

# İSPANYA VE TÜRKİYE'DE DEVLET MEMURLUĞU: "EMPLEADO PÚBLICO" VE "DEVLET MEMURU" KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Civil Servants in Spain and Türkiye:  
A Comparative Analysis of "Empleado Público" and  
"Devlet Memuru"

Halil Ceyhun ÜSTÜNDAĞ\* - Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN\*\*

Geliş Tarihi: 09.10.2025 | Yayına Kabul Tarihi: 30.12.2025

## Öz

Kamu hizmetlerinin uygulayıcısı konumunda bulunan kamu personeli, söz konusu hizmetlerin sağlıklı ve etkili biçimde vatandaşlara ulaşmasını sağlayan başlıca aktörlerdir. Zira kamu personelinin özlük işlemlerine dair hayata geçirilen düzenlemelerle beraber onların işleyiş mekanizması ve sunmuş oldukları hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilenmektedir. Kamu personeline dönük hukuki düzenlemeler ise, ülkelerin tarihsel süreçte yaşamış başta siyasi, ekonomik, sosyal ve hukuki

## Abstract

Public employees, who are the implementers of public services, are the main actors ensuring that these services reach citizens in a healthy and effective manner. Indeed, the regulations implemented regarding the personnel affairs of public employees directly affect their operational mechanisms and the quality of the services they provide. Legal regulations concerning public employees are a product of the political, economic, social, and legal transformations that countries have undergone throughout their history. Within

\* İçişleri Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, [halil\\_ceyhun@hotmail.com](mailto:halil_ceyhun@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-3424-935X.

\*\* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, [kamil.bilgin@hbv.edu.tr](mailto:kamil.bilgin@hbv.edu.tr), ORCID: 0000-0001-5715-5466.

dönüşümlerin bir ürünüdür. Bu çalışma kapsamında, Fransız yönetim anlayışından etkilenen İspanya ve Türkiye'nin yürürlükte olan kamu personel sistemleri; son iki yüz yıllık tarihsel perspektiften hareket ederek, anayasal düzeyden ve kamu personel yönetiminden sorumlu kurumlar bakımından ele alınmış ve asıl olarak İspanya Kamu Personeli Temel Kanunu ile Türkiye'deki Devlet Memurları Kanunu üzerinden irdelenmiştir. Bu kapsamda, anılan kanunlardaki benzerlik ve farklılıklar üzerinden söz konusu ülkelerin kamu personeline yönelik bakış açıları üzerinde durulmuştur. Çalışmada nihai olarak, iki ülkenin Fransız sisteminden etkilenmesine rağmen, kamu personel sistemleri açısından aynı doğrultuda ilerlemedikleri ve İspanya'nın değişik açılardan Türkiye'den farklı bir kamu personel sisteme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İspanya Kamu Personel Sistemi, Türk Kamu Personel Sistemi, Devlet Memuru, Empleado Público, Personal Funcionario.

the scope of this study, the current public personnel systems of Spain and Türkiye, which have been influenced by the French approach to administration, are examined from a historical perspective covering the last two hundred years, focusing on the constitutional level and the institutions responsible for public personnel management and the study primarily analyzes The Basic Statute of Public Employees in Spain and The Civil Servant's Act in Türkiye. In this context, the perspectives of the countries in question towards their public personnel are examined through the similarities and differences in the aforementioned laws. Ultimately, the study concluded that although both countries were influenced by the French system, they did not progress in the same direction in terms of public personnel systems, and that Spain had a public personnel system that differed from Türkiye's in various respects.

**Keywords:** Spanish Public Personnel System, Turkish Public Personnel System, Civil Servant, Empleado Público, Personal Funcionario.

## GİRİŞ

Kamu personelinin görevlerini hukuk düzeni çerçevesinde sadece kamu yararını önceleyerek uygulamasını amaçlayan kamu personel kanunlarının önemi, geçmişten günümüze kadar artarak devam etmektedir. Nitekim bu kanunlar, yaşanan tarihsel, yönetsel ve kültürel dönüşümler neticesinde, İspanya'da olduğu gibi devlet yapısındaki değişimlerden doğrudan etkilenmektedir. Nitekim 1978 İspanya Anayasası'nın kabulü ile birlikte İspanya'da merkezîyetçi yönetim anlayışından âdem-i merkezîyetçi bir anlayışa doğru evrilme yaşanmış ve kamu hizmetlerinin yerel düzeyde daha fazla sunulmasına neden olmuştur. Bu durumun yansıması ise, zaman içerisinde İspanya'da kamu personeline yönelik düzenlemelerde, 170 yıldır devam eden katı Fransız merkezîyetçiliği terk edilerek, daha yumuşatılmış bir anlayışa geçilmesi olmuştur. Kamu personeline yönelik İspanya'da 1984, 2007 ve son olarak 2015 yılında çıkarılan düzenlemeler, yaşanan bu dönüşümün örnekleri olmaktadır.

İspanya Kamu Personeli Temel Kanunu içerisinde barındırdığı çalışma modelleriyle çağın gereklerini karşılayan bir düzenleme olmuştur. Türkiye'de ise, kamu

personeline ilişkin temel düzenleme olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, çıkarıldığı 1965 yılına kadar Osmanlı Devlet anlayışından gelen merkezîyetçi yaklaşımın kümülatif bir tezahürü olmuştur.

İspanya'dan çok daha önce demokratik bir idareye sahip olan Türkiye Cumhuriyeti, cumhuriyet tarihi boyunca sadece 1926 (Memurin Kanunu) ve 1965 yıllarında olmak üzere iki tane devlet memurları kanunu çıkartabilmiştir. Küresel ölçekte sürekli olarak bir değişimin yaşandığı günümüzde, Türkiye'nin 1965 yılından bu yana yürürlükte olan bir kanunla hareket etmeye çalışması kamu personelinin sunmuş olduğu hizmetlerin niteliğini düşürürken; İspanya gibi kamu personeline yönelik düzenlemeleri çağa ayak uyduran devletlerle rekabette geride kalmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, Fransız yönetim yapısını benimseyen ve çağın şartlarına uygun kamu personel kanununa sahip İspanya ile pek çok değişime karşın 60 yıldır yürürlükte olan Türk kamu personel sisteminin, kamu personel yönetimine yönelik anlayışları açısından karşılaştırmanın ilgili çevrelere katkısı yararlı görülmüştür.

Bu çalışma kapsamında öncelikle, İspanya'nın siyasi ve idari yapısı açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından İspanya'nın ve Türkiye'nin kamu personel sistemlerinin geçirmiş olduğu tarihsel dönüşüm 19. yüzyıldan itibaren ele alınmıştır. Sonrasında anılan ülkelerde kamu personel sistemlerinin anayasal çerçevesi çizilmiş ve kamu personel yönetiminden sorumlu kurumlar değerlendirilmiştir. Çalışmanın esasını ise, İspanya Kamu Personeli Temel Kanunu ile Türkiye Devlet Memurları Kanunu arasında kamu personeli çeşitleri, işe alınma ve atanma şartları, hakları, yükümlülükleri, sınıflandırması, terfii, disiplin uygulamaları, performans ve ödüllendirmesi üzerinden karşılaştırması oluşturmıştır. Ayrıca her bölümün sonunda, çalışmayı anlamsal olarak güçlendirebilmek adına SWOT Analizi (Güçlü Yönler [Strenghts], Zayıf Yönler [Weakness], Fırsatlar [Opportunies] ve Threats [Tehditler]) yöntemi kullanılmıştır.

## 1. İSPANYA'NIN SİYASİ VE İDARİ YAPISI

48,3 milyon nüfusa (World Bank, 2024) ve 505.989 kilometrekarelik bir toprak parçasına sahip olan İspanya, İber Yarımadası'ndaki anakarası haricinde, Balear ve Kanarya Adaları ile Kuzey Afrika'daki Ceuta ve Melilla şehir yerleşimlerinden meydana gelmektedir. İspanya 15. yüzyılın sonlarında, tek bir krallık etrafında birleşmesine rağmen, bu birleşme çeşitli krallıkların ve bölgelerin bir araya gelmesinin bir sonucudur. Bu durum önemli coğrafi farklılıklara sahip kurucu unsurların, kendilerine özgü farklı dilleri de dahil olmak üzere, güçlü kültürel kimliklerinin günümüzde de yansımalarının görülmesine neden olmuştur (Laborda, vd., 2023: 342). Bu tarihsel mirasın da etkisiyle İspanya, General F. Franco'nun 1975'teki ölümünün ardından, 20. yüzyılın son çeyreğinde dünyanın en merkezîyetçi ülkelerinden biri olmaktan çıkmış, en merkezîyetçi olmayan ülkelere biri haline gelmiştir (Laborda, vd., 2023: 342).

1978 yılında kabul edilen İspanya Anayasası'na göre, İspanya parlamenter monarşi yönetimine sahip bir devlettir (md.1). İspanya'da kralın yetkileri büyük ölçüde sembolik olmasına rağmen kral devletin başı, uluslararası ilişkilerde devletin en yüksek

temsilcisi ve silahlı kuvvetlerin başkomutanıdır (Viguera ve Carr, 2025). İspanya'da Cortes Generales olarak bilinen yasama organı, iki alt meclisten meydana gelmektedir. Daha fazla yetki sahibi meclisin alt kanadı Temsilciler Meclisi (Congreso de los Diputados) ve üst kanadı ise Senatodur (Senado). Temsilciler Meclisi, genel oy ile dört yıllık görev süresi için seçilen 350 üyeden oluşmaktadır (La Moncloa, 2025). Senato, anayasada "bölgesel temsil meclisi" olarak tanımlanmaktadır, ancak senatörlerin sadece beşte biri özerk toplulukların temsilcisi olarak seçilmektedir. Geri kalan senatörler ise 47 anakara ilinden (her ilin dört senatörü bulunmaktadır), adalar (en büyük üç adanın dörder, daha küçük olanların ise birer senatörü bulunmaktadır) ile Ceuta ve Melilla'dan (her birinin iki senatörü bulunmaktadır) seçilmektedir (La Moncloa, 2025). Yürütme organı ise, kral tarafından atanan başbakan ve diğer bakanlardan oluşmaktadır. Yürütme organı, savunma ve ekonomi politikaları dahil iç ve dış politikayı uygulamaktan sorumludur. Aynı zamanda, hükümet yasama organına karşı sorumludur ve bu nedenle Temsilciler Meclisinde çoğunlukta olan partinin adayı genellikle başbakan seçilmekte ve başbakan güvensizlik oyuyla da başbakan düşürülebilmektedir (Viguera ve Carr, 2025).

İspanya'nın yönetim yapısı yüksek düzeyde âdem-i merkeziyetçiliğe sahip, yarı federal bir sistem olarak düşünülebilir (Parrado, 2018: 977). 1978 İspanya Anayasası, İspanya'yı meydana getiren etnik gruplar ile bölgelerin özerkliğini tanımakta ve haklarını güvence altına almaktadır. Anayasa'nın 143-158. maddeleri bölgelerin özerkliğini düzenlerken bu düzenlemenin dışında 17 özerk topluluğun her birinin kendisine ait özerklik kanunu bulunmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2025). Özerk toplulukların her birinin kendi yasama meclisleri ile hükümet organları bulunmakta ve bu nedenle yönetsel işleyişleri de ise farklılaştırmaktadır (La Moncloa, 2025). İspanya'da devlet ile özerk topluluklar arasındaki görev dağılımı ise, temel olarak İspanya Anayasası ile düzenlenmiştir. Bu bağlamda merkezi yönetim tüm İspanyol halkını ilgilendiren; savunma, uluslararası ilişkiler, adalet, ulusal polis, medeni, ceza, iş ve ticaret mevzuatı, gümrük, dış ticaret, finansal sistem düzenlemesi, ekonomik faaliyetlerin genel planlaması ve genel kamu maliyesi hususlarından sorumludur (Laborda, vd., 2023: 346). Özerk topluluklar ise, tüm seviyelerde eğitim (ilkokul, lise ve üniversiteler), sağlık, tarım, sanayi, enerji ve madencilik, çevre, turizm ve iç ticaret, sosyal hizmetler, tarihi ve sanatsal mirasın korunması ve kendi bölgesinin dilinin korunması, konut ve bölgesel düzenleme, bölgesel altyapılar, özerk topluluk içindeki otoyollar ve demiryolları, spor limanları ve spor havaalanlarından sorumludur (Laborda, vd., 2023: 346). Özerk topluluklar, ekonomik ve mali yönetim açısından kendi yıllık bütçelerini onaylayabilme, ek vergiler, vergi oranları ve ek ücretler yoluyla kendi kaynaklarını oluşturmak gibi ekonomik özgürlüğe sahiptir (La Moncloa, 2025).

İspanya'nın siyasi ve idari yapısına SWOT Analizi açısından yaklaşıldığında İspanya'nın güçlü yönü; yönetim yapısının 1978 yılında kabul edilen İspanya Anayasası ile merkeziyetçi devlet geleneğinden çıkarak âdem-i merkeziyetçi bir yapıda olması ve böylece yerel düzeyde hizmetlerin ihtiyaçlar çerçevesinde ve esnek biçimde giderilmesidir. Bu kapsamda, en üst hukuki norm olan İspanya Anayasası'nda merkezi yönetimle özerk topluluklar arasındaki yönetsel sınır belirtilmiştir. Zayıf yönü olarak anılan görev dağılımında bazen kamu hizmetini yürütecek kurumun sorumluluğunun

net şekilde belirlenememesi ve İspanya'nın refah seviyesinin yüksek olduğu özerk bölgelerde kamu hizmetlerinin refah düzeyinin daha düşük olduğu bölgelere göre daha iyi ve kaliteli sunulabilmesi ihtimalidir. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na üye olan İspanya'nın hizmetlerin, halka en yakın ve en uygun şekilde sunulması anlamına gelen "*hizmette yerellik*" ilkesi doğrultusunda özerk yönetimler tarafından sağlanması vatandaşların hizmette memnuniyetini ve kalitesini arttırabilme imkanını sağlayabilmesi (Ersay ve Akgün, 2025) önemli bir fırsattır. Tehditler ise, özerk toplulukların kendi kanunlarının bulunması dolayısıyla onların özerklik derecesini ve mali kaynaklarına bağlı olarak yönetimin merkezi yönetimle ilişkilerinde Bask Bölgesi örneğinde olduğu gibi sıkıntılara yol açabilmesidir. Bunun yanında, bir diğer tehdit ise merkezi ve yerel yönetimler arasında yeknesak bir yönetimin olmamasının özellikle merkezi hükümet ve özerk topluluklar arasındaki bürokratik süreçlere zarar verebilmesidir.

## 2. İSPANYA KAMU PERSONEL SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Bu başlık altında önce konuya tarihsel bakış, daha sonra da anayasal açıdan devlet memurluğu üzerinde durulmuş ve son olarak SWOT analiziyle yapısal bir değerlendirmeye gidilmiştir.

### 2.1. Tarihsel Süreci

1808 tarihli İspanya Bağımsızlık Savaşı, İspanya'nın Fransa'ya karşı askerî açıdan ülkenin kaderini değiştirecek derecede önemli bir zafer olmasına karşın, bu tarihten itibaren İspanyol yönetim sisteminin Fransız yönetim sisteminin etkisi altına girmesine neden olmuştur. Nitekim başta kamu yönetimi sistemi, idare hukuku ve kanun yapma usulleri olmak üzere pek çok alanda bu etki hissedilmiştir. Fransız yönetim sisteminin öne çıkan başlıca özelliği olarak merkeziyetçilik, artık İspanyol yönetim sisteminin de temel unsurlarından birisi haline gelirken, bu nedenle kamu personelini de dönemin siyasi çekişmelerinden uzak tutulmaya çalışılmıştır (Alba ve Navarro, 2011: 783). İspanya'da, Fransız Devrimi ilkelerinden esinlenilerek oluşturulan 1812 tarihli Cadiz Anayasası ile idare hukukunun temelleri atılmış, 1834 tarihli İspanya Anayasası (La Constitution Espagnole) ile güçler ayrılığı ve görevlerin hiyerarşik olarak bölünmesine dayanan daha somut ve tutarlı bir yönetim sistemi oluşturulmuştur.

İspanya'nın kamu personel sistemi, 19. yüzyıl boyunca idari yaşamın yoğun bir şekilde siyasallaştırılması ve kamu pozisyonlarının iktidarı ele geçirenler için ganimet olarak kullanılması nedenleriyle ortaya çıkan kamu hizmetlerinde çalışan personelin kalıcı olmamasına yönelik durumun (ünlü ve yaygın olarak istismar edilen işten çıkarmalar sorunun) çözümü amacıyla çıkarılan kanuni düzenlemeler etrafında şekillenmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak López Ballesteros'un 1827 ve 1828 tarihli Kraliyet Kararnameleriyle, Maliye Bakanlığı Sekreterliği personelinin kariyerleri ve maaşları düzenlenmiştir. Ancak kamu personel sistemine ilişkin ilk genel düzenleme, 1852 tarihli Kraliyet Kararnamesi ile çıkarılan Bravo Murillo Kanunu olmuştur (Círculo Cívico De Opinión, 2022: 6). Anılan kanunda, maaşlarına göre kamu personeli sınıflandırılarak onların idari bakımdan kariyerleri tespit edilmiş, kamu hizmetine erişimi, terfileri ve atamalarına yönelik ilk düzenlemelere yer verilmiş; görevleri belirlenmiş ve bunları

uygulamak için uygun disiplin sistemi meydana getirilmiştir (Círculo Cívico de Opinión, 2022: 6). Ancak bu kanun, uygulamada *Empleado público* için genel bir düzenleme olma amacını gerçekleştirememiş, bunun yerine her bakanlığın kendi düzenlemelerine atıfta bulunarak genelden ziyade özel uzmanlaşmış devlet memurluğunun gelişmesini teşvik etmiştir (Macho, 2025: 261).

İspanya'da 20. yüzyılda kamu personeline yönelik gerçekleştirilen düzenlemelerden birisi 1918 tarihli Maura Kanunu'dur. Söz konusu kanun, tüm memurluğu tek tipleştirmeye çalışmış, ancak genel kuralların uygulanmadığı özel memurların muhalefeti nedeniyle başarısız olmasına rağmen, memuriyete alımlarda liyakate dayalı sistemini getirmiş ve ganimet sistemini ortadan kaldırmıştır (Parrado, 2020: 193). 1964 yılında çıkarılan Devlet Memurları Kanunu ise, *Empleado público*'ların kamu yararından ziyade uzmanlaşan kurumların veya memur gruplarının kendi çıkarlarına (maaşlar, mesleki sınıflandırma, terfiler vb.) yönelik korporatizm yerine ve bürokratik etkinsizliğe karşı bazı örgütsel değişiklikler yapmayı amaçlamış, devlet memuriyetinin genel hattını çizmiş ve Kamu Hizmeti Genel Müdürlüğü gibi koordinasyon kurumları oluşturmuştur. Ancak kanun, statükonun korunmaya çalışıldığı bir rejim General F. Franco Dönemi'nde (1939- 1975) çıkarıldığı için pek de yenilikçi bir kanun olamamıştır. 1978 tarihli İspanya Anayasası'nın yürürlüğe girmesinin ardından kamu personeline yönelik; kanuni olarak 1984 ve 2007 yıllarında düzenlemeler yapılmışken, son düzenleme ise, bu çalışma kapsamında ele alınacak olan 261 sayılı ve 31 Ekim 2015 tarihli "Kamu Personeli Temel Kanunu" (Estatuto Básico del Empleado Público) olmuştur (Macho, 2025: 261).

1978 Anayasası ile Anayasa'daki İspanya yönetim sistemindeki değişikliklerle birlikte, yerel yönetimleri daha fazla önceleyen bir sistem tercih edilirken; bu çerçevede kamu hizmetleri merkezi yönetimle ilgili olmayan bölgelere ve belediyelere doğru kaymıştır. Yerel düzeydeki *Empleado público* sayısı da merkezi idaredeki *Empleado público* sayısından çok daha fazla olmuş ve merkezi idaredeki *Empleado público*'ların konumu hukuki ve mali kontrol ile sınırlı kalmıştır (Parrado, 2020: 192).

İspanya ile benzer zaman diliminde, Türkiye Cumhuriyeti kurulmadan önce Osmanlı Devleti'nde devletin merkezi yönetim ve kamu personel sistemi de 1860'lı yıllardan itibaren, İspanya'ya benzer şekilde, Fransız yönetim şekli örnek alınarak inşa edilmiştir (Eryılmaz, 2012: 294-295). Tanzimat Dönemi'nden (1839-1876) itibaren bürokrasinin temel önceliği merkezi yönetimin gücünü ülkenin her köşesine doğru genişletmek olmuş ve bu kesim memuriyette maaşa bağlı bir meslek grubu olmuştur (Fidan, vd., 2021: 23). Tanzimat Fermanı ile getirilen can ve mal güvencesinin bürokratlara yansması ise, siyasi otorite karşısında endişe duymayacakları bir hayat ve hizmet fırsatının onlara sunulması olmuştur.

Tek Parti Dönemi'nde (1923-1946) Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı Devleti'nden kendisine kalan bürokratik geleneği sürdürmüş ve Batı'yı örnek alan modernleşme hareketlerine devam etmiştir. Tek Parti Dönemi bürokratları yer aldıkları ekonomik, sosyal ve kültürel faaliyetleri ile birlikte siyasi olarak doğrudan karar alma mekanizmalarında rol oynamıştır (Eryılmaz, 2012: 297). Türk modernleşmesinin kurucu unsuru olan bürokratlara yönelik olarak ise 1924 Anayasası'nda ismen bahsedilmese

de çıkarılacağı ifade edilen kanun kapsamında önce 1926 yılında 788 sayılı Memurin Kanunu çıkarılmıştır. Sonrasında ise 1929 yılında 1452 sayılı yasayla sivil personele ve 1453 sayılı kanunla ise, askeri personele dönük düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Öktem, 1992: 87). Memurin Kanunu, memurların kariyer sistemi, sınavlar, görevde yükselme gibi hususların yanı sıra, memurları devletin bir ajanı olarak nitelendirirken, sınıflandırma sistemini getirmemiştir (Göküş, 2000: 27). Ayrıca, kanunda görülen eksiklik nedeniyle 1939 yılında çıkan 3656 sayılı "*Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun*" ile memurların maaşlarına ilişkin başlıca unsurlar getirilmiştir.

1946 yılında Türkiye'de çok partili siyasi sisteme geçiş yaşanan dönemde bürokrasi ülke yönetiminde cumhuriyetin kuruluşundaki ağırlığını kaybetmeye başlamış, bürokratların; parlamento içerisindeki sağlam konumları ve siyasal elitlerle olan güçlü bağları kayba ve genel olarak ise onların nüfuzları, statüleri, saygınlıkları ve gelirleri erozyona uğramıştır (Özbudun, 1995:17; Aktaran: Göküş, 2003: 43). 1961 Anayasasında, memurlarla ilgili yer alan hükümlerin kapsamı genişletilerek memurların; seçimlerde ne tür koşullarda yer alabileceği, hangi görevleri yürütebileceği, özlük haklarına ilişkin düzenlemeler yapılabileceği, siyasi partilere ve sendikaya üyeliği ile vatandaşlar arasında bir ayırım yapamamasına dair hükümlere yer verilmiştir (Bkz. Md.68, 69, 117, 118, 119).

1960-1982 arası dönemde, 1965 yılında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çıkarılmıştır. Kanunda sınıflandırma, kariyer (Bkz. Albayrak, 2016) ve yeterlik ilkeleri üzerinde odaklanılmış, temel ilkeler, istihdam biçimleri, ödev ve sorumlulukları, yer değiştirme, çalışma saatleri ve görevin sona ermesi gibi farklı konular yer almıştır. 1950'li yıllarda hazırlanan *Neumark Raporu*, *Barker Raporu*, *Martin-Cush Raporu*, *Gruber Raporu*, *Baade Raporu* ve *Chailloux- Dantel Raporları* gibi reform çalışmalarının etkisine karşın; Kanunun, hazırlanma aşamasında bilgi, uzmanlık ve tecrübe eksikliğiyle meydana getirilmiş, kanunda memurlarla ilgili problemin sadece ücret olduğu varsayılmış ve kamuoyunun görüşleri de yer almamıştır (Öktem, 1992: 96).

## 2.2. İspanya Anayasası'na Göre Devlet Memurluğu

1978 yılında kabul edilen İspanya Anayasası'nın 1.maddesinde, İspanya'nın demokratik bir devlet olduğu ortaya konularak, eşitlik ilkesi bağlamında bu madde kamu hizmetine girmede ve erişim hakkını tesis ettiği şeklinde geniş biçimde yorumlanabilmektedir (Macho, 2025: 262). Anayasa'nın 103. maddesinde, *Empleado público*ların statüsünden, liyakat ve yetenek ilkelerine göre memuriyete kabul edilişlerinden, sendikaya üye olma hakkının kullanılmasındaki özel koşullardan, kamu hizmetlerinin tarafsız bir biçimde sunulmasındaki garantilerin bir kanunla oluşturulacağından bahsedilmektedir (23.md) Buna göre günümüzde Kamu Personeli Temel Kanunu, Estatuto Básico del Empleado Público'dur. Anayasanın 149.maddesinde ise, merkezi hükümetin yine *Empleado público*lar için kanun çıkaracağı, özerk bölgelerinde bu kanuna aykırı olmamak üzere kendi kanunlarını çıkarabileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda, 2021 yılında Valensiya Özerk Topluluğunun Kamu Hizmeti Kanunu'nu çıkarılmıştır (Macho, 2025: 263).

Öncelikle 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası memurlara ilişkin olarak, İspanya Anayasası'na göre çok daha fazla hüküm içermektedir. Anayasa'nın en başta 128 ve 129 olmak üzere 33, 39, 40, 51, 53, 68, 70, 71, 76, 86 ve 121. maddelerinde, memurlarla ilgili hükümler yer almaktadır. Çalışmanın kapsamı gereği 1982 T.C. Anayasası'nın 128. ve 129. maddelerinde olmak üzere memurlara ilişkin temel çerçeve çizilmiş ve onlara yönelik düzenlemelerin kanunla yapılacağı belirtilmiştir. Oysa 657 sayılı DMK, bu anayasa öncesinde çıkartılmıştır. T.C. Anayasası'nda, İspanya Anayasası'ndan farklı olarak, kamu görevlisi memurun ötesinde daha geniş yorumlanarak, diğer kamu görevlilerini de içerisine alacak şekilde ifade edilmiştir.

### **2.3. İspanya'da Devlet Memurlarına İlişkin Kurumsal Yapı**

İspanya'da kamu personeline ilişkin ulusal düzenlemelerden sorumlu bakanlık, *Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmeti Bakanlığı*nda doğrudan Bakana bağlı olan Kamu Hizmeti Devlet Sekreterliği'dir (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2025). 29 Aralık 2023 tarihli ve 1230 sayılı Kraliyet Kararnamesi'ne göre Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmeti Bakanlığı, kamu yönetimi, kamu hizmeti ile kamu yönetişimi alanlarında hükümet politikasının önerilmesi ve uygulanmasından sorumlu olduğu ve Kamu Hizmeti Devlet Bakanlığına da söz konusu görevlerin verildiği ifade edilmiştir.

Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmeti Bakanlığı dışında ulusal düzeyde kamu personeline ilişkin çalışan diğer bir kurum ise, Kamu Yönetimi Sektörel Konferansına bağlı olarak kurulan ve genel devlet yönetimi kapsamındaki insan kaynakları politikası yönetim organları, özerk topluluklar ile Ceuta ve Melilla Şehirleri'nin başkanları ve İspanyol Belediyeler ve İller Federasyonu tarafından belirlenen yerel yönetim temsilcilerinden oluşan "*Kamu İstihdam Koordinasyon Komisyonu*"dur. Bu kurum, kamu istihdamındaki profesyonel kariyer, eğitim veya hareketlilik gibi alanlarda ortak sorunları çözmek için tüm kamu idareleri arasındaki iş birliğini arttırmayı hedeflemektedir (EUPAN, 2020: 10).

Türkiye'de İspanya'dan farklı olarak, kamu personeline ilişkin merkezi olarak düzenleme gerçekleştirecek bir kurum (Devlet Personel Başkanlığının kapatılması sonrası) bulunmamakta; bu alandaki yetkili kurumlar ve görevleri dağınık bir yapı arz etmektedir. Zira bu yetki Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı-Çalışma Genel Müdürlüğü, Cumhurbaşkanlığı-Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü ile Hukuk ve Mevzuatı Geliştirme Genel Müdürlüğüne verilmiştir (Kılınç, 2020: 58-61).

SWOT Analizi açısından İspanya'nın güçlü yönleri olarak; İspanya Kamu Personeli Temel Kanunu'nun 2015 yılında çıkarılmasının çağrı daha fazla yakalayan bir düzenleme olması, özellikle 1978 İspanya Anayasası ile birlikte devlet yapısında ve bunun bir tezahürü olarak personel sisteminde katı Fransız merkezîyetçiliği yerine daha esnek bir yönetim anlayışına geçilmesi ve kamu personeline yönelik ülke çapındaki düzenlemelerde belirli bir standardın sağlanabilmesi adına Kamu Hizmeti Sekreterliği ve Kamu Hizmeti İstihdam Komisyonu gibi yapıların bulunması gösterilebilir. Türkiye'nin güçlü yönleri ise, Osmanlı'dan bu yana devam eden bürokrasi geleneğinin bulunması ve 1982 Anayasa'da memurlarla ilgili çok sayıda hükme yer verilmesi sonucu, devlet memurlarının anayasal düzlemde konumunu güçlendirmesi gelmektedir.

SWOT Analizi açısından İspanya'nın zayıf yönü olarak, *Empleado público*'nın merkezi düzeydeki yetki ve kapasitesinin azaltılmasıyla özerk topluluklardaki *Empleado público*'nın hatalı uygulamalarına yönelik denetim yetkilerinin sınırlandırılması gösterilebilir. Türkiye'nin zayıf yönü ise, 1965 yılından bu yana yürürlükte olan DMK'da çağın gereklerine uygun düzenlemelerin yetersiz kalışıdır. Tehdit ise Türkiye'de, farklı kurumlardaki kamu personeline yönelik düzenlemelerin, İspanya'nın aksine dağınıklığı uygulamada da dağınıklığa yol açmaktadır. Ayrıca her iki ülkedeki tarihsel düzenlemeler düşünüldüğünde; İspanya'da merkezîyetçilik eğilimi azalmasına rağmen, Türkiye'de bu eğiliminin artması, "bürokratik hantallığa" ve "hizmetin ihtiyaçlar doğrultusunda sunulmasına" engel olabilmektedir.

SWOT Analizi'ne göre İspanya'da fırsatlar, özerk toplulukların kendi kanunlarını çıkararak (Örneğin Valensiya Özerk Topluluğunun Kamu Hizmeti Kanunu), yerel yönetim birimlerinin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmesine yardımcı olabilesidir. Ayrıca kamu personeline yönelik olarak oluşturulan *Kamu İstihdam Koordinasyon Komisyonu*, farklı hizmet birimleri arasında diyalogu ve iş birliğini güçlendirmesi açısından iyi bir fırsat sunmaktadır. SWOT Analizi'ne göre Türkiye'deki fırsatların başında, her ne kadar çerçeve bir DMK olsa da hakim ve savcılar, akademisyenler ile askerler için DMK'dan farklı özel hukuki düzenlemelere gidilebilmiş olması gelmektedir. Böylece kendine özgü özellikleri nedeniyle, bazı meslekler için özel mevzuatın oluşturulabileceği görülmektedir.

SWOT Analizi bakımından tehdit olarak İspanya'da özerk bölgelerin, kamu personel kanunlarını yerel ihtiyaçlar doğrultusunda kendilerinin hazırlamasına rağmen, uygulamada ve kalitede yaşanabilecek sorunlarla karşılaşılabilmesidir. SWOT Analizi'ne göre Türkiye açısından tehditlerin başında ise, DMK'nın çağın gereklerine uygun olmayan ve küresel ölçekte çalışma modellerine uyum sağlayamaması sonucu verimsizliğe yol açması gelmektedir. Ayrıca kamu personel rejiminden sorumlu bir kurumun bulunmaması (kapatılan Devlet Personel Başkanlığı gibi), hem kamu kurumları arasında kamu personel rejimindeki uyumsuzların üst otorite tarafından çözümünü, hem de küresel ölçekte güncel gelişmelerin takibini zorlaştıran bir tehdit şeklinde görülebilir.

### **3. İSPANYA KAMU PERSONELİ TEMEL KANUNU (*Estatuto Básico Del Empleado Público*)**

İspanya'da tüm kamu idarelerindeki kamu görevlilerine uygulanan genel personel düzenlemesi, 2015 tarihli ve 261 sayılı "*Kamu Personeli Temel Kanunu*"dur (*Estatuto Básico del Empleado Público* [EBEP]). Bu kanuna aykırı olmamak üzere, ayrıca gerek merkezi idarede çalışan kamu personeline, gerekse özerk topluluklarda çalışan kamu personeline yönelik farklı düzenlemeler de yapılabilmekte; genel kamu personeli düzenlemesiyle uyumlu olmayan işlevleri yerine getirenler için özel düzenlemelere de izin verilmektedir (EBEP, md.4). Buna örnek olarak EBEP 2.maddede belirtildiği üzere, kamu hizmetlerinin bir parçası olarak, faaliyetlerinin doğası gereği veya yürüttükleri yer nedeniyle bir dereceye kadar araştırma, sağlık ve eğitim personeline özel düzenlemeler de bulunmaktadır (EUPAN, 2020: 18).

İspanyolcada devlet memuruna karşılık olarak "*Empleado público*" ya da "*Personal funcionario*" kullanılmıştır. Çalışmada bundan sonra kanundaki maddelere bağlı olarak "*Empleado público*" tercih edilecektir. Kanun amaç ve uygulama alanı, kamu personeli hakları, yükümlülükler ve davranış kuralları, hizmet ilişkisinin kazanılması ve kaybedilmesi, mesleki faaliyetlerin düzenlenmesi, idari durumlar disiplin rejimi ve kamu örgütleri arasındaki iş birliği olmak üzere 8 başlık ve 100 maddeden oluşmaktadır.

EBEP; genel devlet idaresi, özerk topluluklar ile Ceuta ve Melilla şehirlerinin idareleri, yerel yönetimlerin idareleri, kamu idarelerinden herhangi birine bağlı veya bağımsız, kendi tüzel kişiliğine sahip kamu kurumları, ajansları ve diğer kamu hukuku kuruluşları ile kamu üniversitelerine uygulanmaktadır (md.2). EBEP, kendi özel kanunu olan yasama meclislerindeki, anayasal organlar, adli kurumlar, silahlı kuvvetler, güvenlik güçleri ücretli personeli ile ulusal istihbarat servisi ve Merkez Bankası ile Mevduat Sigorta Fonu kamu personelini kapsamamaktadır (md.4).

Türkiye'de üniter yapısı gereği, İspanya'daki gibi bölgesel bir düzenleme yapılması söz konusu değildir. İspanya'dakine benzer biçimde hakimlik ve savcılık, askeri personel ile akademik personel gibi özel kanunları bulunan kamu personeli, DMK'nın kapsamı dışındadır.

### 3.1. Empleado Público Çeşitleri Türleri ve Atanma Şartları

*Empleado público*, İspanya kamu idarelerinde kamu menfaati için ücretli görevler yapan kişilerdir (EBEP, md.8). *Empleado público* kamuda; kariyer memurları (*funcionarios de carrera*), sözleşmeli personel (*personal laboral*), geçici memurlar (*funcionarios interinos*) ve geçici personel (*personal eventual*) olmak üzere dört şekilde istihdam edilmektedir. Bunların özellikleri şunlardır (EBEP, md.8-12):

- **Kariyer memurları (*funcionarios de carrera*):** Kanunen atama yoluyla, kamu idarelerine bağlı olan ve kalıcı nitelikte ücretli hizmetler sunan memurlardır. Kamu yetkilerinin kullanılması, devletin genel menfaatlerin korunmasına ilişkin doğrudan veya dolaylı görevler, münhasıran kariyer memurlarına aittir.
- **Sözleşmeli personel (*personal laboral*):** İş kanununda öngörülen personel alım biçimlerinden herhangi biriyle yazılı bir iş sözleşmesi kapsamında, kamu idarelerine ücretli hizmet sunan personeldir. Sözleşme süresine bağlı olarak, kadrolu, süresiz veya geçici çalıştırılabilmektedir.
- **Geçici memurlar (*funcionarios interinos*):** Açıkça gerekçelendirilmiş zorunluluk ve aciliyet nedenleriyle, kariyer memurlarının görevlerini yerine getirmek üzere geçici olarak atanan memurlardır. Geçici statülerinin ve atamalarının olağanüstü ve acil niteliği gereği, kariyer memurlarına uygulanan genel rejime tabi olurlar ancak daimî memur statüsüne özgü haklardan yararlanamazlar.
- **Geçici personel (*personal eventual*):** Atanmaları gereği ve geçici olarak, ihtiyaç durumuna görevine yerine getirebileceğine güven duyulan ve özel danışmanlık gerektiren görevleri yerine getiren ve bu amaçla ayrılan bütçe

ödeneklerinden ücret alan personeldir. Görev süresi sonunda, görevlerine de son verilir.

**Tablo 1:** 2024 Yılında İspanya’da Yönetim Birimlerine Göre *Empleado Público* Dağılımı

|                                                   | Kariyer Memuru   | Sözleşmeli Personel | Geçici Memurlar ve Geçici Personel | Toplam           |
|---------------------------------------------------|------------------|---------------------|------------------------------------|------------------|
| <b>1. MERKEZİ DEVLET SEKTÖRÜ</b>                  | 417.101          | 82.928              | 34.469                             | <b>534.498</b>   |
| <b>1.1.</b> Devlet Yönetimi                       | 141.172          | 82.405              | 18.964                             | 242.541          |
| <b>1.2.</b> Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik Güçleri | 265.388          | -                   | 11.862                             | 277.250          |
| <b>1.3.</b> Yargı Organlarının İdari Hizmetleri   | 10.541           | 523                 | 3.643                              | 14.707           |
| <b>2. ÖZERK TOPLULUKLARDA</b>                     | 928.666          | 251.773             | 688.313                            | <b>1.868.752</b> |
| <b>3.YEREL YÖNETİMLERDE</b>                       | 210.864          | 313.812             | 115.098                            | <b>639.774</b>   |
| <b>TOPLAM</b>                                     | <b>1.558.153</b> | <b>652.024</b>      | <b>837.536</b>                     | <b>3.043.024</b> |

**Kaynak:** (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2024:9)

Tablo 1’de görülebileceği üzere, İspanya’da kariyer memuru, sözleşmeli personel, geçici memurlar ve geçici personelin toplam sayısı 3.043.024’tür. Kamu hizmetlerin büyük bir bölümü kariyer memurları ile sözleşmeli personel tarafından yürütülmektedir. İspanya’da merkezi devlet sektöründe güvenlik güçleri çıkarıldığında yalnızca 151.713 *Empleado público* bulunmakta olup; bu sayı yaklaşık 40 yıl önce bir milyondan fazla olan *Empleado público*’ya göre oldukça azdır (Morón, 2022:13). Bunun yanında, özerk topluluklardaki *Empleado público* sayısının toplam *Empleado público*’ya oranı %61’dir. Bu oranın ortaya çıkmasındaki temel neden, özerk toplulukların görev alanlarında en fazla personel istihdam edilen ve ayrı ayrı olarak yarım milyondan fazla çalışan bulunan üniversite dışı eğitim ve sağlık hizmetleridir (Morón, 2022:13). Aynı zamanda yerel yönetimlerin toplam *Empleado público* sayısı 639.774 kişiyle, anayasanın kabulü

sırasındaki *Empleado público*'nın yaklaşık üç katına tekabül etmektedir. Bu durumun arkasındaki temel neden, belediyelerin ve diğer yerel yönetim birimlerinin hizmetlerini arttırmış olmalarıdır (Morón, 2022: 13).

İspanya'da kariyer memuru ile sözleşmeli personel arasındaki görev dağılımı net değildir. Ancak söz konusu *Empleado público* istihdam şekilleri arasındaki keskin ayrım Anayasa Mahkemesi tarafından yumuşatılarak, sözleşmeli personele liyakat yoluyla kamu pozisyonuna erişim, etik kurallar, toplu pazarlık, bazı görevler, haklar ve disiplin rejimi hususları kariyer memurlarındaki gibi uygulanmaktadır (Parrado, 2018: 985).

Türkiye'de ise DMK'ya göre kamu hizmetlerinin; asıl olarak kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinden sorumlu olan memurlar ile sözleşmeli personel ve işçiler eliyle yürütüleceği ifade edilmiştir. (DMK, md.4):

**Tablo 2:** 2024 Yılında Türkiye'de Kamu Personelinin İstihdam Dağılımı

|                                                                                | Memur            | Sözleşmeli Personel | İşçi             | Diğer         | Toplam           |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------|------------------|
| <b>Merkezi İdare ve Sos. Güvenlik Kuruluşları</b>                              | 3.338.816        | 318.524             | 532.041          | 99.739        | 4.289.120        |
| <b>KİTLER, Özelleştirme Kapsamındaki Kuruluşlar ve Özel Kanunlu Kuruluşlar</b> | 9.064            | 71.477              | 52.539           | 0             | 133.080          |
| <b>Yerel Yönetimler ve Şirketleri</b>                                          | 139.915          | 9.425               | 678.388          | 0             | 827.728          |
| <b>TOPLAM</b>                                                                  | <b>3.487.795</b> | <b>399.426</b>      | <b>1.262.968</b> | <b>99.739</b> | <b>5.249.928</b> |

**Kaynak:** (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024)

Türkiye'de 2024 yılında kamuda toplam 5.249.928 kişi istihdam edilmektedir. Türkiye'de merkezi yönetimdeki kamu hizmetlerinin %77'si memurlar tarafından yerine getirilirken, yerel yönetimlerde ise görev alan kamu personelinin %81'i işçilerden oluşmaktadır. İspanya'da merkezi yönetimdeki kariyer memuru sayısının Türkiye'deki memur sayısının 8'de 1'i olmasının başlıca nedeni, İspanya'da merkezi yönetimin eğitim, sağlık gibi bazı hizmetleri özerk topluluklara ve yerel yönetimlere devredilmesi olup, Türkiye'de eğitim, sağlık, güvenlik başta olmak üzere çok sayıda kamu hizmetinin

merkezi hükümet tarafından yerine getirilmesi olmuştur. Bunun yanında dönemsel olarak gerçekleştirilen kadrolar arası hareketlerde, İspanya'dan farklı olarak, Türkiye'deki kamu görevlilerinin dağılımını her düzeyde doğrudan etkilemiştir. Örneğin, 2017 yılında 696 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'ye geçici maddeler eklenerek gerçekleştirilen düzenlemelerle, merkezi yönetimde çalışan yaklaşık 400.000 taşeron personel sürekli işçi kadrolarına; yerel yönetimlerde çalışan yaklaşık 450.000 taşeron personel ise, belediye iştiraki şirketlerinde işçi statüsüne geçmesi sağlanırken, bu durum 2017 yılı sonu itibarıyla görev yapan personelin %24'üne denk gelmiştir (Güneyi, 2021: 1069).

Tablo 1'de görülebileceği üzere, sözleşmeli personel istihdamının yaklaşık 400.000'e yaklaşması bu personelin kalıcı olmama özelliği dikkate alınmadan, çeşitli dönemlerde memurluk kadrolarına geçmesi söz konusu statünün amacına ters düşmüştür (Bilgin, 2023: 991). Bu çerçevede, 2011 ve 2013 yıllarının ardından son olarak sadece 2023 yılında gerçekleştirilen düzenlemelerle 458.615 kişinin memur olması nedeniyle 2024 yılının sonunda memur sayısı yaklaşık 3,5 milyona ulaşmıştır (Güneyi, 2023: 1202).

*Empleado público*'nın olabilmek amacıyla seçim süreçlerine katılabilmek için temel şartlar en az 16 yaşında olmak, disiplin işlemiyle memuriyetten atılmamış olmak ve görevi yerine getirmek şeklindedir (EBEP, md.56). Ayrıca, İspanya'da Avrupa Birliği üye devletlerinin vatandaşları, doğrudan veya dolaylı olarak kamu gücünün kullanılmasına ya da devletin veya kamu idarelerinin çıkarlarını korumayı amaçlayan işlevlere katılımı içerenler hariç olmak üzere, İspanyollarla aynı koşullar altında *Empleado público* olarak kamu istihdamına erişebilmektedir.

İspanya'da merkezi bir sınav sistemi bulunmamakta olup; *Empleado público* olmak isteyen kişiler, açılan pozisyonun gereklerine göre iş başvurusunda bulunmaktadır. Her halükârda kamu istihdamı, anılan pozisyonun İspanya Resmî Gazete'sinde yayımlanmasından itibaren 3 yıl içerisinde yapılmalıdır (EBEP, md.70). Pozisyon fark etmeksizin *Empleado público*'nın seçim süreçleri, rekabete dayalı sınavlar yoluyla gerçekleştirilmektedir (EBEP, md.61). Söz konusu alımlar, yalnızca rekabetçi sınav, liyakat yarışması (liyakatin değerlendirildiği istisnai sistem) ve rekabet sınavı (sınavlar ve liyakat değerlendirmesinin bir kombinasyonu) olmak üzere üç şekilde olmaktadır (Parrado, 2018: 986).

DMK'da ise, kamu hizmetine atanacakların açılacak devlet memurluğu sınavlarına katılmaları ve bunları kazanmaları; sınavı kazanan memurların da, en az 1 en fazla 2 yıl aday memurluk eğitimine alınacağı, bu süre boyunca başka bir kuruma nakil olamayacağı, temel eğitim ve hazırlayıcı eğitimleri geçmeleri gerektiği, adaylıkları süresince aylıktan kesme veya kademe ilerlemesinin durdurulması cezası almış olanların disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkileri kesileceği ve bu nedenle üç yıl boyunca devlet memurluğuna alınmayacakları hüküm altına alınmıştır (md.54-57).

İspanya ile Türkiye arasında devlet memuru olma ve atanma şartları bakımından; İspanya'nın Avrupa Birliği üyesi olması nedeniyle uyruk, yaş ve adaylık nedeniyle farklar

bulunmaktadır. Örneğin İspanya'da aday memura ilişkin EBEP'te bir düzenleme bulunmamaktadır. Şartları sağlayanlar, *Empleado público* olarak göreve başlamaktadır.

### 3.2. İspanya'da Kariyer Memurlarının Sınıflandırılması ve Terfileri

İspanya'da *Empleado público*'nın sınıflandırılması, sadece kariyer memurlarına yöneliktir. Buna göre kariyer memurları mezuniyetleri ve derecelerine göre A, B ve C grupları ile bunların alt gruplarına ayrılmıştır (EBEP, md.6). Kariyer memurlarının istihdamında en fazla 30 derece bulunmakta olup, derece onların maaşları ile alacakları terfilerde rol oynamaktadır (Ministerio para la Transformación Digital de la Función Pública, 2025: 9-10). Tablo 3'te EBEP'e göre kariyer memurlarının sınıflandırılması ve başlıca görevleri gösterilmiştir.

**Tablo 3:** İspanya'da Kariyer Memurlarının Sınıflandırılması

| Mezuniyet                                         | Görev                                        | Grup | Alt Grup | Derece  |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|------|----------|---------|
| Lisans derecesi, Mühendislik, Mimar veya Eşdeğeri | Yönlendirme, uygulama, kontrol ve araştırma  | A    | A1       | 24.-30. |
| Lisans derecesi, Mühendislik, Mimar veya eşdeğeri | Yönlendirme, uygulama, kontrol ve araştırma. | A    | A2       | 20.-26. |
| Teknik Mühendislik, Teknik Mimarlık veya eşdeğeri | İdari işlevlerde yönetim ve işbirliği.       | B    | -        | 18.-24. |
| Lise veya Teknik Okul                             | İdari organ                                  | C    | C1       | 16.-22. |
| Zorunlu Ortaöğretim Mezuniyet Belgesi             | Yardımcı                                     | C    | C2       | 14.-18. |

**Kaynak:** Lozano, vd., 2022: 2; Ministerio para la Transformación Digital de la Función Pública, 2025: 9-10; EBEP, 2015: md.76)

EBEP, 16. ve 20. maddeleri arasında kariyer memurlarının nasıl terfi edeceğine dair hükümler bulunmakta ve temel olarak dört kariyer biçimi tanımlanmaktadır (Ministerio para la Transformación Digital de la Función Pública, 2025: 17-20):

- **Dikey kariyer (carrera vertical):** İş pozisyonlarında yükselmeyi ifade etmektedir. Bu, klasik terfi kavramı anlamına gelmekte ve kariyer memurunun önceki pozisyonundan daha üst düzey bir pozisyona geçerek kariyerinde ilerlemesidir. Örneğin, kariyer memurunun 18.derecedeki bir pozisyondan 20.derecedeki bir pozisyona yükselmesi gibi.
- **Yatay kariyer (carrera horizontal):** Derece, sınıf, kademe veya diğer benzer kavramlarda ilerlemeyi içerir ve iş pozisyonu değiştirilmemektedir. Mevcut pozisyondan ayrılmadan, farklı sınıflarda mesleki ilerlemeyi ölçen paralel bir kariyer sisteminde ilerlemek söz konusudur. Yatay kariyer için ilk aşamada 5 yıl, sonraki aşamalarda ise 6 yıl kalınması gerekmektedir.
- **Dikey iç terfi (promoción interna vertical):** A1, A2, B, C1, C2 gibi bir alt grup veya meslek sınıflandırma grubunun kadrosundan veya kademe tablosundan, seçici bir süreç aracılığıyla daha üst bir kadroya terfi edilmektedir. Seçim süreci, serbest kadro sürecinden farklıdır. Çünkü bu sürece katılan kişiler zaten kariyer memuru statüsünde olduklarından, bilgilerini ve yeteneklerini kanıtlamışlardır ve yeniden sınava girmelerine gerek yoktur. Normalde, bir üst grubun kadrolarına veya kademe derecelerine terfi edilmesi mümkündür, ancak seçim sürecine kabul edilmek için diploma şartlarını yerine getirmen gerekir. Örneğin, Genel İdari Kadro (C1) memuru, A2'de gerekli olan lisans derecesine sahip olması koşuluyla, devlet sivil idare yönetimi kadrosu (A2) seçim sürecine katılabilmektedir.
- **Yatay iç terfi (promoción interna horizontal):** Aynı mesleki alt grubun kadrolarına veya kademe basamaklarına, açık rekabet sınavından farklı bir seçim süreciyle erişimdir. Dikey iç terfiden daha az yaygındır ve aynı alt grubun diğer kadrolarının üyeleri, iç terfi yoluyla hangi alt grubun kadrolarına erişebileceklerini belirleyen kamu hizmeti yönetmelikleri bulunmaktadır.

DMK'de ise, sınıflandırma EBEP'ten farklı bir biçimde gruplar ve alt gruplar yerine, direkt hizmet sınıfları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Buna göre devlet memurları, 12 hizmet sınıfına ayrılmıştır (DMK, md.36). DMK'daki, devlet memurunun derece içinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, memurun aylığındaki ilerleme olan kademe ilerlemesi ile memurun görev ve sorumluluğunu arttıran derece ilerlemesi, İspanya kariyer memurlarının yatay kariyer ilerlemesine benzemekte; İspanya'da kariyer memurlarının mezuniyet derecelerine göre ilerleyebilecekleri derecenin belirli olması da DMK'deki öğrenim durumlarına göre devlet memurluğuna giriş ve ilerlenebilecek kademe ve derecelere benzemektedir.

### 3.3. *Empleado Público'nun Hakları*

EBEP'te yer alan *Empleado público* için geçerli olan bireysel ve kolektif haklar bulunmaktadır. *Empleado público'nun* bireysel hakları ayrı ayrı olarak; kalıcılık, görev ve yetkilerini tam olarak kullanma, mesleki kariyerinden ilerleme ve iç terfi, ücret ve tazminat, yerine getirdiği göreviyle ilgili bilgi alma, yerine getirdiği görevle ilgili hukuki güvence, mesleki bilgilerinin güncellenmesi, mahremiyetine ve cinsel kimliğine saygı, doğum, ırk, etnik köken, din, yaş, engellilik gibi nedenlerle ayrımcılığa maruz bırakılmama, mahremiyet ve kişisel verilerin korunması, ifade özgürlüğü, tatil,

dinlenme ve izin hakkı, emeklilik, serbest meslek birliği kurmak şeklindedir (EBEP, md.14). Empleado público'nun kollektif hakları da ayrı ayrı olarak; sendikal özgürlük, grev, toplumun temel hizmetlerini sürdürme, toplu iş uyuşmazlığı çıkarma ve grev biçimindedir. (EBEP, md.15).

**Ücret ve tazminat alma hakkı:** Tüm *Empleado público*'lar çalışmaları karşılığında ücret alma haklarına sahiptir. Kamu idarelerindeki ücret hakkı; *Empleado público*'nun kurumdaki grup sınıflandırması veya alt grubunun sınıflandırmasına göre almış olduğu "temel ücret" ile olağan işinin yanında belirli görevler ve harcamalar için ödenen "hizmet tazminatlarından" oluşmaktadır (Ministerio para la Transformación Digital de la Función Pública, 2025: 19-20). Temel ücret, "sabit aylık" bir tutar olan maaş ile *Empleado público*'nun üç yıllık kıdemine göre her üç yılda bir almış olduğu "ek tutardan" meydana gelmektedir. Temel ücretinin yanında, görev almış olduğu pozisyonun derecesinin özelliklerine göre "görev yeri ek ücreti", belirli işlerin veya işin yapıldığı koşulların gerektirdiği özel teknik zorluk ve sorumluluk dolayısıyla "özel ek ücret" ile tüm *Empleado público* pozisyonlarına verilmeyen, amirin takdiriyle ve performansı yüksek olanları ödüllendirmek için ödenen "verimlilik ek ücreti" ile normal çalışma saatleri dışındaki işler yapan *Empleado público* için istisnai olarak ödenen "olağanüstü hizmet ikramiyesi" bulunmaktadır (Ministerio para la Transformación Digital de la Función Pública, 2025: 20).

**Cinsiyet temelli şiddet, cinsel şiddet ve terör nedeniyle yer değiştirme:** *Empleado público*'lar, cinsiyet temelli şiddet veya cinsel şiddet mağduru olup, koruma veya kapsamlı sosyal yardım hakkını kullanmak için hizmet verdikleri yerdeki pozisyonlarını terk etmek zorunda kalan kadınlar, boş bir pozisyon doldurulmasına gerek olmaksızın, kendi branş, ölçek veya mesleki kategorilerinde benzer özelliklere sahip başka bir pozisyona transfer olma hakkına sahiptir. Terör faaliyetleri sonucu fiziksel veya psikolojik zarar görmüş *Empleado público*'lar, eşleri veya buna benzer ilişkideki partnerleri ile yaralı ve ölenlerin çocukları, yürürlükteki mevzuata göre memur ve terör mağduru statüsüne sahip olmaları koşuluyla, İçişleri Bakanlığı tarafından tanınmaları veya bir mahkeme kararı sonrasında, boş pozisyon doldurulması gerektiğinde veya aksi takdirde özerk topluluk içinde benzer özelliklere sahip kendi branş, ölçek veya mesleki kategorilerinde başka bir pozisyona nakil olma hakkına sahiptir (EBEP, md.82).

**Çalışma süresi, izin ve tatil hakkı:** İspanya'da *Empleado público*'nun çalışma süresi, Kamu Hizmeti Devlet Sekreterliği tarafından genel olarak 37,5 saat olarak belirlenmişken; özel çalışma programına sahip olanlar için bu süre 40 saattir (EUPAN, 2020:53). İspanya'da olağan çalışma şekli yüz yüze çalışmayken; EBEP uzaktan çalışmayı da kamu hizmetini görme modeli olarak tasarlamıştır. EBEP'e (md.47) göre esnek çalışma; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılarak uzaktan hizmet sunmak anlamına gelirken, hedeflerin belirlenmesi ve bunların başarılması için iyi iş organizasyonuna katkıda bulunmalıyken aynı zamanda uzaktan çalışan *Empleado público* ise, hizmeti yüz yüze görenlerle aynı haklara sahip olmaktadır. Uzaktan çalışmaya ilişkin olarak 2022 yılında çıkarılan Kraliyet Kararnamesinde, uzaktan çalışacak *Empleado público*'nun, çalışma süresinin en fazla %60'ına kadar uzaktan

çalışılabileceği hüküm altına alınmıştır (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2025: 23).

EBEP'e göre (md.48 ve 50), *Personal funcionario*'nın yıllık izni yirmi iki iş günü olup cumartesi günlerinin iş gününden sayılmayacağı ve aynı zamanda 5 yılda bir izin hakkına 1 gün ekleneceği bu şekilde de toplamda 26 iş günü olacağı ifade edilmektedir. Bunun dışında, *Personal funcionario*'nın; kişisel nedenler dolayısıyla 6 gün, ikamet değişikliği dolayısıyla ev taşımak için 1 gün, eş, kanunen birliktelik veya birinci dereceye kadar kan veya hısımlık hısımları için ölüm, ağır kaza ve hastalık için 3 ile 5 gün, 12 aydan küçük çocuk için çalışma saatinin başında ve sonunda toplam 1 saatlik emzirme, evlilik dolayısıyla 15 gün, hamileler için hamileliğin 37. haftasından itibaren ve 6 haftası doğumdan sonra kullanılmak üzere 16 hafta (benzer hükümler evlat edinme ve koruyucu aile için kıyasen uygulanır) izin hakkı bulunmaktadır (EBEP, md.48).

**Emeklilik hakkı:** *Personal funcionario*, gönüllü (kanunda ve sosyal güvenlik bakımından şartları sağlarsa), 65 yaşına gelince zorunlu ve şartları sağlamaları durumunda malulen emekli olabilirler. Eğer idare kabul ederse, 70 yaşına kadar emeklilik yaşı uzatılabilir (EBEP, md.67).

**Sendika, toplu pazarlık ve grev hakkı:** *Empleado público*'nın haklarını kurumsal düzeyde koruyan ve karar alma süreçlerinin içerisine dahil eden sendikalar, idare ile *Empleado público* arasındaki toplu pazarlık sürecinin ana aktörüdür. EBEP'e göre ulusal ve özerk topluluklarda en çok üyeye sahip sendikalar, ilgili kamu idaresinin temsilcileri ile kanunda yazdığı şekilde oluşturulan delegeler ve personel kurulları seçimlerinde temsilcilerin %10'unu veya daha fazlasını elde eden sendikalar arasında bir toplu pazarlık süreci olmaktadır. İspanya Anayasası'nın 28.maddesinde, çalışanların menfaatlerini korumak için grev hakkına sahip olduğu ve bu hakkın kullanılmasına ilişkin kanunun temel kamu hizmetlerinin sürdürmesini güvence altına alacağı belirtilmektedir. Bu kapsamda, Çalışma İlişkileri Hakkında Kraliyet Kararnamesi ve EBEP ile *Empleado público*'ya grev hakkı tanınmaktadır (Buchholtz, 2025:867). Kararname de *Empleado público*'ya kısıtlanmamış grev hakkı tanınmakta, ancak anayasadaki gibi grev sırasında temel hizmetlerin sürdürülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu hizmetlerin ne olduğu düzenlemede açıkça yer almamasından dolayı hizmetlerin tanımlanması yetkisi İspanya hükümetine aittir (Buchholtz, 2025:867-868). Bu bağlamda, İspanya'da hakimlerin, savcılarının, polislerin ve askerlerin görevlerinin doğası gereği grev hakkı bulunmamaktadır (Buchholtz, 2025:867). Bunun yanında greve katılan *Empleado público*'lar, 5 gün önceden greve katıldıklarını bildirme yükümlülükleri varken (bazı hizmetlerde bu süre 10 gündür) aynı zamanda greve katılanların grev süresince ücretlerinden kesinti yapılmaktadır (Buchholtz, 2025:867; EBEP md.30).

DMK'da ise, devlet memurlarının hakları EBEP'ten farklı olarak çok daha dar biçimde yer almıştır. Uygulamayı isteme hakkı, güvenlik, çekilme, emeklilik, müracaat, şikâyet ve dava açma, kovuşturma ve yargılama, isnat ve iftiralara karşı koruma, sendika kurma ve izin haklarına yer vermiştir (md.17 ve 25). EBEP'te yer aldığı üzere grev hakkı, devlet memurlarına tanınmamış olup; çağın pratiği olan uzaktan ve esnek çalışma modellerine de DMC'da yer verilmemiştir. DMC'da terör, cinsel saldırı gibi durumlarda mağdur olan devlet memurlarına yönelik pozitif ayrımcılığa ilişkin hükümler

bulunmamaktadır. EBEP'ten farklı olarak DMK'da hastalık izinleri için öngörülen 12 ve 18 aylık süreler ile 6 aylık refakat izinlerinde, devlet memurlarının lehine bir durum söz konusudur.

### 3.4. *Empleado Público*'nun Yükümlülükleri

EBEP'de, *Empleado público*'nın yükümlülüklerine etik ilkeler ve davranışlar üzerinden yer verilmiştir. Buna göre *Empleado público*, İspanya Anayasası ve diğer hukuk normlarına uygun olarak, kendilerine verilen görevleri özenle yerine getirmeli ve genel çıkarları korumalı, nesnellik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, gizlilik, kamu hizmetine adanmışlık, şeffaflık, örnek olma, tasarruf, erişilebilirlik, etkinlik, dürüstlük, kültürel ve çevresel ortamın teşviki ve kadın erkek eşitliğine saygı duyma ilkeleri çerçevesinde davranmalıdır. Vatandaşlara, üstlerine ve kamu personeline saygılı davranmalı; görevini titizlikle yapmalı; üstlerinin talimatlarına uymalı; kamu kaynaklarını tasarruflu kullanmalı; yeterliliğini güncel tutmalı; atandığı birimde hizmet kalitesinin artırılması için teklifte bulunmak gibi davranış ilkelerine uygun davranmalıdır (EBEP, md.54).DMK'da da devlet memurlarının yükümlülükleri benzer biçimde sıralanmıştır. DMK'da, EBEP'te olduğu gibi etik ilkelerden bahsedilmemiş ve kamu hizmetinin sunumunda doğrudan yararlanıcısı olan vatandaşlara devlet memurunun nasıl davranması gerektiğini detaylıca açıklamamıştır.

### 3.5. *Empleado Público*'nın Disiplin Rejimi ve Yasakları

Fransızca "discipline" kökünden gelen disiplin, "Bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu" ve "Kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin bütünü" anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2025). Disiplin cezaları ise, kamu personelinin; görevlerini kanunlara ve hukuki düzenlemelere uymak suretiyle onları ifa etmiş oldukları görevlerinde daha dikkatli olmaya sevk eden kamu hizmetlerini belirli bir nizam ve düzen içerisinde yürütmeye yönelten tedbirlerdir (Eryılmaz, 2012: 352). İspanya'da *Empleado público*'ya yönelik kamu idaresi tarafından disiplin yetkisi öncelikle, kanunilik ilkesi ile suçların ve yaptırımların sınıflandırılması, lehe olan hükmün uygulanması, orantılılık ilkesi, suçluluk ilkesi ve masumiyet karinesi ilkesi çerçevesinde kullanılmaktadır (EBEP, md.94). EBEP'de disiplin suçları "*Çok ciddi*", "*Ciddi*" ve "*Hafif*" olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutmuştur.

Çok ciddi disiplin suçlarına örnek olarak anayasa ve özerk yönetimlerin kendi kanunlarına saygı göstermemek, kamu hizmetlerini yerine getirirken ayrımcı davranmak, kamu hizmetini terk etmek, üstün emir ve talimatlarına uymama, kamu özgürlüklerinin ve sendikal haklar ile grev hakkının kullanımının engellenmesi gösterilebilir (EBEP, md.95). Ciddi disiplin suçları ise, EBEP yerine 33 sayılı ve 1986 tarihli İspanya Devlet Memurluğu Disiplin Yönetmeliğinin (el Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado) 7. maddesinde yer almaktadır. Söz konusu suçlara örnek olarak yetkililere itaat etmemek, görevle ilgili yetkinin kötüye kullanımı, kamu mallarına zarar vermek, görevle ilgili yetkinin kötüye kullanımı, devamsızlık, vatandaşa karşı saygısızlık, ayda toplam 10 saat çalışmaması

gösterilebilir. Hafif disiplin suçları EBEP'in atıf yaptığı şekilde İspanya Empleado Público Disiplin Yönetmeliğinin 8. Maddesinde tanımlanmıştır. Bu suçlara örnek olarak, çalışma süresine uymamak, 1 gün devamsızlık yapmak, kamu görevini yerine getirirken dikkatsiz davranmak gibi diğerlerine göre daha hafif suçlar gösterilebilir.

*Empleado público*'ya disiplin cezası vermeden önce, kanunun ihmal edilme derecesine, idarenin veya vatandaşların kamu yararı, varlıkları veya mülküne verilen zararın boyutu ile idarenin kamu imajını zedelenmesi göz önünde bulundurulmaktadır (EBEP, md.95). Disiplin prosedürü, re'sen, şikâyet üzerine veya üstlerden gelen talep üzerine başlatılabilmektedir. Soruşturmada sorumlu yetkili, söz konusu sürecin sağlıklı bir biçimde işlemesi, olayların aydınlatılması ve tüm sorumluların tespitine yönelik delillerin toplanmasını sağlamalıdır. Bu yetkili aynı zamanda, iddia edilen suçlamaları içeren ve suça karşılık gelen cezaları yazan bir suçlama belgesi hazırlamaktadır.

Disiplin cezası verme yetkisi ise, İspanya Devlet Memurluğu Disiplin Yönetmeliğinin 46.maddesinde belirtilen makamlarına aittir. Örneğin, memuriyetten çıkarma cezası Bakanlar Kurulu tarafından verilebilmektedir ya da *Empleado público*'nun bağlı bulunduğu Bakanlığın yapısına göre bakanın kendisi, devlet sekreteri veya müsteşar görevden uzaklaştırma ya da ikametgâh değişikliğiyle birlikte nakil cezası verebilmektedir. Suçta zamaşımı süresi, çok ciddi disiplin suçlarında 3 yıl, ciddi disiplin suçlarında 2 yıl ve hafif disiplin suçlarında 6 ayken; ceza zamaşımı süresi çok ciddi disiplin suçlarında 3 yıl, ciddi disiplin suçlarında 2 yıl ve hafif disiplin suçlarında 1 yıldır (EBEP, md.97).

*Empleado público* görevden uzaklaştırıldığı süre boyunca görevlerinin ve statüye özgü tüm haklarının kullanılmasından mahrum bırakılır. Eğer uzaklaştırma, 6 aydan fazla olursa görevi sona ermiş olur. Disiplin cezası nedeniyle görevden uzaklaştırma 6 yılı geçemez (EBEP, md.90). Geçici olarak uzaklaştırılan *Empleado público*, uzaklaştırma süresince temel ücreti ve varsa bakmakla yükümlü olduğu çocuklar için aile yardımlarını almaya devam eder. Geçici uzaklaştırma kalıcı hale geldiğinde, *Empleado público* uzaklaştırma süresince elde ettiği tüm kazançları iade etmek zorundadır (EBEP, md.96). İspanya'da kariyer memurluğu statüsü, *Empleado público*'dan çıkarılma dışında, istifa, vatandaşlığın kaybı, emeklilik ve kısmen veya tamamen menedilme cezası almış olmak ile kaybedilmektedir (EBEP, md.63).

DMK'da disiplin cezalarına ilişkin ayrıntılar EBEP'te İspanya Devlet Memurluğu Disiplin Yönetmeliğine bırakılmıştır. DMC'da ki görevden uzaklaştırma tedbirleri, EBEP'e benzer biçimde yer almaktadır (md.144). EBEP'teki geçici görevden uzaklaştırmanın kalıcı hale gelmesi gibi bir uygulama DMC'da bulunmamaktadır.

Memuriyetin sona ermesini ilişkin olarak, EBEP ve DMC'da benzer bir yaklaşım sergilendiği söylenebilir. DMC'de yer alan devlet memurluğundan çekilme ve sonrasında idarenin takdiriyle geri gelme gibi bir durum, EBEP'te bulunmamaktadır. Ayrıca DMC'de yer alan; toplu eylem ve hareketlerde bulunma yasağı, grev yasağı (EBEP'te yasaldir), ticaret ve diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunma yasağı, hediye alma ve menfaat sağlama yasağı, denetimindeki teşebbüsten menfaat sağlama yasağı ile gizli bilgileri açıklama yasağına benzer hükümlere (md.26 ve 31), EBEP'te yer verilmemiştir.

### 3.6. *Empleado Público*'nun Performans Değerlendirmesi ve Ödüllendirme

Performans en temel haliyle personelin, kurumun ya da grubun gerçekleştirilmek istenen hedefe hangi ölçüde varabildiğini nicel veya nitel olarak belirlenmesidir (Bilgin, 2018). Başka bir tanıma göre ise, performans iş görenin görevine ilişkin faaliyetlerinin gerçekleştirme sonuçlarını ifade etmektedir (Karakoyunlu, 2023:49). Diğer taraftan ekonomik, verimli ve etkili olmak anlamına gelen performansın, kurum personelinin yönetiminde de bakılması gereken bireysel bir başarı hedefi olarak görülmelidir (Bilgin, 2020). Bu nedenle, kamu personelinin performansına ilişkin ölçüt ve göstergeler önceden belirlenmeli ücretleme, yükselme, hizmet içi eğitim ve kurum içi atamalarda, personelin performans ölçütlerine bakılmalıdır (Bilgin, 2015). Bu konuda vali ve kaymakamların performansının ölçülmesine ilişkin bir araştırma, bunun olasılık dahilinde olabileceğini göstermiştir (Bilgin, 2008). *Empleado público*'nun performans değerlendirmesi, mesleki davranış ve performansın veya sonuçların elde edilmesinin ölçüldüğü ve değerlendirildiği usuldür. Her durumda şeffaflık, nesnellik, tarafsızlık ve ayrımcılık yapmama ölçütlerine uygun olan ve kamu çalışanlarının hakları çiğnemeksizin gelmeksiz uygulanan bir sistemdir. Performans değerlendirmesi yatay mesleki kariyer, eğitim, iş sağlanması ve verimlilik ek ücreti alınması üzerindeki etkilerini belirlemektedir (EBEP, md.20).

DMK'da ise, devlet memurunun performansını ölçmeyle ilgili herhangi bir hüküm bulunmamaktadır (Bilgin, 2015). Günümüzde kamunun ve özel sektörün amaçlarının ne kadarının gerçekleştiğinin tespit edilmesinde önemli bir rol oynayan bu kavrama en azından atıf dahi yapılmamış olması bir eksiklik olduğu söylenebilir. Nitekim EBEP'te performansla yönelik hükümlerin genel olmasının rağmen, aynı zamanda iyi performans sağlayan *Empleado público*'nun verimlilik ek ücreti alacağı hüküm altına alınmıştır. EBEP'te ücret hakkının içerisinde değerlendirilen ödüllendirme, DMK'de doğrudan hüküm altına alınmış ancak somut olarak ödül ölçütleri belirlenmemiştir.

İspanya Kamu Personeli Temel Kanunu bölümüne, İspanya ve Türkiye bakımından SWOT Analizi çerçevesinde yaklaşıldığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır: İspanya'nın güçlü yönlerinden birisi, bu bölümde belirtildiği üzere, kamu hizmetinin gereklerine göre dört istihdam şeklinin bulunmasının, İspanya devletinin vatandaşın ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilme kabiliyetini arttırmasıdır. Bunun yanında, İspanya'da kamuya alınacak olan *Empleado público*'nun rekabetçi sınavları, liyakat yarışması ve rekabet sınavı gibi farklı sınavların uygulanması "işin ehli" olabilecek *Empleado público*'yu seçmek için İspanya devletinin işini kolaylaştıran bir unsurdur. İspanya kamu personel sistemi içerisinde *Empleado público*'nun kariyer ilerlemesine devletin gereksinimleri ve kamu personelinin tercihleri doğrultusunda kurum içi ve kurum dışında ilerlemesi de İspanya'nın diğer güçlü yönüdür. *Empleado público*'nun toplu olarak kullanabildiği haklardan olan grev hakkının bulunması ancak bu hakkın sınırlarının çizilmesi, hakkın kullanılmasındaki etkinliği arttırmaktadır. Türkiye'nin güçlü yönleriye, DMK-kamu personelinin İspanya'ya benzer biçimde ama daha dar kapsamlı olarak memurlar, sözleşmeli personel ve işçilerden meydana gelmesidir. Bunun yanında kademe ve derece ilerlemesi uygulaması, İspanya'daki yatay kariyer ilerlemesine benzererek Devlet memurlarının zaman içerisinde "kariyer" ilkesine uygun olarak

maaşlarının ve görev ve sorumluluklarının artırmaktadır. Ayrıca DMK-devlet memuruna sağlanan izin hakları, EBEP'e göre kapsamı daha geniş tutularak onların yararına olacak biçimde düzenlemesi de Türkiye'nin güçlü yönüdür.

SWOT Analizinde İspanya'nın ve Türkiye'nin zayıf yönleri ise şunlardır: EBEP'te aday memurlara ilişkin herhangi bir düzenleme veya *Empleado público* olmadan önce yerine getirmesi gereken genel bir eğitim bulunmamaktadır. EBEP'te kariyer memuru olan *Empleado público* dışındakilere öngörülebilir kariyer yolu sunulmamıştır. *Empleado público* için grev hakkı tanınmasına rağmen, söz konusu hakkın tam anlamıyla kullanılmasını engelleyen grev süresince ücretin kesilmesi. EBEP *Empleado público*'ya ilişkin olarak, disiplin rejimini kendisi düzenlememiş onun yerine daha alt düzey bir norm olan İspanya Devlet Memurluğu Disiplin Yönetmeliği ile düzenlemiş buna rağmen cezalar detaylıca belirtilmemiştir. DMK'da çağın gereklerine uygun olarak bir kamu personel sınıflandırmasından bahsedilememektedir. Bunun yanında kanunda 12 hizmet sınıfı sayılmış ancak bu hizmet sınıflarının kendi içlerinde nasıl alt gruplara ayrılacağına dair hükme yer verilmemiştir. DMK'da grev hakkı toptancı bir yaklaşımla tüm devlet memurları için yasaklanmış ve hiçbir sınıfa istisna tanınmamıştır. Böylece devlet memurlarının hak kazanımı noktasında toplu olarak kullanabileceği önemli hakkın önüne engel konulmuştur. EBEP'in DMK'dan ayıran önemli özelliklerinden biri de, etik ilkelerden bahsetmesidir. DMK'da etik ilkelere ilişkin hüküm bulunmamaktadır. EBEP'te genel olarak performansa ilişkin hükümler bulunmasına rağmen DMK'da bu hususla ilgili herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.

SWOT Analizinde İspanya'nın ve Türkiye'nin fırsatlar şu şekildedir: *Empleado público* olmak isteyen kişiler için istihdam büyük oranda özerk topluluklar tarafından sağlanması merkezi hükümet üzerinde istihdam açısından bir baskı yaratmamakta ve bürokrasinin aşırı ölçüde genişlemesine müsaade etmemektedir. *Empleado público* kariyer ilerlemesini İspanya'daki kamu kurumlarının ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre isterse bulunduğu kurum içerisinde, isterse de başka bir kamu kurumuna geçebilmeyle sağlayabilmektedir. EBEP'te, DMK'dan farklı olarak, cinsiyet temelli şiddet, cinsel şiddet ve terör gibi olaylar dolayısıyla görevlerini terk etmek zorunda kalan kadın *Empleado público*'ya başka bir pozisyona transfer hakkının tanınması kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığın somut örneğidir. Türkiye bakımında fırsatlardan birisi, esnek çalışma modellerinin EBEP'ten örnek alınarak, tam zamanlı çalışmak istemeyen devlet memurlarının önünü açılması ve aynı zamanda bu uygulama ile devletin personeline yönelik gerçekleştirmiş olduğu maliyet kalemlerinde de azaltılmasıdır. Yine EBEP'ten örnek alınarak Türkiye için fırsatlardan bir diğeriye, DMK'da bulunmayan kurum içinde veya kurumlar arasında terfi yoluyla yükselme imkanının merkezi sınavsız olarak sağlanabilmesinin getirilebilmesidir. Yine EBEP örneğinde olduğu gibi Türkiye'deki Devlet memurlarının; sendikal hakların kullanımına yönelik düzenlemelerde (grev gibi) kamu hizmetlerinde sürekliliği aksatmayacak şekilde sınırlarının iyi çizilebilmesi ve performans esaslı ücretlendirmesi yoluyla motivasyonlarının bir nebze de olsa artırılabilmesi mümkün olabilmelidir.

SWOT Analizinde İspanya'nın ve Türkiye'nin tehditleri şu şekilde sıralanabilmektedir: EBEP, kariyer memuru ile sözleşmeli memur arasındaki farkı açık olarak ortaya koymamaktadır ki bu durum pratikte İspanya Anayasa Mahkemesi

kararlarıyla çözülebilmesine rağmen anılan husus için kanuni düzenleme eksikliğinin bulunması İspanya için tehdit olabilme ihtimali bulunmaktadır. EBEP'te, *Empleado público* alımında merkezi sınav yoluyla atama yapılmamasının yol açabileceği tehditlerden birisi sınavların etkin ve standart olarak yapılıp yapılmadığının denetimidir. Grev hakkının bazı durumlarda kamu hizmetini sürdürülemez hale getirebilme ihtimali de İspanya için tehdit olan bir başka husustur. Türkiye için özellikle seçim dönemlerinde, DMK'deki kamu personeline ilişkin statüleri kişilerin kamuya girişlerinde "yeteneklerine göre işe alım" kriterine aykırı olarak sonradan değiştirilmesi bir tehdittir. Türkiye'de devlet memuru alınımında uygulanan merkezi sınav ve ardından uygulanan mülakat süreçlerine yönelik etkinliğine yöne pratikte atılması gereken adımların bulunması tehdit unsuru olabilmektedir.

## SONUÇ

19.yüzyıldan itibaren Fransız kamu yönetimi anlayışını benimseyen ve bu doğrultuda idari çalışmalarını gerçekleştiren İspanya ve Türkiye'nin, kamu personeline yönelik düzenlemelerde farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre İspanya'da, katı Fransız merkezileşimi 1978 Anayasası ile biraz daha yumuşarken, Türkiye'de ise, bu eğilimin 1982 Anayasası'ndan itibaren arttığı söylenebilir. Bu durumun yansımalarından birisi ise, EBEP'teki *Empleado público* ya da *Personal funcionario* ile DMK'deki devlet memurunun çağın gereklerine göre iş yapma usullerinde kendisini göstermiştir. 2015 yılında yürürlüğe giren bu gereklere uygun olarak EBEP, esnek istihdamı-çalışmayı kanun kapsamında çalışma usullerinden birisi olarak kabul ederken; DMK'de böyle bir hükme rastlanılmamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki dönüşümün son derece hızlı gerçekleştiği günümüzde, bu bağlamda esnek çalışma uygulamalarından kamu sektörünün duyarsız kalması düşünülemez. Kamuda etkin bir denetim mekanizmasıyla kamu personelinin belirlenecek bir oranının esnek çalışma imkanına sahip olması devletin, bu personele yönelik barınma, ısınma, yemek, ulaştırma gibi maliyet kalemlerinde azalmaya yol açabilecektir. Bu maliyetten kurtulan devletin ise, daha öncelikli ihtiyaç alanlarına yönelik harcama yapabilmesi kabiliyetini kazandıracaktır. Bunun yanında, Türkiye'de uzun süreden beri tartışılan yarım gün çalışma gibi esnek çalışma modelleri, *Empleado público*'da kendisine yer bulmuştur. İspanya örneğinde görüldüğü üzere, mesai saatlerinin belirli bir bölümünde çalışmak, kamu hizmetlerini aksatmamak kaydıyla uygulanabilir bir model olduğu görülmektedir. Nitekim Türkiye'de esnek istihdam modelleri, kamuda 2020 yılında Covid-19 pandemisi zamanında denenmiş olmasına rağmen sonrasında herhangi bir düzenleme hayata geçirilmemiştir.

EBEP'te esneklik noktasında Türkiye'den diğer bir fark ise, kalıcı statüye sahip *Empleado público*'ların toplam kamu personeli içerisindeki oranının azlığıdır. Bu durum hem kamu hizmetlerinde yaşanan dönüşüm çerçevesinde, çağa, ekonomik, sosyal ve siyasi dönüşüme ayak uyduramayan ve yükümlülüklerini yerine getirmeyen *Empleado público*'nın işten çıkarılabilesine imkân sağlamakta; hem de özellikle siyasi değişimlerin fazla olduğu yerel yönetim birimlerinde çalıştırılmak istenen *Empleado público*'nın seçiminde bu birimlerin ellerini rahatlatmaktadır. Türkiye'de olduğu gibi özellikle belirli periyotlarda kamu personelinin statülerinin değiştirilmemesi ve

istihdamın arttırılmaması, İspanya’da yönetim birimlerine kendi çalışmak istedikleri *Empleado público*’yu seçme imkanını sağlamaktadır. Bunun yanında, İspanya’da anayasal düzeyde kamu personelinin hak ve menfaatlerini savunmak amacıyla verilen grev hakkı Türkiye’de bulunmamaktadır. Gerektiğinde kamu hizmetinin aksamamasına yönelik düzenlemelerle devlet memurlarının bu hakkını kullanabilmesi sendikal haklarının işlerliğini arttıracak, hem de taleplerinin daha yüksek şekilde dile getirmelerine imkân sağlayacaktır. İspanya’daki uygulamada olduğu gibi, bazı kamu personeli bu uygulamadan muaf tutulabilirken aynı zamanda EBEP’te olduğu gibi, grev süresince kamu hizmetlerini yerine getirmeme karşılığında ücretlerinde kesinti yapılması, grevin amacından sapmasından ve süresinin uzamasının önüne geçecek bir tedbir olacaktır.

İspanya kamu personel sisteminden örnek alınabilecek bir diğer uygulama ise, aslında 2019 yılına kadar Türkiye’de Devlet Personel Başkanlığı tarafından üstlenilen ve şu anda dağıtık sisteminde yer alan düzenleyici kamu personel otoritesidir. Söz konusu görev, İspanya’da Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmeti Bakanlığında, doğrudan Bakana bağlı olan Kamu Hizmeti Devlet Sekreterliği tarafından yürütülürken; Türkiye’de anılan Başkanlığın kaldırılması sonrası, önceden verilen hizmetlerin birkaç farklı kurumca dağıtık biçimde verilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Kapatılan Devlet Personel Başkanlığı gibi kamu personeline yönelik konularda sorumlu ve görevli bir kurum olmadığı gibi yine 2018 yılında (703 sayılı KHK ile) kapatılan, sadece kamu personeline kısa süreli sertifikalı ve uzun süreli ve diplomalı eğitim veren TODAİE gibi bir akademik kurum da Türk kamu personel sistemi içinde artık yer almamaktadır. Oysa İspanya örneğinde her ikisi de görev yapmaktadır.

Uygulamada, şu anda Türkiye’de kamu personelinden sorumlu kurumlar, kendi alanlarında uzmanlaştıkları için görev alanları doğrultusunda düzenlemeleri hayata geçirmekte ve personel sisteminde, resmin tümüne dair sağlıklı görüşleri olmamaktadır. Bunun yanında İspanya’daki uygulamaya benzer olarak kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları gibi tüm tarafları bir araya getirecek Kamu İstihdam Komisyonu gibi yapının oluşturulması kamu personel sisteminde yapılabilecek iyileştirmelerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Liyakat, kamu personelinin becerileri doğrultusunda kamu hizmetini olması gerektiği biçimde yerine getirmesi için önem arz eden unsurlardan birisidir. İspanya’da rekabetçi sınavlara Türkiye’de Kamu Personeli Seçme Sınavı’nın sırf ezbere dayalı bilgileri ölçmesinin yanında, her kamu kurumunun kendi ihtiyaçları doğrultusunda personel seçiminde becerileri ön plana çıkaracak yöntemlerden de uzak olduğu düşünülebilir. Kamu personeli seçim sürecinde uygulanan mülakat yönteminde özneliği azaltacak, örneğin kurum dışından personelinin mülakat süreçlerine katılması gibi uygulamalarla seçim sürecinde liyakatin belirlenmesine yönelik sınavlar düşünülebilir. İspanya’da her kamu pozisyonunun teklif özelinde değerlendirilmesi yönetimi, genç nüfusun bu kadar fazla olduğu Türkiye’de pratikte uygulanması pek mümkün görülmemektedir. Ancak, tecrübeli kamu personelinden yararlanabilmek amacıyla EBEP’teki yatay iç terfi uygulamasına benzer şekilde belirlenecek ölçütleri sağlayan nitelikli kamu personelinin yararlanabilmesi ve nitelikli personel ihtiyacının en uygun çözümlerle giderilebilmesi yolu da akılcı bir yol olabilir. Bunun yanında

belirlenecek performans ölçütleri açısından başarılı bulunan kamu personeline, EBEP'te olduğu gibi ek ücretin ödenerek motivasyonları da yükseltebilmek mümkündür. Önemli olan objektif performans ölçütlerinin belirlenebilmesidir (Bilgin, 2008).

SWOT Analizi açısından kamu personel yönetimine İspanya ve Türkiye örnekleri üzerinden yaklaşıldığında İspanya kamu personel sisteminin; istihdamdaki esnek yapısı, kariyer yollarının çeşitliği, performansı önemseyen yaklaşımı, tek bir kamu personeli sınavına bağlı olunmaması, etik ilkelerden bahsedilmesi, esnek çalışma imkânlarına yer veren yapısı, kamu personeline ilişkin kapsayıcı kurumların varlığı, sendikal haklar gibi toplu kullanılan haklara ilişkin hükümlerin geniş alan bulması vb. unsurlar on yıllardır süren DMK'nin değiştirilmesi tartışmaların da rol model alınabilecek ülkelerden birisinin, Fransız yönetim mantığından gelen İspanya olabileceğini göstermektedir.

DMK, aslında neo-klasik kamu yönetimi anlayışı çerçevesinden tam olarak geleneksel kamu yönetiminden keskin bir kopuşun olmadığı bir anlayışın hüküm sürdüğü dönemin özellikleriyle inşa edilen bir kanundur. Günümüzde yeni kamu yönetimi paradigmasının dışında, Neo-Weberyan devlet, yeni kamu yönetimi, dijital çağ yönetişimi, yeni kamu değeri yönetimi, post yeni kamu yönetimi gibi anlayışlar tartışılmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye ile kamu personel yönetimi açısından karşılaştırılması yapılan İspanya'nın, 1978 yılından sonra üç yeni kamu personel mevzuatı hazırladığı düşünüldüğünde, ülkesel ve küresel koşullar dikkate alınarak DMK'nın yerine, kamu personelinin özlüklerini yeniden düzenleyen, özel eğitimini üstlenen merkezi bir eğitim kurumu ile karşılaşılacak personel sorunlarına ilişkin karar verici merkezi bir kurumu da içeren daha güncel bir kanuna ihtiyaç bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ALBA, Carlos ve Carmen Navarro, (2011). "Administrative Tradition and Reforms in Spain: Adaptation Versus Innovation", **Public Administration**, Cilt: 89, Sayı: 3, ss. 783–800. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01886.x>.
- ALBAYRAK, Süha Oğuz (2016). **Kariyer Uzmanlık Sistemi**, TODAİE yayını, 1. Basım, Ankara.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2023). "Türk İdare Sisteminde Güncel Sorun ve Çözüm Önerileri Açısından Kamu Personeli", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 4, ss. 986-1001. <https://doi.org/10.33712/mana.1355732>.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2020). **Kamuda Performans Yönetimi: Kavram, Kuram ve Uygulama: Kamusal Bir Sorumluluk Olarak Kamu Personeli Performans Yönetimi**, Editör: **Veysel Eren ve Tuğba Eroğlu**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2018). "Türk Kamu Personel Yönetiminde Aktif Çalışma Politikası: Performans Yönetimi", **Kamu Politikası Analizi**, Editör: **Cenay Babaoğlu-Elvettin Akman**, ss.43-73, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2015). "Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi", **Stratejik Public Management Journal**, Sayı: 1, ss. 24-39. <http://spmj.stkam.marmara.edu.tr/archives/> (Harici bir siteye bağlantılar.)
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2008). "Kamu Performans Yönetim: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 41, Sayı: 2, ss. 59-80, Ankara.
- BUCHHOLTZ, G. (2025). "The Right to Strike In The Civil Service", **The Civil Service In Europea Research Companion**, Editör: **Karl-Peter Sommermann, Adam Krzywoń ve Cristina Fraenkel-Haeberle**, ss. 856-869, Routledge, New York.
- CÍRCULO CÍVICO DE OPINIÓN. "La Situación de la Función Pública en España la Reforma Postergada (2022)", <https://www.circulocivicodeopinion.es/wp-content/uploads/2022/10/CUADERNOS-33.pdf> (Erişim Tarihi: 10.07.2025).
- EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN DISCIPLINARIO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (1986). <https://www.boe.es/buscar/pdf/1986/BOE-A-1986-1216-consolidado.pdf> (Erişim Tarihi: 10.09.2025).
- ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (2015). <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11719-consolidado.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.07.2025).
- EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION NETWORK [EUPAN]. (2020). "The Civil Service System at European Level." <https://www.eupan.eu/wp->

[content/uploads/2020/05/Report-The-Civil-Service-System-at-European-Level.pdf](#) (Erişim Tarihi: 14.07.2025)

ERYILMAZ, Bilal (2012). **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

ERSAY, Yusuf ve Hasan Akgün (2025). "Türkiye'de ve Avrupa'da Yerel Yönetimler", <https://yerelyonetimler.info/avrupayla-butunlesme-surecinin-yerel-yonetimlere-etkileri/> (Erişim Tarihi: 10.12.2025).

FİDAN, Serdal, Kâmil Şahin ve Fikret Çelik (2011). "Osmanlı Modernleşmesinin Temel Olgularından Biri: Bürokrasi", **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 23, ss. 113- 128.

GÖKÜŞ, Mehmet (2003). "Demokrat Parti Döneminde Türk Kamu Bürokrasisinin Genel Görünümü", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 3, Cilt: 5, ss. 40-62.

GÜNEYİ, Ali (2021). "Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme" (1), **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Cilt: 3, ss. 1054-1089.

GÜNEYİ, Ali (2023). "Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme (2)", **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, Cilt: 3, ss. 1191-1226. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1314445>.

KARAKOYUNLU, İlker (2023). **6 M Performans Modeli: Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi İçin Bir Öneri**, TİAV Yayınları, Ankara.

KILINÇ, Emine İkbâl (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kamu Personel Yönetiminin Kurumsal Görünümü", **Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi**, Sayı: 1, Cilt: 2, ss. 50-65.

LA MONCLOA. "Institutions of Spain" <https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/espana/spanishinstitutions/paginas/index.aspx> (Erişim Tarihi: 06.07.2025).

LABORDA, Julio López, Jorge Martínez-Vázquez ve Carlos Monasterio-Escudero (2023). "Spain", **The Forum of Federations Handbook of Fiscal Federalism**, Editör: **Jean-François Tremblay**, ss. 341- 382, Palgrave Macmillan, London.

LOZANO, Jose M. Ortiz, Pedro C. Martinez Morán ve Victor L. de Nicolás (2022). "Teleworking In The Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants Perspectives During The Pandemic", **SAGE Journals**, ss. 1-16. <https://doi.org/10.1177/21582440221079>.

MACHO, Ricardo García (2025). "The Civil Service In Spain: The Deficit of Organisation In Public Employment and The Principle of Democracy", **The Civil Service In Europea Research Companion**, Editör: **Karl-Peter Sommermann, Adam Krzywoń ve Cristina Fraenkel-Haeberle**, ss. 261-277, Routledge, New York.

- MİNİSTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2024). "Boletín Estadístico del Personal al Servicio de Las Administraciones Públicas Julio 2024", [https://digital.gob.es/content/dam/squad/sefp/es/portalsefp/funcionpublica/rcp/buletin/BEPSAP\\_JULIO\\_2024.pdf01.pdf](https://digital.gob.es/content/dam/squad/sefp/es/portalsefp/funcionpublica/rcp/buletin/BEPSAP_JULIO_2024.pdf01.pdf) (Erişim Tarihi: 30.07.2025).
- MİNİSTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, SECRETARÍA DE ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA (2025). <https://digital.gob.es/funcion-publica/secretaria/estado> (Erişim Tarihi: 20.07.2025).
- MİNİSTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2025). "Tema 2. el Personal Funcionario al Servicio de las Administraciones Públicas: Concepto y Clases. Régimen Jurídico. Derechos y Deberes de los Funcionarios", <https://www.inap.es/documents/10136/1711001/Tema+2+PLG4++Actualizado+cambios.pdf/06b8c040-f0f4-89e3-bad1-e3e7020d60e8> (Erişim Tarihi: 02.08.2025).
- MORÓN, Miguel Sánchez (2022). "La Situación de la Función Pública en España la Reforma Postergada". **Círculo Cívico De Opinión**, <https://www.circulocivicodeopinion.es/wp-content/uploads/2022/10/CUADERNOS-33.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2025).
- PARRADO, Salvador (2018). "Public Administration Characteristics and Performance In EU28: Spain", **European Union**, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19940&langId=en> (Erişim Tarihi: 23.07.2025).
- PARRADO, Salvador (2020). "Challenges In The Face of Diversities: Public Administration In Spain As an Example", **European Perspectives for Public Administration The Way Forward**, Editör: Geert Bouckaert ve Werner Jann, ss. 189-206, Leuven University Press, Leuven.
- ÖKTEM, Mustafa Kemal (1992). "Türk Kamu Personel Rejiminin Gelişimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı: 25, Cilt: 2, ss. 85-105.
- ÖZBUDUN, Ergun (1995). **Türkiye'de Devlet Seçkinleri ve Demokratik Siyasi Kültür**, Ankara: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları.
- STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2024), "Kamu Sektörü İstihdamına İlişkin Veriler (1), IV. Çeyrek (2): Aralık, 2024", <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/05/1-Kamu-Sektoru-Istihdam-Sayilari-2025.xlsx> (Erişim Tarihi: 01.08.2025).
- THE SPANISH CONSTITUTION (1982). <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-40001-consolidado.pdf> (Erişim Tarihi: 02.07.2025).

VÍGUERA, María J. ve Raymond Carr (2025). "Government and Society In Spain". **Britannica**, <https://www.britannica.com/place/Spain/Government-and-society> (Erişim Tarihi: 02.07.2025).

TÜRK DİL KURUMU. "Güncel Türkçe Sözlük", <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 10.08.2025).

TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI (1961). <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/onceki-anayasalar/1961-anayasasi/> (Erişim Tarihi: 09.07.2025).

TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI (1982). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2709.pdf> (Erişim Tarihi: 09.07.2025).

TÜRKİYE CUMHURİYETİ DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI, "İspanya'nın Siyasi Görünümü", <https://www.mfa.gov.tr/ispanya-siyasi-gorunumu.tr.mfa> (Erişim Tarihi: 06.07.2025).

WORLD BANK (2024), "Population, Total – Spain", <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=ES> (Erişim Tarihi: 06.07.2025).

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU (1965). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 05.07.2025).