

## **BİTMEYEN SENFONİ: KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ KAMU PERSONEL REJİMİNDE REFORM ARAYIŞLARI\***

**Dr. Öğr. Üye. Hakan Dulkadiroğlu**

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
ORCID: 0000-0003-3214-6541

**Dr. Öğr. Üye. Süha Oğuz Albayrak**

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü  
ORCID: 0000-0003-4674-2037

• • •

### **Öz**

Kamu hizmetlerinin daha fazla vatandaşa ulaştırılması, vatandaş memnuniyetinin kazanılması ve sürdürülebilir bir mali yapıya sahip olunması ancak nitelikli bir kamu personel sistemine sahip olmakla gerçekleştirilebilecektir. Beklentileri karşılayabilecek bir kamu personel yönetimine sahip olmak arzusuyla yola çıkan ülkelerin çoğunun reform çabaları ise başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) toplumsal, ekonomik ve politik beklentileri karşılayabilmek için Kamu Görevlileri Yasası'nda kapsamlı bir değişikliğe gitmektedir. Bu kapsamda hazırlanan Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı uzun bir süredir Cumhuriyet Meclisi'nde beklediği için bitmeyen bir senfoni görünümündedir. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın onaylanması KKTC'nin ekonomik kalkınma ve büyümesine, sunulan kamu hizmetlerinin kalitesinin artmasına ve mali disiplinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. KKTC'de Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın onaylanması ve başarıyla uygulanabilmesinde reformun zorluklarının, reform sürecinin ve diğer ülkelerin benzer tecrübelerinin bilinmesi sürece önemli bir katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** KKTC, Kamu Personel Reformu, Reform Süreci, Kamu Görevlisi, Kamu Görevlileri Yasası

*Endless Symphony: Seeking Reform in KKTC Public Personnel Regime*

### **Abstract**

The delivery of public services to more citizens, the acquisition of citizen satisfaction and a sustainable financial structure can only be achieved with a qualified public personnel system. The reform efforts in most of the countries who are eager to have a qualified public personnel system have been unsuccessful. The Turkish Republic of Northern Cyprus (KKTC) is undergoing a comprehensive amendment on the Public Personnel Act to meet social, economic and political expectations. The draft law prepared to change the Public Personnel Act looks like an endless symphony because it has been on the parliament for a long time. The approval of draft law will contribute to the economic development and growth of the KKTC, to the quality of public services provided and the financial discipline. It is going to be an important contribution to the ratification and successful implementation of Northern Cyprus Public Personnel draft law to getting know the difficulties, processes and other countries' similar experiences about the reform.

**Keywords:** KKTC, Public Personnel Reform, Reform Process, Public Personnel, Public Personnel Law

\* Makale geliş tarihi: 21.08.2017

Makale kabul tarihi: 17.11.2017

## **Bitmeyen Senfoni: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları**

### **Giriş**

Günümüzde devletlerin vatandaşlarına sundukları hizmetlerin kapsamı genişlemiş ve vatandaşların devletten beklentileri artmıştır. Kamu hizmetlerinin yoğun biçimde devlet eliyle gerçekleştirildiği eğitim, adalet, sağlık ve kamu güvenliği gibi alanlar vatandaşın devletten beklentisinin yüksek olduğu ve genellikle en çok personelin istihdam edildiği sahalar olmuştur. Hizmetlerin kapsamının büyümesi ve vatandaşların beklentilerinin yükselmesi kamu personel sayısının artışına ve bütçe harcamalarında ciddi baskılara yol açmıştır. Devletlerin hizmetlerini sürdürülebilir şekilde yerine getirebilmesi ve vatandaşların beklentilerini karşılayabilmesi ancak iyi işleyen bir kamu personel yönetimine sahip olmakla gerçekleştirilebilecektir.

Kamu personel yönetimi normlar, kurallar, değerler, rutinler ve süreçler dizisi olarak kabul edilmektedir (Ramio ve Salvador; 2008: 564). Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler, vatandaşların beklentilerinin gerçekleştirileceği ve politikacıların isteklerinin karşılanabileceği düzgün işleyen bir kamu personel yönetimine sahip olmak arzusuyla bu sisteme ait normlar, kurallar, değerler, rutinler ve süreçlerde reform çalışmaları başlatmaktadırlar. Ancak, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin reform anlayışı, öncelikleri ve hedefleri farklılaşabilmektedir (Manning ve Parison, 2004: 8). Reform gereksinimi gelişmiş ülkelerde iç dinamiklerin baskısıyla doğabiliyorken, gelişmekte olan ülkelerde dış dinamiklerin taleplerinden doğabilmektedir (McGill, 1997: 255).

Kamu personel reformu; mali ve ekonomik kriz, aşırı personel sayısı, düşük performans algısı, bütçe kısıntıları, kamu hizmetlerinden memnuniyetsizlik, devlete güvenin azalması ve devlette değişim için vatandaşların talepleri, yeni reform fikirlerinin varlığı, bilgi teknolojisinde devrimsel gelişmeler, adam kayırma ve yolsuzluk kaygısı, personelin düşük niteliği, düşük maaşlar ve zayıf yönetim sistemleri ve yeni kamu yönetimi anlayışı gibi dünya üzerindeki hâkim yaklaşımlardan (Mcgrath, 2013: 640; Manning ve Parison, 2004: 6) kaynaklanabilmektedir.

Kamu personel reformuyla kamu hizmetlerinin verimliliğini ve performansını geliştirmek ve mali yükünün sürdürülebilirliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Nihai hedef ise vatandaşlara sunulan kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak ve devletin temel işlevlerini yerine getirebilecek kapasite inşa etmektir (Wescott, 1999: 146; Habtom, 2014: 48; Cassar ve Bezzina, 2005: 205). OECD ülkelerinde kamu personel reformu için en ortak hedefler; daha fazla etkililik ve duyarlılık, sonuçlar için hesap verilebilirliğin güçlendirilmesi, hizmetlerin sunumunda daha fazla esneklik ve çeşitliliğin sağlanması olarak tespit edilmiştir (Schick, 1999: 9). Gafer (1996: 1), reformların başlıca hedefinin; etkili, iyi ücret ödeyen, motivasyonu yüksek, iyi yönetilen, iyi yetişmişleri istihdam eden ve atıl olmayan bir kamu personel yönetimine sahip olmak olduğunu ileri sürmektedir.

Kamu personel yönetiminde reform ihtiyacı her kesim tarafından kabul edilmekle birlikte reformdan beklentiler paydaşlara göre değişmektedir. Karar alıcıların beklentisi; daha etkili, hızlı, bütçeye az yük getirecek bir sisteme sahip olmaktır. Bilhassa, politikacılar daha esnek ve duyarlı, daha sonuç almaya odaklı, daha kapasiteli ve eğer mümkünse daha az sayıda kamu çalışanlarına sahip olmak istemektedirler (Pollitt, 2000: 193). Diğer taraftan çalışanlar daha adil, etkili, kariyer temelli ve daha fazla ücret alabilecekleri bir sistem arzulamaktadırlar.

Kamu personel reformunun nasıl gerçekleştirilebileceği, kapsamı, süreci, stratejisi, standartları ve modeli konusunda uzlaşı sağlanabilmiş değildir. Ülkelerde gerçekleştirilen kamu personel reformu çabalarının önemli bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanmakta veya sadece bu reformun belirli kısımları başarıya ulaşabilmektedir. Reform sürecinin iyi yönetilememesi kamu personel reformunun hedeflerine ulaşamamasıyla sonuçlanmaktadır. Caiden (1978: 109), araçların amaçlardan ayrılamadığını; süreçler ve hedefler arasında keskin ayırım yapılamadığını ileri sürerken hedeflere ulaşılamamasının sebebini süreçlerde aramaktadır.

Reform hareketlerinin başarıya ulaşabilmesi için sihirli formüller bulunmamakla birlikte her şeyden önce var olan durumun teşhisi ve hedeflere ulaşabilmek için uygun bir stratejinin izlenmesi gereklidir (Evans, 2008: 29). Uygun bir stratejinin takip edilebilmesi her şeyden önce mevcut durumun tespiti, reformun kapsamı, ağırlık merkezi ve önceliklerinin belirlenmesine bağlıdır.

KKTC kamu personel yönetiminde günün ihtiyaçlarına ve taleplerine karşılık vermek için bir dizi reform çalışması gerçekleştirilmektedir. Bu reform çalışmalarının ağırlık merkezi genellikle yasal düzenlemelerdir. Bu çalışmaların en önemlilerinden birisi halihazırda Cumhuriyet Meclisi alt komitesinde bulunan Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'dır. Söz konusu Tasarı uzun süredir

gündemi meşgul etmekle birlikte yasalaşarak yürürlüğe girmemesinden dolayı bitmeyen senfoni görünümündedir.

Bu çalışmanın amacı; kamu personel reformunun tecrübe edilen zorlukları ile başarıya ulaşılabilmesinde süreç yönetiminin önemini göstermek ve mevcut durum ile değişiklikleri ortaya koyarak KKTC Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın yasalaşma sürecine katkıda bulunmaktır. Çalışmada kamu kurumlarının verileri ve dokümanları, ilgili mevzuat, raporlar ile Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı ile söz konusu süreç konusunda bilgi sahibi kişilerin görüşleri kullanılmıştır.

## **1. Kamu Personel Reformunun Zorlukları**

Kamu personel reformu, genellikle karmaşık, üzerinde uzlaşma sağlanmasının güç olduğu ve hedefe ulaşabilmek için gerekli analizlerin yeterince yapılmadığı bir alandır. Engellerin çokluğu ve zorluğu nedeniyle kamu personel yönetiminde reform kamu mali yönetimi, vergi politikası reformu gibi kamu yönetiminin diğer reform çabalarına göre daha zor ve daha az başarılıdır (World Bank, 2008: 41). Schneider ve Heredia (2003: 21), gelişmekte ve dönüşmekte olan ülkelerde son 20 yılda gerçekleştirilen kamu personel reform çabalarının uygulanmasının ve sürdürülmesinin zor olduğunu ve bu zorlukların başarısızlığın yüksek olmasına yol açtığını belirtmektedir.

Siyasi istikrarsızlık, bürokratik direniş, politik irade eksikliği, genç nüfusun sayısı, reformcular tarafında uyumsuzluk ve olumsuz bir sosyoekonomik ortam kamu personel reformunun gerçekleştirilmesini engelleyebilmektedir. İdari reformlar politik oyunun kurallarını değiştirmekte ve böylece yönetim sürecine katılan bürokratik ve politik aktörler arasında gücü yeniden dağıtmaktadır (Laguna; 2008: 58). Evans (2008: 42), kamu personel reformu uygulamalarının statükoyu tehdit ettiğini, gerilimi artırdığını ve toplum içindeki güç dengesini değiştirdiğini ve statükoya tehdit ne kadar büyükse, kamu personel reformuna muhalefetin de o kadar fazla olduğunu iddia eder.

Kamu personel reformunun tüm hedeflerini birlikte gerçekleştirmek çoğu zaman imkansıza yakındır. Devletler, çalışanların hakkını korumaya çalışırken sürdürülebilir bir mali yapıya sahip olmak istemektedir. Diğer taraftan, kamu çalışanlarının sayısını azaltmaya çalışırken, nitelikli iş gücünü kamuya çekmek, işsizliğin azaltılması ve sosyal devlet anlayışının gereği olarak kamuda istihdamı artıran politikalar sürdürmek zorundadır. Maaşların enflasyona yenik düşmemesine gayret edilirken çalışanlar arasındaki ücret baskıları da hafifletilmeye çalışılmaktadır.

Kamu personel reformu; kamu hizmetlerinin ölçümüne yönelik tedbirler, personel sayısının azaltılmasına yönelik tedbirler, ücret reformu, kariyer ve liyakate dayalı işe alım ve yükseltme, disiplin ve performans yönetimi, yeni kurumların oluşturulması, süreç yönetimi ve yeniden yapılandırma, eğitim ve kapasite inşası (World Bank, 2008: 52) başlıkları üzerinden geniş bir kapsamda gerçekleştirilebilmektedir. Reform kapsamı genişledikçe, süreç de karmaşıklaşmakta ve reform sürecini başarılı bir şekilde uygulamak daha büyük bir yönetim kapasitesine ihtiyaç duymaktadır (Habtom, 2014: 57).

Kapsamın genişliğiyle birlikte her bir reform başlığında başvurulabilecek çok farklı yöntemler bulunmaktadır. Hangi yöntemin reformu başarıya ulaştıracağına dair kesinleşmiş doğrular ise bulunmamaktadır. Habtom (2014: 48), sadece çalışanların sayısının azaltılması amacıyla işe gelmeden maaş alan çalışanları ortadan kaldırmak, personel tasarrufu, gönüllü olarak işten ayırma, işe almayı dondurma, zorunlu emeklilik gibi birçok farklı yöntem denenebildiğini belirtir.

Kamu personel reformunun ne zaman başlatılacağı ve hangi yönde düzenlemeler yapılacağını belirlemek zordur. Buna ilişkin sıkı ve hızlı ölçümler bulunmamaktadır. Çalışanların aldıkları ücret, istihdam sayısı ve bütçe yükü üzerinde kesin doğrular bulunmamakta daha çok ülkeler arasında karşılaştırmalar yapılarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bunların azlığı veya çokluğu ile artışı ile yükselişinin getirdikleri ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Ücretle ilgili bir reform çalışmasında bile hangi yönde düzenleme yapılacağını belirlemek çok zordur. Özel sektöre göre düşük maaş uygulaması kamuda nitelikli insan eksikliğini beraberinde getirebilir. Bununla birlikte, piyasanın çok üzerinde maaş verilmesi kamuda işe girme konusunda aşırı baskılara yol açabilir. Düşük maaş uygulaması çalışanları yolsuzluk ve başka işler yapmaya itebilir (Manning ve Parison, 2004: 81).

Reform uygulamalarında öncelikleri ve başarılı olunabilecek hususları tespit etmek reformun diğer bir zorluğudur. Evans (2008: 20), personelin takibinin, genel eğitim ve kapasite inşasını izleyecek tedbirlerin politik risk ve maliyete göre daha güvenilir ve uygulaması daha kolay reformlar olduğunu halbuki çalışan sayısını sabitlemek veya azaltmak gibi reformların büyük politik risk ve en azından kısa vadede maliyet içerebildiğini ileri sürer. Yazar ayrıca, ücret reformu ve liyakat temelli işe alma gibi diğer reformların, düşük gelirli ülkelerin çoğunda olduğu gibi eğer güçlü bir patronaj (kayırmacılık) temelli kültür varsa politik olarak riskli olabileceğini söylemektedir.

Kamu personel reform çalışmaları çoğu kez yasalarla sınırlanmaktadır. Yasal değişiklikler yapmanın zorluğu ve sonrasında uzun mahkeme süreçleri reformun başarıya ulaşmasını engellemektedir. Bazı ülkelerde, devlet reform

stratejisi benimseyebilir ve hatta yeni bir yasa geçirir. Ancak uygulama başladığında, hareket yavaşlar, ertelemeler gerçekleşir ve reform tamamıyla durabilir (Evans, 2008: 25). Yasal değişiklikler bazen yasal karmaşıklıkla sonuçlanabilmektedir.

İdari reformlar aynı zamanda politik reformlardır. Reformların başarılı olmasının önceliği baştaki politikacılar ve yöneticilerin reform sürecine inanmalarıdır. Politik inanmışlık ve kararlılık konusu kamu personel reformunun tartışmasız adımlarını bile etkileyebilir (Kovac, 2006: 60). Politik liderlikteki değişimler de kamu personel reformunun hedefinden uzaklaşmasına yol açabilir. Vergi reformunun aksine politik liderlik kamu personel reformunun somut faydalarını kolaylıkla tanımlayamaz. Ayrıca, ülkelerde personel tasarrufu ve maaş düzenlemeleri konusunda vurguya yol açan ücret düzenlemeleri politik olarak gerçekçi değildir. Politik olarak gerçekçi olmayan bir kamu personel reformunun ise başarıya ulaşması beklenilemez (WorldBank, 2008: 56).

Politik sahiplenme ve destek kamu personel reformunun başarısı için öncelikli koşul olmakla birlikte tek başına yeterli değildir (Wescott, 1999: 148). Laguna (2008: 67), devlette reform programlarını uygulamanın iç ve dış paydaşların desteğini gerektiren karmaşık bir süreç olduğunu belirtir. İç paydaş olarak çalışanların ve yöneticilerin reformu istemesi ve benimsemesi de kolay olmayabilir. Reformun dış paydaşlarından sendikaların gücü ve reform sürecine bakışları çoğu zaman reformun başlamadan bitmesine yol açabilmektedir (Manning ve Parison, 2004: 91).

## **2. Kamu Personel Reform Süreci**

Kamu personel reformunu başarılı biçimde gerçekleştirebilmenin önünde birçok zorluklar bulunmakla birlikte Evans'ın (2008: 25) da belirttiği gibi bunlar aşılabilir değildir. Dünya Bankası raporunda (2008: 1) kamu personel reformunun başarısı için zamanlama hakkında gerçekçi olunması, politik ortamın iyi biçimde anlaşılması, hedefleri başarmak için ön gerekliliklerin belirlenmesi ve bir ülkenin başlangıç durumunda ihtiyaç duyduğu temel reformlara odaklanması gerektiği ileri sürülmektedir. Kamu personel reformunun başarıyla gerçekleştirilebilmesi öncelikle iyi bir süreç yönetimine ihtiyaç duymaktadır. İyi bir süreç yönetimi ise sürecin özelliklerinin, stratejisinin, önceliklerinin ve inceliklerinin anlaşılmasıyla gerçekleştirilebilecektir.

Kamu personel reformu sürecinin özelliklerine bakıldığında sürecin dinamik, süreklilik arz eden, periyodik gözden geçirme ve geliştirmeye ihtiyaç duyan, uzun, karmaşık ve çoğu zaman kesintili bir karaktere sahip olduğu görülmektedir (Habtom, 2014: 57; Wescott, 1999: 165; Şener, 2013; 578). Bu

süreç, teorik temellerin pratikle buluştuğu yerdir (Manning ve Parison, 2004: 55). Vaatlerin ve beklentilerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı süreç aynı zamanda tartışmaların yoğunlaştığı ve farklı görüşlerin yükseldiği bir aşamadır.

Kamu personel yönetiminde her ülkenin ortak problemleri ve her ülkeye özgü problemler var olabilmektedir. Benzer reform dizayn veya hedefine sahip ülkelerde kamu personel reformunun genel olarak hedefleri benzer olmakla birlikte, reform süreçleri ülkelerin ekonomik, politik ve idari koşullarına göre farklılaşmıştır (Evans, 2008: 39). McGill (1997: 255), kamu personel yönetimi reformuna standart bir yaklaşım olmadığını ve herhangi bir ülkenin kendi reform ajandasını oluşturmasına müsaade edilmesi gerektiğini iddia eder. Bu durum dikkate alınarak reform çalışmasında her ülkenin kendi iç dinamikleri, kültürü, kendine özgü koşulları ön planda tutulmalıdır. Özellikle, gelişmekte olan ülkeler belki de kendi içinde geliştirilen “yerli” personel yönetim sistemleri geliştirmelidir çünkü bunlar yerel değerlere, tutumlara ve davranış ilişkilerine karşı daha hassastır (Evans, 2008: 44).

Kamu personel reformu sürecinin başarıyla yönetilebileceği stratejilere ihtiyaç bulunmaktadır. Wescott (1999: 151), ülkelerin, geliştirmeye çalıştıkları kamu personel yönetiminin doğası hakkında açıkça ifade edilen bir görüş geliştirmesini ve ihtiyaç duyulan değişimleri uygulamak için gerekli olan stratejiyi oluşturmasını ileri sürer. Manning ve Parison’da (2004: 55), teorisyenlerin ve pratisyenlerin ortak bir reform stratejisi belirlemesinin sürecin başarıyla yürütülebilmesine katkı sağlayacağını belirtir.

Reformun ağırlık noktası ve odağı belirlenmelidir. Ayrıca, reformu hayata geçirirken gerçekleştirmesi zor konularla başlamak yerine başarıyla gerçekleştirilme ihtimali daha yüksek olanlar tercih edilmelidir. Ücret reformu ve yer değiştirme gibi çalışmalar büyük oranda başarısızlıkla sonuçlanırken işe alım, eğitim, veri tabanının güçlendirilmesi konularında daha fazla başarı elde edilmiştir. Evans (2008: 17); Burkina Faso, Kamboçya, Tanzania ve Uganda gibi ülkelerin başlangıçta küçülme ve maaşları kontrol etmeye odaklanırken, son zamanlarda verimliliği artırmak, yeniden yapılandırma ve kapasite inşası gibi reformun diğer alanlarına kaydıklarını belirtmektedir.

Reform sürecinde değişimin yönetimine, kurumsal kapasitelerin artırılmasına, reformu sahiplenecek kişi ve gruplara gereksinim duyulur. Reformu sahiplenecek, taşıyacak kurumlarda yeterli kapasite inşası oluşturulmaya çalışılmalıdır. Reformlar etkili bir liderlik ve sürekli idari reforma kendini adayın iş gücüyle gerçekleştirilebilmektedir. Reforma inanılması ve benimsenmesi reform sürecinin başarıyla sonuçlanmasına yol açabilecektir. Bu durumun en çarpıcı örneklerinden birisi de Amerika’da 1978 tarihinde Kamu Personel Yönetimi Yasası’nın (*The 1978 Civil Service Reform Act*) onaylanarak yürürlüğe girmesi sürecidir. Başkan Jimmy Carter’ın ülke

içinde en başarılı siyasi zaferlerinden birisi olarak kabul edilen bu Yasa'nın yürürlüğe girmesinde reformun en güçlü savunucusu Alan Campell'in reformu sahiplenmesi ve akıllı bir süreç yönetimi önemli bir rol oynamıştır (Getha-Taylor, 2008: 15).

Sürecin başarılı bir şekilde yönetiminde pek çok incelikler bulunmaktadır. Manning ve Parison (2004: 1), reform sürecinde gerçekçi olunması, ihtiyaçların ve beklentilerin iyi biçimde analiz edilmesi, önceliklerin belirlenmesi, beklentilerin çok yüksek tutulmaması, kamuoyunun ilgisinin çekilmesi, iletişim kanallarının açık olması, acil olanlarla işe başlanması ve pilot çalışmaların yapılmasını gerekli görmektedirler. Wescott (1999: 151) ise reform sürecinde maliyet açısından en etkin fırsatları bilmek ve seçmenin önemli olduğunu ileri sürer. Nelson (2004: 211) da her şeyi bir kerede düzeltme arzusuyla yola çıkılmaması gerektiğini belirterek reformun tedrici olması gerektiğini savunmaktadır.

### **3. KKTC Personel Yönetimine Yasal, Kurumsal ve Sayısal Bakış**

Bir ülkedeki reform hareketlerinde var olan durumun net biçimde ortaya çıkarılması reform hareketlerinin başarısının temeli olabilecektir. Caiden'in (1978: 114) ifadesiyle, her bir idari sistem, her bir hasta gibi, dikkatli bir sınamaya ve duruma en uygun çözümlerin seçimine ihtiyaç duymaktadır. Kamu personel yönetiminin sınanması ve duruma en uygun çözümlerin belirlenmesinde; yasal düzenlemeler, kurumsal işleyişler ve sayısal göstergeler yol gösterici özelliklere sahiptir.

Kamu personel sisteminin oluşumu her ülkenin kendi tarihsel, kültürel, ekonomik ve coğrafi koşullarıyla şekillenmektedir. KKTC kamu personel sistemi de kendi sosyo-politik unsurlarından etkilenecek şekilde oluşmuştur. Stratejik konumu nedeniyle tarih boyunca birçok devlet tarafından yönetilen Kıbrıs, 1571 tarihinde Venediklilerden Osmanlı İmparatorluğu'na geçmiş, 1878 tarihinde ise adanın sahibi Osmanlı İmparatorluğu olmakla birlikte yönetim İngilizlere geçmiştir. I. Dünya Savaşı'nın başlangıcıyla birlikte ada tamamıyla İngilizlerin eline geçmiş ve 1960 yılında Kıbrıs Cumhuriyeti'nin kuruluşuna kadar İngilizlerin hakimiyetinde kalmıştır. 1974 yılında gerçekleştirilen Barış Harekâtı sonrasında 1983 yılına kadar Kıbrıs Türk Federe Devleti-Kıbrıs Rum Yönetimi idaresi altında yönetilen adada, 15 Kasım 1983 tarihi itibarıyla KKTC, varlığını resmen ilan etmiştir (KKTC Cumhurbaşkanlığı, 2017).

KKTC, cumhuriyetle yönetilmekte olup cumhurbaşkanı doğrudan halk tarafından seçilmektedir. Cumhurbaşkanı aynı zamanda devlet başkanı, başbakan ise hükümetin başıdır. Ülkede, çok partili bir siyasal yaşam vardır.



Yürütme yetkisi hükümetin elindedir. Yasama yetkisi ise KKTC Cumhuriyet Meclisi'ne aittir. Yasama erkini, 5 yıllık dönemlerle seçilen 50 kişilik Cumhuriyet Meclisi kullanır. Yürütme erki 5 yılda bir doğrudan halk tarafından seçilen Cumhurbaşkanı ile Bakanlar Kurulu tarafından kullanılır. Bakanlar Kurulu, Başbakan ile en çok 10 bakandan oluşur. Bakanlar meclis içinden ya da dışından atanabilmektedir.

KKTC kamu yönetimi İngiliz sömürge döneminin yansımaları, Kıbrıs Cumhuriyeti döneminden kalma alışkanlıklar ve 1974 sonrası Türkiye'den taklit edilen karma bir sistemdir (Ertan, 2005: 376). KKTC'nin tarihsel sürecinin kamu yönetimi üzerindeki etkisi benzer şekilde kamu personel sisteminde de grlmektedir (Hızal, 2008: 29).

Çalışmanın bu kısmında KKTC' de mevcut kamu personel yönetimi sisteminin doğası bu sistemin unsurlarıyla birlikte ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle KKTC kamu personel yönetimine dair yasal düzenlemelere yer verilecektir. Kamu personelinin kendi kurumu haricinde çalışma hayatını düzenleyen farklı kurumsal yapılar da bulunmaktadır. Bu kurumların amaç, görev ve faaliyetlerinin bilinmesi kamu personel reformu sürecinde önemli roller üstlenmekte olan kurumların daha iyi anlaşılmasına yol açacaktır. Bu amaçla, KKTC personel yönetimi konusunda kurumsal analiz yapılacaktır. Bunları takiben KKTC kamu personelinin sayısal analizine yer verilecektir.

### **3.1. Kamu Personel Yönetimi Konusunda Mevzuat Analizi**

Kamu personel yönetimi kısmen yasal bir oluşumdur (Chan ve Suizhou, 2007: 383). Bu oluşum; yasal düzenlemeler, anayasa, yasalar, tüzükler, yönetmelikler, mahkeme kararları, tebliğler ve genelgelerden ibarettir. KKTC Anayasası'nda, devletin genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevlerin kamu görevlileri eliyle; kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevlerin ise diğer kamu personeli eliyle yürütüleceği belirtilmektedir. Yine Anayasa'da kamu görevlileri ve diğer kamu personelinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işlerinin yasa ile düzenleneceği belirtilmektedir.

KKTC'de kamu personel sistemi farklı görev alanlarındaki kamu çalışanları için farklı yasalar altında oluşturulmuştur. Her bir personel yasası temel yasa statüsündeki Kamu Görevlileri Yasası sistematiğini takip etmektedir. Personele ilişkin düzenlemeler Kamu Görevlileri Yasası, Kamu

Sağlık Çalışanları Yasası, Belediye Personel Yasası gibi doğrudan personel yasası adı altında düzenlenebildiği gibi Din İşleri Dairesi Yasası, Polis Örgütü Yasası gibi teşkilat yasalarında da düzenlenebilmektedir. Çalışma kapsamında hazırlanan Şekil 1’de kamu personeline yönelik mevzuatların isimlerine yer verilmektedir.

Şekil 1. KKTC Kamu Personeline Dair Mevzuat



7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası, KKTC kamu personeline dair temel yasalardan birisidir. Söz konusu Yasa’ya göre kamu görevlisi, devletin ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine

getiren ve genel ve katma bütçelerle bunlara bağlı döner sermayelerden aylık (maaş) alan sürekli personeli anlatır.

Bu Yasa'da kamu hizmetlerinin sürekli personel, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle yürütüleceği ifade edilmiştir. Devlet hizmetinde 20 (Yirmi) yılını dolduran ve hizmet sınıflarının en üst bareminin son kademesinde en az bir yıl çalışmış ve "B" kademesine geçmiş Kamu Görevlisi "B Memur", devlet hizmetinde 25 (Yirmi Beş) yılını dolduran ve hizmet sınıflarının "B Memur" kademesinde bir yıl çalıştıktan sonra "A" kademesine geçmiş bulunan Kamu Görevlisi "A Memur" olarak tanımlanmıştır.

Yargı mensupları, Sayıştay başkan ve yeleri, Kamu Hizmeti Komisyonu başkan ve yeleri, güvenlik kuvvetlerine bağlı subay, astsubay, erbaş ve erler ile güvenlik kuvvetlerinde görev yapan sivil kamu görevlileri, sivil savunma teşkilatı personeli, elektrik kurumu personeli, vakıflar personeli ve din görevlileri, emniyet mensupları ve oğretmenler, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (yönetim, gözetim ve denetim) Yasası kapsamına giren kurumlarda görev yapan personel haklarında kendi özel yasa kuralları uygulanmakta olduğundan bu Yasa'nın kapsamı dışındadır.

KKTC Kamu Görevlileri Yasası'nın temel ilkeleri Türkiye'deki yasal muadili olarak düşünülebilecek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na benzer şekilde; sınıflandırma, kariyer ve liyakatten oluşmaktadır. Devlet kamu hizmetleri, hizmetin konusuna, bu hizmetlerin etkinlikle yerine getirilebilmesi için gerekli oğrenim, yetişme ve meslek niteliklerine göre sınıflara ayrılmışlardır. Sınıflar, hizmete giriş, maaş rejimi ve öteki özlük işlemlerinde temel birimleri oluştururlar. KKTC kamu personel yönetimi sisteminin iskeletini sınıflar oluşturmaktadır. Kamu Hizmetleri Yasası'nda bu yasaya bağlı kurumlarca yürütülen kamu hizmetleri üç ana sınıfa ayrılmıştır. Bu sınıflar aşağıdaki hazırlanan tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Hizmet Sınıfları

Yöneticilik hizmetleri sınıfı	Üst kademe yöneticileri <sup>1</sup> : I. Derece: Müsteşarlar, Genel Sekreterler ve Genel Koordinatörler II. Derece: A müdürler ve Kaymakamlar III. Derece: B müdürlerden oluşmaktadır.
	Üst kademe yöneticisi sayılmayan diğer yöneticiler. Bu yöneticiler de üç dereceye ayrılmaktadır <sup>2</sup> .
Mesleki ve Teknik Hizmetler <sup>3</sup> Sınıfı	(a) Üniversite mezuniyeti veya yükseköğrenim gerektiren hizmet sınıfları (b) En az üç yıllık orta öğrenim gerektiren hizmet sınıfları. (c) En az üç yıllık ortaokul öğrenimi gerektiren hizmet sınıfları.
Genel Hizmetler Sınıfı	(a) Üniversite mezuniyeti veya yükseköğrenim gerektiren hizmet sınıfları. (b) En az üç yıllık orta öğrenim gerektiren hizmet sınıfları. (c) En az üç yıllık ortaokul öğrenimi gerektiren hizmet sınıfları.

Kamu Görevlileri Yasası'nda, üst kademe yöneticiliği kadrolarından birine, üst kademe yöneticisi olarak atanan bir kamu görevlisinin, kendisini bu göreve atanma isteminde bulunan, aynı Bakanın görev süresi içinde tekrar eski görevine döndürülmediği ve ilgili Bakanın değişmiş olması nedeniyle Üst Kademe Yöneticileri Yasası'nda öngörülen yöntemle üst kademe yöneticiliği görevinden alındığı takdirde bu göreve atanmadan önce bulunduğu kadro bareminde kazandığı hak dereceleriyle, Üst Kademe Yöneticileri Yasası'nın bu konudaki kurallarına bakılmaksızın, müşavirliğe getirileceği belirtilmektedir.

Kadrolar atanma ve yükselme amaçları için üçlü bir ayırma tabi tutulmaktadır. Aşağıdaki hazırlanan tabloda bu kadroların ayırma yer verilmektedir.

1 Bu sınıftaki üst kademe yönetici atamaları "53/1977 sayılı Üst Kademe Yöneticiliği Yapan Kamu Görevlilerinin Atanması Hakkında Yasa" çerçevesinde üçlü kararname ile yapılmaktadır.

2 Bu sınıftaki üst kademe yöneticisi sayılmayan diğer yöneticilerin atamaları Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yapılmaktadır.

3 Bu sınıftaki atamalar Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yapılmaktadır.

**Tablo 2.** Atanma ve Yükselme Amaçlı Kadrolar

<b>İlk atanma yeri olan kadrolar:</b> Bu kadrolara hizmet içinden veya dışından atanma yapılabilir.	<b>İlk atanma ve yükselme yeri kadrolar:</b> Bu kadrolara hizmet içinden atanma veya terfi yapılabilceği gibi doğrudan doğruya hizmet dışından atanma yapılabilir. Bu kadrolar herhangi bir hizmet sınıfının en alt derecedeki kadroları olabileceği gibi, en alt derece üzerindeki herhangi bir derecedeki kadrolar da olabilir.	<b>Yükselme Yeri Kadroları:</b> Bu kadrolar hizmet içinden aynı hizmet sınıfında bir alt derecedeki kamu görevlilerinin bir üst dereceye terfi ettirilmesi veya sınıf değiştirmek suretiyle doldurulur.
--	--	--

2017 yılında yapılan değişlikle kamu görevlilerinin haftalık çalışma süresi, yaz mesaisinde 35 (otuz beş), kiş mesaisinde 40 (kırk) saat olarak değiştirilmiştir. Bu srelerin cumartesi ve pazar günleri tatil olmak üzere düzenlendiği belirtilmiştir.

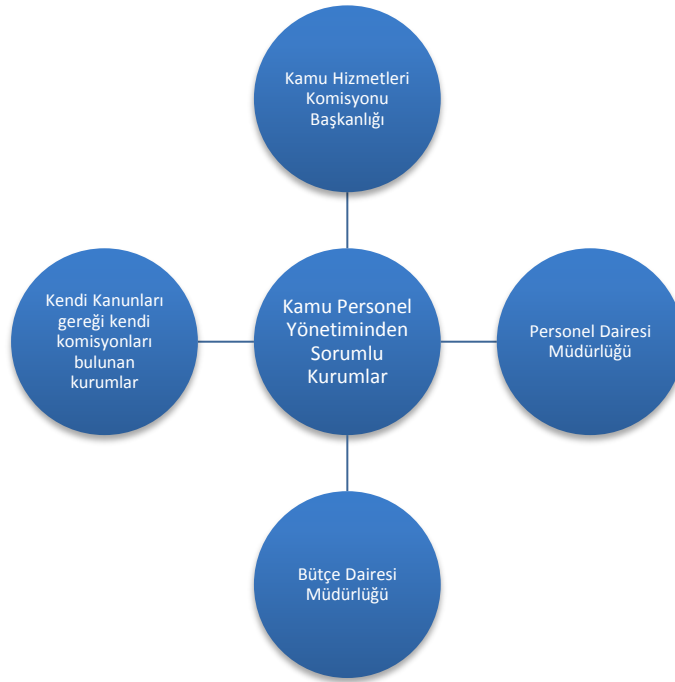
Maaş sistemi; barem, derece, kademe, ikramiyeler ve fazla çalışma ücretinden oluşmaktadır. Kamu Görevlileri Yasası'na bağlı kurumlarda görevlendirilen kamu görevlilerinin 1'den 19'a kadar olan barem basamakları içinde her bareme karşılık teşkil eden yıllık maaş tutarları ve her maaş baremi içinde kademe ilerlemelerine karşılık teşkil eden yıllık barem içi artış tutarları ile her baremin en az ve en çok yıllık maaş tutarları ve ayrıca hizmet sınıfları ve sınıflar içindeki derecelerin maaş baremleri bu Yasa'nın ekli cetvellerinde düzenlenmiştir. Maaşa ilaveten bu Yasa'ya bağlı kurumlarda görevlendirilen kamu görevlilerine aralık ayı içerisinde ve yılda bir kez olmak üzere aralık ayı maaşına eşit tutarda on üçüncü maaş ikramiyesi ödenmektedir.

Kamu görevlilerinin çalışma şartlarını düzenleyen Kamu Görevlileri Yasası'na göre çıkarılmış tüzükler bulunmaktadır. Bu kapsamda ıkarılan Kamu Görevlileri Sınav Tüzüğü kamu görevine alınma, sınıf değiştirme ve sınıf içi derece yükselmelerinde yapılacak olan yazılı yeterlik ve yazılı yarışma sınavı ile sözlü yarışma sınavının (mülakatın) ve yabancı dil sınavının hazırlanması, yürütülmesi, denetimi ve sonuçlandırılmasına ilişkin hükümleri kapsar. Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü'nn amacı ise kamu görevlilerinin performanslarının değerlendirilmesi ve kamu görevlilerinin ihtiyaç duydukları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gelişmelerinin sağlanması amacıyla Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulama aşamalarını ve işleyişi ile performans değerlendirme formlarının içeriği ve doldurulmasına ilişkin kural ve esasları belirlemektir.

### 3.2. Personel Yönetimi Konusunda Kurumsal Analiz:

KKTC’ de kamu kurum ve kuruluşları Anayasa’ya dayanılarak daire ve diğer hizmet birimleri olarak kurulmuştur. KKTC’ de personel yönetimi konusunda görev alan kurumlara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Şekil 1. Kamu Personel Yönetiminden Sorumlu Kurum ve Kuruluşlar



KKTC Anayasası’na göre kamu görevlilerinin atanmalarını, onaylanmalarını, sürekli ve emeklilik hakkı kazandıran kadrolara yerleştirilmelerini, terfilerini, nakillerini, emekliye sevklerini, uyarma ve kınama cezasını gerektiren disiplin işlemleri dışında, azil ve görevden uzaklaştırma dâhil diğer tüm disiplin işlemlerini yapmak üzere yasa ile kuruluş ve işleyişi düzenlenecek tarafsız ve bağımsız organ veya organlar kurulacağı belirtilmektedir. Kamu Hizmetleri Komisyonu bu kapsamda kurulan bağımsız bir kurumdur. Kamu Hizmetleri Komisyonu haricinde; Özelleştirme İstihdam Komisyonu, Engelliler Komitesi, Sivil Savunma Teşkilatı Atama ve Disiplin Komisyonu, Güvenlik Kuvvetleri Komutanlığı Atama ve Disiplin Komisyonu ve Polis Hizmetleri Komisyonu gibi benzer işlemlere sahip kendi yasaları

gereğince kurulan komisyonlarda bulunmaktadır. Kamu Hizmetleri Komisyonunun yapısı ve fonksiyonları, memurların Őeffaf ve adil bir Şekilde, rekabete dayalı olarak kariyer ve liyakat temelinde Őeçilmesiyle görevli Birleşik Krallık Kamu Hizmetleri Komisyonu'na (*United Kingdom Civil Service Commission*) benzemektedir. Kamu Hizmetleri Komisyonu kamu görevlilerinin ilk atama, atama, yükselme, nakil, vekaleten görevlendirme, yurtdışında görevlendirme, asalet onayı, ödeneksiz izin, yurt dışı görevlendirme, çekilmiş sayılma (istifa), emekliye sevk, azil ve görevden geçici olarak uzaklaştırılmaları dâhil tüm disiplin işlemlerini tarafsız ve bağımsız bir organ olarak, objektif kıstaslar çerçevesinde yerine getirmektedir. Kamu Hizmetleri Komisyonu, görevlendireceği kamu görevlileri aracılığı ile kendi gözetim ve denetimi altında, Kamu Görevlileri Yasası'nda öngörülen tüm sınavları, Kamu Görevlileri Sınav Tüzüğü uyarınca yürütmektedir.

Başbakanlığa bağlı Personel Dairesi Müdürlüğü, Kamu Görevlileri Yasası'na bağlı kurumlarda çalışan kamu görevlileri ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görevli kamu personelini ilgilendiren konularda, bu Yasa ve diğer personel yasaları ve tüzükleri ile kendisine verilen yetki ve görevleri kullanmak ve yerine getirmek üzere kurulmuştur. Daire; kurumların yasalarının yeniden düzenlenmesi çalışmalarında yer almak, haklarında görüş vermek, kamu görevlilerinin yetiştirilmesi, kadro ihtiyacının belirlenmesi, maaş, ücret ve özlük hakları ile çalışmalarda bulunmak, kamu personeli ile ilgili istatistikleri tutmak ve üst kademe yöneticilerinin uygunluk bildirimini verme görevlerine sahiptir.

### 3.3. Personel Yönetimi Konusunda Sayısal Analiz

Kamu personel reformuna özellikle personel sayısı ve gider açısından ne zaman ihtiyaç duyulduğu üzerinde keskin rakamlar bulunmamakla birlikte bir ülkenin gayri safi yurt içi hasılası ve nüfusu kamu personel reformu ihtiyacını değerlendirmede kriter olarak kullanılabilir (Manning ve Parison, 2004: 77). Yazarlar (2004: 77); personel giderleri gayri safi yurt içi hasılanın (GDP) önemli bir oranını oluşturuyorsa; kamu çalışanlarının sayısı toplam nüfusun önemli bir oranını oluşturuyorsa; kamu çalışanlarının sayısı toplam istihdamın önemli bir oranını oluşturuyorsa; kamu ücret ve maaşları toplam kamu sektörü harcamalarının önemli oranını oluşturuyorsa; kamudaki ortalama bir maaş veya ücret kişi başına düşen gayri safi yurt içi hasılaya göre düşükse; kamunun istihdam oranı artışı gayri safi yurt içi hasıla ve nüfustan daha hızlı büyürse kamu personel reformuna ihtiyaç olduğunun düşünölebileceğini belirtmektedir.

KKTC kamu personel reformu ihtiyacının tespit edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen kapsamlı bir sayısal ve mali analizde 2016 ve 2017 yıllarına ait yeterli veriler olmaması nedeniyle 2015 yılına ait veriler değerlendirilecektir.

Bu kapsamda, KKTC'nin 2015 yılı nüfusu 331.432 kişidir. Personel dairesi verilerine göre fiilen çalışan personel sayılarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

**Tablo 3.** Fiilen Çalışan Personel İstatistiği (02.12.2015 tarihi itibarıyla)

İstihdam Şekilleri	Kadro	Kadın	Erkek	Toplam
Memur (Kamu Görevlileri Yasası'na Tabi)	10.075	2.646	2.558	5.204
İlk Öğretim Öğretmen Kadroları	1.810	1.068	525	1.593
Genel Orta Öğretim Öğretmen Kadroları	2.128	1.240	518	1.758
Mesleki Teknik Öğretim Öğretmen Kad.	710	321	238	559
Kadroya Karşılık Alınan Geç. Öğretmen	-	13	5	18
Polis Örgütü	3.000	74	2.057	2.131
Polis Örgütü (Sivil)	434	91	108	199
Sözleşmeli Personel	271	91	79	170
Müşavirler	-	28	105	133
22/1984 Sayılı Kadrolar	-	2	16	18
19/2000 Sayılı Kadrolar	16	5	11	16
Daimi İşçi (03)	2.454	346	785	1.131
Geçici İşçi	-	473	885	1.358
Geçici Memur	-	606	452	1.058
Özürü Personel	-	82	213	295
Zorunlu Hizmet Personeli	-	14	14	28
Fon	-	18	18	36
Mevsimlik İşçi	-	2	1	3
Özelleştirme Yasası	-	217	216	433
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>20.898</b>	<b>7.337</b>	<b>8.804</b>	<b>16.141</b>

**Kaynak:** Personel Dairesi Müdürlüğü, 2017.

KKTC'de 2015 yılı sonu itibarıyla fiilen çalışan personelin yüzde 45,46'sını kadınlar, yüzde 54,54'ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Müşavir sayısı ise 133 kişidir. Bu tablodaki kamu çalışanları sayıları ve nüfus verileri karşılaştırıldığında kamu çalışanların sayısının toplam nüfus içerisindeki oranının yüzde 5 civarında olduğu görülmektedir.

Hizmet sınıfları itibarıyla istihdam edilen çalışan sayısına dair verilere aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.



**Tablo 4.** Kamu Görevlileri Yasası'na Tabi Fiilen Çalışan Personelin Hizmet Sınıfına Göre İstatistiği (02.12.2015 tarihi itibariyle)

İstihdam Şekilleri	Kadro	Kadın	Erkek	Toplam
Üst Kademe Yöneticileri	170	42	107	149
Üst Kademe Yön. Sayılmayan Diğer Yön.	507	80	80	160
Genel Hizmet Sınıfları	3.234	734	869	1.603
Mesleki Tek. Hiz. Sınıfları	4.501	1.161	1.102	2.263
Hizmet Sınıfı Belli Olmayanlar	218	60	57	117
Genel Hizmet Sm. 22/1984	-	1	-	1
Mesleki Tek.Hiz.Sin. 22/1984	-	-	12	12
Genel Hizmet Sm. 19/2000	-	-	-	-
Mesleki Tek.Hiz.Sin. 19/2000	11	2	9	11
Genel Hizmet Sm. 73(2)(A)	-	18	25	43
Mesleki Tek.Hiz.Sin. 73(2)(A)	-	50	60	110
Genel Hizmet Sm. 77(2)(A)	-	-	-	-
Mesleki Tek.Hiz.Sin. 77(2)(A)	-	7	2	9
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>8.641</b>	<b>2.155</b>	<b>2.323</b>	<b>4.478</b>

**Kaynak:** Personel Dairesi Müdürlüğü, 2017

Kamu hizmet sınıfları itibariyle en fazla çalışanlar Mesleki ve Teknik Hizmetler Sınıfı altında bulunmaktadır. Yönetici hizmetleri sınıfı ise üst kademe yöneticileri ve üst kademe yönetici sayılmayan diğer yöneticilerle birlikte toplam 309 kişidir.

KKTC'de, kamu personelinin maliyetinin ülke bütçesi içerisindeki yerine aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

**Tablo 5.** 2015 yılı Devlet Bütçe Dengesi (Cari Fiyatlarla YTL)

BÜTÇE GELİRLERİ	3.464.983.316,1
1. Yerel Gelirler	2.915.923.580,5
1.1. Vergi Gelirleri	2.136.634.190,1
1.1.1. Dolaysız Vergiler	922.254.500,5
1.1.2. Dolaylı Vergiler	1.214.379.689,6
1.2. Diğer Gelirler	176.673.612,4
1.3. Fon Gelirleri	602.615.778,1

2. Dış Yardımlar	549.059.735,6
2.1. Türkiye Cumhuriyeti	547.624.465,9
2.2. Diğer	1.435.269,7
<b>II. BÜTÇE GİDERLERİ</b>	<b>3.841.876.284,7</b>
1. Cari Giderler	1.566.222.876,2
1.1. Personel Giderleri	1.324.714.692,8
1.2. Diğer Cari Giderler	241.508.183,4
2. Transferler	1.643.347.756,4
2.1. Sosyal Transferler	-
2.2. Diğer Transferler	-
3. Savunma	240.860.181,3
4. Yatırımlar	391.445.470,9
<b>III. BÜTÇE DENGESİ</b>	<b>-376.892.968,6</b>
<b>IV. AVANSLAR</b>	<b>-</b>
<b>IV. FİNANSMAN DENGESİ</b>	<b>-376.892.968,6</b>
<b>VI. FİNANSMAN</b>	<b>376.892.968,6</b>
1. Türkiye Cumhuriyeti Kredileri	272.759.989,3
2. İç Borçlanma	104.132.979,3
<b>GSMH</b>	<b>10.210.731.660,2</b>

**Kaynak:** Maliye Bakanlığı, 2017; Devlet Planlama Örgütü, 2017.

Devlet bütçe dengesini gösteren bu tabloya göre personel giderleri KKTC bütçe giderlerinin yaklaşık üçte birlik kısmını oluşturmaktadır. Manning ve Parison (2004: 78), bu oranın yüzde 25'in üzerine çıkmasının diğer hizmet ve yatırımlara daha az harcama yapılmasına yol açarak kamunun verimliliğini azaltabileceğini belirtmektedir.

KKTC'nin 2015 yılı verilerine göre gayri safi yurt içi hasılası 10.210.731.660,2 TL olarak gerçekleşmiştir. Devlet Planlama Örgütü verilerine göre kişi başı düşen gayri safi yurt içi hasıla ise 13.721 dolar olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, personel giderlerinin gayri safi yurt içi hasılaya oranı yüzde 7,7 düzeyinde gerçekleşmiştir. Manning ve Parison'a (2004: 77) göre bu oran yüzde 10 ve yüzde 25 arasında değişmekte ve pek çok ülke için bu oran yüzde 15 civarında gerçekleşmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde bu oran daha küçük olmaktadır.

Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) 2015 yılı verileri dikkate alınarak KKTC'ye sosyo-ekonomik olarak benzeyen ölkelerin maaş ve istihdam oranlarına aşığıdaki tabloda yer verilmektedir.

**Tablo 6.** Benzer Öлке Karşılaştırmaları

	Kişi Başı GSYİH	Kamu maaş ve öretlerinin GSYİH'a oranı	Kamu maaş ve öretlerinin toplam harcamaya oranı	Kamu istihdam oranı (Çalışma çağındaki nüfusa oranı <sup>4</sup> )
<b>Kosova</b>	9.100 Dolar	9,3	31,8	6,4
<b>Moldova</b>	5.000 Dolar	9,1	22,8	6,3
<b>Honduras</b>	4.700 Dolar	10,9	38,6	3,6
<b>Tunus</b>	11.300 Dolar	13,5	45,6	-
<b>Jamaika</b>	8.600 Dolar	10,0	35,9	-
<b>Güney Afrika Cumhuriyeti</b>	13.100 Dolar	11,5	34,7	7,1

**Kaynak:** IMF, 2016.

IMF verilerine bakıldığında KKTC kamu personel öretlerinin yükünün ve istihdam ihtiyacının karşılaştırma yapılan ölkelerle mukayese edildiğinde daha iyi bir görünümde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, KKTC bütçesi üzerindeki personel harcamalarının sürdürülebilir ama iyileştirilmesi gereken bir oran olduğu görölmektedir.

Kamu Görevlilerinin 1'den 19'a kadar olan barem basamakları içinde her bareme karşılık gelen yıllık maaş tutarları ve her maaş baremi içinde kademe ilerlemelerine karşılık gelen barem içi artış tutarlarına bakıldığında 2015 yılı Temmuz-Aralık döneminde barem 4 ve 1 inci kademedeki maaş alan kamu görevlisinin yıllık öretinin 37.108,59 TL ve aylık öretinin 3.092,38 TL olduğu ve barem 19 ve 10 uncu kademedeki bulunan bir kamu görevlisinin maaşının yıllık 140.479,57 TL ve aylık maaşının 11.706,63 TL olduğu görölmektedir. Kamudaki ortalama bir maaş on üçüncü maaş ikramiyesi ile birlikte kişi başı düşen gayri safi yurt içi hasılaya göre düşük değıldir.

4 Çalışma çağı nüfusu 15-64 yaş arası nüfus olarak tanımlanmaktadır.

Manning ve Parison (2004: 78), kamunun istihdam artışı gayri safi yurt içi hasıladan, nüfus artışından ve gelirlerden hızlı büyürse, ya finansal sürdürülebilirliğin (artan bütçe açığı) ya da gelecekteki kamunun performansının (azalan ücretler veya azalan ücret dışı harcamalar) riske gireceğini belirtmektedir. KKTC’de kamu istihdamı açısından finansal sürdürülebilirlik ve performans riskinin durumunun tespit edilebilmesi amacıyla Devlet Planlama Örgütü ve Personel Dairesi Müdürlüğü verileri toplanarak hazırlanan aşağıdaki tabloda yıllara sarıh büyüme hızı, nüfus artışı ve fiilen çalışan personel sayısındaki artış oranlarına yer verilmektedir.

**Tablo 7.** GSYİH, Kamu İstihdamı ve Nüfus Artışları

YILLAR	GSYİH reel büyüme hızları %	Nüfus artış %	Fiilen Çalışan Personel Sayısı artış %
2012	1,8	3,96	3,07
2013	1,1	2,94	-1,2
2014	4,8	4,73	-1,1
2015	4,0	3,2	-0,07

**Kaynak:** Devlet Planlama Örgütü, Personel Dairesi Müdürlüğü.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında KKTC’de kamunun istihdam oranı artışının gayri safi yurt içi hasıla ve nüfustan daha hızlı büyümediğini anlaşılmaktadır.

TEPAV (2013) tarafından KKTC-Fokus projesi kapsamında hazırlanan raporda da KKTC kamu personelinin kendi ölçeğindeki ülkelerle karşılaştırıldığında personel sayısı ve ücretler açısından dezavantajlı bir konumda olmadığı, ancak kamuda ciddi bir kapasite sorunu bulunduğu ve kamu görevlilerine ilişkin mevzuat ve kurumlarda yapısal sorunlar bulunduğu iddia edilmektedir. Ülke mukayeseleri ve ülke içi kamu personeline ilişkin veriler bu durumu doğrular niteliktedir.

#### 4. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı’nın Getirdikleri

1979 yılında yürürlüğe giren Kamu Görevlileri Yasası günümüze kadar 76 kez değişikliğe uğramış olmakla birlikte günün ihtiyaçlarına cevap veremediği ve ana felsefesinden oldukça uzaklaştığı eleştirilerine maruz kalmaktadır. Söz konusu eleştirilerin karşılanabilmesi amacıyla 17/01/2014 tarihli Kamu Görevlileri Yasa Taslağı hazırlanmıştır. KKTC’nin kuruluşundan

İtibaren kamu personel reformu amacıyla ilk kez hazırlanan Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı, KKTC kamu personel yönetiminin kuralları ve prosedürlerinde birçok değişiklik getirmektedir. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı 153 madde ve 13 geçici maddeden oluşmaktadır. Kamu Görevlileri Yasası Tasarısının amacı *depolitizasyon, liyakat, etkinlik ve verimlilik* ilkelerinin gerçekleştirildiği bir kamu personel yönetimi sistemine sahip olmak şeklinde vurgulanmıştır. Yasa Tasarısı halen KKTC Cumhuriyet Meclisi Alt Komitesindedir. Tasarı üzerinde sendikaların ve vatandaşların görüşleri alınmıştır. Ancak çok uzun zamandır Tasarının yasalaşması gerçekleştirilememiştir. Çalışmanın bu kısımda Tasarı'nın belli başlı noktalarına yer verilmekte (Tasarı'nın getirdiği bütün değişikliklere Ek-1'de yer verilmektedir) ve eleştirilen konuların hangi yollarla çözülmeye çalışıldığı tartışılmaktadır.

Mevcut Kamu Görevlileri Yasası'nın bilhassa; kamuda hiyerarşinin bozulmasına, liyakat sisteminin kullanılmaz hale gelmesine, Yasa'da derece tanımının dışına çıkılmasına ve bir alt derecenin de görevinin yaptırılmasına, sanal kadroların yaratılmasına, yalnızca kurum içerisinde derece yükselmesine, üst kademe yöneticilerinin zaman içerisinde genişletilmesine, birleşik barem uygulamasıyla derece için öngörülen parasal karşılığın üzerinde maaş verilmesine, kamu görevlilerinin öğrenim gördükleri her yıl için uygulanan kademe ilerlemesinin zaman içerisinde amacının dışına çıkılmasına yol açtığı eleştirileriyle karşılaşmaktadır (M. Kendir, kişisel iletişim, 21 Ağustos 2018).

7/1979 tarihli Kamu Görevlileri Yasası'nda, 54 mesleki teknik ve genel hizmet sınıfı, 2 Yöneticilik hizmet sınıfı olmak üzere 56 hizmet sınıfı bulunmaktadır. Kamu görevlilerinin nakillerinde hizmet sınıfı sayılarının çok olması ve nakillerde personel rızasının da (ilçeler arasında) alınması kurumlar arası personel geçişlerini zorlaştırmaktadır. Tasarı'da hizmet sınıfları daraltılarak ana başlıklar halinde 6 hizmet sınıfına dönüştürülmekte ve kamu görevlisinin rızasından çok kurumun ihtiyaçları göz önünde tutularak kurumlar arası personel geçişlerine ve personel hareketliliğine olanak tanınmaktadır. Kurumlar arası personel naklini kolaylaştırmayı amaçlayan bu değişiklik bazı sendikaların Yasa Tasarısı'nı “Göç Yasası” olarak eleştirmelerine yol açmıştır.

KKTC kamuoyunda üçlü kararnamelerle yapılan atamalara karşı önemli bir tepki bulunmaktadır. Üçlü kararname kapsamının daraltılması seçim propagandalarının ortak noktası (Hızal, 2008: 29) olmuştur. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın getirdiği en önemli düzenlemenin üçlü kararname ile atamaların kapsamının daraltılması ve müşavir kadrolarının sayısının azaltılması olduğu belirtilmiştir (S. Fırat, kişisel iletişim, 5 Haziran 2018). Tasarı'yla sadece müsteşarlar ve bakanlar kurulu genel sekreterinin üçlü kararname ile atanması imkânı getirilmektedir. Üst kademe yöneticisi olarak atama ve görevden almada yöntem değişikliğine gidilerek görevden alınan kamu görevlisinin eski baremine ve maaşına geri döneceği öngörülmektedir.

Kadronun dolu olması halinde ise uygun bir göreve verilmesi ile ilgili kural getirilmektedir. Bu düzenleme ile siyasi kadroların kapsamının daraltılması ve müşavir kadrolarının azaltılarak aktif çalışan sayısının artırılması hedeflenmektedir.

Tasarı ile yöneticilik hizmetleri sınıfı (üç dereceli) yeniden düzenlenmektedir. Buna göre I. derecede genel müdürler, genel sekreterler ve kurul başkanları; II. derecede müdürler, müdür temsilcileri, kurul üyeleri ve kaymakamlar; III. derecede şube amirleri ve yardımcı yönetici niteliğindeki diğer amirler bulunacaktır. Bu kadrolara atamalar Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yapılacaktır. Bu değişiklikle kariyer ve liyakat temelli atamaların sayısının artması ve siyasi atamaların sayısının azaltılması düşünülmektedir. Tasarı'daki bir başka değişiklikle, daire müdürü ile şube amiri arasında bulunan müdür muavini kadrolarının kaldırılması ve personel tasarrufu yapılması amaçlanmaktadır.

Tasarı'yla, kamu görevine ilk atanma ve terfilerde ilgili kurumların temsilcilerine söz hakkı sağlayacak sınav kurulları oluşturulmaktadır. Ayrıca, üç farklı şekilde oluşacak sınav kurullarının yapısı ve sınav kurulu üyeleri ile ilgili kurallar belirlenmektedir. Kamu görevlilerinin atama ve terfi sınavları, konusunda uzman kişiler tarafından yapılacaktır. Tasarı ile kamu personelinin işe alım sürecine yönelik güçlendirmeler yapılmakta ve alım sürecinde ve terfilerde kurumların ve konusunda uzman akademisyenlerinde sınav kurullarında söz sahibi olması hedeflenmektedir. Kamu Hizmeti Komisyonu'nun mevcut yapısı buna uygun olmadığı için bazı terfi sınavlarının hazırlanmasında aksamalara neden olabilmektedir.

Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nda yıllık izinler ile hastalık ve mazeret izinlerinde değişiklikler yapılmaktadır. Yıllık izinler iş gününe çevrilerek hizmet yıllarına göre izinler yeniden düzenlenmektedir. Diğer taraftan hastalık izinleri uzun süreli ve kısa süreli olarak yeniden düzenlenmektedir. Yıl içerisinde 42 gün hastalık izin hakkının birtakım suistimallere yol açtığı görülerek bu izin Tasarı'da 18 iş gününe dönüştürülmektedir. Uzun süreli hastalıklarda 1 yıla kadar tam maaş imkânı getirilmektedir. Sağlık sorununun devam etmesi halinde de bu süre en çok 4 yıla kadar uzatılabilecektir. Hamile kamu görevlilerinin ücretli izin süreleri artırılmaktadır. Tasarı ile kamu görevlisine çocuğunun hastalanması halinde 1 yılda 15 iş gününe kadar; engelli çocuğu olan kamu görevlisine 15 iş gününe kadar; kamu görevlisinin eşinin ve/veya çocuğunun uzun süreli tedavi gerektiren bir hastalığa yakalanması halinde 6 aya kadar mazeret izni verileceği kuralı getirilmektedir. İzin hakkına ilişkin düzenlemelere bakıldığında suistimalleri engelleyen, hakları genişleten ve Avrupa Birliği'nin çalışma hayatını düzenleyen yönetmeliklerine ve Sosyal Güvenlik Yasası'na uyan düzenlemeler yapıldığı görülmektedir.

Mevcut Yasa'da siyasal faaliyette bulunma yasağı olarak düzenlenen madde; kamu görevinin yürütülmesinde siyaset yasağı Şeklinde değiştirilmekte ve siyasal partilere ye olunamayacağına ilişkin yasak kaldırılmakta ve siyasal etkinlikte bulunma yasağı, kamu görevini yürütürken mesai saatleri içerisinde herhangi bir kurumda siyasi etkinlikte bulunamayacağı Şeklinde değiştirilmektedir. Bu düzenlemeyle kamu görevlilerinin görevini yürütürken tarafsız olması ancak görevleri dışında siyasi faaliyette bulunabilmesi değişikliği yapılmaktadır. Tasarı ile getirilen yasaklarla ilgili değişikliklerden birisi de kamu görevlilerinin başka iş yapma yasağı hakkındadır. Kamu görevlilerinin başka iş yapma yasağı ek iş yapma yasağı olarak değiştirilmekte ve kamu görevlilerinin mesai saatleri dışında özel sektörde çalışabilmesinin n açılmaktadır. Bu durum kamu görevlilerinin daha yoğun biçimde çıkar çatışmaları yaşamasına yol açabileceği kaygılarına yol açmaktadır.

Mevcut 7/1979 tarihli Kamu Görevlileri Yasası'nda hizmet içi eğitimlerin mesai içinde veya dışında verileceğine dair bir kural bulunmadığı için, eğitimler mesai saati içerisinde verilmekte ve bu nedenle hizmete aksamalara neden olabilmektedir. Tasarı'da eğitime özel bir önem verilmekte ve kamu görevlilerine, mesai saatleri içinde veya dışında düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma zorunluluğu getirilmektedir. Bununla birlikte, mesai saatleri dışındaki hizmet içi eğitimlere katılan kamu görevlilerine bu amaçla herhangi bir ek denek verilmeyeceği düzenlenerek mesai sonrasında kamu görevlilerinin katılacağı eğitimlerde kamu görevlilerinin ek ücret istemesinin önüne geçilmesi düşünülmektedir.

Tasarı ile performans değerlendirme sistemi etkinleştirilerek, olumsuz performans sonuçlarının iş güvencesi ve terfi hakları ile ilişkilendirilmesi öngörülmektedir. Genel performansı olumsuz olarak değerlendirilen kamu görevlileri kademe ilerlemesi alamayacaklar ve yükselme (terfi) kadrolarına başvuramayacaklardır. Yöneticilik hizmetleri sınıfının I. derecesi ve II. derecesinde bulunan kamu görevlileri (genel müdür, müdür v.s.) herhangi bir değerlendirme yılı sonunda olumsuz değerlendirilmeleri halinde önceki kadrolarına geri döndürülecektir. nceki kadrolarının dolu olması halinde ise Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından önceki kadrolarına denk bir kadroya geri gnderileceklerdir.

Yasa Tasarısı ile Başbakan ve bakanlar için başdanışman ve danışman kadroları oluşturulmaktadır. Bu danışmanlar, başbakan veya bakanlar tarafından en az lisans diplomasına sahip olunması koşuluyla herhangi bir yaş sınırlamasına tabi olmaksızın kamu görevi içinden görevlendirilebileceği gibi kamu görevi dışından da sözleşmeli olarak istihdam edilebilecektir. Danışmanlardan emekli maaşı alanların emeklilik maaşları durdurulacak ve görevleri kendilerini istihdam eden Başbakan veya Bakanın görevi sona erdiği zaman sona erecektir.

## 5. KKTC Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın Düşündürdükleri

Çalışmanın bu kısmında depolitizasyon, liyakat, etkinlik ve verimlilik ilkelerinin gerçekleştirildiği bir kamu personel yönetimi sistemine sahip olmak amacıyla hazırlanan Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı, çalışmanın önceki kısımlarında yer verilen reformun ortaya çıkış dinamikleri, özellikleri, zorlukları, süreci, KKTC kamu personel sistemine dair veriler ve bilgiler ile Yasa Tasarısı'nın getirdiklerine ilişkin görüşlerle birlikte tartışılmaktadır.

KKTC Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın dış ülkelerin ve uluslararası kuruluşların reform talebinden ziyade ülke içi şartlar ve gerekliliklerden doğduğu anlaşılmaktadır. Yasa Tasarısı; genel bir kamu yönetimi reformunun parçası olarak veya herhangi bir mali ve ekonomik kriz nedeniyle doğmamıştır. Uluslararası kurumlar Tasarı'nın dizaynı ve çabalarında yer almamışlardır. Tasarı; kamu tercihi teorisi, işlem maliyeti teorisi, asıl-vekil teorisi gibi herhangi bir teorik konseptten etkilenerek hazırlanmamıştır. Reform çabası, devletin rolünün yeniden tanımlanması, adem-i merkeziyetçilik, yeni kamu yönetimi anlayışları doğrultusunda gelişmemiştir.

Maddelerde yapılan değişikliklere bakıldığında bütünlüğü bir anlayış yerine ihtiyaçlar ve eleştirilerin karşılanmaya çalışıldığı kısmi ve maddelere dayalı değişiklikler söz konusudur. Performansın artırılması, istihdam edilen kişilerin liyakate ve kurumun ihtiyaçlarına uygun olarak istihdam edilmesi, hakların geliştirilmesi temel öncelik olarak görülmektedir. Yapılan düzenlemenin birden çok ağırlık noktası ve odağı bulunmakla birlikte öncelikli hedef aktif olmayan ama devletten maaş alan kişilerin sayısını minimuma indirmek ve kamu personelinin bütçe üzerindeki yükünü azaltarak mali sürdürülebilirliği sağlamaktır.

Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nda hazırlık aşamasından sonraki süreçte farklı paydaşların Tasarı üzerindeki görüşleri alınmıştır. Kamu çalışanları ve yöneticilerden oluşan iç paydaşlardan ziyade sendikalar ve medyanın oluşturduğu dış paydaşlar süreçte daha etkin olmuşlardır. Geçmişten günümüze KKTC yönetiminde önemli bir yere sahip sendikaların (Saygılı vd., 2013: 284) Tasarı'ya şiddetli bir biçimde karşı çıkmadıkları ancak yoğun biçimde eleştirdikleri ve değiştirilmesini istedikleri hususların bulunduğu görülmektedir. Bu durum KKTC kamu personel reformunun toplumun hemen her kesiminde bir ihtiyaç olarak görüldüğünün bir işareti olarak ta anlaşılmaktadır.

KKTC personel reformunu kuvvetle savunan, değişime liderlik yapan, reformun başarısı için stratejiler oluşturan ve iletişim kanallarını sonuna kadar kullanan ve ön plana çıkan etkili bir isim ve grup bulunmamaktadır. Diğer taraftan, reformların başarılı olmasının önceliğinin baştaki politikacılar ve yöneticilerin reform sürecine inanmaları olduğu hatırlandığında Kamu



Görevlileri Yasa Tasarısı'nın en zayıf yönünün politik desteğinin düşük olması ile kararlılık ve sahiplenme konusu olduğu söylenilebilir. Koalisyonlar, sık değişen hükümetler ve siyasi krizler KKTC siyasi ortamının bir gerçeğidir. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın meclise gelmesinden itibaren reformdan sorumlu komisyon başkanlarının bile birçok defa değişmesi reformu sahipsiz bırakmaktadır. Politik endişeler ve siyasi istikrarsızlık Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın sürecinin uzamasına, gündemden düşmesine ve bitmeyen bir senfoni görünümüne bürünmesine yol açmıştır.

## Sonuç

Kamu personel yönetimi dinamik bir süreçtir ve değişimlerden daima etkilenmektedir. Beklentiler, şikayetler ve isteklerin kesintisiz devam ettiği birçok paydaşı olan bir yönetim alanıdır. Kamu personel reformu ihtiyacı özellikle ekonomik ve mali kriz zamanlarında ilk akla gelen işlerden birisidir. Reform ihtiyacı ortak bir anlayışı yansıtırken reformdan beklentiler ise ayrışmaktadır.

Kamu personel reformu sadece çalışanlar ve kamu kurumlarıyla sınırlı bir konu değil ulusal bir meseledir. Bir ülkenin istikrar ve refahını artırmak için önemli bir adımdır. Başarılı olacak bir reform, çalışanların bütçe üzerindeki mali yükünü azaltacak, verimliliği artıracak ve vatandaşların kamudan beklentileri daha fazla karşılanabilecektir. Bununla birlikte, kamu personel reformu hedeflenenler ile gerçekleştirilenler arasında mesafenin en uzun olduğu reform çabasıdır.

Kamu personel reformunun önünde birçok zorluklar bulunmaktadır. Bu zorluklarından en başta gelenlerinden birisi yasal düzenlemelerin yapılmasıdır. Yasal değişiklikler zorlu, uzun ve tartışmalı bir süreçtir. Bu zorlukların aşılabilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ancak iyi bir süreç yönetimiyle gerçekleştirilebilecektir. Süreçte katılımcılık, şeffaflık ve değişiklik taleplerini dikkate almak taslak üzerinde geniş bir uzlaşmanın sağlanmasına ve üzerindeki olumsuz düşüncelerin dağılmasına yardımcı olacaktır. Kamu personel reformu sürecinin başarıya ulaşmasında reformun öncüleri, destekleyenleri, zorlayanları ve benimseyicilerinin bulunması önemli bir etkidir. Süreç, hedef odaklı bir yönetim anlayışının hâkim olduğu bir kamu politikası uygulanarak başarıyla gerçekleştirilebilecektir.

Bir ada devleti olan KKTC'de kamu personelinin boyutu ve maliyeti ülke ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ülkenin personele ilişkin sayısal ve mali göstergeleri, personel reformunda çok acil düzenlemeler yapılmasını gerektirmemekle birlikte verimli, etkili ve etkin bir kamu personel yönetimine sahip olmak için yasal hükümler güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'yla mevcut Yasadaki eksikliklerin giderileceği ve

eleştirilerin hafifleyeceği düşünülmektedir. Yasa Tasarısı'nda üçlü kararname ile yapılan atamaların kapsamının daraltılmaya ve müşavir kadrolarının azaltılmaya çalışılması bütçe üzerinde personel yükünün azalmasına yol açabilecektir. KKTC bütçesindeki cari harcamaların (personel giderleri) azalması ise bütçe imkanlarının yatırımlara yönelerek ülkenin kalkınmasına yol açan önemli bir gelişme olacaktır.

Uzun zamandır gündemde olmakla birlikte yasalaşma sürecini tamamlayamayan Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın siyasi ve bürokratik olarak üst düzeyde sahiplenenin, savunucusunun, zorlayanının ve benimseyicilerinin bulunduğunu söyleyebilmek zordur. Sivil toplum kuruluşlarının aktif olduğu, medyanın güçlü olduğu ve siyasi çoğulculuğun ve siyasi istikrarsızlığın bulunduğu KKTC'de kapsamlı bir kamu personel reformunu gerçekleştirmek zor olmakla birlikte imkânsız değildir. Katılımcılık, şeffaflık ve paydaşların eleştiri ve beklentilerini dikkate alan bir reform süreciyle Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı yasalaşabilecektir. KKTC' de böyle bir süreç yönetiminin başarılması ise reformun savunucuları, destekleyenleri, zorlayanları ve benimseyicilerinin varlığıyla gerçekleştirilecektir. Diğer taraftan, kurumsal düzeyde de süreci başarılı bir şekilde başlatabilmek ve yürütebilmek için başta Personel Dairesi Müdürlüğü olmak üzere personel yönetiminden sorumlu bütün kurumların kurumsal kapasitelerinin artırılması gerekmektedir.

Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın, etkili ve sürekli bir iletişim ortamı oluşturarak, paydaşlar arasında uyum ve uzlaşa sağlanarak, doğru bir zamanlama stratejisi uygulanarak, ilgili paydaşların tamamı sürece dahil edilerek ve en üst düzeyde siyasi destek ve sahiplenme sağlanarak bir an önce yasalaşması KKTC'nin hedeflerine daha hızlı yürümesine yardım edecek bir adım olacaktır.

## Ek 1. Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı'nın Getirdiği Değişiklikler

<p><u>HİZMET SINIFLARI</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Hizmet sınıflarının kapsamı değiştirilerek hizmet sınıfları yeniden düzenlenmektedir.</li><li>Mevcut Yasada 3 sınıfa ayrılan kamu hizmetleri sınıfının 6 ana hizmet sınıfına ayrılması öngörülmektedir. Bunlar;<ol style="list-style-type: none"><li>Üst Kademe Yöneticileri Sınıfı,</li><li>Yöneticilik Hizmetleri Sınıfı,</li><li>Mesleki ve Teknik Hizmetler Sınıfı,</li><li>Genel Kamu Hizmetleri Sınıfı,</li><li>Yardımcı Mesleki ve Teknik Hizmetler Sınıfı ve</li><li>Yardımcı Genel Kamu Hizmetleri Sınıfı,</li></ol>olarak kategorize edilmektedir.</li></ul>
<p><u>ÜST KADEME YÖNETİCİLERİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Üst kademe yöneticilerinin kapsamı daraltılarak sadece Müsteşarlar ve Bakanlar Kurulu Genel Sekreterinin üçlü kararname ile atanması kurala bağlanmıştır. Üst kademe yöneticisi olarak atama ve görevden almada yöntem değişikliğine gidilerek görevden alınan kamu görevlisinin eski baremine ve maaşına geri dönmesi öngörülmektedir. Kadronun dolu olması halinde ise uygun bir göreve verilmesi ile ilgili kural getirilmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Yöneticilik Hizmetleri Sınıfı (Üç Dereceli) olarak düzenlenmektedir.<ol style="list-style-type: none"><li>I. Derece: Genel Müdürler, Genel Sekreterler ve Kurul Başkanları;</li><li>II. Derece: Müdürler, Müdür Temsilcileri, Kurul Üyeleri ve Kaymakamlar;</li><li>III. Derece: Şube Amirleri ve Yardımcı Yönetici niteliğindeki diğer amirler olarak belirtilmektedir.</li></ol></li></ul>
<p><u>İLK ATAMA VE ADAYLIK</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Kamu görevine ilk atanma ve terfilerde ilgili kurumların temsilcilerine söz hakkı sağlayacak sınav kurulları oluşturulmaktadır. Üç farklı şekilde oluşacak sınav kurullarının yapısı ve sınav kurulu üyeleri ile ilgili kurallar belirlenmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>2 yıl olan adaylık dönemi 1 yıla indirilmektedir (Aday olarak atanan kamu görevlisi 6 aydan az ve 1 yıldan fazla olmamak üzere bir adaylık dönemi geçirecektir.</li></ul>
<p><u>İZİN HAKKI</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>İzin Hakkı; ayda 3 buçuk, toplamda 42 gün olan izin hakkı, hizmet süresine göre kademelendirilmektedir. Buna göre 0-5 yıl hizmeti olanlara 22 iş günü, 6-10 yıl hizmeti olanlara 24 iş günü, 11-15 yıl hizmeti olanlara 26 iş gün, 16-20 yıl hizmeti olanlara 28 iş günü ve 21 yıl ve üzeri hizmeti olanlara 30 iş günü izin hakkı getirilmektedir. Bir yıldan diğer yıla aktarılan 84 gün izin hakkı, bir yılda 15 iş günü izin süresinden arta kalan izin süresini her yıl biriktirebileceği biçimde düzenlemektedir.</li><li>Yılda 42 gün hastalık izin hakkı 18 iş günü hastalık izin hakkı olarak değiştirilmektedir. 1 yıl içerisinde 18 iş gününden fazla alınan kısa süreli raporlar yıllık izinden düşülebilecektir. Mevcut durumda 1 yılda tek hekimin vereceği hastalık izni süresi 21 günü aşamaz. Yeni düzenleme ile 18 iş gününü aşamayacaktır. Mevcut durumda devlet hastanesinden tek</li></ul>

<p>hekim tarafından 7 güne kadar bir defada, özel sağlık kurumunda çalışan tek hekim ise 3 güne kadar bir defada rapor verebilmektedir. Yeni düzenleme ile resmi veya özel sağlık kurumunda çalışan hekim olması fark etmez 3 iş gününe kadar kısa süreli rapor verilebilecektir. 3 günün üzerinde olan raporlardan sağlık kurulu raporu isteneceği düzenlenmektedir. Uzun süreli hastalıklarda 1 yıla kadar tam maaş imkânı getirilmektedir. Sağlık sorununun devam etmesi halinde de bu süre en çok 4 yıla kadar uzatılabilecektir.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamilelik, Doğum ve Ebeveyn İzni; mevcut Yasadaki hamile kamu görevlilerine tam maaşla doğumdan önce 40, doğumdan sonra 40 olmak üzere toplam 80 gün tam ödenekli hamilelik ve doğum izni verilmesi kuralı değiştirilerek; doğumdan önce 8 hafta, doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere toplam 16 hafta tam ödenekli hamilelik ve doğum izni verilmiş şeklinde düzenlenmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mazeret İzni; kamu görevlisine çocuğunun hastalanması halinde 1 yılda 15 iş gününe kadar; engelli çocuğu olan kamu görevlisine 15 iş gününe kadar; kamu görevlisinin eşinin ve/veya çocuğunun uzun süreli tedavi gerektiren bir hastalığa yakalanması halinde 6 aya kadar izin verileceği kuralı getirilmektedir. Erkek kamu görevlisine eşinin doğum yapması halinde verilen 3 günlük mazeret izin süresi 3 iş günü olarak değiştirilmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Göreve uygun giyinme kuralı getirilmektedir.</li> </ul>
<p><b>MALİ VE SOSYAL HAKLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu görevlisine tanınan “<i>ücretsiz tedavi hakkı</i>” kaldırılmakta ve yürürlükteki mevzuatta belirlenen kurallar çerçevesinde bu hakkın olacağı düzenlenmekte ve madde başlığı “<i>tedavi hakkı</i>” olarak değiştirilmektedir. Kamu görevlisinin bakmakla yükümlü olduğu anne ve babası bu hak kapsamından çıkarılmaktadır. Kamu görevlisinin öğrenim gören çocuklarına ilişkin tedavi hakkına yaş sınırı getirilmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hayat pahalılığı ödeneği hakkı yeniden düzenlenmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ek çalışma ödeneği hakkının kapsamı sınırlandırılmaktadır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ek Çalışma ödeneği ile vardiya ödeneği aynı madde altında yeniden düzenlenmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut Yasa’da yurt içindeki yer değiştirmeleri de kapsayan <i>taşınma ödeneği hakkı</i>, yurt içindeki yer değiştirmeler bu hak kapsamından çıkarılarak sadece yurt içi ve yurt dışı arasındaki yer değiştirmeleri kapsam dahilinde bırakacak şekilde düzenlenmekte ve <i>yurt içindeki yer değiştirmelerde taşınma ödeneği verilmeyeceği öngörülmektedir</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut Yasa’da <i>siyasal faaliyette bulunma yasağı</i> olarak düzenlenen yasağın <i>kamu görevinin yürütülmesinde siyaset yasağı</i> şeklinde değiştirilmesi; siyasal partilere üye olunamayacağına ilişkin yasağın kaldırılması ve siyasal etkinlikte bulunma yasağının, kamu görevini yürütürken mesai saatleri içerisinde herhangi bir kurumda siyasal etkinlikte bulunulamayacağı şeklinde değiştirilmesi öngörülmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel menfaat sağlama yasağı getirilmektedir.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Başka iş yapma yasağı ek iş yasağı</i> olarak değiştirilmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kamu görevlisinin sahip olduğu veya ortağı bulunduğu şirket ile kurumu arasında, kamu görevinden ayrılmasından sonra geçen 2 yıl zarfında, hiçbir şekilde hizmet alımı sözleşmesi yapılamayacağı kuralı getirilmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kamu görevlilerine, mesai saatleri içinde veya dışında düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma zorunluluğu getirilmektedir. Mesai saatleri dışındaki hizmet içi eğitimlere katılan kamu görevlilerine bu amaçla herhangi bir ek ödenek verilmeyeceği düzenlenmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni Yasa'da belirtilen genel veya özel koşullara haiz olmadığı veya sonradan yitirdiğinin bağlı bulunduğu kurum tarafından tespit edilmesi durumunda Kamu Hizmeti Komisyonuna bildirilmesi maddesi eklenmiştir.</li><li>• Mevcut Yasadaki Kamu görevlilerinin, kamu görevlerinin sona erme hallerine ilave olarak; “60 yaşını doldurup 61yaşından gün almaları halinde” ibaresi eklenmiştir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kamu görevi dışındaki kamu hizmetleri için “Sözleşmeli Personel” ve “İşçi” istihdam edilebileceği düzenlenmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sözleşmeli Personel, Danışman ve İşçi İstihdamına</i> ilişkin genel kurallar; Sözleşmeli Personel, Danışman ve İşçi olarak istihdam edilecek kişilerde, bu Yasa'da öngörülen hizmet sınıflarına girebilmek için aranan öğrenim koşulları dışındaki genel koşulların aranacağı öngörülmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sözleşmeli Personel istihdamında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yurttaşı kişiler arasında aranan uzmanlık niteliğini haiz kişilerin başvuruda bulunmaması halinde KKTC yurttaşı olmak koşulu aranmayacağı öngörülmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Danışman istihdamında devlet bütçesinden veya herhangi bir sosyal güvenlik kurumundan veya herhangi bir fondan emeklilik maaşı çekmemiş olmak koşulu aranmayacağı ve danışmanların herhangi bir yaş sınırı olmaksızın istihdam edilebileceği ve bu şekilde istihdam edilen danışmanların emekli maaşlarının görevde oldukları sürece durdurulacağı öngörülmektedir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Danışmanlar:</i> Danışmanlar, Başdanışman ve Danışmanı kapsar ve Başbakan veya Bakanlar tarafından en az lisans diplomasına sahip olunması koşuluyla kamu görevi içinden görevlendirilebileceği veya kamu görevi dışından sözleşmeli olarak istihdam edilebileceği şeklinde düzenlenmektedir. Kamu görevlileri, kamu sağlık çalışanları ve öğretmenler de, kadroları saklı kalmak koşuluyla Danışman olarak yazı ile görevlendirilebilecektir.</li><li>• Danışmanların görevi kendilerini istihdam eden Başbakan veya Bakanın görevi sona erdiği zaman sona erecektir. Ayrıca Danışmanı istihdam eden kişinin uygun görmesi halinde, Danışmanların görevi sözleşmesinde belirlenen koşullar çerçevesinde sona erdirilebilecektir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Özel Nitelikli Sözleşmeli Personel:</i> Sözleşmeli personelin istihdamına ilişkin kurallar değiştirilmektedir. Kurumlar, özel bir meslek ve uzmanlık öğrenim ve bilgisini gerektiren, önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği gibi belirlenmiş görevlerde çalıştırılmak üzere en az yüksek lisans diplomasına sahip yerli ve yabancı</li></ul>

kişileri Özel Nitelikli Sözleşmeli Personel olarak istihdam edebileceklerdir.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Performans değerlendirilme sistemi</i> etkinleştirilerek, olumsuz performans sonuçları iş güvence ve terfi hakları ile ilişkilendirilmiştir. Genel performansı olumsuz olarak değerlendirilen kamu görevlileri kademe ilerlemesi alamazlar, yükselme (terfi) kadrolarına başvuramazlar. Yöneticilik hizmetleri sınıfının I. Derecesi ve II. Derecesinde bulunan kamu görevlileri (Genel Müdür, Müdür v.s.) herhangi bir değerlendirme yılı sonunda olumsuz değerlendirilmeleri halinde önceki kadrolarına geri döndürülürler. Önceki kadrolarının dolu olması halinde ise Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından önceki kadrolarına denk bir kadroya geri gönderilmeleri öngörülmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaylık süresi sonunda olumsuz performans alan kamu görevlilerinin kamu görevi ile ilişkileri kesilecektir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel Müdür ve Müdür düzeyindeki kadrolar dışında kalanlar (I. ve II. Derece dışında kalanlar) 2 yıl üst üste olumsuz performans almaları halinde başka bir amirin altına görevlendirilirler ve bu amirin gözetim ve denetiminde de olumsuz performans almaları halinde kamu görevi ile ilişkileri kesilecektir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tehlike, İş Güçlüğü ve Görev Riski Ödeneği veya Ek Tahsisat Hakkı</i>; Tehlike, iş güçlüğü ve görev riski bulunan hizmetlerde ve hizmet yerlerinde çalışan kamu görevlilerine tehlike, iş güçlüğü ve görev riski ödeneği veya ek tahsisat ödeneği verileceği düzenlenmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gizli Bilgileri Açıklama Yasağı</i>; “Kamu görevlileri, görevlerini yerine getirirken öğrendikleri ve gizli tutulması gerektiğinin kendilerine yazılı olarak bildirildiği bilgiler ile gizli damgalı belgeleri amirlerinin yazılı onayı dışında hiçbir kişiye açıklayamazlar ve devlete ait resmî belgeleri yayınlamayazlar. Bu bilgileri, kamu görevinden ayrılmış olsalar dahi 10 yıl süreyle sır olarak saklamakla yükümlüdürler.” kuralı getirilmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Yer Değiştirme</i>: Personel Dairesi tarafından kamu görevlilerinin ilçe değişikliği olmaksızın bir kurumdaki kadrodan başka kurumdaki aynı kadroya, personelin onayı olmaksızın aktarılması şeklinde düzenlenmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Görevlendirme</i>: “Kamu Hizmetleri Komisyonu tarafından aynı ilçe içerisindeki başka bir kuruma, kurumların karşılıklı onayı olmak kaydı ile kendi kadrosundaki görevine denk bir görevle görevlendirilebilir. Görevlendirmeler en çok iki yıllığına yapılır. Ancak altı aydan uzun sürecek görevlendirmelerde kamu görevlisinin onayı alınır. Görevlendirmeler Personel Dairesi ile diğer ilgili kurumlara bildirilir.” şeklinde düzenlenmektedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vekalet</i> koşullarında; “kadronun açık olması veya vekalet edilecek kamu görevlisinin yasal izin, geçici görev, disiplin cezası uygulaması veya görevden uzaklaştırma nedenleriyle görevinden geçici olarak ayrılmış olması ve vekalet edecek kamu görevlisinin, vekalet edilecek kamu görevlisinden üst derecede olmaması koşuldur. Vekaleten görevlendirme, atanacak kamu görevlisinin bağlı bulunduğu kurumun yazılı istemi ve tavsiyesi üzerine Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yapılır.” biçiminde düzenlenmiştir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Özelleştirme</i> Yasası tahtında istihdam edilen personelin, Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından bir kadroya atanması halinde, Özelleştirme Yasası tahtında istihdam edilirken</li> </ul>

kademe ilerlemesi olarak dikkate alınan her hizmet yılına karşılık 1 (bir) kademe ilerlemesi verilecektir.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kadroları kaldırılan kamu görevlilerine</i> ilişkin kurallar; kadrosu kaldırılmış olan kamu görevlilerinin, bağlı buldukları kurumlarda veya başka kurumlarda aynı sınıf ve derecelerine eşit bir göreve intibak ettirilmeleri zorunludur. İntibaklar yasa ile düzenlenir ve intibak ettirildikleri görevi kabul etmeyenler, kamu görevinden çekilmiş sayılırlar.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sözleşmeli Personel statüsünde istihdam edilip halen görev yapanların sözleşmesinin performansının olumlu olması ve hizmetine ihtiyaç duyulması halinde ilgili kurumun önerisi üzerine, Bakanlar Kurulunca sözleşme koşullarına bağlı olarak yenileneceği ve sözleşmeli personel ile imzalanacak sözleşmelerin sürelerinin her defa için 2 yılı aşamayacağı ancak sözleşmeli personelin performansının olumlu olmasına rağmen hizmetine ihtiyaç duyulmaması halinde sözleşmesinin yenilenmeyeceği düzenlenmektedir.</li></ul>

## Kaynakça

- Caiden, Gerald (1978), "Administrative Reform: A Prospectus", *International Review of Administrative Sciences*, 44 (1): 106-120.
- Cassar, Vincent ve Christopher Bezzina (2005), "People Must Change Before Institutions Can: A Model Addressing the Challenge from Administering to Managing the Maltese Public Service", *Public Administration and Development*, 25 (3): 205-215.
- Chan, Hon S. ve Edward Li Suizhou (2007), "Civil Service Law in The People's Republic of China: A Return to Cadre Personnel Management", *Public Administration Review*, 67 (3): 383-398.
- Civil Service Commission (2017), <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/> (11.11.2017).
- DPÖ (2017), *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler*, <http://www.devplan.org/Ecosos/BOOK/SEG-2015.pdf> (06.05.2017).
- Ertan, Birol (2005), "Kamu Yönetimi Reformu: KKTC Örneği", *Review of Social, Economic & Business Studies*, 5 (6): 367-379.
- Evans, Anne (2008), "Civil Service and Administrative Reform: Thematic Paper. Background Paper to Public Sector Reform: What Works and Why? An IEG Evaluation of World Bank Support", *Independent Evaluation Group* (Washington, D.C.: World Bank).
- Gafer, Abubaker (1996), "The Role of the Civil Servant in the Development of Eritrea" *In Development Policy Management Forum (DPMF)*, 27p. View. *Eritrea*.
- Getha-Taylor, Heather (2008), "Policy Parallels: Applying Lessons from CSRA Chief Architect Alan K. Campbell to Contemporary Personnel Reform Efforts", *Review of Public Personnel Administration*, 28 (3): 222-239.
- Habtom, Gebre ve Michael Kibreab (2014), "Public Administration Reform in Eritrea: Past Trends And Emerging Challenges", *Journal of Public Administration and Policy Research*, 6 (3): 44-58.

- Heredia Blanca ve Ben Ross Schneider (2003), "The Political Economy of Administrative Reform in Developing Countries", Schneider, Ben Ross ve Blanca Heredia (Ed.), *Reinventing Leviathan: The Politics of Administrative Reform in Developing Countries* (Miami: North-South Center Press): 1-29.
- Hızal, Deniz (2008), *Kamu Yönetimi Reform İhtiyacı ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Üst Düzey Kamu Yöneticileri Tarafından Algılanmasının Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (KKTC: Yakın Doğu Üniversitesi).
- IMF (2016), *Case Studies on Managing Government Compensation and Employment-Institutions, Policies, and Reform Challenges* (Washington, D.C.).
- KKTC Başbakanlık Personel Dairesi Müdürlüğü (2017), *Fiilen Çalışan Personel İstatistiği*, <http://personel.gov.ct.tr/ÜstMenu/İstatistik.aspx> (07.07.2017).
- KKTC Başbakanlık Personel Dairesi Müdürlüğü (2017), *Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü 2017*, <http://personel.gov.ct.tr/ÜstMenu/Mevzuat/Tüzükler.aspx> (02.02.2017)
- KKTC Başbakanlık Personel Dairesi Müdürlüğü (2017), *Personel Dairesi (Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları) Yasası*, <http://personel.gov.ct.tr/ÜstMenu/Mevzuat/Yasalar.aspx> (06.06.2017).
- KKTC Başbakanlık Personel Dairesi Müdürlüğü (2017), *Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı*, <http://personel.gov.ct.tr/ÜstMenu/İstatistik.aspx> (03.06.2017).
- KKTC Cumhurbaşkanlığı (2017), <https://kktcb.org/tr> (11.11.2017).
- KKTC Cumhuriyet Meclisi (2017), *Kamu Görevlileri Yasa Tasarısı*, <http://www.cm.gov.nc.tr/Yasalar/270-5-2017.pdf> (05.05.2017)
- KKTC Devlet Planlama Örgütü (2017), <http://www.devplan.org/ISTYILLIK/IST-YILLIK-2015.pdf> (03.06.2017)
- KKTC Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı (2017), *2013 Yılı Faaliyet Raporu Özeti*, [http://www.khk.kamunet.net/faaliyet\\_ozeti\\_2013.aspx](http://www.khk.kamunet.net/faaliyet_ozeti_2013.aspx) (04.14.2017)
- KKTC Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı (2017), *Kamu Hizmeti Komisyonu ve Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası*, <http://www.khk.kamunet.net/docs/53-1983.pdf> (08.04.2017)
- KKTC Mahkemeleri (2017), *Kamu Görevlileri Sınav Tüzüğü*, <http://www.mahkemeler.net/cgi-bin/showtuzuk2.aspx> (03.05.2017)
- KKTC Mahkemeleri (2017), *Kamu Görevlileri Yasası*, <http://www.mahkemeler.net/cgi-bin/elektroks.aspx> (02.04.2017)
- KKTC Mahkemeleri (2017), *KKTC Anayasası*, <http://www.mahkemeler.net/cgi-bin/anayasa.aspx> (03.05.2017)
- KKTC Maliye Bakanlığı (2017), *Maaş Alanların Sayı ve Miktarı*, <http://www.maliye.gov.ct.tr/maliye/f?p=100:1026:0::NO> (04.07.2017)
- KKTC Maliye Bakanlığı Bütçe Dairesi (2017), *Genel Gelir Gider Raporu*, <http://www.butce.gov.ct.tr/maliye/f?p=2001:300:0::NO> (03.07.2017)
- Kovač, Polona (2006), "The Never-Ending Story of Public Administration Reform in Slovenia (from 1991 to Further Development)" *Uprava, letnik IV*, 2 (3): 55-74
- Laguna, Mauricio I. Dussauge (2008), "Paradoxes of Public Sector Reform: The Mexican Experience (2000-2007)", *International Public Management Review*, 9 (1): 56-75.
- Manning, Nick ve Neil Parison (2004), *International Public Administration Reform: Implications For The Russian Federation* (Washington D.C.: World Bank)



- McGill, Ronald (1997), "Civil Service Reform in Developing Countries: A Strategic Perspective from An Institutional Development Base", *International Journal of Public Sector Management*, 10 (4): 254-267.
- McGrath, Robert J. (2013), "The Rise and Fall of Radical Civil Service Reform in The US States", *Public Administration Review*, 73 (4): 638-649.
- Nelson, Steve (2004), "The State of the Federal Civil Service Today: Aching for Reform", *Review of Public Personnel Administration*, 24 (3): 202-215.
- Pollitt, Christopher (2000), "Is The Emperor in His Underwear? An Analysis of The Impacts of Public Management Reform", *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2 (2): 181-200.
- Ramió, Carlos ve Miquel Salvador (2008), "Civil Service Reform in Latin America: External Referents Versus Own Capacities", *Bulletin of Latin American Research*, 27 (4): 554-573.
- Schick, Allen (1999), "Opportunity, Strategy and Tactics in Reforming Public Management", *OECD Journal on Budgeting*, 2 (3): 7-34.
- Şener, Hasan Engin (2013), "Türkiye'deki Kamu Personel Politikalarının Bir Analizi", Yıldız, Mete ve Mehmet Zahid Sobacı (Der.), *Kamu Politikası Kuram ve Uygulama* (Ankara: Adres Yayınları): 566-603.
- TEPAV (2013), *KKTC Devleti, Fonksiyonel-Kurumsal Gözden Geçirme Çalışması* (Ankara: TEPAV Yayınları).
- Wescott, Clay (1999), "Guiding Principles on Civil Service Reform in Africa: An Empirical Review" *International Journal of Public Sector Management*, 12 (2): 145-170.
- World Bank (2008), *Public Sector Reform: What Works and Why?: An IEG Evaluation of World Bank Support* (Washington D.C.).