

## PAPER DETAILS

TITLE: CUMHURİYET SONRASI TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE LIYAKAT SİSTEMİ  
UYGULAMALARI

AUTHORS: Kutay GÖKDENİZ,Vahap AYDEMİR,Semih ÇAGAN

PAGES: 200-215

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1355130>

# CUMHURİYET SONRASI TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE LİYAKAT SİSTEMİ UYGULAMALARI<sup>1</sup>

**Kutay GÖKDENİZ**

*Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

**Vahap AYDEMİR**

*Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

**Semih ÇAĞAN**

*Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

## ÖZET

Tarihsel olarak bakıldığında, sadece Türkiye için değil, genel olarak yönetim reformlarının ağırlık merkezi, gerek kamu hizmetine ilk girişte gerek üst düzeylere yükselmede, siyasal ve başka türlü kayırmaların ortadan kaldırılarak görevin gerektirdiği niteliklerin ve yarışma sınavı yönteminin esas alınması düşüncesi olmuştur. Hemen her coğrafyada ve hemen her zaman liyakate ulaşmak arzu edilmiştir. Daha iyi bir sistem için gerekli olan ilkeler düşünüldüğünde, akla ilk gelen hep “liyakat” olmuştur. Teoride, ayrıcalığa ve keyfi takdire yer vermediğine inanılan liyakat ilkesi, hukuk devleti ilkesinin, siyasal ve sosyal haklar düzeninin bir sonucu olarak kabul görmektedir. Ancak pratikte, liyakat ilkesine aykırı olarak görülen çelişkili uygulamalardan kaçınılmamakta, bu temel ilkenin esasları uygulamaya yansıtılamamaktadır. Türk kamu personel rejimi, liyakati ne ölçüde sahiplenmiştir, liyakat ilkesinin uygulanmasının önünde engeller var mıdır, eğer engeller varsa nasıl ortadan kaldırılabilir soruları bu çalışmanın ortaya çıkış sebebidir. Çalışma neticesinde amaçlanan; liyakat ilkesinin, Türk Kamu Personel Rejimi’ne gerçek anlamda yansımaları için yapılacaklar konusuna ışık tutmaktır. Bu amaçla Türkiye’nin personel rejimi içerisinde liyakat sistemi incelenecek ve kurumsal çözüm önerileri getirilmeye çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Liyakat Sistemi, Bürokrasi, Personel Rejimi.

**JEL CODE:** H83

<sup>1</sup> Bu makale 2017 III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam Ve Kariyer Kongresi’nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

# IMPLEMENTATION OF THE MERIT SYSTEM IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION AFTER THE REPUBLICAN PERIOD

**Kutay GÖKDENİZ**

*Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

**Vahap AYDEMİR**

*Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

**Semih ÇAĞAN**

*Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

## ABSTRACT

Historically, not only for Turkey but also in general, the focus of administrative reforms has been the thought of hiring and promoting staff in office based on the qualifications required for the assignment and the competition examination method by removing political and other forms of favoritism both. Almost everywhere in the world and always meritocracy has been desired. It is always "merit" that comes to mind first while considering the principles needed for a better system. Theoretically it is believed that merit system gives no place to exclusivity and arbitrariness and it is regarded as a result of principles of the state of law and regulation of political and social rights. But practically it is not avoided applications contradictory to the merit principle and the fundamentals of this basic principle can not be reflected in implementation. The reason for the emergence of this paper is answering; what extent did Turkish public personnel regime own meritocracy, how to remove them if there are obstacles on application of meritocracy? The purpose of the paper is enlighten the subject of application of merit principle in a real sense for Turkish public personnel regime. Merit system will be examined in Turkish personnel regime and enterprise solutions will be tried to be introduced.

**Keywords:** Merit System, Bureaucracy, Personnel Regime.

**JEL CODE:** H83

## GİRİŞ

Modern devlette bürokrasinin karakterini belirleyen temel unsur liyakat ilkesinin özellikleridir. Liyakat ilkesinin tek başına varlığı yeterli değildir, liyakat sisteminin tavizsiz uygulanması ve uygulamada ne derece dikkatli davranıldığı son derece önemlidir. Ülkemizde de son yakın dönemde yaşanan bazı olaylar bu önemi ispat edecek niteliktedir. Özellikle 15 Temmuz 2016 yılında devlet kadrolarına liyakat ilkesinin uygulanamamasından sebeple yerleşmiş teröristlerin hain darbe girişiminin durdurulmasını takiben devlet kadrolarında yapılan tasfiye süreçleri ile boşalan çok sayıda kadroya yapılacak atmalarda hükümetin ve bürokrasinin liyakat ilkesini nasıl uygulayacağı ve koruyacağı ülke geleceği açısından aynı felaketlerin yaşanmaması bağlamında çok kritiktir.

Güncel dışında tarihsel olarak da bakıldığında genel anlamda kamu reformlarının ağırlık merkezi, gerek kamu hizmetlerine ilk girişte gerek üst düzey görevlere yükselmeye, siyasal ve başka türlü kayırmaların ortadan kaldırılarak görevin gerektirdiği niteliklerin ve yarışma sınavı yönteminin esas alınması düşüncesi olmuştur (Yıldız, 2016, sf:141). Günümüzde de reform anlayışı, bir tarafta personelin eğitim ve uzmanlığı için daha fazla yatırımın yapılmasını, diğer taraftan, verimsiz personeli sistem içinde tutmama gibi bir eğilimi ifade etmektedir (Coşkun, 2013, sf:56). Bunun uygulanabilmesinin tek yolu da rasyonel bir liyakat sisteminin oluşturulmasıdır.

### 1. Kavramın Tanımı

“Liyakat” ve “lâıyk” sözcükleri, günlük konuşmada sık kullanılan terimlerdenidir. Liyakat, kısaca, bir görevi başarıyla yapabilme gücü, kudreti olarak tanımlanabilir. Lâıyk kelimesi ise nitelikleri, eylem ve davranışları ile bir şeyi elde etmeye hak kazanma anlamına gelir (Eryılmaz, 2011, sf:284). Liyakat terimi ilk olarak 1958 yılında Michael Young tarafından “Meritokrasinin Yükselişi” adlı kitapta kullanılmıştır.

Liyakat kavramı, kamu yönetimi disiplininde iki farklı olguyu ifade etmek için kullanılır; birinci anlam işe uygun kişinin seçilmesi, ikinci anlam ise belli özellikleri olan bir personel sistemidir (Şen, 1995, sf:77). Personel sistemi olarak da adlandırılabilir daha geniş bir anlamı ifade eden liyakat sistemi ise, rasyonel bir personel sisteminin kurulmasını amaçlayan kural ve uygulamaların bütünü olarak değerlendirilebilir (Öztürk, 2002, sf: 129). Başka bir ifadeyle geniş anlamda liyakat, kamu görevlerine girişin ve hizmet içinde yükselişin “işe uygunluk” ya da “başarı” ölçütüne bağlandığı, uygulanan ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir (Şen, 1995, sf:78).

Dar anlamda liyakat kavramı ise yeterli şekilde duyurulan, herkese başvurma fırsatının sunulduğu, aranan koşulların gerçekçi olduğu, ayırım gözetilmeden yeteneğe göre sıralamanın yapıldığı, sonuçların detaylı bir şekilde açıklandığı ve itiraz yolunun açık olduğu *açık sınav sistemini* ifade etmektedir (Stahl, 1956, sf:70).

Weberyen bürokrasi içinde liyakat kavramı şu şekilde ifade edilir; memurun atanması ve yükselmesi; eğitim, uzmanlık ve idari ehliyet gibi profesyonel kriterlere dayanmaktadır (Aydın, 2012, sf:58). Memurların işe alınması, mesleki ehliyete göre yapılır. Memurun ehliyeti, diploma ve özel sınavlarla ölçülür. İdare içinde bir kariyer sistemi bulunmaktadır. Memur, bu kariyer sistemi sayesinde göreve başladığı basamaktan daha üst makamlara doğru yükselebilir. Yükselme; kıdem, “liyakat” ve üstlerin değerlendirmelerine göre yapılır (Eryılmaz, 2008:56).

## 2. Liyakat Sisteminin Önemi

Esas olarak liyakat sisteminin doğuş felsefesi, içinde olduğu Batı tarihinde, devlet yönetimi içerisindeki ayrıcalıklı sınıflara, özellikle aristokrasiye karşı vatandaşın haklarını korumak ve bu ayrıcalıklara bir son vermektir. Özellikle 18. yüzyılda Avrupa devletlerinde liyakat sistemine ilişkin ilk uygulamalara rastlamak mümkündür. Sistem her ne kadar Batı toplumlarında yapılmış olsa da şunu belirtmekte fayda vardır, liyakat teriminin içeriği en nihayetinde sosyal süreçler sonucu oluşturulmuştur. Toplumlar arasında tanının içeriğini dolduran layık olma kriterleri değişiklik gösterecektir. Liyakat kavramı, sosyal yapı içerisinde oluşmuştur ve değerler sistemlerinden bağımsız değildir (Tannock, 2008, sf:439-449).

Liyakat sisteminin önemine Türk düşünürleri de birçok metinde değinmiştir. Koçi Beyin bakışına göre Osmanlı Devletinin temel sorunlarından biri devlet memuriyetinde, ilmiye sınıfında ve orduda işe alınma ve terfilerdeki liyakat sisteminin bozulmasıdır (Eryılmaz, 2011, sf:62). Mevlana'ya göre, toplumda barışın, adaletin, huzurun sağlanması ancak bu kavramlara önem verilmesi, ehliyet ve liyakat sahibi insanların iş başına getirilmesiyle mümkün olabilecektir (Yıldız, 2016, sf:142). Ehliyet ve liyakate bakılmaksızın işlerin yürütülmeye çalışılması halinde ise toplumsal düzenin işleyişinde aksaklıklar ortaya çıkacaktır (Yazıcı, 2009, sf:928).

18. ve 19. yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte devlet hizmetlerinin nitelik ve sayı olarak artması bürokrasinin teknik nitelik kazanmasını zorunlu hale getirmiştir. Sanayileşmenin artması ve şehirleşmenin yaygınlaşması sonucunda devlet üstlendiği görevleri yerine getirebilmek için daha nitelikli elemanlara ihtiyaç duymuştur (Öztürk, 2002, sf:130). Weber'e göre bürokratikleşmenin artması, gelenek, imtiyaz ve görev gibi fikirleri zayıflatan ve bunların yerine

açık rekabet ve seçkinler yönetimini (meritocracy) getiren demokratikleşme baskılarıyla daha da fazla kamçılanmış (Aydın, 2012, sf:58). Kamu hizmetleri ve memurluk artık eskisi gibi siyasi iktidarların veya yöneticilerin yetersiz, yeteneksiz, taraflı ve gelecek seçimleri garantilemek hesaplarıyla hareket eden, yandaşlarıyla yürütülecek “basit” bir olgu değildir (Güran, 1980, sf:129-130). Kamu hizmetlerinin profesyonelleşmesi ve dünya çapında topluma egemen olan araçsal aklın özümsemesi neticesinde, kamu örgütlerinin doğası değişmiştir (Farazmand, 2009, sf:304). Modern devletin yönetim aracı artık nitelikli, kapsamlı ve liyakate dayalı olarak oluşturulmuş bir bürokrasidir.

Liyakat sisteminin bir diğer önemli fonksiyonu da yöneticilerin politik atmalara karşı korunması ve bürokrasinin kalitesinin artırılmasıdır (Öztürk, 2002, sf:130). Bunun en önemli aracı olan sınav sistemi aynı zamanda siyasal kayırcılığı önlemek üzere geliştirilmiş bir metottur. Ancak sınavların yapılması konusunda geliştirilen sistemlerin tam olarak objektif esaslara dayandığını söylemek güçtür. Çoğu zaman kişisel bazı etmenler görevli seçimini etkilemektedir (Şen, 1995, sf:78).

Bürokrasi siyasetten arındırıldıkça, işe alımlarda patronaj sistemi yerine liyakat sistemi temel alınacaktır. Bu sayede daha istikrarlı ve sürekliliği olan, hukuk devleti ilkesine uygun bir bürokratik yapı elde edilecektir. Hükümetin tarafsızlığı politik tercihlerden ziyade teknik yeterliliği olan, işe uygun personelin istihdamının sağlanıp sağlanamamasıyla ölçülebilir. Modern devletler artık yağmalama sisteminden uzaklaşmakta ve liyakat sistemine geçmektedir (Smith, 1988, sf:30). Bürokrasinin politik karar alma rolünü sınırlamak için politik baskı olsa da kamu bürokrasileri genel olarak politika yapma bakımından güçlerini korumaktadırlar. Çağdaş toplumlarda etkili bir hükümetin ön şartı güçlü bir bürokrasi olarak görülmektedir (Peters, 1992, sf:308-309).

Realitede insanlar beklenildiği gibi tarafsız bir liyakat sistemi yerine, iktidardaki politik partinin programına uygun şekilde seçilirler. Bu, halka hesap verme sorumluluğu taşıyan iktidar partileri için normal karşılanmaktadır. Ancak işleyen bir bürokraside, bu atamaların sadece politik tercih yerine en azından politik tercihler ile yönetsel yeteneklerin bir kombinasyonundan oluşması beklenir (Aydın, 2012, sf:60). Niteliksiz kişilerle yürütülmeye çalışılan hükümet etme süreci de bir sonraki seçimlerde iktidar partisine zarar verecektir.

Burada şunu belirtmek gerekir ki hükümetlerin görevlerini icra edebilmeleri için siyasi atamalara da ihtiyaçları vardır. Fakat burada önemli nokta bu atamaların “danışman” seviyesinde sınırlı kalması ve bu kişilerin idari veya yönetsel yetkisinin olmamasıdır. Bürokrasinin tarafsızlığını korumak ve

vatandaşın hukuk devletine ve adalete olan inancını sarsmamak için kesinlikle siyasi nitelikli veya başka nedenlerle nitelikleri uygun olmayan kişilerin kamu görevlerine getirilmemesi gerekir.

Liyakat ilkesinin zedelenerek kamu hizmetlerine girişte liyakatin dışında başka özellikler aranması hukukun ihlal edilmesi anlamına gelir. Hukukun bizzat kamu görevlilerince ihlal edilmesi ise kamu düzenini sarsacak boyutta ve tehlikede bir olaydır. Bundan dolayı kamu personeli istihdamında vatandaşlar arasında en küçük bir ayırım hissi uyandırılmamalıdır. Vatandaş herhangi bir kamu hizmetine giremediyse hatanın sadece kendisinden kaynaklandığına şüphe etmemelidir. Oysa yaygın kayırmacılık ve siyasi patronaj sistemi vatandaşın devlete olan güvenini sarstığı için aynı zamanda demokrasinin zedelenmesi, hükümetin meşruluğuna gölge düşürmesi anlamına da gelmektedir (Öztürk, 2002, sf:131).

### 3. Türkiye’de Liyakat Sistemi

Türkiye’de yasal ve anayasal açıdan liyakat ilkesinin var olduğunu söylemek yanlış olmaz. Tanzimat öncesine kadar dayanan süreçte liyakat ilkesi anayasada ve yazılı metinlerde yerini bulmuş ve bugüne kadar gelmiştir. Esas konu bu ilkenin ne derecede uygulamaya konulabildiğidir. Bu süreçlerin anlaşılabilmesi ve sistemin oluştuğu alt yapının görülebilmesi bağlamında Osmanlı İmparatorluğu döneminden alınarak günümüze kadar liyakat sisteminin geçirdiği evrelere kısaca değinmekte fayda vardır.

Klasik dönem Osmanlı Devleti’nde liyakat sistemi ön planda olmuştur. Memurların görev tanımları birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış ve işe alımda ve yükselmede liyakat hep ön planda tutulmuştur. Siyasal kayırmacılık ve soy bağı sebebiyle kimse yüksek mevkilere ulaşamamıştır. Padişahın, bütün bir bürokrasi üzerinde mutlak takdir yetkisine sahip olduğu iddia edilebilir. Muhakkak bir sınır aranacaksa, Padişahın yetkisinin tek sınırı şer’i hukuk kurallarıdır. Kanuni Sultan Süleyman döneminden sonra, 16. Yüzyıldan itibaren tahta çıkan padişahlar liyakat sistemini başarıyla uygulayamamış ve özellikle Enderun’a öğrenci seçiminde liyakat gerektiği gibi uygulanamamış ve bürokrasi zayıflamıştır (Yıldız, 2015, sf:44-47). Devletin yıkılmasının en önemli sebeplerinden biri bu sistemin bozulmasıdır.

Klasik Dönem’de, liyakatli padişahların ülkeyi ve devleti yönetmesine sebep olan veraset sisteminin 1600’lerden itibaren değiştiği görülür. I. Ahmet’in (1603-1617) ölümüyle birlikte yerine kardeşi Mustafa tahta çıkmıştır. Bu uygulama ile artık ailenin en yaşlı üyesi hükümdarlık hakkını elde etmiş, “ülüş

sistemi” terk edilerek “ekber ve erşed sistemi” yani ailenin en yaşlısı ve olgun olanın tahta çıkması geleneği başlamıştır (<http://atauzem.atauni.edu.tr>).

Tanzimat Fermanı birçok alanda olduğu gibi liyakat sistemi bakımından da Osmanlı Devleti için kritik bir vakadır. “Eşitlik” vurgusu net bir şekilde yapılan Ferman metninden liyakat sistemine ilişkin çıkarımlar yapılabilir. Tanzimat Fermanı’nın oluşturduğu fikirler üzerine inşa edilen Islahat Fermanı’nda (1856) ise liyakat ilkesi net bir şekilde yer almıştır (Yıldız, 2016, sf:152). Bütün Osmanlı tebaasının devletin hizmet ve memuriyetlerine kabul edileceği, herkesin devletin askeri ve mülki okullarına girmek hakkına haiz olacağı vurgulanmıştır (Eryılmaz, 1996, sf:115-116).

Fakat bu gelişmelere rağmen gerek Tanzimat, gerekse II. Abdülhamid döneminde atama ve terfilerde eşi dostu kayırma devam etmiştir. Görevler ve göreve ilişkin gelir kaynakları babadan oğula ya da miras yolu ile akrabalara geçmiştir (Günay, 2004, sf:95).

1876 Anayasasının 19 ve 39. maddeleri ile memurların, kanunen belirlenen şartları taşımak kaydı ile yeterli oldukları veya hak ettikleri görevlere atanabilecekleri belirlenmiştir. Bu ifadelerden liyakat ilkesinin atamalarda esas alınacağı anlaşılmaktadır (Günay, 2004, sf:91). Osmanlı tarihinin ilk Anayasası olan Kanun-i Esasi, aynı zamanda liyakat ilkesini de Anayasal kural haline getiren ilk Anayasa olmuştur. Hizmete alınmadaki liyakat esasına ek tek koşul ise, kamu hizmetine girmek isteyenlerin, devletin resmi dili olan Osmanlıca’yı bilmeleri olarak saptanmıştır. 1876 Anayasası’nın 39.maddesinde; memurluk statüsünün tek taraflı olarak düzenleneceği, atamalarda yetenek ve liyakatin esas alınacağı, memuriyetten çıkarmayı gerektiren bir durum olmadıkça memurların görevine son verilemeyeceği, iyi çalışan memurların, bu çalışmalarının değerlendirileceği, görevine son verilenlerin emeklilik maaşı alabilecekleri öngörülmüştür. Bu düzenlemeler, o dönemin koşullarında oldukça ileri olduğu gibi, özde, liyakat sisteminin göstergeleridir (Yıldız, 2016, sf:154).”

Daha sonra, 1877’de personel sicillerinin (Sicil-i Ahval) tutulması sistemi, 1879’da memur adaylarının seçimi, atanması ve terfi ile ilgili “Memurin-i Mülkiye Terakki ve Tekaüd Kararnamesi” çıkarılmıştır. Memur atamalarının tek kişinin değerlendirmesinden alınarak bir komisyon aracılığıyla yapılmasını sağlamak amacıyla 1885’te Dışişleri Bakanlığında Encümen-i Hariciye, 1888’de İçişleri Bakanlığında İntihabı Memurin Komisyonu kurulmuş, 1912 tarihli bir

---

\* Orta Asya eski Türk devlet geleneğine göre ülkenin hanedan üyeleri arasında paylaştırılması âdetini ifade etmektedir.



irade ile de memurların siyasal parti ve derneklere üye olması yasaklanmıştır (Heper, 1977, sf:88).

Bütün bunlar, yeterlik sisteminin tümüyle bu dönemde kabul edilerek uygulanmaya başlandığını değil, bir tek yöneticinin istediği gibi ve ehil olma gerekliliğini de hiçe sayarak atama yapabildiği anlayıştan, bu yetkileri sınırlayan bir anlayışa doğru bir takım düzenlemelerin yapılmaya başlandığını göstermektedir (Günay, 2004, sf:91).

Ancak, tüm bu düzenlemeler, salt mevzuat hükümleri olarak kalmış, uygulamaya aktarılamamıştır. Bu yüzden, kendisinin birçok yönden devamı niteliğinde olan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kamu personel rejimine Osmanlı Devleti'nin mirası; memurluğa girişte düzensiz ve kayırmacı bir sınav sistemi ile liyakat düzeninin benimsenmediği, partizanlığın, rüşvetin ve kayırmacılığın alabildiğince görüldüğü bir yapı olmuştur (Yıldız, 2016, sf:155).

Cumhuriyet sonrası dönemde Osmanlı Devleti'nden miras kalan kadro yapıları belli ölçülerde devam etmiş fakat bu durumu değiştirebilecek bir yeniden yapılanma imkânı doğmuştur. 1924 Anayasası ile birlikte "Siyasi hakları olan her Türkün, yeterliğine ve hak edişine göre, Devlet memuru olmak hakkıdır." hükmü yürürlüğe konmuş, Cumhuriyet devrinde memuriyete girişte liyakat prensibini kabul eden ilk kanun metni olmuştur (Mihçioğlu, 1958, sf:109). 1926 tarihli 788 sayılı Memurin Kanunu'nda da memur olabilmenin şartları arasına; Türk Vatandaşı olmak, ortaokul mezunu olmak, askerliği ile ilişkisi bulunmamak gibi maddeler eklenmiştir fakat memuriyete alımda sınav şartı getirilmemiştir. Bu durum da hizmete almayı büyük ölçüde kurumların takdirine bırakmıştır (Ergun, 2004, sf:247). Yine memurun yükselmesi bu kanunda kıdem de amirin takdirine bırakılmıştır. Bu durumlar göz önüne alındığında liyakat ilkesinin tam anlamıyla uygulamaya konamadığını söylemek doğru bir tespit olacaktır.

Erken Cumhuriyet dönemi bürokrasisinde idarede kişisellik, göreve ilişkin yetki ve sorumlulukların açık olmaması ve patrimonyalizm gibi temel özellikleri göz çarpmaktadır. Özellikle memuriyete girişte liyakat ilkesine titizlikle uyulmadığı görülmekle birlikte, sınavla memuriyete giriş ilkesinin istisna olduğu belirtilmektedir. Terfiler konusunda ise, memurların daha güç ve sorumluluk gerektiren görevlere yükseltilmesinde liyakatten çok kıdem esas alınmıştır. Diğer taraftan, görevler ile personel arasında rasyonel bir ilişkinin bulunmadığı vurgulanmakta, bazı görevlerin bazı kişilere kazanç sağlamak için oluşturulduğu söylenmektedir. Ayrıca, görevler ve ücretler arasında da anlamlı bir ilişki bulunmadığı noktasının altı çizilmektedir (Heper, 1977: sf:75-81).

Sonuç olarak, Erken Cumhuriyet dönemi bürokrasisini açıklamak için kısaca Osmanlı bürokrasisine bakmak gerekmektedir. Cumhuriyeti kuranlar ve

yeni devletin bütün özellikleri Osmanlı Devleti'nden miras alınmıştır. Devletin nitelikleri değiştirilmiş olsa da bürokrasi ve bürokratların davranış ve işleyişleri aynen devam etmiştir (Çevik, 2007: sf:94).

Ülkemizde devlet hizmetine girişte ehliyet ve müsabaka sınavı esas, 1939 tarihli ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun'un 17. Maddesi ile konulmuştur. Devlet memurluğuna ilk girişte birden fazla aday bulunmasa bile bir yeterlilik sınavı şartı liyakat ilkesinin uygulanabilmesi adına önemli bir adımdır (Mihçioğlu, 1958, sf:109). Fakat bu yasaya rağmen yarışma esasından muaf tutulmuş kadroların da bulunduğunu belirtmek gerekir.

Bu genel tabloya baktığımızda şunu söyleyebiliriz ki Türkiye Cumhuriyeti, Harbiye ve Mülkiye mekteplerini Osmanlı Devleti'nden miras almış fakat Enderun sistemini kurmamıştır. Bununla beraber atamalarda yeterlik ve kıdemi gözetileceğini yasalarla ortaya koymuştur.

Kamu yönetiminde arayış yılları olarak değerlendirebileceğimiz 1950'li yıllarda yabancı uzman raporlarına sıkça başvurulmuştur. Neumark Raporu, Thornburg Raporu, Barker Raporu gibi metinlerin ortak vurgusu liyakat sisteminin düzgün bir şekilde uygulanamadığı ve liyakate daha çok önem verilmesi yönünde olmuştur. Bu dönemde liyakat ilkesinden çok siyasal ilişkilerin rol oynadığını söylemek gerekir. Demokrat parti döneminde, tek parti dönemine bağlı bürokratlar görevden alınıp istenilen bürokratlar göreve getirilmiştir. 1954'te çıkarılan bir kanunla memurları kızağa çekebilmenin de yolu açılmış, üstelik bu uygulamalara karışı yargı yolu da kanunla engellenmiştir (Yıldız, 2016, sf:159). Tabi bu uygulamalar sadece Demokrat Parti dönemine has olmamış, sonraki hükümetler döneminde de devam ettirilmiştir.

Heper'e göre Türkiye'nin çok partili hayata geçiş yıllarında siyasal elitlerin bürokratları zayıflatmak için kullandıkları üç strateji bulunmaktaydı. Birinci strateji, yetenekli insanların bürokrasiye katılmalarını caydırmak için memurların ekonomik durumlarını zayıflatmaktır. Nitekim 1950 ve 1965 yılları arasında memurların satın alma gücü yarı yarıya düşmüştü. İkinci strateji, üst düzey bürokratlardan gelen önerileri göz ardı etmek ve üçüncü strateji ise siyasilerin kolayca kontrol edebilecekleri, kamu iktisadi teşebbüsleri gibi alternatif bürokratik yapılar meydana getirmektir (Heper 1990, aktaran Eryılmaz, 2008:149). Ancak bürokrasinin işleyişindeki aksaklıkların faturası eninde sonunda iktidardaki siyasi partilere kesilmektedir. Bu nedenle iyi işleyen bir bürokrasiye ihtiyaçları vardır. Hem iyi işleyen bir bürokrasi istemek, hem de onun işleyişine müdahale ederek aksak ve verimsiz hale getirmek de 'siyasilerin bürokrasi ironisi'dir (Aydın, 2012, sf:59).

8 Mayıs 1952’de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur. Dünyanın ilk kamu yönetimi enstitüleri arasında yer almakta olan Enstitü, 24 Mart 1953’te faaliyete başlamış, 1952-1957 döneminde, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ile işbirliği içinde ve özerk bir kuruluş olarak hizmet vermiştir. Enstitünün kurulma amacı Türkiye ve Ortadoğu’da yönetimin işleyişini geliştirmek olup, devlet hizmetine girmek isteyenlerin ya da yeni girenlerin eğitimi ile devlette bulunan memurların daha ileri eğitimini sağlayacak, devlet hizmetine yönetici yetiştiren, kamu yönetimi alanında daha ileri düzeyde eğitim veren bir kurum olması hedeflenmiştir (Günay, 2004, sf:158).

1960’lı yıllarda meydana gelen ilk önemli gelişme, 160 sayılı Kanunla Başbakanlığa bağlı Devlet Personel Dairesinin oluşturulması ve böylece uzun zamandır gerçekleştirilmesi beklenen merkezi personel dairesinin kurulmasıdır. Kurumun devlet memuriyetine girişte açık yarışma sınavı uygulanması, giriş sınavlarının kapsamı, örgütlenmesi, planlanması ve denetiminin de bulunması nedeniyle, liyakat sisteminin yerleşmesi için çalışması öngörülmüştür (Yılmazöz, 2009, sf:297).

1961 Anayasası’nın 58. Maddesinde “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayrım gözetilemez” metni konulmuştur. Bu madde ile kamu görevlerine girişte eşitlik ve yeterlik ilkesinin esas alındığı, kayırmacılığın kabul edilemeyeceği anlaşılmaktadır. Memurların nitelikleri, atamaları, ödev ve yetkileri, hak ve yükümlülüklerinin kanunla düzenleneceği 117. maddede, memurların yansız olacakları hususu da 119. madde de düzenlenmiştir. Bunların dışında özel olarak yöneticiler ve atamalarına ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır (Günay, 2004, sf:197). 1962 tarihli Mook Raporu ve geniş bir uzman grubu tarafından hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu da bu dönemde hazırlanmış, her ikisi de liyakatin gerekliliğine ve uygulamadaki aksaklıklarına değinmiştir (Yıldız, 2016, sf:162-163). Fakat MEHTAP gereği hazırlanan raporda belirlenen öneriler uygulamaya konulmamış, bunu isteyen bir siyasal irade olmamış, ne bir kurum (örgüt) kurulmuş, ne de bir eylem planı yapılmıştır. Ancak Türk kamu yönetiminde köklü değişiklikler yapılması gerektiği açıkça ortaya konmuş ve genel kabul görmüştür.

Devlet Memurları Kanunu öncesinde liyakati öne çıkaran birçok mevzuat hükmü olmasına rağmen; liyakat dışı uygulamaların kamu personel rejiminin birer parçası haline gelmesine engel olunamamıştır (Yıldız, 2016, sf:162). Bundan sonraki süreçlerde iktidara gelen her parti, kendi adamlarını üst düzey

bürokratik kadrolara atamış, bürokrasi, önemsizleşmeye terkedilmiş, siyasetin rahatlıkla karışabildiği bir alan olmuştur (www.paranomist.com).

1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu liyakat ilkesi bakımından köklü değişikliklerin yapıldığı ve hala günümüzde geçerliliğini koruyan önemli bir kanundur. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, memurlarla ilgili temel düzenlemeleri getirirken; üçüncü maddesinde memurların statüsü ve istihdamına ilişkin olarak “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” ilkelerine yer vermiştir. Bu ilkenin kabulü ile Türkiye’de 1965 yılına kadar yükselmelerde, sadece kıdemde eşitlik olması durumunda müracaat edilen “liyakat”, asıl ilke olarak görülen “kıdem” ile birlikte devreye sokulmuştur. Bu sayede başarılı ancak kıdemsiz personelin yeteneklerinden istifade etmek için, liyakatin gözetilerek belli koşullar dâhilinde üst kademelere getirilmeleri sağlanmıştır (Yıldız,2016, sf:164-165). Fakat şunu belirtmek gerekir ki 657 sayılı kanun da işe almalar ve yükselmelerde uygulanan kayırmacılığa çözüm olamamıştır. Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan raporda çözüm olarak kamu personelinin merkezi sınavla işe alınması ve yükseltilmelerinde yansız değerlendirmeler yapılması, oluşturulacak değerlendirme kurullarına uzmanların yanı sıra kamu personeli örgütleri ile üniversite temsilcilerinin de alınması önerilmiştir.

“1960’lı yıllarda, personel rejimi açısından “liyakat” sisteminin geliştirilmesi için yasal bazı düzenlemeler yapıldıysa da, bu alanda başarılı olunamamıştır. Kayırma anlayışı nedeniyle, başarılı-başarısız memur ayırımı yapılmadığı gibi, çoğu durumlarda başarısız ve liyakatsiz personelin daha kolay yükseltildiği bir memur rejimi ortaya çıkmıştır. Personel rejimindeki hakim uygulama, liyakat ve başarı ilkelerinden daha çok, itaat ve sadakat ilkelerine fazla vurgu yapılması yönündedir. Nitekim 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun esas vurgusu da, “sadakat” ilkesine olmuştur” (Eryılmaz, 2008:150).

80’li yıllara gelene kadar özellikle koalisyon hükümetleri döneminde memurlar o zamana kadar görülmemiş keyfi bir biçimde görevden alınmış veya başka bir göreve atanmışlardır, partili yönetici tipi hâkim kılınmaya başlanmıştır.

Liyakat ilkesi yasal devamlılığı bakımından kesintiye uğramamış ve 1982 Anayasası’nda da yer almıştır. Anayasa’nın 70. Maddesi şu şekildedir; “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” (www.tbmm.gov.tr). Fakat bu durum da daha önce 657 sayılı kanunda olduğu gibi bu ilkenin ihlal edilmesini, uygulamadaki aksaklıkları giderememiş, liyakat dışı uygulamalar devam etmiştir. 1991 yılında tamamlanan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi de

bu duruma ilişkin tespitler yer almıştır. Yönetmelik denetimin gerçekleştirilmesinde görev alan personelin göreve alınmasında ortak bir standart bulunmadığı, ilçedeki memurların yer değiştirmesinde kaymakamların görüşünün alındığı, kariyer sahibi ve yetenekli memurların rutin işlerde değil, durumlarına uygun işlerde çalıştırılmaları gerektiği gibi maddeler bu raporda yer almıştır (<http://www.todaie.edu.tr>).

15.07.2004 tarihli 5227 sayılı “Kamu Yönetiminin Temel ilkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” çıkarılması yine liyakat ilkesi bakımından önemli maddelerin bulunduğu yakın zamanlı bir metindir. Fakat bu metnin yayımlanması dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer tarafından uygun bulunmamış, veto edilmiştir. Veto edilme sebepleri arasında şu madde ilgi çekmektedir; “Yasa’nın 46. maddesiyle, maddede sayılan kimi üst düzey kamu görevlilerinin görev sürelerinin hükümetin ömrüne bağlanması hiçbir bilimsel ölçüde dayanmamaktadır. Tüm kamu görevlileri gibi müsteşarlar, başkanlar ve genel müdürler de Devlet’in görevlileridir ve görevlerini yasalar çerçevesinde dürüstlük ve yansızlıkla yapmakla yükümlüdürler. Bir müsteşarın, başkanın ya da genel müdürün görevinin, hiçbir haklı neden olmadan, salt hükümetin değişmiş olmasına dayanılarak kendiliğinden sona erdirilmesi, kamu yönetiminin sürekliliği ilkesine aykırıdır, kamu hizmetinin gerekleri ve hukuk devleti ilkesiyle bağdaşmamaktadır. Getirilen düzenleme ile üst düzey kimi görevlerde bulunan kamu görevlilerinin “Devlet memuru” kimliği yok edilmekte, parti yandaşlığı yarışının önü açılmaktadır. Bunun neden olacağı üst düzey görevlere gelebilmek için bürokratlar arasında başlayacak yandaşlık tutkusunun ve öne geçme ve kazanma çatışmalarının kamu hizmetini ve kamu yönetimini olumsuz yönde etkileyeceği kuşkusuzdur. Kamu görevlilerinden, görevinde kusurlu davranan ya da başarılı olamayanların bu nedenle bir yönetsel işlemle görevden alınmaları ile, böylesine bir haklı nedenin var olup olmadığına bakılmaksızın salt hükümet değişikliği gerekçesiyle kimi üst düzey kamu personelinin görevlerinin sona ermiş sayılması, birbirinden çok farklı hukuksal sonuçlar doğuracak olgulardır. Bunlardan birinciler, doğrudan kamu yararına dayanan işlemler olmasına karşılık, ikinci kümede yer verilenler, kamu personelinin yükselmesinde ve görevde kalmasında liyakat sistemini geri plana iteceği ve bürokrasinin siyasallaşmasına yol açacağı için kamu yararına aykırı olacaktır.” (<http://www.memurlar.net>). Metin dönemin koşullarında liyakat sisteminin durumuyla ilgili genel bir çerçeve çizmektedir.

02.11.2011 tarihli ve 666 sayılı KHK ile kamuda eşit işe eşit ücret ilkesi gerekçe gösterilerek aynı unvan ve aynı kadroda olanların farklı ücret almasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Söz konusu düzenlemelerde farklı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların arasındaki ücret dengesizliğinin ek

ödemelerle giderilmesi öngörülmüştür. Ayrıca, bazı üst düzey ve bazı kariyer unvanlarda bulunanlar için maaş hesaplanma yöntemi değiştirilmiştir (<http://www.memurlar.net>). Fakat bu uygulamada ücret dengesizliğini giderememiştir ve farklı kurumların farklı ücretler vermesi çalışanları daha yüksek maaş alabilmek amacıyla torpil yaptırarak bu kurumlara geçmeye yöneltmiştir. Bu ise bazı kurumlarda personel ihtiyacını doğururken bazılarında aşırı istihdamdan kaynaklanan gizli işsizliğe neden olmaktadır.

## SONUÇ

Türkiye’de liyakat sisteminden sapmaların olduğunu, yasaların uygulamada aksadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Liyakat sisteminden sapmaların oluşturduğu ara modeller saf kayırmacılık sisteminden daha tehlikeli sonuçlar da ortaya çıkarırlar. Kayırmacılık sisteminde, iktidar değişikliklerinde tüm kamu görevlileri gitmekte yerine yenileri gelmektedir. Dolayısıyla memurluk kadrolarında bir şişme olmamaktadır. Oysa liyakat sisteminin bozulduğu uygulamalarda siyasi iktidar değiştiğinde memurlar da değişmektedirler ama yine memurluk mesleğinde kalmaktadırlar. Dolayısıyla bürokraside ihtiyaç fazlası çok sayıda memur bulunmaktadır (Öztürk, 2002, sf:132).

Türkiye bakımından liyakat ilkesinin gerçekten de büyük önem arz ettiğini söylemek gerekir. Çünkü siyasal atamaların yaygınlaşması sonucunda bürokrasinin niteliğinin bozulması, akraba, hemşeri vb. nedenlerle işe alınmalarda kayırmacılık yapılması gibi Cumhuriyet Tarihimizde süregelen uygulamalar nedeniyle Türk Kamu Bürokrasisi’nin vatandaşlara hizmet sunma niteliği önemli oranda zedelenmiştir.

Bağımsız idari otoriteler siyasal iktidardan değişen derecelerde özerk nitelikte olmalarına rağmen bu kurumlara/kurullara atamalar genellikle iktidar partileri tarafından yapılmaktadır. Görev ve yetkileri yasalarla net olarak belirlendiği için siyasetçilerin bu kurumlara doğrudan müdahale etme imkânları yoktur. Ancak, bu kurumlara atanacak kişiler siyasetçiler tarafından belirlendiği için siyasal müdahalelere az da olsa açık durumdadırlar. Zaten siyasi iktidara karşı özerklikleri değişen derecelerde olduğu için güçlü hükümetlere karşı çok fazla direnme imkânları yoktur. Son aşamada hükümet çıkaracağı bir yasayla ilgili kurumu/kurulu ortadan kaldırabileceği gibi görevlerini ve yetkilerini de değiştirip anlamsız olmalarını sağlayabilirler. Ancak bu ihtimal sadece parlamentoda yüksek çoğunluğa sahip güçlü iktidarlar bakımından geçerlidir. Koalisyon hükümetlerinin bu açıdan daha az güçlü oldukları söylenebilir. Kısaca, siyasilerin bağımsız idari otoritelere müdahale edebilme imkânlarının artması liyakat ilkesinin önemli ölçüde zedelenmesi anlamına gelir. Bunun anlamı bu kurumlarda çalışanların sonsuz

güvenliğe sahip olacakları değildir. Yasal olarak görevini gerektiği gibi yapmayan veya başarı sağlayamayan yönetici ve personelin hangi hak ve sorumlulukları olacağı belirlenmelidir. Görevini yasalarla belirlenen sınırlar içinde yapmayanlar elbette ki bu görevlerinden alınmalıdır. Bu liyakat ilkesine aykırı değil, tersine liyakat ilkesinin özünde olan bir kuraldır.

Burada liyakat ilkesi bakımından önemli olan kurullara yapılacak atamalarda görevin gerektirdiği nitelikte elemanların olmasıdır. Bu açıdan özellikle yönetici ve personelin hangi özelliklerinin olması gerektiği, eğitim düzeyi ve konusu, özgeçmişi, başarılı çalışmaları gibi objektif kriterler uygulanmalıdır. Bu kriterlerin ihmal edilmesi liyakat ilkesinin ihlali anlamına gelir ve bürokrasideki bozulmaların önemli bir bölümünü oluşturur.

İkinci önemli nokta ise halka doğrudan hizmet sunan birimlerin yöneticilerinin seçimidir. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken nokta, seçimlerden sonra oluşturulan hükümetlerin anahtar konumundaki kadrolarda yaptıkları değişimin boyutudur. Şayet bu görevlerde bulunan yöneticiler siyasi iktidarlarca değiştirilip yerine kendilerine sadık başkaları atanıyorsa, liyakat ilkesi önemli oranda ihlal ediliyor demektir.

Liyakat sisteminde yaşanan sorunlar son tahlilde siyasi bir konu değil, ülkedeki her bir vatandaş doğrudan ilgilendiren siyaset üstü bir konudur. Çünkü 2016 yılında yaşanan darbe girişiminde sadece liyakat sistemini ihlal edenler değil birçok masum vatandaşımız da şehit ve gazi olmuştur. Şunu belirtmek gerekir ki liyakatle işe alınmış kişilerin, farklı siyasi ideolojilerde olsalar dahi, devlete ve millete zarar verecek darbe gibi eylemlerde bulunma olasılığı daha düşük olacaktır. Kayırmacılık yoluyla işe alınan bireylere nazaran iradelerini bir üst akla teslimiyet yönünde daha isteksiz olma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Kurumlara liyakat esas alınarak yerleştirilen bireyler siyasal, kültürel, ekonomik seviye gibi bir demografik çeşitlilik sağlayarak sadece kurumlar içinde demokratik bir denge ve kontrol sistemi sağlayacaktır ki bu da ülke demokrasinin gelişmesi için temel yapı taşlarındandır.

## KAYNAKLAR

- AYDIN, N. (2012), "Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: "Siyasetin Bürokrasi İronisi", Sayıştay Dergisi, Sayı:85/ Nisan-Haziran 2012, 51-67.
- COŞKUN, B. (2013), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir değerlendirme", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Eds. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇEVİK, H. H. (2007), "Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları", Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara
- ERGUN, T. (2004), "Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama", TODAİE Yayınları, 2004, Ankara.
- ERYILMAZ, B. (2011), "Kamu Yönetimi", Okutman Yayıncılık, Ankara.
- ERYILMAZ, B. (2008), "Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime", Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- GÜNAY, Ö. F. (2004), "Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara.
- GÜRAN, S. (1980), "Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri", İÜ. Yayınları, İstanbul.
- HEPER, M. (1977). "Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme", Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- HEPER, M. (1977). "Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme", Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, aktaran: KIRILMAZ, H., KILIÇ KIRILMAZ, S. (2014), *Erken Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Yönetimi: Anayasal Sistem, Yönetim Yapısı, Bürokrasi Ve Reform Uygulamaları*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 40, Kütahya.
- MIHÇIOĞLU, C. (1958), "Türkiye'de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1958, Cilt:13, Sayı:1, Ankara.
- ÖZTÜRK, N. (2002), "Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu", TİD. , Sayı:435, 129-143.
- PETERS, B. G. (1992), "Public Policy and Public Bureaucracy", ed. Douglas E. Ashford, History and Context in Comparative Public Policy, University of Pittsburgh Pres, Pittsburgh.
- SMİTH, B. C. (1988), "Bureaucracy and Political Power", St.Martin's Pres, New York.



- STAHL, G. (1956), **"Public Personnel Administration"**, Harper and Brothers Publisher, New York.
- ŞEN, M. L. (1995), **"Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması"**, AİD., Vol. 28 (1), 77-92.
- TANNOCK, S. (2008), **"The Problem of Education Based Discrimination"**, British Journal of Sociology of Education, 29(5), aktaran TORUN, Yeşer. (2009) "Meritokrasi: Adaletin Terazisi Mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu Mu?", Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Bahar:2009, Cilt:7, Sayı:26.
- YAZICI, G. (2009), **"Mevlana'nın Mesnevi'sinde Ehliyet ve Liyakat Kavramları"**, Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 4/7, Fall 2009.
- YILDIZ, G. (2015), **"Devlet Memurları Kanunu'nda Liyakat İlkesi Çerçevesinde İstisnai Memurluklar"**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- YILDIZ, G. (2016), **"Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi"**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2016 Özel Sayı, 140-180.
- YILMAZÖZ, M. (2009), **"Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu"**, Maliye Dergisi, Sayı:157, Temmuz-Aralık 2009, Ankara.

**İnternet alıntıları;**

- <http://atauzem.atauni.edu.tr/dosya/ortak/materyal/Atat%C3%BCrk%20%C4%B0lkeleri%20ve%20%C4%B0nk%C4%B1lap%20Tarihi%20I-%C3%9Cnite%202.pdf>
- <http://www.memurlar.net/haber/637827/esit-ise-esit-ucet-ne-demektir.html> (Erişim Tarihi: 10.08.2017)
- <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa82.htm> (Erişim Tarihi:05.08.2017)
- [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/185a8f8def383a8\\_ek.pdf](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/185a8f8def383a8_ek.pdf) (Erişim Tarihi: 09.08.2017)
- <http://www.memurlar.net/haber/8722> (Erişim Tarihi: 04.08.2017)
- <https://www.paranomist.com/siyaset-ve-burokrasi-osmanlidan-gunumuze.html> (Erişim Tarihi: 07.08.2017)