

LİYAKAT TEMELLİ KAMU YÖNETİMİ REFORMU İDARİ YETKİNLİK KURUMU -İYK- 2025

TEMEL POLİTİKA RAPORU

Bu raporun amacı, Türkiye'de kamu yönetiminde liyakat krizine son vermek için bağımsız ve nesnel işleyen İdari Yetkinlik Kurumu (İYK) modelini kurumsal bir reform önerisi olarak ortaya koymaktır.

EDİTÖR

PROF.DR.ÖZCAN GÜNGÖR

AR-GE ve PARTİ İÇİ EĞİTİM OKULU BAŞKANI



A
PARTİ

ANAHTAR PARTİ

AR-GE ve PARTİ İÇİ EĞİTİM OKULU BAŞKANLIĞI



Anahtar Parti Yayınları | Anahtar Party Publications

Hilal Mah. Rabindranath Tagore Cd. No:66, 06550 Ankara, Türkiye
Web: <https://anahtarparti.org> - eposta: arge@anahtarparti.org

Yayın Adı <i>Publication Name</i>	: Liyakat Temelli Kamu Yönetimi Reformu: İdari Yetkinlik Kurumu (İYK) <i>Merit-Based Public Administration Reform: The Administrative Competence Authority (İYK)</i>
Yayın No <i>Publication Number</i>	: 15
Yayın Serisi <i>Publication Series</i>	: AR-GE Temel Politika Raporu Serisi <i>R&D Core Policy Report Series</i>
Seri No <i>Serial Number</i>	: 5

Editör <i>Editor</i>	: Prof. Dr. Özcan Güngör
Unvanı <i>Title</i>	: Hacı Bayram Veli Üniversitesi Öğretim Üyesi/ Anahtar Parti Genel Başkan Yardımcısı AR-GE ve Parti İçi Eğitim Okulu Başkanı <i>Hacı Bayram Veli University Academic Member/ Anahtar Party Deputy Chairperson Chair of R&D and Party Academy</i>
Kurumu <i>Affiliation</i>	: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Anahtar Parti Genel Merkez AR-GE Başkanlığı <i>Ankara Hacı Bayram Veli University/ Anahtar Party Department of R&D</i>

Telif <i>Copyright</i>	: Anahtar Parti Yayınları <i>Anahtar Party Publications</i>
Yayın Tarihi <i>Publication Date</i>	: 4 Temmuz 2025 <i>July 4th, 2025</i>
Yayın Yeri <i>Place of Publication</i>	: Ankara, TÜRKİYE
Yayın Dili <i>Language</i>	: Türkçe <i>Turkish</i>
Yayınlandığı Ortam <i>Publishing Format</i>	: PDF
Ebat <i>Dimensions</i>	: 15.5x23.5 cm
Baskı Sayısı <i>Edition</i>	: 1
Sayfa Sayısı <i>Page Count</i>	: 46

Kapak Tasarım <i>Cover Design</i>	: <i>AG graphics design</i>
Dizgi ve Mizanpaj <i>Typesetting and Layout</i>	: Burak Aytekin

PARA İLE SATILAMAZ | CANNOT BE SOLD WITH MONEY

Tüm hakları Anahtar Parti'ye aittir. Yayıncının izni alınmadan kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, çoğaltılması yapılamaz. Yalnızca kaynak gösterilerek kullanılabilir.

All rights belong to Anahtar Party. All or part of the book cannot be printed or multiplied electronically, mechanically or photocopied without the permission of the publisher. It can only be used by citing the source

İçindekiler

	SAYFA
Yönetici Özeti	02
Executive Summary	05
Giriş: Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları ve Liyakat İhtiyacı	08
Devlet Personel Başkanlığı (DPB): Kuruluş, Gelişim ve Kapanış Süreci	10
Küresel Örnekler: Diğer Ülkelerde Liyakat Kurumları ve Sistemleri	13
Kurumsal Yapı ve İşleyiş: İdari Yetkinlik Kurumu’nun Modeli	22
Hesap Verilebilirlik ve Sorumluluk Rejimi	26
Yetkinlik Alanları: Üst Düzey Bürokratlarda Aranacak Yeterlikler	28
Ölçme ve Değerlendirme Araçları: Liyakat Yeterliklerinin Tespiti	34
Uygulama Alanları: İYK Hangi Pozisyonlar İçin ve Nasıl Devrede Olacak?	38
Siyasi Etkileşim ve Güvence: Müdahaleye Karşı Koruma ve “Anahtar Parti” Modeli	42
Sonuç	44
Kaynaklar	45

YÖNETİCİ ÖZETİ

Liyakat Temelli Kamu Yönetimi Reformu: İdari Yetkinlik Kurumu (İYK)

1. Sorun: Türkiye’de Liyakat Krizi

Türkiye’de kamu personel sistemi uzun süredir **liyakat ilkesinden sapmış**, bunun yerine **nepotizm (akraba ve yandaş kayırmacılığı)** ve **siyasi sadakat** esas alınmıştır. 1965 tarihli **Devlet Memurları Kanunu** teoride kariyer ve ehliyet sistemini benimsese de, uygulamada bu ilkeler ihlal edilmiştir. Bu durum:

- Kamuda **verimlilik kaybı**,
- Toplumda **adalet duygusunun zedelenmesi**,
- **Kurumsal hafıza erozyonu**,
- **Beyin göçü** ve nitelikli personelin dışlanması gibi ciddi sorunlara yol açmaktadır.

2. Mevcut Kurumsal Durum

2018’de **Devlet Personel Başkanlığı** kapatılmış, yetkiler **dağıntık yapılara** devredilmiştir:

- **Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü**: Üst düzey atamalarda merkezî rol oynar, ancak liyakat temelli değerlendirme yapmaz.
- **İnsan Kaynakları Ofisi (CB-İKO)**: Yetenek yönetimi ve dijitalleşme odaklıdır, bağlayıcı atama yetkisi yoktur.
- **Strateji ve Bütçe Başkanlığı**: Kadro taleplerini mali çerçevede inceler, nitelik denetimi yapmaz.

Sonuç: Üst düzey atamalarda nesnel ve denetlenebilir süreç yoktur; kararlar çoğunlukla siyasi takdirle verilmektedir.

3. Türkiye’deki Uygulama Sorunları

- Üst kademe atamalar (vali, genel müdür, büyükelçi vb.) doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından yapılmakta,
- Aday önerileri siyasi aktörlerce belirlenmekte, bağımsız değerlendirme süreci işletilmemektedir,
- Objektif sınav ve performans ölçüm araçları devre dışıdır,
- İtiraz ve yargı denetimi sınırlı etkilidir; kurumlar arasında koordinasyon ve liyakat güvencesi yoktur.

4. Uluslararası Örneklerden Öğrenilenler

Ülke	Güçlü Yön	Zayıf Yön
ABD	Bağımsız denetim kurulları (OPM, MSPB), yasal güvenceler	Aşırı siyasi atama, kurumsal istikrarsızlık
Almanya	Güçlü kariyer memur sistemi, görev güvencesi	"Politik memur" esnekliği sınırlı da olsa siyasallaşma riski doğurabilir
İngiltere	Bağımsız Sivil Hizmet Komisyonu, tarafsız kalıcı memurluk	Elit okullardan gelen üst düzey memurların ağırlığı, sınırlı dışa açıklık
G. Kore	Değerlendirme merkezi, sınav odaklı seçme ve rotasyon sistemi	Aşırı sınav rekabeti, kıdemcilik engelleri
Singapur	Üst düzey burslar, yüksek ücret, sıkı performans ölçümü	Aşırı elitist yapı, alt sınıfların dışlanma riski
Çin	Performansa dayalı atama, stratejik plan entegrasyonu	Parti kontrolü, düşük şeffaflık ve hesap verebilirlik

5. Reform Önerisi: İdari Yetkinlik Kurumu (İYK)

Kurumun Niteliği:

- Anayasal veya kanunla kurulan **bağımsız ve özerk** bir kurum,
- Görev güvencesine sahip yönetim kurulu (Cumhurbaşkanı, TBMM, yargıdan dengeli atama),
- Sayıştay, Merkez Bankası gibi **tarafsız denetim** kurumu modeli.

Temel Görevleri:

- Üst düzey kamu görevlileri için **nesnel değerlendirme süreci yürütmek**,
- Atama öncesi **çok araçlı değerlendirme** (sınav, vaka analizi, mülakat, essay vb.),
- Ahlaki, yönetsel, entelektüel, stratejik ve mesleki **yeterlik alanları** temelinde aday seçimi,
- Kısa liste** veya **tavsiye** sistemiyle atamaları siyaset dışı havuzdan seçtirmek.

Yapısı:

- Değerlendirme ve Seçme Dairesi
- Yeterlilik ve Eğitim Dairesi
- İtiraz ve İnceleme Dairesi
- Performans ve İzleme Dairesi

Güvence Mekanizmaları:

- Tüm değerlendirme kriterlerinin önceden açıklanması ve kamuoyuna açık raporlama,
- Atama yetkisine verilen seçme esnekliğinin **gerekçeli ve sınırlı** tutulması,
- İYK raporlarına **TBMM komisyon denetimi** imkânı,
- İYK kararlarına karşı **yargı yolu açık** ancak liyakat teknik denetimi mahkemelerce değil İYK tarafından yürütülür.

Sonuç:

İYK, yürütmenin anayasal atama yetkisini sınırlandırmadan, bu yetkinin liyakat ilkesine uygun biçimde kullanılması için ön yeterlilik mekanizması kurar. Kurum, atama yapmaz; ancak üst düzey pozisyonlara atanacakların önceden belirlenmiş objektif kriterleri taşıdığını belgeleyen onaylı havuzlar oluşturur. Böylece kamuya yönetici atanmasında hem demokratik meşruiyet hem de kurumsal ehliyet bir arada gözetilmiş olur. İYK'nın rolü bağlayıcı değil, yönlendirici ve hesap sorulabilir bir 'liyakat süzgeci' niteliğindedir.

İdari Yetkinlik Kurumu, Türkiye'de liyakati yeniden inşa etmek, siyasi sadakat temelli atama kültürüne son vermek ve kamu yönetiminde **adalet, verimlilik, kurumsal hafıza ve vatandaş güveni** tesis etmek için tasarlanmış köklü bir reform önerisidir. Bu model, Batı'daki en iyi uygulamaların harmanlandığı yerli ve güçlü bir kurumsallaşma adımıdır.

EXECUTIVE SUMMARY

Merit-Based Public Administration Reform: The Administrative Competence Authority (IYK)

1. The Problem: Meritocracy Crisis in Türkiye

The public personnel system in Türkiye has long deviated from the principle of **meritocracy**, instead favouring **nepotism (family and partisan favouritism)** and **political loyalty**. Although the 1965 Civil Servants Law theoretically upheld career and competence principles, these ideals have been consistently undermined in practice. This situation has resulted in:

- **Reduced efficiency** in public administration,
- **Erosion of public trust in justice**,
- **Weakening of institutional memory**,
- **Brain drain** and the marginalization of qualified individuals.

2. Current Institutional Landscape

In 2018, the **State Personnel Presidency** was abolished, and its duties were fragmented among various bodies:

- The **Presidency of Administrative Affairs – Directorate of Personnel and Principles** plays a central role in senior appointments but does not assess merit.
- The **Presidency of Human Resources Office (CB-İKO)** focuses on talent management and digitalization but lacks binding authority in appointments.
- The **Presidency of Strategy and Budget** evaluates staffing requests within a fiscal framework but does not assess qualifications.

Conclusion: There is no centralized, independent, and transparent mechanism for senior-level public appointments. Decisions are mostly driven by political discretion.

3. Practical Issues in Türkiye

- Senior-level appointments (governors, directors general, ambassadors, etc.) are made directly by the President.
- Candidates are proposed through political channels; no independent evaluation is applied.
- There are no objective exams or performance evaluations.
- Appeals and judicial oversight are ineffective; inter-agency coordination and merit guarantees are lacking.

4. Lessons from International Models

Country	Strengths	Weaknesses
USA	Independent oversight boards (OPM, MSPB), legal safeguards	Excessive political appointments, institutional instability
Germany	Strong career-based civil service, job security	"Political civil servant" status may open a narrow door to politicization
United Kingdom	Independent Civil Service Commission, nonpartisan permanent civil service	Dominance of graduates from elite schools, limited inclusivity
South Korea	Assessment centre system, competitive exams, rotation	Overemphasis on exams, cultural barriers to rapid advancement
Singapore	High salaries, top talent recruitment, performance-based rewards	Risk of elitism, limited access for lower socioeconomic groups
China	Performance-based promotion, long-term planning integration	Lack of transparency and democratic accountability, party dominance

5. Reform Proposal: Administrative Competence Authority (İYK)

Institutional Nature:

- A **legally autonomous and independent body**, established by the Constitution or special law,
- Leadership appointed via a **balanced mechanism** (President, Parliament, judiciary),
- Modelled after institutions like the **Court of Accounts** or **Central Bank** in terms of autonomy.

Core Responsibilities:

- Manage and oversee **merit-based recruitment and promotion** processes for senior public officials,
- Implement **multi-method evaluations** (exams, case studies, interviews, essays),
- Evaluate candidates across five **core competence areas**: ethical, managerial, intellectual, strategic, and professional,
- Ensure final appointments are made **only from vetted candidate pools**.

Organizational Structure:

- Evaluation and Selection Department
- Competency and Training Department
- Appeals and Review Department
- Performance and Research Department

Safeguards:

- Predefined and publicly disclosed evaluation criteria,
- Final appointment authority limited to **shortlisted candidates** proposed by İYK,
- Justification required if the appointer bypasses the top-ranked candidate,
- **Parliamentary oversight** through hearings or reports,
- Judicial appeals allowed, but İYK's professional discretion respected.

Conclusion:

The **Administrative Competence Authority (İYK)** does not restrict the constitutional authority of the executive to make appointments, but rather establishes a pre-qualification mechanism to ensure that this authority is exercised in accordance with the principle of merit. The institution itself does not make appointments; however, it creates certified pools of candidates who meet objectively defined criteria for senior public positions. In this way, both democratic legitimacy and institutional competence are upheld in the appointment of public executives. İYK's role is not binding but advisory and accountable, functioning as a "merit-based filtering mechanism" within the system.

The **Administrative Competence Authority (İYK)** is designed to rebuild meritocracy in Türkiye, end political patronage in high-level appointments, and establish a culture of **justice, efficiency, institutional continuity, and public confidence**. This model draws on the most successful elements of global practices and offers a comprehensive institutional solution tailored to Türkiye's administrative needs.

Liyakat Temelli Kamu Yönetimi Reformu:

İdari Yetkinlik Kurumu (İYK) Temel Politika Raporu

Giriş: Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları ve Liyakat İhtiyacı

1965'ten bu yana hüküm süren Devlet Memurları Kanunu, kariyeri ve liyakati hukukun şahdamarı olarak taçlandırırsa da, pratikte bu ilkeler bir ideal olmaktan öteye geçememiş; kanunla hayat arasındaki acı tezat, sistemin en temel çelişkisi haline gelmiştir. Türkiye’de uzun süredir kamu personel rejiminde liyakat ilkesinin zayıflaması ve yerine nepotizm ile siyasi kayırmacılığın geçmesi, kamu yönetiminin etkinliği ve adaleti açısından ciddi sorunlar yaratmaktadır. Araştırmalar, Türkiye’de vatandaşların kariyer ve iş hayatında kendilerini liyakat esasına dayalı bir sistemde görmediklerini, aksine torpil ve adam kayırmanın yaygın olduğu bir “adaletsizlik” ortamı hissettiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle akraba ve partizan kayırmacılığı (nepotizm), Türkiye’de liyakat temelli atamaların önündeki en büyük engellerden biri haline gelmiştir. Bu durum sadece kamuda verimlilik sorunları yaratmakla kalmamış, aynı zamanda beyin göçüne yol açarak ülkenin bilimsel ve ekonomik gelişimini de olumsuz etkilemiştir (Burak, 2024).

Liyakatin olmadığı bir sistemde kamu görevlilerinin seçiminde ehliyet ve yeterlilik yerine siyasi bağlılık veya akrabalık kriterleri öne çıkmakta, bu da hem hizmet kalitesini düşürmekte hem de toplumsal adalet duygusunu zedelemektedir. Nitekim nepotizm, birçok uzman tarafından yolsuzluğun bir çeşidi olarak görülmekte ve toplumun kültürel, ekonomik ve sosyal dokusunun istikrarını tehdit eden bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Liyakat ilkesinin yokluğu, kamu kurumlarında yetersiz ve yeteneksiz kişilerin önemli mevkilere gelmesine yol açarken; ehil, yetkin fakat “tanıdık çevresi olmayan” kişilerin ilerlemesini engellemektedir (Burak, 2024). Böyle bir yapı, devlette kurumsal hafızanın zayıflamasına, politikada kutuplaşmaya ve vatandaşların devlete güveninin sarsılmasına neden olmaktadır.

Tüm bu sorunlar, Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden liyakat temelli bir anlayışla yapılandırılması gereğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda önerilen İdari Yetkinlik Kurumu (İYK), üst düzey kamu pozisyonlarında objektif ve ölçülebilir liyakat kriterlerini hâkim kılmayı hedefleyen bağımsız bir yapı olacaktır. İYK’nın amacı, kamu hizmetine alım ve terfilerde ehil, dürüst, başarılı kişilerin hak ettiği konuma gelmesini sağlamak; böylece devlet yönetiminde adalet, etkinlik ve istikrarı tesis etmektir. Modern kamu yönetimi literatürü, liyakat prensibinin güçlü olduğu ülkelerde devlet kapasitesinin ve vatandaş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Burak, 2024). Dolayısıyla Türkiye’de de benzer bir dönüşüm için güçlü bir politik irade ve kurumsal mekanizma gereklidir. İYK önerisi, tam da bu ihtiyaca yanıt olarak, kamu yönetiminde “işe uygun insan” ilkesini hayata geçirmeyi amaçlamaktadır.

Bu raporda öncelikle Türkiye’deki mevcut sorunlara kısaca değinildikten sonra, çeşitli ülkelerde benzer amaçlı kurum ve uygulamalar incelenecek; ardından İYK’nın yapısı, yetkinlik alanları, lme-değerlendirme araçları ve uygulanacağı pozisyonlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Son bölümde ise siyasi müdahalelere karşı güvence mekanizmaları ve liyakatli ama şöhreti olmayan kişilerin sisteme kazandırılmasına yönelik öneriler tartışılacaktır.

Devlet Personel Başkanlığı (DPB): Kuruluş, Gelişim ve Kapanış Süreci

1. Kuruluş (1960'lar – 1982)

Devlet Personel Başkanlığı, Türkiye’de kamu personel rejimini merkezi olarak düzenlemek amacıyla 1960’ların başında, Başbakanlık’a bağlı bir birim olarak kurulmuştur. Kurumun temel gerekçesi, kamu hizmetlerinde verimlilik, eşitlik ve liyakat esasına dayalı bir insan kaynağı sistemi geliştirmektir. Bu dönemde kamu personelinin atama, yükselme, özlük hakları gibi konularda dağınık ve keyfi uygulamaların önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Kurumun ilk yıllarındaki temel görevleri şunlardır:

- Kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve personel planlamasını denetlemek,
- Personel mevzuatını hazırlamak ve koordine etmek,
- Kamu personelinin niteliklerini belirlemek ve değerlendirmek,
- Kurumlar arası uygulama birliğini sağlamak.

Bu dönemde DPB, daha çok mevzuat hazırlayıcı ve düzenleyici rol üstlenmiş, doğrudan uygulayıcı bir aktör olmaktan çok danışmanlık ve yönlendirme işlevi görmüştür.

2. Gelişim ve Kurumsallaşma (1982 – 2018)

1982 Anayasası ve devamında gelen yasal düzenlemelerle birlikte Devlet Personel Başkanlığı’nın yetki ve görev alanı genişletilmiştir. Özellikle 1983 tarihli 3046 sayılı Kanun ile Başbakanlık teşkilat yapısında resmî bir kurumsal statüye kavuşturulmuş, merkezi personel politikasının belirleyici kurumu haline gelmiştir.

Bu dönemde DPB’nin görev alanı şunları kapsar hâle gelmiştir:

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu başta olmak üzere kamu personel mevzuatının uygulama esaslarını belirlemek,
- Kamu kurumlarının personel taleplerini değerlendirmek,
- Kadro ihdas taleplerine onay vermek veya ret gerekçelerini açıklamak,
- KPSS, kurum içi sınavlar ve kariyer meslekler gibi alanlarda merkezi ilkeleri belirlemek,
- Atama, yükselme ve disiplin işlemlerine ilişkin norm koyucu rehberlik yapmak,
- Kurumsal personel planlaması ve kariyer sistemleri konusunda stratejik planlar sunmak.

DPB, özellikle kariyer meslekler (müfettiş, uzman, denetçi vs.) için sınav esaslarını belirleme ve bu mesleklerin statü sistemini düzenleme bakımından merkezi bir aktör olmuş; ancak üst düzey kamu yöneticilerinin atanmasında yalnızca teknik danışmanlık veya kadro uygunluğu denetimi yapabilmıştır. Atamalarda nihai karar, ilgili bakanlık veya Başbakanlık onayı ile verilmiştir.

Bu dönem boyunca DPB, kamu hizmetlerinin profesyonelleşmesi ve personel sisteminin objektifleştirilmesi yönünde önemli katkılar sağlamış, ancak aynı zamanda bürokrasinin hantallığı ve siyasi etkiler gibi eleştirilere de konu olmuştur.

3. 2018 Sonrası: Kurumsal Dağılıma ve Yeni Yapılar

2018 yılında yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış ve görevleri farklı kurumlara dağıtılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü, 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi uyarınca üst düzey kamu atamaları sürecinde kilit bir rol üstlenmektedir. Genel Müdürlük; Cumhurbaşkanı yardımcıları ve bakanların atanması, görevden alınması ve vekâlet işlemlerinin yürütülmesinin yanı sıra, üst kademe kamu yöneticilerinin atamalarını ve Cumhurbaşkanınca yapılacak diğer atama ve seçme işlemlerini Anayasa, kanunlar, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve hukukun genel ilkeleri çerçevesinde inceleyip gerekli işlemleri yürütmekle görevlidir.

Ayrıca, üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitim süreçlerini yönetmek, kamu yönetiminin geliştirilmesine yönelik politikaları ve tedbirleri belirlemek, bu doğrultuda inceleme, araştırma ve değerlendirme çalışmaları yapmak veya yaptırmak da Genel Müdürlüğün görev alanı içindedir. Bunlara ek olarak, kamu personel sistemine dair mevzuat çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak ve kamu personel yapısının bütününe ilişkin çeşitli düzenleyici ve denetleyici işlevler yürütmek de Genel Müdürlüğün sorumlulukları arasındadır.

Bunun yanında üst düzey kamu atamalarının denetimi ve planlamasına ilişkin kurumsal kapasite dağılmış, merkezi norm koyucu mekanizmalar zayıflamıştır. Bu çerçevede, iki yapı öne çıkmaktadır:

a. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CB-İKO)

CB-İKO, kamu insan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesine ilişkin strateji üretmekle görevlendirilmiştir. Ofis, kamu personel sisteminin dijitalleşmesi, veri temelli planlama ve yetenek yönetimi konularında çalışmakta; ancak doğrudan atama süreçlerinde herhangi bir bağlayıcı yetkiye sahip değildir. "Kariyer Kapısı" gibi dijital platformlarla memur alımında şeffaflığı artırmayı hedeflese de, bu girişimlerin üst düzey atamalara etkisi sınırlı kalmaktadır.

b. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

Bu kurum, kamu kurumlarının talep ettiği kadroları bütçesel çerçevede değerlendirerek personel planlamasına katkı sağlar. Ancak bu yapı da niteliksel liyakat denetimi yapmamaktadır. Kadro miktarlarını belirleme konusunda etkilidir fakat kadroya atanacak kişilerin niteliksel uygunluğunu ölçen veya yönlendiren bir mekanizma işletmemektedir.

4. Hâlihazırda Üst Düzey Atama Süreci

2018 sonrası dönemde üst kademe kamu yöneticilerinin atama süreci, büyük ölçüde Cumhurbaşkanlığı'nın takdir yetkisine dayanmaktadır. "3 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" uyarınca, Bakan Yardımcıları, Genel Müdürler, Başkanlar, Valiler, Kaymakamlar, Büyükelçiler gibi pozisyonlara doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından atama yapılmaktadır. Bu atamalar, objektif sınav, kurul değerlendirmesi ya da bağımsız bir mülakat sürecine dayandırılmamaktadır.

a. Aday Tespiti ve Öneri Süreci

Üst düzey pozisyonlara adaylar, genellikle bakanlar, siyasiler ya da Cumhurbaşkanlığı Özel Kalem aracılığıyla önerilmektedir. Bu süreçte şeffaflık ve ölçülebilir liyakat kriterlerinin işletilmediği, genellikle kişisel referanslara ve sadakat ilişkilerine dayalı bir tercih sistemi uygulandığı gözlemlenmektedir.

b. Objektif Değerlendirme Eksikliği

Yüksek bürokrasi için daha önce kullanılan “Üst Kademe Kamu Yöneticileri Yönetmeliği” belirli bir ölçü standardı getirmeye çalışsa da, uygulamada bu çerçevenin etkisi oldukça sınırlıdır. Sınav, liyakat puanı ya da yetkinlik değerlendirmesi gibi nesnel araçlara başvurulmamakta, bunun yerine siyasal yakınlık öne çıkmaktadır.

5. Denetim ve İtiraz Mekanizmaları

Atamalar hukuken yargı denetimine açık olmakla birlikte, yargı mercilerinin takdir yetkisine müdahale etme kapasitesi sınırlıdır. İdare Mahkemeler, Danıştay, Sayıştay, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ve TBMM Kamu Denetçiliği Kurumu gibi yapılar bazı denetim işlevlerini yerine getirebilse de, bu denetimler atama kriterlerine ilişkin bağlayıcı ya da yönlendirici nitelik taşımaz.

Küresel Örnekler: Diğer Ülkelerde Liyakat Kurumları ve Sistemleri

Dünyada farklı ülkeler, kamu personel rejimlerinde liyakati sağlamak için çeşitli kurumsal modeller geliştirmişlerdir. Bu bölümde ABD, Almanya, Güney Kore, Singapur, Çin ve İngiltere örnekleri ele alınarak, benzer kurum ve uygulamalar ile bunların güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırılacaktır. Her bir ülkenin deneyimi, Türkiye’de kurulması planlanan İYK için yol gösterici olabilecek dersler içermektedir.

1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

ABD, 19. yüzyılın sonlarında spoils system olarak bilinen kayırmacı atama düzeninden vazgeçerek modern meritokrasiye geçiş yapan ilk ülkelerden biridir. 1883 tarihli Pendleton Devlet Memurları Reformu Yasası, federal kamu personeline liyakat sisteminin başlangıcı sayılır ve bu yasayla siyasi kayırmacılığa karşı ilk önlemler alınmıştır (Lewis, 2024). Günümüzde ABD’de federal memur alımları ve terfileri, yasal olarak tanımlanmış “merit system principles” (liyakat ilkeleri) çerçevesinde yürütölmektedir. Özellikle 1978 tarihli Kamu Hizmeti Reform Yasası ile getirilen düzenlemeler, liyakat sistemini korumak üzere bir dizi bağımsız mekanizma oluşturmuştur. Bu kapsamda kurulan ABD Personel Yönetimi Ofisi (OPM), federal işgücünün yönetiminden sorumlu iken; Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu (Merit Systems Protection Board, MSPB) ise kamu personel rejiminin partizan baskılara ve diğer yasadışı uygulamalara karşı bağımsız bir yargısal denetimi işlevi görmektedir. MSPB’nin misyonu, federal işgücünün liyakat ilkelerine uygun olarak yönetilmesini korumak ve yasadışı personel uygulamalarını engellemektir. Nitekim MSPB, çalışanların işe alım, terfi veya işten çıkarma gibi işlemlerine ilişkin itirazları yarı-yargısal süreçlerle inceleyerek karara bağlamakta; ayrıca periyodik olarak liyakat sisteminin işleyişine dair araştırmalar yapmaktadır (MSPB, 2025; Lewis, 2024).

Amerikan sisteminin bir diğer boyutu, Başkan’ın siyasi atama yetkisidir. Her yeni başkan, kabine üyeleri, üst düzey bürokratlar ve danışmanlar dâhil olmak üzere binlerce pozisyona kendi tercihine göre atama yapabilir. Federal yürütme içinde yaklaşık 4.000 kadar pozisyon, başkan tarafından siyasi atama ile doldurulabilmektedir. Bu rakam, diğer gelişmiş demokrasilere kıyasla çok yüksektir (çoğu Avrupa ülkesinde siyasi atama yoluyla doldurulan üst düzey pozisyon sayısı yalnızca birkaç düzine veya birkaç yüz ile sınırlıdır). ABD’de siyasi atamalar dört ana kategoride toplanır: Senato onayını gerektiren üst düzey pozisyonlar (~1.300 kadar), Senato onayı olmaksızın atanan pozisyonlar (~500-600), özel statülü kıdemli yürütme hizmeti üyelikleri (~700-800) ve “Schedule C” denilen, genelde yönetici yardımcıları konumundaki siyasi kadrolar (~1.200-1.500). Bu yapının güçlü yönü, hükümete kendi politikalarını yürütecek ekip kurma esnekliği vermesidir; ancak zayıf yönü, üst kademedeki yüksek devir oranı ve kurumsal hafıza kaybı yaratmasıdır. Sık değişen siyasi atamalar, sürekliliği ve uzmanlığı olumsuz etkileyebilir. Nitekim ABD’de her yönetim değiştiğinde bakanlıkların tepe kadrolarında büyük bir sirkülasyon yaşanması, bürokraside istikrarsızlık ve bazı durumlarda gecikmeler doğurabilmektedir (örneğin Senato onay süreçlerinin uzaması, önemli kadroların uzun süre boş kalmasına yol açabilmektedir) (Lewis, 2024).

Öte yandan, ABD’de liyakat sistemini koruyucu hukuki güvenceler de mevcuttur. Federal memurlar, parti aidiyeti veya siyasi baskılar nedeniyle haksız bir işleme tabi tutulurlarsa MSPB’ye başvurarak hak arayabilmektedir. Ayrıca Office of Special Counsel adlı bağımsız bir birim, kamu görevlilerine yönelik usulsüzlük, yolsuzluk veya baskı iddialarını soruşturmakla görevlidir (MSPB, 2025) Tüm bu mekanizmalar, Amerikan kamu yönetiminde liyakat ilkesini tamamen mükemmel olmasa da önemli ölçüde koruyan bir çerçeve oluşturur. ABD örneği, bağımsız denetim organlarının (MSPB gibi) liyakat sistemini güvence altına almakta kritik rol oynayabileceğini göstermektedir. Ancak aynı zamanda, üst düzey atamalarda siyasetin belirleyici olmaya devam ettiği ve bunun liyakat ilkesinin kapsamını daralttığı da görülmektedir. Bu nedenle ABD modeli, liyakat ile siyasi takdir yetkisi arasında bir denge arayışının ürünüdür: Kariyer memurların büyük bölümü sınav ve performansla yükselirken, en tepede yönetim değişikliğiyle gelen siyasi kadrolar yer almaktadır.

2. Almanya

Almanya, kariyer memuriyeti (Berufsbeamtentum) geleneğinin güçlü olduğu, kıta Avrupası’nın klasik bürokrasi modelini temsil eden bir ülkedir. Alman kamu hizmeti sistemi, 19. yüzyıldan bu yana nesnel yeterlilik ve sadakat prensipleri üzerine inşa edilmiştir. Alman hukukuna göre devlet memurları, Anayasa’ya ve hukukun üstünlüğüne bağlı, tarafsız bir hizmet sunmakla yükümlüdür. Federal ve eyalet düzeylerinde memur alımları merkezi sınavlar, liyakat esaslı değerlendirmeler ve uzun süreli mesleki eğitimler yoluyla gerçekleştirilir. Alman sisteminin en önemli özelliklerinden biri, memurların genellikle ömür boyu istihdam güvencesine sahip olmasıdır (Beamten auf Lebenszeit). Bu durum, memurların siyasi değişimlerden etkilenmeden görevlerini sürdürmelerini ve kamu yönetiminde devamlılık sağlamayı amaçlar (Jann, 2021).

Bununla birlikte, Almanya’da üst düzey bürokrat atamalarında uygulanan ilginç bir “politik memur” (politischer Beamter) geleneği vardır. Federal düzeyde bakanlıklardaki en üst iki hiyerarşi kademesi – yani Müsteşarlar (idari devlet sekreterleri) ve genel müdürler – yasa gereği “siyasi memur” statüsündedir. Bu statü, bu kişilerin kariyer memuru olsalar bile, bakanların güvenini kaybettiklerinde herhangi bir gerekçe gösterilmeksizin emekliye sevk edilebilmelerine imkân tanır. Uygulamanın kökeni 19. yüzyıl Prusya’sına kadar gitmektedir; monark ile üst kademe memurlar arasında uyum sağlama amacıyla, belirli kritik görevlerdeki memurların “görevden alınabilir” olması kuralı getirilmiştir. Bu gelenek Federal Alman İmparatorluğu döneminden bugüne dek sürmüştür. Günümüzde yaklaşık 160 civarında üst düzey yönetici bu kapsamdadır ki bu rakam, tüm federal memurların %1’inden azını oluşturur. Diğer tüm memurlar ise geleneksel güvenceli statülerini korumaktadır (Jann, 2021).

Alman modelinin güçlü yönü, geniş memur kitlesinin siyasetten bağımsız ve görev güvencesiyle çalışabilmesidir. Bu sayede hükümet değişimlerinde bile idarenin devamlılığı ve tarafsızlığı büyük ölçüde korunur. Nitekim Alman memurları siyasi partilere üye olabilseler de (bu demokratik bir haktır), günlük icraatlarında

hukuk ve tarafsızlık esastır. Tarafsızlık ve sadakat yeminleri, kamu hizmetinin temelini oluşturur. Ancak modelin zayıf yönü, en üst kademe için siyasal etkiye açık bir kapı bırakmasıdır: Yeni gelen bakanlar, kendi güvendidikleri üst kademe yöneticilerle çalışmak istediklerinde mevcut idari devlet sekreterlerini "siyasal emeklilik" adı altında görevden alabilmektedir. Bu da, her ne kadar sayı olarak sınırlı olsa da, kritik mevkilerde bir politik yakınlık unsurunu devreye sokar. Öte yandan Almanya'da memurların siyasal aidiyetlerini tamamen gizlemeleri beklenmez; bilakis, demokratik bir toplumda memurun da bir siyasal görüşü olabileceği, bunun görevine engel olmadığı kabul edilir. Bu anlayış, memurların parti üyeliğine izin vererek (hatta subaylar dahil) Weimar Cumhuriyeti'nin yıkılışı ve Nazi rejiminin derslerinden çıkarılmıştır: Devletin bir daha demokratik düzene ihanet etmemesi için memurların demokrasiye aktif katılımı teşvik edilmiştir (Jann, 2021).

Sonuç olarak Almanya, kariyer-merkezli liyakat sistemi ile sınırlı siyasal esneklik arasında bir denge kurmuştur. Güçlü kariyer yapısı, devletin teknik kapasitesini ve kurumsal hafızasını güvence altına almaktadır. Sınırlı sayıdaki siyasal memur uygulaması ise, seçilmiş hükümetlere belli ölçüde ekip kurma imkânı tanır ancak bu, ABD'ye kıyasla oldukça dar kapsamlıdır (sadece bir avuç üst yönetici ile sınırlı). Almanya örneği, liyakat sisteminin istisnai durumlar dışında titizlikle korunduğu ve geleneksel bir memuriyet kültürünün başarıyla sürdürüldüğu bir model sunmaktadır. Zayıf yön olarak değeriendirilebilecek husus, zaman zaman bu güvenceli yapının aşırı bürokratik katılık doğurabilmesi veya performans odaklı reformların yavaş ilerlemesidir. Bununla birlikte genel kanı, Alman kamu yönetiminin yüksek profesyonellik ve hukuka bağlılık gösterdiği yönündedir.

3. Güney Kore

Güney Kore, Doğu Asya'nın sınav odaklı bürokrasi geleneğini modern personel teknikleriyle birleştiren bir model sunmaktadır. Kore'de kamu hizmetine giriş, uzun yıllardır son derece rekabetçi yazılı sınavlar yoluyla gerçekleşmektedir. Tarihsel olarak eski Çin etkisiyle şekillenen Gwageo sınavlarının bir benzeri, modern dönemde de sürdürülmüş ve kamu kadrolarına ancak zorlu sınavları geçenlerin alınması kuralı yerleşmiştir. Günümüzde Kore Cumhuriyeti'nde devlet memuru olmak isteyenler farklı seviyelerde merkezi sınavlara girerler: En alt kadrolar için 9. derece memurluk sınavı, orta kadrolar için 7. derece, en prestijli üst kadrolar için ise 5. derece sınavı (eski adıyla Yüksek Kamu Sınavı) uygulanmaktadır (Wikipedia, 2025). Özellikle 5. derece sınavını kazananlar doğrudan kariyerlerinin 25 yıl ilerisinden (şefflik seviyesinden) memuriyete başlamış sayılır ve hızla üst yönetici pozisyonlarına ilerleme imkânı bulurlar. Bu sistem, yetenekli gençleri daha başlangıçta tespit ederek üst kademelere hazırlamayı amaçlamaktadır.

Güney Kore'nin liyakat sistemi 2000'lerde önemli reformlar geçirmiştir. 1998'de kurulan Merkezi Personel Komisyonu gibi yapılar, kamu personeli yönetiminde daha bütüncül ve yetkin bir yaklaşım getirmeye çalışmıştır. En kayda değeri adımlardan biri, 2006 yılında Kıdemli Kamu Hizmeti (Senior Civil Service, SCS) sisteminin tanıtılması olmuştur (MPM, 2025). SCS sistemi, bakan yardımcısı veya genel müdür düzeyindeki üst düzey yöneticilerin kurumlar arası rotasyonunu ve özel

sektörle rekabet içinde seçilmesini öngörmüştür. Yaklaşık 1.500 üst düzey yönetici bu SCS havuzunda sınıflandırılmakta ve yönetilmektedir. Sistemin getirdiği yeniliklerden biri, bazı kritik üst düzey kadroların dışarıdan, özel sektörden veya akademiden gelen uzmanlara açık tutulmasıdır. Bu şekilde hükümet, belirli alanlarda en iyi yetenekleri dışarıdan da çekebilmeyi hedeflemiştir. Ayrıca SCS üyeleri arasında bakanlıklar arası geçişin teşvik edilmesi, silo mantığını kırarak rekabet ve iş birliğini artırma amacını taşımaktadır (MPM, 2025).

SCS'nin en dikkat çekici yanı, üst düzey yöneticilerin seçimi için getirilen değerlendirme merkezi (assessment center) uygulamasıdır. SCS adayları, atanmadan önce çok aşamalı bir değerlendirmeden geçerler. İlk aşamada grup tartışmaları, vaka çalışmaları, rol canlandırma (mülakat simülasyonu) gibi simülasyonlar içeren bir değerlendirme merkezi sınavına tabi tutulurlar. Bu süreçte adayların liderlik becerileri, stratejik düşünme, problem çözme, değişim yönetimi gibi kabiliyetleri gözlemlenir ve puanlanır. Güney Kore'nin geliştirdiği Yetkinlik Değerlendirme Modeli, altı temel yetkinliği esas alır: Problem farkındalığı, stratejik düşünme, değişim yönetimi, performans odaklılık, vatandaşa hizmet (müşteri memnuniyeti) anlayışı ve koordinasyon/entegrasyon becerisi. Her bir yetkinlik, birden fazla simülasyonla ölçülmekte; örneğin stratejik düşünme için grup tartışması, problem çözme için içi dolu evrak kutusu (in-basket) egzersizi gibi yöntemler kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezini başarıyla geçen adaylar, Personel Yönetimi Bakanlığı bünyesindeki Atama İnceleme Komitesi tarafından ayrıca incelenir ve uygun bulunanlar SCS pozisyonlarına atanmak üzere onaylanır (MPM, 2025).

Güney Kore modelinin güçlü yönleri, objektif sınavlara dayalı seçme sistemi ve performansa önem veren değerlendirme mekanizmalarıdır. Özellikle değerlendirme merkezi ve periyodik performans değerlendirmeleri, üst düzey yöneticilerin hesap verebilirliğini artırmıştır. SCS üyeleri, görevdeki performanslarına göre farklı ücret skalalarına tabi tutulmakta ve arka arkaya yetersiz performans gösterenler, SCS havuzundan çıkarılabilmektedir (MPM, 2025). Bu da "yerini garanti zannetme" anlayışını kırarak sürekli bir gelişim motivasyonu yaratmayı hedefler. Modelin zayıf yönü ise Kore toplumundaki aşırı sınav rekabetinin yarattığı bazı sakıncalardır: Gençler yıllarca sınavlara hazırlanmakta, bu da bazen yaratıcı düşünme yerine ezberci bir yaklaşımı teşvik edebilmektedir. Ayrıca terfi sisteminde fiilen kıdem (seniority) önemli olmaya devam etmektedir; üstün performans gösteren genç memurların çok hızlı yükselmesi, kültürel olarak zorluklarla karşılaşabilmektedir. Yine de son yıllarda Kore, liyakat prensibini güçlendirmek adına sözlü mülakatların objektifleştirilmesi, mülakat komisyonlarında dış gözlemciler bulundurulması gibi adımlar atmıştır. Genel olarak Kore deneyimi, sınav-meritokrasi geleneğini modern insan kaynakları uygulamalarıyla harmanlayan başarılı bir örnek olarak değerlendirilebilir.

4. Singapur

Singapur, kamu yönetiminde katıksız meritokrasi ve yüksek profesyonellik denince akla ilk gelen ülkelerden biridir. Küçük bir şehir devleti olmasına rağmen, bağımsızlığından bu yana geçen sürede dünya standartlarında etkili bir bürokrasi inşa etmiş ve bunu büyük ölçüde liyakat ilkesine bağlılığıyla başarmıştır. Singapur'un kurucu lideri Lee Kuan Yew, devlet yönetiminde en yetenekli kişilerin göreve gelmesini bir beka meselesi olarak görmüş ve "akraba ya da ahabap" kayırmacılığına hiçbir tolerans göstermemiştir (Desker, 2016). Lee'nin vizyonu doğrultusunda, daha 1960'lardan itibaren Singapur kamu hizmetinde açık rekabetçi işe alım ve performansa dayalı terfi/ücret sistemleri tesis edilmiştir. Örneğin, yetenekli gençleri erken yaşta kamu hizmetine kazandırmak için Singapur Kamu Hizmeti Komisyonu (Public Service Commission, PSC) tarafından üst düzey burs programları uygulanmaktadır. Lise çağındaki en parlak öğrenciler PSC burslarıyla dünyanın en iyi üniversitelerinde okutulmakta ve mezuniyet sonrası devlet kademelerinde kritik görevlere hazırlanmaktadır (Straitstimes, 2015; Desker, 2016). PSC, aynı zamanda anayasal bir kurum olarak üst düzey atamalarda danışma rolüne sahiptir ve kamuya personel alımlarının adil ve tarafsız biçimde yürütülmesini denetler.

Singapur bürokrasisinin bir diğer özelliği, yüksek ücret politikasıyla liyakati desteklemesidir. Kamu yöneticileri, özel sektöre yakın düzeyde rekabetçi maaşlar almaktadır; bu strateji, yetenekli kişileri kamu hizmetine çekmek ve yolsuzluk riskini azaltmak için özellikle Lee Kuan Yew döneminde bilinçli olarak uygulanmıştır. Kamu görevlilerinin maaş ve terfileri, performans değerlendirmelerine sıkı biçimde bağlıdır. Her yıl tüm memurlar için performans bonusu sistemi uygulanmakta; ülkenin ekonomik büyüme rakamları ve bireysel performansa göre değişen oranlarda ikramiyeler verilmektedir. Ayrıca işinde başarısız olan, uyum sağlayamayan kamu yöneticilerinin sistem dışına alınması da mümkündür – Singapur'da "poor performers were exited" ifadesiyle özetlenen bu yaklaşım, düşük performans gösterenlerin görevden alınabileceğini vurgular (Desker, 2016). Böylece hesap verebilirlik ve yüksek standartlar, en üst düzeyde dahi korunmaya çalışılır.

Singapur modelinin güçlü yönleri saymakla bitmez: Üstün yetenekli kadroların kamu hizmetine çekilmesi, maddi ve manevi teşviklerle elde tutulması, yolsuzluğun neredeyse sıfırlanması, uzun vadeli stratejik planlamaya önem verilmesi gibi unsurlar, Singapur'u dünya yönetim endekslerinde en üst sıralara taşımıştır. Dürüstlük ve ahlaki standartlar da vazgeçilmezdir; Singapur Kamu Hizmetinde çalışanlar Dürüstlük, Nesnellik, Tarafsızlık gibi temel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalmak zorundadır (2006'da yürürlüğe konulan Kamu Hizmeti Kodu bu değerleri belirler). Bu değerler, aslında İngiliz Westminster geleneğinden alınmış ve Singapur'da yeniden vurgulanmıştır. Modelin zayıf yönleri ise eleştiriler boyutundadır: Aşırı elitist bir yapı oluşturduğu ve toplumdaki eşitsizlikleri yeniden üretebileceği yönünde tartışmalar vardır. Örneğin, en iyi okullardan burslu gelen gençlerin "yönetici sınıfı" oluşturduğu, bu sistemin toplumun alt kesimlerinden gelenler için yeterince kapsayıcı olmayabileceği eleştirileri yapılmıştır. Lee Kuan

Yew'ün kendisi bile, yıllar sonra Singapur'da akademik başarıya aşırı vurgu yapıldığını ve artık "not meritokrasi değil, yetenek/maharet (skills) meritokrasi" anlayışına geçilmesi gerektiğini belirtmiştir. Gerçekten de son dönemde Singapur, liyakat kavramını daha geniş tanımlamaya başlamış; sadece sınav derecelerine değil, kişinin yaratıcılığı, liderlik potansiyeli, takım çalışması becerileri gibi "geniş yetenek setlerine" de bakılmasını teşvik etmiştir (Desker, 2016).

Özetle, Singapur kamu yönetimi, katı fakat başarılı bir meritokrasi uygulaması olarak Türkiye için önemli dersler içermektedir. Özellikle bağımsız bir atama mekanizması (PSC), yüksek nitelikli insan kaynağı planlaması ve ahlaki değerlerin vurgulanması, kurulması planlanan İYK açısından örnek alınabilecek unsurlardır. Singapur'da liyakat sistemi siyasi istikrara da büyük katkı yapmıştır; çünkü halk, yönetimde işin ehillerce yürütüldüğüne dair güven duymaktadır. Türkiye'de de benzer bir güven tesis etmek, liyakat kurumunun başarısı için kritik olacaktır.

5.Çin Halk Cumhuriyeti

Çin, resmi ideolojisi ve siyasi sistemi itibarıyla farklı bir yapıda olsa da, kadim bir sınav ve liyakat geleneğine dayanan bürokratik yöntemlere sahiptir. Geleneksel imparatorluk dönemindeki "mandarin sınavları" (Konfüçyüsçü klasiklere dayalı imtihanlar) dünyanın ilk meritokratik bürokrasi örneklerinden birini oluşturmuştur. Modern dönemde Çin Halk Cumhuriyeti, tek parti yönetimi altında kendi iç meritokrasi mekanizmalarını geliştirmiştir. Bir yandan Komünist Parti'nin mutlak belirleyiciliği söz konusu olsa da, diğer yandan özellikle orta ve üst düzey kadrolarda performans değerlendirmesi ve yeterlilik kriterleri önemli rol oynar. Çin'de parti ve devlet kadroları ayrımı kesin çizgilerle yapılmaz; bakanlar, valiler gibi birçok yüksek görevli hem parti hem devlet hiyerarşisinde ilerler. Bu nedenle terfi sisteminde politik sadakat ile yönetim başarısı bir arada değerlendirilir (Gore, 2016).

Çin'in günümüzde uyguladığı kadro terfi sistemi, oldukça kurumsallaşmış bir dizi prosedür içerir. Örneğin bir üst pozisyona atamada genellikle altı aşamalı bir süreç işler: (1) Demokratik tavsiye (ilgili kurumda potansiyel adayların mesai arkadaşlarınınca değerlendirilmesi), (2) Demokratik değerlendirme (adayların performans karnelerinin ve liyakatinin partililerce tartışılması), (3) Halk anketi (hizmet ettikleri bölgede memnuniyet ölçümleri), (4) Gerçek başarıların analizi (adayın ekonomik büyüme, yoksulluk azaltma vb. somut icraat metrikleri üzerinden incelenmesi), (5) Birebir mülakat ve (6) Kapsamlı değerlendirme. Bu çok boyutlu değerlendirme süreci, Örgütlenme Departmanı adı verilen parti birimleri tarafından yürütülür. Adayların gençlik yıllarından itibaren performans istatistikleri (örneğin bir yerel yönetici için yıllık büyüme oranları, proje başarıları vb.) kayıt altına alınmakta ve terfilerde önemli yer tutmaktadır. Nitekim araştırmalar, Çin'de üst kademelere çıkan yöneticilerin çoğunlukla yüksek eğitilmiş (teknik veya idari lisansüstü derecelere sahip) ve bölgelerinde kayda değer ekonomik gelişme sağlamış kişiler olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle bir kısım akademisyen, Çin sistemini "performansa dayalı otoriter meritokrasi" olarak tanımlamıştır (Bell, 2015; Li ve Zhou, 2005 gibi çalışmalar bu konuya işaret eder).

Çin modelinin güçlü yönü, uzun vadeli planlama ve uygulama istikrarı sağlayabilmesidir. Parti-devlet mekanizması içinde liyakat değerlendirmeleri, genellikle 5 yıllık kalkınma planları ve hedeflerle entegre biçimde yapılır. Örneğin bir valinin terfisi, bağlı olduğu eyalette plan hedeflerini ne derece tutturduğuna göre belirlenebilir. Bu da yetkilileri sonuç almaya teşvik eden bir yapıdır. Ayrıca merkezi Parti Örgüt Departmanı, atamalarda bölgesel rotasyon uygulayarak yerel güç odaklarının oluşmasını engellemeye çalışır. Bir yöneticinin çok uzun süre aynı yerde kalması genelde istenmez; farklı bölgelerde tecrübe kazanması beklenir. Tüm bunlar, sistemin meritokratik yanını güçlendiren unsurlardır.

Bununla birlikte, Çin sisteminin zayıf yönleri de belirgindir. Birincisi, şeffaflık eksikliği vardır: Terfi süreçleri ve değerlendirme kriterleri tam olarak kamuoyuna açık değildir; parti içi kapalı devre mekanizmalar şeklinde işler. Bu da zaman zaman kayırmacılık veya kişisel bağlantıların (guanxi) rol oynayabildiği eleştirilerine yol açar (Gore, 2016). Nitekim saha çalışmalarında, Çinli kadroların terfilerinde en önemli faktörün "üstlerinin takdiri ve desteği" olduğunu düşündükleri saptanmıştır (Gore, 2016). Yani liyakat sisteminin de nihai olarak hiyerarşik onaya dayandığı, dolayısıyla üste hoş görünme veya siyasi loyallik kaygısının her zaman mevcut olduğu belirtilir. İkinci sorun, yozlaşma (korupsyon) riskidir. Çin her ne kadar performansa önem verse de, parti içinde rüşvet ve torpil vakaları tamamen bitmiş değildir. Hatta yüksek hedef baskısının bazı yerel yöneticileri verileri manipüle etmeye veya yüzeysel başarı hikâyeleri yaratmaya itebildiği dile getirilir (örneğin yerel büyüme rakamlarının olduğundan yüksek rapor edilmesi gibi). Bu durum, son yıllarda Xi Jinping liderliğinde başlatılan sert yolsuzlukla mücadele kampanyalarıyla kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır.

Özetle, Çin'in deneyimi, otoriter bir bağlamda dahi liyakat prensiplerinin belirli ölçülerde uygulanabileceğini, ancak bunun demokratik bir denetim olmadığı için tam hesap verebilirlik sağlamadığını göstermektedir. Performans odaklı terfi sistemi, Çin'i benzer gelişmişlik seviyesindeki ülkelere kıyasla oldukça kurumsallaştırmış ve ekonomik kalkınmada başarıyı getirmiştir. Fakat bu model, Türkiye gibi demokratik bir ülke açısından doğrudan uygulanabilir olmaktan uzaktır. Yine de nesnel performans göstergelerine dayalı değerlendirme, çok kademeli tarama süreçleri gibi teknikler, İYK'nın geliştireceği araçlar bakımından ilham verici olabilir.

6. Birleşik Krallık (İngiltere)

Birleşik Krallık, modern anlamda liyakat esaslı profesyonel memur sisteminin doğduğu yerdir denebilir. 19. yüzyıl ortasında hazırlanan Northcote-Trevelyan Raporu (1854), devlette işe alımlarda akrabalık ve siyasal kayırmacılık yerine sınav ve ehliyet kriterlerinin getirilmesini savunmuş; bunun akabinde 1855'te çıkarılan bir düzenleme ile İngiliz Sivil Hizmet Komisyonu kurulmuştur. Bu komisyon, kamuya personel alımında sürecin adil, açık rekabete dayalı ve liyakat temelinde yürütülmesini sağlamak üzere ihdas edilmiştir. Günümüzde de Birleşik Krallık Sivil Hizmet Komisyonu, hükümetten bağımsız bir organ olarak işe alım kurallarını düzenlemekte ve denetlemektedir. Komisyonun görevi, tüm atamaların liyakat

prensibiyle ve açık yarışma sonucu yapılmasını güvenceye almak ve gerektiğinde adayların itirazlarını dinleyip karara bağlamaktır. Komisyon başkanı (First Civil Service Commissioner), başbakan ve ana muhalefet liderlerinin ortak istişaresiyle belirlenip monark tarafından 5 yıllığına atanır; bu da göreve belli bir bağımsızlık kazandırır (Civil Service Commissioner, 2025; Wikipedia, 2025).

İngiliz kamu personel sisteminde, tarafsız ve daimî memuriyet esastır. Bakanlar değişir, hükümetler gelir geçer; ancak permanent secretary denilen bakanlık müsteşarları ve diğer kariyer memurları görevde kalır ve siyaset üstü bir devamlılık sağlarlar. Bu açıdan İngiltere, ABD gibi politize atama sistemlerinin tersine, üst düzey dâhil olmak üzere çoğu pozisyonu kariyer memurlarının doldurduğu bir yapıya sahiptir. Bakanlar kendi özel danışman kadrolarını (special advisers, "SpAds") atayabilirler, ancak bu kişiler sınırlı sayıdadır ve bakanlığın hiyerarşik yönetiminden sorumlu değildir. Örneğin bir bakanlıkta bakanın en üst sivil danışmanı olarak 1-2 özel danışman bulunabilir, ama bakanlığın idari başkanı olan müsteşar, tamamen kariyer yoluyla gelmiş bir memurdur ve hükümet değiştiğinde koltuğunu korur. Bu sistem, politik tarafsızlık ve devamlılık açısından avantajlıdır; zira memurlar tüm seçilmiş hükümetlere eşit mesafede hizmet etmeye yeminlidir. Nitekim İngiliz Sivil Hizmetinin dört ana değeri bütünlük, dürüstlük, nesnellik ve tarafsızlıktır (Integrity, Honesty, Objectivity, Impartiality). Bu değerler, 2010 yılında çıkarılan Sivil Hizmet Yasası ve Sivil Hizmet Kodları ile de yasal güvenceye alınmıştır.

İngiltere modelinin güçlü yönü, iki asra yakın süredir yerleşmiş olan kurumsal liyakat kültürüdür. Kamu hizmetine üst düzey yetenekleri çekmek için prestijli Fast Stream programları uygulanmakta; genç yetenekler zorlu sınavlar ve değerlendirmeler sonucunda seçilerek hızlı terfi imkânı bulmaktadır. Ayrıca üst düzey atamalarda Sivil Hizmet Komisyonu genellikle sürecin bir parçasıdır ve dışarıdan adil gözlemci bulundurur. Örneğin bir bakanlıkta genel müdür pozisyonu boşaldığında, komisyon onaylı bir jüri ilan açar, adayları değerlendirir ve en uygun adayı atar veya en azından tavsiye eder. Bakanların bu sürece müdahalesi sınırlıdır; ancak bazı durumlarda kamu hizmetine dışarıdan atama yapma esnekliği de vardır (örneğin çok spesifik uzmanlık gerektiren pozisyonlara dışarıdan atama yapılabilir, fakat bunun da yine komisyonun belirlediği istisnai kurallara uygun olması gerekir) (Owen, 2025).

Modelin zayıf yönlerine gelince, son yıllarda birkaç noktada tartışmalar yaşanmıştır. Birincisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusu: Liyakat sistemi kâğıt üzerinde tarafsız olsa da, fiili durumda üst düzey memurların ağırlıklı olarak belli elit okullardan (Oxbridge mezunları gibi) gelmesi eleştirilmiştir. Bu, sistemin sosyolojik olarak hâlâ bir "cam tavan" barındırdığı iddiasını doğurmuştur. İkincisi, bazı dönemlerde hükümetlerin memur kadrolarına siyasi sadakat arayışına girdiği yönünde endişeler belirmiştir. Özellikle Brexit süreci ve sonrasında bazı bakanların, üst düzey memurları "yavaşlatıcı" bulduğu ve yerine daha uyumlu kişiler getirme arzusu basına yansımıştır. Örneğin 2020'de İçişleri Bakanı ile müsteşarı arasındaki gerginlik ve müsteşarın istifası olayı, kamuoyunda "siyasi baskı" tartışması yaratmıştır (Rainsford, 2020) – bu gibi münferit olaylar, sistemin pratiğinde zaman zaman siyasi gerilimler yaşanabileceğini gösterir. Ancak genelde İngiliz sistemi, bu

tür baskılara karşı kültürel normlar ve parlamenter denetim sayesinde direnç gösterebilmiştir. Üçüncü olarak da, performans yönetimi konusunda yenilik ihtiyacı dile getirilmiştir: Ömür boyu memuriyet güvencesi altındaki görevlilerin değişen çağın gerektirdiği dijital yetkinlikler, inovasyon gibi alanlarda kendilerini geliştirmesi için son dönemde kapsamlı eğitim ve değerlendirme programları başlatılmıştır.

Genel olarak İngiltere, liyakat ve tarafsızlık ilkelerine sıkı biçimde bağlı bir kamu hizmeti modeli sunmaktadır. Bu model, Türkiye’de İYK benzeri bir kurum tasarlanırken özellikle dikkate alınmalıdır; zira İngiliz Sivil Hizmet Komisyonu gibi köklü ve saygın bir yapı, liyakat ilkesinin günlük uygulamada korunmasının garantörü olmuştur. Türkiye’de de kamu hizmetine alımların ve terfilerin bağımsız bir komisyon tarafından denetlenmesi fikri, bu başarılı örnek temel alınarak olgunlaştırılabilir.

Karşılaştırmalı Değerlendirme:

Yukarıda özetlenen ülkelerin her biri, liyakat sistemini sağlama konusunda farklı kurumsal yaklaşımlar geliştirmiştir. ABD, bağımsız kurullar ve yargısal süreçlerle liyakati korumaya çalışırken, siyasi atama geleneğinin geniş olması nedeniyle bir miktar patronajı sistemde barındırmaktadır. Almanya ve İngiltere gibi ülkeler, büyük ölçüde kariyer memuriyetine dayalı, siyasetin etkisini en aza indiren yapılar oluşturmuştur; bu yapıların başarısı, güçlü hukuk devleti geleneği ve kamu etik kültürüyle yakından ilişkilidir. Güney Kore ve Singapur, Asya’nın hem sınav meritokrasisi hem de modern performans yönetimi unsurlarını bir arada uygulayan örnekleridir; özellikle Kore’nin SCS değerlendirme merkezi ve Singapur’un yüksek maaş + performans modeli dikkat çekicidir. Çin ise demokratik hesap verebilirlikten yoksun olsa da, parti içi disiplin ve uzun vadeli planlama sayesinde liyakatimsi bir sistem kurabilmiştir; ancak şeffaf olmaması ve parti sadakatini içermesi nedeniyle farklı bir kategori oluşturur.

Kurumsal Yapı ve İşleyiş: İdari Yetkinlik Kurumu'nun Modeli

İdari Yetkinlik Kurumu (İYK), Türkiye'de üst düzey kamu pozisyonlarında liyakat esaslı atama ve terfi süreçlerini yürütmek ve denetlemek üzere tasarlanan bağımsız bir kurumsal yapıdır. Bu bölümde İYK'nın kuruluş yapısı, işleyiş prensipleri, karar alma süreçleri ve bağımsızlığını sağlayacak mekanizmalar ele alınacaktır.

Kuruluş Statüsü ve Bağımsızlık:

İYK'nın yasal statüsü, anayasal veya kanunla kurulmuş özerk bir kamu kurumu şeklinde olmalıdır. Tıpkı Sayıştay, Merkez Bankası veya üniversiteler gibi idari özerkliğe sahip, siyasi organlardan bağımsız bir tüzel kişilik olarak yapılandırılması önerilir. İYK'nın üst yönetimi, farklı erklerin katılımıyla atanarak politik tarafsızlığı garanti edilmelidir. Örneğin, İYK Yönetim Kurulu üyelerinin bir kısmı Cumhurbaşkanı, bir kısmı Türkiye Büyük Millet Meclisi (nitelikli çoğunluk şartıyla) ve bir kısmı yüksek yargı organlarından seçilerek atanabilir. Böylece tek bir makamın tüm üyeleri belirleme imkânı sınırlandırılmış olur. Yönetim Kurulu üyeleri ve Başkan, belirli görev süresi güvencesine sahip olmalı (örneğin 5 veya 7 yıl gibi, birden fazla siyasi dönemi aşan süreler) ve bu süre dolmadan görevden alınmaları ancak ağır suç veya ihmalle mümkün olmalıdır. Bu model, İngiltere'de Sivil Hizmet Komisyonu başkanının atanmasında muhalefet liderinin de söz hakkı olmasına benzer şekilde, İYK'nın siyaset üstü bir meşruiyete sahip olmasını sağlayacaktır.

Organizasyon Yapısı:

İYK bünyesinde, farklı görevleri üstlenecek daire ve komisyonlar yapılandırılabilir. Örneğin:

- Değerlendirme ve Seçme Dairesi: Üst düzey kadrolar için yapılacak sınav, mülakat, değerlendirme merkezi gibi süreçleri planlar ve yürütür.
- Yeterlilik ve Eğitim Dairesi: Kamu yöneticileri için gerekli yetkinlik kriterlerini tanımlar ve bu yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarını koordine eder.
- İtiraz ve İnceleme Dairesi: Atama ve terfi süreçlerinde haksızlık veya usulsüzlük iddialarını soruşturur, gerektiğinde iptal veya düzeltme tavsiye kararları alır.
- Araştırma ve Performans Dairesi: Kamu personel sisteminin genel işleyişine dair araştırmalar yapar, liyakat ilkesinin uygulanması konusunda yıllık raporlar hazırlar; ayrıca talep edilmesi durumunda atanan yöneticilerin performansını izleyerek geri bildirim mekanizması kurar.

İYK'nın en üst karar organı, İdari Yetkinlik Kurulu olarak adlandırılabilir, 7 ila 11 kişiden oluşan bir kurul olabilir. Bu kurul, kritik kararları (örneğin belirli bir kadro için uygun adayların seçimi süreci, sistemdeki kural değişiklikleri, yönetmeliklerin çıkarılması vs.) alır. Kurul kararları mümkün olduğunca ortak akılla ve şeffaf alınmalıdır; önemli kararlar için nitelikli çoğunluk şartı getirilebilir. Kurul toplantılarına farklı kesimlerin temsili sağlanabilir: Örneğin, üyelerin arasında eski üst düzey bürokratlar, akademisyenler, hukukçular, özel sektör temsilcileri yer alabilir. Böylece atama süreçlerinde tek bir bakış açısı değil, çok yönlü değerlendirme yapılmış olur.

Nitekim benzer bir öneri, Gökdeniz vd. (2017) tarafından da dile getirilmiştir: Uzmanların yanında, ilgili kurum çalışanları ve üniversite temsilcilerinin de dâhil olduğu kurullar marifetiyle, merkezi sınav ve tarafsız değerlendirmelerle atamaların yapılması tavsiye edilmiştir (Yıldırım, 2023). İYK bu tavsiyeyi kurumsallaştırarak, her atama komisyonunda farklı paydaşları içeren bir yapı kurabilir.

Yeterlilik Tanımlama, Eğitim ve Belgelendirme Fonksiyonu:

İYK yalnızca adayları değerlendiren bir kurul değil, aynı zamanda liyakat standartlarını tanımlayan ve yeterli insan kaynağı üreten bir yapıdır. Bu çerçevede; Üst düzey kamu yöneticiliği için gerekli olan ahlaki, yönetsel, entelektüel, stratejik ve mesleki yeterlik alanları, bilimsel ve disiplinler arası yöntemlerle belirlenir.

Bu yeterliklere yönelik olarak eğitim programları, kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplumla iş birliği içinde geliştirilir. Programlara katılan ve başarılı olan adaylara İYK tarafından tanınan resmî yeterlilik belgeleri verilir. Böylece kamuya yönetici yetiştiren ekosistemin içine nesnel ve liyakat temelli bir yönlendirme mekanizması kazandırılmış olur.

Bu görev tanımı, İYK'nın sadece seçici değil, aynı zamanda kapasite geliştirici ve liyakat mimarı bir kurum olmasını sağlayacaktır.

Karar Alma Süreçleri:

İYK, örneğin bir bakanlıkta genel müdür pozisyonu boşalacak olduğunda süreci şöyle işletebilir: İlgili kurum, pozisyonun boşalacağını İYK'ya bildirir. İYK'nın Değerlendirme ve Seçme birimi, öncelikle o pozisyon için gerekli yeterlilik profilini netleştirir (mesleki deneyim, eğitim, yönetsel beceriler vb.). Ardından pozisyon, geniş katılıma açık bir duyuru ile ilana çıkarılır. Bu ilana mevcut kamu görevlileri arasından belirli şartları sağlayanlar ve gerekiyorsa dışarıdan uzmanlar (belirli koşullarla) başvurabilir. Tüm başvurular, önceden ilan edilmiş objektif değerlendirme kriterlerine göre ön elemenden geçirilir. Örneğin adayların eğitim düzeyi, ilgili alandaki tecrübesi, yayınları, başarıları gibi ölçütler puanlanarak bir kısa liste oluşturulur. Bu aşamada adil bir değerlendirme sağlamak için adayların kişisel bilgilerinden bağımsız kod numaralarıyla değerlendirme yapmak (isim, cinsiyet, memleket gibi önyargı yaratabilecek bilgileri gizleyerek) uygun bir yöntem olabilir.

Kısa listeye kalan adaylar, İYK tarafından oluşturulan bir Seçme Komisyonu önüne gelir. Bu komisyon, söz konusu pozisyonun niteliğine göre 5-7 kişiden oluşabilir; içinde İYK'nın daimî değerlendiricilerinin yanı sıra, pozisyonun ilgili olduğu kurumdan temsilci ve belki konunun uzmanı bağımsız bir akademisyen yer alabilir. Komisyon, adayları çok yönlü biçimde değerlendirir: Yazılı bir bilgi sınavı, sunum yapma, mülakat, grup çalışması, vaka analizi gibi yöntemler bir arada kullanılabilir. Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda komisyon, en yüksek puanı alan veya "yeterli" bulunan adayları belirler. Birden fazla uygun adayı, bir kısa liste halinde (örneğin ilk üç sıradaki adaylar) nihai kararı verecek makama sunulabilir.

İşte tam bu noktada, Türkiye için kritik soru, nihai atama yetkisinin kimde olacağıdır. İYK modelinde prensip olarak, üst düzey atama kararlarının İYK onayı

olmadan yapılamaması esastır. Yani bir bakan veya Cumhurbaşkanı, bir genel müdürü keyfi olarak seçip atayamayacak; mutlaka İYK sürecinden geçmiş adaylar arasından tercih yapacaktır. Bu tercih alanı ne kadar olmalı? Burada iki seçenek düşünülebilir:

1. **Zorunlu Tavsiye Modeli:** İYK, her pozisyon için en uygun adayları belirleyip atama için ilgili makama (Cumhurbaşkanı ya da atamaya yetkili amir) önerir. Atama yetkilisi bu adaylardan birini atamak durumundadır; eğer atamayacaksa, İYK'ya gerekçeli bir ret bildirimi yapar ve süreç yeni adaylarla tekrarlanır. Bu modelde İYK'nın sözü neredeyse bağlayıcıdır, siyasi takdir yetkisi çok sınırlıdır.
2. **Kısa Liste Modeli:** İYK, liyakatli gördüğü en iyi üç adayı (veya uygun sayıda adayı) sıralamadan alfabetik olarak atama yetkilisine sunar. Atama yetkilisi bu listedeki herhangi birini seçebilir. Bu durumda da listede olmayan birini atayamaz; dolayısıyla yine liyakat süzgeci dışında kalmış kimse atanamaz. Ancak listedekiler arasında tercih hakkı olduğu için siyasi yöneticinin az da olsa esnekliği vardır.

Her iki modelin de avantajları vardır. Birincisi liyakati maksimize eder ancak siyasilerin hiç söz sahibi olmaması onları tamamen süreçten dışlamak anlamına gelir ki pratikte dirençle karşılaşılabilir. İkincisi ise biraz esneklik tanır ama yine de kayıt dışı baskı ihtimali olabilir (örn. listede üçüncü sıradaki "yandaş" adayın seçilmesi gibi). Bu durumda bunu engellemek için atama yetkilisinin listede ilk sırada olmayan birini seçmesi halinde İYK'ya bunu gerekçelendirmesi şartı getirilebilir. Hatta bazı ülkelerde uygulandığı gibi, parlamento komisyonlarının bu süreci denetlemesi sağlanabilir (örneğin atanan kişi TBMM ilgili komisyonunda liyakat üzerine bir oturuma davet edilip değerlendirme sonuçları tartışılabilir).

İdari İşleyiş ve Yaptırım Gücü:

İYK, kararlarını alırken ve uygularken tam bir mali ve idari özerkliğe sahip olmalıdır. Bütçesi, doğrudan merkezi yönetim bütçesinden pay olarak tahsis edilip teminat altına alınabilir. Personeli, kendi belirlediği kriterlerle işe alınıp yetiştirilmeli, başka kurumların müdahalesine tabi olmamalıdır. İYK kararlarına (örneğin bir atama iptaline) karşı yargı yolu açık olmalıdır.

İYK, gerektiğinde üst düzey atamalarda bir onay mercii olarak da işlev görebilir. Örneğin bakanlar atayacağı bakan yardımcılarını veya valiler için İYK'dan uygunluk görüşü almak zorunda olabilir. Bu tür mekanizmalar, Yüksek Askeri Şûra'da terfi onayına benzer biçimde, dışarıdan kalite kontrolü işlevi görür.

Ayrıca İYK, kamu kurumlarının insan kaynakları birimleriyle eşgüdüm halinde çalışacaktır. Kurumlar, belirli periyotlarla (mesela her yıl) İYK'ya, gelecek dönemde boşalacak kritik pozisyonlar hakkında insan gücü planlaması raporları sunmalıdır. Bu sayede İYK önceden tedbir alarak, ihtiyaç duyulacak pozisyonlar için yetişmiş aday havuzunu hazır bulundurabilir.

Bağımsızlığın Güvenceleri:

İYK'nın siyasi baskılardan korunması için yapısal önlemler yanında, kurumsal kültür ve şeffaflık da önemli rol oynar. Tüm değerlendirme süreçleri nesnel kriterlere dayalı olarak önceden ilan edilmeli, adaylar hangi ltrle değerlendirileceğini bilmelidir. Nihai atamalarda İYK raporları kamuoyuna açıklanabilir (gizli bilgiler hariç olmak üzere) ve böylece atanan kişinin neden seçildiği topluma karşı da gereklendirilmiş olur. Bu saydamlık, politik müdahale girişimlerini de caydıracaktır; zira keyfi bir atama yapıldığında bunun liyakat raporuyla çeliştiği açıksa, hem medya hem muhalefet bunu gündeme taşıyabilecektir.

İYK'nın yeleri de atandıktan sonra görev süreleri boyunca siyasi tarafsızlıklarını korumak zorunda olmalı; örneğin aktif siyasi partilere ye olmamaları, görevden hemen sonra da belli bir süre (rneğin 3 yıl) siyasete girmemeleri kuralı konulabilir. Bu, kurumun kendi iç bütünlüğünü ve tarafsız imajını pekiştirir.

Sonuç olarak, İYK merkezi sınav kurumu, personel dairesi ve bağımsız denetçi işlevlerini bir arada yürütecek şekilde tasarlanmıştır. Bu yapıda karar alma süreçlerinin kolektif akla dayanması (tek bir kişinin keyfi iradesinden ziyade heyet kararlarıyla işlemesi) hayati önem taşır. Ayrıca İYK'nın başarısı, kamuda liyakat kültürünün geneline yayılmasına bağlı olacaktır. İYK sadece atama yapmakla kalmamalı, liyakatin önündeki sistemik engelleri (rneğin adil olmayan mülakat sistemleri, siyasi referans mektupları, vb.) tespit edip bunların kaldırılması için hükümete ve TBMM'ye raporlar sunmalıdır. Bu şekilde, uzun vadede İYK'ya belki de ihtiyaç kalmayacak ölçüde kurumsal bir dönüşüm hedeflenmektedir.

Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk Rejimi

İdari Yetkinlik Kurumu (İYK), anayasal ya da kanuni bir zeminle kurulması öngörülen bağımsız ve özerk bir yapı olarak, kamu görevlilerinin liyakat temelli atama süreçlerine refakat yetkisine sahiptir. Ancak bu yetkinin hukuk devleti ilkesine uygun biçimde şeffaflık, denetlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle, İYK'nın sadece yetkileri değil, aynı zamanda sorumlulukları ve denetim yolları da açık biçimde tanımlanmalıdır.

1. Kurumsal Hesap Verebilirlik

İYK, gerçekleştirdiği tüm değerlendirme, yeterlik ve atama öneri süreçlerine ilişkin olarak yıllık faaliyet raporları hazırlar. Bu raporlar:

- Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde ilgili ihtisas komisyonuna sunulur,
- Kamuoyuyla açık biçimde paylaşılır,
- Raporlar; aday değerlendirme sayıları, kullanılan ölçme araçları, itiraz sonuçları ve performans izlemesi gibi temel göstergeleri içerir.
- Kurumsal hesap verebilirlik, yalnızca şeffaf raporlama ile değil, aynı zamanda İYK'nın iç kontrol mekanizmaları ve dış denetim süreçleriyle de desteklenir.

2. Yargısal Denetim

İYK tarafından yürütülen tüm süreçler; hukuka uygunluk bakımından idari yargı denetimine açıktır. Bu kapsamda:

- Adaylar veya ilgili kamu kurumları, İYK'nın verdiği olumsuz yeterlik kararlarına karşı idare mahkemelerinde dava açabilir.
- Gerekli durumlarda Danıştay'ın içtihadî denetimi mümkündür.
- Yargı mercileri, usul hataları, açıkça keyfi uygulamalar ve temel hak ihlalleri gibi durumları inceleyerek kararların iptali yönünde hüküm verebilir.

Ancak İYK'nın teknik ve mesleki değerlendirme yetkisi, alan uzmanlığını gerektiren "takdir hakkı" kapsamında değerlendirilir. Mahkemeler bu takdiri yalnızca açık hatalar veya hukuka aykırılıklar durumunda inceleyebilir.

3. Kişisel Sorumluluk ve Müeyyideler

İYK'nın başkan ve kurul üyeleri ile uzman personeli, yürüttükleri işlemler nedeniyle:

- Kasıt, ağır ihmal veya keyfilik durumlarında bireysel sorumluluk taşır.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu zararına neden oldukları durumlarda kişisel mali sorumlulukları doğar.
- 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu çerçevesinde görevini kötüye kullanan kişiler hakkında adli işlem başlatılabilir.
- Kurul üyeleri, görev süreleri dolmadan ancak ağır disiplin suçu veya yargı kararıyla görevden alınabilir.

4. Meclis Denetimi ve Kamuoyu Gözetimi

İYK'nın kurumsal yapısı, parlamenter denetime açık olacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu bağlamda:

- TBMM'de yılda en az bir kez, İYK başkanı tarafından genel kurulda veya komisyon nezdinde bilgilendirme yapılır.
- Tüm karar süreçleri için gerekçeli ve arşivlenmiş kayıt tutulur; bu kayıtlar gerektiğinde denetime açılır.
- Vatandaşlar, adaylar ve kamu görevlileri, İYK uygulamaları hakkında Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsman) nezdinde başvuru yapabilir.

5. Kamu Zararı ve Telafi Süreci

İYK'nın kararları neticesinde kamu kaynaklarının yanlış kullanımı, liyakat dışı atamalar veya doğrudan zarar doğuran uygulamalar tespit edildiğinde:

- Denetim raporları doğrultusunda disiplin veya yargı süreci işletilir.
- Oluşan zarar, ilgili kişilere rücu ettirilir.
- Sistemik hata olması hâlinde, süreçler revize edilerek kamu yararı lehine düzenleme yapılır.

Yetkinlik Alanları: Üst Düzey Bürokratlarda Aranacak Yeterlikler

Liyakat temelli bir atama sistemi kurmak, öncelikle hangi yetkinliklerin "liyakat" kapsamında değerlendirileceğinin açıkça tanımlanmasını gerektirir. İYK, üst düzey kamu yöneticilerinde aranacak yeterlik alanlarını bilimsel ve yönetsel kriterlere göre belirlemelidir. Bu rapor kapsamında beş temel yetkinlik alanı öne çıkarılmaktadır: Mesleki Yeterlik, Yönetsel Yeterlik, Entelektüel Yeterlik, Stratejik Yeterlik ve Ahlaki Yeterlik. Aşağıda her bir alan ayrı ayrı tanımlanmakta ve bu alanların neden önemli olduğuna dair akademik gerekçeler sunulmaktadır.

1. Mesleki Yeterlik

Mesleki (Profesyonel) Yeterlik, bir bürokratin kendi uzmanlık alanına dair sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim düzeyini ifade eder. Bu, yöneticinin teknik yeterliliği, alanıyla ilgili mevzuata hakimiyeti, sektörel bilgi birikimi ve uygulama tecrübesini kapsar. Örneğin, bir sağlık bakanlığı üst yöneticisinin tıp veya sağlık politikaları alanında derin bilgi sahibi olması; bir maliye bürokratinin ekonomi, maliye hukuku ve bütçe yönetimi konularında yetkin olması beklenir. Hood ve Lodge (2004) gibi kamu yönetimi araştırmacıları, liyakat kavramının tarihi gelişimine bakıldığında, 20. yüzyıl ortalarına dek "yeterlilik" denildiğinde neredeyse sadece teknik/mesleki uzmanlığın anlaşıldığına dikkat çekerler (Gore, 2016). Gerçekten de 19. yüzyıl Prusya'sından Osmanlı'ya kadar pek çok devlet, modern bürokrasi oluştururken "işin ehli olanı işbaşına getirme" ilkesini öncelikle mesleki yeterlik bağlamında ele almıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda bile Mühendishane, Tıbbiye gibi okullar kurularak devlet kadroları için teknik olarak donanımlı kişiler yetiştirilmesi bunun bir göstergesidir.

Mesleki yeterlik, kamu hizmetinde etkinlik ve verimliliğin ön şartıdır. Kendi alanını bilmeyen, uzmanlık gerektiren konularda yetersiz kalan bir yönetici, astlarının saygısını ve güvenini de kazanamaz. Bu nedenle İYK, adayların eğitim geçmişlerini, uzmanlık alanlarında elde ettikleri başarıları (örneğin yayınlar, projeler, aldığı sertifikalar) ve kariyerlerindeki tecrübeyi titizlikle değerlendirmelidir. Liyakat sistemi, geleneksel olarak sınav başarılarıyla ilişkilendirilir; yazılı sınavlar da esasen mesleki/teknik bilgi düzeyini ölçmeye yarar. Türkiye'de halihazırda uygulanan KPSS gibi sınavlar bu amaca hizmet etmektedir. Ne var ki, üst düzey pozisyonlar için yalnızca temel bilgileri ölçen bir sınav yeterli değildir; daha ileri düzey mesleki yeterliklerin (stratejik mevzuat bilgisi, sektörel vizyon vb.) de değerlendirilmesi gerekir. Mesleki yeterlik ayrıca sürekli öğrenme ve gelişim boyutunu da içerir. Üst düzey bürokrat, kendi alanındaki yenilikleri, güncel gelişmeleri takip edebilmeli, kendini güncelleyebilmelidir. Bu yüzden İYK'nın yeterlik çerçevesinde, adayların sürekli eğitim ve uzmanlık derinliği göstergelerine bakması önerilir (örneğin lisansüstü dereceler, uluslararası tecrübeler, alanında ödüller vs.).

2. Yönetmel Yeterlik

Yönetmel (Yönetimsel veya Liderlik) Yeterlik, bir bürokratin organizasyon ve insan yönetimi konusundaki becerilerini tanımlar. Üst düzey bir kamu yöneticisi sadece uzman değil, aynı zamanda bir lider ve yönetici olmak durumundadır. Yönetmel yetkinlikler arasında ekip kurma ve motive etme, karar alma becerisi, iletişim ve müzakere yeteneği, kriz yönetimi, proje ve süreç yönetimi gibi unsurlar bulunur. Modern kamu yönetimi, özel sektörden aldığı ilhamla, yöneticilerde liderlik kabiliyeti aramaya başlamıştır. Örneğin ABD’de OPM tarafından tanımlanan 28 yöneticilik çekirdek yetkinliği arasında “takım çalıştırma, çatışma yönetimi, stratejik planlama, finansal yönetim” gibi çok çeşitli yönetim becerileri sayılmaktadır (FSA, 2025; Klier vd., 2025). Benzer şekilde OECD ülkelerinde üst düzey memurlar için geliştirilen yetkinlik modelleri, teknik becerilerin yanı sıra güçlü bir yöneticilik/koçluk rolünün önemine vurgu yapar (Waldt, 2024).

Türkiye’de uzun süre kamu kadrolarında terfi, kıdem ve hiyerarşik ast-üst ilişkisi içinde ilerlediği için, yönetmel becerilerin ölçülmesi ihmal edilmiştir. Oysa özellikle 21. yüzyılda, kamu kurumları karmaşık sorunlarla uğraşırken yenilikçi liderler ihtiyaç haline gelmiştir. Yönetmel yeterlik, bir bürokratin kendi birimini etkin şekilde sevk ve idare etmesini sağlar; kaynakları doğru kullanma (etkinlik), çalışanlarını geliştirme (kapasite geliştirme) ve vatandaş odaklı hizmet üretme (etkinlik) konularında maharet gerektirir. Örneğin bir genel müdür düşünelim: Sadece mevzuatı bilmesi yetmez, aynı zamanda ekibini vizyon etrafında toplayabilmeli, performansı düşük personeli motive edebilmeli veya gerekirse hesap sorabilmelidir. Bu kabiliyetler geleneksel sınavlarla ölçülmez, daha ziyade değerlendirme merkezi uygulamaları ve yetkinlik mülakatları ile anlaşılır (Bkz. Bölüm 5).

İYK, yönetmel yeterlikleri ölçmek için mülakat komisyonlarında bu alanın uzmanlarına yer vermeli ve mümkün olduğunca davranış odaklı değerlendirme teknikleri kullanmalıdır. Örneğin adaylardan geçmişte ekip yönettikleri bir durumu anlatmaları istenip, orada sergiledikleri liderlik davranışları irdelenebilir. Ya da onlara bir vaka senaryosu verilerek (örneğin kurumlarında ortaya çıkan bir kriz durumunu ele almaları istenerek) yönetim becerileri gözlemlenebilir. Güney Kore’deki grup tartışması ve rol oynama örnekleri bu açıdan öğreticidir: Adayların kâğıt üzerindeki bilgisi kadar kişilerarası iletişim ve liderlik vasıfları da ortaya konmaktadır (MPM, 2025).

Yönetmel yetkinlik aynı zamanda tarafsızlık ve adalet ilkelerine uygun yönetebilmeyi de kapsar. Kamu yöneticisi, personeli veya hizmet sunduğu vatandaşları kayırmadan, objektif ölçütlerle karar verebilmelidir. Bu bakımdan yönetmel yeterlikle ahlaki yeterlik örtüşür (Bkz. 4.5). Özetle, İYK’nın liyakat çerçevesinde yönetmel yeterliği güçlü bir bileşen olarak tanımlaması, eski deyimle “şöhret yapmış bir mütehasstan ziyade iyi bir idareci” profili aradığını ortaya koyacaktır. Hem uzman hem yönetici olabilen, ekibini başarıyla hedeflere yönlendirebilen bürokratlar, kamuda gerçek dönüşümü sağlayabilir.

3. Entelektüel Yeterlik

Entelektüel Yeterlik, üst düzey bürokratların analitik düşünme, problem çözme, yenilikçilik ve geniş bir perspektifle düşünebilme kapasitesini ifade eder. Bu kavram, bir yöneticinin sadece dar uzmanlık alanında değil, genel olarak kavrayış gücünün yüksek olmasını, karmaşık meseleleri anlama ve çözümler geliştirebilme yetisini içerir. Entelektüel yetkinliğe sahip bürokrat, hızlı öğrenir, değişime açık olur, verileri analiz ederek kanıta dayalı kararlar alır ve vizyon geliştirir. Bu alan, klasik anlamda "zekâ" ve "öğrenme becerisi" ile de bağlantılıdır; ancak modern yönetimde entelektüel yeterlik aynı zamanda yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini de kapsar.

Kamu yönetiminde zaman zaman karşılaşılan bir sorun, yöneticilerin günlük rutine boğulup yenilikçi düşüncüyü ihmal etmeleridir. Oysa günümüzün karmaşık kamusal sorunları (iklim değişikliği, dijital dönüşüm, pandemi yönetimi vb.) entelektüel açıdan donanımlı, farklı disiplinleri anlayabilen, gerektiğinde uzmanlardan doğru şekilde yararlanabilen yöneticiler gerektirir. Bu nedenle İYK, adayların entelektüel kapasitesini ortaya koyacak bazı ölçütleri de değerlendirmeye katmalıdır. Örneğin bir adayın akademik yayınları, konferans tebliğleri, çapraz alanlardaki uzmanlıkları (çift anadal, farklı sektör deneyimi gibi) onun entelektüel merak ve kapasitesine dair ipuçları verir. Ayrıca değerlendirme süreçlerinde stratejik sorular sormak, "büyük resmi" görme becerisini test etmek yararlı olabilir. Örneğin "Önümüzdeki 10 yılda X alanında kamu politikalarının nasıl evrileceğini öngörüyorsunuz? Stratejiniz ne olur?" gibi sorular, adayın entelektüel vizyonunu sınar.

Entelektüel yeterliğin bir boyutu da politika geliştirme becerisidir. Üst düzey bürokratlar, sadece mevzuatı uygulayan değil, aynı zamanda politika alternatifleri geliştiren konumundadır. İyi bir bürokrat, bakanına veya üst mercilere, ülkenin çıkarına olacak yeni fikirler, reform önerileri sunabilmelidir. Bu da entelektüel kapasite ve dünya görüşü genişliğini gerektirir. Singapur örneğinde görüldüğü üzere, kamu yöneticilerinin yetenek havuzuna alınması genç yaşlardan itibaren onların entelektüel kabiliyetlerine bakarak yapılır; zira yabancı dil bilmekten tutun da farklı kültürleri anlamaya kadar pek çok entelektüel meziyet, uluslararası bir finans merkezini yönetecek kadrolarda aranmaktadır (Desker, 2016).

İYK, bu alanda belki de yazılı sınavlardan yararlanabilir. Örneğin üst düzey yönetici adaylarına, kendi alanlarına ilişkin güncel bir sorunu analiz eden kısa bir essay (makale) yazdırmak, hem entelektüel hem mesleki yeterliği bir arada ölçen bir yöntem olabilir. Bu yazılar, adayın düşünce sistematikğini, ifade yeteneğini ve problem çözme yaklaşımını ortaya koyar. Ayrıca kamu hizmeti bilinci de bir entelektüel yeterlik göstergesi sayılabilir – kişi, yaptığı işin toplumsal bağlamını ne kadar kavlıyor, kamu değerlerine ne kadar vakıf, bunlar entelektüel derinliğin yansımasıdır. Nitekim Anahtar Parti Programı'nda vurgulandığı üzere liyakat sistemi, yalnızca sınav bilgisini değil, iş ahlakını, toplumsal sorumluluk şuuru da içermelidir. Bu ifade, entelektüel kapasitenin ahlaki ve sosyal bir bilinçle birleşmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak entelektüel yeterlik, liyakat sisteminde “ehliyet” kavramının önemli bir boyutudur. İyi eğitilmiş, analitik zekâsı yüksek, vizyoner ve öğrenmeye açık bürokratlar ancak entelektüel açıdan yeterli bir havuzdan seçilebilir. İYK bu havuzu oluştururken, bugüne dek kamu personel sisteminde belki ölçülmeyen bu boyuta özel önem göstermelidir. Bu sayede geleneksel bürokrat tipinden daha esnek ve inovatif düşünebilen yöneticiler yetişmesi teşvik edilecektir.

4. Stratejik Yeterlik

Stratejik Yeterlik, bir yöneticinin uzun vadeli planlama, büyük ölçekli düşünme ve kurumunu/ülkesini geleceğe hazırlama becerisini tanımlar. Üst düzey kamu görevlilerinin rutin işlerin ötesinde, kendi sorumluluk alanlarında stratejik hedefler belirleyebilmeleri ve bu hedeflere yönelik politikalar geliştirip uygulayabilmeleri beklenir. Bu, günlük krizleri yönetmenin ötesinde, proaktif yönetim anlamına gelir. Stratejik yetkinlik, yöneticinin vizyon sahibi olmasını, belirsizlikler karşısında öngörülerde bulunabilmesini ve kaynakları geleceğin ihtiyaçlarına göre şekillendirmesini içerir.

Örneğin bir ulaşım altyapısı genel müdürü düşünelim: Bu kişi sadece mevcut yolları idame ettirmekle kalmamalı, aynı zamanda 20 yıl sonrasının şehirleşme ve nüfus trendlerini öngörüp bugünden gerekli altyapı yatırımlarını planlayabilmelidir. Benzer şekilde bir sağlık politikası yapıcısı, olası salgın risklerini veya demografik dönüşümleri hesaba katarak strateji geliştirmelidir. Stratejik yeterlik, belki de özel sektör CEO'larının en çok önemsenen niteliğidir; kamu yönetiminde de giderek öne çıkmaktadır.

Güney Kore'nin SCS sisteminde stratejik düşünme, değerlendirme merkezinde özel olarak ölçülen bir kriterdir (MPM, 2025). Adaylara karmaşık bir problem verilir ve sınırlı zamanda bunun çözümüne dair stratejilerini sunmaları istenir. İYK da benzer şekilde, adayların stratejik planlama yetilerini test etmelidir. Bunun için geçmişte hazırladıkları strateji belgeleri, eylem planları (varsa) incelenebilir veya sınav sürecinde onlara bir strateji geliştirme ödevi verilebilir. Ayrıca mülakatlarda, “kurumunuzu 5 yıl içinde nereye taşımayı hedefliyorsunuz, bunun için hangi somut adımları planlıyorsunuz?” gibi sorular yöneltilebilir adayın stratejik vizyonu değerlendirilebilir.

Stratejik yeterlik aynı zamanda kararlar arasında önceliklendirme yapabilmeyi gerektirir. Kamu kaynakları sınırlıdır ve her talep aynı anda karşılanamaz; iyi bir yönetici, stratejik öncelikleri belirleyerek kaynak tahsisinde akılcı davranmalıdır. Bu, bir anlamda politika analizi becerisidir: Alternatif politika seçeneklerinin maliyet-fayda analizini yapıp en uygununu seçebilme sanatı. Ülkemizde bazen yöneticilerin her sorunu aynı aciliyet derecesinde ele aldığı, planlama yerine günü kurtarma eğilimi gözlemlenebilir. Liyakatli yöneticiler ise gündelik işlerin baskısına kapılmadan “önemli olanı acil olana yeğleyebilmelidir.”

Stratejik yeterliğin kurumsal bir karşılığı da performans yönetiminde hedef belirleme olarak ortaya çıkar. Yani yönetici kendi birimi için ölçülebilir, spesifik, ulaşılabilir hedefler koyar (örneğin yıl sonunda şu kadar vatandaş memnuniyeti

skoru, şu kadar bütçe tasarrufu gibi) ve bu hedeflere ulaşmak için ekibini seferber eder. İYK, adayların geçmiş performans değerlendirmelerini incelerken, böyle hedefler koyup koymadıklarına ve bunlara ne ölçüde ulaştıklarına bakabilir.

Son olarak stratejik yeterlik, bütüncül ve çok disiplinli bir bakış açısı gerektirir. Modern sorunlar genellikle tek bir disiplinin sınırlarını aşar (mesela iklim değişikliği hem çevre meselesidir hem ekonomi hem enerji meselesi). Bu yüzden stratejik düşünebilen bir bürokrat, kendi alanını diğer alanlarla ilişkilendirerek geniş çerçevede planlar yapmalıdır. Örneğin şehir planlamasıyla ulaşımı, eğitim politikasıyla teknolojik gelişmeyi bir arada düşünebilmelidir. Bu bakış açısını ölçecek yöntemler geliştirmek kolay olmasa da, belki komisyon mülakatlarında "farklı politika alanları arası bağlantıları" kurma yetisi tartışmaya açılabilir.

5. Ahlaki Yeterlik

Ahlaki Yeterlik (Dürüstlük ve Etik Yeterlik), kamu yöneticilerinin dürüstlük, tarafsızlık, kamu yararına bağlılık, adalet duygusu gibi değerler konusundaki tutum ve davranışlarını ifade eder. Liyakat sisteminin belki de en kritik boyutu budur; zira en bilgili, en zeki, en becerikli yöneticiyi seçseniz bile, eğer ahlaki bütünlüğü yoksa, kamu hizmetine zarar verme potansiyeli vardır. Ahlaki yeterlik, yöneticinin karar alırken kişisel veya zümresel çıkarları bir kenara bırakarak objektif ve hakkaniyetli davranabilmesi demektir (Burak, 2024). Rüşvet almama, adam kayırmama, hesap verebilirlik, kamu kaynaklarını israf etmeme gibi temel etik ilkeler, bu yeterlik alanının somut göstergeleridir.

Kamu yönetiminde etik standartlar, son yıllarda tüm dünyada vurgulanmaktadır. Örneğin OECD'nin yolsuzlukla mücadele programları, kamu görevlileri için etik rehberler geliştirmiştir. Singapur gibi ülkelerde ise yüksek maaş politikasının yanı sıra çok katı ceza kanunlarıyla da yolsuzluğun önüne geçilmiştir; ancak asıl önemlisi, bir etik kültürünün yerleşmiş olmasıdır (Desker, 2016). Lee Kuan Yew'in ifadesiyle, "kamu görevlisi kimin oğlu olduğuna göre değil işini nasıl yaptığına göre yükselir" – bu anlayış, hem liyakat hem etik boyutu içerir.

Türkiye'de ahlaki yeterlik konusu ne yazık ki liyakat eksikliğiyle iç içe geçmiştir. Nepotizm gibi uygulamalar etik erozyonun göstergesidir. Bu nedenle İYK'nın önem vereceği yetkinliklerin başında ahlaki yeterlik gelmelidir. Peki, etik değerler ölçülebilir mi? Elbette bu, diğer teknik beceriler kadar kolay ölçülemeyecektir; ancak yine de adayın geçmiş performansı ve davranışlarına dair referanslar, etik eğilimlerini yansıtabilir. Örneğin daha önce görev yaptığı yerde herhangi bir şaibe, soruşturma yaşamamış olması, etik kurullarda ceza almamış olması gibi kriterler bakılabilir. Ayrıca mülakatlarda etik ikilemler içeren sorular sorulup adayın tepki ve çözüm tarzı gözlemlenebilir (örneğin "Çok yakın çalıştığınız bir astınız usulsüz bir talepte bulundu, ne yaparsınız?" gibi senaryolar). Bazı gelişmiş ülkelerde, üst düzey atamalarda güvenlik soruşturmaları ve mal beyanı incelemeleri de etik yeterlik değerlendirmesinin bir parçasıdır; benzer uygulamalar İYK sürecine entegre edilebilir.

Ahlaki yeterliğin önemli bir unsuru da kamu hizmeti motivasyonu ve toplumsal sorumluluk bilincidir. Liyakatli bir yönetici, görevini sadece bir kariyer basamağı olarak değil, topluma hizmet etmenin bir yolu olarak görmelidir. Bu motivasyonu yüksek kişiler genelde uzun yıllar fedakârca çalışmış, zorluklar karşısında pes etmemiş, belki daha yüksek maaşlı özel sektör tekliflerini geri çevirerek kamuda kalmayı tercih etmiş kişilerdir. Anahtar Parti Programı da “liyakat sistemi sadece sınav başarısını değil, iş ahlakını, toplumsal sorumluluğu ve kamu yararına hizmet bilincini içerecektir” diyerek bu noktaya vurgu yapar. İYK, adayların bu tür bir hizmet ideali taşıyıp taşımadıklarını anlamaya çalışmalıdır. Örneğin mülakatta “Neden kamu hizmetinde üst düzey yönetici olmak istiyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar, adayın içsel motivasyonuna dair fikir verebilir.

Son olarak, ahlaki yeterliğin belki de en somut ölçüsü, liyakat ilkesine sadakattir. Yani yönetici konumuna geldiğinde de torpil taleplerine boyun eğmemesi, kendi alt kadrolarını seçerken ayrımcılık yapmaması, ekip kurarken ehliyeti esas almasıdır. Bunu önceden kestirmek zor olsa da, adayın kariyerine bakarak bazı ipuçları bulunabilir. Örneğin önceki yöneticileri tarafından takdir görmüş mü (performans ödülleri gibi), yoksa daha çok politik bağlantıları sayesinde mi ilerlemiş, buna dikkat edilebilir.

Ahlaki yeterlik boyutu, İYK’nın işe alım kadar eğitim ve izleme fonksiyonlarıyla da desteklenmelidir. Üst düzey yöneticiler, göreve başladıklarında mutlaka kamu etiği, liderlikte etik, çıkar çatışması gibi konularda eğitimden geçmeli ve periyodik olarak da etik hatırlatıcı programlara katılmalıdır. Ayrıca, atandıktan sonra performans değerlendirmelerinde etik tutumlarına dair geribildirimler toplanabilir (mesela 360 derece değerlendirme ile astlar, yöneticinin adil olup olmadığını anonim olarak bildirebilir).

Sonuç itibarıyla, ahlaki yeterlik olmazsa, diğer dört yeterlik alanındaki mükemmellikler bile boşa gidebilir. Liyakat sisteminin özü, ahlaki bütünlükle mesleki/sınav başarısının bir arada bulunmasıdır. İYK bu dengeyi sağlayacak kriterleri hassasiyetle uygulamalı ve kamu hizmetinde etik standardı yükseltmeyi temel hedeflerinden biri yapmalıdır. Böylelikle nepotizm, yolsuzluk gibi sorunlar zamanla azalacak; vatandaşların devlete güveni pekişecektir.

Ölçme ve Değerlendirme Araçları: Liyakat Yeterliklerinin Tespiti

İYK'nın başarısı, belirlediği yetkinlik alanlarını objektif ve güvenilir araçlarla ölçebilmesine bağlıdır. Liyakat ilkesini hayata geçirebilmek için, adayların sahip oldukları yukarıda bahsedilen yeterliklerin nasıl değerlendirileceği netleştirilmelidir. Bu bölümde, sınavlar, mülakatlar, değerlendirme merkezleri, performans kayıtları gibi araç ve sistemler ele alınacak; İYK'nın ölçme-değerlendirme süreçlerinde kullanabileceği yöntemler analiz edilecektir.

Yazılı Sınavlar: Geleneksel olarak kamu personel alımlarının belkemiği yazılı sınavlardır. Yazılı sınavın, adayların bilgi düzeyini ve analitik yeteneklerini eşit koşullarda değerlendirme imkânı sunması, sürecin şeffaflığını ve güvenilirliğini artırır. Elbette, sınavın yapılış biçimi ve ortamı, adayların kıdem ve konumları dikkate alınarak saygınlıklarını zedelemeyecek şekilde düzenlenmelidir. İYK da özellikle mesleki ve entelektüel yeterlik alanlarında yazılı sınavlardan yararlanabilir. Bu sınavlar, her pozisyonun gereğine uygun şekilde dizayn edilmelidir. Örneğin bir Hazine Genel Müdürü adayı için ekonomi, finans ve kamu maliyesi konularında kapsamlı bilgi sınavı yapılabilirken; bir Sosyal Hizmetler Kurumu yöneticisi için ilgili sosyal politika mevzuatı ve uygulamaları hakkında sınav yapılmalıdır. Yazılı sınavlar çoktan seçmeli test formatında olabileceği gibi, klasik açık uçlu sorular veya vaka analizleri şeklinde de tasarlanabilir. Hatta üst düzey pozisyonlar için "politikayı yazıyla ifade edebilme" becerisini görmek üzere bir deneme (essay) sorusu konulması yararlı olur (örneğin "X sorununa ilişkin bir politika önerisi geliştirin" gibi).

Yazılı sınavlarda nesnellik ve eşitlik sağlamak kritik önemdedir. Bu nedenle sınavlar standartlaştırılmış ve merkezi olmalıdır. İYK, ÖSYM veya benzeri kurumlardan teknik destek alarak bu sınavları gerçekleştirebilir. Sınav soruları özenle hazırlanmalı, mümkünse çift kör değerlendirme (kâğıt üzerinde aday kimliği olmadan kodla değerlendirme) uygulanmalıdır. Ayrıca sınav esnasında kopya gibi girişimleri önlemek için sıkı tedbirler alınmalıdır.

Ancak sadece bilgi ölçen sınavlar, yönetsel veya ahlaki becerileri ölçemez. Bu yüzden yazılı sınav sonuçları, nihai kararın tek belirleyicisi olmamalıdır; daha ziyade bir ön eleme veya taban yeterlik tespiti aracı olarak kullanılmalıdır. Yine de, Türkiye'de yıllardır süregelen mülakatlarda torpil tartışmaları göz önüne alındığında, yazılı sınavın ağırlığı epey yüksek tutulmalıdır. Anahtar Parti programında belirtildiği gibi, kamu atamalarında şeffaf ve nesnel sınav sonuçlarına dayalı bir sistem kurulmalı; torpile açık sözlü mülakatlar kaldırılmalıdır. İYK, yazılı sınavı başarıyla geçen adayları daha sonra diğer yöntemlerle değerlendirecektir, fakat ilk baraj olarak sınav, siyasi etkiyi minimize eden bir filtre işlevi görecektir.

Sözlü Mülakatlar (Panel Görüşmeleri): Yazılı sınavdan sonra kalan adaylar, mülakat komisyonları tarafından sözlü değerlendirmeye alınabilir. Ancak burada klasik anlamda tek bir yöneticiyle yapılan mülakatlar yerine, panel mülakatlar tercih edilmelidir. Panelde birden fazla değerlendirici (örneğin İYK temsilcisi, ilgili kurum temsilcisi, bir akademisyen ve belki bir STK temsilcisi gibi) bulunursa, mülakat değerlendirmesi daha dengeli olur. Mülakatlarda sorular, önceden belirlenen yeterlik alanlarına göre hazırlanmalıdır. Örneğin:

- Mesleki yeterlik için: "Şu an karşı karşıya olduğumuz X problemini çözmek için mevzuatta nasıl bir yol izlenmeli?"
- Yönetisel yeterlik için: "Daha önce yönettiğiniz bir ekipte yaşadığınız en büyük zorluk neydi, nasıl aştınız?"
- Entelektüel yeterlik için: "Alanınızla ilgili uluslararası gelişmeleri takip ediyor musunuz? Son dönemde en etkileyici bulduğunuz rapor veya çalışmayı anlatır mısınız?"
- Stratejik yeterlik için: "Kuruluşunuzun 5 yıllık stratejik planında hangi hedeflere öncelik verirdiniz?"
- Ahlakî yeterlik için: "Bir siyasetçi sizden, liyakatli bulmadığınız bir kişiyi kritik bir göreve atamanızı talep etti diyelim, ne yaparsınız?"

Bu tür sorular, yapılandırılmış mülakat kapsamında, tüm adaylara benzer şekilde yöneltilirse hem kıyaslama yapmak kolaylaşır hem de adalet sağlanır. Yapılandırılmış mülakatların, serbest formdaki mülakatlara kıyasla çok daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği literatürde kanıtlanmıştır. Dolayısıyla İYK, mümkün olduğunca mülakatları standart bir formata oturtmalıdır.

Mülakat performansını objektif kılmak için her panel üyesi her soruya verilen yanıtı puanlayabilir ve ortalama alınır. Ayrıca mülakatlar kayıt altına alınmalı (sesli veya görüntülü) ve gerektiğinde itiraz halinde incelenmek üzere arşivlenmelidir. Böylece mülakatta torpil veya uygunsuz bir yönlendirme iddiası ortaya atıldığında somut delil bulunabilir. Bu, hem şeffaflık hem caydırıcılık sağlar.

Bununla birlikte, mülakatlar asla tek başına belirleyici hale getirilmemelidir. Adayın yazılı sınav notu ile mülakat notu belirli oranlarda birleştirilebilir (örneğin %60 yazılı, %40 mülakat gibi). Bu oranlar tartışmaya açıktır; belki farklı pozisyonlar için farklı ağırlıklar da belirlenebilir (daha teknik pozisyonlarda sınav ağırlığı yüksek, daha yönetisel pozisyonlarda mülakat biraz daha ağır olabilir). Esas önemli olan, mülakat puanlamasının da somut kriterlere dayandırılmasıdır (iletişim becerisi, kendine güven, ikna kabiliyeti, düşünce netliği vs. başlıklar altında puanlama yapılabilir).

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları: Değerlendirme merkezi, özellikle yönetisel ve stratejik yetkinlikleri ölçmekte çok etkili kabul edilen, birden fazla egzersizin bir arada kullanıldığı kapsamlı değerlendirme yöntemidir. Güney Kore'nin SCS atamalarında kullandığı gibi, grup tartışması, rol oyunu, vaka analizi, sunum yapma, in-basket (gelen evrak kutusu) egzersizi gibi çeşitli simülasyonlar içerir. Bu sayede adaylar teorik bilgi yerine pratik becerilerini sergileme imkânı bulurlar ve birden fazla değerlendirici aynı anda adayın davranışlarını gözlemler.

Örneğin grup tartışması egzersizinde, 4-5 aday bir araya getirilir ve onlara kısıtlı sürede çözülecek hipotetik bir sorun verilir. Adayların tartışma boyunca gösterdikleri liderlik, takım çalışması, ikna, dinleme, stres altında düşünme gibi beceriler, eğitilmiş değerlendiriciler tarafından gözlemlenip puanlanır (MPM, 2025). Rol oynama egzersizinde, aday bir senaryo gereği zor bir vatandaşla veya astıyla görüşme yapıyormuş gibi davranır; karşısındaki rolü profesyonel bir oyuncu ya da değerlendirme uzmanı canlandırır. Burada adayın iletişim tarzı, problem çözme

yaklaşımı, empati kurma ve otorite sağlama becerileri anlaşılır. İn-basket (evrak kutusu) egzersizinde, adaya bir yöneticinin bir günde masasına gelen çeşitli belge ve mesajlar verilir; sınırlı zamanda bunları öncelik sırasına dizmesi, bazılarını yanıtlaması istenir – böylece planlama ve önceliklendirme yeteneği ölçülür. Vaka analizi / sunum egzersizinde ise adaylara kendi alanlarıyla ilgili gerçekçi bir problem verilir (örneğin “kurumunuzda bütçe kesintisi yapılacak, nerelerden tasarruf önerirsiniz?” gibi) ve belli bir hazırlık süresi sonrası bir panel önünde sunum yapmaları istenir. Bu da analitik düşünme, karar alma ve ifade becerilerini test eder.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, çok yönlü ve adil bir değerlendirme için oldukça etkilidir; çünkü her aday birden fazla ortamda gözlemlenir ve tek bir andaki performansına bakılarak değil, genel ortalamasına göre karar verilir. Ayrıca birçok farklı yetkinlik alanı entegre biçimde değerlendirilebilir. Örneğin Kore’nin altı yetkinlikli modeli her bir yetkinliği dört farklı simülasyonla ölçmektedir. İYK, kendi personeli arasından ve belki üniversitelerin psikoloji/işletme bölümlerinden destek alarak değerlendirici eğitimi programları düzenlemeli, bu karmaşık süreci yürütebilecek bir uzman havuzu oluşturmalıdır.

Bu yöntemin dezavantajı, zaman ve kaynak yoğun olmasıdır. Belki her pozisyon için uygulanması pratik olmayabilir. Ancak en kritik üst düzey pozisyonlar (mesela müsteşar, genel müdür, vali) için değerlendirme merkezleri kesinlikle devreye sokulmalıdır. Daha alt düzey yöneticiler için ise biraz daha basit değerlendirme yöntemleri (panel mülakat + vaka tartışması gibi) seçilebilir.

Referans ve Geçmiş Performans İncelemesi: Adayların geçmiş çalışma performanslarının ve referanslarının incelenmesi de liyakat değerlendirmesinin parçası olmalıdır. İYK, adayların önceki amirlerinden, astlarından veya birlikte çalıştığı paydaşlardan gizli referans mektupları talep edebilir. Bu mektuplarda adayın güçlü ve zayıf yönleri, özellikle etik duruşu hakkında bilgi istenebilir. Elbette referanslar sübjektif olabileceği için dikkatle yorumlanmalıdır; tek başına belirleyici değil, destekleyici unsur olarak kullanılmalıdır.

Ayrıca kamu personelinin mevcut performans değerlendirme kayıtları (varsa) gözden geçirilebilir. Türkiye’de halihazırda performans değerlendirme sistemi çok gelişmiş olmasa da, disiplin cezaları, takdirname/ödül kayıtları, 2011 yılına kadar sicil notları gibi veriler bulunabilir. Bunlar adayın genel profilini anlamada yardımcı olur. Mesela biri hakkında sık sık disiplin soruşturması açılmışsa veya astlarıyla sorunlar yaşamışsa bu bir uyarı işareti sayılabilir; ya da tam tersi, sürekli takdir belgesi almış birinin belki motivasyonu ve başarısı yüksektir.

Psikometrik Testler ve Kişilik Envanterleri: Üst düzey yöneticilerin kişilik özelliklerini anlamak için bazı psikometrik araçlar da kullanılabilir. Örneğin liderlik tarzı testleri, duygusal zekâ envanterleri, problem çözme stili envanterleri gibi bilimsel ölçüm araçları mevcuttur. Bunlar hiçbir zaman “eliminasyon” amacıyla kullanılmasa da, mülakatçıya soracağı sorular için ipuçları verebilir. Örneğin bir testte adayın risk alma eğilimi düşük çıktıysa, mülakatta risk yönetimi konusundaki yaklaşımı sorulabilir.

Bunun yanında, güvenlik açısından kritik konular için (istihbarat, maliye vb.) adaylara poligraf gibi tartışmalı yöntemlere asla başvurulmamalı, bunun yerine

derinlemesine güvenlik soruşturmaları yapılmalıdır. Güvenlik soruşturması ile kastedilen, adayın adli sicili, mali durumu (anormal bir borç veya servet durumu var mı), yabancı ülke bağlantıları gibi hususların ilgili kurumlarca taranmasıdır. Bu zaten halihazırda birçok kritik atama öncesi devletin rutin uygulamasıdır; İYK ile koordineli şekilde ilerleyebilir.

Nihai Değerlendirme ve Karar: Tüm bu ölçme araçlarının çıktılarını İYK bir araya getirmeli ve çok aşamalı bir puanlama sistemi oluşturmalıdır. Örneğin:

- Yazılı sınav: 100 puan üzerinden değerlendirir.
- Değerlendirme merkezi: Farklı egzersizlerden ortalama 100 puan.
- Mülakat: 100 puan.
- Referans/geçmiş: 20 puan (daha düşük ağırlıklı).
- Psikometrik test: Puanlandırılmasa da "uyarı bayrağı" mantığında.

Bu puanlar birleştirilirken ağırlıklandırma yapılır. Sonra nihai puan hesaplanır ve belirli bir barajın üstündeki adaylar başarılı kabul edilir. Atama için de en yüksek puanlı aday(lar) önerilir. Burada baraj uygulaması da önemli: Eğer hiç kimse istenen seviyeye ulaşamamışsa, o pozisyon için süreç tekrar edilebilir veya geçici bir düzenlemeyle pozisyon vekâleten doldurulup yeniden sınav açılabilir. Böylece sırf "birini seçmek için" vasat bir atama yapılmaz.

Bu değerlendirme sonuçları mümkün olduğunca dokümente edilmeli ve ilgililerin erişimine açık olmalıdır. Örneğin aday kendi puanını ve sıralamasını öğrenebilmeli; hatta talep ederse kendi mülakat video kaydını izleyebilmeli (özele kapalı olmak şartıyla). Bu, süreçte adalet hissini güçlendirir ve adayların kendilerini geliştirmesine de imkân tanır.

Sürekli İyileştirme: Ölçme değerlendirme süreçleri zamanla gözden geçirilip iyileştirilmelidir. İYK, her atama döngüsünden sonra bir değerlendirme raporu hazırlayarak hangi araçların iyi sonuç verdiğini, hangilerinde sorun çıktığını analiz edebilir. Örneğin belirli bir sınav sorusu tartışma yarattıysa bir daha kullanılmaz; ya da mülakat panelindeki bir aksaklık not edilir. Bu şekilde sistem esnek ve öğrenen bir mekanizmaya dönüşür.

Ayrıca teknolojik imkânlar da devreye sokulabilir. Büyük veri analizi, yapay zekâ tabanlı değerlendirmeler gelecekte mümkün olabilir (örneğin bir mülakatta mikro ifadeleri analiz eden yapay zekâ gibi). İYK, dünya kamu personel seçme uygulamalarını takip ederek kendini güncel tutmalıdır.

Sonuç olarak, İYK'nın ölçme değerlendirme araçları hem çeşitli hem entegre olmak zorundadır. Sadece sınava dayalı bir sistem, insanın çok boyutlu yapısını yakalayamaz; sadece mülakata dayalı bir sistem de subjektif ve torpile açık olur. Karma bir yöntem ise dengeyi sağlar. Değerlendirme merkezi uygulamaları ve yapılandırılmış mülakatlar gibi modern yöntemlerle Türkiye, kamu görevlisi seçme kalitesini uluslararası standartlara yükseltebilir. Bu da uzun vadede kamuda yetkin insan kaynağı birikimini artıracak, "ehil ve emin ellerde yönetim" hedefine katkı sağlayacaktır.

Uygulama Alanları:

İYK Hangi Pozisyonlar İçin ve Nasıl Devrede Olacak?

İYK'nın kurulmasıyla birlikte, hangi kamu görevleri ve pozisyonlarının bu kurumun yetki alanına gireceği ve atama süreçlerinin nasıl yürütüleceği kritik bir konudur. Bu bölümde, İYK'nın tabi olacağı pozisyonların kapsamı ve seçim/atama sürecinin uygulama adımları ele alınmaktadır.

Kapsama Giren Pozisyonlar: İYK, özellikle üst düzey kamu yönetici kadrolarını hedef alan bir reform yapısıdır. Bu kapsamın net çizilmesi gerekir. Halihazırda 2018'de çıkarılan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi No.3, Türkiye'de üst kademe kamu yöneticisi sayılan pozisyonları iki tabloda tanımlamıştır (Özsan, 2018). Bu tablolara göre:

- Tablo I: Diyanet İşleri Başkanı, MİT Başkanı, Savunma Sanayii Başkanı, SGK Başkanı gibi kurum başkanları, Bakan Yardımcıları, Valiler vb. en üst pozisyonlar doğrudan Cumhurbaşkanlığı takdiriyle atanmaktadır.
- Tablo II: Genel Müdür Yardımcıları, Vergi Dairesi Başkanları, İl Emniyet Müdürleri, İl Müftüleri, Kaymakamlar, Vali Yardımcıları gibi bir kademe alt yöneticiler ise ilgili Bakanlık teklifi ve Cumhurbaşkanlığı onayıyla atanmaktadır.

İYK, işte bu üst kademe yöneticiler tablosunda yer alan tüm pozisyonları kapsama almalıdır. Yani bakan yardımcılarında genel müdürlere, il müdürlerinden kaymakamlara kadar geniş bir yelpazede liyakat denetimi uygulamalıdır. Elbette bu bir anda değil, belki aşamalı olarak gerçekleştirilebilir. Öncelikle en kritik ve merkezi pozisyonlar (bakan yardımcılar, müsteşar eşdeğeri kurum başkanları, genel müdürler, valiler) İYK süzgecinde tabi kılınabilir; daha sonra sistem oturdukça il düzeyindeki yöneticiler ve diğerleri de eklenebilir.

Buna ilaveten, bağımsız idari otoritelerin üst yönetimleri (BDDK, EPDK, Rekabet Kurumu, RTÜK vb.) de kesinlikle liyakat sürecine dâhil edilmelidir. Halen bu kurumlara atamalar Cumhurbaşkanlığı tarafından yapılmaktadır ve çeşitli nitelik şartları kanunlarda belirtilse de (ör. 10 yıllık deneyim gibi), pratikte siyasi tercihler belirleyici olabilmektedir. İYK, bu tür düzenleyici kurul üyelikleri için de uygun aday havuzu oluşturarak tarafsız ve yetkin isimlerin gelmesini sağlayabilir.

Ayrıca KİT'ler (Kamu İktisadi Teşebbüsleri) ve büyük kamu ortaklıklarının (Türk Hava Yolları, Ziraat Bankası gibi) üst yöneticileri de liyakat mekanizması dışında bırakılmamalıdır. Bu pozisyonlar doğrudan devlet memuru statüsünde olmayabilirler, ancak kamunun malı olan bu kurumların yöneticilerinde de ehliyet ve dürüstlük aranması kamu yararına yararlıdır. İYK, bu görevlere yapılacak atamalar için de danışma veya onay mercii olarak konumlanabilir. Örneğin THY Yönetim Kurulu üyeliğine bir atama yapılacaksa, adayın niteliği İYK tarafından incelenip uygun/uygun değil diye görüş belirtilebilir.

Kapsam Dışı Bırakılabilecek Alanlar: İYK'nın kapsamı ne kadar geniş olursa o kadar iyi gibi görünse de, pratikte belki bazı alanlar hariç tutulabilir. Örneğin siyasi atama gerektiren makamlar (bakanlar, Cumhurbaşkanlığı ofisi danışmanları vs.)

zaten seçilerek veya doğrudan siyasi irade ile belirlendiğinden, bunlar İYK'nın konusu olmayacaktır. Keza her ne kadar kurumsal hafıza açısından eleştirsek de, bakan yardımcılarını gibi tamamen siyasi güvene dayalı pozisyonlar belki ilk aşamada sistem dışında kalabilir. Ancak ideal olarak, bakan yardımcılarının da en azından belirli liyakat şartlarını sağlayanlar arasından seçilmesi kuralı getirilebilir.

Yine yargı organlarındaki atamalar (hâkim, savcı) ayrı bir sistem dahilinde yürüdüğü için, bunlar İYK kapsamı dışında tutulabilir. Askeri atamalar da kendi iç prosedürlerine sahiptir (YAŞ vb.), ancak askeri bürokraside de liyakat tartışmaları vardır; belki uzun vadede paralel bir "askeri yetkinlik kurumu" düşünülebilir, fakat İYK sivil yönetim odaklıdır.

1. Seçim ve Atama Süreci (Adım Adım):

İYK'nın devrede olacağı atama süreci şu adımlarla özetlenebilir:

- 1) **Pozisyonun Boşalması veya Oluşması:** Bir üst kademe yönetici pozisyonu emeklilik, istifa, görev süresi dolması veya yeni kadro ihdası nedeniyle boşaldığında, ilgili kurum durumu İYK'ya bildirir. Tercihen, bir pozisyon boşalmadan birkaç ay önce planlama yapılmalıdır (örneğin vali rotasyonları, genel müdür emeklilikleri önceden öngörülebilir).
- 2) **İlan ve Başvuru:** İYK, boşalacak pozisyon için ayrıntılı bir ilan hazırlar. Bu ilanda görev tanımı, aranan nitelikler (eğitim, deneyim, yabancı dil vb.) ve süreç takvimi yer alır. Başvurular elektronik ortamda alınır. Adaylar, özgeçmişleriyle birlikte varsa istenen belgeleri (diplomalar, sertifikalar, referanslar) sunarlar. Bu aşamada hem kamudaki mevcut personel (kariyer memurlar) hem de şartları taşıyan özel sektör/akademi mensupları başvurabilir (özellikle Singapur gibi bazı ülkeler kritik görevlere özelden de atama yaparken, Türkiye'de bu yaygın değil; belki belirli pozisyonlar için bu açılım düşünülebilir).
- 3) **Ön Eleme (Eleme Şartları):** İYK, başvuruları şekil ve temel nitelikler bakımından inceler. İlan şartlarını sağlamayanlar (örneğin gereken asgari tecrübe yılı yok veya istenen eğitim alanı farklı) elenir. Kalan aday sayısı çok fazlaysa, objektif bazı kriterlerle daraltılabilir; örneğin KPSS benzeri genel bir sınav puanı varsa onu kullanabilir ya da özgeçmiş puanlaması yapabilir. Bu sayede ölçme değerlendirme sürecine girecek makul sayıda (örneğin 10-15) aday belirlenir.
- 4) **Ölçme-Değerlendirme Süreci:** Bölüm 5'te ayrıntılı anlatıldığı üzere, seçilmiş adaylar yazılı sınav, mülakat, değerlendirme merkezi gibi aşamalardan geçirilir. Bu süreç 1-2 ayı bulabilir. Her aday için sonunda bir toplam puan veya yeterli değerlendirme raporu oluşur.
- 5) **Nihai Aday Havuzu (Havuz Oluşturma):** İlgili pozisyon için en başarılı bulunan aday(lar) İYK tarafından aday havuzu olarak belirlenir. Örneğin pozisyona tek bir kişi atanacaksa, en yüksek puanlı ilk üç kişi "aday havuzu" ilan edilir. Bu havuz, şeffaflık adına kamuoyuna da duyurulabilir (belki isim yerine kodla, ama yine de bir duyuru yapılabilir). İlgili atamaya yetkili makam

(Cumhurbaşkanı veya Bakan) bu havuzdan birini seçmek zorundadır. Havuz dışında birini atamak isterse, bu hukuken geçersiz sayılmalıdır (ya da istisnai bir durumda atasa bile İYK bunu yargıya taşıyabilmelidir). Bu nokta, İYK sisteminin kilit taşıdır; havuz dışı atamaya müsaade edilirse sistem anlamsız hale gelir.

- 6) **Atamanın Onaylanması:** Yetkili makam, havuzdaki ismi onaylayıp resmi atamayı yapar. Atama kararları mevcut usule uygun olarak Resmî Gazete 'de yayımlanır.
- 7) **Geri Bildirim ve İtiraz:** Ataması yapılmayan adaylar, sonuçlar açıklandıktan sonra İYK'dan gerekçeli geri bildirim talep edebilir. Örneğin hangi alanlarda eksik puan aldığını öğrenebilir. Ayrıca sürece dair bir usulsüzlük, kayırma iddiası var ise, bunu İYK bünyesindeki İtiraz ve İnceleme Dairesi'ne iletebilir. Bu da bir tür "itiraz komisyonu" marifetiyle hızlıca incelenir. Eğer gerçekten kayda değer bir hata/bias tespit edilirse atama süreci iptal edilip yeniden yapılabilir. Böylesi durumlar çok istisnai olmalıdır, ancak mekanizmanın bulunması önemlidir.
- 8) **Deneme Süresi ve Kesin Kadro:** Atanan yöneticiler belki ilk 1 yıl "deneme süresi" statüsünde olabilir (devlette müktesep hak anlamında). Bu süre sonunda İYK, atanan kişinin performansını değerlendirerek (bakanın/görev yerinin geri bildirimi ve diğer veriler ışığında) asalet tasdiki yapabilir. Eğer kişi beklenen performansı hiç gösterememiş veya etik bir sorun çıkmışsa, görevine son verilip havuzdaki bir diğer aday göreve getirilebilir. Ancak bu mekanizma dikkatle kullanılmalıdır, aksi takdirde yöneticiler üzerinde aşırı stres ve belirsizlik yaratabilir. Yine de deneme süresi fikri, seçilen kişinin gerçek hayatta da liyakat performansını onaylamak için düşünülebilir (tıpki memurların ilk atandıklarında 1 yıllık aday memur olmaları gibi).
- 9) **Sürekli İzleme:** İYK işi sadece atamakla bitmez; atanan yöneticilerin belirli aralıklarla (örneğin yılda bir) performans göstergelerini ve kurumlarının çıktılarının kalitesini izler. Bu, sistemin geri beslemesi açısından önemlidir. Eğer liyakat sistemine rağmen bir atamada hata yapılmışsa (örneğin atanan kişi ciddi yetersizlik sergiliyorsa), İYK bundan ders çıkarır. Gerekirse o kişi için erken bir değerlendirme yapıp görevden alınmasını önerebilir (ama bu istisnai bir mekanizma olmalıdır, zira sürekli görevden alma güvensizlik doğurur).

2. Diğer Hususlar

Rotasyon ve Terfi: İYK aynı zamanda terfi sisteminin de parçası olmalıdır. Örneğin bir genel müdür yardımcısının genel müdürlüğe terfisi, yine İYK değerlendirmesiyle olmalı. Hatta İYK, belli havuzlar oluşturabilir: "Müsteşar Havuzu", "Genel Müdür Havuzu" gibi. Bu havuzlara girebilmek için sınavı geçen kişiler, pozisyon boşaldıkça havuz içinden terfi ettirilebilir. Bu, sistemi daha önceden planlamayı sağlar. Bazı ülkelerde kariyer ilerlemesi için benzer havuz mantığı vardır (mesela Almanya'da belirli derecelere yükselmek için kurumsal eğitim akademilerini

tamamlamak gerekir; Fransa’da ENA mezunları havuz oluşturur vs.). Türkiye de kendi koşullarına uygun bir havuz/terfi sistemini, İYK aracılığıyla inşa edebilir.

Ayrıca coğrafi ve kurumsal rotasyon konusu da liyakatin parçası olarak düşünülmelidir. Örneğin valiler ve kaymakamlar zaten rotasyona tabi mesleklerdir. İYK, rotasyon ilkelerini de liyakat perspektifinden standardize edebilir (örneğin belli bir performans puanı yüksek vali, daha zorlu bir ile atanabilir vs.).

Siyasilerin Rolü: Sistemde siyasiler tamamen dışlanmamalıdır; demokratik meşruiyet adına seçilmişlerin de görüş belirtme hakkı olmalıdır. Ancak bu görüş belirleme, kural koyma aşamasında ve denetleme aşamasında olmalıdır, atama anında değil. Yani Meclis, İYK yasasını çıkararak kuralları belirler; daha sonra atanarlara dair genel performansı denetleyebilir (mesela Plan Bütçe Komisyonunda bakanlardan liyakat atamalarının sonuçları sorulabilir). Fakat tek tek “şu kişiyi atayın” deme yetkisi olmaz. Bu denge, demokrasinin getirdiği esneklik ile liyakatin getirdiği katılığı bağdaştırmaya çalışır.

Kanuni ve İdari Düzenlemeler: İYK’nın uygulama alanının netleşmesi için bazı yasal düzenlemeler gerekecektir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda değişiklikler, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 3’te değişiklikler yapılarak İYK prosedürleri tanımlanmalıdır. Özellikle “Üst kademe atamalarda İYK onayı şarttır” gibi bir hüküm getirilirse, bu bağlayıcı olur. Belki Anayasa’da yapılacak bir değişiklikle de İYK’nın varlığı güvenceye alınabilir, tıpkı Hakimler Savcılar Kurulu veya Sayıştay gibi.

Geçiş Süreci: Mevcut sistemden İYK’lı sisteme geçişte bir geçiş dönemi planlanmalıdır. Örneğin İYK kurulduktan sonraki ilk 6 ay içinde kritik pozisyonların hepsi boşaltılıp yeniden atama yapılması pratik olmaz, hem idarede boşluk yaratır hem de binlerce atama demektir. Bunun yerine, kademe kademe, mevcut yöneticilerin görev süreleri doldukça veya değişim gerektikçe yeni sisteme geçiş yapılabilir. Belki ilk atamalarda “kazanılmış hak” durumları dikkate alınır; yani zaten o pozisyonda olanları tamamen görevden almadan, onlar için bir performans değerlendirmesi yapıp belli bir süre içinde yeterli bulunmazlarsa değiştirilir gibi düzenlemeler düşünülebilir.

Özetle, İYK’nın uygulama alanı üst kademe yöneticileri kapsamalı ve atama süreci planlı, şeffaf, rekabetçi bir şekilde işletilmelidir. Siyaset kurumu, makro ölçekte kural koyucu ve denetleyici rolünü oynarken; mikro ölçekte kişi seçimi tamamen liyakat mekanizmasına bırakılmalıdır. Bu sayede “ehil eller”in yönetici koltuklarına oturması mümkün olacak ve devlet kapasitesi zamanla yükselecektir.

Siyasi Etkileşim ve Güvence: Müdahaleye Karşı Koruma ve “Anahtar Parti” Modeli

Liyakat temelli İYK sisteminin sürdürülebilirliği açısından en önemli unsurlardan biri, bu yapının siyasi müdahalelere karşı korunması ve ülkenin siyasi kültürü içinde kök salmasıdır. Türkiye’de geçmiş tecrübeler, en iyi yazılmış kanunların bile siyasi irade tarafından aşındırılabilirdiğini göstermiştir. Dolayısıyla İYK’nın başarılı olabilmesi için, hem kurumsal güvencelerle donatılması hem de siyasi aktörlerin liyakati sahiplenmesini sağlayacak teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi gerekir. Bu bölümde, iktidarın olası müdahalelerine karşı koruma önlemleri ele alınacak; ayrıca siyaset kurumu içinde liyakatli ancak popüler olmayan kişilerin öne çıkarılmasını hedefleyen “Anahtar Partinin” rolü ve model önerileri tartışılacaktır.

Yasal ve Kurumsal Güvenceler: Öncelikle İYK’nın bağımsızlığını güvence altına almak için gereken yasal çerçeve çok sağlam kurulmalıdır. Anayasal statü verilmesi bu açıdan en güçlü seçenektir. Anayasa’da İYK’nın görevleri, üyelerinin atama usulü ve güvence süreleri açıkça tanımlanmalı, tıpkı Anayasa Mahkemesi veya HSK gibi bir statüye kavuşturulmalıdır. Bu, ileride herhangi bir iktidarın basit çoğunlukla kanun değiştirerek İYK’yı işlevsiz hale getirmesini engeller. Üyelerin görev süresi boyunca görevden alınamaması (ancak ağır suçlarla Yüce Divan yoluyla olabilmesi), bütçesinin yasa ile güvence altına alınması gibi maddeler eklenmelidir.

Üst kademe atamalarda nihai tercih yetkisi, demokratik sorumluluk gereği yürütme organında kalmalıdır. Ancak bu yetkinin, İYK tarafından tanımlanmış liyakat ve yeterlik kriterlerine uygun, akredite edilmiş adaylar arasından kullanılması kanunla düzenlenebilir. Böylece hem siyasi takdir hakkı korunmuş olur, hem de kamu yönetiminde liyakatsizlik sistematik biçimde engellenmiş olur. Siyasi aktörler, bu tercihlerden dolayı seçimlerde kamuoyuna hesap verir; ancak seçim havuzu, liyakat süzgecinden geçmiş adaylarla sınırlı tutulur. Kurumsal anlamda, İYK’nın atadığı bürokratlar da güvenceye kavuşmalıdır.

Şeffaflık ve Kamuoyu Desteği:

Bir diğer koruma kalkanı, şeffaflık ve hesap verebilirliktir. İYK süreçleri ne kadar açık ve anlaşılır olursa, halkın ve medyanın desteği de o kadar yüksek olur. Bu da siyasi müdahaleleri zorlaştırır. Örneğin İYK her yıl bir Faaliyet Raporu yayımlayabilir, atamalar ve sonuçları konusunda istatistikler, başarı hikâyeleri paylaşabilir. Diyelim ki liyakat sayesinde atanan bir il müdürü sağlık hizmetlerinde büyük iyileşme sağladı, bunu kamuoyuna anlatmalı. Böylece vatandaş “liyakat işe yarıyormuş, siyasi torpil olsaydı bu başarı gelmezdi” diye düşünecek ve sistemin arkasında duracaktır. Liyakat sisteminin hayata geçmesi, toplumun genelinde adalet duygusunu artıracığından, siyasilerin de işine gelir aslında; ama kısa vadeli hesaplar uğruna bozmaya kalkarlarsa, kamuoyu tepkisiyle karşılaşmaları sağlanmalıdır.

Bu noktada medyanın ve sivil toplumun rolü önemli. İYK tam bağımsız çalışırken, mesela TBMM’de muhalefet partileri düzenli olarak “liyakat raporları” isteyebilir, gündem yapabilir. Sivil toplum kuruluşları İYK’nın atamalarını izleyip değerlendirebilir. Bu tür yan baskı ve destek unsurları, iktidarın sistemi rayından çıkarmasını önler. Çünkü bir yanlış adımda hemen raporlar, eleştiriler geleceğini bilirler.

Siyasi Kültür Dönüşümü:

Asıl zor ama elzem konu, Türkiye’nin siyasi kültüründe liyakat anlayışının yerleşmesidir. Bu da siyasi aktörlerin zihniyet dönüşümünü gerektirir. Siyasiler, devleti kendi ganimetleri olarak görme alışkanlığından vazgeçmelidir. Bunu teşvik etmenin yolu ise, liyakatli atamanın uzun vadede siyasi kazanç getirdiğini göstermektir. Örneğin Singapur’da tek parti iktidarı liyakati benimsedi çünkü bunun ülkeye refah getirdiğini, dolayısıyla kendilerinin de iktidarını sağlamlaştırdığını gördü. Türkiye’de de belki ilk başta muhalefet belediyelerinde veya bazı bakanlıklarda liyakat uygulamaları başlayıp başarılı sonuç verdikçe, diğer aktörler de kopyalamak zorunda kalacaktır.

İktidarın Direnci ve Aşmanın Yolları:

Bir mevcut iktidar, liyakat sistemi kendi atama özgürlüğünü kısıtlayacağı için direnç gösterebilir. Bunu aşmak için belki de en etkili yol, kamu baskısı ve seçim mecburiyetidir. Eğer toplumda liyakat talebi çok yükselirse (ki son yıllarda siyasi söylemlerde “liyakat” kelimesi çok duyulur oldu), partiler programlarına bunu koymak zorunda kalır. Nitekim 2023 seçimlerinde birçok muhalefet partisi manifestosunda liyakat vurgusu yaptı. Bu demektir ki seçim kazanmada önemli bir tema haline geldi. O halde, iktidar da bu rüzgâra çok karşı duramayacaktır. Belki başlangıçta göstermelik adımlar atsa da (örneğin bir iki vitrin liyakat ataması), sistem oturdukça onlar da yararını görecek. Çünkü liyakatli kadrolar geldikçe hizmet kalitesi artacak, bu da halk memnuniyeti demek. Aslında basiretli bir siyasetçi, kendisi nepotizm uyguladığında belki yakın çevresini ödüllendiriyor ama kötü hizmet yüzünden genel oyunu düşürüyor; liyakat uyguladığında belki yakın çevresi küsecek ama halk memnuniyeti artacak. Bu denklemi anlatmak lazım.

Çapraz Denetleme:

Bir diğer güvence unsuru, farklı güç odaklarının birbirini dengelemesidir. Türkiye’de kuvvetler ayrılığı prensibi tam işlese (yargı bağımsız, medya özgür vb.), zaten liyakat sistemi bir nebze kendini korur. Örneğin yargı bağımsızsa, usulsüz atamaları iptal eder, ya da medya özgürse nepotizm skandallarını ortaya çıkarır ve iktidar geri adım atar. Dolayısıyla liyakat reformu, genel demokratikleşme bağlamından ayrı düşünülemez. İYK gibi bir kurum, eğer tek başına bırakılıp tüm sistem eski halindeyse zorlanır. Ama birlikte diğer alanlarda da reform olursa, başarı şansı katlanır.

Sonuç

İYK'yı siyasi müdahalelere karşı korumak, sadece hukuki önlemlerle değil, aynı zamanda siyasi bir konsensüs ve toplumsal sahiplenme yaratmakla mümkün olacaktır. Anahtar Parti gibi hareketler, bu konsensüsü oluşturmakta katalizör görevi görebilir. Liyakatli ama isim yapmamış binlerce değeri su yüzüne çıkarmak, siyaset kurumunu da zenginleştirir. Bu kişilerin karar alma mekanizmalarına girmesi, Türkiye'nin kronik yönetim sorunlarına taze ve etkin çözümler getirecektir. Elbette bu dönüşüm bir gecede olmaz; ancak bir kez liyakat sistemi çalışmaya başlayıp meyvelerini verdikçe, kimse eskiye dönmek istemeyecektir.

Örneğin, liyakat atamaları sayesinde ekonomi yönetimi düzeliş halkın refahı artarsa, hangi iktidar bunu riske atıp yeniden eş-dost ataması yapmak ister ki? Uzun vadede, liyakat sisteminin başarı hikâyeleri en büyük güvence olacak. Siyasiler kendi gelecekleri için de liyakati savunur hale geleceklerdir çünkü başarının anahtarının orada olduğunu göreceklerdir.

Türkiye'de belki ilk kez, liyakat konusunda bu kadar geniş bir toplumsal mutabakat oluşmuştur. İktidar partisi dahi söylem düzeyinde liyakatten dem vurmamak zorunda kalmaktadır (her ne kadar pratikte aksi görülse de). Bu fırsat penceresinde, İYK gibi bir yapının kurulup işletilmesi, ülkenin yönetim kalitesini yükseltecek ve demokrasiye olan güveni pekiştirecektir. Siyasetin doğası gereği tam anlamıyla müdahaleden azade bir bürokrasi ütopya olabilir; ancak mümkün olan en bağımsız ve en adil sistem için uğraşmak, Türkiye'nin geleceği adına kritik önemdedir.

Kaynaklar

- Burak, B. (2024, 17 Nisan). *Turkey Needs Meritocracy to Embrace Justice*. *Daktilo 1984 Dergisi*
- Civil Service Commission (UK). (2025). *Recruitment Principles*.
- David E. Lewis, D. E. (2024). *"Democracy Reform Primer Series Political Appointees to the Federal Bureaucracy"*
- Desker, T. (2016). *Meritocracy: Time for an Update? Ethos, (14), 65-73*
- Duvar, (2021). *"Nepotism and authoritarianism behind Turkey's brain*
- FSA (2025). *"Leadership Core Competencies"*
- Gore, L. P. L. (2016).(2017). *Understanding Chinese Meritocracy (Background Brief No. 1121 NUS East Asian Institute). Singapur: NUS EAI Yayını.*
- Jann, W. (2021, 18 August). *Party time: Exploring Germany's system of political civil servants*. *Civil Service World Magazine*
- Klier, J. Dillon, R, Blackburn, S. and Mansour, T. (2025). *"Honing leadership excellence in the public sector"*
- Ministry of Personnel Management [MPM] – Republic of Korea. (2025). *The Senior Civil Service*.
- Owen, K. (2025). *"Exceptions to recruitment on merit – why are they allowed?"*
- Özsan, C. (2018). *"The Start of a New Era in Turkey: Presidential System of Government – II"*
- Straitstimes, (2015). *"How Mr Lee Kuan Yew shaped the public service"*.
- U.S. Merit Systems Protection Board [MSPB]. (2025). *About MSPB: Mission and History*. Washington, DC: MSPB Publications
- U.S. Office of Personnel Management [OPM]. (2017). *Federal Workforce Transparency*. Washington, DC: OPM (İçinde: partnership for public service raporu, 4000 siyasi atama bilgisi)
- Van der Walddt, G. (2024). *Global and Transnational Governance: Implications for Public Administration Teaching*. *Teaching Public Administration*. 0(0), 1-22.
- Wikipedia, (2025). *Civil Service Commission (United Kingdom)*
- Yıldırım, A. (2023). *Türk Kamu Yönetiminde Liyakat Sistemi: Uygulama Biçimleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 1-27

LİYAKAT TEMELLİ KAMU YÖNETİMİ REFORMU 2025

TEMEL POLİTİKA RAPORU

Bu raporun amacı, Türkiye'de kamu yönetiminde liyakat krizine son vermek için bağımsız ve nesnel işleyen İdari Yetkinlik Kurumu (İYK) modelini kurumsal bir reform önerisi olarak ortaya koymaktır.



ORTAK AKIL İLERİ TÜRKİYE



ANAHTAR PARTİ

AR-GE ve PARTİ İÇİ EĞİTİM OKULU BAŞKANLIĞI



anahtararge



anahtararge

Hilal Mah. Rabindranath Tagore Cd.
No:66, 06550 Çankaya - Ankara - Türkiye

www.anahtarparti.org | arge@anahtarparti.org