

Kamu Yönetiminde Liyakat ilkesinin Geleceği: Bürokratik Modernleşmeden Yapay Zekâ Destekli Personel Yönetimine

Mustafa Gökberk Ertan¹

Özet

Liyakat ilkesi, kamu hizmetlerinin nitelikli, tarafsız ve güvenilir biçimde yürütülmesini sağlayan temel kamu personel yönetimi ilkelerinden biridir. Bu çalışmada, Türkiye’de kamu yönetiminde liyakat ilkesinin tarihsel gelişimi bürokratik modernleşme süreciyle bağlantılı olarak incelenmiş ve dijitalleşme ile yapay zekâ uygulamalarının liyakat sistemi üzerindeki olası etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle Osmanlı Devleti’nin son döneminde kamu görevlerinin kurallı bir yapıya kavuşturulması, memur sicillerinin tutulması ve eğitilmiş kamu görevlilerinin yetiştirilmesine yönelik reformlar ele alınmıştır. Ardından Cumhuriyet döneminde kamu görevine girişin anayasal bir hak olarak düzenlenmesi, 788 sayılı Memurin Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri incelenmiştir. Çalışmada, liyakat ilkesinin mevzuatta açık biçimde yer almasına rağmen uygulamada kayırmacılık, siyasal patronaj, istisnai kadroların kapsamı, mülakat süreçlerinin nesnellığı, görevde yükselme ölçütleri ve performans değerlendirmesine ilişkin sorunların devam ettiği belirtilmektedir. Dijitalleşme ve yapay zekâ destekli personel yönetimi uygulamaları; standartlaşma, izlenebilirlik, veri temelli planlama ve şeffaflık bakımından önemli imkânlar sunmaktadır. Bununla birlikte algoritmik önyargı, kişisel verilerin korunması, açıklanabilirlik ve hesap verebilirlik sorunları yeni risk alanları oluşturmaktadır. Sonuç olarak dijital araçlar, insan denetiminin yerini alan karar mekanizmaları olarak değerlendirilmeyerek açık ölçütler, etkili itiraz yolları ve denetlenebilir süreçlerle desteklenen karar destek araçları olarak kullanılmalıdır.

1 Araştırma Görevlisi, Kapatokya Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, gokberk.ertan@kapadokya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9484-4463

1. Giriş

Kamu hizmetlerinin niteliğini belirleyen temel unsurlar bu hizmetleri planlayan, yürüten ve denetleyen kamu personelinin bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyidir. Kamu personel sisteminin nasıl oluşturulduğu, kamu görevlilerinin hangi ölçütler üzerinden seçildiği ve görevde ilerleme süreçlerinin nasıl düzenlendiği devletin işleyişini doğrudan etkileyen temel meseleler arasında yer almaktadır. Liyakat ilkesi, en genel anlamıyla kamu görevlerinin o görevi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişilere verilmesidir (Sarı, 2024). Yine de bu tanım, kavramın sadece bir boyutunu yansıtmaktadır. Liyakat; göreve giriş aşamasındaki yeterliliğin ötesinde görev süresince ilerleme, yükselme, yer değiştirme, performans değerlendirme ve görevin sona erdirilmesi süreçlerinin nesnel ölçütlere bağlanmasını gerektirmektedir. Şen'e (1995) göre liyakatli yönetim, kamu hizmetine girişte ve hizmet içi ilerlemede yeterlilik ölçütlerinin esas alınmasını sağlayan temel personel rejimi ilkelerinden biridir. Yıldız (2016) da liyakat ilkesinin kamu personel sisteminin bütün aşamalarını kapsayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Modern bürokrasi, kişisel sadakat ilişkileri ile kamu görevi arasındaki bağın zayıflatılması ve kamu görevlerinin belirli kurallara bağlanması üzerine kuruludur (İskender, 2025). Weberyen yaklaşımda bürokratik örgütlenme; açık yetki alanları, hiyerarşik yapı, yazılı kurallar, uzmanlaşma ve görevin gerektirdiği teknik niteliklere dayalı personel seçimiyle tanımlanmaktadır (Weber, 1978). Bu yaklaşım içerisinde kamu görevlisinin otoritesi kişisel özelliklerinden veya yöneticilerle kurduğu yakınlıktan değil üstlendiği görevin hukuki niteliğinden kaynaklanmaktadır. Kamu görevlisinin seçilmesi ve yükseltilmesi sürecinde görevin gerektirdiği niteliklerin esas alınması modern devletin patrimoniyal yönetim anlayışından ayrılmasını sağlayan başlıca unsurlardan birini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2023). Liyakate dayalı personel sistemi kamu kurumlarının politika üretme ve uygulama kapasitesini doğrudan etkileyen kurumsal bir mekanizmadır. Evans ve Rauch (1999), farklı ülkelerdeki kamu kurumlarını karşılaştırdıkları çalışmalarında, liyakate dayalı personel seçimi ile öngörülebilir ve ödüllendirici kariyer yapısını Weberyen bürokrasinin ayırt edici unsurları arasında değerlendirmiştir. Araştırmacıların bulguları, söz konusu özelliklerin ekonomik büyüme bakımından anlamlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bürokratik performansın personel sayısı, mali kaynaklar, rekabetçi ücret, kariyer istikrarı, kurum içi yükselme ve liyakate dayalı işe alım gibi yapısal unsurların birlikte değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Evans ve Rauch, 1999). Bu çerçevede liyakat, kamu personel yönetiminin dar anlamda teknik bir ilkesi olmanın ötesinde devletin yönetsel kapasitesini belirleyen temel unsurlardan biri olarak görülmelidir.

Liyakat ilkesi ile yolsuzluğun sınırlandırılması arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Dahlström vd. (2012), 52 ülkeyi kapsayan araştırmalarında liyakate dayalı işe alımın yolsuzluğun azaltılmasında belirleyici bir kurumsal araç olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacıların bulguları, kamu görevlilerine verilen yüksek ücret veya kariyer güvencesinin tek başına yeterli olmadığını kamu hizmetine girişin açık, rekabetçi ve nesnel kurallara bağlanması gerektiğini göstermektedir. Liyakat dışı biçimde kuruma alınan personelin daha sonraki aşamalarda hukuki güvencelerden yararlanması, kamu yönetiminin tarafsızlığını kendiliğinden sağlayamamaktadır. Meyer-Sahling vd. (2018), kamu personel yönetimi ile yolsuzluk arasındaki ilişkiyi inceleyen 36 çalışmayı değerlendirdikleri literatür taramasında, liyakate dayalı işe alımın düşük yolsuzluk düzeyiyle ilişkili olduğuna yönelik bulguların öne çıktığını belirtmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar; yükselme, görev yeri değişikliği, ücret, eğitim ve iş güvencesi gibi diğer personel uygulamalarının etkileri hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu tespit, liyakat sisteminin tek bir sınav veya atama yönteminden ibaret olmadığını göstermektedir. Liyakat ilkesi, kamu hizmeti motivasyonu bakımından da önem taşımaktadır. Meyer-Sahling vd. (2021) Latin Amerika, Afrika ve Doğu Avrupa'daki beş ülkeden 7.300 kamu görevlisiyle gerçekleştirdikleri deneysel çalışmalarında, liyakate dayalı yarışma usulünün dört ülkede daha yüksek kamu hizmeti motivasyonu ile ilişkilendirildiğini belirlenmiştir. Bulguların her ülkede aynı düzeyde ortaya çıkmaması, liyakat ilkesinin mekanik araçlar olarak değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir. Hukuki düzenlemeler, yönetsel kültür, uygulama biçimleri ve kurumlara duyulan güven birlikte ele alınmalıdır.

Türkiye'de kamu yönetiminin gelişimi incelendiğinde liyakat ilkesinin farklı dönemlerde farklı hukuki ve kurumsal araçlar üzerinden gündeme geldiği görülmektedir. Osmanlı Devleti'nin son döneminde merkezi idarenin yeniden yapılandırılması, nezaretlerin kurulması, memurların kayıt altına alınması ve bürokratik eğitimin geliştirilmesi kamu personel sisteminin modernleşmesi bakımından önemli adımlar oluşturmuştur (Güneş, 2024). Cumhuriyet döneminde ise kamu görevine girişin anayasal bir hak olarak düzenlenmesi, memurluk statüsünün kanunla belirlenmesi ve liyakatin kamu personel rejiminin temel ilkeleri arasında açıkça sayılması, bu tarihsel birikimin devamı niteliğindedir (Bayansar, 2024). Bununla birlikte liyakat ilkesinin hukuki düzenlemelerde yer alması ile uygulamada etkili biçimde hayata geçirilmesi arasında her zaman doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Türkiye'de kamu personel sistemine yönelik tartışmalarda sıklıkla mevzuat ile uygulama arasındaki farklılığa işaret edilmektedir. Yıldız'a (2016) göre liyakat ilkesinin mevzuatta kendisine yer bulması Türk kamu personel rejimi açısından önemli bir kazanım olmakla birlikte, ilkenin uygulamaya yeterince

yansıtılmaması temel sorunların başında gelmektedir. Güneyi (2021) liyakat sorununu kamu hizmetine giriş aşamasıyla sınırlandırmayarak değerlendirme sistemi, kamu personelinin eğitimi, Devlet Memurları Kanunu ve siyaset-bürokrasi ilişkileriyle birlikte ele almaktadır. Liyakat tartışmasının sadece kamu görevine ilk giriş aşamasına indirgenmesi önemli bir sınırlılık doğurmaktadır. Merkezi sınavlar, kamu görevine alınmada nesnellığı güçlendiren önemli araçlar arasında yer alsa da liyakat sisteminin bütünlüğü sadece sınav başarısıyla sağlanamamaktadır. Görevde yükselme, yöneticilik pozisyonlarına atanma, kurum içi değerlendirme, mesleki eğitim ve kamu personelinin değişen hizmet koşullarına uyumu da liyakat ilkesinin ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadır (Tahtalıoğlu, 2023)

Kamu hizmetlerinin giderek çeşitlendiği, dijitalleşmenin yeni yetkinlik alanları oluşturduğu ve vatandaşların kamu yönetiminden beklentilerinin yükseldiği bir dönemde liyakat ilkesi, geleneksel memuriyet sisteminin korunmasına ilişkin bir mesele olarak değerlendirilemez. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de kamu yönetiminde liyakat ilkesinin tarihsel gelişimini bürokratik modernleşme ve kurumsallaşma süreçleriyle bağlantılı olarak incelemektir. Bu doğrultuda öncelikle Osmanlı Devleti’nin son döneminde modern bürokrasinin gelişimi ve liyakat arayışları ele alınacaktır. Ardından Cumhuriyet döneminde kamu personel sisteminin hukuki temelleri, özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri çerçevesinde değerlendirilecektir. Çalışmanın devamında kayırmacılık, siyasal patronaj, mülakat, görevde yükselme ve kurumsal güven sorunları tartışılacaktır. Son bölümde ise dijitalleşme ve yapay zekâ destekli değerlendirmelerin liyakat ilkesinin geleceği bakımından taşıdığı imkânlar ve riskler üzerinde durulacaktır. Çalışma literatür ve mevzuat taramasına dayanmaktadır.

2. Bürokratik Modernleşme Sürecinde Liyakat İlkesinin Ortaya Çıkışı

Türkiye’de kamu yönetiminde liyakat ilkesinin tarihsel gelişimi değerlendirilirken Osmanlı Devleti’nin son döneminde yaşanan dönüşümlerin dikkate alınması gerekmektedir. Modern kamu personel sistemi, Cumhuriyet döneminde sıfırdan oluşturulmuş bir yapı değildir. Cumhuriyet’in devraldığı idari miras içerisinde merkezi teşkilat, taşra yönetimi, memuriyet sistemi, kamu görevlilerinin eğitimi ve bürokratik kayıt düzeni bakımından Tanzimat sonrasında gerçekleştirilen reformların önemli bir yeri bulunmaktadır. Osmanlı Devleti’nin klasik dönem yönetim yapısında kamu görevleri, modern anlamda standartlaştırılmış ve herkese açık bir meslek sistemi biçiminde düzenlenmemiştir. Yönetici kadroların yetiştirilmesi, görevlendirilmesi ve yükselmesi farklı kurumlar ve gelenekler üzerinden gerçekleşmiştir. Enderun

Mektebi, kalemiye teşkilatı ve çeşitli devlet dairelerinde uygulanan meslek içi yetiştirme yöntemleri, bürokratik kadroların oluşturulmasında belirleyici rol üstlenmiştir. Bu yapı içerisinde sadakat, eğitim, deneyim, meslek içi yetiştirme ve yönetsel yetenek farklı ölçülerde önem taşımıştır. Ancak kamu görevlerinin kapsamı, görevde ilerleme koşulları ve memurların hakları modern personel rejiminde olduğu gibi bütüncül ve standartlaştırılmış bir hukuki çerçeveye sahip değildir. On dokuzuncu yüzyılda yaşanan askeri, mali ve idari sorunlar, Osmanlı Devleti'nde merkezi yönetimin yeniden yapılandırılmasını zorunlu hâle getirmiştir. Osmanlı bürokrasisindeki reform süreci, Babıâli'nin örgütsel yapısında, prosedürlerinde ve düzenleyici araçlarında önemli dönüşümler meydana getirmiştir (Arslan, 2021). Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin daha öngörülebilir biçimde yürütülmesini ve devlet görevlilerinin kurumsal bir yapı içerisinde konumlandırılmasını sağlamıştır. Tanzimat Fermanı'nın ilanından sonra bürokratik yapılanmada yaşanan değişim, memuriyet sistemini de doğrudan etkilemiştir. Kamu görevlerinin daha düzenli bir yapıya kavuşturulması, görev alanlarının belirginleşmesi, memurların maaş ve özlük haklarına ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi ve memuriyetin daha kurallı bir meslek alanına dönüşmesi, modern kamu personel rejiminin temellerini oluşturmuştur.

Heper (1974), Osmanlı-Türk yönetim geleneğinde bürokrasinin siyasal ve toplumsal dönüşüm süreçlerinde etkili bir aktör olarak öne çıktığını belirtmektedir. Bürokrasi, modernleşme politikalarının uygulanmasında merkezi bir konuma sahip olmuş ve devletin sürekliliğini sağlayan temel kurumsal yapılardan biri hâline gelmiştir (Ezici, 2020). Osmanlı bürokrasisindeki modernleşme süreci, eğitilmiş kamu görevlisi ihtiyacını da artırmıştır. 1859 yılında Mekteb-i Mülkiye'nin kurulması, modern kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu personelin yetiştirilmesi bakımından simgesel ve kurumsal öneme sahiptir. Mekteb-i Mülkiye, merkezi yönetim ve taşra teşkilatı için gerekli bilgi ve yetkinliklere sahip memurlar yetiştirmeyi amaçlamıştır. Böylece kamu görevlilerinin geleneksel meslek içi süreçlerde yetişmesiyle sınırlandırılması yerine belirli bir eğitim programından geçmesi ve idari görevler için hazırlanması yönünde önemli bir adım atılmıştır (Kocaoğlu, 2019). Bu gelişmeler, liyakat ilkesinin doğrudan ve eksiksiz biçimde hayata geçirildiği anlamına gelmemektedir. Ancak kamu görevlerinin belirli niteliklerle ilişkilendirilmesi, eğitim düzeyinin önem kazanması ve bürokratik kariyerin daha öngörülebilir bir yapıya kavuşturulması, liyakat anlayışının gelişmesini desteklemiştir. Liyakat bu dönemde merkezi devletin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının oluşturulması bakımından önem taşımıştır. Memurların sicillerinin tutulmasına yönelik düzenlemeler de bürokratik modernleşmenin önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Sicill-i Ahvâl Komisyonunun 1879 yılında kurulması ve

memurların öz geçmişlerine, eğitimlerine, görevlerine ve mesleki durumlarına ilişkin bilgilerin kayıt altına alınması, personel yönetiminde kurumsal hafızanın geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Değirmenci, 2021). Sicil sistemi, memurların görev boyunca sergiledikleri mesleki gelişimin izlenmesine yönelik bir araç olarak değerlendirilmiştir. Böylece memuriyet, kişisel ilişkiler üzerinden şekillenen bir statü olmaktan giderek uzaklaşmış, yazılı kayıtlara ve belirli prosedürlere bağlı bir kamu hizmeti alanına dönüşmeye başlamıştır (Findley, 1980).

Osmanlı Devleti'nin son döneminde bürokrasinin yeniden yapılandırılması, modern kamu yönetiminin temel tartışma alanlarından birini görünür hâle getirmiştir. Bürokratik modernleşme bir taraftan kamu görevlerinin daha belirli kurallara bağlanmasını, kayıt düzeninin güçlendirilmesini ve eğitimli personel ihtiyacının artmasını sağlamıştır. Diğer taraftan merkezi idarenin büyümesi, bürokratların siyasal iktidarla ilişkisini daha karmaşık hâle getirmiştir. Bu nedenle bürokrasinin modernleşmesi ile bürokrasinin siyasal etkilerden bütünüyle arındırılması aynı anlama gelmemektedir. Liyakat ile merkezileşme arasındaki ilişki tek yönlü değildir. Merkezileşme, kamu görevlerinin standartlaştırılması ve kamu personelinin belirli kurallar çerçevesinde istihdam edilmesi için gerekli araçların sağlanmasıdır. Bununla birlikte karar alma ve atama yetkilerinin merkezde yoğunlaşması, liyakatin korunmasını kendiliğinden garanti etmemektedir. Tam tersine, denetim ve şeffaflık mekanizmalarının yeterince gelişmediği yapılarda merkezileşme, personel kararlarının dar bir yönetici grubunun tercihleri doğrultusunda şekillenmesine yol açmaktadır (Doğan, 2015). Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte kamu personel sistemi, yeni devletin ihtiyaçları doğrultusunda yeniden ele alınmıştır. Cumhuriyet yönetiminde Osmanlı'dan devralınan bürokratik miras bütünüyle reddedilmemiş ancak bu mirasın yeni siyasal ve hukuki düzen içerisinde yeniden yapılandırılması gerçekleştirilmiştir. Devletin merkezi niteliği, bürokrasinin modernleşme sürecindeki rolü ve kamu hizmetlerinin ülke genelinde belirli standartlar çerçevesinde sunulması ihtiyacı, Cumhuriyet döneminde de önemini korumuştur.

1924 Anayasası, kamu görevine giriş bakımından önemli bir düzenleme içermektedir. Anayasa'nın 92. maddesinde, siyasi haklara sahip her Türkün yeterliliği ve hak edışı ölçüsünde devlet memuru olabileceği belirtilmiştir. Bu hüküm, kamu görevine girişin ayrıcalıklı gruplara özgü bir alan olmaktan çıkarılması ve görevin gerektirdiği yeterliliğin esas alınması bakımından önem taşımaktadır (Yıldırım, 2023). Altan (2016), 1924 Anayasası'nın bu hükmünün liyakat ilkesine vurgu yaptığını ve kamu personel sisteminin anayasal temellerinin güçlendirilmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Cumhuriyet döneminin ilk kapsamlı personel düzenlemelerinden biri, 1926 yılında kabul

edilen 788 sayılı Memurin Kanunu'dur. Kanunda memur ve müstahdem ayrımı tanımlanarak memur olabilmek için gerekli koşullar düzenlenmiştir. Kanunun birinci maddesinde, kendisine devlet hizmeti verilen, sicile kayıtlı olan ve bütçeden maaş alan kişiler memur olarak tanımlanmıştır (Bayansar, 2024). Devlet işlerinde ücretle çalıştırılan ancak memur siciline kayıtlı olmayan ve memurlara tanınan hak ve yetkilerden yararlanmayan kişiler ise müstahdem olarak nitelendirilmiştir. Kanunun dördüncü maddesinde vatandaşlık, eğitim, askerlik durumu ve görevin gerektirdiği sağlık koşulları gibi memuriyete giriş şartları sıralanmıştır (Memurin Kanunu, 1926). 788 sayılı Kanun, dönemin ihtiyaçları bakımından önemli bir hukuki çerçeve oluşturmuştur ancak Cumhuriyet'in ilk yıllarındaki kamu personel sistemi sadece bu Kanun üzerinden şekillenmemiştir. Maaş, ücret ve özlük haklarıyla ilgili farklı düzenlemeler yapılmıştır. Kamu personel rejiminin mali ve kurumsal boyutları zaman içerisinde gelişmiştir. Acar (2019), 1923–1960 arasındaki dönemi kamu personel yönetiminde bir arayış dönemi olarak değerlendirmektedir. Bu dönemde devlet teşkilatının kurulması, kamu görevlilerinin statülerinin belirlenmesi ve ücret sisteminin düzenlenmesi amacıyla farklı yasal araçlara başvurulmuştur.

Cumhuriyet'in ilk dönemindeki bürokratik yapı, yeni devletin kurumsallaşmasında ve modernleşme hedeflerinin hayata geçirilmesinde belirleyici rol oynamıştır. Kamu görevlileri rutin hizmetleri yürüten personel olarak sınırlandırılmayarak eğitim, sağlık, altyapı, güvenlik ve ekonomik kalkınma politikalarını ülke genelinde uygulayan aktörler olarak konumlandırılmıştır (Bodur, 2026). Bu çerçevede liyakat ilkesi, kamu yönetiminin etkinliği kadar devletin modernleşme kapasitesi bakımından da önem kazanmıştır. Eğitimli, deneyimli ve görev alanına uygun personelin istihdam edilmesi, merkezi yönetimin ülke genelindeki uygulama kapasitesini doğrudan etkilemiştir. 1961 Anayasasında kamu hizmetine girişte eşitlik ve görevin gerektirdiği nitelikler ilkesi sürdürülmüştür. Anayasa'nın 58. maddesinde, her Türk'ün kamu hizmetlerine girme hakkına sahip olduğu ve hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemeyeceği belirtilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1961). Böylece liyakat ilkesi, Cumhuriyet'in farklı dönemlerinde anayasal düzeyde de karşılık bulmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında kamu yönetiminin değişen ihtiyaçları, devletin ekonomik ve sosyal alandaki görevlerinin artması ve planlı kalkınma yaklaşımının gündeme gelmesi, daha kapsamlı bir personel reformunu zorunlu hâle getirmiştir. Kamu personel yönetiminin merkezi bir kurum tarafından koordine edilmesi ve personel sisteminin bütüncül biçimde yeniden düzenlenmesi yönündeki tartışmalar, 1960'lı yıllarda yeni bir aşamaya ulaşmıştır. Altunok (2018)'a göre Türkiye'de idari reform arayışlarının önemli bir bölümü kamu personel sistemine ilişkin

yeniliklerden oluşmuştur. Personelin göreve alınması, değerlendirilmesi, yükselmesi, ücretleri ve sosyal hakları, reform tartışmalarının temel başlıkları arasında yer almıştır.

3. Liyakatin Hukuki ve Kurumsal Çerçevesi: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

Türkiye’de kamu personel sisteminin hukuki ve kurumsal yapısını anlamak bakımından 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu temel bir işleve sahiptir. 1965 yılında kabul edilen kanunla, kamu personel rejiminin belirli kurallara bağlı bir yapıya kavuşturulması amaçlanmış; devlet memurlarının hizmet koşulları, nitelikleri, atanma ve yetiştirilmeleri, ilerleme ve yükselmeleri, ödevleri, hakları ve sorumlulukları düzenlenmiştir (Ertan, 2026). Kanun, zaman içerisinde çok sayıda değişikliğe uğramış olmakla birlikte Türkiye’de memuriyet sisteminin temel hukuki dayanaklarından biri olmayı sürdürmektedir (Acar, 2019). 657 sayılı Kanun’un ortaya çıkışı, kamu personel sistemine ilişkin daha geniş bir reform arayışının parçasıdır. Altunok’a (2018) göre Türkiye’de personel reform politikalarının belirginleştiği başlangıç dönemi 1960’lı yıllardır. Bu dönemde Devlet Personel Dairesinin kurulması ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun çıkarılmasıyla personel sistemini temellendiren bir reform politikası oluşturulmuştur. Kamu personel yönetiminin kurumların kendi iç düzenlemelerine bırakılmamasıyla merkezi düzeyde belirlenen ilkeler ve standartlar olması hedeflenmiştir. Kanun’un üçüncü maddesinde kamu personel rejiminin temel ilkeleri sınıflandırma, kariyer ve liyakat olarak belirlenmiştir. Sınıflandırma ilkesi, kamu hizmeti görevlerinin ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarının, görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayrılmasını ifade etmektedir. Kariyer ilkesi, devlet memurlarına yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânı sağlamayı amaçlamaktadır. Liyakat ilkesi ise kamu hizmetlerine girişin, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmenin ve görevin sona erdirilmesinin liyakat sistemine dayandırılmasını; bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarının güvence altında tutulmasını öngörmektedir (Devlet Memurları Kanunu [DMK], 1965, md. 3). Bu üç ilke birbirinden bağımsız değildir. Sınıflandırmanın yapılmadığı veya görevlerin gerektirdiği niteliklerin açık biçimde tanımlanmadığı bir personel sisteminde liyakatin ölçülmesi güçleşmektedir. Benzer biçimde kariyer imkânlarının nesnel kurallara bağlanmadığı bir yapıda göreve girişte uygulanan sınav veya yeterlilik ölçütleri tek başına yeterli değildir. Şen (1995)’ in vurguladığı üzere liyakat ve kariyer ilkeleri birbirini tamamlamaktadır. Liyakat, göreve girişten görevin sona ermesine kadar uzanan bütüncül bir sistem olarak ele alınmalıdır. Liyakat ilkesinin anayasal dayanağı da bulunmaktadır. 1982

Anayasası'nın 70. maddesinde her Türk vatandaşının kamu hizmetlerine girme hakkına sahip olduğu ve hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemeyeceği belirtilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, md. 70). Bu hüküm, kamu görevine girişte eşitlik ve nesnellik ilkelerinin anayasal düzeyde güvence altına alındığını göstermektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri, uluslararası kamu personel yönetimi literatüründe öne çıkan profesyonel kamu hizmeti anlayışıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. OECD'nin Kamu Hizmeti Liderliği ve Kapasitesine İlişkin Tavsiye Kararı'nda profesyonel, yetkin ve duyarlı bir kamu hizmetinin vatandaşların kamu kurumlarına duyduğu güven bakımından temel öneme sahip olduğu belirtilmektedir (OECD, 2019). Bu yaklaşımda kamu hizmetlerinin tarafsızlık, hukukun üstünlüğü, nesnellik ve kamu yararı temelinde yürütülmesi gerektiği kabul edilmektedir. Dolayısıyla liyakat ilkesi vatandaş ile devlet arasındaki güven ilişkisinin kurumsal dayanaklarından biridir. OECD (2021), liyakate dayalı kamu hizmetini etkili yönetimin merkezinde konumlandırmaktadır. Profesyonel ve tarafsız kamu görevlilerinin farklı siyasal koşullarda vatandaşlara güvenilir ve yetkin hizmet sunması, kamu kurumlarına duyulan güveni desteklemektedir. Bu doğrultuda kamu personeli seçimi yalnızca sınav aşamasından ibaret görülmemelidir. İş ilanın hazırlanması, adayların başvuruya erişimi, ölçme ve değerlendirme yöntemi, işe alım kararı, göreve uyum süreci ve meslek içi gelişim imkânları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Sürecin bazı aşamalarında nesnel ölçütlere yer verilmesi, diğer aşamalarda ise ölçütsüz takdir alanlarının bulunması hâlinde liyakat sisteminin bütünlüğü korunamaz hale gelmektedir.

Liyakat ilkesinin uygulanması bakımından merkezi sınav sistemleri önemli bir işleve sahiptir. Kamu görevine başvuracak adayların ortak ve ölçülebilir ölçütler üzerinden değerlendirilmesi, kişisel ilişkilerin veya öznel tercihlerin etkisini sınırlandırabilir. Merkezi sınavlar, özellikle yüksek sayıda adayın başvurduğu pozisyonlarda karşılaştırılabilir sonuçların elde edilmesini ve temel bilgi düzeyinin ölçülmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle sınav sistemi, kamu hizmetine girişte eşitlik ilkesini destekleyen temel araçlardan biridir (Yılmaz ve Çakıcı, 2021). Mıhçıoğlu'nun (1958) Türkiye'de memuriyete girişte liyakat ilkesini ele alan erken tarihli çalışması, personel seçiminin kamu yönetimi bakımından taşıdığı önemi açık biçimde ortaya koymaktadır. Kamu görevlilerinin seçiminde izlenecek yöntemler devlet mekanizmasının niteliğini de belirlemektedir. Bu nedenle kamu görevine girişin nesnel kurallara bağlanması, modern personel sisteminin temel gerekliliklerinden biridir. Bununla birlikte merkezi sınavlar liyakat sisteminin bütün sorunlarını çözebilecek araçlar değildir. Kamu hizmetleri farklı uzmanlık alanları, görev tanımları ve yetkinlikler gerektirmektedir. Yazılı sınavlar belirli bilgi alanlarını ölçmekte

etkili olsa da iletişim becerisi, analitik düşünme, karar verme yeteneği, mesleki deneyim veya belirli görevlerin gerektirdiği uygulama kapasitesi gibi unsurların tamamını değerlendiremeyebilir. Bu nedenle bazı kamu görevlerinde yazılı sınavın yanı sıra sözlü değerlendirme, uygulamalı sınav veya mesleki deneyim incelemesi gibi araçlara ihtiyaç duyulabilir (Tonbul ve Ağaçdiken, 2018). Sorun, tamamlayıcı değerlendirme yöntemlerinden ziyade bu yöntemlerin nasıl tasarlandığından kaynaklanmaktadır. Özellikle sözlü sınav ve mülakat süreçlerinde değerlendirme ölçütlerinin açık olmaması, verilen puanların gerçekleştirilmemesi veya kararların etkili biçimde denetlenememesi, liyakat ilkesine ilişkin tartışmaları artırmaktadır. Mülakatın tamamen kaldırılması her görev için işlevsel bir çözüm olmamakta ancak mülakatın yazılı sınavla elde edilen nesnel sonuçları anlamsızlaştıracak ölçüde belirleyici hâle gelmesi de eşitlik ve liyakat bakımından sorun yaratmaktadır (Şahin, 2021). Mülakat ve sözlü sınav tartışmaları, liyakat ilkesinin ölçülebilirlik boyutunu da gündeme getirmektedir. Kamu personelinin seçilmesinde sadece yazılı sınav sonuçlarının esas alınması, görevin gerektirdiği bütün yetkinliklerin değerlendirilmesini her zaman sağlayamamaktadır. Bununla birlikte mülakatın açık ölçütlerden uzaklaşması, adaylar arasında karşılaştırma yapılmasını zorlaştırmakta ve kararların nesnellğine yönelik kuşku artırmaktadır. Bu nedenle sözlü değerlendirmelerin varlığı ile sözlü değerlendirmelerin ölçütsüz biçimde uygulanması birbirinden ayrılmalıdır (Bilke, 2023).

Liyakat sisteminin güçlendirilmesi için mülakat sorularının görevin gerektirdiği yetkinliklerle doğrudan ilişkilendirilmesi, adaylara yöneltilen soruların ve verilen yanıtların kayıt altına alınması, puanlama ölçütlerinin önceden belirlenmesi ve sonuçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca değerlendirme komisyonlarının yapısı, tek bir yöneticinin takdirini belirleyici olmaktan çıkaracak biçimde düzenlenmelidir. Bu mekanizmalar kamu kurumlarının verdikleri kararları açıklayabilmesine ve kurumsal güvenin güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır (Şamdan, 2023). Liyakat ilkesi göreve girişte, görevde yükselme süreçlerinde de uygulanmalıdır. Kamu görevlisinin kurum içindeki ilerlemesinin sadece kıdem üzerinden belirlenmesi, performans ve yetkinlik boyutlarının ihmal edilmesine yol açmaktadır. Buna karşılık yöneticilerin takdirine dayalı bir yükselme sistemi de keyfi uygulamalara sebebiyet vermektedir. Sağlıklı bir kariyer sisteminin oluşturulabilmesi için eğitim, deneyim, performans, mesleki başarı, sınav sonuçları ve görevin gerektirdiği özel nitelikler arasında dengeli bir yapı kurulmalıdır (Karatepe, 2019). Görevde yükselme süreçlerinde kıdem tamamen önemsiz bir ölçüt değildir. Kıdem, kamu yönetiminde kurumsal hafızanın korunması ve mesleki deneyimin değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır. Ancak yalnızca kıdeme dayalı yükselme sistemi, değişen hizmet koşullarının gerektirdiği yeni

yetkinliklerin göz ardı edilmesine sebep olabilmektedir. Buna karşılık yönetici takdirine veya dar biçimde tanımlanmış performans göstergelerine dayalı sistemler de çalışanlar açısından belirsizlik yaratabilmektedir. Bu nedenle görevde yükselme süreçlerinde mesleki deneyim, hizmet içi eğitim, sınav sonuçları, somut çalışma çıktıları, etik davranış ve görevin gerektirdiği özel yetkinlikler birlikte değerlendirilmelidir. Liyakat bireysel yeterliliğin ölçülmesi ile sınırlandırılmamalıdır. Kamu görevlilerinin meslek yaşamları boyunca kendilerini geliştirebilecekleri kurumsal koşulların oluşturulması da liyakat sisteminin parçasıdır. OECD (2023), kamu hizmetlerinin değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilmesi için çalışanların beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesini, öğrenme kültürünün desteklenmesini ve insan kaynağı ile kurumsal ihtiyaçların eşleştirilmesini gerekli görmektedir. Bu yönüyle liyakat, personelin bilgi ve becerilerini geliştirebileceği sürdürülebilir bir kariyer sisteminin oluşturulması anlamına gelmektedir.

Türkiye’de kamu personel rejiminin zaman içerisinde çok sayıda değişikliğe uğraması da bütüncül değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi, sözleşmeli personel istihdamının yaygınlaşması, farklı kurumların kendilerine özgü personel rejimlerine sahip olması ve yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi, klasik memuriyet sisteminin sınırlarını daha görünür hâle getirmiştir. Acar (2019), Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetiminin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir dönüşüm geçirdiğini belirtmektedir. Altan (2016) ise yeni kamu yönetimi anlayışı, Avrupa Birliği, OECD, Dünya Bankası ve diğer uluslararası aktörlerin kamu personel rejimindeki reform tartışmalarını etkilediğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, liyakat ilkesinin önemini azaltmamaktadır. Aksine değişen hizmet koşulları, liyakatin daha kapsamlı biçimde ele alınmasını gerektirmektedir. Geleneksel kamu personel sisteminde diploma, sınav ve kıdem gibi ölçütler ön plandayken günümüzde dijital yetkinlik, problem çözme kapasitesi, sürekli öğrenme, disiplinler arası çalışma ve vatandaş odaklı hizmet anlayışı gibi özellikler de önem kazanmıştır. Bu yeni yetkinlik alanlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ise açık, adil ve denetlenebilir yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu hâle getirmektedir (Ak ve Sezer, 2018).

4. Liyakat İlkesinin Uygulanmasında Süregelen Sorunlar

Türkiye’de kamu yönetiminde liyakat tartışmasının temelinde, hukuki düzenlemeler ile uygulama arasındaki kopukluk bulunmaktadır. Anayasa ve Devlet Memurları Kanununda liyakat ilkesine açık biçimde yer verilmesine rağmen kamu personel sistemindeki bazı uygulamalar, ilkenin etkili biçimde hayata geçirilip geçirilmediğine ilişkin tartışmaların sürmesine neden olmaktadır.

Bu sorunların tamamını tek bir nedene indirgemek mümkün değildir. Kamu personel sistemi; hukuki düzenlemelerden, kurumsal yapıdan, siyasal kültürden, yönetsel gelenekten ve toplumsal ilişkilerden etkilenen çok boyutlu bir alandır (Boyalı ve Atmaca, 2023). Liyakat ilkesinin karşısında konumlandırılan temel kavramlardan biri kayırmacılıktır. Kayırmacılık, kamu görevlerinin veya kamu kaynaklarının dağıtımında nesnel ölçütler yerine kişisel, ailevi, sosyal veya siyasal ilişkilerin etkili olması biçiminde tanımlanmaktadır. Acar (2019), kayırmacılığı nepotizm, kronizm ve partizanlık gibi farklı unsurları içeren ve liyakat ilkesini zayıflatan bir olgu olarak ele almaktadır. Nepotizm akrabalık ilişkilerine, kronizm arkadaşlık ve yakın çevre ilişkilerine, siyasal kayırmacılık veya patronaj ise parti bağlılığı ve siyasal sadakat ilişkilerine dayalı avantajları ifade etmektedir. Kayırmacılık sadece belirli kişilerin haksız biçimde göreve getirilmesiyle sınırlı bir sorun değildir. Liyakat dışı uygulamalar kamu hizmetlerinin niteliğini, kurumların çalışma düzenini ve vatandaşların yönetime duyduğu güveni etkilemektedir. Görevin gerektirdiği bilgi ve yetkinliklere sahip olmayan kişilerin kamu görevlerine atanması, karar alma süreçlerinde hata riskini artırmaktadır. Nitelikli personelin yükselme imkânlarının sınırlanması ise çalışanların kurumsal aidiyetini ve motivasyonunu zayıflatmaktadır. Bu nedenle kayırmacılık, bireysel bir adaletsizliğin ötesinde kurumsal kapasite sorunu olarak değerlendirilmelidir (Akyıldız, 2012). Yılmaz ve Çakıcı'nın (2021) iki farklı kamu üniversitesinde görev yapan 132 personelle gerçekleştirdiği keşifsel araştırma, liyakat ihlallerinin kurumlar ve çalışanlar üzerindeki etkilerini göstermesi bakımından önemlidir. Araştırmada liyakat ihlalinin temel nedenleri arasında kayırmacılık öne çıkmış; liyakat ihlalinin kurumsal düzeydeki en önemli etkilerinden birinin performans düşüşü olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca liyakat ihlalinin mağdur durumundaki çalışanlar üzerinde duygusal ve psikolojik etkiler doğurduğu; diğer çalışanlar üzerinde ise davranışsal ve bilişsel sonuçlar meydana getirdiği belirtilmiştir. Bu bulgular, liyakat sorununun çalışma verimliliği bakımından da ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Siyasal patronaj, kamu personel sistemindeki en tartışmalı meselelerden biridir. Bürokrasinin siyasal karar alıcılardan tamamen bağımsız olması demokratik yönetim bakımından mümkün veya arzu edilir değildir. Seçilmiş yöneticiler, kamu politikalarının belirlenmesi ve uygulanması bakımından demokratik meşruiyete sahiptir. Bununla birlikte siyasal iradenin kamu yönetimine yön vermesi ile kamu görevlerinin siyasal sadakat üzerinden dağıtılması birbirinden ayrılmalıdır. Kamu bürokrasisinin uzmanlık, tarafsızlık ve süreklilik temelinde işlemesi, demokratik yönetimin niteliğini güçlendirmektedir (Şahin, 2021). Siyasal patronaj belirli ülkelere veya belirli tarihsel dönemlere özgü bir olgu değildir. Estes ve Grindle (2012), kamu görevlerinin dağıtımında patronajın

farklı ülkelerde uzun süre etkili olduğunu ve liyakate dayalı sistemlere geçişin genellikle doğrusal biçimde gerçekleşmediğini göstermektedir. Kopecký, Mair ve Spirova (2012) ise çağdaş Avrupa demokrasilerindeki siyasal atamaları karşılaştırmalı biçimde inceleyerek patronaj ilişkilerinin modern devletlerde bütünüyle ortadan kalkmadığını aktarmıştır. Bu nedenle siyasal patronaj ile modern bürokrasi arasında kesin bir tarihsel kopuş bulunduğunu varsaymak yanıltıcıdır.

Peters ve Pierre'ye (2004) göre kamu personel sistemlerinin siyasallaşması, demokratik sistemlerde farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Seçilmiş yöneticilerin kamu politikalarına yön vermesi demokratik meşruiyetin gereğidir. Bununla birlikte kamu kurumlarının kalıcı uzmanlık kapasitesinin siyasal sadakat ilişkilerine tabi hâle gelmesi, bürokrasinin tarafsızlık ve süreklilik özelliklerini zayıflatmaktadır. Bu noktada temel mesele, siyaset ile bürokrasinin birbirinden tamamen ayrılmasından ziyade siyasal yönlendirme ile mesleki özerklik arasında dengeli bir ilişkinin kurulmasıdır. Siyasal patronajın kamu yönetimindeki etkileri, bütün görevler bakımından aynı düzeyde ortaya çıkmamaktadır. Brierley (2021), kamu görevlerini nitelik düzeylerine göre ayırarak siyasal aktörlerin düşük nitelik gerektiren bazı pozisyonları parti örgütlerini destekleyen patronaj araçları olarak kullanabildiğini buna karşılık yüksek uzmanlık gerektiren görevlerde liyakat dışı atamaların devlet kapasitesine zarar verme ihtimalinin daha belirgin olduğunu belirtmektedir. Bu ayrım, liyakat ile patronajın her zaman birbirini tamamen dışlayan iki sistem biçiminde işlemediğini ortaya koymaktadır. Bazı kamu personel rejimlerinde liyakate dayalı ve patronaja dayalı uygulamalar aynı anda varlığını sürdürebilmektedir. Bununla birlikte liyakat ve patronajın aynı yapı içerisinde bir arada bulunması, patronajın etkilerini önemsiz hâle getirmemektedir. Kamu görevlerinin bir bölümünün siyasal bağlılık ilişkileri üzerinden dağıtılması, kurum içinde adalet algısını ve çalışan motivasyonunu zayıflatmaktadır (Arslan, 2018). Ayrıca alt düzey görevler bakımından başlayan liyakat dışı uygulamalar, zaman içerisinde kurumun yönetsel kültürüne yerleşmektedir. Bu nedenle kamu personel sisteminde istisnai nitelikteki atama yöntemlerinin kapsamı açık biçimde belirlenmeli ve istisnai uygulamaların olağan personel rejiminin yerine geçmesi önlenmelidir. Üst kademe kamu yöneticilerinin atanması bu açıdan özel bir tartışma alanıdır. Üst düzey yöneticilerin kamu politikalarının uygulanmasında siyasal iradeyle uyumlu çalışması beklenmektedir. Ancak bu pozisyonlara atanacak kişilerin görevin gerektirdiği eğitim, deneyim ve mesleki yeterliliklerden bağımsız biçimde belirlenmesi, kamu yönetiminin uzmanlık kapasitesini zayıflatmaktadır. Bu nedenle üst kademe yönetici atamalarında siyasal takdir ile liyakat arasında dengeli bir yapı kurulması gerekmektedir. Takdir yetkisi, ölçütsüzlük veya denetimsizlik anlamına gelmemelidir. İstisnai

memurluk uygulamaları da liyakat tartışmasının önemli boyutlarından biridir. İstisnai memurluk, belirli görevlerin niteliği nedeniyle genel memuriyet sisteminden farklı usullere tabi tutulmasını ifade etmektedir. Bazı görevlerde özel güven ilişkisi, temsil niteliği veya yönetsel esneklik ihtiyacı nedeniyle istisnai düzenlemelere başvurulması anlaşılabilir. Ancak istisnai kadroların kapsamının genişlemesi veya bu kadroların genel personel rejiminde aranması gereken niteliklerin aşılmasına yönelik bir araç olarak kullanılması, liyakat ilkesini zayıflatabilmektedir. İstisnanın olağan uygulamaya dönüşmesi, kamu personel sistemindeki çeşitlik ve öngörülebilirlik ilkeleri bakımından sorun yaratmaktadır.

Mülakat ve sözlü sınav süreçleri, liyakat sistemine ilişkin tartışmaların görünür hâle geldiği başlıca alanlardan birini oluşturmaktadır. Mülakatlar, adayların yazılı sınavlarla ölçülmesi güç olan bazı özelliklerinin değerlendirilmesi bakımından yararlı olabilmektedir. İletişim becerisi, mesleki yaklaşım, problem çözme yeteneği ve belirli görevlerin gerektirdiği temsil kapasitesi bazı pozisyonlar bakımından önem taşımaktadır. Bununla birlikte mülakatların açık ölçütlere dayanmaması, kayıt altına alınmaması veya sonuçların ayrıntılı biçimde gerekçelendirilmemesi, nesnellik konusunda kuşku yaratmaktadır. Mülakat süreçlerinde liyakati güçlendirmek için değerlendirme ölçütlerinin önceden ilan edilmesi, her ölçüt için puan aralıklarının belirlenmesi, komisyon yapısının çoğulcu biçimde oluşturulması, soruların görevin gerektirdiği niteliklerle doğrudan ilişkili olması ve sonuçların denetlenebilir biçimde kayıt altına alınması önem taşımaktadır. Ayrıca mülakat puanının yazılı sınav sonucunu tamamen etkisizleştirmeyecek bir ağırlığa sahip olması gerekmektedir. Böylece tamamlayıcı değerlendirme araçlarından yararlanılırken öznel kararların etkisi sınırlandırılabilir olacaktır (Sarı, 2024).

Görevde yükselme süreçleri bakımından da benzer sorunlar bulunmaktadır. Kamu personelinin kariyer planlaması kıdem veya hizmet süresinden ibaret değildir. Bununla birlikte performans değerlendirmesinin tamamen amir kanaatine dayandırılması da adil sonuçların ortaya çıkmamasına sebep olmaktadır. Görevde yükselme sisteminde mesleki eğitim, sınav başarısı, deneyim, somut performans çıktıları, disiplin durumu ve görevin gerektirdiği özel yetkinlikler birlikte değerlendirilmelidir. Değerlendirme ölçütlerinin açık ve karşılaştırılabilir olması hem çalışanların sisteme güvenmesini hem de yöneticilerin kararlarını gerekçelendirebilmesini sağlamaktadır (Bilgin, 2022). Performans ölçümü, kamu hizmetlerinin niteliği nedeniyle özel dikkat gerektirmektedir. Özel sektörde satış, kârlılık veya üretim miktarı gibi nicel göstergeler belirli görevler bakımından daha kolay kullanılabilirken kamu hizmetlerinde başarının ölçülmesi çoğu zaman daha karmaşıktır. Bir öğretmen, hekimin, mülki idare amirinin, sosyal hizmet uzmanının veya belediye çalışanın performansını tek

bir gösterge üzerinden değerlendirmek mümkün değildir. Kamu hizmetlerinde eşitlik, erişilebilirlik, hukuka uygunluk, vatandaş memnuniyeti, hizmet kalitesi ve kamu yararı gibi farklı boyutların birlikte dikkate alınması gerekmektedir (Hergüner, 2017). Bu nedenle performans yönetimini liyakat sisteminin yerine geçecek bir araç olarak değerlendirmek yerine onu destekleyen unsurlardan biri olarak değerlendirilmelidir. Yalnızca ölçülebilir çıktılara odaklanan bir sistem, kamu hizmetlerinin nitelik boyutlarını gözden kaçırma olasılığı yaratmaktadır. Buna karşılık performansı tamamen değerlendirme dışında bırakan bir yapı da çalışanlar arasındaki katkı farklılıklarını görünmez hâle getirebilir. Adil bir liyakat sistemi, nicel ve nitel ölçütleri dengeli biçimde bir araya getirmelidir.

Liyakat ilkesinin uygulanmasında denetim mekanizmaları da belirleyici öneme sahiptir. Ün (2022)'e göre kamu hizmetinin kalitesinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması için liyakat ilkesinin mevzuatta yer alması tek başına yeterli değildir. İlkenin personel sistemine ve kurumsal kültüre yerleşmesi gerekmektedir. Bu amaçla liyakat ilkesine ilişkin kuralların uygulanmasını gözeten ve personel kararlarını denetleyen mekanizmaların etkili biçimde işletilmesi önem taşımaktadır. Yargı denetimi de kamu personel işlemlerinde hukuka uygunluğun sağlanması bakımından temel araçlardan biridir. Atama, yükselme, disiplin ve görevden alma işlemlerinin yargı denetimine açık olması, idarenin takdir yetkisinin sınırsız olmadığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte hukuki denetim çoğunlukla belirli bir işlem ortaya çıktıktan sonra işletilmektedir. Liyakat ilkesinin etkili biçimde korunması için işlem öncesinde ve işlem sırasında uygulanacak şeffaflık, kayıt tutma ve gerekçelendirme mekanizmaları da güçlendirilmelidir (Sarı, 2024).

Şeffaflık, liyakat ilkesinin kurumsallaşmasında önemli bir yere sahiptir. Hangi kadroların hangi nitelikleri gerektirdiğinin açık biçimde belirlenmesi, ilan metinlerinin belirli kişileri işaret edecek biçimde daraltılmaması, değerlendirme ölçütlerinin önceden duyurulması ve sonuçların gerekçelendirilmesi, kamu personel sistemine duyulan güveni artıracak unsurlardır. Şeffaflık sadece usule ilişkin bir gereklilik değildir. Diğer yandan vatandaşların kamu yönetiminin adil biçimde işlediğine inanmasını sağlayan temel koşullardan biridir (Şamdan, 2023). Kamu personel sisteminin adil ve nesnel biçimde işlediğine yönelik kanaat, kurumsal güvenin inşasında etkilidir. Kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar, kamu görevlilerinin üstlendikleri görevin gerektirdiği bilgi ve yetkinlikleri taşımasını beklemektedir. Bu beklenti karşılanmadığında sorun belirli bir atama kararına ilişkin memnuniyetsizlikle sınırlı kalmamaktadır. Devletin karar alma kapasitesine, kamu hizmetlerinin niteliğine ve kamu kurumlarının tarafsızlığına yönelik kuşku güçlenmektedir. Liyakat ile eşitlik arasındaki ilişkinin ayrıca vurgulanması gerekmektedir. Liyakati en yüksek sınav puanına sahip kişinin seçilmesi şeklinde indirgemeci bir

çerçevede ele almamak gerekmektedir. Adayların kamu görevlerine erişim imkânlarının eşit olması, eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanabilmesi ve değerlendirme süreçlerinde ayrımcılığa uğramaması da liyakat sisteminin parçalarını oluşturmaktadır. Başlangıç koşullarındaki eşitsizliklerin görmezden geldiği bir sistem, görünüşte nesnel olsa bile adil sonuçlar üretmeyebilir. Bu nedenle liyakat sistemi, fırsat eşitliği ve ayrımcılıkla mücadele politikalarıyla birlikte değerlendirilmelidir (Çamurcuoğlu, 2022). Türkiye’de liyakat ilkesinin güçlendirilmesi için bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç bulunmaktadır. Mevzuattaki genel ilkelerin korunması önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Görev tanımlarının açık biçimde yapılması, yetkinlik çerçevelerinin geliştirilmesi, yazılı sınavların mesleki ihtiyaçlarla uyumlu hâle getirilmesi, mülakat süreçlerinin denetlenebilirliğinin artırılması, görevde yükselme ölçütlerinin nesnelleştirilmesi ve personelin sürekli eğitimine önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca kamu kurumlarının liyakat ilkesini kurumsal kültürün temel unsuru olarak benimsemesi önem taşımaktadır.

5. Liyakat İlkesinin Geleceği ve Tartışma

Kamu yönetiminde dijitalleşme, hizmet sunumundan karar alma süreçlerine kadar geniş bir alanda dönüşüm yaratmaktadır. Elektronik başvuru sistemleri, çevrim içi sınav uygulamaları, personel veri tabanları, insan kaynakları analitiği ve yapay zekâ destekli karar sistemleri, kamu personel yönetimini etkilemektedir. Bu dönüşüm, liyakat ilkesinin daha etkili biçimde uygulanması için yeni araçlar sunabileceği gibi yeni riskler de doğurabilmektedir. Dijitalleşmenin en temel katkılarından biri, personel süreçlerinin daha düzenli ve izlenebilir hâle getirilmesidir. Kamu görevlerine başvuruların elektronik ortamda alınması, adayların temel niteliklerinin sistematik biçimde kontrol edilmesi ve sınav sonuçlarının merkezi veri tabanlarında kayıt altına alınması, idari süreçleri kolaylaştırmaktadır. Dijital sistemlerle başvuruların kaybolması, farklı kurumlarda farklı biçimlerde işlenmesi veya değerlendirme süreçlerinde standart dışı uygulamaların ortaya çıkması gibi sorunların azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Kamu kurumlarının hangi alanlarda personel ihtiyacı bulunduğu, hangi yetkinliklerde eksiklik yaşandığı, emeklilik nedeniyle hangi görevlerde insan kaynağı açığı oluşabileceği ve hizmet içi eğitimlerin hangi alanlara yönelmesi gerektiği veri temelli analizlerle daha sağlıklı biçimde belirlenebilmektedir. Bu yaklaşımla personel politikaları stratejik insan kaynakları planlamasına evirilmektedir (Eren ve Gelmez, 2024).

OECD (2021), geleceğin kamu hizmetinin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için ileriye dönük, esnek ve çalışanlar bakımından anlamlı bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Kamu kurumlarının yeni teknolojileri yönlendirebilecek, yenilikleri kamu yararına uyarlayabilecek ve

hızla değişen toplumsal koşullara yanıt verebilecek insan kaynağını istihdam etmesi önem taşımaktadır. Yapay zekâ destekli sistemlerle özellikle yüksek sayıda başvurunun değerlendirildiği süreçler karar destek aracı olarak kullanılmaktadır. Adayların eğitim, deneyim ve mesleki niteliklerinin ilan edilen ölçütlerle karşılaştırılması, eksik belgelerin tespit edilmesi veya hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi alanlarda otomasyon önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Yapay zekâ, kamu yönetiminde süreçleri hızlandırma, karar alma kapasitesini destekleme, kamu görevlilerinin iş yükünü azaltma ve hizmetlerin niteliğini geliştirme potansiyeline sahiptir (Boyalı, 2025). Bununla birlikte dijital araçların kullanılması ile liyakat ilkesinin kendiliğinden sağlanacağı anlamı ortaya çıkmamalıdır. Dijital sistemler ancak açık hukuki kurallar, denetlenebilir ölçütler ve etkili itiraz mekanizmalarıyla desteklendiğinde liyakat sistemine katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. İnsan eliyle yürütülen süreçlerde bulunan önyargıların veya adaletsizliklerin, yalnızca karar alma sürecinin dijitalleştirilmesi yoluyla ortadan kaldırılacağı varsayımı gerçekçilik taşımamaktadır (Ertan, 2026). Algoritmalar, kendilerine sunulan veri setleri, tasarım tercihleri ve değerlendirme ölçütleri doğrultusunda işlemektedir. Geçmiş dönemlerde ayrımcı veya liyakat dışı uygulamalarla oluşturulmuş verilerin kullanılması, bu sorunların dijital ortamda yeniden üretilmesine neden olabilmektedir. Schwartz vd. (2022), yapay zekâ sistemlerindeki önyargı risklerinin algoritma düzeyiyle sınırlı kalmayarak toplumsal ve kurumsal süreçler içerisinde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle teknik doğruluk oranlarına odaklanması yeterli değildir. Sistemlerin farklı aday grupları bakımından nasıl sonuçlar ürettiği, hangi ölçütleri kullandığı ve kararların nasıl açıklanabileceği değerlendirilmelidir. National Institute of Standards and Technology tarafından hazırlanan Yapay Zekâ Risk Yönetimi Çerçevesi'nde güvenilir yapay zekâ sistemlerinin geçerli ve güvenilir, güvenli, dayanıklı, hesap verebilir, şeffaf, açıklanabilir, yorumlanabilir, mahremiyeti koruyan ve zararlı önyargıları yönetebilen niteliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Tabassi, 2023). Kamu görevine giriş ve görevde yükselme gibi bireylerin mesleki geleceğini doğrudan etkileyen alanlarda bu ilkeler özel önem taşımaktadır. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Tüzüğü'nde istihdam, çalışanların seçimi, işe alım kararları ve çalışanların değerlendirilmesi gibi alanlarda kullanılan belirli yapay zekâ sistemlerinin yüksek riskli sistemler arasında sayılması bu açıdan dikkat çekicidir (Regulation [EU] 2024/1689, 2024). Kamu görevine giriş, bireylerin mesleki geleceğini ve temel haklarını doğrudan etkileyen bir alandır. Bu nedenle yapay zekâ destekli sistemlerin kullanılması hâlinde veri kalitesi, ayrımcılık riski, açıklanabilirlik, insan denetimi ve itiraz mekanizmaları özellikle önem taşımaktadır. Yapay zekâ kullanımında insan denetiminin korunması gerekmektedir. Algoritmik sistemler yüksek

sayıda veriyi hızlı biçimde işleyebilmekte ve insan gözünden kaçabilecek örüntüleri ortaya çıkarabilmektedir. Ancak kamu hizmetine giriş ve yükselme gibi hassas alanlarda nihai sorumluluk kamu kurumlarına aittir. Adayların yalnızca algoritmik puanlara göre sıralanması veya açıklanamayan kararlarla elenmesi, kamu yönetiminin hesap verebilirliğiyle bağdaşmamaktadır. İnsan denetimi, algoritmik sistemlerin çıktılarının sorgulanabilmesini ve gerektiğinde düzeltilmesini sağlamalıdır (Akburakçı, 2022).

Dijitalleşme çağında liyakat ilkesinin korunması için üç temel koşul öne çıkmaktadır. İlk olarak personel kararlarında kullanılan ölçütler açık biçimde tanımlanmalıdır. İkinci olarak algoritmik sistemlerin ürettiği sonuçlar açıklanabilir ve denetlenebilir olmalıdır. Üçüncü olarak adayların kendileri hakkında verilen kararlara itiraz edebileceği ve kararların insan denetiminden geçirilebileceği mekanizmalar oluşturulmalıdır. Böylece dijital araçların sağladığı hız ve standartlaşma avantajlarından yararlanılırken kamu yönetiminin şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri korunacaktır. Dijitalleşmenin sağlayabileceği en önemli katkılardan biri, şeffaflığın güçlendirilmesidir. Personel ilanlarının, değerlendirme ölçütlerinin, sınav sonuçlarının ve itiraz süreçlerinin elektronik ortamda erişilebilir hâle getirilmesi, kamu personel yönetimine duyulan güveni artırma potansiyeli taşımaktadır. Değerlendirme sürecindeki her işlemin kayıt altına alınması, kararların geriye dönük biçimde incelenmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece liyakat ilkesinin uygulanması yöneticilerin iyi niyetine bağlı olmaktan çıkarılarak kurumsal ve denetlenebilir bir zemine kavuşturulacaktır. Bununla birlikte şeffaflığın kişisel verilerin korunmasıyla dengelenmesi gerekmektedir. Kamu görevine başvuran adayların eğitim, deneyim, sağlık ve diğer kişisel bilgileri hassas niteliktedir. Dijital sistemlerde veri güvenliğinin sağlanması, hangi verilerin hangi amaçlarla kullanıldığının açık biçimde belirlenmesi ve gereksiz veri kullanımının önlenmesi önemlidir. Liyakat sistemi adına toplanan verilerin adayların özel hayatını ihlal edecek veya ayrımcı sonuçlar üretecek biçimde kullanılmaması gerekir.

Sonuç

Türkiye’de kamu yönetiminde liyakat ilkesinin tarihsel seyri incelendiğinde, bürokratik modernleşmenin süreklilik gösteren temel meselelerinden biri olduğu anlaşılmaktadır. Osmanlı Devleti’nin son döneminde merkezi teşkilatın yeniden yapılandırılması, memuriyet sisteminin daha düzenli bir hukuki çerçeveye kavuşturulması, memur sicillerinin tutulması ve eğitilmiş kamu görevlilerinin yetiştirilmesi, liyakat anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır. Cumhuriyet döneminde kamu görevine girişin anayasal bir hak olarak düzenlenmesi, 788 sayılı Memurun Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu aracılığıyla kamu personel rejiminin hukuki temellerinin güçlendirilmesi, bu tarihsel süreci

devam ettirmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri, kamu personel sisteminin nasıl işlemesi gerektiğine ilişkin bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Ancak liyakatin mevzuatta açık biçimde tanımlanmış olması, uygulamadaki sorunların kendiliğinden ortadan kalkmasını sağlamamıştır. Kayırmacılık, siyasal patronaj, mülakat süreçlerinin nesnellığı, görevde yükselme ölçütleri, istisnai kadroların kapsamı ve performans değerlendirmesindeki belirsizlikler, liyakat tartışmasının güncelliğini korumasına neden olmaktadır. Liyakat ilkesinin güçlendirilmesi için sadece yeni yasal düzenlemeler yapılması yeterli değildir. Mevcut kuralların tutarlı biçimde uygulanması, personel süreçlerinin şeffaflaştırılması, kararların gerekçelendirilmesi, denetim mekanizmalarının etkili biçimde işletilmesi ve kamu kurumlarında liyakat odaklı bir kurumsal kültürün geliştirilmesi gerekmektedir. Göreve girışten görevde yükselmeye, hizmet içi eğitimden performans değerlendirmesine kadar bütün aşamalar birbirini tamamlayan bir sistem içerisinde ele alınmalıdır. Dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamaları bu süreçte önemli imkânlar sunmaktadır. Veri temelli değerlendirme, elektronik kayıt sistemleri ve izlenebilir süreçler, liyakat ilkesinin kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır. Ancak algoritmik sistemler yeni ayrımcılık biçimleri, şeffaflık sorunları ve hesap verebilirlik boşlukları da oluşturmaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm, insan denetimini ortadan kaldıran bir süreç olarak değerlendirilmeyerek şeffaflık, eşitlik ve kamu yararı ilkelerini güçlendirecek biçimde yönetilmesi gereken bir araç olarak ele alınmalıdır. Sonuç olarak liyakat, kamu personel sistemine ilişkin teknik bir ölçüt olmanın ötesinde, modern kamu yönetiminin meşruiyetini belirleyen temel ilkelerden biridir. Kamu hizmetlerinin kalitesi, vatandaşların devlete duyduğu güven ve kamu kurumlarının değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum kapasitesi, liyakat ilkesinin ne ölçüde hayata geçirildiğiyle yakından ilişkilidir. Türkiye'de bürokratik modernleşme süreci boyunca farklı hukuki ve kurumsal araçlarla güçlendirilmeye çalışılan liyakat ilkesinin geleceği, mevzuat ile uygulama arasındaki örtüşmenin artırılmasına bağlıdır.

Kaynakça

- Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Ak, M., & Sezer, Ö. (2018). Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı), 739-757.
- Akyıldız, F. (2012). Belediye Hizmetleri ve Vatandaş Memnuniyeti: Uşak Belediyesi Örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 7(26), 4415-4436.
- Altan, Y. (2016). Türk Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı: Reformu Gerektiren Dış Etkenler Ekseninde Bir Değerlendirme. *Journal Of Mehmet Akif Ersoy University Social Science Institute*, 8(15).
- Altunok, H. (2018). Türkiye’de Personel Reform Politikalarının Başlangıç Dönemi. *Yasama Dergisi*, (38), 48-69.
- Arslan, E. (2021). Bürokrasiye Eleman Yetiştiren Yöneticilik Okulu Olarak Enderun Mektebi: Kurumsal Bir Değerlendirme. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 940-964.
- Arslan, M. (2018). Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, (109), 103-136.
- Bayansar, R. (2024). Türk kamu personel yönetimi ve cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisinin beşeri sermayeye etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 35-60.
- Brierley, S. (2021). Combining patronage and merit in public sector recruitment. *The Journal of Politics*, 83(1), 182-197.
- Bilgin, K. U., & Sevim, V. (2022). Kamu personeli bireysel performans değerlendirmesi: “Ağırlıklı performans puanlama modeli”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 255-276.
- Bilke, E. (2023). Kamu Görevine Girişte Sözlü Sınav. *Periodicum Iuris*, 1(2), 153-178.
- Bodur, K. Bürokrasi Toplum İlişkisi Bağlamında Tek Parti Dönemi Modernleşmesinin Politik Ekonomisi. *Liberal Düşünce Dergisi*, (122).
- Boyalı, H. (2025). Yeni kamu yönetimi perspektifiyle dijitalleşmenin son evresi: Yapay zekâ. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 6(2), 207-227.
- Boyalı, H., & Atmaca, Y. (2023). Kamuda kurumsallaşma olgusunun kurumsal itibar ve etik yönetim ilkeleri perspektifinden analizi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 700-731.
- Çamurcuoğlu, G. (2022). Meritokrasi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26 (4), 269-312.

- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668. <https://doi.org/10.1177/1065912911408109> , Erişim tarihi: 15 Haziran 2026.
- Değirmenci, K. (2021). Osmanlı bürokrasisinde Gedizli memurlar. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (69), 173-190.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). Kanun No. 657. Resmi Gazete, 23 Temmuz 1965, Sayı 12056.
- Doğan, C. (2014). Tanzimat dönemi Osmanlı merkezîyetçi bürokratik yapısının kurulması ve karşılaşılan bazı güçlükler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 55-68.
- Evans, P., & Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and growth: A cross-national analysis of the effects of “Weberian” state structures on economic growth. *American Sociological Review*, 64(5), 748–765. <https://doi.org/10.1177/000312249906400508>, Erişim tarihi: 15 Haziran 2026.
- Ezici, E. (2020). Tanzimat Dönemi Ve Osmanlı İmparatorluğu’nda Değişen Yönetim Anlayışı. *Belgi Dergisi*, 2(20), 2801-2821.
- Findley, C. V. (2012). *Bureaucratic reform in the Ottoman Empire: The sublime porte, 1789-1922*. Princeton University Press.
- Estes, K. W. Grindle, MS (2012). *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Güneş, M. (2024). Sicill-İ Ahvâl Defterlerine Göre Osmanlı Devleti’nde Görev Yapan Akşehir Doğumlu Memurlar [1879-1913]. *Osmanlı Medeniyeti Araştırmaları Dergisi*, (22), 104-130.
- Güneyi, A. (2021). Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme (1). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1054-1089.
- Hergüner, B. (2017). Yeni Büyükşehir Belediyelerinin Hizmet Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi: Trabzon’dan Bir Vaka Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 631-642.
- Hepner, M. (1974). Bürokratik Yönetim Geleneği: Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyetinde Gelişimi ve Niteliği.
- Karatepe, S., & Kurnaz, S. (2019). Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi: İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 77-104.
- Kocaoğlu, M., & Özmen, Z. N. (2019). Türkiye’deki Kamu Yönetimi Eğitimi Ve Personel İstihdam Etme Usullerinin Kamu Personeli Seçme Sınavı (Kpss) Üzerinden Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 241-266.

- Kopecký, P., Mair, P., & Spirova, M. (Eds.). (2012). *Party patronage and party government in European democracies*. Oxford University Press/Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199599370.001.0001>, Erişim tarihi: 15 Haziran 2026.
- Memurin Kanunu. (1926). Kanun No. 788. Resmî Ceride, 31 Mart 1926.
- Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. *Public Administration*, 96(2), 276-285.
- Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, 99(4), 740-757.
- Mihcioglu, C. (1958). Türkiye'de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi.
- İskender, S. (2025). Max Weber'in Bürokrasi Kuramı: Günümüz Uygulamaları ve Gelecek Yönelimleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 1484-1513.
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (OECD/LEGAL/0445). OECD Publishing.
- OECD. (2021). Public employment and management 2021: The future of the public service.
- OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *Governing with artificial intelligence*. OECD Publishing.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2004). *The politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control*. Routledge/Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203799857>, Erişim tarihi: 15 Haziran 2026.
- Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic Structure And Bureaucratic Performance İn Less Developed Countries. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49-71. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00044-4), Erişim tarihi: 15 Haziran 2026.
- Sarı, Ö. K. (2024). Kamu Personeli İstihdamında Kullanılan Sözlü Sınavın Hukuka Uygunluk Denetimi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, (60), 79-110.
- Schwartz, R., Vassilev, A., Greene, K., Perine, L., Burt, A., & Hall, P. (2022). Towards A Standard For Identifying And Managing Bias İn Artificial Intelligence (Doctoral Dissertation, National Institute Of Standards And Technology).
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde Kayırmacılığa Yönelik Kavramsal Bir Analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Şamdan, Y. (2023). Türk Kamu Yönetiminde Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 926-942.

- Şen, M. L. (1995). Liyakat İlkesi Ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- Tabassi, E. (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0).
- Tahtalıoğlu, H. (2023). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynağının Tespiti Ve Geliştirilmesinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle Gelen Kurumsal Girişimler. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), 771-790.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1961). Kanun No. 334. Resmî Gazete, 20 Temmuz 1961, Sayı 10859.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). Kanun No. 2709. Resmî Gazete, 9 Kasım 1982, Sayı 17863 Mükerrer.
- Tonbul, Y., & Ağaçdiken, Y. (2018). Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Sözleşmeli Öğretmenlik Mülakatındaki Soruların İncelenmesi. *E-International Journal of Educational Research*, 9(2).
- Ün, L. (2022). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesinin Uygulanmasını Denetleyici Kurumların Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 459-475.
- Yıldırım, A. (2023). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat Sistemi: Uygulama Biçimleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 37-63.
- Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 140-180.
- Yılmaz, E., & Çakıcı, A. (2021). Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 195-208.
- Weber, M. (1933). *Economy And Society; An Outline Of Interpretive Sociology*.

