

Geliş Tarihi / Received : 22.10.2021 / 10.22.2021

Kabul Tarihi / Accepted : 26.05.2022 / 05.26.2022

Araştırma Makalesi - Research Article

DOI: <https://www.doi.org/10.55580/oguzhan.815040>

KAMU PERSONEL YÖNETİM SİSTEMİNDE SÖZLEŞMELİ PERSONELİN GÖREVDE YÜKSELME SORUNLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: YÜKSEK ÖĞRENİM KREDİ VE YURLAR KURUMU ÖRNEĞİ

A RESEARCH ON PROMOTION PROBLEMS OF CONTRACTED EMPLOYEE IN THE PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: THE CASE OF CREDIT AND DORMITORIES INSTITUTION

Gökhan KALAĞAN^a, Salih SAYDAM^b

ÖZ: Cumhuriyetin ilanı ile Türk Bürokrasisi, rasyonel ve liyakat esaslı çalışan bir sisteme kavuşturulmak istenmiştir. Bu amaçla çeşitli yasal düzenlemeler hayata geçirilmiş, memuriyet yasal güvenceye kavuşturulmuş, yüksek statüde bir meslek haline getirilmiştir. Bürokrasinin ve memuriyetin toplum üzerindeki etkisi refah devleti politikalarıyla daha da artmıştır. 1980'li yıllarda ortaya çıkan Yeni Sağ ve Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımlarıyla, bürokrasi zayıflatılarak kontrol altına alınmak istenmiştir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının yarattığı, bütçe açığı, güven açığı ve performans açığı gibi negatif dışsallıkların önüne geçmek amacıyla, kamu personel yönetiminde sözleşmeli statüde çalışma ve insan kaynakları yönetimi anlayışı yerleştirilmek istenmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi ile de yapının reform edilmesi, insan kaynakları yönetimi esasında bir kamu personel rejimi oluşturulması hedeflenmiştir. Ancak reform çalışmalarına yönelik gerekli yasal düzenlemeler uygulamaya konulamamış, kamuda birden fazla statüde ve yasal düzenlemeye göre çalışan bir personel yapısı meydana gelmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Kredi ve Yurtlar kurumunun ilan ettiği görevde yükselme sınavı, bu sorunların uygulamaya yansımalarını temsil etmektedir. Kurum içerisinde birden fazla statüde çalışan personellerin görevde yükselme sınavlarına yasal düzenlemelerdeki eksiklikler nedeniyle katılamadıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler : Bürokrasi, Yeni Sağ, Yeni Kamu İşletmeciliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sözleşmeli Statüde Çalışma, Görevde Yükselme.

ABSTRACT: With the proclamation of the Republic, the Turkish bureaucracy was aimed to achieve a rational and merit-based system. For this purpose, various legal levels have been implemented, civil service has been legally guaranteed, and it has become a high-status profession. The influence of bureaucracy and civil service on society has increased with welfare state policies. With the New Right and New Public Management approaches that emerged in the 1980s, it was desired to control the bureaucracy by weakening it. In order to prevent negative externalities such as budget deficit, confidence deficit and performance deficit, which are created by the traditional public administration approach, it is desired to place a contracted employment and human resources management approach in public personnel management. With the Presidential Government system, it was aimed to reform the structure and to establish a public personnel regime based on human resources management. However, the necessary legal regulations for reform studies could not be implemented, and a staff structure that works in more than one status and according to legal regulations has emerged in the public sector. The promotion exam announced by the Credit and Dormitories institution affiliated to the Ministry of Youth and Sports represents the reflection of these problems in practice. It is seen that the personnel working in more than one status within the institution cannot attend the promotion exams due to the deficiencies in the legal regulations.

Keywords: Bureaucracy, New Right, New Public Management, Human Resources Management, Contracted Status, Promotion

^a Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, gkalagan@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8296-6316>

^b Doktora Öğrenci, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, salihsaydam@yandex.com, <https://orcid.org/0000-0001-7379-3476>

1. GİRİŞ

Osmanlı yönetim geleneği üzerine inşa edilen Türk kamu bürokrasisi, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte rasyonel kıstaslara göre hareket eden ve liyakati esas alan bir yönetim sınıfı oluşturmaya çaba göstermiştir. 788 sayılı Memurin Kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) bu hedef doğrultusunda çıkarılan yasal düzenlemelerdir. Personel sistemine yönelik doğrudan düzenlemeler içeren bu girişimlerin, hem yasal oluşum süreçleri uzun sürmüş, hem de zaman içerisinde önemli değişikliklere uğramıştır. Personel sistemine yönelik reform girişimlerinde yabancı uzmanların ve uluslararası kuruluşların etkisi göze çarpmış, bu durum mevcut personel sistemine yabancı kalan düzenlemelerin hayata geçmesine neden olmuştur.

Kamu personel sistemi düzenlemelerinin kamuda çalışanların çoğunu etkiliyor olması bu konuda harekete geçme motivasyonunu önemli ölçüde sınırlandırmıştır. Bu nedenle personel sistemine yönelik düzenlemeler kamu sistemi içerisinde çözülmek yerine, özel sektör işleyişinin kamuya aktarılması ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Özellikle 1970’li yılların ardından sık sık krizlerle karşılaşan kamu maliyesi, yaşanan ekonomik darboğazdan kurtulmak amacıyla kamu harcamalarını ve ekonomik faaliyetleri sınırlandırmaya odaklanmıştır. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) olarak kabul edilen paradigma değişimi ile birlikte, kamu personel sisteminde, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci başlamıştır.

Bu süreçte kamu personel sistemi sözleşmeli istihdam kavramı ile karşılaşmıştır. Mevcut 657 sayılı DMK ile statü esaslı ve kadrolu bir sistem içerisinde istihdam edilen personel sözleşmeli istihdam ile daha esnek, uzmanlığa odaklanılan, özel sektör dinamiklerinin kamuda uygulandığı bir sistem hedeflenmiştir. Türk kamu yönetimi içerisinde sözleşmeli istihdam yöntemi giderek asli bir istihdam biçimi haline gelmiş, kamu sistemi içersin de bu personelin oranı önemli sayılara ulaşmıştır. Ancak bu süreç yasal düzenlemelerle desteklenememiş, bir reform örneği olarak ortaya çıkan sözleşmeli personel istihdamı yeni sorunları beraberinde getirmiştir.

657 sayılı DMK’da reform çalışması yapmanın zorluğu, personel ile ilgili düzenlemelerin Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile yapılıyor oluşu, çözüm üretici ve kapsayıcı düzenlemelerin hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır. Çalışmada, Türk kamu personel sistemindeki değişimler sözleşmeli personel istihdamı özelinde incelenmiş, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte yaşanan dönüşüme de yer verilmiştir. Ayrıca, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu’nda gerçekleştirilen görevde yükselme sınavının kadrolu ve sözleşmeli personel açısından doğurduğu sonuçlar vurgulanmıştır.

1.1. Türk Kamu Personel Yönetimi Sistemi

Cumhuriyet’in ilanı ile birlikte Türk kamu bürokrasisi, Osmanlı İmparatorluk bürokrasisinin sultan merkezli yönetim anlayışını terk ederek, rasyonel ve liyakat esaslı bir bürokrasi anlayışını benimsemiştir. Bu dönemde yönetimde kişisellik ve keyfiyetin yerine, kurumsallaşma ve yasal otorite yerleştirilmek istenmiştir (Heper, 2001, p. 681; Heper, 1985, p. 60-61). 1924 Anayasası ile siyasi haklarında herhangi bir kısıtlaması olmayan her Türk vatandaşının yeterlilik ve hak edişine göre devlet memuru olma haklarının olduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan 1924 Anayasası liyakat prensibinin kabul edildiği ilk Cumhuriyet Anayasasıdır (Mıhçıoğlu, 1958, s.109). Türk kamu personel anlayışında önemli bir yeri olan bu düzenlemeyi 1926 tarihinde çıkarılan 788 sayılı memurin kanunu takip etmiştir. Bu kanun ile birlikte kamu personeli genel bir yasal statüye kavuşmuştur (Akgüner, 2001, s. 14). 788 sayılı kanun kamu personelinin sosyolojik açıdan da etkilemiş, kamu personeli seçkin, güvenceye sahip ve ekonomik yönde avantajlı bir toplumsal sınıfı temsil eder hale gelmiştir (Canman, 1995, s. 248-249).

788 sayılı Memurin Kanunu ile kamu personel sisteminin yasal bir düzene oturması önemli sonuçlar doğursa da personel yönetimi bakımından önemli eksikliklere sahiptir. Kanun incelendiğinde memuriyet için bir yarışma sınavı ön görülmemiş, hizmete alma süreçleri kurumların takdirine, görevde yükselme ise amirlerin takdirine bırakılmıştır. 788 sayılı memurin kanununun barındırdığı bu eksikliklere rağmen 44 yıl yürürlükte kalması, liyakat kavramının benimsenmesinde ve uygulanmasında kafa karışıklığı yaratmıştır (Gökdeniz, vd., 2017, s. 206; Altunok, 2018, s. 52). Ayrıca 788 sayılı kanun barındırdığı eksiklikler neticesinde kamuda işe alımlar rasyonel değerlendirilmelere tabi tutulamamış, kadrolarda şişkinlikler meydana gelmiştir. Terfiler konusunda amirin doğrudan etkisinin bulunması,

liyakat yerine kıdemi daha fazla ön plana çıkarmıştır. Bu olumsuzluklar kamuda kadroların şişmesine, dengesiz personel dağılımına ve ücret dengesizliklerinin oluşmasına neden olmuştur (Heper, 1977, s. 75-81).

Türk kamu yönetiminin sahip olduğu bu sorunlar çok partili hayata geçiş ile birlikte daha da görünür hale gelmiştir. Aynı dönemde yabancı uzmanların öncülüğünde kamu yönetimi ve personel sisteminde reform çalışmaları gerçekleştirilmiş, Demokrat Parti'nin iktidara gelmesi ile hız kazanmıştır. Bu dönemde kamu idaresinin yeniden yapılanma amacına yönelik 4 önemli rapor yayımlanmıştır. Bunlar; Neumark Raporu, Barker Raporu, Martin ve Cush Raporu, Leimgruber Raporudur (Kalağan, 2010a, s. 67-68).

Bu raporlar incelendiğinde, 1949 yılında Neumark tarafından hazırlanan raporda, kamuda rasyonel bir çalışma ortamının bulunmadığı, memur sayısı, kadro yapısı, ücret yapısı ve niteliğine ilişkin sorunlar bulunduğu dile getirilmiştir (Şaylan, 2000, s. 109). 1951 yılında hazırlanan Barker raporunda ise kamu yönetimi alanına daha bilimsel ve kurumsal bir bakış açısı ile yaklaşım istenmiştir. Raporda yeni bir personel sistemi, maaş ve emeklilik sistemi kurulması, kamunun personel alımında kurumsallaşma öne çıkarılmış Devlet Personel Dairesinin kurulması tavsiye edilmiştir (Kalağan, 2010b, s. 126). Ayrıca Barker Raporu Türk kamu yönetiminin kurumsallaşmasına yönelik katkıda bulunmuştur. Rapor Ankara'da Türkiye Orta Doğu Amme Enstitüsü (TODAİE), İstanbul'da İşletme İktisadı Enstitüsü, ilerleyen yıllarda Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinde ilk kamu yönetimi kürsüsünün kurulmasına kaynaklık etmiştir (Mihçioğlu, 1987, s. 76-78).

1951 yılında maliye bakanlığının örgütlenmesini ve çalışma esaslarını inceleyen James W. Martin ve Frank A. Cush'un hazırladığı raporda ise kamudaki ücret eşitsizliklerinin çözülmesi, merkezi bir sınav sisteminin oluşturulması, ihtiyaca göre istihdam ve personel statüleri ele alınmıştır. Bu raporda da Barker raporunda olduğu gibi merkezi bir personel dairesi kurulması önerilmiştir (Şaylan, 2000, s. 110; Kalağan, 2010a, s. 70). 1950'li yıllarda Türk kamu yönetiminde ve personel sisteminde, yabancı uzman raporlarında hedeflenen reform çalışmalarının hayata geçirilmesi, 1960 sonrası dönemde mümkün olabilmıştır. Bu raporlarda özellikle personel rejimine ilişkin sorunlara dikkat çekilerek kurumsallaşma önerilerine yer verilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 28-29). Ayrıca Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile Devlet Personel Dairesi Başkanlığının (DPB) kurulmasıyla, kamu yönetiminde kurumsallaşma ve planlı bir döneme girilmiştir (Yılmazöz, 2009, s. 297).

1960'lı yıllar başlangıçta yabancı uzmanların başını çektiği reform çalışmaları hayata geçirilmiş, yerli uzmanların raporları da bu dönemde sayılarını hızla arttırmıştır. Yerli uzmanlar tarafından kamu yönetimine yönelik bu dönemde yapılan araştırmalar incelendiğinde;

- *"TODAİE tarafından 1961 yılında hazırlanan İdarî Rapor ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor*
- *Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) (1963)*
- *Kırtasiyecilikle Savaş Programı (1968)*
- *İdarî Reform Danışma Kurulu Raporu (1971)*
- *İçişleri Hizmet ve Teşkilatını Yeniden Düzenleme Projesi (1972)" (Kalağan ve Saydam, 2021, s. 5).*

1.2. 1980'lerden Günümüze Türk Kamu Personel Yönetim Sistemi

1970'li yıllardan itibaren refah devleti uygulamaları, kamu harcamalarını hızlı bir şekilde artırmış, kamu maliyesinde krizlerin meydana gelmesine neden olmuştur. Bu durum, *"Yeni Kamu Yönetimi (YKY)"* adı verilen kamu yönetimi reformlarının gündeme gelmesini sağlamıştır. KYK ile birlikte devletin piyasadaki ana aktör rolünü bırakması, verimlilik esasına göre örgütlenmesi ve özel sektördeki çalışma prensiplerini kamu yönetiminin benimsemesi temel hedef olarak benimsenmiştir (Boztepe, 2018, s. 193).

1980'li yıllarla birlikte KYK uygulamaları Türkiye'de kendisine yer bulmaya başlamıştır. Özellikle istihdamda kamu yönetiminin yavaş yavaş ana aktör olmaktan çıktığı bir dönem olmuştur. Bu değişim süreci ilk olarak Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) kendini hissettirmiştir. Turgut Özal önderliğinde başlayan neo-liberal ekonomik politikalar ile birlikte söz konusu KİT'lerde özelleştirme uygulamalarına başlanmıştır (Mavili, 2019, 11). Ayrıca 233 sayılı *"Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun*

Hükmünde Kararname” ile kitlerde de sözleşmeli personel istihdamının önü açılmıştır (Acar, 2019, s. 131).

Bu süreç sonucunda Türk kamu yönetiminde, personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı özel sektörde gelişerek, YKY uygulamaları ile kamu yönetimine uygulanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile temel kamusal hizmetleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte personelin kamuya kazandırılması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve kurumsal hedefler çerçevesinde verimlilik temelinde çalıştırılması ifade edilmektedir (İzci ve Yıldız, 2017, s. 406-407). Bu geçiş sürecinde kamudaki geleneksel istihdam anlayışı büyük ölçüde değişime uğramıştır. YKY reformları ile bağlantılı olarak devlet başta piyasa temelli olmak üzere kamu hizmetlerini özel sektöre devretmeye başlamıştır. Kamu hizmetlerini daimi kadrolu personeller yerine sözleşme usulü ile gerek kamuda çalışan gerekse de özel sektördeki kişilerce verilmesi gündeme gelmiştir (Boztepe, 2018, s. 195).

1980-1990’lı yıllarda kamu personel rejiminde sözleşmeli istihdam öne çıkartılarak, 657 sayılı DMK ile korunan kamu personeli statüsünün zayıflatıldığı politikaların hayata geçirildiği bir dönem olmuştur (Güler, 2003, s. 18). 1980’li yıllardan itibaren Kamu personel yönetiminde insan kaynakları yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Personel yönetimi anlayışı, iş odaklı, operasyonel faaliyetlere göre hareket eden, durağan bir yapıyı benimseyen, belli kalıplar ve normlar etrafında örgütlenerek insanı maliyet unsuru olarak gören bir yapıdır. İnsan kaynakları sistemiyle ise insan merkezli, dinamik, esnek, personeli önemli bir kaynak olarak gören, toplam kalite ve stratejik yönetim anlayışına sahiptir (Köroğlu, 2010, s. 146). Bu dönemde kamu personel yönetimine yönelik, liyakatin işletilemediği, kariyer gelişiminin göz ardı edildiği, ücret dengesizliklerinin yaygın olduğu, personel sınıflandırmasının bilimsel kurallara uygun olmaması, personel düzenlemelerinin kanunlar yerine KHK ile gerçekleştirilmesi eleştirilmiştir (Canman, 1995, s. 252-257).

1.3. İlgili Yasal Mevzuat: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)’nın ortaya çıkışında DPD’nin kuruluşunda rol oynayan James W. Martin ve Frank C. E. Cush’un hazırladıkları öneriler/raporlar etkili olmuştur. Ayrıca kanunun hazırlık aşmasında OECD uzmanı ve daha önce Fransız personel reformunun yanı sıra Yunanistan ve Kanada’da danışmanlık yapmış Roger Gregorie’de etkili olmuştur (Altunok, 2018, s. 53). 657 sayılı kanun incelendiğinde, kamu personel yönetiminde ABD tipi sınıflandırmaya geçilmek istenmiştir. Kanunda memurların işe alınması, görevde yükselmeleri, yarışma ve yeterlilik sınavları, mali ve sosyal hakları ayrıntılı şekilde otuz yakın tüzükle düzenlenmiştir. Fakat 657 sayılı DMK ile yapılmak istenen bu düzenlemeler sağlıklı bir şekilde hayata geçirilememiştir. Kanunun hazırlık dönemindeki uzmanların Türk kamu yönetimi konusundaki yetersiz bilgileri ve yanlışları kanunun uygulanmasını olumsuz etkilemiştir (İlal, 1966, s. 749).

657 sayılı DMK’nın bu problemleri nedeniyle kanunun değiştirilmesine yönelik girişimler hız kazanmış, 1970 yılında kabul edilen 1327 sayılı Kanun ile 657 sayılı DMK’nın %55’i değişikliğe uğramıştır. 1971 yılında gerçekleştirilen Anayasa değişikliği ile getirilen KHK uygulamasıyla birlikte ilk değişiklik yine 657 sayılı DMK’da gerçekleştirilmiştir (Altunok, 2018, s. 64). Söz konusu değişiklik ile 657 sayılı DMK’da değişikliklere gidilmiş, memur sendikacılığı yasaklanmış ve sınıflandırmaya dayalı memuriyet rejimi yerine tekçi, merkeziyetçi, statü esaslı bir kamu personel rejimine geçilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 2). 1970’li yıllarda gerçekleştirilen bu düzenlemelerde maliye bakanlığının çalışmaları etkili olmuş, maliye Bakanlığı DPD’nin işlevlerini üstlenerek belirleyici konumuna gelmiştir (Tutum, 1970, 13).

Bunun sonucunda Türkiye’de kamu personel sistemi politika yapımında maliyenin belirleyici olması nedeniyle ücret odaklılık öne çıkmıştır. Bu dönemde personel sisteminde insan kaynağı yaklaşımından çok personel yönetimi yaklaşımı egemen olmuştur (Acar, 2019, s. 121). Kamu personel rejimi statükocu bir nitelik taşıdığı için bu alanda yapılması öngörülen değişikliklerin yasal düzenlemeler ile yapılması gerekmektedir böylelikle kamusal istihdam alanında düzenlene yapılması zorlaşmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 40).

Bu gelişmelerin ardından DPD’nin yapısının yeniden düzenlenmesine yönelik girişimler, dönemin personel reformuna hakim düşünce olmuştur. 1970 muhtırası sonrasında kurulan Melen

hükümetinin icra programında ayrıca 3. ve 4. Beş Yıllık Kalkınma Planında DPD'nin yapısının neden değiştirilmesi gerektiğine yönelik çalışmalara yer verilmiştir (Keçeli, 2013, s. 117). DPD'ye yönelik eleştiriler incelendiğinde; kuruluşun tam anlamıyla faaliyetlerini yerine getiremediği, kurumun hantal bir çalışma düzeni olduğu, daire bünyesinde çalışan personelin niteliklerinin yetersizliği, uzmanların ve profesyonellerin DPD bünyesinde çalıştırılmasına yönelik mali kısıtlamalar, Maliye Bakanlığının kurumun işleyişine gereğinden fazla müdahale etmesi söylenebilir (Ekinci, 1997, s. 60-62).

1.4. Devlet Personel Dairesi (DPD) Yerine, Başbakanlık Devlet Personel (BDP) Başkanlığı'nın Kuruluşu

12 Eylül 1980 askeri darbesinin ardından DPD'yi dönüştürme çalışmaları hız kazanmıştır. Darbenin ardından kurulan 44. geçiş dönemi hükümetinin programında bu duruma yer verilmiştir. Askeri darbeyi gerçekleştiren yönetim, DPD'nin basit sade ve pratik yöntemler geliştirebilen bir yapıya kavuşmasını istemekteydi. Bu düşünceden hareketle DPD uzmanlarının da yer aldığı bakanlık ve kurum temsilcilerinden oluşan "*Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Komisyonu*" adında bir komisyon kurulmuştur. Bu komisyon "*Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Raporu*"nu yayımlayarak DPD için bir reform taslağı oluşturmuştur. Raporda DPD'nin yeniden düzenlenerek insan gücü planlaması yapabilecek bir statüye kavuşturulması gerektiği ifade edilmiştir (Keçeli, 2013, s. 117-120).

Devlet Personel Dairesi (DPD) yerine Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı (DPB), 08/06/1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Bu kararname ile DPB, gerek kamu personel sistemine yönelik mevzuat çalışmalarında gerekse kurumların insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasında önemli bir aktör konumuna yükselmiş Türkiye'deki personel politikalarının daha bütüncül bir çerçevede ele alınmasının önü açılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 30-31).

2. TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE SÖZLEŞMELİ PERSONEL UYGULAMASI

Sözleşmeli personel; "Kamu personel sözleşmeleri, idare ile işçi niteliği taşımayan kamu görevlileri arasında imzalanan sözleşmelerdir" (Günday, 2011, s. 193). "Sözleşmeli personel, özel bir meslek bilgisine ve uzmanlığına gereksinim duyulan ve istisnai işler için, geçici olarak ve sözleşmelerinde belirtilen ücretle istihdam edilen kamu görevlileridir" şeklinde tanımlanabilir. (Bozkurt, vd., 1998, s. 225).

Sözleşmeli personel istihdamı ile kadrolu istihdamın muhtemel sorunları/eleştirileri arasında yer alan verimlilik ve karlılık gibi problemlerin çözümü ile kamuya özel sektör tecrübesi olan nitelikli personellerin transferleri hedeflenmiştir (Duran, 2017, s. 123-124). Sözleşmeli personel istihdamı ile kamu personel yönetiminde özel sektörün sahip olduğu esneklik ve profesyonel yönetim anlayışı yerleştirilmek istenmiştir. Ancak uygulamada sözleşmeli statü önemli kafa karışıklıklarına neden olmuştur (Karahanoğulları, 2002, s. 160).

Sözleşmeli personel uygulaması, kariyer ilkesi yerine "iş tanımı" esasına dayanmaktadır. Sözleşmeli personel memur değildir çünkü kadroya bağlı çalışmamaktadır, diğer bir ifade ile iş güvencesi mutlak değildir. Sözleşmeli personel işçi de değildir çünkü idare ile imzaladığı sözleşme kapsamında çalışma koşulları, özlük hakları vb. konularda müzakere kabiliyetine sahip değildirler (Sayan, 2009, s. 208-209). Başlangıçta 657 sayılı DMK'da sadece Devlet Planlama Teşkilatı'nda sözleşmeli personel çalıştırılabileceğine yönelik düzenlemeler yapılmış, 1980 sonrası süreçte kamu sektöründe ilk olarak KİT'lerde yeni bir istihdam türü haline gelmiştir. Sözleşmeli personel istihdamının yaygın bir istihdam biçimi haline gelmesi 1990'lı yıllara kadar, Anayasa Mahkemesi (AYM) ve Danıştay kararları ile sürekli ötelenmiştir. Özellikle AYM kararları ile sözleşmeli istihdam biçiminin merkezi ve yerel yönetimlerde memurluk sisteminin yerine ikame edilmesi kısıtlanmıştır (Kayar, 2020, s. 43).

2.1 Sözleşmeli Personel: Yasal Statü

Sözleşmeli Personel istihdamı 657 sayılı DMK'nin 4/B maddesi başlığı altında düzenlenmiştir. 4/B maddesinin 1. Fıkrasında sözleşmeli personelin zaruri durumlarda ve geçici işlerde istihdam edileceği ifade edilmiştir. 2. Fıkrasında ise tabipler, avukatlar, öğretmenler ve sayılan diğer meslekten kişiler ile bu kanuna tabi kamu idareleri ile dış kuruluşlarda zorunlu hallerde belirli bazı hizmetlerde özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına sahip olma şartı aranmadan da sözleşmeli personel istihdamının

gerçekleştirilmesinin önü açılmıştır. Bu düzenleme ile sözleşmeli personel istihdamı giderek yaygın ve süreklilik gösteren bir istihdam şekline dönüşmüştür (Mavili, 2019, s. 16). 4/b maddesinin 1. ve 2. fıkrasında ifade edilen hükümler sözleşmeli personel statüsünü, memur ve diğer kamu görevlileri kapsamında değerlendirilmesinde karışıklık yaratmaktadır.

Bunun yanı sıra DMK 4/b maddesinin 3. fıkrasında sözleşmeli personele ilişkin yasal düzenlemelerin Cumhurbaşkanlığı tarafından yapılacağı ifade edilmiştir. Bu durum Anayasanın 128/2'inci maddesi ile düzenlenen “memur ve diğer kamu görevlilerinin atanmaları, özlük hakları, görev ve yetkileri vb. kanunla düzenlenmelidir”, ifadesinin sözleşmeli personel açısından geçerliliğinin yitirilmesine yol açmış, personelin yasal durumunu ve çalıştığı kurumdaki statüsünü olumsuz etkilemiştir (Mavili, 2019, s. 16-17). 2000’li yıllara gelindiğinde sözleşmeli personel istihdamını yaygınlaştıracak düzenlemeler hayata geçirilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunu ile yerel yönetimlerde sözleşmeli personel çalıştırılmasının önü açılmıştır (Kayar, 2020, s. 44).

2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesiyle birlikte kamu personel sisteminde köklü değişimler olmuştur. Devlet Personel Başkanlığı (DPB), Kalkınma Bakanlığı (eski DPT), Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO) tamamen kapatılmış ve bu kurumların işlevleri başka kurumlara dağıtılmıştır. Dolayısıyla 2018 tarihinden itibaren kamu personel yönetiminin temel aktörleri büyük ölçüde değişmiştir. Bu değişikliklerle birlikte Cumhurbaşkanlığı makamı, kamu personel sisteminin yönetiminde, istihdamında ve planlamasında merkezi bir konuma yükselmiştir (Albayrak, 2020, s. 3).

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile birlikte sözleşmeli personel uygulaması etkinliğini daha da arttırmıştır. 703 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kanun Hükmünde Kararnamesi (CBK) ile üst yönetim, uzman ve teknik personel istihdamında sözleşmeli personel temel istihdam şekli haline gelmiştir. Aynı zamanda Cumhurbaşkanlığı ofislerinde ve kariyer meslek kadroları dahil bazı kurumlarda iş kanununa tabi istihdam biçimi de uygulanmaya başlanmış, tüm kamu kurum ve kuruluşlarında sözleşmeli yabancı personel istihdam edilebileceği hükme bağlanmıştır (Kayar, 2020, s. 44-47).

Ayrıca 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (CBK) ile ilk kez üst kademe kamu yöneticilerinin sözleşmeli olarak çalıştırılabilmesinin önü açılmıştır. Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde ofis tipinde örgütlenme benimsenmiş, Cumhurbaşkanlığı bünyesinde Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur. Ofis biçiminde örgütlenme biçimiyle ofislerde devlet memuru çalıştırma zorunluluğu ortadan kaldırılarak, bürokrasinin etkinliğinin ve direnç göstermesinin önüne geçilmiştir ayrıca ofislerde özel sektör tecrübesine sahip deneyimli kişilerin çalıştırılabilmesinin önü açılmıştır (Avaner ve Fedai, 2019, s. 155). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile Türkiye’deki insan kaynakları envanterini çıkarmak, personel yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamak, kamu kurumlarında kariyer yönetimini yerleştirmek, özel yeteneklere sahip personelleri kamuya kazandırmak, insan kaynağı yönetimi modellerini kamuya aktarmak, kamuda liyakat ve yetkinliği artırılması için projeler üretmek amaçlanmıştır (Albayrak, 2020, s. 19).

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle birlikte 4 farklı tip sözleşme türü ile sözleşmeli personel istihdamı gündeme gelmiştir. Bunlar;

- **“İdari Hizmet Sözleşmesi;** Devlet memuru istihdam edilmeyen kamu kurum ve kuruluşlarda, CBK’lar ile belirtilen iş kollarında istihdam edilebilmektedir. Bu statüde 657 sayılı DMK ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırması hakkındaki hükümlerden bağımsız bir şekilde istihdam söz konusudur.
- **İş Mevzuatına Tabi Sözleşmeli Personel İstihdamı;** Devlet memuru istihdam edilmeyen kamu kurum ve kuruluşlarda, CBK’lar ile belirtilen iş kollarında istihdam edilebilmektedir. İş mevzuatına göre istihdam edilecek olan personele ilişkin tüm ihtilaflar iş mahkemelerinde görülmektedir.
- **Vekalet ve İstisna Sözleşmesi ile Sözleşmeli Personel İstihdamı;** CBK’lar da ön görülmesi şartıyla Bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşları, özel bilgi ve uzmanlık gerektiren geçici mahiyetteki işlerde bu istihdam türü ile personel çalıştırılabilmektedir. Yabancı uyruklu danışman ve uzmanlar vekalet ya da istisna sözleşmeler ile yerli danışman ve uzmanlar ise

sadece istisna sözleşmeler ile çalıştırılmaktadır. Bu istihdama ilişkin ihtilaflar iş mahkemelerinde çözülmektedir. Ayrıca sözleşme bitiminde kamu kurum ve kuruluşlarında herhangi bir pozisyon, kadro ve statüde kazanılmış hak teşkil etmemektedir.

- **Genel Sözleşmeli Kategorisi;** (657 sayılı DMK 4/B)" (Kayar, 2020, s. 47-48).

2.2. Sözleşmeli Personele Yönelik Reform ve Yeniden Yapılanma Çalışmaları Kapsamında Görevde Yükselme Sınavları

Başlangıçta geçici bir istihdam tipi olarak Kamu Personel yönetimine dahil olan sözleşmeli istihdam biçimi varlığını her geçen gün biraz daha arttırmıştır. Bunun sonucunda sözleşmeli personelin mali, özlük ve sosyal hakları bakımından 657 sayılı 4/a bendine tabi olan kadrolu personele göre, ayrımcılıkla karşılaştığı söylenebilir. Bunun yanı sıra statü hukukuna dayanan ana personel yönetimin içerisinde dışlanan sözleşmeli istihdam Anayasal ilkelerle de ters düşmektedir (Memur-Sen, 2021, s. 16).

Tablo 1. Sözleşmeli ve Kadrolu Personel Hak Farklılıkları

	Sözleşmeli Personel	Kadrolu Personel
İş Güvencesi	Sözleşme süresi mali yıl ile sınırlıdır. Sözleşme sonunda sözleşmenin yenilenmemesi idarenin tasarrufundadır.	Disiplin hükümleri hariç görevine son verilememektedir.
Sosyal Güvence	Sözleşmeli personel sosyal güvenlik açısından 5510 sayılı Kanunun 4/a maddesine tabi (eski SSK) tabidir ve sözleşme ücretinin tamamı prime esas kazanç kapsamında olduğu için prim kesintisi yapılmaktadır.	Memurlar ise 5510 sayılı Kanun'un 4/c maddesine ve 5434 sayılı Kanun'a tabidir (Emekli Sandığı). Memurlara yapılan ödemelerin sadece bazılarında prim kesintisi yapılmaktadır.
Vergi Dilimi	Tüm sözleşme ücreti gelir vergisine tabidir.	Sadece bazı maaş/aylık kalemleri gelir vergisine tabidir
Kademe/Derece İlerlemesi	Kademe ve Derece ilerlemesine tabi değildir.	Kademe ve Derece ilerlemesi bulunmaktadır.
Görevde Yükselme	Görevde Yükselme Sınavına Katılamamaktadır.	Görevde Yükselme Sınavlarına Katılabilmektedir.
Unvan Değişikliği	Unvan Değişikliği Sınavlarına Katılamamaktadır.	Unvan Değişikliği Sınavlarına Katılabilmektedir.
Mazerete Bağlı Yer Değişikliği	Sadece eş durumu mazereti hakkı tanınmış durumdadır. Bu da her iki eşin sözleşmeli öğretmen olmasına bağlıdır.	Eş, sağlık ve özel durumlara bağlı olarak diğer eş kamu personeli olmasa dahi eş durumu mazeret hakkı tanınmış durumdadır.
Yurt Dışında Eğitim veya Görevlendirme	Yurt dışında eğitim veya öğretim görevlendirme hakkı tanınmamıştır.	Yurt dışında eğitim veya görevlendirme hakkı bulunmaktadır.

Kaynak: Memur-Sen, 2021, s. 32.

Sözleşmeli kadrolu personel arasındaki bu ayrımın yanı sıra sözleşmeli personelin kendi içerisinde de süreli-süresiz sözleşmeli olarak ikiye ayrıldığı bir durum mevcuttur. Sözleşmeli personel statüsünde iyileştirmeye yönelik hizmet karşılığı kadroya geçiş olarak açıklanabilecek bu yöntemle, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bünyesinde çalışan sözleşmeli öğretmenlerin kadroya geçiş taleplerine cevap verilmeye çalışılmıştır.

Mevcut sözleşmeli personel istihdamının, çalışanlar üzerinde yarattığı etki incelendiğinde;

- "Katılımcıların %87,3'ü mali ve sosyal haklar, çalışma şartları, özlük hakları konusunda eşitsizliklerle karşılaştıklarını, %82,5'i ise mevcut durumun kendilerini ikinci sınıf bir kamu görevlisi olarak hissettirdiğini ifade etmektedir.

- *Katılımcıların %85,1'i sözleşmeli olarak istihdam edildiği için çalışma ve aile hayatında geleceğe dair bir planlama yapamadığını, %79,4'ü sözleşmeli istihdamın kariyer ve liyakat ilkeleriyle desteklenmediği için kurumlarda ileriye dönük bilgi-birikim ve hizmet kalitesinin azalacağını düşünmektedir. Bunun yanı sıra sözleşmeli personel istihdamı kurumlara olan bağlılığı önemli ölçüde zedelemektedir. Katılımcıların %53,1'i kurum değişikliği ya da kadrolu personel olmayı düşünmektedir.*
- *Katılımcıların %69,9'u süresiz-sürelili sözleşmeli ayrımını doğru bulmamakta, %69'u ise sözleşmeli personel istihdamını siyasi bir tercih meselesi olarak görmektedir.” (Memur-Sen, 2021, s. 17-18).*

Kamu yönetimi sisteminde sözleşmeli personel istihdamında sayısal olarak en büyük değişim 2017 yılında olmuştur. 2017 personel verileri incelendiğinde Türk kamu yönetiminde 2002 ve 2017 yılları arasında Merkezi yerleştirmeler için ilan edilen kadro ve pozisyonlarda gözle görülür bir azalma ile karşılaşmaktadır. 2017 yılı itibarıyla yapılan düzenlemeler ile merkezi yönetimden yaklaşık 400 bin taşeron personel sürekli işçi kadrosuna geçirilirken, yerel yönetimlerden yaklaşık 450 bin personel belediye şirketlerinde işçi statüsüne geçirilmiştir. Böylece 2018 yılı itibarıyla Türkiye’de yaklaşık 4 milyon kamu personeli farklı statülerde kamu görevlerini yürütecektir (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 44-48). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının 2021 verilerine göre 3.487.629 kamu görevlisinin 523.047’si sözleşmeli personelden oluşmaktadır. Kamu görevlileri içinde sözleşmeli personel oranı %14,99 olmuştur (Memur-Sen, 2021, s. 15).

3. SÖZLEŞMELİ PERSONEL GÖREVDE YÜKSELME SINAVLARI BAĞLAMINDA GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI KREDİ VE YURTLAR KURUMU GÖREVDE YÜKSELME SINAVININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Kredi ve Yurtlar Kurumu Yapısı ve İşleyişi

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerine devam eden Kredi ve Yurtlar Kurumu (KYK), Kredi ve Burs Hizmetleri, Yurt Hizmetleri ve Eğitim Hizmetleri olmak üzere üç temel hizmeti gerçekleştirmektedir. Ülkemizin genç üniversiteli nüfusunda yaşanan hızlı artış neticesinde KYK’nın verdiği hizmetlerde büyük ölçüde artışlar meydana gelmiştir. Türkiye genelinde 81 il 241 ilçe ile 4 tanesi KKTC’de olmak üzere 777 yurdun toplam yatak kapasitesi 674.672 kişidir (GSB, 2019, s. 46).

Kredi ve Yurtlar Kurumu tarihsel gelişim süresi içerisinde ülkemizdeki yükseköğrenim ile birlikte eşanlı bir gelişim göstermiştir. Türkiye Cumhuriyeti kuruluşu ile birlikte öğrencilerin barınma ihtiyaçlarının karşılanması konusunda, 1949 yılında 5375 sayılı kanunla yurtlar ve aşevleri, Milli Eğitim Bakanlığının yönetim ve sorumluluğuna verilmiştir. 1952 yılına gelindiğinde ise 5375 sayılı Kanunun uygulanması ile ilgili olarak çıkarılan “Yüksek Öğrenim Yurtları ve Aşevleri İdare Yönetmeliği” ile yurtlar ve aşevleri 1957 yılında Yüksek Öğrenim Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır (KYK, 2017, s. 22).

1961 Anayasası’nda sosyal devlet anlayışının vurgulanmasıyla birlikte üniversite öğrencilerinin barınma ihtiyaçlarının karşılanması da önemli bir kamu hizmeti olarak ortaya çıkmıştır. 1961 Anayasasının 50’nci maddesinde “Devlet maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin, en yükseköğrenim derecelerine kadar çıkmalarını sağlamak amacıyla burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar” hükmü yer almıştır. Bu yasal düzenlemeye atfen 22 Ağustos 1961 tarihinde 351 sayılı kanun ile Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu kurulmuştur. Başlangıçta Milli Eğitim Bakanlığının denetimine verilen KYK, 6 Şubat 1970 tarihli Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi gereğince Gençlik ve Spor Bakanlığına devredilmiştir. 1980’li yıllarda yeni Anayasal düzende tekrardan 13.12.1983 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 179 sayılı KHK’nin 52/b maddesi ile Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde bağlı kuruluş olmuştur. Uzun süre MEB’de faaliyetlerine devam eden kurum 04.05.2009 tarih ve 27218 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı onayı ile Başbakanlığa bağlı kuruluş haline getirilmiş, son olarak 08.07.2011 tarihli ve 27988 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi gereğince de Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmıştır. 27.03.2015 tarih 6639 sayılı Kanunla Kurumun Bölge Müdürlükleri kapatılmış, İl Müdürlükleri kurulmuştur. Kurum teşkilat yapısında İl Müdürlükleri Genel Müdürlüğe bağlı olarak tasarlanmıştır (KYK, 2017, s. 23).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle birlikte 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Spor Genel Müdürlüğü Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ise Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü adını alarak Bakanlık Merkez Teşkilatına dahil edilmiş ve yeni hizmet birimleri oluşturulmuştur (GSB, 2018, s. 24). İllerdeki il müdürlüklüleri Valilik makamı altında çalışan taşra teşkilatına dönüşmüştür.

KYK'nın kurumsal hedefleri incelendiğinde, 2013-2018 stratejik planlamasında şu hedefler ile karşılaşmıştır; "Kurum hizmet kalite standartlarını oluşturmak, yenilikçi bir kurumsal yapıya sahip olmak, enerji verimliliğini artırmak, kurum bünyesindeki psikolog ve sosyal çalışmacı gibi kariyer meslek gruplarının sayısını arttırmak, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek amacıyla yurt içi ve yurt dışında mesleki eğitime tabi tutmak" hedefleri benimsenmiştir (KYK, 2017, s. 25).

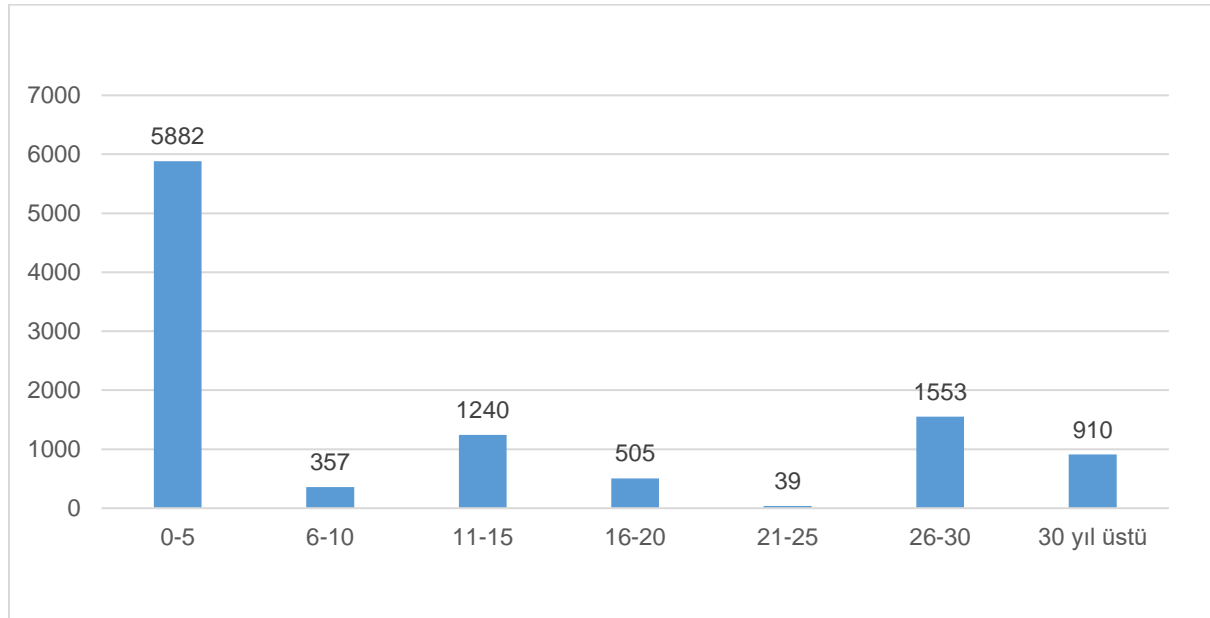
KYK 2018 - 2022 Stratejik Planındaki hedefler incelendiğinde, 5 ana amaç ile karşılaşılmaktadır Bunlar;

- "Çevrenin korunması ve enerjinin verimli kullanılmasını sağlamak,
- Kurumsal araştırma ve geliştirme kapasitesini arttırmak,
- Kurum hizmet kalite standartları doğrultusunda hizmet verilmesini sağlamak,
- Kurumun insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak geliştirmek,
- Kurumun iş süreçlerini hızlandırmak ve bürokratik işlemleri azaltmak için otomasyon ve çevrimiçi bazlı sistemler geliştirmektir." (KYK, 2017, s. 15).

3.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Kredi ve Yurtlar Kurumu Personel Yapısı

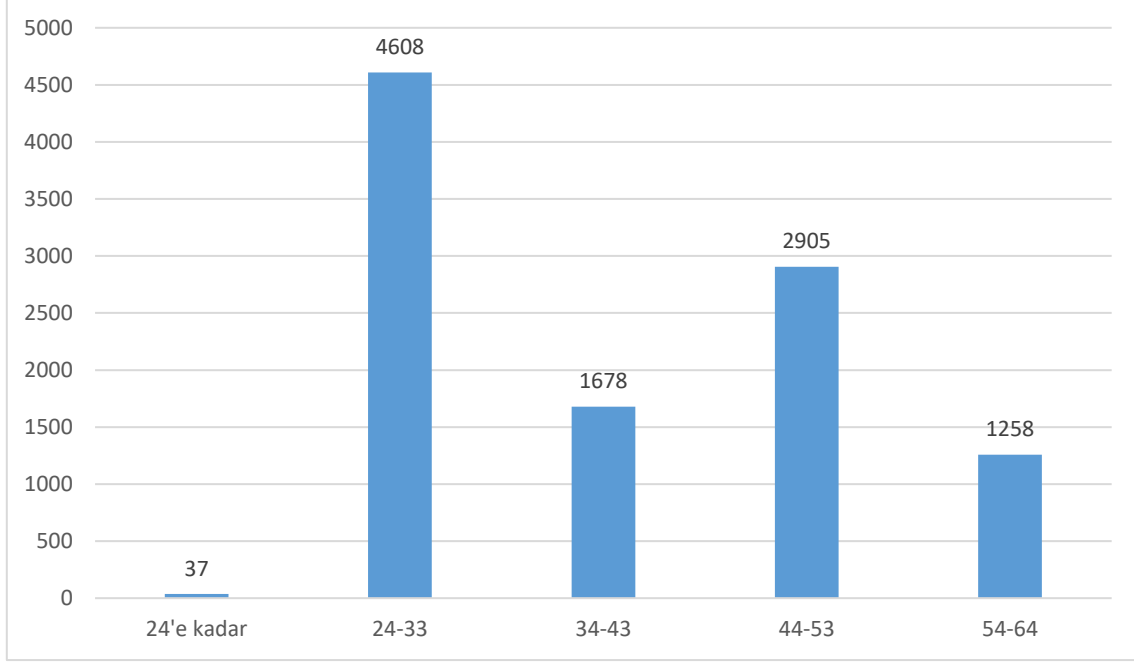
Kredi ve yurtlar kurumu personel yapısı incelendiğinde, 4.477 adet yurt yönetim personeli sözleşmeli statüde çalışmaktadır. 2021 yılında çıkılan personel alım ilanı ile birlikte bu sayı 5.129'a çıkacaktır. Yurt yönetim memuru statüsünde çalışan kadrolu memur sayısı ise 7.235'dir. 2017 yılı verileri ışığında personellerin hizmet yılına göre dağılımı incelendiğinde genç bir çalışan grubuna sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 1. 2017 Yılı Verileri Işığında Personellerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı



Kaynak: KYK, 2017, s. 42.

2017 verilerinde kurum personelinin yaş durumuna göre dağılımı şu şekildedir.

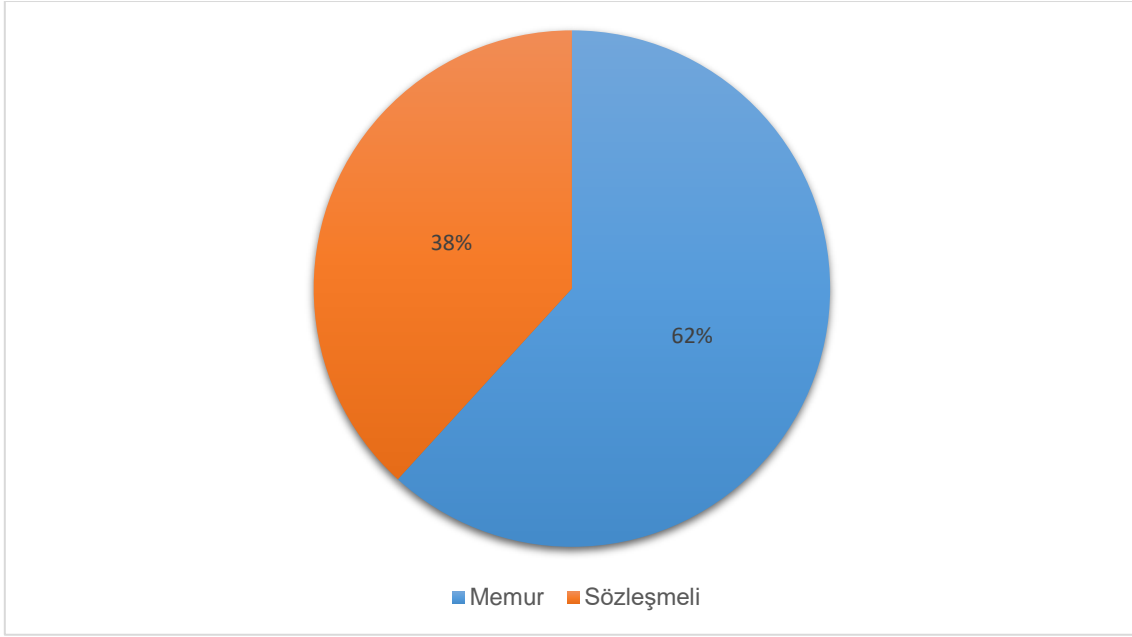
Grafik 2. Kurum Personelinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Kaynak: KYK, 2017, s. 44.

Bu rakamlara göre KYK'nın bünyesindeki personel yapısı incelendiğinde, kurumun oldukça yenilikçi, dinamik ve kolay öğrenilebilir bir idari personele sahip olduğu görülmektedir. Genç personel yapısı sayesinde kurumsal yapı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek, hizmet alanını oluşturan genç nüfusun istek ve taleplerini daha kolay karşılayabilecektir.

KYK'nın personel açısından sahip olduğu bu avantajlı durumun yanı sıra zayıf noktalarını ise personel sorunları oluşturmaktadır. GSB'nin yayımladığı 2019-2022 stratejik planında da buna benzer sorunlar dile getirilmiştir. Çalışma ortamının ve personel sayısının yetersizliği ile ilgili sorunlar karşımıza ana problemler olarak çıkmaktadır. Çalışanlara yönelik sosyal imkanların kısıtlı oluşu ile hizmet içi eğitimde yaşanan sıkıntılar kurum ile personel arasındaki bağı zayıflatmaktadır. Bunun yanı sıra yönetim bilgi sistemlerinde beklenen ilerlemenin sağlanamaması da önemli bir sorun olarak ele alınmıştır (GSB, 2018, s. 58). Ayrıca kurum bünyesindeki sözleşmeli ve kadrolu olarak çalıştırılan kamu görevlileri, gerekli yasal düzenlemelerin mevcut olmamasından dolayı çeşitli olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Kurum içerisinde gerçekleştirilen görevde yükselme sınavları bu bakımdan önemli bir inceleme alanı olmuştur.

Grafik 3. 2022 yılı Kadrolu ve Sözleşmeli Personel Dağılımı



3.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Kredi ve Yurtlar Kurumu Görevde Yükselme Sınavı

Kredi ve Yurtlar Kurumunda görevde yükselme sınavları 17.12.2005 tarih ve 26026 sayılı Resmî Gazete yayımlanarak yürürlüğe giren Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı birimlerinde görevli personelin görevde yükselme ve unvan değişikliklerine ilişkin yönetmeliğe göre yapılmaktadır (Kır, 2013). 2021 yılı öncesindeki görevde yükselme sınavları 2009, 2011, 2013 ve 2020 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Görevde yükselme sınavına katılabilecek olan personelde aranacak şartlar şu şekilde sıralanmıştır;

- “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 68 inci maddesi ve ilgili diğer mevzuatta aranan niteliklere sahip olmak,
- En az altı aydır 657 sayılı Kanunun 4/A maddesi kapsamında Bakanlık kadrolarında çalışıyor olmak, (İlan edilen kadro için bu şartı sağlayan personel bulunmaması durumu hariç)
- Görevde yükselme yazılı ve sözlü sınavlarında başarılı olmaktadır”.
- Görevde yükselme sınavı yazılı ve sözlü olmak üzere iki aşamalı bir sınav olarak tasarlanmıştır. Yazılı sınav, Ankara Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (ANKUZEF (ASYM) tarafından 11 Eylül 2021 Cumartesi günü Ankara’da gerçekleştirilecektir. Yazılı sınav konuları içerisinde;
- Kanunlar; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 351 sayılı Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurt Hizmetleri Kanunu, 5102 sayılı Yüksek Öğrenim Öğrencilerine Burs Kredi Verilmesine İlişkin Kanun, 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu,
- “1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi
- Yönetmelikler; Gençlik ve Spor Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği, Gençlik ve Spor Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, Taşınır Mal Yönetmeliği, Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliği, Yurt İdare ve İşletme Yönetmeliği, Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği, Ön Ödeme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,

- *Yönerge; Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatının Kuruluşu, Görevleri, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge,*
- *Genel Kültür; T.C. Anayasası, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Türkçe Dil Bilgisi, Temel Bilgisayar Bilgisi ve Ofis Programları konularından oluşmaktadır.*
- *Yazılı sınav 50 sorudan oluşmaktadır. Sınavdan 60 puan alan katılımcılar sözlü sınava katılma hakkı kazanacaktır.”*

İkinci aşama olan sözlü sınavda ise Şube müdürü, yurt müdürü, sporcu/spor eğitim merkezi müdürü, gençlik merkezi müdürü kadroları için yazılı sınavda en yüksek puan alan adaydan başlamak üzere ilan edilen kadro sayısının üç katı kadar aday; diğer kadrolar için yazılı sınavda en yüksek puan alan adaydan başlamak üzere ilan edilen kadro sayısının iki katı kadar aday sözlü sınava çağrılacaktır. Sözlü sınava girmeye hak kazanan son adayla aynı puana sahip olan adayların tamamı sözlü sınava çağrılacağı ifade edilmiştir. Sözlü sınav esnasında sınav kurullarınca tutulacak tutanaklar dışında sesli veya görüntülü herhangi bir kayıt yapılmayacağı belirtilmiştir.

Sözlü sınav konuları ve değerlendirme ölçütleri incelendiğinde, adayların sözlü sınavda sınav kurulunun her bir üyesi tarafından çeşitli başlıklarda değerlendirmelere tabi tutulduğu görülmektedir. Buna göre;

a) Yazılı Sınav konularına ilişkin bilgi düzeyi, (50 puan)

b) Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü, (10 puan)

c) Liyakati, temsil kabiliyeti, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu, (10 puan)

ç) Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı, (10 puan)

d) Genel kültürü ve genel yeteneği, (10 puan)

e) Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı (10 puan) konularından 100 puan” üzerinden değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Sözlü sınava katılan kişilerin başarılı sayılabilmeleri için sınav kurulu üyelerinin her birinin ayrı ayrı verdikleri puanların aritmetik ortalamasının en az 70 puan olması gerektiği vurgulanmıştır.

KYK bünyesinde gerçekleştirilen görevde yükselme sınavları incelendiğinde, görevde yükselme sınavına kurum bünyesinde çalışan sözleşmeli yurt yönetim personelleri katılamamaktadır. Bu durum kurum içerisinde %38’lik bir varlığı oluşturan personellerin süreçten dışlanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra KYK yöneticileri sözleşmeli statüde çalışan kişileri göz ardı ederek 200 adet Yurt Yönetim Memuru ihtiyacını görevde yükselme ile karşılamaya çalışmıştır. 2021 tarihinde yapılan görevde yükselme sınavında ise söz konusu rakam 500’dür. Görevde yükselme vasıtasıyla yurt yönetim memuru olma şartları da oldukça düşündürücüdür. Şartlar incelendiğinde KYK bünyesinde “*Hizmetli, Teknisyen Yardımcısı, Aşçı, Bahçıvan, Dağıtıcı, Bekçi-Bakıcı, Bekçi, Kaloriferci, Berber*” olarak çalışan kişiler içerisinde “*en az iki yıllık yüksek öğrenim mezunu*” olma şartını sağlayan kişilerin Yurt Yönetim Memuru kadrosuna geçebileceği görülmektedir.

Bu durum kurumunun personel istihdam politikasında karışıklığa sebep olmaktadır. Çünkü Sözleşmeli Yurt Yönetim Personeli istihdamı ilk olarak 2014 yılında gerçekleştirilmiştir. 2014 yılında Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı yurt müdürlüklerinde, 6/6/1978 tarihli ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “*Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar*” çerçevesinde istihdam edilmek üzere, en az lisans düzeyinde KPSS (B) grubu KPSS P3 puan türü esas alınarak yapılacak olan sözlü sınav sonucunda başarılı olan kişilerin çalıştığı bir pozisyon olarak dikkat çekmektedir. Bu pozisyonun ilerleyen dönemlerde de Yurt Yönetim Memuru kadrosunun bir ikamesi olarak değerlendirildiği, merkezi kadrolu alımlar yerine sözleşmeli personel alımının tercih edildiği görülmektedir. Bu yöntemle ilki 2014 yılı olmak üzere, 2016, 2018, 2020 ve son olarak 2021 yılında ilana çıkılmasıyla toplamda 5129 Sözleşmeli Yurt Yönetim Personeli KYK bünyesinde hizmet verecektir. Sözleşmeli personel istihdamı başta KYK olmak üzere diğer kamu kurumlarında da yaygın bir şekilde kullanılmakta, ancak gerekli yasal düzenlemelerin olmaması çalışanların ayrımcılığa uğramasına neden olmaktadır. Ayrıca görevde yükselme sınavında birçok kadro boşta kalma durumu ile karşı karşıya kalınmaktadır. 2020 yılında gerçekleştirilen KYK görevde yükselme sınavında, 500 Yurt Yönetim Memuru kadrosu için ilana çıkmış, bu kadroya sadece 55 aday başvurmuş, 11 aday sözlü sınava çağırılmıştır. Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni (VHKİ) unvanı için 250 kadro açılmış, yazılı sınav sonrasında sözlü sınava sadece 36 aday çağırılmıştır. Bu durum GSB Personel Genel müdürlüğünün

görevde yükselme sınavında beklentilerin kurum içerisinde karşılanamadığı görülmektedir (Memurlar.net, 06 Ocak 2021).

4. SONUÇ

Kamu yönetiminde liyakat ve personel yönetimi Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren Osmanlıdan devir alınan bürokrasinin temel sorunu olarak ele alınmış, bu konuda Cumhuriyetin ilk dönemlerinde yerel politikalar hayata geçirilmeye çalışılırken, çok partili yaşam ile birlikte uluslararası kuruluşların etkinliğinde artışlar gözlemlenmiştir. Kamu yönetimi ve bürokrasideki bu reform ihtiyacı siyasi otoriteler tarafından büyük ölçüde benimsenmiş, hemen hemen bütün parti programlarında kendisine yer bulmuştur. Ancak söz konusu reformların bürokrasi üzerinde nasıl uygulanacağına yönelik görüş ayrılıklarının bulunması ve zayıf ve kısa süreli iktidarların görev almalarından dolayı sorunlar çözüme kavuşmamıştır. Türkiye’de bürokrasiyi ve personel rejimini düzenleyen yasal düzenlemelerin katı bir şekilde yorumlanması ve değiştirilmeleri için olağanüstü dönemlerin gerekli oluşu da reform çalışmalarının önünde engel oluşturmaktadır. Örneğin; 1926 tarihli 788 sayılı Memurun kanunu 39 yıl yürürlükte kalmış, bu kanun yerine getirilen 657 sayılı yasa ise 1961 Askeri Darbesi’nin ardından 1965 tarihinde kabul edilmiştir. Yabancı uzmanların görüşleri ve olağanüstü bir dönemin ardından kabul edilen bu yasal düzenleme birçok değişikliğe uğramış olmasına rağmen günümüzde de geçerliliğini devam ettirmektedir. Bu durum Türk kamu personel sisteminde reform yapmanın ne kadar zor olduğunu göstermektedir.

Bürokrasinin değişime ayak diremesi sonucunda, bütçe açığı, güven açığı ve performans açığı gibi sorunlar kamu yönetimi sistemde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır, bu sorunun çözümüne yönelik 1980’li yıllardan itibaren hakim olan yeni sağ söylemler ile bürokrasiyi, sorumluluk alan, esnek bir yönetim anlayışına sahip, merkezden yerele yetkilerin aktarıldığı, seçilmişlerin atanmışlara karşı üstün olduğu bir yapı oluşturulmak istenmiştir. Yönetişim olarak isimlendirilen bu yeni yönetim anlayışı ile “Kamu İdaresi” kavramı yerini “Kamu İşletmeciliği” anlayışına bırakmıştır. Fakat mevcut örgütlenme yapısı ile bürokrasi üzerinde gerekli hakimiyetin sağlanarak söz konusu reformların hayata geçirilmesi oldukça güç olmuştur. Bu nedenle siyasi otoriteler Büyük İskender’in Gordion Düğümünü çözmekle uğraşmak yerine onu kesmeyi tercih etmesi gibi, bürokrasideki sorunları çözmek yerine onun yetkilerini ve hizmet alanlarını daraltmayı, yetkilerini budamayı tercih etmiştir. Bu girişimlerin yarattığı kısa süreli iyimserlik uzun dönemde yerini eski sistemin daha kötü bir versiyonuna bırakmıştır. Çünkü bürokrasi görmezden gelinerek kendi haline bırakılmış ve yeni sistemde yaşanan aksaklıklar tekrardan bürokratik mekanizmaların göz önüne çıkmasına neden olmuştur. Bürokrasinin yetkileri daraltılırken geleneksel personel yönetimi yerine özel sektördeki insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi de bu döneme rastlamaktadır. Bu kavram ile birlikte kamu kurumlarında özel sektördeki profesyonellik anlayışı yerleştirilmeye çalışılmıştır. Türk Bürokrasisinin yaşadığı kronik sorunlar olan, verimsizlik, liyakatin geri plana atılması, performans ölçümünün yapılamaması, kurumlar arası ücret dengesinin olmaması, dönemin ihtiyaçlarına göre istihdam politikalarının belirlenemeyişi gibi kronik sorunlarla karşılaşmıştır. Kamu kurumlarında sözleşmeli personel çalıştırılması da bu sorunların çözülmesi amacıyla taşınmaktadır. Pratikte sözleşmeli statüde istihdamın, bürokraside ve yönetim anlayışında gerekli değişikliği gerçekleştirmediği görülmektedir. Çünkü sözleşmeli statüde çalışan personelin idare içerisinde yönetim mekanizmalarında değerlendirilmediği, buldukları kadrolara hapsedildikleri söylenebilir. GSB’nin, KYK’da yaptığı görevde yükselme sınavına sözleşmeli personelleri dahil etmeden gerçekleştirdiği uygulama bunun bir örneğini oluşturmaktadır. KYK’nın ve GSB’nin hazırladığı stratejik planlarda “Kurumun İnsan Kaynaklarını Nitelik ve Nicelik Olarak Geliştirmek” ana hedef olarak belirlenmiştir. Ancak söz konusu hedef uygulamada kurum içerisinde sayıları %38’i bulan sözleşmeli personelin idari personeller içerisinde uygulanan görevde yükselme sınavından dışlandığı görülmektedir. Bunun yansısı kurumun zayıf yönleri içerisinde değerlendirilen bir konu sözleşmeli statüde istihdam edilen personelin o pozisyonun ihtiyacı haricindeki eğitim diplomalarına sahip olmasıdır. Ayrıca kurum, son yıllarda küresel dünyada hakim olan çalışanların yaşam boyu öğrenme süreci misyonuna daha çok yer vermesi önerilebilir. Çünkü çalışanların kendi kariyerlerinde liyakate dayalı olarak ilerleme sağlayacaklarını düşünmeleri halinde söz konusu eğitime gönüllü/istekli katılım gerekli yetenekleri kazanacakları açıktır.

Bunun yanı sıra performans ve verime dayalı modern bir sistem yerine sadece kıdeme dayalı liyakat sisteminin, bürokrasiyi hantallaştırdığı, yönetim anlayışını geriye götürdüğü ve kurumları yeniliklere kapalı bir noktaya getirdiği gözden kaçırılmamalıdır. KYK'nın ana hedeflerinden olan "kurumun iş süreçlerini hızlandırmak ve bürokratik işlemleri azaltmak için otomasyon ve çevrim içi bazlı sistemler geliştirmek" hedefi temelde yoğun teknolojik dönüşüm ve yenilik yanlısı bir personel yapısı ihtiyacı doğurmaktadır. Bu bakımdan bilgi ve teknolojiyi hızla kavrayıp kullanabilen yetkinliklere genç yaştaki sözleşmeli personele kurum kariyer planlamasında daha çok yer verilmelidir.

Her ne kadar Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi ile güçlü bir yürütme erkine kavuşmuş olursa da 657 sayılı DMK'nin değiştirilmesinde büyük engeller bulunmaktadır. Bürokrasinin aşırı gelenekçi yapısı değişime engel olmaktadır. Başarılı ve iyi işleyen bir yönetim, teknolojik, eğitimsel ve zihinsel değişim ve dönüşüme her zaman açık olmalıdır. Türk kamu personel rejiminde yeni bir reform çalışması olarak öne çıkarılan sözleşmeli statüde çalışma biçiminin kurum yönetici ve kadrolu çalışanlar tarafından tam olarak benimsendiği söylenemez. Bu durum sözleşmeli statüde çalışanların kurumlarını sahiplenme ve uyumlarını engellemekte gerçek anlamdaki performans, yetenek ve liyakatlerini gösterememelerine yol açmaktadır. Kamu yönetimi sistemi içerisinde sözleşmeli personel statüsü mevcut hali ile gerek çalışan gerekse kurum bakımından büyük sorunlara sebep olmaktadır. Verimsizlik ve maddi / manevi maliyetlerin ortadan kaldırılması için daha iyi işleyen bir sistem oluşturulmalı, gerekli reform ve yenilikler ivedilikle hayata geçirilmelidir.

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.
- Akgüner, T. (2001). *Kamu Personel Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Albayrak, S. O. (2020). Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminin Yeni Kurumsal Yapısı ve Kamu İstihdamının Yeni Görünümü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(4), 1517-1549.
- Altunok, H. (2018). Türkiye'de Personel Reform Politikalarının Başlangıç Dönemi. *Yasama Dergisi*, 38, 48-69.
- Avaner, T. Fedai, R. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-Devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine. *Amme İdaresi Dergisi*, 52(2), 149-172.
- Bozkurt, Ö. ve E., Turgay, S., S. (Ed.) (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE, No: 283.
- Boztepe, M. (2018). Yeni Kamu Yönetimi ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 191-210.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara, TODAİE.
- Duran, A. Y. (2017). İdari Hizmet Sözleşmesi. *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-154.
- Ekinci, Nizamettin. (1997). Devlet Personel Başkanlığının Kamu Yönetimindeki Yeri ve Fonksiyonları Açısından Önemi, *T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Gökdeniz, K. vd. (2017). Cumhuriyet Sonrası Türk Kamu Yönetimi'nde Liyakat Sistemi uygulamaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), Aralık, 200-215.
- GSB, (2018). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Planı 2019-2023*, Ankara.
- GSB, (2019). *Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2019 yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklenti Raporu*, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Güler, B. A. (2003). Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları, *Amme İdaresi Dergisi*, 36(4), 17-34.
- Günday, M. (2011). *İdare Hukuku* (10. Baskı). Ankara: İmaj Yayınevi.
- Heper, M. (1977). Negative Bureaucratic Politics in a Mordernizing Context: The Turkish Case, *Journal of South Asian and Middle Eastern Studies*, 1(1), September, 65-84.
- Heper, M. (1985). *The State Tradition in Turkey*, Walkington: Eothen Press.
- Heper, M. (2001). The State and Bureaucracy: The Turkish Case in Historical Perspective., A. Frazmand (Eds.): *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. (2. Edition) inside, (677-686), Newyork: Dekker.

- İlal, E. (1966). Sınıflandırma ve Devlet Memurları Kanunu, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 32(2-4), 749-781.
- İzci, F. ve Yıldız, Ş. (2017). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 397-412.
- Kalağan, G. (2010a). Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetimsel Reform Çalışmaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 65-84.
- Kalağan, G. (2010b). *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kalağan, G. ve Saydam, S. (2021). “Türk Kamu Personel Yönetiminde Liyakat, Yerel Yönetimler Üzerine Bir İnceleme”, P. Akarçay (Ed.), *Yerel Yönetimlerde Güncel Yaklaşımlar Teoriden Pratiğe*, içinde (176-202), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamu Harcamalarında Etkinlik Çalışma Grubu Raporu*, Ankara, Erişim 20 Mart 2022, <http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/KamuHarcamalarindaEtkinlikCalismaGrubuRaporu.pdf>
- Karahanoğulları O. (2002). *Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukusal Rejim)*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kayar, N. (2020). *Kamu Personel Yönetimi* (10. Basım), Bursa: Etkin Yayınevi.
- Keçeli, E., S. (2013), “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması Çerçevesinde Devlet Personel Başkanlığına Yönelik Bir Çözümleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kır, M. Kyk Çalışanlarının Sorunları ile İlgili "Gençlik ve Spor Bakanı Suat Kılıç'a Açık Mektup. Erişim 15 Mart 2022, <http://www.gazetekamu.com/kyk-calisanlarininsorunlari.html>.
- Köroğlu, Ö. T. (2010). “Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik Ve Memur Statüsü”, *Türk İdare Dergisi*, S. 469, ss. 139-164.
- KYK, (2017). *Kredi ve Yurtlar Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı*, Ankara.
- Mavili, T. (2019). “Kamu Personel Sözleşmeleri”, *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 5(15), s. 10-31.
- Memurlar.net, *Gençlik ve Spor Bakanlığı GYUD sınavında, Birçok Kadro Boş Kaldı*. Erişim 6 Ocak 2021, <https://www.memurlar.net/haber/947346/genclik-ve-spor-bakanligi-gyud-sinavinda-bir-cok-kadro-bos-kaldi.html>
- Memur-Sen. *Sözleşmeli Kamu Görevlilerinin Sorun ve Beklentilerinin Araştırılması*, Erişim 15 Mart 2022, <https://www.memursen.org.tr/yayinlar/raporlar/sozlesmelilik.pdf>.
- Mıhçıoğlu, C. (1958). Türkiye’de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 13, 109-116.
- Mıhçıoğlu, C. (1987). Devlet Personel Dairesinin Kuruluş Yılları Anımsamalar, Düşünceler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 42(1), 75-114.
- Sayan, İ. Ö. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(1), 201 - 245.
- Şaylan, G. (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*, İstanbul: TESEV Yayınları.
- Tutum, C. (1970), Yeni Personel Rejimi Üzerine, *Amme İdaresi Dergisi*, 3(3), 11-29.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*, 157, 293-302.