilmektedir (Karasu, 2004: 8).

Fransa’da 1789 yılında İnsan Hakları Beyannamesi’nde sınav ile memur alımı başlamış olsa da bu durum ancak 1849 yılında Danıştay’a memur alınması durumunda uygulanmıştır. 1946 yılında devlet memurları için kadro kanunları çıkarılmıştır. 1959 yılında yapılan düzenleme ile sınav usulü kabul edilmiştir. Bu tarihten itibaren özellikle de yüksek yönetim kadroları için sınav zorunlu olarak kabul edilmiştir (Tortop vd., 2013: 143).

Gelişmiş olan dünyadaki bütün ülkelerde kabul edilen liyakat ilkesi Türkiye’de de yasal olarak kabul edilmiştir. 1876 yılında kabul edilen Kânûn-i Esâsî’den itibaren kamu görevine girişte liyakat ilkesi anayasa ile güvence altına alınmıştır. Kânûn-i Esâsî’nin 39’uncu maddesine göre; yasalar ile belirlenen şartlara göre, kabiliyetli ve hak etmiş kişilerin kamu görevine seçileceği vurgulanmıştır. Kânûn-i Esâsî’den sonra da yürürlüğe giren diğer yasal düzenlemelerde de liyakat ilkesi benimsenmiş, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda (DMK) da “liyakat”, “sınıflandırma” ve “kariyer” ilkelerinin yer alması ile personel sisteminin üç esas ilkesinden birisi şeklinde kabul edilmiştir (Güneyi, 2021: 1055).

1924 Anayasası 92. maddesinde yer alan “hukuku siyasiyeyi haiz her Türk ehliyet ve istihkakına göre devlet memuriyetlerinde istihdam olunmak hakkını haizdir.” ifadesi ile Cumhuriyet döneminde kamu görevine girişte liyakati benimseyen ilk belge özelliğini taşımaktadır (Mıhçıoğlu, 1958: 109). Bu zamana kadar, siyasal özellikli hizmetlerde çalışan memurların aynı Anayasa’nın 23. maddesinde bulunan, “milletvekilliği ile memuriyetin bağdaşmayacağı” ifade sonucunda bu haktan “mahrum kalmış olmaları” da yine, liyakat ilkesinin etkinleştirilmesi ve benimsenmesi adına önemli bir adım olarak değerlendirilmelidir (Öktem, 1992: 86).

1939 tarihinde kabul edilen “Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun’un (Barem Kanunu) 17. maddesinde, “bidayeten devlet memuriyetine alınacakların müsabaka imtihanına ve birden fazla talip bulunmadığı takdirde ehliyet imtihanına girip kazanmaları şarttır” ilgili kadro için birden fazla talep olmasa dahi yeterlik sınavında başarılı olma şartı konulması liyakat ilkesi için önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu düzenleme ile kamu hizmetlerine girişte liyakat sistemi Türk kamu personel sisteminin içerisine eklenmiştir. Bu dönemde kamu hizmetine girişte yapılan sınavların en iyi uygulama örnekleri; akademi alanında, Dışişleri Bakanlığı meslek memurluğunda, Maliye müfettişliğinde, hesap uzmanlığında ve bazı bakanlıkların ve müesseselerin müfettişliklere girişte yapılan sınavlardır. Buna karşın liyakat ve yarışma sınavlarından muaf tutulan kadrolar da vardır.

Bunlar; mesleki eğitim görenler, mecburi hizmeti olanlar, ihtisas konularına tayin edilecek olanlar, naklen tayin olanlar ve istisnai memuriyetlerdir (Mihçioğlu, 1958: 109-111).

Devlet Memurları Kanunu'nun 3. maddesinde liyakat ilkesi yer almaktadır. Liyakat sistemi, kamu hizmetinde istihdam edilecek çalışanların atama, ilerleme, hizmet içi eğitim, görevde yükselme, görevden uzaklaştırma durumlarında çalışanların ehliyetlerinin temel alındığı bir yapıdır. Yani liyakat ilkesi, kişilerin bütün memuriyet hayatı boyunca dikkat etmesi gereken bir ilke olarak görülmelidir (Karatepe ve Kurnaz, 2019: 93). Liyakat, açıkta olan tüm kadrolar için işe alınması, yükseltme, atama yapılması ve görevine son verilmesinin eşitlik ve hakkaniyet çerçevesinde bütün çalışanlara uygulanmasıdır (Yılmaz ve Çakıcı, 2021b: 381).

Anayasanın 70. maddesinde, “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” ifadesine göre göreve getirilmeye ve üst kadrolara terfilerde torpilin ve kayırmacılığın görülmesi durumlarında bu ilkenin belki de en çok ihlal edilen ilke olduğunu söylenebilir (Öztürk, 2002: 141).

Liyakat İlkesinin Türkiye’de Tarihsel Gelişimi

Kamu personel sistemlerinde doğru ve adaletli olan işe alım ve terfi sisteminin liyakat sistemi olduğu yaygın bir şekilde kabul görür (Hatipoğlu, 2019: 270). Liyakat sistemi, demokratik bir yönetim anlayışının personel yönetim anlayışındaki ayağıdır. Bu ayak ne kadar sağlam ve güçlü olur ise vatandaşların devlete ve kamu yönetimine olan güveni de o oranda artacaktır. Çünkü liyakat sistemi, eşitliğin, açıklığın, dürüstlüğün, hakkaniyetin, hakkını hukuki yollarla aramanın ve kazanmanın mümkün olduğunu gösteren sistem özelliğini taşımaktadır (Özkal-Sayan, 2017: 2).

Türkiye’de ise kamu personel sistemi ile ilgili düzenlemelerin 1926 yılında yürürlüğe giren Memur Kanunu ile başladığını söylemek mümkündür. Kanun memur olabilmenin sadece genel şartlarına ve asgari gerekli olan özelliklerine yer vermiştir. Hizmete alma kurumların inisiyatifine bırakılmıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra personel sisteminde yeniden düzenleme gereksinimi hissedilmeye başlanmıştır. 1950 yılında çok partili hayata geçiş ile beraber kamu çalışanlarının hizmete alınmasında, yer değiştirme ve terfilerde liyakat

ilkesi öne çıkmaktadır. Bu uygulamalar 1960-1970 yıllarına kadar devam etmiştir (Yıldırım, 2013: 354-355).

1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu liyakat ilkesi açısından önemli değişikliklerin getirildiği ve günümüzde yürürlükte olan bir düzenlemedir. Devlet Memurları Kanunu, memurların statüsü ve istihdamına yönelik olarak “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” ilkelerine vurgu yapmıştır. Ancak şunun belirtilmesi gerekir ki 657 sayılı kanun da işe alımlarda ve yükselmelerde kayırmacılık uygulamalarına rastlanılabilir. Devlet Personel Başkanlığı aracılığı ile 1962 yılında hazırlanan “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor”da bu sorunun çözülmesi için kamu çalışanlarının yapılacak merkezi sınav ile göreve getirilmesi ve görevde yükseltmelerinde tarafsız değerlendirmelerin yapılması, oluşturulacak kurullara uzmanların yanında kamu kurumlarının çalışanları ile üniversite temsilcilerinin de katılması tavsiye edilmiştir (Gökdeniz vd., 2017: 210).

İyi işleyen bir personel sistemini oluşturmak için liyakat ilkesinin uygulanabilirliğinin sağlanması konusunda ortak fikirler mevcuttur. Bir kurumda iyi işleyen bir personel sisteminin başarı seviyesi liyakat ilkesine göre tespit edilmektedir. Liyakat ilkesi tarihi gelişim seyri içerisinde incelendiğinde ülkelerin gayretlerinin tamamının liyakat ilkesinin uygulanabilirliğini sağlamaya ilişkin olduğu görülmektedir (Aykaç, 1990: 108).

1990’lı yılların sonlarına gelindiğinde ise kamu personel sisteminde tarafsızlık ve hakkaniyete aykırı atamaların engellenmesi amacıyla düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda, kamu hizmetine personel alımında ülke düzeyinde değişikliklere gidildiği ve bütün vatandaşlara eşit ve tarafsız olarak uygulanacak olan merkezi bir sınavın yapılması kararı alınmıştır. Bu nedenle 1999 yılında kamu hizmetine kayırmacılık yapılmadan personelin istihdam edilmesi için devlet memurluğu sınavı yapılmıştır. Yazılı sınavlarda tam olarak ölçülemeyen kriterlerin sözlü sınavlarda ölçülmesi hedeflenmiştir. Daha sonradan yapılan sınavlarda sözlü sınavlara daha fazla ağırlık verildiği görülmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 743-744). Çünkü kamu hizmetine girişte ve görevde yükselmelerde liyakat ve kariyer ilkesi kapsamında tarafsız bir personel sistemi oluşturulmaya gayret gösterilirken, uygulamada siyasal iktidarın değişiminde özellikle üst düzeyde kamu hizmeti sunan kişilerin görevden alınma ya da yer değişikliği kaygısı yaşadığı bilinmektedir (Sezer, 2003a: 179).

1990’lı yılların sonlarından beri çözüm getirmesi amacıyla oluşturulan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun yerine daha çağdaş bir personel sistemi kanunu çalışmaları içerisinde

girilmiştir. 1996, 1999 ve 2005 yıllarında personel sistemi ile ilgili hazırlanan kanun tasarısı taslakları bu kapsamda değerlendirilebilir (Yılmazöz, 2009: 299). Devlet Personel Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği düzenlenerek 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanun kapsamında adayların ve kamu hizmetlerinde istihdam edilen personelin eğitimlerine yönelik düzenlemeler hükme bağlanmıştır (Karatepe ve Kurnaz, 2019: 95).

Kamu yönetiminde liyakatin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi gayesi günümüzde kamu yönetiminde önemli sorun başlıklarından birisi olarak kabul edilmektedir. Bunun temel nedeni, personel sisteminin önemini ve gereği gibi uygulanmaması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuzlukların hem yöneticiler hem de vatandaşlar tarafından gereğince anlaşılmasını sağlamasıdır (Ergül, 2017: 102).

Türkiye’de Liyakat Konusunda Yapılan Çalışmaların İncelenmesi

Ülkemizde hem kamu kurumlarında hem de özel kurumlarda liyakat konusunda farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Gökdeniz vd. (2017), liyakat ilkesinin Türk kamu personel rejimine yansımaları incelenen çalışmada, uygulamada liyakat ilkesinin personel rejimine ne ölçüde yansıdığı ve liyakat ilkesinin uygulanmasının önündeki engellerin neler olduğu konusunda görüşler sunulmuştur.

Köybaşı vd. (2018), eğitim fakültesi öğrencilerinin ve eğitim fakültesi mezunlarının öğretmen atamalarına getirilen mülakat uygulaması ile ilgili görüşlerinin incelendiği çalışmada; mülakat uygulamasının öğretmen adaylarını psikolojik, sosyolojik, kendini güvende hissetme ve mesleki beklenti açısından olumsuz etkilediği, psikolojik açıdan olumsuz etkilenen katılımcıların sosyal, kendini güvende hissetme ve mesleki beklenti açısından da olumsuz yönde etkilediği, psikolojik açıdan öğretmen adayların olumsuz etkilenmesinde mülakat uygulamasının yarattığı kaygı ve stres altında mülakata olan güvensizlik, mülakatın objektif ve adil bir şekilde gerçekleştirilmediği yönündeki görüşler tespit edilmiştir.

Eminoğlu (2019), kamu hizmetinde görev almak için yapılan sözlü sınavların, anayasada bir hak olarak kabul edilen kamu hizmetine girme hakkı ve bu hakkın

kullanılmasına temel oluşturan liyakat ilkesi üzerindeki etkilerini incelemiş olduğu çalışmada, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Bir kamu kurumunda hizmet veren personel ile yapılan görüşmeler sonucunda, bu kurumda görev yapan personelin, kamu hizmetine girerken uygulanan sözlü sınavların hedefe yönelik olması bakımından uzak olduğu, işe alım süreçlerinde uygulamaların liyakat ve eşitlik ilkesine ters düştüğü yönünde görüşlerinin olduğu, katılımcıların çoğunluğunun, bazılarının liyakat ilkesinin bazı faydaları olduğunu kabul edenler olsa bile haksız uygulamalar nedeni ile sözlü sınavların gerekli olmadığı düşüncelerini paylaştıklarını, katılımcıların 44'ünün kendilerinin kamu hizmetine girerken sözlü sınav ile kamu hizmetine girmiş olmasına karşın katılımcılar arasında yapılan sözlü sınavların ya hiç olmaması ya da sözlü sınav uygulamaları ile ilgili çekinceleri olduğunu, sözlü sınavların bazı meslek grupları için sınırlı tutulması gerektiğini ileri sürenlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bazı katılımcıların söz konusu uygulamaların gereği gibi uygulanması durumunda dahi bu uygulamaya güvenin sağlanmasının zor olduğunu ifade etmeleri, bu nedenle uygulamaya şeffaflık özelliğinin getirilmesi gerekliliği üzerinde durdukları tespit edilmiştir. Bu kapsamda uygulanacak sözlü sınavlar hususunda şeffaflığın sağlanması için sözlü sınavlarda kamera kullanılması, tutanak tutulması, sınavın noter huzurunda canlı olarak gerçekleştirilmesi, sözlü sınavın uygulanması esnasında gözlemci bulundurulması gibi önerilerin getirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kızılkın (2019), Siirt ilinde kamu çalışanlarının Türkiye’de siyasal kayırmacılık ve liyakatsizlik sorununa ilişkin algılarını araştıran tezinde, siyasal kayırmacılıkla kamu idaresine atanan ve terfi alan personelin kurumda iş yükünün artmasına karşın çalışanlar arasında iletişimin ve güven ortamının zedelenmesine neden olduğunu, araştırmaya katılan katılımcıların, devlet yasalarında liyakate yönelik mevzuatın kısmen de olsa yeterli olduğunu ancak bu yasaların uygulanabilirlik noktasında suiistimallerin olduğunu, araştırmaya katılan katılımcıların iktidarı eline alan bir siyasal partinin partizanca duygularını öne çıkararak kamu personel atamalarında yandaşlık ve tarafgirlik yapma zorunluluğu hissettiklerini ileri sürmüşlerdir. “Devlet kanunlarındaki liyakate ilişkin düzenlemeler yeterlidir.” sorusuna katılımcıların büyük bir çoğunluğunun olumlu bakmasına rağmen uygulamada ise kamu atamalarında liyakat ilkesinin dikkate alınmadığı ifade edilmiştir.

Çamur (2020), liyakat ve adalet temeli üzerine yoğunlaşılacak çalışmada, liyakat ilkesi adalet temelinde değerlendirilerek kamu yönetimi bakımından önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmada liyakatin ancak adalet ile gerçekleştirilebileceği ve liyakatin kamu yönetimi için vazgeçilmez bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz ve Çakıcı (2021b), kamu personelinin liyakat sistemi hakkındaki düşüncelerini ortaya koymayı amaçladıkları çalışmada; liyakat sisteminde, duyuruların yapıldığı ve başvuru fırsatının herkese eşit olarak sunulduğu görüşüne katılanlar yüksek iken mülakatların adil yapıldığı ve çalışanın adil ödüllendirildiği görüşüne katılanların çok düşük olduğu tespit edilmiştir.

Erol (2021), Türkiye’de eğitim alanında faaliyet gösteren okullarda okul yöneticilerinin tespit edilmesinde liyakat ilkesinin uygulamadaki yerinin ortaya konulması hedeflenen çalışmada, okullardaki öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşlerinin ortaya konulduğu araştırmaların sonuçları incelenmiştir. Çalışmada, Türkiye’de liyakat ilkesinin uygulamada farklı olduğu, yöneticilerin tespit edilmesinde çoğunlukla farklı tercihlerin ön planda tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan ve Mazlum Kaya (2022), Trabzon’da faaliyet gösteren çay fabrikalarında çalışanlar arasında yapılan çalışmada; liyakat ihlalinin çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütteki çalışanların liyakat ihlaline maruz kaldıkları durumlarda çalışanların örgütsel adaleti olumsuz algılamalarına neden olurken aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerini de negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de liyakat konusunda yapılan çalışmalar incelediğinde ülkemizde gerek aile şirketlerinde gerekse de kamu kurumlarında liyakate yönelik yasal düzenlemelerin yeterli olması yönünde görüşler yoğunluktadır. Ancak var olan yasaların uygulanması konusunda sorunların olduğu, bu konuda olumsuz bir algının söz konusu olduğu sonucuna ulaşılabilir. Liyakat konusundaki yapılan çalışmalar göstermiştir ki, ülkemizde liyakatin uygulanmasında sorunların olduğuna dair bir uzlaşımın bulunduğu söylenebilir.

Liyakat İlkesinin Uygulanmasına Yönelik Yargı Kararları

Kamu görevlisinin işe alımına yönelik yasal hükümler incelendiğinde değişik aşamalarda sözlü sınavın yapılabileceği belirtilmektedir. Çeşitli yasal düzenlemelerde sözlü sınavların yer almasına karşın sözlü sınavın nasıl yapılması gerektiğine yönelik bir düzenlemeye rastlanmamaktadır (Şeker, 2019: 137-138). Aşağıda liyakat ilkesinin uygulanmasına yönelik alınan kararlara yer verilmiştir:

Danıştay tarafından gelen davalarda öncelikli olarak esasa yönelik inceleme yapmadan önce sınav komisyonlarının oluşturulma yöntemine yönelik değerlendirmenin yapıldığı söylenebilir. Vergi müfettiş yardımcılığı kadrosuna başvuran davacının yazılı sınavda başarılı olmasına karşın sözlü sınavda başarısız olarak kabul edilmesine yönelik işlemin iptal edilmesi amacıyla açılan davada İdare Mahkemesi tarafından davanın reddedilmesine karar verilmiştir (Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 13/11/2008 günlü, E:2008/774 sayılı kararı). Danıştay dairesi tarafından yapılan temyiz incelemesinde; oluşturulan sınav kurulunun Denetim Kurulu Yönetmeliğine uygun olarak oluşturulmadığı, kurulda bulunan üyelerin 8 yıllık kıdem şartına sahip olmadığı, bu nedenle kurul tarafından alınan kararın hukuka uygun bulunmadığı gerekçesi ile İdare Mahkemesi kararının bozulması kararı alınmıştır (Danıştay İkinci Dairesinin 15/04/2019 günlü, E:2016/7489, K:2019/2029 sayılı kararı).

Bakırköy Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığı tarafından 07.06.2012 tarihinde yapılan İnfaz ve Koruma Memuru öğrenci alımı mülakat sınavına katılan davacı, başarısız sayılmasına yönelik işlemin iptal edilmesi için İdare Mahkemesi'ne başvurmuştur. İdare Mahkemesi, yapılan sözlü sınavın Yönetmelik hükümlerine uygun olarak objektif bir şekilde yapıldığı, Yönetmelikte sözlü sınavın sesli ve görüntülü kayıt altına alınması zorunluluğunun bulunmadığı göz önünde bulundurularak dava konusu işlemin hukuka uygun olduğu yönünde karar vermiştir. Verilen bu kararın temyizen incelenmesi için gelen başvuruda, infaz ve koruma memuru öğrenci alımı sözlü sınavının incelenmesi sonucunda, sınav komisyonu tarafından sözlü sınavda sorulacak soruların önceden hazırlanmadığı, sınav sırasında davacıya sorulan soruların tutanağa bağlanmamış olduğu, sözlü sınav komisyonu başkan ve üyeleri tarafından takdir edilen notların ise ayrı ayrı tutanağa geçirildiği tespit edilmiştir. Bu amaçla, davacının girmiş olduğu sözlü sınavdan önce, sınav komisyonu tarafından sınavda sorulacak soruların önceden hazırlanması ve tutanak halinde belirtilmesi, her adaya sorulacak soruların kaydedilmesi ve sorulan sorulara adayların vermiş oldukları cevaplara hangi komisyon üyesinin hangi notu verdiğine yönelik bilgilerin tutanakta belirtilmesi, sözlü sınavın yargısal denetimin bütün unsurlarını kapsayacak şekilde uygulanmasına katkı sunulmalıdır. Yapılan sözlü sınavda soruların önceden hazırlanmadığı, sınav sırasında sorulara verilen cevapların tutanak halinde belirtilmemesi nedeniyle hukuka uygunluk bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alınan bu kararın davacının sözlü sınavı kazanacağı anlamına gelmeyeceği, tekrardan sözlü sınava tabii tutulacağı belirtilmiştir.

Davacının temyiz isteği kabul edilmiş, mahkeme kararının bozulmasına karar verilmiştir (Danıştay 12. Dairesi, 29/12/2015, E. 2013/11187, K. 2015/7260).

Davacının sözlü sınavda başarısız olmasına yönelik işlemin iptali için başka bir konuda; komisyon üyeleri tarafından verilen notun gerekçeleri ile belirtilmemiş olması, sözlü sınavda verilen cevapların teknolojik gelişmelerden faydalanarak kayıt altına alınmaması nedeniyle, mesleki yeterlilik sözlü sınavının yargısal denetimin unsurlarını kapsayacak şekilde yapılmadığı, davacının sözlü sınavda başarısız olmasına yönelik işlem hukuka aykırı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 21.1.2010 günlü ve YD. İtiraz No:2009/1001 sayılı Kararı). Bütün unsurları ile yargısal denetimin gerçekleştirilebilmesinin sağlanması bakımından komisyon üyelerinin her biri tarafından değerlendirmenin tutanağa bağlanmamış olması, sorulara verilen cevapların neler olduğunun tutanakta belirtilmemiş olması, teknolojik gelişmelerden faydalanarak sesli ve görüntülü olarak kayıt altına alınmamış olması nedeniyle hukuka uygun bulunmayarak yerel mahkemenin kararını bozmuştur (Danıştay 2. Dairesinin 07/10/2009 günlü ve E:2009/183,K.2009/3413 sayılı Kararı).

Başka bir dava konusu olarak; şef olarak görev yapan davacı, Şube Müdürlüğü mülakat sınavında başarısız sayılmasına yönelik işlemin hukuka aykırı olduğu gerekçesi ile kararın bozulmasını istemektedir. Bu amaç ile Danıştay 2. Dairesi'nin E:2013/10363 sayılı açılan davada, 29.4.2014 tarihli karar ile belirtilen ibarenin yürütmesinin durdurulmasına karar verilmiştir. İlgili kararda; sözlü sınavın, yazılı sınavı tamamlayıcı nitelikte olması ve bu kapsamda, sözlü sınavın temel amacının, yazılı sınav yapılmak şartıyla nesnel bir biçimde belirlenenler arasından en başarılı adaydan başlayarak en uygun olanların seçilmesi, sözlü sınavın göreve getirilmede tek belirleyici husus olarak belirlenmemesi gerektiği belirtilmiştir. Bu gerekçeler ile davacının başarısız sayılmasına ilişkin dava konusu işlemde hukuka uygunluk bulunmadığı gerekçesiyle dava konusu işlem iptal edilmiştir. Kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulanmasını sağlamak için kamu hizmetinin ehil kamu görevlileri tarafından sunulması amacıyla yapılan sözlü sınavda, ölçme ve değerlendirme esaslarına uygun ve objektif bir değerlendirme yapılmadığı anlaşılmıştır. Elazığ 1. İdare Mahkemesi tarafından hukuka uygun bulunan 13.10.2014 günlü, E:2014/863, K:2014/1174 sayılı kararın yukarıda belirtilen gerekçeyle onanmasına karar verilmiştir (Danıştay 2. Daire 2014/8821, 2015/1537 sayılı kararı).

Danıştay'ın 2008 yılında bir kararında, sözlü sınav öncesinde soruların ve cevapların önceden hazırlanması; sözlü sınavın, sesli ve görüntülü kayıt yapılmak suretiyle gerçekleştirilmesi ve komisyon üyeleri tarafından verilen notun gerekçeleri ile tutanak halinde belirtilmesi gerektiği kararı alınmıştır (Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 13/11/2008 günlü, E:2008/774 sayılı kararı).

Danıştay Beşinci Dairesi tarafından verilen bir kararda, “sözlü sınavda verilen yanıtların teknolojik imkanlardan yararlanılarak kayıt altına alınmasını öngören üst norm niteliğinde bir yasal düzenleme bulunmadığı; aksine, sözlü sınavla ilgili benzer nitelikte düzenlemeler getiren Kanun hükümlerinde tutanak düzenlenmesi dışında bir kayıt öngörülmediği dikkate alındığında, sözlü sınavın uygulanma usulüyle ilgili 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu'nun 55. maddesinin verdiği yetkiye dayanılarak Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmeliğin 28. maddesinde, “sınavın teknolojik imkanlar kullanılarak kayıt altına alınmasına” dair ibareye yer verilmemesinde hukuka aykırılık görülmediği” hükmüne yer verilmiştir (Danıştay Beşinci Dairesinin 06/03/2019 günlü, E:2016/21304, K:2019/1728 sayılı kararı).

Yasalarda bulunan hükümlerin açık bir şekilde belirtilmemesi ve sözlü sınavların değerlendirilmesine yönelik kısıtlayıcı düzenlemelerin bulunması, sözlü sınavların yargısal olarak denetimini zorlaştırmaktadır. Sözlü sınavın yapılmasına yönelik usul ve yöntemlerin, her kurumun takdirine bağlı olarak kalması, değişik uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yazılı sınavların nesnellliğini zorlaştırmaktadır. Liyakat ilkesine bağlı olarak uygulanan personel sistemlerinde, her aşamada sınavların objektif, tarafsız ve bütün şüphelerden arındırılmış olarak uygulanması önemlidir. Bu bağlamda, sözlü sınavlara yönelik usul ve yöntemlerin bütün kuruluşlar için geçerli olabilecek şekilde belirlenmesi gerektiği söylenebilir (Şeker, 2019: 140-141).

Sözlü sınavların nasıl yapılacağı konusunda genel olarak bir düzenleme bulunmamaktadır. Bazı kurumların kendi yasalarında sözlü sınavın nasıl yapılacağına yönelik düzenleme mevcut olsa bile birçok kurumun yasal düzenlemelerinde bu konuda ya hiç düzenleme bulunmamakta ya da var olan düzenlemeler eksik olmaktadır. Diğer sınavlar gibi sözlü sınavların da yargısal denetime uygun olarak yapılması gerekmektedir. Uygulamada yürütülen sözlü sınavların özelliği dolayısıyla sonradan bilirkişi tarafından inceleme yapılamaması, kimi zaman da idarenin takdir yetkisi nedeniyle denetimin yapılamaması yönünde kararların alındığı görülmektedir (Sezer ve Bilgin, 2009: 169). Liyakat ilkesinin

uygulanmasının sağlanması için sözlü sınavların yargısal denetime açık bir şekilde yapılması yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.

Sonuç ve Öneriler

Kamu yönetimi, vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli örgüttür. Kamu yönetiminin vatandaşların ihtiyaçlarını karşılaması, sorunlara hızlı ve etkin çözümler getirebilmesi için kamu kurumlarının iyi çalışması gerekir. Bu da kamu yönetimini oluşturan unsurların etkin kullanılmasına bağlı olmaktadır. Kamu yönetimini başarıya taşıyacak en önemli unsur beşeri unsur olan insan kaynağıdır. Beşeri unsurun istenilen yetenekte ve yeterlilikte olması, görevini layıkıyla yerine getirebilmesi önemlidir. Bu hususların gerçekleştirilmesi adaletin, eşitliğin ve liyakatin etkili bir şekilde hayata geçirilmesine bağlıdır. Eğer çalışanlar istenilen yeterliliğe ve özelliklere sahip değilse kamu hizmetlerinin kaliteli ve etkili sunulması mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumun yaşanmaması için çalışanların istenilen özellikleri taşıması gerekir. Kamu kurumlarına istihdamın yapılacağı durumlarda bir pozisyona o işi en iyi yapacak çalışanın seçilmesi önemlidir. Bunu yaparken de adaletli ve eşit davranmak temel şarttır. Adaletin sağlanmadığı yerde düzenden ve başarıdan bahsetmek mümkün değildir.

Ülkemizde kamu çalışanlarının işe alınması, çalışma koşulları, görevde yükselmeleri gibi konular 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile düzenlenmiştir. Ayrıca Türk kamu yönetiminde işe alımlarda ve görevde yükselmelerde temel alınan kriterlerin liyakat, adalet ve eşitlik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye’de liyakatin kabul edilmesi ve uygulanmasına yönelik yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Ülkemizde liyakatin benimsenmesi ve işlerliğinin sağlanması için yeterli düzeyde yasal düzenlemelerin olduğu söylenebilir. Ancak ülkemizdeki temel sorun, yasal düzenlemelerin uygulamaya yeterince yansıtılmamasıdır. Liyakat ilkesine özen gösterilmez ise hizmette aksamalar olması, hizmetlerin geç sunulması ve vatandaşların devlete olan güveninin sarsılması muhtemeldir. İşe uygun olmayan bir çalışandan daha fazla sorumluluk beklemek çok gerçekçi bir yaklaşım değildir. Dolayısıyla işe alımlarda o işi ehline vermek en temel ilke olmalıdır. Eğer iş ehline verilirse hizmetler zamanında ve etkili bir şekilde sunulacak, hizmetlerin kalitesi ve vatandaşların memnuniyetleri artacak, memnuniyetleri artan vatandaşların devlete olan güvenleri artacaktır. Türk kamu personel sisteminin küreselleşen dünya düzenine uygun hale getirilerek vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmesi sorunların azalmasında etkili olacaktır.

Türkiye’de kayırmacılık konusunda yapılan çalışmalarda; kayırmacılığın kurumlarda ve örgütlerde güvenin azalmasına, dolayısıyla çalışanların görevlerini tam anlamıyla yerine getirememelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların tam anlamıyla çalışmamasından dolayı kurumların başarısını olumsuz etkilemektedir.

Türk Kamu yönetiminde liyakat ile ilgili sorunların çözülmesinde aşağıdaki hususlar önerilebilir:

Kamu kurumlarına personel alımlarında statüsü fark etmeksizin sınavların merkezi düzeyde yapılması ve yerel düzeyde yapılacak sınavlarda kurum yöneticilerinin yanı sıra üniversiteden ve diğer kuruluşlardan temsilcilerin katılması sağlanmalıdır (Öztekin, 2008: 32).

Türk kamu personel sisteminde liyakat ilkesine uygun davranıp davranmadığının ortaya konulması için hem işe alımlarda hem de görevde yükselmelerde denetim komisyonunun oluşturulması önemlidir (Çamur, 2020: 470).

İşe alımlarda yapılacak sınavlarda, sübjektif olarak hazırlanan sınavların yerine sınav sorularının daha objektif ortamlarda hazırlanması, genel kültür soru sayılarının azaltılarak daha çok bilgiyi ölçecek soruların eklenmesi önem arz etmektedir (Yıldız, 2016: 174).

Kurumlarda işe alım konularında yapılan bütün süreç halkın erişmesine açık olmalıdır (Yıldız, 2016: 173).

İşe alım sınavlarının sonuçlarının başarılı ve başarısız olan adayların rasyonel gerekçeleri ile birlikte ilan edilmesi adayların ve diğer vatandaşların kuruma olan güvenini artıracaktır.

Merkezi düzeyde yapılacak sınavlarda ülkedeki farklı bölümü okuyan herkes için aynı soruların sorulması yerine bölüm bazında ya da konu bazında sınıflama yapılarak herkesin kendi eğitim aldıkları alana göre sınava girmeleri sağlanmalıdır.

İşe alımlarda açık olan pozisyona o bölüme en yakın olan kişilerin alınması daha önce almış olduğu teorik kısımları uygulamasına fırsat verilmeli, böylece işi daha kısa sürede ve yerinde çözüme kavuşturması sağlanmalıdır.

Eğer mülakat sınavı yapılacak ise mülakat sınavlarının mutlaka kamera ile kayıt altına alınması sağlanmalıdır. Ayrıca yapılacak sözlü sınavların ölçme ve değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak önceden belirlenmesi gerekir. Yapılacak sözlü sınavın, sesli ve görüntülü kayıt

altına alınarak yapılması ve komisyon üyeleri tarafından sınava katılan kişilerin her soruya verdikleri cevapları ve verilen notun gerekçeleri ile tutanak halinde belirtilmelidir. Böylece tarafsızlık ve liyakat sağlanacaktır.

Kaynakça

- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı, 23, 739-757
- Aktan, C.C., (2021). Liyakatsizlik Ve Kamusalılık Siyasal Patoloji Açısından Bazı Tespit ve Değerlendirmeler, Aktan, C.C., Öztürk, N.K. ve Acar, O.K. (Ed.). *Kamu Yönetiminde Liyakat*, İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınlar
- Ali, Desy Mutia; Prasojo, Eko ve Jannah, Lina M.(2017). The Transformation Of Merit System İn Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal Of Management And Administrative Sciences (Ijmas)*, 5 (4), 20-28
- Ataoğlu, Y., (2009). Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, M. ve Yavuzdoğan, S. (2016). Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Esnek Personel Rejimi Ve Türkiye Uygulamalarının Kısmi Bir Analizi. *Taad*, 7 (28).
- Aydoğan, E. ve Mazlum Kaya, G. (2022), Nepotizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Trabzon İli Örneği, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 30-56
- Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23 (4), 91-109
- Baysal, T. (2016). Türkiye'de Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 186-213.
- Çamur, Ö. (2020). Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19 (2) , 459-474.
- Daniels, N. (1978). Merit And Meritocracy. *Philosophy & Public Affairs*, 7 (3), 206- 223
- Devlet Memurları Kanunu, (1965). Erişim adresi <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf>.
- Diler, K. İ. (2018). *Kamu Personel Hukukunda Liyakat İlkesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Dreyfus, F. (2007). *Bürokrasinin İcadı*. Ergüden, I. Çev., İletişim Yayınları 1228.
- Eminoğlu, Ö. (2019). *Türkiye'de Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi Açısından Sözlü Sınavlar: Bir Kamu Kurumu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara
- Ergül, E. (2017). Mevlânâ Perspektifinden Kamu Yönetiminde Liyakat Ve Ehliyet İlkesi. *Ombudsman Akademik*, 3 (6), 79-105
- Erol, İ. (2021). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Belirlenmesinde “Liyakat İlkesi”. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2 (1) , 54-64

- Fettahloğlu, Ö. ve Demir, S. (2015). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi Ve Yetenek Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1) , 175-186.
- Fişek, K. (2013). Yönetim ve Mizah. *Mülkiye Dergisi*, 37(1), 207-238
- Gökdeniz, K., Aydemir, V. ve Çağan, S. (2017). Cumhuriyet Sonrası Türk Kamu Yönetimi'nde Liyakat Sistemi Uygulamaları. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2).
- Güler, B. A. (2013). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Güneyi, A. (2021). Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1054-1089
- Gürkan, C. (2013). Modern Maliye Teorisinin Klasik Kökenleri: İbni Haldun'dan "Post-Kameralizm"e Mali Düşünce. *Maliye Dergisi*, Sayı:164, 1-26.
- Hatipoğlu, O. G. (2019). Kamu Yönetiminde Liyakat Dışı Uygulamalar: Kamu Etiği Kuramlarına Göre Bir Değerlendirme. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12) , 269-290
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., ve Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Kaçer, M. (2017). Çin Bürokrasi Sınavları: Patrimonyal Bürokraside Rasyonel Bir Gelenek. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 145-166
- Karasu, K. (2001), Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi, *Mülkiyeliler Birliği Yayınları Tezler Dizisi*, Ankara.
- Karasu, K. (2004). Kamu Yönetimi Disiplininin Kökenine İlişkin Bir Not. Erişim adresi <https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/41373/2522.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Karatepe, S. ve Kurnaz, S. (2019). Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi: İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* *Xlvi*, 2019/1, 77-104
- Kazin, M., Edwards, R. ve Rothman, A. (2010). The Princeton Encyclopedia of American Political History. Cilt 2. Princeton Üniversitesi Yayınları.
- Kızılkın, Ö. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kamu Çalışanlarının Siyasal Kayırmacılık Ve Liyakatsizlik Algısı: Konunun Siirt Özelinde Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Yazıcı, E. C. ve İbicek, G. (2018). Öğretmen adaylarının mülakat uygulamasına ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(64), 305-316
- Malleson, K. (2006). Rethinking The Merit Principle İn Judicial Selection. *Journal Of Law And Society*, 33 (1), 126-140
- Mccourt, W. (2007). The Merit System And Integrity In The Public Service. *Development Economics And Public Policy Working Paper*, Series Paper No. 20

- Mehta, P. B. (2011). Meritocracy And Its Discontents. Nujs Law, 5, Erişim [Http://Nujslawreview.Org/Wp-Content/Uploads/2016/12/Mehta.Pdf](http://Nujslawreview.Org/Wp-Content/Uploads/2016/12/Mehta.Pdf),
- Merit Protection Commissioner-MPC (2023). Erişim adresi <https://www.mpc.gov.au/aboutus/what-w>.
- Mıhçıoğlu, C. (1958). Türkiye'de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 13 (1)
- Öktem, M.K. (1992), Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 86
- Özkal-Sayan, İ. (2017).Türkiye’de Liyakat, Performans Değerlendirme Ve Sözleşmeli İstihdam Üzerine, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Özel Sayı: 4
- Öztekin, A. (2008). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat Ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Türk İdare Dergisi*, Haziran, 459, 13-36
- Öztürk, N. K. (2002), Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:435, 129-143.
- Riggs, F. W., (2023). Public Administration In America: The Exceptionalism Of A Hybrid Bureaucracy. *Public Administration And Public Policy*, Vol: I. Erişim Adresi <http://www.eolss.net/sample-chapters/c14/e1-34-03-02.pdf>
- Saltık-Turan, N. (2021). *Neo Weberyen Devlette Mali Yönetim Reformları Kapsamında Yönetimsel Kontroller*.(Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Sezer, Y. (2003a). Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi Açısından İstisnai Memurluk. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11 (3-4).
- Sezer, Y. (2003b). Kamu Hizmetine Girme Hakkı. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11 (3-4)
- Sezer, Y. ve Bilgin, H. (2009). Sözlü Sınavların Yargısal Denetimi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı: 86, 168-187.
- Shafritz, J. M., Russell, E. W., P. Borick, C. ve Hyde, A. C. (2017). *Introducing Public Administration*. Ninth Edition, Taylor & Francis.
- Şahin, B. (2016). Kamu Personel Sisteminde İşe Girme Ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (1), 231-242
- Şeker, C. (2019). *657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na Hâkim Olan Temel İlkeler Kapsamında Liyakat İlkesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Uz, A. (2011), Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 59-94.
- Ün, L. (2022). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesinin Uygulanmasını Denetleyici Kurumların Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 459-475.

- Wilson, W. (1961). *İdarenin İncelenmesi*. Abadan, N. Çev. Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları Siyasi İlimler Serisi: 1.
- Vinton, K.L. (1998), Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11: 297-303.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm Ve Meritokrasi. *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11.
- Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 140-180.
- Yılmaz, F. ve Çakıcı, A. (2021a). Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları Ve Etkileri. *İş Ve İnsan Dergisi*, 8 (2), 195-208.
- Yılmaz, F. ve Çakıcı, A. (2021b). Kamu Çalışanlarının Liyakat Sistemi Algısı. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1).
- Yılmazöz, M. (2009), Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*, Sayı: 157, Temmuz-Aralık, 293-302
- Wong, L.C. ve Kleiner, B.H. (1994), Nepotism, *Work Study*, 43 (5), 10-12.
- Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 13/11/2008 günlü, E:2008/774 sayılı kararı.
- Danıştay İkinci Dairesinin 15/04/2019 günlü, E:2016/7489, K:2019/2029 sayılı kararı
- Danıştay 12. Dairesi, 29/12/2015, E. 2013/11187, K. 2015/7260
- Danıştay 2. Daire E: 2014/8821, K: 2015/1537 sayılı kararı
- Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 13/11/2008 günlü, E:2008/774 sayılı kararı.
- Danıştay Beşinci Dairesinin 06/03/2019 günlü, E:2016/21304, K:2019/1728 sayılı kararı
- Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 21.1.2010günlü ve YD. İtiraz No:2009/1001 sayılı Kararı
- Danıştay 2. Dairesinin 07/10/2009 günlü ve E:2009/183,K.2009/3413 sayılı Kararı