



# KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU FAALİYETLERİNİN YILLIK RAPORLAR ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

## Evaluation of Ombudsman Institution's Activities Over Annual Reports

Doç. Dr. İsmail SEVİNÇ\* - Öğr. Gör. Betül AKYILDIZ\*\*

Geliş Tarihi: 6 Temmuz 2020 Yayına Kabul Tarihi: 10 Aralık 2020

### Öz

Ombudsmanlık kurumunun temel amacı kamu kurum ve kuruluşlarının denetlenmesi ve vatandaşların bu idareler karşısında haklarının korunmasıdır. Halkın şikayetlerini dinleyen ve bu şikayetleri inceleyip yönetimin aksayan yönlerini ortaya koyan kurum, bu sonuçları hem muhatap idare ile hem Parlamento ile hem de kamuoyu ile paylaşmaktadır. Haksız eylem ve işlemlere karşı vatandaş savunmak için oluşturulan kurum, tarafsızlığı ve bağımsızlığı ile insan haklarını geliştirmeye ve hak arama kültürünü yerleştirmeye hizmet etmektedir. Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumu, idarenin her türlü eylem, işlem, tutum ve davranışını insan haklarına dayalı adalet anlayışı içerisinde hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönünden incelemekle görevlendirilmiştir. Bu bağlamda, çalışmada Kurumun yıllar bazında faaliyetlerine ve bu faaliyet alanlarını nasıl geliştirdiğine değinilmiştir. Kuruma yapılan başvuruların nitelikleri ve Kurumun kısa sürede aldığı yol analiz edilmeye çalışılmıştır. İyi yönetim ilkeleri ile beraber hedeflenen daha etkin ve verimli denetimin, Türk kamu yönetimi sistemini daha demokratik ve insan haklarına saygılı hale getireceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Denetçiliği Kurumu, Denetim, Yıllık Raporlar

### Abstract

The main purpose of the Ombudsman Institution is to supervise public institutions and organizations and to protect the rights of citizens against these administrations. The Institution receives the complaints of the public and after examining, reveals the failing aspects of the administration and shares the results with the addressee administration, the parliament and the public. The Institution, which was created to defend the citizen against unfair actions and procedures, protecting its impartiality and independence, serves to develop human rights and to establish a culture of rights seeking. Ombudsman Institution in Turkey is in charge of auditing all actions, procedures, attitudes and behaviors of the administration in terms of compliance with law and equity within the understanding of justice based on human rights. In this context, the activities of the Institution on the basis of years and how it improved these fields of activity are mentioned in this study. The quality and the eligibility of the applications made to the Institution and the progress the Institution gained in short time are included in the analysis. It is believed that more effective and efficient auditing targeted with good management principles will make the Turkish public administration system more democratic and respectful of human rights.

**Keywords:** The Ombudsman Institution, Audit, Annual Reports

\* Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ısevinc@erbakan.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-4229-8760

\*\* Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Almus Meslek Yüksekokulu, betul.akyildiz@gop.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-3736-7637

## GİRİŞ

Değişen dünya düzeni kamu yönetimlerini yeni anlayışlar bağlamında yönetsel yapıları üzerinden dönüştürmektedir. Klasik yönetim anlayışları her konuda olduğu gibi denetim konusunda da işlerliğini kaybettikçe devletler sistemlerine yeni denetim mekanizmaları eklemeye başlamıştır. Bu bağlamda idarenin hizmet sunumu sırasında vatandaşın herhangi bir hakkını ihlal etmesi ya da hukuka aykırı davrandığı iş ve işlemlerin vatandaş lehine çözülmesini sağlamak üzere bağımsız bir denetim kurumu olan Kamu Denetçiliği Kurumu ortaya çıkmıştır. Devlet ile vatandaş arasındaki sorunları yargı organlarına taşımadan uzlaşma yoluyla çözüme temel anlayışı ile hareket eden Kurum her ülkenin kendi özellikleri bağlamında işlerlik kazanmıştır. Halkın hakkını araması ve kamu hizmet sunumunun iyileşmesi bakımından büyük önem taşıyan Kurum aynı zamanda kamu yönetiminin denetiminde de hızlı ve etkin çözüm yolu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Bu çalışmada, dünya genelinde ombudsmanlık olarak adlandırılan ve Türkiye'deki adı Kamu Denetçiliği Kurumu olan, halkla kamu kurumları arasında adeta bir köprü niteliğindeki denetim mekanizmasının ne olduğu ve ülkemizdeki işlerliği yıllık faaliyet raporları üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle denetim kavramının kısa bir tanımı yapılmış, sonrasında ise Ombudsmanlık kavramı açıklanmıştır. Ombudsmanın temel özellikleri ve sağladığı yararları yer verildikten sonra kısaca tarihsel gelişimine göz atılmıştır. Ombudsmanlığın Türk kamu yönetimine hangi çalışmalar sonucunda girdiğine, kurumsal yapısına, kurumun görev alanlarına ve görev alanı dışında kalan konulara, kamu başdenetçisi ve kamu denetçilerinin görevlerine ve seçilme şartlarına değinilmiştir. Kamu Denetçiliği Kurumu'nun 2013- 2019 yılları arasında yayınladığı yıllık raporlar, istatistiksel veriler üzerinden sırasıyla incelenmiştir. Daha sonra Kurum tarafından oluşturulan kamuda iyi yönetim ilkelerine yer verilmiş ve bu ilkelerin kamu hizmetlerinin denetiminde uygulanabilirliği değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## 1. OMBUDSMANLIK KAVRAMI

Denetim kavramı yönetimin olduğu tüm kurumlarda kamu ya da özel ayrımı olmaksızın var olmaktadır. Ancak denetimin hangi sektörde yapıldığı amacına ve kapsamına göre farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında yapı ve içerik bakımından zamanla yozlaşmaya yol açan uygulamalara gidilebildiği görülmektedir. Kamu görevlisinin devletin tanıdığı yetki ve kaynakları kendisi ya da yakınları adına çıkar sağlamak için kullanması yolsuzluk olarak adlandırılmaktadır. Kamu görevlilerine, görevlerini yerine getirmeleri için idare tarafından sağlanmış olan yetkiler ve kaynaklar kamunun denetimine tabidir. Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim fonksiyonu kamu güvenini sağlamak için kontrol yetkisinin kullanılması temel prensibi-ne dayanmaktadır. Bu bağlamda denetim; kamu görevlilerinin hesap verebilirliğini sağlamak için kullanılan, yetki ve kaynakların kendilerinden beklendiği şekilde kullanılıp kullanılmadıklarını değerlendirme amacındaki bir mekanizma olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2015: 374- 376).

Denetim, işlerin önceden belirlenen planlara, emirlere ve ilkelere uygun şekilde yürütülüp yürütülmediğini kontrol etmektedir. Bu denetim sayesinde hatalar ortaya çıkabilmekte ve bu hataların düzeltilmesi ve bir daha tekrar edilmesi engellenmeye çalışılmaktadır. Denetim, uygulama alanı olarak geniş bir alana sahiptir. Bir kurumda yapılan planlardan çalışanlara kadar her şey denetlenebilmektedir (Aktaran: Köseoğlu, 2019: 497). Özellikle kamu yönetimi alanında denetim özel bir öneme sahiptir. Tüm ülkenin hissedarı olduğu kamusal kaynakların nereye ve nasıl harcandığı toplum tarafından üzerine düşülmesi gereken konuların başında gelmektedir.

Denetim mekanizmasının başarı sağlayabilmesi ise içerisinde bazı unsurları barındırmasına bağlıdır. Denetimi yerine getirecek mekanizmaların tarafsız ve özerk yapılı olması ve denetimde, önceden belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının hizmet standartları üzerinden değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Denetimin sonuçları açık şekilde kamuoyuna duyurulmalı, denetim yapan ve yapılan açısından topluma güven verilmeli, herhangi bir kayırmacılık yapılmadığını göstermek için şeffaf açıklamalar olmalıdır. Denetimin sonucu,

etkinliğin belirlenmesinde temel kıstastır. Nihayetinde yapılan denetim sonucunda ortaya bir hukuka aykırılık ya da yolsuzluk çıkmış ise, uygulanacak yaptırımın bu hukuka aykırılıktan sağlanmış olan menfaatten fazla olması gerekliliği söz konusudur (Eryılmaz, 2015: 377).

Denetim anlayışı da değişen ve gelişen dünya düzenine uyum sağlamış ve son yıllarda değişmiştir. Geleneksel denetim anlayışı olarak anılan girdi odaklı, süreçlere önem veren, cezalandırmayı temel alan yaklaşım, yerini çıktı odaklı, sonuçlara önem veren, ödüllendirmeye ve yol göstermeye özen gösteren bir anlayışa bırakmıştır. Bu yeni anlayışla birlikte her zaman yapılan hukuksal ve mali denetimin yanına performans denetimi de eklenmiştir. Buna bağlı olarak kamu kurum ve kuruluşları, yönetim sistemlerini performans odaklı hale getirme çalışmalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Son yıllarda kamu yönetiminin denetlenmesi konusunda vatandaşlarda farkındalık artmış, yeni bilgi iletişim teknolojileri sayesinde halk kamu kurumlarının şeffaflığını daha kolay sorgular hale gelmiştir. Bu durum ise toplumun kamu kurumları üzerindeki etkisini artırmıştır. Mevcut gelişmeler, kamu kurumları karşısında vatandaşların haklarının korunmasına daha fazla hizmet eder hale gelmiştir. Bilgi edinme hakkı ve yönetimde açıklık, tüketici haklarının korunması ve arabuluculuk alanlarında yaşanan gelişmeler halka yeni hak arama yolları sağlamıştır. Yeni hak arama yolları vatandaşların haklarını daha çok korumaya ve kamu yönetiminin daha geniş kapsamlı denetimine olanak vermiştir. Günümüzde denetim araçlarının sayıca artması ve yeni şikâyet yollarının oluşturulması kamu kurumlarının ve görevlilerinin yetki ve kaynak kullanımı konusunda hesap verme sorumluluğunu artırdığı görülmektedir. Bu hesap verme sorumluluğu geleneksel denetim yöntemlerinin (siyasal denetim, yargısal denetim, yönetsel denetim vb.) yanı sıra yeni denetim yolları (performans denetimi, ombudsmanlık kurumu, etik denetimi vb.) ile vatandaş lehine güçlendirilmiştir. Bu yeni denetim mekanizmaları vatandaşların yargıya başvurmadan kamu kurumlarıyla aralarında olan uyuşmazlıkları dostane şekilde çözüme ulaştırmalarını sağlarken aynı zamanda mahkemelerin yükünü hafifletmeye de çalışmaktadır (Köseoğlu, 2019: 498-499). Vatandaş ve devlet arasındaki dava sayısı bu yollarla azaltılmaya ve mahkemeye taşınmadan çözülmeye çalışılmaktadır.

Kamu yönetiminin denetlenmesinde ve vatandaşların haklarının korunmasında görece yeni mekanizmaların başında Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık) gelmektedir. Köken olarak vekil, temsilci anlamına gelen 'ombud' ve kişi anlamına gelen 'man' sözcüklerinin birleşmesi ile oluşan İsveççe 'Ombudsman' kelimesi, halkın temsilcisi, yönetim ile halk arasında arabuluculuk görevini üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır (Ünal ve İnaç, 2007: 46). Çok eskiye dayanmakla birlikte halkın şikayetlerini dinleyerek kamu kurumu ya da kamu görevlisi ile vatandaş arasındaki uyuşmazlığı çözmekle görevli hakem niteliği taşıyan kişiler ombudsman adıyla anılmaktaydı (Tayşi, 1997: 109).

Ombudsmanlık, parlamento tarafından oluşturulan ve vatandaşların haklarının korunması için yetki verilmiş kimse anlamını taşımaktadır. Günümüzde birçok ülkede uygulanan ombudsmanlık, anlam bakımından farklılıklar göstermektedir. İspanya'da 'halkın savunucusu', Fransa'da 'cumhuriyet arabulucusu', İngiltere'de 'yönetim için halk komiseri', Kanada'da 'yurttaş koruyucusu', Avusturya'da 'halk avukatı', İtalya'da 'sivil haklar savunucusu' vb. adlarla anılırken Türkiye'de genellikle 'kamu denetçisi' ismiyle anılmaktadır (Okur, 2011: 77). Ülkeler bazında adlandırılmasında farklılıklar olsa da bu kurumların ortak amacı, vatandaşları olabilecek herhangi bir uyuşmazlıkta kamu kurumları karşısında savunmak ve haklarını aramalarına olanak sağlamaktır.

Her ülkenin gereksinimlerine ve hukuksal, siyasal ve kültürel farklılıklarına göre oluşturduğu ombudsmanlık kurumunun üzerinde uzlaşıya varılmış tek bir tanımının yapılması pek olası görünmemektedir. Bu tanımlama belirsizliğine karşın bağımsız ve tarafsız olarak idareyi denetleyen ve bağlayıcı olmayan tavsiye kararları vermek kurumun temel nitelikleri arasındadır. Kurumun temel amacı idarelerle vatandaşlar arasındaki hukuka aykırılıkları saptamak ve o idarelere aykırılıkları bildirmektir. Ortaya çıkarılan bu haksızlığın idare tarafından giderilmemesi durumlarında ise durum parlamentoya iletilmekte ve kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır (Aslan, 2019: 6).

Kurumun özelliklerini ve işleyişini kavramak adına literatürde yer alan bazı ombudsman tanımlamalarına yer vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ombudsmanlık kurumunun Uluslararası Ombudsman Enstitüsü (International Ombudsman Institute) tarafından yapılan tanımına göre ombudsmanlık (<https://www.theioi.org/the-i-o-i>); vatandaşları idarelerce yapılan haksızlıkla-

ra, adaletsizliğe ve kötü yönetime karşı korumak için oluşturulmuş kamu yönetiminin hesap verebilirliğini geliştirme ve kamu yönetimini iyileştirme amacındaki kurumlardır. 1974 yılında Uluslararası Barolar Birliği tarafından yapılan ombudsmanlık tanımı ise (Efe ve Demirci, 2013: 51); anayasa ve yasalara uygun şekilde kurulan, parlamentoya karşı sorumluluğu olan, kamu görevlilerinin işleri başında bulunurken vatandaşlara uyguladıkları haksız eylem ve fiiller hakkında şikayetleri alan, bu şikayetler ışığında soruşturma yapan, varsa yanlışlıkları bulup muhatap kamu kurumlarına tavsiye şeklinde çözümler bildiren, bu sorunları raporlama yetkisine sahip bağımsız dairelerdir.

Ombudsman; tarafsız ve bağımsız olarak idarenin almış olduğu kararları denetleyen, aldığı kararlar bağlayıcı olmayan bir kamu kurumudur. Temel olarak kendisine yapılan şikayetleri ya da tespit edilen olumsuzlukları gidermek için gerçekleştirilen eylem ve işlemlerin hukuka aykırılığını ve yerindeliğini kontrol eden bu kurum, yaptığı incelemeler sonucunda bir haksızlık saptar ise bunu o idareye bildirmekte ve düzeltilmesini istemektedir. Ombudsmanlık, aynı zamanda temel çalışma prensibi vatandaşlara karşı kötü davranışları iyileştirmek ve uyuşmazlıklarda vatandaşın hakkını savunmak olan tavsiye niteliğinde kararlar alan bağımsız devlet kurumudur. Kısaca, hem idarelerin iş ve eylemlerini denetleme yetkisi bulunan hem de bağlayıcı karar alamayan bir kurum olan ombudsmanlık kurumunun, vatandaşlara yönelik zararların ortadan kaldırılması ve haksız fiillerin tanzim edilmesi temel amacıyla çalıştığı ifade edilmektedir (Erhürman, 1998: 87-89).

Bir diğer tanıma göre ombudsmanlık, halkın idareye yönelik şikayetlerini inceleyen, yönetimdeki eksiklikleri ortaya çıkaran, vardığı sonuçları önce idareye çözüm önerileriyle birlikte sunan daha sonra ise parlamentoya ve kamuoyuna bildiren bağımsız bir denetim mekanizmasıdır. Ombudsman, vatandaşı idareye karşı koruyan bir yargıç görevi yaparken, araştırmaları esnasında kamu kurum ve kuruluşlarının ilgili birimlerine rahatça ulaşabilmekte, araştırma kapsamında gerekli olan belgeleri alabilmekte ve kamu görevlilerini sorgulayabilmektedir (Eryılmaz, 2015: 388- 390). Ombudsman genel olarak, idarenin işleyişi konusunda vatandaşların yakınmalarını kabul ederek harekete geçen, incelemeleri sonucunda vardığı sonuçları idarelere düzeltici tavsiyeler şeklinde bildiren ve

oluşturduğu raporlarla parlamentonun yanı sıra kamuoyunu da bilgilendiren kurum olarak tanımlanmaktadır (Sezen, 2001: 72).

Ombudsmanlık, idare tarafından haksızlığa uğradığını düşünen vatandaşların başvurabileceği bir denetim kurumudur. Vatandaşların şikayetleri doğrultusunda bir adaletsizliğin ya da keyfilik olup olmadığını inceleyen kurum, gerekli araştırmaları yaptıktan sonra sonuçlarını şikayetçi vatandaşla ve idare ile paylaşmaktadır. Bu bağlamda ombudsmanın varlığının idarenin haksızlıklardan çekinmesi ve vatandaşların bir haksızlığa uğradıklarında kendilerini dinleyecek ve hatta haklarını arayacak bir mekanizmanın olduğu düşüncesi ile kamu yönetimine olan güveni artırıcı bir etkisi de olduğu ifade edilmektedir (Gişi, 2017: 7).

Ombudsmanlık, vatandaşa hizmet sunan kamu idarelerinin vatandaşlara doğru, aktif ve saygılı hareket ettiği teminatını veren bir kurumdur. Kamu yönetimine göre ise yanlış ya da eksik çalışmaları onarıcı, bunların tekrarlanmaması için önlem alıcı ve çalışmaların doğrularını güçlendirici bir etmendir. Bu bağlamda ombudsmanlık, vatandaşla kamu idareleri arasında gerekli korumayı garanti eden ek bir mekanizma olarak ifade edilmektedir (Pickl, 1986: 37). Ombudsmanın genel olarak kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda reform önerileri sunması da üzerinde durulması gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yetkisi denetim üzerinden tanınmış, bağımsız ve tarafsız olan bu atanmış ya da seçilmiş kişiler; vatandaş ve idare arasındaki sorunların yargıya taşınmadan dostane şekilde çözüme kavuşturulmasında büyük önem taşımaktadır (Fendoğlu, 2016: 16).

Adlandırılmasındaki ve tanımlanmasındaki tüm farklılıklara karşın ombudsmanlık sisteminin bir takım ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu ortak özellikler dört temel başlık şeklinde özetlenebilmektedir. İlki; ombudsmanın devlet erkinden bağımsız bir statüsünün bulunmasıdır. İkincisi ise; ombudsmana gelen şikayetlerin vatandaşlar tarafından şahsen yapılmasıdır. Üçüncü özellik; ombudsmanın, gelen şikayetleri hukuka aykırılık ve kötü yönetim bakımından incelemesi ve varılan sonuca göre idarelere tavsiye niteliğinde çözüm önerileri sunmasıdır. Sonuncusu ise; ombudsmanda ortaya çıkan haksızlığa karşı yaptırım gücünün bulunmamasıdır (Kestane, 2006: 133- 134). Bu bağlamda ombudsmanın temel özellikleri başlığı altında kısa ve öz bir gruplandırma yapılacak



olursa aşağıdaki maddeleri sıralamanın yeterli olacağı ifade edilmektedir (Demirkılınç, 2019: 11):

- *Bağımsızlık ve tarafsızlık,*
- *Kolay ulaşılabilirlik,*
- *Geniş inceleme ve araştırma yetkisi,*
- *Kararlarının bağlayıcı olmamasıdır.*

Demokratik hukuk devleti yapısını desteklemek için vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunmasını garanti altına almak adına geliştirilen ombudsmanlık kurumunun her ülke için sağladığı çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu yararlar ülkeler için belirli oranda farklılık gösterse de özü itibarıyla şu şekilde sıralanabilmektedir (Aydın, 2018: 57-60):

- *Vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunmasına yardımcı olmak,*
- *İdarenin işleyişinin iyileşmesine yardımcı olmak,*
- *İdare ile vatandaş arasındaki sorunların çözümüne yardımcı olmak,*
- *Yargı erkinin yükünün azalmasına yardımcı olmak,*
- *Katılımcı demokrasinin uygulanmasına yardımcı olmak.*

Ombudsmanlık kurumu, ülkeden ülkeye yapısal ve kültürel özelliklere bağlı olarak gereksinimlere göre farklı şekillerde gelişim göstermektedir. Dünya genelinde ulusal, bölgesel ya da yerel olmak üzere çeşitli şekillerde oluşturulan ombudsmanlık kurumları oluşum amaçları doğrultusunda hizmet vermektedir. Belirli bir bölgede yerel yönetimlerin sınırları içerisinde ulusal ombudsmanın görevlerini yerine getiren ve yerel yönetim meclislerince seçilmiş yerel ombudsmanlar, yerel demokrasinin gelişmesi ve vatandaşlara daha etkin bir denetim olanağı sağlaması bakımından önemli görülmektedir. Vatandaşa en yakın hizmet birimleri üzerinden alınacak başvuruların daha hızlı ve etkin şekilde sonuçlandırılacağı temel varsayımına dayanan yerel ombudsmanlık, yerel kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmanın bir aracı olarak değerlendirilmektedir. Vatandaşların temel haklarını korumak ve idarelerin haksız işlemlerine karşı vatandaşların mağdu-

riyetlerini gidermek amacıyla çalışan ombudsmanlığın ulusal anlamda ülkenin her bir köşesine eşit bir şekilde ulaşması ya da farklı bölgelerde yaşayan vatandaşların ulusal ombudsmana aynı düzeyde erişebilmesi bir dezavantaj sayıldığına yerel ombudsmanlık, kurumun temel prensibini ülke geneline yayma konusunda değerlendirilebilir bir husus olarak görülmektedir (Kutlu, Örselli ve Kahraman, 2018).

Ombudsmanlığın dünyada gösterdiği gelişim serüveni, üzerinde durulması gereken bir başka önemli nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Ombudsmanlığın yasal bir mekanizma olarak işlerlik kazandığı ilk ülke İsveç'tir. Kökenleri 18.yüzyıla kadar dayanan kurum 1809 yılında anayasal bir denetleme kurumu olarak İsveç'te yaşama geçtikten sonra yirminci yüzyıldan itibaren dünyada hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. 1920 yılında Finlandiya, 1952 yılında Norveç, 1955 yılında Danimarka, 1959 yılında Almanya, 1967 yılında İngiltere, 1973 yılında Fransa, 1976 yılında Portekiz ve Avusturya, 1981 yılında Hollanda ve İspanya, Avrupa'da ombudsmanlık kurumunu yönetim sistemlerine dahil eden ülkelerdir. Yeni Zelanda (1962), Tanzanya (1966), İsrail (1971), Avusturya (1972), Kanada (1973) ve Jamaika (1978) Avrupa'nın dışında Ombudsmanlığı benimseyen bazı ülkelerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise; New Jersey (1974), New York (1979) ve Florida'da (1980) Ombudsmanlık sistemi kabul edilmiştir (Pickl, 1986: 41). Dalgalar halinde yaşanan bu yayılmanın son dalgası olarak 1994 yılında Romanya'da ve 1997 yılında Rusya Federasyonu'nda, daha sonra Taylan, Güney Kore, Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde; Latin Amerika'da Arjantin ve Guatemala'da Ombudsmanlık sistemi benimsenmiştir. Ombudsmanlık 1995 yılında Afrika'da Botswana'da bir denetim mekanizması olarak kurulmuştur (Demirkılıç, 2019: 9).

## 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU

Ülkemizde denetimin yeni bir mekanizması olarak ombudsmanlık kurumunun oluşturulma çabaları 1970'li yıllara dayanmaktadır. Öncelikle akademik çalışmalarda yerini alan ombudsmanlık daha sonra ulusal plan ve programlarda da yer almaya başlamıştır (Sobacı ve Köseoğlu, 2014: 32). Bu sürece kısaca yer vermek tarihsel süreç içerisinde Türk kamu

yönetimi sisteminde nasıl yer aldığını anlayabilmek açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Kamu Denetçiliği Kurumu ilk kez yasal çalışma olarak 1982 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi tarafından Gerekçeli Anayasa Önerisi ile gündeme getirilmiş, kurumun işleyiş ve yapısı düzenlenmiştir (SBF, 1982: 137'den Aktaran Sevinç, 2015: 109). 1991 yılında yayınlanan Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu (KAYA) ile denetim sisteminin eksikleri ele alınmış ve bir kamu denetçisinin sorunları çözebileceğinin altı çizilmiştir. Devam eden süreçte Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996-2000) kamu hizmetlerinin etkinliğini artırıcı bir mekanizma olarak bağımsız bir denetim sistemine duyulan gereksinim belirtilmiştir. Daha sonra Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (2001-2005) sağlam bir alt yapı çalışması sonucunda Kamu Denetçiliği Kurumu'nun kurulması öngörülmüştür. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (2007-2013) ise kamu denetçiliği tarihçesi, görevleri ve yetki alanları bağlamında derinlemesine incelenmiştir (Sevinç, 2015: 110). Devam eden süreçte Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) ve Onbirinci Kalkınma Planı'nda (2019-2023) birebir kuruma yönelik uygulamalar yer almamış olsa da 'İyi Yönetişim' başlığı altındaki birçok maddede Kamu Denetçiliği Kurumu'nun bizzat var oluş amaçlarının altı çizilmiştir. Örneğin farklı demokratik katılım yollarının geliştirilmesi ile vatandaşın idare üzerindeki denetiminin artırılması ve vatandaşların şikayetlerini karar alıcılara iletebilmesi için kurulan aracı yeni mekanizmalar derken kurumun varlığına atıfta bulunulmuştur (On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), 2019: 193-195). 13 Ekim 2006 tarihinde 5548 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nun Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilmesiyle ilk defa yasal bir dayanağa kavuşan çabalar, Anayasa Mahkemesi'nin iptal kararı nedeniyle kurumun yasal bir nitelik kazanması için 2010 yılında yapılan anayasa değişikliğini beklemek zorunda kalmıştır. 1982 Anayasası'nın 74. maddesine eklenen 'kamu denetçisine başvurma hakkı' düzenlemesiyle 14 Haziran 2012 tarihinde 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu kabul edilerek yürürlüğe girmiş ve 2013 yılı itibariyle başvurular alınmaya başlanmıştır (Köseoğlu, 2019: 504). Sonuç olarak Türk siyasal yaşamındaki durumlar nedeniyle Kamu Denetçiliği Kurumu'nun Türk yönetim sistemine dahil olmasının bir hayli geciktiği de belirtilmesi gereken bir husus olarak ifade edilebilir.

Ombudsmanlık kurumunun görev alanı 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nun 5. maddesi ile ayrıntılı şekilde tanımlanmıştır: 'Kurum, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla görevlidir.' Aynı maddede kurumun görevi dışında kalan işlemler ise a) Yasama yetkisinin kullanılmasına ilişkin işlemler, b) Yargı yetkisinin kullanılmasına ilişkin kararlar, c) Türk Silahlı Kuvvetleri'nin sırf askerî nitelikteki faaliyetleri olarak belirlenmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 2012: m. 5).

Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı, vatandaş şikâyetleri üzerine harekete geçen, bağımsız denetleme mekanizması olarak Kamu Denetçiliği Kurumu; Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Başdenetçilik, bir Kamu başdenetçisi ve beş kamu denetçisinden oluşurken diğer bölüm ise Genel Sekreterin ve diğer idari personellerin, uzman ve uzman yardımcılarının idari ve mali işleri yürüttüğü sekretaryaya bölümüdür. Başdenetçi TBMM Genel Kurulu'nca, denetçiler ise TBMM Dilekçe Komisyonu ve İnsan Hakları İnceleme Komisyonu üyelerinin oluşturduğu Karma Komisyon tarafından seçilmektedir. Her ikisinin de görev süreleri dört yıldır ve bir dönem daha seçilme hakları bulunmaktadır (Köseoğlu, 2019: 504).

6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun 7. maddesinde Başdenetçinin görevleri şu şekilde sıralanmıştır (Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 2012: m. 7):

- a) Kuruma gelen şikâyetleri incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmak,
- b) Bu Kanunun uygulanmasına ilişkin yönetmelikleri hazırlamak,
- c) Yıllık raporu hazırlamak,
- ç) Yıllık raporu beklemeksizin gerek gördüğü konularda özel rapor hazırlamak,
- d) Raporları kamuoyuna duyurmak,
- e) Yokluğunda kendisine vekâlet edecek denetçiyi belirlemek,

f) *Birisi kadın ve çocuk hakları alanında görevlendirilmek üzere, denetçiler arasındaki iş bölümünü düzenlemek,*

g) *Genel Sekreteri ve diğer personeli atamak,*

ğ) *Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak'*

Denetçilerin görevleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) *Bu Kanunda verilen görevlerin yapılmasında Başdenetçiye yardımcı olmak.*

b) *Başdenetçi tarafından verilen görevleri yapmak.'*

Bu görevleri yerine getirmekle yükümlü olan Başdenetçi ve denetçiler, görevleri başında tamamen bağımsızdırlar. Aynı zamanda tarafsızlıklarını korumakla da sorumlu olan denetçiler görevleri ile ilgili hiçbir otoriteden ya da kişiden emir almazlar (Köseoğlu, 2019: 504). Kamu denetçileri, görevleri doğrultusunda hareket ederek bir şikayet için inceleme ve araştırmalarını yaptıktan sonra sonuca göre ilgili idareye sorunu çözmeye yönelik tavsiyeler sunmaktadır. Ancak idare bu önerileri kabul edip etmemek konusunda serbesttir. Diğer bir anlatımla alınan kararların daha doğrusu tavsiyelerin bağlayıcılığı ya da yaptırımını bulunmamaktadır (Eryılmaz, 2015: 392).

Vatandaşların hizmet taleplerindeki değişim ve hizmet sunumunda ortaya çıkan çeşitlilik, hükümet sistemlerini geliştirirken hesap verebilirlik ve denetim odaklı yönetsel reformları da gerekli kılmıştır. Bu bağlamda Kamu Denetçiliği Kurumu devlet ve halk ilişkilerini düzenlemede erişilebilirliği, tarafsızlığı ve bağımsızlığı ile etkin bir araç olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de artan bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ve e-devlet sistemi ile vatandaşların kamu yönetimini daha etkin şekilde denetler duruma geldikleri ifade edilmektedir (Kutlu, Örselli ve Kahraman, 2019: 142). Bu bağlamda Kamu Denetçiliği Kurumu'nun tüm bu denetim mekanizmasının uygulayıcısı olan Başdenetçi ve kamu denetçilerine büyük sorumluluklar düştüğü düşünülmektedir.

Alternatif hak arama yollarından birisi olan Kamu Denetçiliği Kurumu'nda yer alabilmek için belirli şartlar aranmaktadır. 6328 sayılı Kamu Denetçiliği

Kurumu Kanunu'nda Başdenetçi ve kamu denetçisi seçilebilmek için aranan şartlar 10. maddede açıklanmıştır (Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 2012: m.10):

a. Türk vatandaşı olmak,

b. Seçimin yapıldığı tarihte baş denetçi için elli, denetçi için kırk yaşını doldurmuş olmak,

c. Tercihen hukuk, siyasi bilgiler, iktisadi ve idari bilimler, iktisat ve işletme fakültelerinden olmak üzere dört yıllık eğitim veren fakültelerden ya da bunlara denkliği kabul edilmiş yurt içi ya da yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmak,

ç. Kamu kurum ve kuruluşlarında, uluslararası kuruluşlarda, sivil toplum kuruluşlarında ya da kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında ya da özel sektörde toplamda en az on yıl çalışmış olmak,

d. Kamu haklarından yasaklı olmamak,

e. Başvuru sırasında herhangi bir siyasi partiye üye olmamak,

f. 26.09.2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 53'üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile kasten işlenen bir suçtan dolayı hapis cezasına ya da affa uğramış olsa veya hükmün açıklanmasının geri bırakılması kararı verilmiş olsa bile Türk Ceza Kanunu'nun ikinci kitabının birinci kısmının bir ve ikinci bölümündeki suçlar, devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, millî savunmaya karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk suçları ile yabancı devletlerle olan ilişkilere karşı suçlardan veya zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama ya da kaçakçılık suçlarından mahkûm olmamak.'

Kamu Denetçiliği Kurumu hem gerçek kişiler adına hem de tüzel kişiler adına başvuruları kabul etmektedir. Ancak buradaki belirleyici unsur idari başvuru yollarının denenmiş ve tüketilmiş olmasıdır. İdari başvuru yolları kullanılmadan yapılan başvurular istisnai birkaç durum dışında kurum tarafından

kabul görmeyecektir. Kuruma şikâyetler valiliklerden ya da kaymakamlıklardan da iletebilmektedir. Kuruma yapılan başvurular ücretsizdir. Türkçe kullanılarak başvuru yapanın tüm bilgilerinin (adı, soyadı, T.C kimlik numarası, adresi vb.) yer aldığı bir dilekçe ile elden başvuru yapılabileceği gibi elektronik başvuru olanağı da bulunmaktadır. Yapılan şikâyet başvurularının incelenmesi için şikâyetin belirli bir konuyu kapsıyor olması, yargıya taşınmamış olması ve daha önce sonuçlandırılmış bir şikâyet olmaması gerekmekte (Sevinç, 2015: 113) ve başvurular, başvuru tarihinden itibaren altı ay içerisinde sonuçlandırılmaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu'nun her yıl sonunda oluşturduğu faaliyet raporu TBMM Genel Kurulu'nda görüşülüp Resmi Gazete'de yayımlanmaktadır (Köseoğlu, 2019: 505).

Kamu Denetçiliği Kurumu yapılan şikâyet başvurularını çeşitli şekillerde karara bağlamaktadır. Başvuru sonucunda kurum tarafından verilen kararlar; incelenemezlik kararı, gönderme kararı, başvurunun geçersiz sayılması kararı, karar verilmesine yer olmadığına dair karar, dostane çözüm kararı, ret kararı, tavsiye kararı ve kısmen ret kısmen tavsiye kararları şeklindedir. Şikâyetin kanunca belirlenmiş zorunlu durumları barındırmaması durumunda incelenemezlik kararı; idari başvuru yolları tüketilmeden yapılan başvurularda geri gönderme kararı; başvuru belirtilen yöntemlere uygun yapılmamışsa başvurunun geçersiz sayılması kararı; şikâyetin ya da şikâyetçinin ortadan kalkması (gerçek kişilerde ölüm-vazgeçme, tüzel kişiliklerde kişiliğin son bulması) durumunda karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar; şikâyetin çözülmesi ya da ilgili idare tarafından isteğin gerçekleştirilmesi durumlarında dostane çözüm kararı; incelemeler sonucunda şikâyetin yerinde olması durumunda idareye tavsiye kararı; şikâyette beyan edilen durumların birazının geçerli birazının geçersiz olduğu durumlarda kısmi tavsiye kısmi ret kararı ve son olarak da şikâyete konu olan iddiaların tamamıyla geçersiz olduğu durumlarda ise ret kararı verilebilmektedir (Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130328M1-1.htm>).

### 3. KURUMSAL FAALİYETLERİN RAPORLAR BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ (2013- 2019)

Türkiye’de 2013 yılı itibariyle şikâyet başvurularını kabul etmeye başlayan Kamu Denetçiliği Kurumu, henüz yedi yıllık bir hizmet geçmişine sahiptir. Kurum, faaliyetlerini her yıl düzenlemiş olduğu yıllık raporlarla kamuoyuyla paylaşmaktadır. Bu yıllık raporlarda Kurum’un tanıtımı yapıldığı gibi yapısı ve işlevleri hakkında da bilgiler verilmektedir. Bununla birlikte karara bağlanan şikâyet başvuruları örnekleri Kurum’un hizmet alanının anlaşılması ve tanınırlığının artması için raporlarda yer almaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu’nun başvuruları hangi usul ve yöntemlerle kabul ettiğine, yıllar bazında yapılan istatistiklere, başvuruların nasıl sonuçlandırıldığına, örnek teşkil edecek kararlara ve bu kararlarla muhatap alınan idarelerin tutumlarına bu yıllık raporlar incelendiğinde ulaşılabilmektedir. Zaman geçtikçe yıllık raporlarda hak arama kültürünün yaygınlaştırılması için paydaş ilişkilerine olduğu gibi Kurum’un gelecek yıla dair hedeflerine ve beklentilerine de yer vermeye başlanmıştır. Mevcut yıllık raporların analizi için bu raporlarda yer alan başvuruların sayısına, başvuru yöntemlerinin kullanım oranına, şikâyet konularına, şikâyet edilen idarelere, şikâyetlerin sonuçlandırıldığı kararların oranlarına ve başvuruların yıllar bazında artış oranına bakmanın Kurum’un etkinliğini değerlendirmek açısından verimli olacağı düşünülmektedir.

2013 yılı sonu itibariyle Kamu Denetçiliği Kurumu’na yapılan başvuru sayısı 7638 adettir. Bu başvuruların önemli bir kısmı (%57) internet sitesi üzerinden e-başvuru yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Geri kalan başvuruların % 28’i posta, % 7.5’i e-posta, % 4.8’i elden ve % 2.8’i ise faks yoluyla gerçekleştirilmiştir. Kurum’a yapılan başvuruların içeriğine bakıldığında ise; % 27 ile kamu personel rejimi, % 15.8 ile eğitim-öğretim-gençlik ve spor, % 11.6 ile çalışma ve sosyal güvenlik konuları listenin başında yer alırken kadın ve çocuk hakları % 0.4, gıda tarım hayvancılık % 0.4 ve ailenin korunması % 0.2 ile listenin sonlarında yer almıştır. Kuruma şikayet edilen idarelerin listesi incelendiğinde % 12.5 ile Milli Eğitim Bakanlığı, % 11.1 ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve % 5.7 ile üniversiteler şeklinde sıralanmaktadır. Kurum’a yapılan 7638 adet başvurunun 6097 adedi aynı yıl içerisinde karara bağlanmıştır. Şikayetlere karşılık



verilen kararlar % 37 ile gönderme kararı, % 35 ile incelenemezlik kararı, % 6 ile başvurunun geçersiz sayılması şeklinde oranlanırken % 0.2 ile kısmen tavsiye kısmen ret kararı listenin sonunda yer almıştır. 2013 yılını kapsayan yıllık raporda aynı zamanda uzlaşma yoluyla çözümlenen şikâyet örneklerine, tavsiye ve ret kararı verilen başvuru örneklerine ve bu bilgiler ışığında yapılan tespitlere ve kamu yönetiminin eksiklikleri ve kurum mevzuatına ilişkin çözüm önerilerine de yer verilmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2013 Yıllık Raporu).

2014 yılında ilk hizmet yılından farklı olarak Kurum, yerel yönetimlere ait başvuruları da kabul etmeye başlamıştır. Yıl içerisinde Kurum'a % 52.8'i e-başvuru, % 31.48'i posta, % 11.79'u elden, % 2.36'sı faks ve % 1.56'sı e-posta ile toplamda 5639 adet başvuru yapılmıştır. Yapılan başvuruların konulara göre dağılımında kamu personel rejimi (% 23.92) ve eğitim, öğretim, gençlik ve spor (% 18.73) bir önceki yılda olduğu gibi liste başında yer alırken onları % 7.80 ile ekonomi, maliye, vergi başlıkları takip etmiştir. İdareler bazında şikâyet dağılımında ise yeni kabul edilmesine karşın yerel yönetimler ve yerel yönetimlere ait şirketler en çok şikâyet edilen kurumlar olmuştur. 2013 yılında karara bağlanmadığı için devreden 1528 başvuru ile birlikte 2014 yılındaki toplam 7167 adet şikâyet başvurusunun 6348 adedi yıl içerisinde karara bağlanırken (% 36.59 gönderme kararı, % 33.82 incelenemezlik kararı, % 12.70 karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar, % 10.13 birleştirme kararı, % 2.36 ret kararı, % 1.47 tavsiye kararı, % 1.26 başvurunun geçersiz sayılması, % 1.26 mahalli idarelere ilişkin başvurular, % 0.41 kısmen tavsiye kısmen ret kararı) 819 adet başvuru incelenmek üzere 2015 yılına devredilmiştir. 2013 yılından farklı olarak 2014 yılında başvurular tematik başlıklar (insan hakları, çocuk hakları, kadın hakları vb.) altında değerlendirilmeye başlanmıştır. Ayrıca 2014 yıllık raporunda şikâyet edilen idarelerin Kamu Denetçiliği Kurumu'nun vermiş olduğu kararlara karşı yaklaşımlarına, inceleme-araştırma süreçlerine, tavsiye kararlarına ve kurumla işbirliği yapılma örneklerine de yer verilmiştir. İlk hizmet yılı raporunda yer almayan bir diğer husus Kurum'un ülkemize kattığı katma değere yer verilmiştir. Daha açık bir ifade ile Kurum'un sahip olduğu yetkiler bağlamında insan haklarının korunması ve geliştirilmesindeki yeri ve önemi belirtilmiştir. Devamında ise Kurum'un tespit ve tavsiye ettiği mevzuat değişiklikleri bazında insan hakları kültürünün geliştirilmesi için Dünyadaki örneklerden yola çıkılarak öneriler sıralanmıştır (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2014 Yıllık Raporu).

2015 yılında kuruma yapılan başvuru sayısı % 7.38 oranında artarak 6055 adet olmuştur. Bu artışın nedeni kuruma yönelik farkındalığın artırılması çalışmalarını olarak görülmektedir. Başvuruların % 58.05'i e-başvuru, % 29.33'ü posta, % 9.48 elden ve % 1.55'i faks yoluyla yapılmıştır. Şikâyete konu olan alanlar 2014 yılı ile benzerlik gösterirken en çok şikâyet edilen idareler listesinde Devlet Personel Başkanlığı % 11.31 ile başı çekerken yerel yönetimler ise % 8.36 ile onu takip etmektedir. 2014 yılından devreden 819 adet başvuru ile birlikte 2015 yılında toplam 6874 adet şikâyet başvurusu incelenmek üzere işleme alınmış ve 5897 adedi Kurum tarafından karara bağlanırken 977 adet başvuru 2016 yılında incelenmeye devam edilmek üzere bir sonraki döneme devredilmiştir. Kurum, başvuruların % 37.39'una gönderme kararı, % 29.83'üne incelenemezlik kararı, % 17.38'ine birleştirme kararı, % 11.45'ine karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar, % 1.85'ine ret kararı, % 0.95'ine tavsiye kararı, % 0.71'ine başvurunun geçersiz sayılması kararı, % 0.44'üne ise kısmen tavsiye kısmen ret kararı vermiştir. 2014 yılında olduğu gibi başvurular tematik başlıklar halinde değerlendirilmiştir. Kurumun uzlaşma yolu ile çözdüğü dosya sayısının 2013 yılında 47, 2014 yılında 46 iken 2015 yılında 161'e yükseldiği belirtilmiştir. Ayrıca devamında çeşitli alanlardaki şikâyet örneklerine de yer verilmiştir. 2015 yıllık raporunda kurum tarafından verilen tavsiye niteliğindeki kararlara uymak konusunda idarelerin serbest olduğunun ve verilen bu tavsiye kararlarının takibini sağlamak için TBMM bünyesinde kurumla işbirliği yapacak bir mekanizmaya olan gereksinimin altı çizilmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2015 Yıllık Raporu).

2016 yılında Kamu Denetçiliği Kurumu'na 5519 adet başvuru yapılmıştır. Başvuruların yapılışı % 65.79'u e-başvuru, % 20.24'ü posta, % 10.60'ı elden, % 1.94'ü e-posta, % 1.43'ü ise faks şeklindedir. Kuruma yapılan başvurulardan önceki yıllarda da olduğu gibi ilk sırayı % 31.87 ile kamu personel rejimine yönelik şikâyetler alırken bunu % 12.12 ile eğitim, öğretim, gençlik ve spor, % 10.07 ile çalışma ve sosyal güvenlik takip etmektedir. 2016 yılı içerisinde 2015 yılından farklı olarak şikâyet edilen kurumların başında yerel yönetimler gelmiş, Devlet Personel Başkanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı da onu izlemiştir. Devreden 977 adet başvuru ile birlikte 6496 adet başvuru değerlendirilmiştir. Kurum, bu başvuruların 4819'un % 41'ine gönderme kararı, % 35.75'ini incelenemezlik kararı, % 8.88'ini karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar,

% 7.35'ini birleştirme kararı, % 3.96'sını ret kararı, % 1.29'unu tavsiye kararı, % 1.10'unu geçersiz sayılması kararı, % 0.66'sını da kısmen tavsiye kısmen ret kararı şeklinde karara bağlamıştır. Kurum, 1677 adet başvuruyu ise 2017 yılına devretmiştir. Raporda kamu yönetiminde hakkaniyet anlayışının yerleşmesinde kurumun ülkeye katma değer sağladığından da bahsedilmiştir. Uzlaşma ile çözüme ulaşılan dosya sayısı bir önceki yıla göre azalarak 80 adet olmuştur ancak burada 2016 yılı içerisinde yaşanan OHAL uygulamaları nedeniyle birçok başvuru yapılmasının da etkisi bulunmaktadır. Raporda yıl içerisinde incelenen şikâyet örnekleri sunulmuş ve Kamu Denetçiliği Kurumu'nun kararlarının idareler tarafından uygulanma oranının 2013 yılında yaklaşık %20'lerde iken 2016 yılında %42'lere yükselmesi, Kurum'un verdiği kararların etkinliğinin arttığı yönünde değerlendirilmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2016 Yıllık Raporu).

Etkin Farkındalık Yılı olarak ilan edilen 2017 yılında Kurum'a yapılan başvurular 2016 yılına göre % 210 artarak 17131 adet olmuştur. Şikâyet başvurularının % 77.71'i e-başvuru, % 12.79'u posta, % 7.37'si elden, % 1.35'i e-posta ve % 0.78'i faks şeklindedir. 2016 yılından farklı olarak eğitim, öğretim, gençlik ve spor bağlamında Mili Eğitim Bakanlığı hakkında çok fazla (2665) şikâyet başvurusunun olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise Lisans Yerleştirme Sınavı, Yükseköğretime Geçiş Sınavı, Açık Öğretim Fakültesi, Uzaktan Öğretim vb. sınavlarda hak ihlallerinin olduğu konusundaki yaygın kanı olarak düşünülmektedir. 2016 yılından gelen 1676 adet başvuru ile birlikte kurum 2017 yılında toplam 18808 adet başvuruyu işleme almış ve bunların 14746'sı karara bağlanmıştır. Verilen kararların karar türleri arasındaki paylaşımı ise; % 31.39 gönderme kararı, % 29.71 incelenemezlik kararı, % 10.68 dostane çözüm kararı (2017 yılında yapılan değişiklik sonucu yürürlüğe girmiş yeni bir karar türü), % 3.18 karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar, % 2.39 ret kararı, % 1.66 tavsiye kararı, % 1.20 kısmen tavsiye kısmen ret kararı, % 0.38 başvurunun geçersiz sayılması şeklinde olmuştur. Kurumun 2017 yılına ait yıllık raporunda hak arama hürriyeti ve güçlendirmesine özel bir önem verildiği belirtilmiş ve adalete kolay erişim ile dostane yöntem çözümlerinin etkinliğinden bahsedilmiştir. Ayrıca bu raporda diğerlerinden farklı olarak paydaş ilişkileri vatandaş, sivil toplum kuruluşları ve Türkiye Büyük Millet Meclisi şeklinde ayrı başlıklarla sunulmuştur. Yine 2017 yıllık raporunda ilk defa gelecek yıla ait hedefler ve beklentiler ayrıntılı şekilde sıralanmıştır. 2018 yılında özel raporların

hazırlanması, kararların etkin takibi, uluslararası bir ombudsmanlık sempozyumunun düzenlenmesi, sivil toplum kuruluşları ile çalıştaylar, üniversitelerde konferanslar, bölge toplantıları, kurum tanıtımları, kamuda iyi yönetim rehberi hazırlanması, kurumsallaşmanın güçlendirilmesi vb. hedefler belirlenmiştir. Raporunda göze çarpan temel beklenti ise, insan hakları kültürünün yerleşmesi adına Kurum'a resen inceleme hakkının tanınması gerekliliğidir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2017 Yıllık Raporu).

2018 yılında Kamu Denetçiliği Kurumu'na 2017 yılına oranla % 2.65'lik bir artışla 17585 adet başvuru yapılmıştır. Önceki yıllarda olduğu gibi başvuruların büyük çoğunluğu (% 76.71) e-başvuru yoluyla, % 14.51'i posta ile, % 6.12'si elden, % 2.19'u e-posta ile, % 0.47'si ise faksla yapılmıştır. 2017 yılı ile karşılaştırıldığında en fazla başvuru yapılan ilk altı konunun oranlarındaki küçük değişimlere karşın aynı kaldığı görülmektedir. Bazı alanlardaki başvurular da % 100'ün üstünde artış olmuştur. Bu başlıklar ise çocuk hakları (% 220.82), çalışma ve sosyal güvenlik (% 121.20) ve nüfus, vatandaşlık, mülteci ve sığınmacı hakları (% 110.10)'dır. 2018 yılında idareler bazında en fazla başvuru % 10.53'lük oranla yerel yönetimlere yönelik gerçekleşirken, bunu % 10.02 ile Milli Eğitim Bakanlığı, % 9.86 ile üniversite ve fakülteler takip etmiştir. 2018 yılında alınan 17585 adet başvuru ve 2017 yılından devreden 4062 adet başvuru olmak üzere toplam 21647 adet şikayet başvurusu işleme alınmıştır. Bunlar da % 41.85 incelenemezlik kararı, % 30.90 gönderme kararı, % 12.30 dostane çözüm kararı, % 4.35 tavsiye kararı, % 4.25 ret kararı, % 2.78 karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar, % 1.73 kısmen tavsiye kısmen ret kararı, % 1.20 başvurunun geçersiz sayılması olarak sonuçlandırılmıştır. Sonuca ulaştırılan dosya sayısı 2018 yılında bir önceki yıla göre % 19.46 oranında artmıştır. Raporunda 6 yılda tavsiye kararlarına uyma oranlarının sırasıyla 2013 yılında % 20, 2014 yılında % 39, 2015 yılında %37, 2016 yılında %42, 2017 yılında %65 ve 2018 yılında ise %70 oranında arttığı ve Kurum'un sorun çözme konusundaki başarısının % 83.88 olduğu belirtilmiştir. 2018 yıllık raporunda da hak arama kültürünün yaygınlaşması hususu üzerinde ayrıca durulmuştur. Ayrıca raporun sonunda hedeflerin ve beklentilerin yanı sıra yapılan faaliyetlerin sonuçları da analiz edilmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2018 Yıllık Raporu).

Son olarak 2019 yılında Kurum'a yapılan 20968 adet başvuru ile 2016 yılından beri süregelen başvuru sayısındaki artış % 19.24'lük bir oranla devam etmiştir. Bu raporda öteki raporlardan farklı olarak ilk defa başvuruların yaş grubuna göre dağılımı belirlenmiştir. Buna göre en çok başvuru % 27.05 ile 25-34 yaş grubu tarafından yapılmışken en az başvuru ise % 0.20 ile 85 yaş ve üzerinden gelmiştir. İlk kez yapılan bir başka istatistik de başvuruların % 97.93'ünün gerçek kişi, % 2.07'sinin ise tüzel kişiler tarafından yapılmış olmasıdır. Başvuruların % 74.02'si e-başvuru, % 15.92'si posta, % 8.29'u elden, % 1.38'si e-posta, % 0.39'u faks şeklinde gerçekleşmiştir. En fazla başvuru % 24.66 ile geçmiş dönemlerde de olduğu gibi kamu personel rejimi alanında, % 15.50 ile adalet, milli savunma ve güvenlik alanları ve % 11.28 ile çalışma ve sosyal güvenlik alanında yapılmıştır. 2018 yılında olduğu gibi bu yıl da en fazla şikâyet idare bazında yerel yönetimlere (% 10.86) yönelik olmuştur. 2018 yılından devreden 4032 adet başvuru ile birlikte Kurum'un yıl içerisinde işleme koyduğu toplam başvuru 25000 adettir. Başvuruların 21.170 adedi (% 84.68'i) sonuçlandırılmış, 3.830 adet başvurunun incelenmesine devam edilmektedir. Verilen kararların dağılımı ise % 41.43'ü gönderme kararı, % 35.65'i incelenemezlik kararı, % 8.21'i dostane çözüm kararı, % 4.56'sı ret kararı, % 4.39'u tavsiye kararı, % 2.22'si karar verilmesine yer olmadığına ilişkin karar, % 2.09'u kısmen tavsiye kısmen ret kararı, % 0.81'i başvurunun geçersiz sayılması şeklindedir. Sonuçlandırılan dosya sayısı 2018 yılına göre %20,18'lik bir artış göstermiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu). 2019 yıllık raporunun yayınlanan son rapor olması ve iyi yönetim ilkeleri rehberini ayrıca ele alıyor olması; Kamu Denetçiliği Kurumu'nun Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde etkin ve verimli yönetim bağlamında diğer kamu kurumlarına yol gösterme amacıyla olduğu-nun açık bir göstergesi olarak düşünülmektedir.

Kamu Denetçiliği Kurumu'nun faaliyet gösterdiği 7 yıla ait yıllık raporlar genel olarak değerlendirildiğinde Kurum'un en çok şikâyet aldığı konuların başında kamu personel rejiminin geldiği görülmektedir. Bu durum vatandaşların devlet memuru olarak atanması, nakil işlemleri, görevlendirme ve yer değiştirme, mali ve sosyal yardımlar, izin ve diğer hakların kullanımı, verilen disiplin cezaları, ilerleme ve yükselme ile kadro pozisyonları vb. birçok konuda kamu idareleri tarafından hukuka aykırılık iddiası ile karşılaştıklarının göstergesidir. Yayınlanan son yıllık raporda bu şikâyet örneklerine ve

Kurum'un bu şikâyetler sonucunda verdiği kararlara genişçe yer verilmiştir. Kurum, vatandaşların devlet memurluğu ile elde ettiği hakları savunmak için yapılan başvurular bağlamında ilgili kamu kurumlarında araştırmalar yapıp bilgi toplaması ve çoğunlukla dostane çözüm yoluyla şikâyetçinin mağduriyetini herhangi bir yargı mercii devreye girmeden gidermiştir. Bazı başvurularda ise yine şikâyetçinin haklılığı gözler önüne serilerek kurumlara sorunu çözme konusunda tavsiye kararları iletilmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 368-389).

Değnilmesi gerekir ki, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi bakımından yaşamsal bir öneme sahip olan kamu personel yönetiminin işlevselliği, sadece çalışanlar bağlamında değil kamu politikaları, mali kaynaklar ve örgütün diğer tüm unsurları ile birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. 1980'li yıllarla birlikte kamu yönetiminde yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler personel yönetimini de etkisi altına almış ve yeni düzenlemelere gereksinimi artırdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda mevcut geleneksel kamu personel modelinin katı, hiyerarşik, yukarıdan aşağıya doğru yapılanma vb. özellikleri bir kenara bırakılarak katılıma, hesap verebilirliğe ve performansa dayalı yeni bir modele işlerlik kazandırılmaya çalışılmaktadır (Eroğlu, 2019: 440-441). Ülkemizde, kamu personel sisteminin yerleşik ve köklü bir düzene sahip olmamasının temelinde, kronikleşmiş temel sorunların varlığının büyük etkisi olduğu yönünde genel bir kanı bulunmaktadır. Bu sorun alanlarının personel sisteminin temelini oluşturan prensiplerin diğer bir anlatımla liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkelerinin tam anlamıyla işlerlik kazanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Mevcut personel sisteminde; kamu görevlilerinin verimsizliği, liyakat ilkesinin erozyona uğraması, sınıflandırma ve statü konusunda yaşanan kargaşa ve adalete olan inancın zedelenmesine bağlı olarak ortaya çıkan yolsuzluklar temel sorun alanları olarak değerlendirilmektedir (Yılmazöz, 2009: 299-300). Türk kamu personel sistemini düzenleyen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, yürürlüğe girdiğinden beri büyük oranda değişime uğramasına karşın hâlâ bünyesinde çelişkiler barındırmakta, amaçlanan personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş tam anlamıyla sağlanamadığından eleştirilerin odağında yer almaktadır. Bu bağlamda yaşanan küresel değişimlerin etkisi ile özellikle 2000'li yıllarla birlikte Devlet Memurları Kanunu'nda büyük değişiklikler yapılmış, yapılan değişiklikler Kanun'un bütünlü-

ğünü bozmuş ve Kanun'un sorunlara çözüm bulma niteliği yerine kamu personel sisteminin önündeki en temel sorun halini almasına yol açmıştır (Yıldız, 2019: 419-420).

Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumu'na yapılan şikâyet başvurularının büyük kısmını oluşturan kamu personel rejiminin iyileştirilmesi ve sorun çıkaran bir unsur olmak yerine sorunları çözen bir nitelik kazanması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kamu personel sistemi öncelikli olarak zihinsel temelde değişime uğramalı, alanı araştırarak uzman sayısı ve yapılan çalışmaların nitelikleri artırılmalı, kurumsal olarak oluşturulacak olan merkezi bir personel biriminin amaç ve kapsamı açıklığa kavuşturulmalı, insan kaynakları yönetimine geçiş için adımlar atılmalı, ideolojik bakış açısı yerine temel olarak liyakat ile hareket edilmeli, bürokrasi ve siyaset arasındaki denge korunmalı ve yeni yönetim sistemi olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne uygun olarak insan kaynakları fonksiyonları yeni bir mekanizma ile örgütlenmelidir (Acar, 2019: 141-142). Bu yeni mekanizmayı örgütlemek amacıyla öncelikle mevcut sistemde bulunan ancak işlevselliğini yitirdiği düşünülen kamu personel yönetiminden sorumlu bazı temel kurumlar kapatılmıştır. Kamu personel sisteminin koordinasyonunu sağlayan Devlet Personel Başkanlığı kapatılarak görevlerinin bir kısmı diğer kamu kurumlarına aktarılmış bir kısmı ise açıkta kalmıştır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü de kamu personel sistemini geliştirme ve kamu görevlilerini eğitime vb. özel amaçlarla çalışan bir kurum olmasına karşın yeni sistemle birlikte kapatılan bir diğer kurumdur ve hâlâ görevleri başka bir kuruma nakledilmiş değildir. Kamuda istihdam edilecek olan kamu görevlilerinin kadro tahsisinden sorumlu olan Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü de kapatılmış; görevleri ise Hazine ve Maliye Bakanlığı, Cumhurbaşkanlığı ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı arasında paylaşılmıştır. Kapatılan bir diğer kurum ise personel sisteminin örgütsel yapısını düzenleyen ve yatırım projelerine kaynak sağlayan Kalkınma Bakanlığı olmuştur. Yapılan bu düzenlemeler kamu personel sisteminin belirli bir zamanda oluşturulmuş kurumsal yapılarının dağıtılmasına, bazı görevlerin birden çok kuruma aktarılmasına bazılarının ise açıkta kalmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Albayrak, 2020: 1544). Verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere Türk kamu personel sisteminin yeni hükümet sistemine uyum sağlaması ve kapatılan kurumların ye-

rine oluşturulacak olan yeni kurumların bir an önce işlerlik kazanması yaşamsal önem taşıdığı düşünülmektedir.

Burada, ‘*Türkiye’de Nasıl Bir Kamu Personel Yönetimi*’ sorusuna cevap arayan Sayan’ın (2016) önerilerine yer vermek konunun anlaşılması bakımından yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Yazara göre, öncelikle kamu personel sisteminde yapılacak olan düzenlemelerin tümü Kanun Hükmünde Kararnamele şeklinde düzenleme yerine mecliste tartışılan ve onaylanan kanunlarla yapılmalıdır. Alanda daha fazla mevzuat kargaşasının yaşanmaması için toplu sözleşme hükümleri hukuksal olarak yeniden düzenlenmelidir. Kamu personel sisteminin tüm alanlarında liyakat ilkesinin uygulanma güvencesi sağlanmalıdır. Personel sistemi siyasal çıkar kaygısı ile değil gereksinime yönelik ve uzun süreli planlanmalıdır. Memurlar ve taşeron personel arasında kamu hizmet sunumu bakımından ayırım yapılmalı ve taşeron personelin şartları iyileştirilmelidir. Son olarak kaldırılan sicil sistemi yerine performansa dayalı en uygun kariyer sistemi uygulanmaya başlanmalıdır (Sayan, 2016: 689-690).

Görüldüğü üzere mevcut kamu personel sistemindeki sorunlu alanlar dikkate alındığında kamu görevlilerinin kamu görevine girişten itibaren bazı konularda sorun yaşadığı yadsınamaz bir gerçektir. Gerek yapısal gerekse işlevsel sorunların yol açtığı kamu görevlilerinin aleyhine olan hukuka aykırılıkların giderilmesinde yargı dışı bir denetim mekanizması olan Kamu Denetçiliği Kurumu bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. 2013 yılından bu yana Kurum’un en çok şikayet başvurusu aldığı konu başlığının kamu personel rejimi olması, kamu çalışanlarının muhatap oldukları idarelere karşı haklarının savunulması bakımından Kurum’a karşı güven taşıdığına ispatı niteliğindedir. Her geçen gün tanınırlığını ve kapsamını genişleten Kamu Denetçiliği Kurumu, yapılan başvurular ışığında konuları kapsamlı şekilde araştırmakta ve bunun yanı sıra ortaya çıkan hukuka aykırılıkların giderilmesi için vatandaşlarla idare arasında etkin bir köprü mekanizması görevi görmektedir. Bu bağlamda başvurular genellikle vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunması ve hukuka aykırılığın giderilmesi için dostane çözüm yollarıyla sonuçlandırılmaktadır. Unutulmamalıdır ki, Kamu Denetçiliği Kurumu’nun kararları, tavsiye niteliğinde bağlayıcı olmayan kararlardır. Buna karşın idarelerin bu kararlara uyması Kurum’un ülke genelinde elde ettiği etkinliğin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.



#### 4. İYİ YÖNETİM İLKELERİ VE KAMU HİZMETLERİNİN DENETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Dünyada genel olarak Ombudsmanlık olarak adlandırılan ülkemizde ise Kamu Denetçiliği Kurumu adıyla oluşturulmuş olan denetim mekanizmasının Türk kamu yönetimine yararlar sağladığı ve muhtemelen gelecekte de başka yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Kurumun sağladığı yararlar; demokratik yönetim yapısına yardımcı olmak, idarenin iyileştirilmesine katkıda bulunmak, kamu kurumları ve halk arasındaki ilişkileri geliştirmek, yasamanın yönetimi gözetmesine yardımcı olmak, vatandaşların temel hak ve hürriyetlerini korumak, kamu yönetiminde yenilikçi hareketlere katkıda bulunmak, hak arama konusunda kamu görevlilerinin ve vatandaşların bilinçlenmesini sağlamak, idare ve vatandaş arasında aktif bir köprü niteliği sağlamak, katılımcı yönetimi desteklemek, mahkemelerin iş yükünü azaltmak vb. şeklinde özetlenebilmektedir. Yöneten ve yönetilen arasındaki uyumsuzlukların azaltılması ve bu uyumsuzluklar esnasında varsa vatandaşların hak ihlallerinin giderilmesi temel prensibi ile çalışan Kurum'un vatandaşların haklarının korunduğu düşüncesi ile yönetime karşı güvenlerinin oluşturulmasına da hizmet edeceği düşünülmektedir (Efe ve Demirci, 2013: 63-66).

2019 yılı itibariyle çalışma alanlarını ve tanınırlığını oldukça artıran Kamu Denetçiliği Kurumu ülkemizde 1980'li yıllardan beri varlığını sürdüren idari reform sürecine, hizmet kalitesinin yükseltilmesi temel prensibiyle yardımcı olmaya başlamıştır. Kurum, vatandaşların haklarını savunurken, hak ihlaline neden olan idarelerin bu iş ve işlemlerini düzeltmek için onlara tavsiyelerde bulunmaktadır. Diğer bir anlatımla yapılan denetim aslında hem hak arama kültürüne hem de kamu hizmet kalitesinin artırılmasına hizmet edeceği düşünülmektedir. *'İnsanı yaşat ki devlet yaşasın'* ve *'İnsanlara en hayırlı olan insanlara en çok hizmet edendir'* anlayışıyla uygulamalarına yön veren kurum; hukuka uygun, açık, demokratik, şeffaf, hesap verebilen, insan odaklı bir idare anlayışı için yönetimde belirlenen iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarla 2019 yılı içerisinde idarelere yol göstermek amacıyla *'Kamuda İyi Yönetim İlkeleri Rehberi'* oluşturulmuştur (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 65).

İyi Yönetim İlkeleri Rehberi, idarelerde önceliğin vatandaş olduğu bir mekanizmanın oluşturulması, kamu hizmet sunumunda hukukun üstünlüğü prensibi ile hareket edilmesi ve hak ihlallerinin engellenmesi ve iyi bir yönetim ahlakının tüm kamu kurumlarında temel amaç haline gelmesi amacıyla hazırlanmıştır. İyi Yönetim İlkeleri 2019 Yıllık Raporu'nda şu şekilde sıralanmıştır (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 66):

- *Kanunlara uygunluk,*
- *Ayrımcılığın önlenmesi,*
- *Ölçülülük,*
- *Yetkinin kötüye kullanılmaması,*
- *Eşitlik,*
- *Tarafsızlık,*
- *Dürüstlük,*
- *Nezakat,*
- *Şeffaflık,*
- *Hesap verebilirlik,*
- *Haklı beklentiye uygunluk,*
- *Kazanılmış hakların korunması,*
- *Dinlenilme hakkı,*
- *Savunma hakkı,*
- *Bilgi edinme hakkı,*
- *Makul sürede karar verme,*
- *Kararların gerekçeli olması,*
- *Karara karşı başvuru yollarının gösterilmesi,*
- *Kararın geciktirilmeksizin bildirilmesi,*
- *Kişisel verilerin korunması.'*

Kamu Denetçiliği Kurumu bu ilkeleri vizyon haline getirdiğini ve 2019 yılı sonunda yayınlanan raporda iyi yönetim ilkeleri baz alınarak tavsiye kararı verilen bazı şikayet başvurularını kamuoyuna duyurmuştur. Kurum'a, sözleşmeli öğretmen alımlarında yapılan sözlü mülakattan yükseköğretimde özel öğrenci olarak alınan derslerin saydırılmasına, fazla doğalgaz faturasından emekli ikramiyesinin hesaplanmasına ve yol bozukluklarından hızlı trenlere emniyet kemerinin takılmasına kadar çeşitli konularda başvurular olmuştur (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 75-87). Halkın neredeyse her konuda yapmış olduğu bu başvurular, Kurum'un tanınırlığının ve çözüm yeri olarak görüldüğünün göstergesi iken bu başvurular sayesinde muhatap olunan idarenin de verilen tavsiye kararları ile iyi yönetim ilkelerinden haberdar olması ve bu ilkeleri benimsemesi anlamını taşımaktadır.

Bu iyi yönetim ilkeleri, temelde bireylerin hak ve özgürlüklerini güvence altına alan, her geçen gün vatandaş odaklı yönetimi daha çok önemseyen, modern toplumun yönetim mekanizması olan modern devletlerin üzerinde çokça durduğu kavramlardır. Bu ilkelerin etkin olmasıyla vatandaşlar, devlet ve bürokrasi karşısında daha güçlü bir konuma taşınmaya çalışılmaktadır. Kültürel, sosyal ve ekonomik birçok faktöre bağlı olarak işlerliklerinde farklılıklar gözlemlense de bu ilkelerin kamu yönetimlerine yerleşmesi ve işlevsel bir hal alması devlet vatandaş ilişkileri bakımından büyük önem taşımaktadır (Çılgın ve Özkartal, 2020: 135). Günümüzde artık yönetim mekanizmaları vatandaşlarına, kamu kurum ve kuruluşlarına ait idarelere karşı kendini savunma ve alternatif hak arama yolları geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Bu bakımdan Kamu Denetçiliği Kurumu, yargısal denetim mekanizmasının dışında bir alternatif olması ile ve sahip olduğu vatandaş odaklı, yönetimi iyileştirmeye yönelik etik tavırla özel bir öneme sahiptir.

2019 Yıllık Raporu'nda ifade edildiği gibi 'Vatandaşın halinden anlayan' bir kurum olma temel hedefi ile işlemlerini sürdüren Kamu Denetçiliği Kurumu'nun, hem vatandaşların hak ve hürriyetlerini korumak için hem de sunulan kamu hizmetlerinin denetimini sağlamak için kolayca ulaşılabilen ve sorunları çözen bir kurum olma amacıyla hareket ettiği belirtilmektedir. Kurum, kolay ve hızlı şekilde adalete ulaşmak isteyen vatandaşların mağduriyetlerinin giderilmesi konusunda aracı olarak yargının uzun ve yorucu işleyişini rahatlatmaya

çalışmaktadır. Bu bağlamda dostane çözüm yöntemi denilen şikâyet edilen idare ile şikâyet eden vatandaş arasında Kurum'un arabuluculuk görevini üstlenmesi sorunların etkili ve hızlı şekilde sonuçlandırılmasında büyük önem taşıdığı düşünülmektedir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 122).

Kamu Denetçiliği Kurumu 'İyi Yönetim İlkeleri' teması ile 18-19 Kasım 2019 tarihinde '2. İstanbul Uluslararası Ombudsmanlık Konferansı' düzenlemiştir. Dünyanın her yerindeki 60 ülkeden gelen yaklaşık 200 Ombudsman ile iyi yönetim ilkelerinin işlerliği hakkında bilgi edinmek ve ülke deneyimlerinden yararlanılmak için düzenlenen konferansta insan haklarının korunması ve geliştirilmesi vurgusu da yapılmıştır. Kamu Başdenetçisi Şeref Malkoç, konferansta yaptığı konuşmasında; Kurum'un idarenin hizmetlerinin kalitesinin yükselmesine, iyi yönetim ilkelerinin yerleşmesine, insan haklarının gelişmesine, hukukun üstünlüğünün sağlanmasına, hak arama kültürünün yaygınlaşmasına, şeffaf ve insan odaklı idarenin oluşmasına katkı sağlamaya çalıştığını belirtmiş, adalete ulaşmada başvurunun kolay yapılması, ucuz ya da ücretsiz olması ile hızlı sonuçlandırılması olan bu üç unsurun çok önemli olduğunu vurgulayarak bunların Kurum tarafından yerine getirildiğini ifade etmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 85-86).

Bu bağlamda kamu hizmetlerinin denetiminde yukarıda bahsi geçen ilkelerin benimsenmesi ve kullanılması, tavsiye kararlarına uyma oranının % 75'lere kadar ulaştığı ülkemizde hiç de zor görünmemektedir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu:117). Bu oran Kurum'un işini yapabiliyor ve vatandaşın hakkını arıyor olduğu gerçeğini yansıttığı için de büyük önem taşımaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu'nu dünya ortalamasına göre bir hayli geç kuran Türk idare yapısı, aradaki farkı hızla kapatmaktadır. Öyle ki 2018 yıllık rapor verilerine göre kabul edilebilir başvuru oranı da Finlandiya (% 14), Norveç (% 10), Fransa (% 4) gibi ombudsmanlık kurumunun köklü bir tarihe sahip olduğu ülkelerden % 23 ile açık ara fazladır (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu: 103). Kabul edilebilir başvuru oranı, kurumun idarenin iş ve işlemlerini inceleyebilmesi için ilk şartı oluşturduğundan başvuruların belirlenen usullere uymasının şikâyetlerin sonuçlandırılmasında yaşamsal bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda vatandaşların da Kurum'u tercih ettiği ve Kurum tarafından belirlenen kurallara riayet ederek başvurularını oluş-

turdukları görülmektedir. Kurum'un ülkemizdeki geçmişine bakıldığında başvuru usulleri arasında her yıl en çok yüzde e-başvurulara aittir. Bu durum da vatandaşların Kurum'un web sitesini aktif olarak kullandıklarını ve Kurum'un çağın gerektirdiği gibi dijital hizmet sunumuna uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Kurum'un sorun çözme başarısı ise % 81.66 (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2019 Yıllık Raporu) ile çok iyi bir durumdadır. Yapılan başvuruların çözüme ulaştırılmasını ya da çözümü için açık yol gösterimini kapsayan dostane çözüm, tavsiye kararı ve kısmen tavsiye kararları bu yüzdeyi belirlerken Kurum'un sorun çözme konusundaki yeteneğinin de altını çizmektedir. Görüldüğü üzere Türk kamu yönetimi sisteminde yeni bir denetim mekanizması olarak oluşturulan Kamu Denetçiliği Kurumu kısa sürede tanınırlığını artırmış, vatandaşların ve idarelerin güvenini kazanarak kamu hizmet sunumlarını denetler duruma gelmiştir. Bu denetim, kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlarken vatandaş memnuniyetini de oldukça yükseltmiştir. Kurum halen toplumun hak arama kültürünü yaygınlaştırmak ve temel hak ve hürriyetler açısından farkındalık oluşturmak için çalışmalarını sürdürmekte, demokratik yönetimin temelinde hak güvencesi sağlayan idare ve hakkını arayan vatandaş olduğu düşünülmektedir.

Kamu Denetçiliği Kurumu'nun, İyi Yönetim İlkeleri ışığında ülke genelinde kamu hizmetlerinin denetiminde katılımıcılığı ve hesap verebilirliği etkinleştirme temel hedefi ile hareket ettiği düşünülmektedir. Bu bağlamda vatandaşların hakları insan merkezli bir anlayışla korunmakta ve kamu kurumlarının sunduğu hizmetler günün şart ve koşullarına uygun olarak vatandaş lehine dönüşmektedir. Yönetimin daha iyi bir durum alması amacıyla oluşturulmuş olan bu ilkeler, denetimin etkinlik kazanması ile mekanizmalar arasında dengeleyici bir fonksiyon görevi görürken kamuoyunun desteğini de alarak kamu yönetimine katkılar sağlamaktadır. Katılımcı demokrasi ve hukuk devleti ideali bakımından Kamu Denetçiliği Kurumu'nun bu çalışmaları önemli bir yere sahiptir. Etkin ve verimli bir denetim mekanizması olma yolunda kararlı adımlar atan Kurum, bağımsızlığından ve tarafsızlığından ödün vermeden kamu hizmetlerinin denetlenmesini en etkin yönetsel ve yapısal düzlemde gerçekleştirme hedefinde olduğu ifade edilmektedir (Zeren, Ekin ve Özdek, 2020: 46).

Kamu Denetçiliği Kurumu tarafından sayılan iyi yönetim ilkelerinin denetim ölçütü olarak kullanılması her ne kadar yeni olsa da ilkeler mevcut hukuksal metinlerde yer alan temel ilkelerin bütününden oluşmaktadır. Kurum, kamu kuruluşları tarafından etik dışı bir tavırla gerçekleştirilen hukuka aykırılıkların giderilmesi için idarelere karşı vatandaşların yanında yer almaktadır. Kurum'un bu kapsamda verilen tavsiye kararları ile kurumların iyi yönetim ilkelerini de gözeterek etik davranmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu tarafından şikayetler sonucunda verilen tavsiye kararlarının kamu kurumlarınınca uygulanması ile iyi yönetim ilkeleri de bu uygulamalarda gözetilir duruma gelmiştir. Bu bağlamda iyi yönetim ilkeleri kamu kurumlarının yönetimlerinde benimsenmeye başlanmıştır. Kurum'un verdiği tavsiye kararlarında bu ilkeleri temel alması ve her geçen gün idarelerin bu tavsiye kararlarına uyma oranlarının artması ile idarenin iyi işleyişine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra iyi yönetim ilkelerine uyulması konusunda verilen tavsiye kararları sayesinde vatandaşların yönetime katılımı da sağlanmaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu'nun görece yeni bir kurum olmasına rağmen tanınırlığını artırması ve idareler tarafından tavsiye kararlarına büyük oranda uyuluyor olması Kurum'un etik değerleri gözeterek yönetimi iyileştirmesi yönündeki beklentileri çoğaltmakta ve Kurum'u güven duyulan bir imaja sahip kılmaktadır (Çılgın ve Özkartal, 2020: 149- 151).

İyi yönetim ilkelerinin kamu yönetimlerine yerleşmesi ve işlevsel şekilde faaliyet göstermesi bakımından Kamu Denetçiliği Kurumu'nun büyük bir çaba içerisinde olduğu açıktır. Bu bağlamda Kurum'un verdiği tavsiye niteliğindeki tüm kararlarda bu ilkeleri gözettiği de görülmektedir. Kamuda daha iyi bir yönetim anlayışına ulaşmak için vatandaşların şikayetleri üzerinden kamu hizmetlerini denetleyen Kurum, bir yandan sorunları çözmek için çaba sarf ederken bir yandan da kamu yönetim sistemini daha demokratik ve hukuksal bir zemine taşımaya çalışmakta, Kurum'un edindiği misyon bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Hem kamusal hizmetlerin alternatif bir yolla yargı organları dışında dostane çözümler üretilerek denetlenmesi hem de vatandaşların mağduriyetlerinin giderilmesi, Türk kamu yönetimi sistemine bir kazanım olarak düşünülmektedir.

## SONUÇ

Bağımsız, tarafsız, şeffaf, adil ve hakkaniyet esasına dayalı bir Kamu Denetçiliği Kurumu için Başdenetçi ve denetçiler kadar kamu kurumlarına da görev düşmektedir. Kurum'un daha etkin şekilde hak arayabilmesi ve vatandaş memnuniyetini sağlayabilmesi için kamu kurumlarından bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler, 2019 yıllık raporunda 2020 yılına ait hedefleri yerine getirebilmek ve daha fazla sorun çözebilmek için yer almıştır. Bunlardan ilki; resen inceleme yetkisidir ve Kurum'un yıllardır kendisine tanınmasını beklediği bir yetkidir. Kurum, resen inceleme yetkisi sayesinde şikâyet olmayan kamu kurumlarını da inceleyebileceğinden ve olası sorunların yaşanmadan engellenebileceğinden bahsetmektedir. Venedik Komisyonu Ombudsmanlık Kurumları ile ilgili olarak 2019 yılında kabul ettiği 'Ombudsmanlık Kurumu'nun Korunması ve Geliştirilmesine İlişkin Prensipler'de de yer alan resen inceleme yetkisi ile Kurum'un inisiyatif alanının genişleyeceği ve kadın, çocuk vb. mağdur kesimlerin sorunlarının daha etkin bir şekilde çözüme kavuşturulacağına altı çizilmektedir. Kurum'un bir diğer beklentisi davalara katılma ve Anayasa Mahkemesi'ne dava açma yetkisinin verilmesidir. Bu beklenti Kurum'un ulusal önleme mekanizması haline gelmesi içindir. Daha açık bir ifade ile Kurum'a verilecek olan bu yetki, kurumun hak arama kültürünü geliştirmesi bakımından vatandaşlar tarafından daha bir nitelik kazanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Kurum personelinin statüsünün güçlendirilmesi ve yüksek yargı organlarının yöneticileriyle aynı konumda olması, Kurum'un denetim etkinliğini artıracığını düşündüğü bir diğer beklentisidir. Ayrıca Kurum'un yarar sağlayacağını düşündüğü bir başka beklentisi; eğitim, araştırma, raporlama ve yayın faaliyetlerinde bulunmak için yasal bir düzenleme ile Türkiye Ombudsmanlık Enstitüsü'nün kurulması ifade edilmektedir.

Türkiye'de yaklaşık 7 yıldır görev yapan Kamu Denetçiliği Kurumu'na bu süre zarfında 80.535 adetle hatırı sayılır bir başvuru yapılmıştır. Sorun çözme konusundaki başarısının da % 80'nin üzerinde olduğu Kurum'un Türk kamu yönetiminin denetlenmesi açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir. Daha etkin ve verimli çalışabilmesi için ise devlet tarafından beklentilerinin karşılanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Halkın kamu kurumlarıyla olan

sorunlarını yıllarca süren ve vatandaşa masraf oluşturan mahkemelerle çözmeye çalışmaktansa kolayca ulaşabildiği ve herhangi bir ücret ödemediği Kamu Denetçiliği Kurumu'na başvurduğu da gözle görülen bir gerçektir. Kendi tüzel kişiliği olan bağımsız Kurum, gerek TBMM tarafından gerekse de Cumhurbaşkanlığına desteklenmeli, kuruma verilen değer her bakımdan artırılmasının gerektiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak kısa süre önce yönetim yapısına dahil olmasına karşın vatandaşların kamu kurumlarıyla yaşadıkları sorunları çözmekte oldukça başarılı ve özverili olan Kamu Denetçiliği Kurumu'nun işlevselliğini artırmak için çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar Kurum'u daha tanınır ve bilinir yapmanın yanı sıra Kurum'un kamu kurumları üzerindeki etkisini de netleştirmek amacıyla yapılmalıdır. Aynı zamanda Kurum'dan memnuniyet düzeyini belirlemek için ulusal anketler oluşturularak Kurum'un eksiklerinin analiz edilmesi de Kurum'un kendisini geliştirmesi bağlamında verimli bir çalışma olacaktır. Kurum'un daha çok başvuruyu işleme alabilmesi için personel sayısında artış yapılmasının yanı sıra Kurum'un işleyişini kavramış ve çalışma anlayışını özümsemiş uzmanların da yetiştirilmesi önem arz etmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi yerel ombudsmanlık birimlerinin kurulması da hizmet sunumu kalitesini muhatabına yakınlık açısından artıracakı düşünülmektedir. Ancak bilinmesi gerekir ki bu Kurum tek başına kamu kurumlarının neden olduğu tüm sorunları çözüme ulaştırmak için kurulmamıştır. Bu yanlış beklentiyle asıl işi sorunlarda vatandaşın hak kaybı olup olmadığını inceleyen ve idareye tavsiye niteliğinde kararlar sunan Kurum'un baskı altında tutulmaması, temel fonksiyonlarından alıkonulmaması gerektiği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

ACAR, Osman Kürşat (2019). 'Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetimi Tarihçesi', **Süleyman Demirel Üniversitesi İBBF Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, ss. 119-146.

ALBAYRAK, Süha Oğuz (2020). 'Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminin Yeni Kurumsal Yapısı ve Kamu İstihdamının Yeni Görünümü', **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 75, Sayı 4, ss. 1517- 1549.

ASLAN, Fatih (2019). **Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumunun İşlevleri Bağlamında Denetimin Etkinliği**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

AYDIN, Kadir (2018). **Ombudsmanlık (Kamu Denetçiliği) Kurumu ve Türkiye Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

ÇILGIN, Hüseyin ve Metin Özkaral (2020). 'Kamu Denetçiliği Kurumu İyi Yönetim İlkeleri Bağlamında Yönetimde Etik Paradigmasının Yerleşmesi Üzerine Bir Araştırma', **Ombudsman Akademik Dergisi**, Yıl 6, Sayı 12, ss. 129- 154.

ÇOLAKOĞLU, Şifa (2019). 'Türkiye'de ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Ombudsmanlık: Karşılaştırmalı Bir Analiz', **Ombudsman Akademik Dergisi**, Sayı: 10, ss. 107- 155.

DEMİRKİLİNÇ, Ayşe (2019). **Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumu ve Etkinliği**, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

EFE, Haydar ve Murat Demirci (2013). 'Ombudsmanlık Kavramı ve Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumundan Beklentiler', **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 90, ss. 49-72.

ERHÜRMAN, Tufan (1998). 'Ombudsman', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 31, Sayı:3, ss. 87-102.

EROĞLU, Hacer Tuğba (2019). 'Türkiye'de Kamu Personel Sistemi', **Türk Kamu Yönetimi**, Editör: Hamza Ateş, Savaş Yayınevi, Ankara, ss. 411- 443.

ERYILMAZ, Bilal (2015). **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, 8. Baskım, Kocaeli.

FENDOĞLU, Hasan Tahsin (2016). 'Cumhurbaşkanlığı Sisteminde Ombudsman Denetimi: İdarenin Kamu Denetçiliği Kurumu Tarafından Denetlenmesi', **Ombudsman Akademik Dergisi**, Sayı: 5, ss. 14-36.

GİŞİ, Selçuk (2017). 'Ombudsmanlık Kurumu, İsveç ve Fransa Ülke Uygulamaları İle Avrupa Ombudsmanı Üzerine Bir İnceleme', **YBHD**, Sayı: 2, ss. 1-42.

Kamu Denetçiliği Kurumu 2013 Yıllık Raporu, <https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/kdk-2013-yillik-rapor.pdf>, Ankara, 2014 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu 2014 Yıllık Raporu, <https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/kdk-2014-yillik-rapor.pdf>, Ankara, 2015 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu 2015 Yıllık Raporu, <https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/kdk-2015-yillik-rapor.pdf>, Ankara, 2016 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu 2016 Yıllık Raporu, <https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/KDK-2016-YILLIK-RAPORU.pdf>, Ankara, 2017 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu 2017 Yıllık Raporu, <https://www.ombudsman.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/2017-y%C4%B1ll%C4%B1k-rapor-SON-PDF.pdf>, Ankara, 2018 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu 2018 Yıllık Raporu, [https://www.ombudsman.gov.tr/yillik-rapor/kdk\\_y%C4%B1llik\\_rapor2018/files/downloads/kdk\\_yillik\\_rapor2018.pdf](https://www.ombudsman.gov.tr/yillik-rapor/kdk_y%C4%B1llik_rapor2018/files/downloads/kdk_yillik_rapor2018.pdf), Ankara, 2019 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu 2019 Yıllık Raporu, [https://www.ombudsman.gov.tr/kdk-pdf/2019\\_yili\\_yillik\\_rapor/mobile/index.html](https://www.ombudsman.gov.tr/kdk-pdf/2019_yili_yillik_rapor/mobile/index.html), Ankara, 2020 (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, <https://www.ombudsman.gov.tr/kanun/index.html>, Ankara, 2012 (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130328M1-1.htm>, Ankara, 2013 (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

KAYA, İslam Safa ve Huzeyfe Karabay (2019). 'Ombudsmanlığın Uluslararası Hukuk Sistemlerindeki Yeri', **Ombudsman Akademik Dergisi**, Sayı: 11, ss. 213-232.

KESTANE, Doğan (2006). 'Çağdaş Bir Denetim Organizasyonu Olarak Ombudsmanlık (Kamu Denetçiliği)', **Maliye Dergisi**, Sayı: 151, ss. 128-142.

KÖROĞLU, Zence Demet (2019). **Kamu Yönetiminde Denetimin Bir Türü Olarak Kamu Denetçiliği Kurumu**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

KÖSEOĞLU, Özer (2019). 'Türk Kamu Yönetiminde Denetim', **Türk Kamu Yönetimi**, Editör: Hamza Ateş, Savaş Yayınevi, Ankara, ss. 495-519.

KUTLU, Önder, Erhan Örselli ve Selçuk Kahraman (2018). 'Türkiyede Yerel Ombudsmanlığın Uygulanabilirliği: İtalya Yerel Ombudsmanlığı Üzerinden Bir Analiz', **Ombudsman Akademik Dergisi**, Sayı: 8, ss. 15-38.

KUTLU, Önder, Erhan Örselli ve Selçuk Kahraman (2019). 'Kamu Yönetiminde Denetim, Ombudsmanlık ve E-Yönetişim', **E-Yönetişim**, Editör: Bekir Parlak ve Kadir Caner Doğan, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss. 115-148.

OKUR, Yaşar (2011). 'Ombudsmanlık Kurumu: Tarihi Gelişim ve Türkiye'de Başlangıçta Birkaç Öneri', **Denetişim Dergisi**, Sayı: 6, ss. 71-83.

PICKL, Victor J. (1986). 'Ombudsman ve Yönetimde Reform', Çev. Turgay Ergun, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 4, ss. 37-46.

SAYAN, İpek Özkal (2016). 'Türkiye'de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri', **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 71, Sayı 3, ss. 669-691.

SEVİNÇ, İsmail (2015). 'Kamu Yönetiminin Denetlenmesinde Yeni Bir Yöntem Olarak Ombudsmanlık Kurumunun Uygulanabilirliği', **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 4, ss. 99-121.

SEZEN, Seriya (2001). 'Ombudsman: Türkiye İçin Nasıl Bir Çözüm', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 4, ss. 71-96.

SOBACI, Mehmet Z. ve Özer Köseoğlu (2014). 'Türkiye'de Etkin Bir Ombudsman İçin Medya Desteği: Ampirik Bir Analiz', **Süleyman Demirel Üniversitesi İBBF Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 4, ss. 25-45.

TAYŞI, İsmet (1997). 'Ombudsman Kurumu ve Ülkemizde Uygulanabilirliği', **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 25, ss. 106-123.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). **On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)**, Ankara.

ÜNAL, Feyzullah ve Hüsamettin İnaç (2007). 'Türkiye'de Kamu Yönetiminin Denetlenmesinde Yönetimde Açıklığın Önemi ve Uygulanma Düzeyi', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:18, ss. 41-61.

YILDIZ, Günay (2019). 'Devlet Memurları Kanunu: Türk Kamu Personel Rejimi İçin Bitmeyen Tartışma', **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 8, Sayı 15, ss. 413- 437.

YILMAZÖZ, Mehmet (2009). 'Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu', **Maliye Dergisi**, Sayı 157, ss. 293- 302.

ZEREN, Halim Emre, Yağmur Tekin ve Faruk Özdek (2020). 'Kamu Yönetiminin Dönüşümü Bağlamında Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumunun Faaliyetlerine İlişkin Bir Değerlendirme', **Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 34- 49.