

Başvuru: 02.05.2024 Kabul: 25.07.2024

## Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi: 2018-2023 Faaliyet Raporları Üzerinden Analizi

*Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office: Analysis Based on 2018-2023 Activity Reports*

Arzu YILDIRIM<sup>1</sup> 

### Öz

Türkiye’de 2018 yılında yapılan seçimden sonra Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmiştir. Yeni hükümet sisteminin yapısı, teşkilatlanması ve oluşumu bakımından kamu yönetimi üzerinde etkisinin olacağı düşünülmekle beraber kamu personel sistemini de etkileyeceği düşünülmektedir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmesiyle beraber Türk idare teşkilatında yeni kurumlar ve oluşumlar gerçekleşmiştir. Bu oluşumlardan birisi de Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur. Kamu politikalarının oluşturulmasında, planlamanın yapılması, analiz yapılması ve bu konuda insan kaynağını yetiştirmek üzere projeler geliştirmekle yetkili kılınmıştır. Ofisler Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde yer almakla beraber, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali bakımdan özerk kuruluşlar olarak tasarlanmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçişle beraber kamusal politikaların belirlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi konularında etkinliğinin artırılmaya çalışıldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi yasal olarak sahip olduğu yetkiler ve yaptığı çalışmalar bakımından kimi zaman tartışmalara konu olmaktadır. Çalışma, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin 2018-2023 dönemlerinde faaliyetleri üzerinden özgün bir değerlendirme yapma amacını taşımaktadır. Bu nedenle çalışmada Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin sahip oldukları bu özelliklerin yasal olarak yapısal görünümü ve yaptığı çalışmalar değerlendirilmiştir. Çalışmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin yeni bir sistem olması nedeniyle oluşumları ve teşkilatlanması bakımından göz önünde bulundurularak ofislerin yasal olarak yapısı ve Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisindeki konumu bakımından ikili bir yapısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ofislerin yeniden düzenlenmesi kurumdan beklenen faydanın sağlanması bakımından önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kamu Yönetimi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Kamu Politikası, Kamu Personel Sistemi.*

**Jel Kodları:** *M12, O15, M54*

### Abstract

After the elections in 2018, Turkey switched to the Presidential System of Government. It can be said that the new government system will also affect the public personnel system in terms of its structure, organization and formation. With the transition to the Presidential Government System, new institutions and formations were established in the Turkish administrative organization. One of these formations is the Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office. It is authorized to develop projects to train human resources in the formation and planning of public policies. The offices are located within the Presidential organization and are designed as administratively and financially autonomous organizations with public legal personality. It can be said that with the transition to the Presidential Government System, efforts were made to increase its effectiveness in public policy matters. The study aims to make an original evaluation of the activities of the Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office in the 2018-2023 periods. For this reason, in the study, the legal structural appearance of these features of the Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office and its work were evaluated. Descriptive analysis method was used in the study. In the study, considering that the Presidential Government System is a new system and there may be problems in terms of its formation and organization, it has been concluded that the offices have a dual structure in terms of their legal structure and position within the Presidential organization. It has been concluded that reorganizing the ambiguity in the structuring of the offices is important in ensuring the expected benefit from the unit.

**Keywords:** *Public Administration, Presidential Government System, Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office, Public Policy, Public Personnel System.*

**Jel Codes:** *M12, O15, M54*

**Önerilen Atıf / Suggested Citation:** Çınar, İ. (2024). Cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi: 2018-2023 faaliyet raporları üzerinden analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(2), 141-154.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, a.ucar@sirnak.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8543-278X>

## Giriş

2018 yılında yapılan cumhurbaşkanlığı seçimi ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi yürürlüğe girmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile farklı amaçları gerçekleştirmek üzere politika kurulları ve ofisler oluşturulmuştur. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile siyasetin ve yönetimin odak noktası olmak suretiyle kamusal politikaların belirlenmesi, hizmetlerin yürütülmesi ve denetlenmesi konularında Cumhurbaşkanlığının etkinliği arttırılmaya çalışılmıştır (Örselli vd., 2018, s. 307). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi getirdiği birçok farklı değişimlere bağlı olarak birçok açıdan tartışılmaktadır (Mercimek, 2018, s. 133).

Kamu personel yönetim sistemi, Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren devletin temel sorun alanlarından birini oluşturmuştur. Bu nedenlerden öne çıkan ise cumhuriyetin kurulduğu yıllarda, kamu personel sisteminin tek bir elden yürütülmesini sağlayacak sistemin olmamasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu sorunun çözülmesine yönelik 1960 yılında Devlet Personel Dairesi oluşturulmuştur. 1984 yılında Devlet Personel Başkanlığı ismi ile yeniden düzenlenmiş ve hizmet vermiştir. 2011 yılında kabul edilen Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Devlet Personel Başkanlığı'nın yapısında birtakım değişiklikler yapılmış ve yeni sorumluluklar yüklenmiştir. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesi ile kamu personel sisteminde önemli sayılabilecek değişiklikler yapılmıştır. En başta Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi oluşturulmuş, daha sonra Başbakanlık Personel Prensipler Genel Müdürlüğü Cumhurbaşkanlığı'na devredilmiştir. 2019 yılında Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış, görev ve yetkileri Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın bünyesindeki Çalışma Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. Ayrıca kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla kurulmuş olan TODAİE kapatılmıştır (Acar, 2021, s. 1027).

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlenen konular arasında Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları ile Cumhurbaşkanlığı Ofisleri olmak üzere iki yeni birim kurulmuştur. Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları ile Cumhurbaşkanlığı Ofisleri Cumhurbaşkanına yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuş yardımcı birimler olduğu düşünülmektedir. Bu iki birimin birbirinden çok farklı özelliklerinin olduğu söylenemez. 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile politika kurulları kamu tüzel kişiliği ile idari ve mali özerkliğe sahip değildir, ancak Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin hem kamu tüzel kişiliği bulunmakta hem de idari ve mali özerkliği bulunmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin genel yapısı ve sahip olduğu özelliklere yönelik tartışmaların bu noktada ortaya çıktığını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Nacak, 2021, s.1024).

Yeni sistem ile idari teşkilat içerisinde oluşturulan birimler arasında Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi gelmektedir. Ofis, Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak kurulmuş ve ona yardımcı bir birim olarak tasarlanmıştır. Ofis'e 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile bazı görev ve sorumluluklar verilmiştir. Bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için yasal olarak bazı yetkilere sahip kılınmıştır. Ofisi yasal olarak sahip olduğu yetkiler ve yaptığı çalışmalar bakımından kimi zaman tartışmalara konu olmaktadır. Çalışma bu maksatla Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin 2018-2023 dönemlerinde faaliyetleri üzerinden özgün bir değerlendirme yapma amacını taşımaktadır. Literatüre farklı bir bakış açısı getirmek amacıyla literatür taraması yöntemiyle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile ilgili alanda yayımlanan eserler incelenmiştir. Ulaşılan veriler kapsamında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu nedenle çalışmada Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin sahip oldukları özellikler, yapısal görünümü ve 2018-2023 dönemleri arasında gerçekleştirdiği çalışmalar değerlendirilmiştir.

## 1. Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Ofisi'ne Geçiş Süreci

Türkiye'nin personel sistemi, Osmanlı İmparatorluğu'nun izlerini taşımakla beraber, batının da izlerini taşıması ile melez bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Personel yönetim sistemi üzerinde Cumhuriyet'in ilk yıllarında Fransa'nın etkisinin yanında 1980'li yıllarda ABD'nin yeni yönetim anlayışının etkisi görülmüştür. Osmanlı Devleti zamanında devletin işleri, ilmiye, kalemiye, seyfiye ve mülkiye şeklinde sınıflandırılan kamu personelleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Osmanlı Devleti zamanına ait personel yönetimi konusunda önemli bilgi kaynağı olarak Fatih Kanunnamesi dikkat çekmektedir. Ayrıca Osmanlı döneminde kamu personel sistemi içerisinde öne çıkan başka bir kurum Enderun Mektebi olmaktadır. Enderun Mektebi, kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde önemli rol üstlenmiştir. Enderun Mektebi'nin kapatılmasından sonra kamu personel sistemindeki belirsizliği ortadan kaldırmak için Tanzimat ve Islahat Fermanı gibi reform çalışmalarına başlanmıştır. Tanzimat ile beraber günümüzdeki batılı anlamda personel sisteminin temelleri atılmış, Cumhuriyet Dönemi'ndeki kamu personel anlayışının bu temeller üzerine oturtulduğunu söylemek mümkündür (Acar, 2021, s. 1028).

Kamu personel sistemine yönelik ortaya çıkan diğer gelişmeler arasında yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar da önemlidir. 1951 yılında Barker Raporu adı verilen raporda Türk kamu personel sistemine yönelik

gelişmeler de bulunmaktadır. Bu raporda, Türk idari sistemindeki sorunlar açıklandıktan sonra, kamu personel sorunları ile ilgilenecek bir personel dairesinin kurulması gerektiği tespit edilmiştir. Barker raporunda, devlet rejiminin ülkenin kalkınmasındaki rolü belirtilerek, personel eğitimini yapacak merkezi düzeyde bir personel dairesinin kurulması gerektiği tespitleri yapılmıştır. Bu raporun ardından 1951 yılında James W. Martin ve Frank A. Cush isimli iki uzman tarafından hazırlanan raporda, merkezi düzeyde bir kamu personel dairesinin kurulması gerektiği yönündeki görüşlerinin yanında, kamu reformunun yapılması yönünde tespitleri bulunmaktadır. İsviçre eski Başbakanı Walter Leimgruber'e hazırlatılan bir raporda, ülkemizin idari teşkilat yapısına ve kamu personel sistemine yönelik tespitler yer almaktadır. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde Birleşmiş Milletler baş müşaviri olarak bir süre görev yapan Maurice Chailoux-Dantel Raporu'nda Türkiye'deki devlet memuriyeti, Devlet Personel Reformu ve Devlet Personel Kanunu Projesi gibi alanlarda araştırmalar yapmış, sonrasında rapor haline getirmiştir (Kara, 2006, s. 154-158). Türkiye'de merkezi düzeyde personel kurumunun oluşturulmasına yönelik tespitlerin yer aldığı bu raporların, Devlet Personel Dairesi'nin oluşturulmasında önemli etkileri bulunmaktadır.

Türkiye'de 1950'li yıllarda kamu personelini bir çatı altında toplayacak merkezi bir kuruma ihtiyacın olduğu yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlarda da tespit edilmiştir. Bu raporlarda devletin bütün personelini yönetecek ve koordine edecek merkezi düzeyde bir personel kurumunun kurulması ihtiyacı neticesinde ülkemizde Devlet Personel Dairesi (DPD)'nin kurulmasını hızlandırdığı söylenebilir. Türkiye'de 1960 yılında Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Daha sonraki süreçte uygulamada sorunlar ortaya çıkmasından dolayı DPD yerini Devlet Personel Başkanlığı'na (DPB) bırakmıştır (Erciyas, 2013, s. 173-174). Devlet Personel Dairesi kurulduktan sonra saygın bir kurum olarak varlığını devam ettiremediği söylenebilir. Bunun temel nedenleri arasında, kendisi ile aynı yıl kurulan Devlet Planlama Teşkilatı'nın sahip olduğu bütçe ve kadroya sahip olamaması, Devlet Planlama Teşkilatı'nda sunulan fırsatların uzman ve akademik çalışmaları olanlar için daha cazip olması, Devlet Personel Dairesi'nin bu olanaklara sahip olamaması gösterilebilir (Mihçioğlu, 1987, s. 99).

Türkiye'de kamu personel sisteminin gelişim süreci değerlendirildiğinde ayrıntılı bilgilerin yer aldığı kalkınma planları kamu personel sisteminin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatının hazırlamış olduğu 2001- 2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda "Uzun Vadeli Strateji" ifadesi bulunmaktadır. Kamu personel sistemine yönelik yapısal ve fonksiyonel anlamda köklü değişiklikleri kapsayan bir değişimin gerekli olduğu vurgulanmıştır. 1999 yılında Devlet Memurluğu Sınavı (DMS) ile merkezi düzeyde bir sınav sistemi hedeflendiği fakat kamu personel sistemine yönelik istihdam, maaş gibi konulardaki sorunların devam ettiği tespit edilmiştir. 2011 yılında Devlet Planlama Teşkilatı da kapatılmış, görev ve sorumlulukları yeni kurulan Kalkınma Bakanlığı'na devredilmiştir. Türkiye'de 2018 yılında yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçiminden sonra Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine fiilen geçilmiştir. Bu sistem ile beraber Kalkınma Bakanlığı kaldırılmış, bazı yetki ve sorumlulukları Strateji ve Bütçe Başkanlığına devredilmiştir (Bayansar, 2024, s. 44-49).

Hükümet sistemi değişikliği nedeniyle sistemin istikrarının sağlanmasına ilişkin yansımalarının yanı sıra en fazla etkisi kamu yönetimi üzerinde olmaktadır. Bu kapsamda yeni sistem değişikliğiyle beraber yürütme organının hızlı alınan kararlarını, tarafsız, etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlayacak liyakat ilkesine göre atanan bürokrasinin yürütmesi önemli bir husus olarak görülmektedir (Esen ve Kalağan, 2020, s. 261). Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi ile beraber yürütme erkinin işleyiş sürecinde daha dar olan fakat daha hızlı bir şekilde kararın alınmasını sağlayan bir yürütme anlayışına geçmek için bakanlık sayısının azaltıldığını ifade etmek mümkündür. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile bazı bakanlıkların birleştirilerek politikaların oluşturulmasında yönetim esaslı kurulların kurulacak olması daha gerçekçi ve rasyonel olan politikaların uygulamaya geçirilmesi bakımından önemli olacaktır. Böyle bir değişiklik ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde bakanlıklara bağlı olarak oluşturulan kurullar, Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak oluşturulan başkanlıklar ve ofisler ile daha dinamik bir yönetim sistemi kurulmak istenmektedir. Toplumun farklı kesimlerinde bu anlayışın, yürütme erkini güçlendirerek gücün tek elden toplanması olarak algılanması ihtimali olsa da aslında yeni sistemde politika yapım sürecinin çok sayıda aktörlü olarak ve istişare ağırlıklı olarak bir sistemin oluşturulmak istendiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Güler, 2018, s.319).

Kamu politikalarının genel olarak oluşturulması sürecini; ön hazırlık/araştırma yapmak, değerlendirmek, öneride bulunma ve onaylama, planlama, uygulama ve yürütme, değerlendirme, rapor sunma ve geri dönüş şeklinde sıralamak mümkündür. Ofislerin kamu politikalarının oluşturulmasında ilk aşama olan ön hazırlığın yapılması ve araştırma yapmak aşamasıdır. Bu aşamanın gerçekleştirilmesinde politika kurulları da görevlendirilmiştir. Kamu politikalarının oluşturulması aşamasında ofislerin, kamu kurumlarına yol gösterme, uluslararası, ulusal kurum ve kuruluşlar ile üniversiteler, özel yönetim, sivil toplum kuruluşları ile toplantı yapmak, rapor hazırlamak ve Cumhurbaşkanına sunmakla görevlidir (Özdemir, 2021, s. 292-293). Politika kurullarının personel ve

sekretaryasına ilişkin hususlar incelendiğinde özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğini haiz, idarî ve malî özerkliğe sahip olarak tasarlanmadıkları için bu durumun çalışma hızlarını ve süreçlerini olumsuz bir şekilde etkileyebileceği olasıdır. Ancak Ofisler politika kurulların tersine kamu tüzel kişiliğine haiz bir birim olarak düzenlendiği için bu tür olumsuz durumların ortaya çıkma olasılığı görünmemektedir (Akman, 2019, s. 49).

Kamu personel sistemine yönelik yetki ve sorumluluk sahibi olan ve Cumhurbaşkanlığı bünyesine bağlı olarak oluşturulan kurum İnsan Kaynakları Ofisi'dir. Ofis genel olarak ülkenin insan kaynağı potansiyelini ve kalitesini arttırmak ile görevlendirilmiştir. Bu nedenle Ofis, hem kamu kurum veya kuruluşlarına yönelik hem de özel sektör kuruluşlarına yönelik insan kaynakları yönetimi konusunda görevlendirilmiş görünmektedir. Kamu personel sistemine yönelik görev ve sorumlulukları 1 numaralı CBK'nin 527/D maddesinde yer almaktadır. Bu maddede İnsan Kaynakları Ofisi (İKO), kamu yönetiminde kariyer yönetimi, performans yönetimi ve başka insan kaynağı yönetim modellerini uygulamak için proje geliştirmek için yetkili kılınmıştır. Ayrıca kamu yönetiminde istihdamın sağlanmasında liyakat ve etkinlik ilkesinin yerleşmesine yönelik çalışmalar ve projeler geliştirmekle yetkili kılınmıştır (md. 527/D). İKÖ'nün bu görevlerine karşın kamu personel sistemine yönelik hizmet verecek doğrudan bir birimi bulunmamaktadır (Demirelli ve Aydın, 2020, s. 59).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçtikten sonra çok üzerinde en çok konuşulan özelliklerinden biri de kamu personel yapısında ortaya çıkan değişiklikler olmuştur. Personel hareketliliği özellikle de üst düzey kamu görevlilerinin atanmasında 2017 yılında yapılan Anayasa değişikliği ile Cumhurbaşkanına verilen yetkiler, kamu personel yapısında öne çıkmaktadır. Nitekim kabul edilen Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve 703 Nolu Kanun Hükmünde Kararname ile kapatılması ile yönetsel mekanizmada hareketlilik ortaya çıkmıştır. 2017 yılında yapılan anayasa değişikliği ile hem Cumhurbaşkanı'na tanınan üst düzey yöneticilerin atama yetkisi hem de Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile kurulan kurul ya da kuruluşlarına atanacak olan üst düzey kamu görevlilerine yönelik yeni ölçütlerin tespit edilmesini zorunlu kılmış ve bu ölçütler belirlenmiştir (Turan, 2018, s. 78).

## 2. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi daha önceki hükümet sistemleri gibi tarihsel gelişim seyri içerisinde oluşmamıştır. Bu sistem ile yürütmenin güçlendirilmesi anlayışı kapsamında yürütme yetkisi sadece Cumhurbaşkanı'nda toplanmıştır (Fanid ve Akman, 2021, s. 32). Devlet yönetimindeki radikal değişimin temel nedeni güçlü ve istikrarlı bir yönetim anlayışı oluşturmanın yanında stratejik amaçları da bulunmaktadır. Stratejik amaçlar arasında, vatandaşların devlete olan güvenlerini geliştirecek, böylece daha istikrarlı bir yönetsel anlayışa ulaşabilme anlayışını hâkim kılmak için vatandaşların gerçek ihtiyaçlarına daha hızlı, çok yönlü kararların alınmasını ve hayata geçirilmesini sağlayacak daha esnek ve dinamik bir kurum ya da kuruluşlar inşa etmektir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 138).

Merkezileşme, yerelleşme, özerklik, demokrasi tartışmaları bağlamında merkezi düzeyde bir kamu personel yönetim örgütü gerekli midir? Sorusunun yanı sıra her kurumun kendine has yapı, fonksiyon ve özelliğinin olması, merkezi düzeyde bir personel yönetimi örgütünün bütün bu yapıya tek bir elden yanıt vermesi mümkün olacak mıdır? Bütün bu soruları yönetim felsefesi bağlamında tartışmak mümkündür. Ancak bu tartışmanın ötesinde kamu personel sistemini tek elden yönetecek, kamu personel yönetim anlayışını tespit edecek bir merkezi birime her zaman ihtiyaç duyulacağı söylemek mümkündür (Acar, 2021, s. 1027).

Yeni sistemde Cumhurbaşkanı, beş yıl süre ile sağıktan dış politikaya, eğitimden güvenliğe kadar bütün toplumu yakından ilgilendiren her alanda kamu politikalarının belirlenmesinde, uygulanmasında ve uygulamaların takip edilmesinde yetkilendirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle yönetim anlayışının yeniden düzenlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çünkü yeni sistem ile yürütmenin güçlü ve sağlıklı olarak hizmet vermesi özellikle hızlı ve etkili yürütmenin en önemli koşullarından birini oluşturmaktadır. Nitekim oluşturulan Cumhurbaşkanlığı Ofisleri ve Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları bütün kurum ya da kuruluşların çalışmalarını hem hukuka uygunluk hem de hizmetlerin yerindeliği bakımından inceleyerek devlet idaresini bütüncül bir yaklaşımla değerlendirebilecektir. Diğer taraftan, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İnsan Kaynakları Ofisi'nin, politika kurullarının öncelik verdiği konularda küresel seviyede insan kaynağının belirlenmesini sağlayarak milli projeler arasında yer almasına katkıda bulunacağı belirtilmiştir. Bu düzenleme, İnsan Kaynakları Ofisi'nin bu sorumluluğunu politika kurullarının öncelik verdiği alanlarda yerine getireceği düzenlenmiştir. Bu nedenle insan kaynağının belirlenmesi, milli proje olarak kazandırılması durumlarında politika kurulları, İnsan Kaynakları Ofisi'ni yönlendirmektedir (Erol, 2020, s. 120; Sobacı vd., 2018, s. 1-2). Dolayısıyla Ofislerin, Cumhurbaşkanının talep ettiği bilgilerin, raporların hazırlanmasında önemli sorumluluklar üstlenmekte ve

aldıkları kararlar sayesinde politikaların oluşturulmasında önemli etkileri olmaktadır (Öztürk ve Tozak, 2021, s. 55).

Ofislerin görevleri incelendiğinde, analiz yapma, raporlama, proje üretme ve geliştirme, faaliyetler yapma, işbirliği yapma, çalışmalarını takip etme, yürütülmesini sağlamak ve öneri sunulması şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bunun yanında Politika Kurulları ile Ofisler arasında işbirliğinin sağlanmasına ilişkin sorumlulukları da vardır. Nitekim Ofislerin görevleri arasından analiz yapma kısmı kamu politikası bakımından önem taşımaktadır. Türkiye’de politikaların yapılmasında önemli eksik alanlardan birisi de politikanın analiz edilmesidir. Ofislerin herhangi bir bürokratik engele takılmadan, Cumhurbaşkanının belirlediği öncelikler kapsamında projeleri yönetmesi ve çalışmalar yapması hedeflenmiştir. Ayrıca bakanlıkların çalışmalarının takip edilmesi yetkisi de ofislere verilmiştir. Cumhurbaşkanının isteyebileceği bütün bilgi, analiz ve raporların hazırlanması Ofisler tarafından yerine getirilecektir. En önemlisi de Ofisler tarafından alınan karar ya da yaklaşımların hükümetin politikasında belirleyici olmasıdır (Akman, 2019, s. 48-49).

İnsan kaynakları ofisi; Türkiye’nin insan kaynakları alanında envanterini çıkarmak, gereksinim duyulan konularda yeteneklerin gelişim çalışmalarını yürütmek, Türkiye’nin sahip olduğu misyonu ve öncelikleri kapsamında insan kaynağının geliştirilmesini yardımcı olarak projeler üretmek, özel yeteneklerin keşfedilmesine katkı sunmak, yeteneklerin yönetilmesi sürecinde projelerin üretilmesini sağlamak, politika kurullarının öncelik olarak belirlediği alanlarda küresel anlamda insan kaynağının tespitini yaparak milli projelerin oluşturulmasına katkı sunmak, kamu yönetiminde liyakatin ve yetkinliğin esas alınması için gerekli olan projeleri üretmek, verimliliğin sağlanması amacıyla insan kaynaklarının planlamasına ilişkin çalışmalar yapmakla yetkili kılınmıştır. Türkiye’nin insan kaynağının gereksinim ve öncelikler doğrultusunda planlanması, gelişmesi ve uygulanması hususunda önemli oranda ihtiyaca yanıt verecek olan insan kaynakları ofisi, kamu görevlilerinin kariyer ve performans bakımından önemli bir boşluğu dolduracak şekilde tasarlanmıştır. Türkiye’de insan kaynakları yönetiminde ülke düzeyinde ve doğrudan doğruya yürütmenin başında bulunan Cumhurbaşkanına bağlı olarak düzenlenen bu ofisin yapacağı faaliyetlerin ülke düzeyinde uygulanması bakımından ciddi sayılabilecek avantaja sahip olduğu düşünülmektedir (Kırışık ve Öztürk, 2020, s. 188).

İstihdamın artırılması hususunda kamu kurumları ile özel kurumların birlikte değerlendirilmesi önemlidir. İşsizliğin çözülmesi konusunda büyüme ile istihdam kavramları arasındaki bağlantının kurulması gerekmektedir. İşsizliğin önlenmesi için iş gücünün sahip olduğu özellikler ile işin gerektirdiği özellikler arasında uyumun sağlanması gerekli görülmektedir. İstihdamın yönetilmesi konusunda Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin rolü konusunda açık ipuçları olmamakla beraber; idari ve mali bakımdan özerkliğe sahip olması, personel sayısının esnek tutulması ve ihtiyaç duyulacak alanlarda istihdamın sağlanması bakımından kuruma geniş bir hareket alanı sunduğu düşünülmektedir (Demirel-Değirmenci, 2021, s. 139).

### **3. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin Genel Yapısı, Görevleri, Teşkilatlanması**

Cumhuriyet’in ilan edilmesinden sonra Türkiye’de kamu personel yönetim anlayışı Osmanlı Devleti’nin etkilerini taşıyacak şekilde yürütülmüştür. Kamu personel sistemine yönelik yaşanan sorunların artması ve yabancı uzman raporlarının da etkisi sonucu 1960 yılından sonra merkezi düzeyde bir personel yönetim anlayışının hayata geçirilmesi amacıyla Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Belli bir süre sonra örgütlenme yapısında yapılan değişiklikle 1984 yılında ismi Devlet Personel Başkanlığı şeklinde düzenlenmiştir. Yaklaşık olarak 34 yıllık bir zaman içerisinde kamu personel yönetimine ilişkin birçok düzenleme ve sorumluluk Devlet Personel Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmiştir. 2018 yılından sonra Başkanlık çağı şartlarına ve günün koşullarına gerekli çözümü sunmadığı gerekçesi ile kaldırılmıştır (Bayansar, 2024, s. 55).

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde, Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde yerinden yönetim anlayışına uygun olarak Dijital Dönüşüm Ofisi, Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi oluşturulmuştur. Ofisler, Cumhurbaşkanına bağlı olarak özel bütçeye sahiptir. Her ofisin görev ve sorumlulukları ayrı ayrı belirtilmiş, ortak hükümler kısmında ise, ofis başkanının, Ofis’in en üst amiri olduğu, ofisin genel olarak yönetiminden ve temsilinden Cumhurbaşkanına karşı sorumlu olduğu, Cumhurbaşkanı aracılığı ile tespit edilen hedef, politika ve stratejilere paralel olarak ofisi yöneteceği, ofisin yetki alanına giren konularda bütün kamu kurum veya kuruluşlarını işbirliği içerisinde koordinasyonu sağlayacağı, bakanlıklar, kamu kurum veya kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüsleri ve kamu kurumu niteliğine haiz olan kuruluşlar ile işbirliği içerisinde çalışacağı ifade edilmiştir (Erol, 2020, s.119). Ayrıca Ofislerin planlanan kamu politikaları için araştırma ve inceleme yaparak yaptıkları araştırmanın sonuçlarını Cumhurbaşkanına sunmak zorunluluğu bulunmaktadır (Özdemir, 2021, s. 292)

Ofisler görev alanlarını ilgilendiren konularda kamu kurum veya kuruluşlarında ihtiyaç duydukları belge ve bilgileri isteyebilme hakları bulunmasına karşın ulaştığı bilgi ve belgelerden sır niteliğinde olanları hiçbir şekilde açıklayamaz ve kendisinin ya da başkasının menfaati için kullanamaz. Ofislerde başkana yardımcı olmak üzere başkan yardımcılarını da görevlendirilebilir. Başkan, sorumluluk alanındaki hususlara yönelik konularda gereksinim duyduğu araştırma, inceleme ve etüt yapma, proje hazırlama ya da uluslararası toplantı düzenleme gibi işleri ve bu işlerin yürütülmesi için gerekli olan her türlü mal ya da hizmetlerin satın alınması işlemini ulusal ya da uluslararası düzeyde gerçek ve tüzel kişilere sözleşme ya da pazarlık yoluyla yaptırabilme yetkisine de sahiptir. Başkanlığa verilen projelerin incelenmesi, yorumlanması ya da analiz yapılması ile destek sunulan projelerin izlenmesi işlemlerinin gerçekleştirilmesinde hizmet alımlarında görev yapan personelinin ve hizmetten faydalanacak diğer kişilerin ödemesi Başkanlık bütçesinden yapılmaktadır. Başkanlık tarafından desteklenen Ar-Ge projelerinde projenin süresi ile sınırlı olmak koşulu ile görev yapan çalışanlara projede belirtilen meblağlar üzerinden ödeme yapılabilir. Ofis Başkanlığı; görev ve sorumluluk alanındaki bazı hususlarda idarî düzenlemeler yapabilme yetkisine sahiptir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 141). Ofis Başkanlığı, gerekli gördüğü durumlarda inceleme, araştırma ve proje ile ulusal ya da uluslararası alanda eş güdümü sağlamak, işbirliği yapmak üzere ihtiyaç duyduğu toplantıyı ya da başka organizasyonlar yapma yetkisine sahiptir (Öztürk ve Tozak, 2021, s. 70). Ofis'te bulunan İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı'na eğitim alanlarındaki iş gücü potansiyelini, özel ve kamu kurumlarında insan kaynağını planlama yetkisi verilmiştir. Ayrıca kamu kurumları için personelin seçilmesi, yerleştirilmesi, atanması, terfi gibi durumlar için ölçüt geliştirmesi faaliyeti eklenmiştir (Demirel-Değirmenci, 2021, s. 138).

İnsan Kaynakları Ofisi'nin de görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sayılmıştır (Cumhurbaşkanlığı 1 Numaralı Kararname):

- “Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkartmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek,
- Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler üretmek,
- Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek,
- Politika kurullarının öncelendiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak,
- Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellemelerini hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek,
- Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli olan projeler üretmek ve çalışmalar yapmak,
- Verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak” şeklinde sınıflandırılmıştır.

İnsan Kaynakları Ofisi'nin teşkilatlanması, sahip olduğu yetkiler bakımından incelendiği zaman Türkiye'de planlamanın yapılması, yetiştirme, ülkedeki yeteneklerin ülkeye kazandırılması hususlarında, ulusal ve uluslararası seviyede Türkiye'nin bütün insan kaynağını yürütmenin en tepesinden alınması ve bütün kamu yönetimini hatta özel yönetimi de içine alacak şekilde oluşturulan etkili bir örgütlenme özelliğinde tasarlanmış olduğu dikkati çekmektedir (Kırışık ve Öztürk, 2020, s. 188). Ofisler aynı zamanda bürokrasiye takılmadan Cumhurbaşkanı tarafından verilen yetkilerin yönetilmesi (Boyalı ve Gümüş, 2022, s. 241), kamu yönetiminde istihdamın sağlanmasında liyakatin ve yetkinliğin artırılmasına yönelik projelerin geliştirilmesinde yetkili kılınmıştır (Turan, 2018, s. 74).

İnsan Kaynakları Ofisi'nin bütçesi başkan aracılığıyla hazırlanmaktadır. Ofiste ana hizmet birimi, danışma birimi ve yardımcı hizmet birimi bulunmaktadır. Ofislerin görevleriyle bağlantılı olmak koşulu ile diğer kamu kurum ya da kuruluşlarından her türlü bilgi ve belge isteme hakları bulunmaktadır. Ayrıca her ofisin sahip olduğu görev ve sorumluluklar ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Ofislerle ilgili olarak 1 No' lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Ofislerin sorumluluk alanları ve koordinasyon, personelin istihdam edilmesi, çalıştırılma şartları ve görevlendirilmesi, eğitim ve mecburi hizmet yükümlülükleri, bütçe ve denetim, bilgi isteme ve gizliliğe uyma, yöneticilerin sorumlulukları, yetki devri, yurtdışı teşkilatı ve atıflar gibi bütün ofisler için geçerliliği olan ortak nitelikteki hususlar düzenlenmiştir (Nacak, 2021, s. 1026).

İnsan Kaynakları Ofisi'nin bütçesi, genel olarak bütçeden Cumhurbaşkanlığı bütçesine konulacak ödenekten, Ofis aracılığı ile ücret karşılığında sunulan farklı hizmetler sonucunda elde edilen gelirler, gerçek ve tüzel kişilerden elde edilen yardım ve bağışlardan oluşmaktadır. Ofisler, özel sektördeki bir kuruluş gibi kamu kurumlarına ya da diğer kişilere projeler yaparak karşılığında meblağ alabilir. Ofislerin bütçelerinin, gelir ve giderlerinin denetimine yönelik hususlar Cumhurbaşkanı tarafından çıkarılan yönetmelik ile belirlenmektedir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 142).

#### 4. 2018-2023 Faaliyet Raporları Üzerinden Kurumun Çalışmalarının Analiz Edilmesi

Kamu personel sisteminin envanterini çıkartarak, ihtiyacın tespit edildiği alanlarda yeteneklerin gelişmesine yönelik çalışmalar yapmak, Türkiye'nin amaç ve öncelikleri kapsamında kamu personel sisteminin geliştirilmesini sağlamaya ilişkin projeler üretmek, insan kaynağının geliştirilmesi ve desteklenmesi için çalışmalar yapmak, insan kaynağının planlamasının yapılmasına yönelik çalışmaların yapılması konusunda eksikliklerin olduğu söylenebilir (Yıldız, 2019, s. 420). İnsan unsuru daha önce olduğu gibi günümüzde de bir kurum için en önemli unsurların başında gelmektedir. Bir bakıma bir holdingde insan kaynakları yönetimi direktörlüğü hangi fonksiyonu üstleniyorsa devlet bakımından geçmişte Devlet Personel Başkanlığı'nın günümüzde de Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi veya Çalışma Genel Müdürlüğü'nün ve diğer merkezi düzeyde personel birimlerinin aynı işlevi yerine getirmesi beklenmektedir. Günümüzde kamu kurumlarında çalışan sayısını göz önüne aldığımızda bu kadar büyük yapıya sahip sistemde insan kaynakları direktörlüğünün olması zorunludur. 1960 yılında kurulan Devlet Personel Dairesi günümüzde kapatılmış olsa da günümüzde yeni oluşturulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi veya Çalışma Genel Müdürlüğü'nün de aynı işlevi yerine getirmesi gerekir. Ancak kamu yönetiminde bu fonksiyonu yerine getirecek kamu personel politikalarını tek elden yönetecek bir birimin varlığı ve mevcut olanların bu fonksiyonu tam anlamıyla yerine getirip getirmediği sürekli tartışmalara konu olmuştur (Acar, 2021, s. 1028).

Genel olarak Cumhurbaşkanlığı ofislerine yönelik kamuoyundaki tartışmaların odak noktasını oluşturan husus; 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 525. Maddesinde "... verilen görevleri yerine getirmek üzere Cumhurbaşkanlığına bağlı, özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip Dijital Dönüşüm Ofisi, Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi kurulmuştur" şeklindeki ifadelerdir (Nacak, 2021, s. 1026-1027). Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içinde yer almasına karşın, hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşlarının özelliklerini taşımaktadır. Bu nedenle ofislerin Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilat yapısı içindeki konumunun tespit edilmesinde güçlük ortaya çıkmaktadır. Kamu tüzel kişiliğini haiz olan Cumhurbaşkanlığı Ofisleri, Cumhurbaşkanına bağlı olmaları dolayısıyla merkezi yönetimin başkent teşkilatı içinde bulunsa da doktrinde hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşu olarak hizmet vermektedir. Bunun temel nedeni ise, Ofislerin kamu tüzel kişiliğini haiz olmaları, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren bir sorumluluğu yerine getiriyor olmaları ve özel bütçeye sahip olmalarıdır (Özdemir, 2021, s. 295).

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, ülkedeki insan kaynağının kalitesini arttırmakla görevli kılınmıştır. Aynı zamanda gerek kamu yönetiminde gerekse de özel yönetimde insan kaynaklarına ilişkin görevler üstlenmiş, kamuda istihdamın sağlanmasında liyakatin ve yetkinliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar ve projeler geliştirmekle görevli kılınmıştır. Verilen bu görev ve sorumluluklara karşın Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin doğrudan kamu personel sistemine ilişkin bir biriminin olmaması ofisin yapısıyla ilgili tartışmalara neden olan diğer husus olduğu düşünülmektedir. Projelerden ve yasal durumdan ofisin personel yönetiminden ziyade daha çok insan kaynaklarına odaklanan bir birim şeklinde tasarlanmış olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Demirelli ve Aydın, 2020, s. 59).

Ofis'e yasal bakımdan kamu personelinin yanı sıra özel yönetim çalışanlarının üzerinde de sorumluluklar verildiği görülmektedir. Ofis'in görev ve sorumluluklarını fiili bakımdan hangi ölçüde üstlendiği hususunda yeteri kadar veri bulunmamaktadır. Yasal bakımdan Ofis'in uygulamacı yönünün öne çıktığını söylemek mümkündür (Demirelli ve Aydın, 2020, s. 79).

Personel politikalarının yürütülmesi hususunda Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve İnsan Kaynakları Ofisi'nin yapısı incelendiğinde yeni süreçte kamu personel politikalarına ve merkezi düzeyde bir kamu personel birimine öncelik verilmeyeceği ileri sürülebilir. Öncelikle kamu personel politikalarında en üst birimin Çalışma ve Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı olması tasarlanırken, kuruluş sürecinde Aile kelimesi başa gelmiştir. Bu kapsamda aileye ilişkin politikaların öne çıkması çalışmaya ilişkin politikaların ikinci planda olması öngörüsünde bulunulabilir. Politika kurullarında bakanlık ile ilgili Sosyal Politikalar Kurulu oluşturulmuş benzer şekilde Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nde çalışma politikaları ve kamu personel politikalar kurulu şeklinde bir birimin oluşturulmaması bu konudaki politikaların yeterli düzeyde önemli algılanmayacağı iddia edilebilir (Acar, 2021, s. 1030).

Yeni sistem ile önemli yetkiler verilen ve kamu tüzel kişiliğini haiz olmasıyla da Cumhurbaşkanlığı teşkilatında farklı bir konumda bulunan Ofisler konusunda Cumhurbaşkanına bazı yetkiler verilmiştir. Ofislerin kamu tüzel kişiliği sahibi olması sebebiyle Cumhurbaşkanına verilen bu yetkilerin idari vesayet açısından incelenmesi gerekir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanına farklı bir kamu tüzel kişiliği üzerinde verilen yetkilerin hukuka uygunluğu da başka bir tartışma konusudur (Ocak, 2019, s. 169).

Ofis, 2019 yılında “Yetenek Her Yerde Bölgesel Kariyer Fuarları” ile ilk çalışmasını gerçekleştirmiştir. İlerleyen zamanlarda uluslararası alanda kariyer etkinliklerini gerçekleştirmek amacıyla “TalentforBIZ” etkinliği hizmete sunulmuştur. Ofis’in 2023 yılında yayınlanan 2018-2023 yıllarını kapsayan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Faaliyet Raporu bu anlamda daha açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. Bu çalışma, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin kurulmasından günümüze kadar olan süreçte Türkiye’de kamu personel yönetim sistemine yönelik yaptığı çalışmaları ve personel sistemine sunmuş olduğu katkıları ortaya koymak amacını taşımaktadır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin yasal bakımdan sahip olduğu özellikler bakımından değerlendirmeler yapıldıktan sonra Ofisin, uygulama bakımından içinde bulunduğu konumu ve işlevleri açısından değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Bu nedenle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin 2018-2023 yılları arasındaki yaptığı çalışmalar ve projelerin değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Ofisin oluşturulduğu zamandan günümüze kadar gerçekleştirdiği projeler ve çalışmalar aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir (CBİKO Faaliyet Raporu, 2023):

İnsan Kaynakları Envanter Sistemi, insan odaklı bir yönetim kültürünün yaygınlaştırılması için, 2021 yılında İnsan Kaynakları Envanter Sistemi, veriye dayalı politika geliştirme ve insan kaynakları planlama süreçlerinde kullanılmak üzere Bakanlıklarla, kurumlara özgü olarak paylaşılmış ve kullanıma sunulmuştur. Bu proje, iş gücüne makro seviyede veriler sağlamanın yanında yetenek havuzunun oluşturularak aktif iş gücü hareketliliğinin incelenmesine fırsat vermektedir. Ayrıca bu sistem ile ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda veriye dayalı karar alma süreçlerinin desteklenmesi hususunda bütün paydaşlara stratejik bir araç seti sağlamaktadır.

Beceri Haritası Projesi, yatırımcıların kanıta dayalı olarak karar alım süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla Türkiye’deki aktif iş gücünün daha önceden belirlenen beceri alanlarında, beceri seviyelerine göre sınıflandırıldığı ve bölgesel dağılımlarının il ve ilçe düzeyinde haritalandırılarak sunulduğu Beceri Haritası Projesi geliştirilmiştir. Proje ile bölgesel düzeyde insan kaynağının ve ekonominin gelişmesi hususunda gereksinim duyulan yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacak politika önerilerinin üretilmesine il ve ilçelerde veriye dayalı, yapay zekâ destekli dijital araçlarla katkı sunması hedeflenmiştir. Beceri Haritası Projesi, OECD Ekonomik ve Kalkınma İnceleme Komitesi tarafından hazırlanan 2023 Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu’nda örnek proje olarak kabul edilmiş ve projenin, iş gücünün bölgesel beceri dağılımını ve yetkinliğini ortaya çıkararak insan kaynakları planlama maliyetlerini azalttığı belirtilmiştir.

Kariyer Haritası Projesi, kamu ve özel yönetimde kariyer planlama iş ve süreçlerin veriye dayalı bir şekilde yürütülmesi, beşerî sermayenin ve niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması, Türkiye’nin insan kaynağı yönetimi iş ve süreçlerinin veriye dayalı olarak planlanması amacıyla 2023-2027 Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması çalışmaları başlatılmıştır. Bu proje ile iş gücündeki dönüşümün ve geleceğin mesleklerinin gerektirdiği yetenek ve nitelikler kapsamında yetkinlik odaklı bir insan kaynağı planlaması amaçlanmıştır.

Yenilikçi ve Liyakat Esaslı Ölçme Sistemi, Şeffaf ve liyakat temeller üzerinden öğrencilerin uzun yıllardır staj konusunda yaşadıkları probleme yenilikçi çözüm getirmek amacıyla proje hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, örgün eğitime devam eden gençlerin zorunlu ya da gönüllü staj ayrımı yapılmadan, mezun olmadan önce iş hayatında deneyim kazanmaları amacıyla Ulusal Staj Programı hayata geçirilmiştir.

Yönetici Bilgi Sistemi, Ofis aracılığı ile verilerin görselleştirme araçları ve raporlamaları kullanılarak yöneticilerin nitelikli veriye doğrudan ve hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri, karar verme süreçlerine daha sağlıklı verilere ulaşılması ve kritik verilerin güncel tutulması için Yönetici Bilgi Sistemi (YÖBİS) geliştirilmiş, kamu kurumlarında üst düzey yöneticilerin kullanımına sunulmuştur.

Rektör Bilgi Sistemi, yükseköğretim sisteminin veri biliminin sunmuş olduğu modern araçları kullanan performans odaklı bir kaynak edenile, Yükseköğretimde veriye dayalı olarak politika oluşturmayı, rektörlerin karar verme süreçlerini mezunlarının işgücü piyasası performansına bağlı olarak güçlendirmeyi ve nitelikli istihdamı artırmayı amaçlamıştır.



İş Analizi, kamu kurumlarında insan kaynağının planlanması, yetenek ve kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi modern insan kaynakları yöntemlerinin veriye dayalı olarak gerçekleştirilmesi için bütün Bakanlıkları kapsayacak şekilde İş Analizi Projesi başlatılmıştır.

Kamu Çalışanları Memnuniyet ve Aidiyet Anketi (KAMU-VERİ), Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin ortaya koyduğu felsefeden yola çıkarak kamu personelinin etkinliği, verimliliği ve memnuniyetlerinin artırılması, kamuda insan kaynakları yönetiminde öncelikli reform konularının tespit edilmesi için İnsan Kaynakları Ofisi aracılığı ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki personele ilişkin Haziran 2019'da Kamu Çalışanları Memnuniyet ve Aidiyet Anketi (KAMUVERİ) düzenlenmiştir.

Referans İnsan Kaynakları Yönetim Modeli ile Bakanlıklarda İnsan Kaynakları Genel Müdürlüklerinin kurulmuş, bu birimlerin verimlilik esaslı liyakati önem veren insan kaynağı planlaması, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi modern insan kaynakları modellerine uygun görevlere ve yapıya sahip olması için önemli bir adım atılmıştır.

Eğitim İhtiyaç Analizi, proje ile kamu personelinin mesleki ve teknik alandaki becerilerini artırmaya ilişkin eğitim ve geliştirme çalışmalarının veriye dayalı bir şekilde yapılması amaçlanmıştır.

Uzaktan Eğitim Kapısı Platformu, tüm kamu çalışanlarının farklı formattaki eğitim içeriklerine erişimini sağlayan ve bütün kamu kurumlarının hizmetine ücretsiz olarak sunulan projedir.

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporları, Bakanlıkların personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yıl içerisindeki etkililiğini ölçmek, bu faaliyetlere ilişkin güçlü ve gelişime açık konuları belirlemek için Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu hazırlanmaktadır. Böylece hazırlanan raporlarla kurumların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini veriye dayalı olarak geliştirmeleri desteklenmektedir.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Koordinasyonunun Sağlanması, Türkiye'de en büyük işveren konumunda bulunan Bakanlık personel birimlerinin, Referans İnsan Kaynakları Yönetim Modeli bağlamında Personel Genel Müdürlüğü ve ilgili birimleriyle Koordinasyon Toplantıları düzenlenmiş, Ofis tarafından geliştirilen dijital sistemlerin daha etkili bir şekilde kullanılması için tecrübe paylaşımları ve bilgilendirmeler yapılmıştır.

Özel Sektör Koordinasyonu, Türkiye'nin insan kaynakları vizyonu, amaçları ve öncelikleri kapsamında kamu kurumları ve özel kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak için, 18 farklı sektörden 147 firma ile Mabeyn Toplantıları yapılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetici Platformu, kamu kurumlarında ve özel kurumda insan kaynakları konusunda uzmanlaşmış profesyonellere Ofis aracılığı ile yürütülen projelerin ve faaliyetlerin duyurulması ve özel kurumlar ile yeni projelerin geliştirilmesi amacıyla iş birliğinin sağlanması için İnsan Kaynakları Yönetici Platformu geliştirilmiştir.

Uluslararası Organizasyonlarda Ülkemizin Bilinirliğinin Geliştirilmesi, Ofis, insan kaynakları konusunda yapılan uluslararası çalışmalardan faydalanmak ve Türkiye'nin bu konuda mevcut durumuna yönelik bilgi ve verilerin uluslararası çalışmalarda temsil edilmesini sağlamak için OECD bünyesinde bulunan Kamu Yönetişimi Komitesi, İstihdam, Çalışma ve Sosyal İşler Komitesi ve Kamu İstihdamı ve Yönetimi Çalışma Grubu'na katılmıştır.

Karma Ekonomik Komisyonlar, Ofis Türk Devletleri ile bu ülkelerdeki insan kaynağının geliştirilmesi ve yeteneğin kazanılmasına ilişkin faaliyetlerinin yürütülmesi için iş birliği çalışmaları yürütülmektedir.

ÜNİ-VERİ, üniversite bölümleri; iş bulma süresi, başlangıçta alacakları ücreti, nitelik uyumsuzluğu, kamuda işe yerleşme oranı, firmanın büyüklüğüne göre dağılımı ve sektör bazında dağılım verileri bakımından incelenerek, dijital sistemler üzerinden üniversite ve bölüm tercihi yapacak gençlerin hizmetine sunulmuştur. ÜNİ-VERİ Projesi, kariyer seçimi yapacak gençlerin yanı sıra politika üreticilere de kanıta dayalı olarak karar verme süreçlerinde katkı sunmaktadır.

Danışman Bilgi Sistemi, herhangi meslek ve kariyer seçimi yapacak öğrencilere rehber olması için oluşturulan DABİS ile rehber öğretmen, psikolojik danışman, iş ve meslek danışmanlarının yıl boyunca ortaöğretim dönemindeki öğrencilere kariyer seçim dönemlerinde rehberlik etmesi amaçlanmıştır. DABİS, herhangi bir üniversitenin herhangi bir lisans programından mezun olan bir kişinin; ne kadar sürede iş bulduğu, girdiği işte ortalama ne kadar ücret aldığı, mezun olduğu programa uygun pozisyonda çalışıp çalışmadığı, çalıştığı firmanın büyüklüğüne yönelik önemli göstergeler yer almaktadır.

Kariyer Planlama Dersi, yükseköğrenimin ilk yılında kariyer farkındalığı kazandırmak için Kariyer Planlama Dersi uygulamaya geçirilmiştir.

Dijital Eğitim Platformu-YTNK TV, başta yükseköğretim öğrencileri olmak üzere bütün gençlerin kariyer gelişimlerinin fırsat eşitliği sağlanarak desteklenmesi için Kariyer Planlama Dersi, Söz Yetenekte canlı yayınları ve kariyer söyleşileri gibi gençlerin kariyer gelişimine faydalı olacak içerikler bulunmaktadır.

Ulusal Staj Programı, bütün üniversiteli gençlerin fırsat eşitliği kapsamında ve liyakat ilkesine uygun olarak kamu kurumları tarafından sunulan staj fırsatlarından faydalanmaları ve genç istihdamın desteklenmesi için Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından 2020 yılında Ulusal Staj Programı başlatılmıştır.

Üniversite Kariyer Merkezleri, üniversitelerde yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla üniversite eğitimi süresince öğrencilerin kariyer hedeflerine katkıda bulunmak amacıyla yeni ve ihtisaslaşmış birimler olarak Üniversite Kariyer Merkezleri Ofisin eşgüdümünde oluşturulmuştur.

Yetenek Kapısı Platformu, Kariyer merkezleri tarafından sunulan hizmetlerin bütün öğrenci ve mezunlar tarafından ulaşılabilir hale getirilmesi, iş gücü piyasası ile etkileşimlerini güçlendirmek için yerli ve milli çevrim içi kariyer platformu olarak ülkemizdeki bütün üniversitelerin ve talep eden 10 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti üniversitesinin hizmetine ücretsiz olarak sunulmuştur.

Kariyer Kapısı Platformu, kamu istihdamında kamu iş ilanlarının kamuoyu ile etkin ve şeffaf olarak paylaşılması, başvurudan yerleştirmeye bütün süreçlerin şeffaf bir şekilde tek platformdan yürütülmesi amacıyla Kariyer Kapısı - İşe Alım Platformu geliştirilmiştir.

Yetenek Her Yerde-Bölgesel Kariyer Fuarları, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından Üniversite Kariyer Merkezlerinin işbirliği ile Türkiye'nin 11 ayrı bölgesinde Yetenek Her Yerde-Bölgesel Kariyer Fuarları gerçekleştirilmiştir.

Söz Yetenekte, Türkiye'nin büyük projelerinin ve bu projelerdeki kariyer fırsatlarının gençlere tanıtılması için Söz Yetenekte canlı yayın programları başlatılmıştır.

e-insan, Ofis tarafından geliştirilen Ulusal Staj Programı, Kariyer Kapısı, Uzaktan Eğitim Kapısı, Yetenek Kapısı, YTNK TV gibi araçların yanı sıra kamu yönetiminde iş hayatına yönelik üretilen hizmetlere ilişkin işlem ya da verilerin paylaşıldığı, bütünleşik bir dijital hizmet platformudur.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin 2018-2023 yılları arasındaki yaptığı çalışmalar ve projeler değerlendirilerek aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

#### **Tablo 1**

##### *Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin Faaliyet Analizi*

Hükümet sistemi değişikliği sonrasında kurulmuştur.
Kamu yönetimi ve özel yönetimi de kapsayan bakış açısı ile hareket etmektedir.
Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak kurulması ile güçlü bir yapı oluşturulmak istenmiştir.
Kurulmasından bu yana toplumun her kesimini kapsayacak çalışmalara yer verilmiştir.
Kurumsal bir kurum olarak çalışmak yerine toplumdaki bireyleri kapsayan proje üzerine odaklanılmıştır.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin internet sitelerinden, kurumun yasal dayanaklarından ve akademik alanda yapılmış çalışmalardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi çalışmalarında önemli sorumluluk aldığı görülmektedir. Ofis'in gerçekleştirdiği projelerin geniş bir alana hitap ettiğini söylemek mümkündür. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin hem kamu yönetiminde hem de özel yönetimde gerçekleştireceği iş gücü projeleri ile kapasitesini geliştireceği umut edilebilir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin projelerinin incelenmesi neticesinde yetkinlik bileşenleri ile eşleştirilebilecek farklı çıkarımlarda bulunulabilir. Örneğin: (1) Bilgi bileşenine; Uzaktan Eğitim Kapısı, Kariyer Planlama Dersi, (2) Beceri bileşenine; Ulusal Staj Programı, (3) Tutum bileşenine; Yetenek Her Yerde, Söz Yetenekte, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), UNIVERİ, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), TALENTforBİZ, Kariyer Kapısı (4) Davranış bileşenine; Kariyer Planlama Dersi, Uzaktan Eğitim Kapısı, KAMU-VERİ gibi gerçekleştirdiği projeler ile katkı sunacağı ifade edilebilir (Tahtaloğlu, 2023, s. 785). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin gerçekleştirdiği/gerçekleştireceği projeler ile kalkınma planlarında yer alan insan kaynaklarının yönetilmesine ilişkin günümüze kadar amaçlanan fakat uygulamaya geçirilemeyen konuların Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin katkılarıyla uygulanmasının hedeflendiği ifade edilebilir. Ofis'in gerçekleştirdiği projeleri

ile kamu kurumlarının, özel kurumların, meslek odalarının, üniversitelerin işbirliği ile iş gücü konusunda talepler ile arzın gerçekleştirilmesi, iş gücü ihtiyacı olan alanlarda nitelikli iş gücünün geliştirilmesine, bu alanlarda istihdamın sağlanmasına, Türkiye'nin yurt dışından gelecek iş gücü için cazibe alanlarının oluşturulması, kamu yönetiminde istihdam edilen kamu görevlilerinin insan kaynakları planlaması ve süreci konusunda düşüncelerinin alınmasının amaçlandığını söylemek mümkündür (Kılınç, 2020, s. 62-63).

Ayrıca Ofis'in gerçekleştirdiği çalışmalar incelendiğinde dar bir yaş aralığına hitap etmekten ziyade daha geniş bir yaş aralığına yönelik çalışmaların yürütüldüğü gözlenmektedir. Bununla beraber sadece çalışan ya da çalışmayan birey ayrımı yapmadan; çalışmayan bireylere staj ve istihdam fırsatları, çalışan bireylere ise kendilerini geliştirme ve yeteneklerini artırma imkânları sunan bir anlayış ile hareket ederek hizmet sunulan vatandaşların sayısı artmıştır. Geleceğe ilişkin amaç ve hedefleri bulunan öğrencilere yönelik rehberlik çalışmaları ve onlara psikolojik destek sunulması gibi hizmet sağlayıcıların sunulması insan kaynağının gelişiminde önemli etkisi olabilecektir (Bayansar, 2024, s. 56). Ayrıca Ofis'in gerçekleştirdikleri projelerde sivil toplum kuruluşları, özel sektör kuruluşları, kamu kurumları, vatandaşın da katılımını sağlamak üzere yeni kamu yönetimi anlayışının unsurlarından olan katılımçılık anlayışının yerleşmesini sağlaması bakımından önemli kabul edilebilir. Ofis'in faaliyet raporunda yaptığı çalışmaların daha çok proje geliştirmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Ofis'in 2018-2023 dönemleri arasındaki yaptığı projeler ile daha önceden kalkınma planlarında yer alan insan kaynakları planlamasına ilişkin günümüze kadar amaçlanan fakat uygulama fırsatı bulmayan konuların Ofis ile gerçekleştirilmesi hedeflendiği tahmin edilmektedir (Kılınç, 2020, s. 62). İnsan Kaynakları Ofisi, Türkiye'nin beşeri unsurunu değerlendirmek amacıyla kamu sektörü ya da özel sektör ayrımı yapmadan liyakat kültürünün gelişmesine yönelik kariyer kapısı, uzaktan eğitim kapısı, staj seferberliği, üniveri, dabis, söz yetenekte, kariyer planlama dersi, kamu veri, yetenek her yerde gibi çalışmaların yapıldığı söylenebilir. Ayrıca kamu kurumlarında görev yapan çalışanların aidiyet duygularının ölçülmesi ve gelişime açık yönlerin tespit edilmesine yönelik anketlerin yapıldığı faaliyet raporunda belirtilmiştir (Ün, 2022, s. 469-470).

Ofis'in belirtilen bu olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz olarak değerlendirilebilecek bazı hususlar da dikkat çekmektedir. Ofis'in insan kaynağı planlamasının yaptığı iyileştirme çalışmalarının net bir şekilde değerlendirilmesine yönelik verilerin bulunmaması ya da çok sınırlı olması kurumun amacına ulaşım ulaşıldığının tespitinin yapılamaması karşılaşılan sorun alanlarından birisi olarak değerlendirilebilir (Tahtaloğlu, 2023, s. 782). Bunun yanı sıra Kılınç (2020, s. 63) Ofis'in çalışma alanının kamu yönetimi, özel yönetim, sivil toplum kuruluşlarını kapsayıcı nitelikte olmasının faaliyetlerinin işlevsel olmasını zorlaştıracaklarını akıllara getirebileceğini ifade etmiştir. Tahtaloğlu (2023, s. 782) belirtilen bu olumsuz durumlara karşın İnsan Kaynakları Ofisi'nin Türkiye'nin mevcut insan kaynağının yetkinliklerin tespit edilmesinde ve geliştirilmesinde güçlü bir kurumsal yapıya sahip olduğu çıkarımında bulunmuştur.

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Türkiye'de kamu personel sistemine yönelik politikaların geliştirilmesi konusu uzun yıllar ülkenin gündeminde olan konular arasında gelmektedir. Türkiye'de kamu personel sisteminin tek çatı altında yürütülmesine yönelik ilk düzenleme 1960 yılında Devlet Personel Başkanlığı'nın kurulması olmuştur. Düzenlendiği yıllarda o dönemin koşullarına uygun olarak tasarlanan kurum son zamanlarda fonksiyonu konusunda tartışmalara neden olmuştur. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle beraber kamu personel sisteminin örgütlenmesi konusunda değişiklik yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Devlet Personel Başkanlığı kaldırılarak bütün yetki ve görevleri Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren Çalışma Genel Müdürlüğüne devredilmiştir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine bağlı olarak oluşturulan ofislerden biri olan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kamu personel örgütlenmesinde öne çıkan kuruluştur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi henüz yeni oluşturulan bir sistem olduğu için yapısı, teşkilatlanması ve oluşumu bakımından birtakım aksaklıklar ve olumsuz durumlar olabilir. Türkiye yeni sistemi tecrübe ederek farklı oluşumlara ve kurumların kurulmasına yönelik önümüzdeki süreçlerde adımlar atılması mümkün olabilmektedir. Kamu personel sisteminin örgütlenmesinde önemli bir kurum olarak Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi örgütlenmiştir. Kurumun yasal bakımdan yapısı değerlendirildiğinde ikili bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Kurumun yasal olarak muğlak kabul edilen durumlarının tekrardan gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi kendisinden beklenen faydanın sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde politika kurulları ve ofislerin Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde genel olarak yapısı ve konumu düzenlenmiştir. Politika kurullarının kamu tüzel kişiliği verilmemekle beraber idari ve mali özerlik de verilmemiştir. Cumhurbaşkanına yardımcı bir birim olarak tasarlanmıştır. Ancak ofislerin

daha hızlı ve etkili karar alabilmesi ve en önemlisi de bürokrasiye takılmadan daha yerinde ve ivedi kararların alınmasını sağlamak amacıyla güderek belki de idari ve mali yönden özerk birim olarak tasarlandıkları düşünülebilir. Bu durumda hem yardımcı bir birim olarak hem de idari vesayet denetimine tabi bir birim olarak yapılandırılmış olmaktadır. Ofislerin Türk idare teşkilatındaki var olan belirsizliklerin giderilerek yeniden tasarlanması gerekir. Özellikle de kamu personel sisteminin örgütlenmesi bakımından genel olarak sorumlu tek bir birimin oluşturulması, ikili yapıya yer verilmemesi gerekir. Çünkü kamu personel sisteminin örgütlenmesi ve ülkedeki personel sisteminde yaşanan sorunların tek elden çözüme kavuşturulması gerekir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin kamu politikası konusunda planlama, analiz yapma ve bu konuda proje üretmek amacıyla tasarlandığı şekliyle kendisine verilen sorumluluk kapsamında Türkiye için önemli çalışmaları ve projeleri gerçekleştirdiği görülmektedir. Ofisler, analiz yapmak ve proje üretmek için tasarlandığı için yasadaki kuruluş amacına uygun faaliyetlerin ve projelerin yapıldığı düşünülmektedir. İnsan kaynağının geliştirilmesinde sorumluluk yüklenen Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'ne yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir:

- Kamu personel yönetimi kapsamında mevcut çok aktörlü yapının sadeleştirilerek, aralarındaki görev, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının net bir şekilde çizilmelidir (Kılınç, 2020, s. 64).
- İnsan kaynakları alanındaki yetkinliklerin ortaya konması ve geliştirilmesi amacıyla konu ile ilgili taraflar bilgilendirilmelidir (Tahtaloğlu, 2023, s. 786)
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin kamuoyunda farkındalığının sağlanması amacıyla yazılı ve görsel medya platformlarında daha çok yer almalı, yaptıkları projeler ile ilgili vatandaşları bilgilendirmek için gerekirse mülki idare amirleri ile işbölümü yapılabilir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 147).
- Yeni hükümet sistemi ile insan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda izlenecek politikaların gerçekleştirilmesi amacıyla sadeleşmeye gidilebilir (Acar, 2021, s. 1043).
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi gerçekleştirdiği projeler ile insan kaynağının geliştirilmesine ve yetkinliğine hangi düzeyde katkı sağladığına ve artırdığına ilişkin tespitler yapılmalıdır (Tahtaloğlu, 2023, s. 786)

---

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.

**Çıkar Çatışması**

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Teşekkür veya Destek Beyanı**

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Yazar Katkıları**

Yazar çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

---

## Kaynakça

- Acar, O. K. (2021). Devlet personel başkanlığından cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisine: Kamu personel yönetiminde örgütsel değişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 1026-1046. <https://doi.org/10.17755/esosder.556676>
- Akman, E. (2019). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu politikası aktörleri. *PRADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 15(1), 35-54.
- Bayansar, R. (2024). Türk kamu personel yönetimi ve cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisinin beşeri sermayeye etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 35-60.
- Boyalı, H. & Gümüş, K. (2022). Bürokrasi ve siyaset ilişkisinin parlamenter sistem ile cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi özelinde analizi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55), 232-247. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1111869>
- Demirel Değirmenci, S. (2021). İstihdam Yönetiminin Yeni Şekli; Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi.

- Demirelli, L. & Aydın, R. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde Türk kamu personel yönetiminin örgütlenmesi. *Yasama Dergisi*, (42), 49-96.
- Dinç, Y. D. & Atmaca, Y. (2023). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu politikası sürecinin yeni aktörleri: Politika kurulları ve ofisler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 76, 126-148. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1202489>
- Erciyas, S., K., (2013). Kamu yönetiminin yeniden yapılanması çerçevesinde devlet personel başkanlığına yönelik bir çözümleme [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Erol, Ö. F. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde cumhurbaşkanlığı politika kurulları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 107-130. <https://doi.org/10.33433/maruhad.725877>
- Esen, E. & Kalağan, G. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde merkezi idarenin dönüşümü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(Ek), 260-277. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.754765>
- Fanid, N. A. & Akman, F. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin idari teşkilatlanma üzerine etkisi. *Journal Of Civilization Studies*, 6(2), 31-51. <https://doi.org/10.52539/mad.995929>
- Güler, T. (2018). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ve kamu yönetimine etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 299-322. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.443821>
- Kara, B., (2006). Türkiye’de personel reformu çalışmalarının altyapısı: 1930-60 yılları arasında yabancı uzmanların kamu yönetimine ilişkin hazırladıkları raporlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (2), 149-162.
- Kılınç, E. İ. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu personel yönetiminin kurumsal görünümü. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2), 50-65.
- Kırışık, F. & Öztürk, K. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle kamu yönetiminin geliştirilmesi. *Adalet Dergisi*, (65), 167-200.
- Mercimek, Ş. (2018). Bürokratik vesayet anlayışına cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin etkisi. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 131-149. <https://doi.org/10.46452/baksoder.497976>
- Mihçioğlu, C. (1987). Devlet Personel Dairesi’nin kuruluş yılları: anımsamalar, düşünceler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 42(1).
- Nacak, O. (2021). Cumhurbaşkanlığı ofislerinin yapısına ilişkin değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1023-1041. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.893446>
- Ocak, K. (2019). Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile idari vesayet yetkisi düzenlenmesinin bir örneği olarak cumhurbaşkanlığı ofisleri. *Anayasa Yargısı*, 36(1), 163-193.
- Örselli, E., Babahanoğlu, V. & Bilici, Z. (2018). Kamu politikalarında yeni aktörler: cumhurbaşkanlığı politika kurulları ve ofisleri. *Turkish Studies*, 13(30), 303-318. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14641>
- Özdemir, A. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilatına getirdiği yenilikler. *Journal Of Academic Value Studies*, 7(3), 284-297. <https://doi.org/10.13934/1999.393>
- Öztürk, N. K. & Tozak, E. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde cumhurbaşkanının konumu ve kamu politika yapım sürecine etkisi. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 52-77.
- Sobacı, M. Z., Miş, N. & Köseoğlu, Ö. (2018). Türkiye’nin yeni yönetim modeli ve cumhurbaşkanlığı teşkilatı, *SETA Perspektif*, 206, 1-6.
- Tahtaloğlu, H. (2023). Yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespiti ve geliştirilmesinde cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle gelen kurumsal girişimler. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), 771-790. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1133339>
- Turan, M. (2018). Türkiye’nin yeni yönetim düzeni: cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 42-91.

- Ün, L. (2022). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesinin uygulanmasını denetleyici kurumların rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 459-475. <https://doi.org/10.18506/anemon.1056000>
- Yıldız, G. (2019). Devlet Memurları Kanunu: Türk kamu personel rejimi için bitmeyen tartışma. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 413-437.