

AMME İDARESİ Dergisi

Cilt: 59

Sayı: 3

Eylül 2026

Mete YILDIZ
Hasret DUMAN

Kamu Yönetimi Alan Yazınında Habis/Çetrefilli Sorun Kavramının
Kullanımının Analizi

Hakan DULKADİROĞLU

Türk Kamu Yönetiminde Adalet ve Liyakat Temelli Mülakat
Sorunsalı: Uzman-Yönetici Perspektifinden Yönetmelik Bir İnceleme

İbrahim DEMİRBİLEK
Fezullah AKTAŞ

Türk Kamu Personel Rejiminde Rotasyon Uygulaması:
Sosyal Güvenlik Kurumu Deneyimi

Cihan PALANCI

Antikiteden Moderniteye Nietzsche’de Devletin Ahlaki-Politik
Ontolojisi

Tünay ARAS
Fatma Gül GEDİKKAYA

The Effects of the Translation Chamber on the Ottoman Bureaucracy

Türker ERTAŞ

Köklü Bir Kurumsal Gelenek ile Köhneleşmiş
Bir Anayasal Usul Arasında Amerikan Başkanlık Seçim Sistemi
'Electoral College': Tarihsel Süreçteki Başkanlık Seçimleri Işığında
Anayasal Bir İnceleme

Nazik ERDAL AKYÜZ

Dijital Dönüşüm ve İş Zekâsı İlişkisinde Öğrenen Örgütün Aracılık
Rolü

Aysun ÖCAL

The Impact of Executive Decrees on Public
Administration: A Critical Analysis of the Presidential Government
System in Türkiye

Çınar Can EVREN
Leylâ Müjde KURT

Kamu Zararının Sebepsiz Zenginleşen İlgiliden Tahsili

Şenay ERAY SARITAŞ

Gazze Soykırımına Yönelik Feminist Epistemolojinin Dekolonyal
Okuması: Beyaz Feminizm, Akademik Yayıncılık ve Epistemik
Şiddet



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ

AMME İDARESİ Dergisi

Cilt 59, Sayı 3, Eylül 2026

ISSN 1300 – 1795

Sahibi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi adına
Prof. Dr. Mehmet Naci BOSTANCI

Yazı İşleri Müdürü ve Başeditör

Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ, Emekli

Editör Yardımcıları

Dr. Öğr. Üyesi Serhat Celal BİRDAL
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Dr. Gülbahar TÜRKMEÑOĞLU

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Editör Kurulu

- ♦ **Prof. Dr. Yaşar SALİHPAŞAOĞLU**
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
(Kamu Hukuku Alan Editörü)
- ♦ **Prof. Dr. Hazal Ilgın BAHÇECİ BAŞARMAK**
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
(Merkez-Yerel Yönetim İlişkileri Alan Editörü)
- ♦ **Prof. Dr. Mustafa ALTUNOĞLU**
Anadolu Üniversitesi
(Siyaset Bilimi ve Siyasal Düşünceler Alan Editörü)
- ♦ **Doç. Dr. Ozan ZENGİN**
Ankara Üniversitesi
(Genel Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları Alan Editörü)
- ♦ **Dr. Öğr. Üyesi Serhat Celal BİRDAL**
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
(Kamu Hukuku ve Devlet Teorileri Alan Editörü)
- ♦ **Dr. Gülbahar TÜRKMEÑOĞLU**
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
(Yönetim Bilimleri Alan Editörü)
- ♦ **Prof. Dr. Uğur SADIOĞLU**
Hacettepe Üniversitesi
(Dil Editörü)
- ♦ **Doç. Dr. Cihat ERBİL**
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
(Yabancı Dil Editörü)

Yayın İdare Adresi

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörlüğü
85. Cad. No: 8 Yücetepe / ANKARA

Yayının Türü / Yayın Süreli Yayın

Yayın Şekli / 3 Aylık – Türkçe ve İngilizce

Baskı

Mebid Eğitim Danışmanlık Yay. Org. Tic. Ltd. Şti.
Cevizlidere Mah. 1208. Cad. No: 12/1Balgat / ANKARA

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ
Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN
Prof. Dr. Akif Argun AKDOĞAN
Prof. Dr. Yaşar SALİHPAŞAOĞLU
Prof. Dr. Mustafa ALTUNOĞLU
Prof. Dr. Hikmet ÖZDEMİR
Doç. Dr. Ozan ZENGİN

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Haluk ALKAN, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Ender Ethem ATAY, Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil BERKTAY, İbn Haldun Üniversitesi
Prof. Dr. Geert BOUCKAERT, IIAS
Prof. Dr. İsmail COŞKUN, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yılmaz ÇOLAK, Polis Akademisi
Prof. Dr. Yılmaz ÜSTÜNER, ODTÜ
Prof. Dr. H. Aliyar DEMİRCİ, Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Tanel DEMİREL, Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Françoise DREYFUS, Sorbonne Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih DUMAN, Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Musa EKEN, Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Suraiya FAROQHI, İbn Haldun Üniversitesi
Prof. Dr. M. Şükrü HANİOĞLU, Princeton University
Prof. Dr. Eyyüp Günay İSBİR, İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Çağatay OKUTAN, Karadeniz Teknik Ü.
Prof. Dr. İzzet ÖZGENÇ, Ankara Hacı Bayram Veli Ü.
Prof. Dr. Bekir Berat ÖZİPEK, İstanbul Medipol Üniv.
Prof. Dr. Aykut POLATOĞLU, Yakın Doğu Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY, Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Yasemin SEBECZEK, University of Cambridge
Prof. Dr. Mehmet SEYİTDANLIOĞLU, Hacettepe Üniv.
Prof. Dr. Gencay ŞAYLAN, Lefke Avrupa Üniversitesi
Prof. Dr. Özer ERGENÇ, Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf TEKİN, Milli Eğitim Bakanlığı
Prof. Dr. H. Bahadır TÜRK, Ankara Hacı Bayram Veli Ü.
Prof. Dr. Hasan YAYLI, Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşegül MENGİ, Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Barış ÖVGÜN, Ankara Üniversitesi

“ Amme İdaresi Dergisi, iki hakemli, uluslararası bir yayındır. Yılda dört sayı (Mart, Haziran, Eylül, Aralık) yayınlanmaktadır. Yayın Dili Türkçe ve İngilizcedir

1968 yılından beri düzenli olarak yayınlanan *Amme İdaresi Dergisi*, Social Sciences Citation Index (SSCI) ile TÜBİTAK-ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanında ve TR Dizin’de taranmaktadır.

Amme İdaresi Dergisi’nde yayınlanan çalışmalar, yazarlarının kişisel görüşlerini yansıtır.

Yayınlanan makaleler kaynak gösterilerek kullanılabilir.”

AMME İDARESİ Dergisi

59/3 Eylül 2026

- Mete YILDIZ **371**
Hasret DUMAN
Kamu Yönetimi Alan Yazınında Habis/Çetrefilli Sorun Kavramının Kullanımının Analizi
Araştırma Makalesi
- Hakan DULKADİROĞLU **399**
Türk Kamu Yönetiminde Adalet ve Liyakat Temelli Mülakat Sorunsalı: Uzman-Yönetici Perspektifinden Yönetimsel Bir İnceleme
Araştırma Makalesi
- İbrahim DEMİRBİLEK **435**
Feyzullah AKTAŞ
Türk Kamu Personel Rejiminde Rotasyon Uygulaması: Sosyal Güvenlik Kurumu Deneyimi
Araştırma Makalesi
- Cihan PALANCI **471**
Antikiteden Moderniteye Nietzsche’de Devletin Ahlakı-Politik Ontolojisi
Araştırma Makalesi
- Tünay ARAS **495**
Fatma Gül GEDİKKAYA
The Effects of the Translation Chamber on the Ottoman Bureaucracy
Araştırma Makalesi
- Türker ERTAŞ **525**
Köklü Bir Kurumsal Gelenek ile Köhneleşmiş Bir Anayasal Usul Arasında Amerikan Başkanlık Seçim Sistemi ‘Electoral College’: Tarihsel Süreçteki Başkanlık Seçimleri Işığında Anayasal Bir İnceleme
Araştırma Makalesi
- Nazik ERDAL AKYÜZ **561**
Dijital Dönüşüm ve İş Zekâsı İlişkisinde Öğrenen Örgütün Aracılık Rolü
Araştırma Makalesi
- Aysun ÖCAL **593**
The Impact of Executive Decrees on Public Administration: A Critical Analysis of the Presidential Government System in Türkiye
Araştırma Makalesi
- Çınar Can EVREN **619**
Leylâ Müjde KURT
Kamu Zararının Sebepsiz Zenginleşen İlgiliden Tahsili
Araştırma Makalesi
- Şenay ERAY SARITAŞ **647**
Gazze Soykırımına Yönelik Feminist Epistemolojinin Dekolonyal Okuması: Beyaz Feminizm, Akademik Yayıncılık ve Epistemik Şiddet
Araştırma Makalesi

Mart, Haziran, Eylül ve Aralık aylarında yayınlanır.

URL: www.ammeidaresi.hacibayram.edu.tr

e-posta: ammeidaresi@hbv.edu.tr

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Yücetepe Mah. 85. Cad. No:8
Çankaya Ankara

AMME İDARESİ Dergisi

59/3 Eylül 2026

- Mete YILDIZ **371**
Hasret DUMAN
An Analysis of the Use of the Wicked Problems Concept
in Public Administration Literature
Research Article
- Hakan DULKADİROĞLU **399**
The Challenges of Fair and Merit-Based Recruitment
Interviews in Turkish Public Administration: A Manage-
rial Review from an Expert-Manager Perspective
Research Article
- İbrahim DEMİRBILEK **435**
Feyzullah AKTAŞ
Rotation Implementation in Turkish Public Personnel
Regime: Social Security Institution Experience
Research Article
- Cihan PALANCI **471**
The Moral-Political Ontology of the State in Nietzsche:
From Antiquity to Modernity
Research Article
- Tünay ARAS **495**
Fatma Gül GEDİKKAYA
The Effects of the Translation Chamber on the Otto-
man Bureaucracy
Research Article
- Türker ERTAŞ **525**
Between a Deep-Rooted Institutional Tradition and an
Outdated Constitutional Procedure – the American Presi-
dential Election System ‘Electoral College’: A Constitu-
tional Analysis in Light of Presidential Elections
Throughout History
Research Article
- Nazik ERDAL AKYÜZ **561**
The Mediating Role of the Learning Organization in the
Relationship between Digital Transformation and Busi-
ness Intelligence
Research Article
- Aysun ÖCAL **593**
The Impact of Executive Decrees on Public
Administration: A Critical Analysis of the Presidential
Government System in Türkiye
Research Article
- Çınar Can EVREN **619**
Leylâ Müjde KURT
Recovery of Public Loss from the Party Unjustly En-
riched
Research Article
- Şenay ERAY SARITAŞ **647**
A Decolonial Reading of Feminist Epistemology in Rela-
tion to the Gaza Genocide:
White Feminism, Academic Publishing, and Epistemic
Violence
Research Article

Published quarterly in March, June, September and December.

URL: www.ammeidaresi.hacibayram.edu.tr

e-posta: ammeidaresi@hbv.edu.tr

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Yücetepe Mah. 85. Cad. No:8
Çankaya Ankara

Kamu Yönetimi Alan Yazınında Habis/Çetrefilli Sorun Kavramının Kullanımının Analizi

Mete YILDIZ*
Hasret DUMAN**

Öz: Habis/çetrefilli sorun (wicked problem) kavramı, tanımlanması ve çözümlenmesi güç, çok aktörlü, yüksek düzeyde belirsizlik ve değer çatışması içeren karmaşık politika sorunlarının incelenmesinde kullanılan önemli bir çerçevedir. Kavram uluslararası alan yazınında uzun süredir tartışılmasına karşın, Türkçe kamu yönetimi alan yazınındaki kullanım biçimlerini, yöntemsel özelliklerini ve tematik dağılımını bütüncül biçimde inceleyen sistematik çalışmalar bulunmamaktadır. Bu çalışma, habis/çetrefilli sorun kavramının Türkçe kamu yönetimi alan yazınındaki gelişimini ve kullanım özelliklerini sistematik alan yazın taraması yöntemiyle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Google Akademik ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi üzerinden belirlenen dâhil etme ve dışlama ölçütleri doğrultusunda erişilen 29 bilimsel eser; yayın türü, yılı, araştırma yöntemi ve deseni, tartışma bağlamı, aktörler, politika araçları ve önerilen çözüm stratejileri açısından incelenmiştir. Tarih sınırlaması uygulanmamasına rağmen analize dâhil edilen çalışmaların tamamının 2020–2025 döneminde yayımlandığı ve 2020 öncesine ait Türkçe bir çalışmaya ulaşamadığı görülmüştür. Ayrıca incelenen 29 çalışmanın 16'sı (%55) kavramsal analiz olarak kodlanmıştır. Bulgular, Türkçe alan yazınının ağırlıklı olarak kavramsal ve nitel araştırmalara dayandığını, habis/çetrefilli sorun yaklaşımının özellikle kamu yönetimi ve yönetim tartışmaları, COVID-19, afet yönetimi, göç ve çeşitli kentsel politika sorunları çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Çalışmalarda iş birliği, eşgüdüm, yönetsel kapasite, uyarlanabilirlik ve çok aktörlü yönetim öne çıkan ortak temalar olarak belirlenmiştir. Buna karşılık, ampirik araştırmaların ve karşılaştırmalı çalışmaların sınırlı olması ile yayınların belirli yıllar ve yayın kaynakları etrafında yoğunlaşması, alan yazınının yöntemsel ve tematik

* Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, myildiz@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5864-6731

** Arş. Gör., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, hasret.duman@mku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7187-7729

gelişimi açısından önemli araştırma boşluklarına işaret etmektedir. Çalışma, Türkçe kamu yönetimi alan yazınında habis/çetrefilli sorun araştırmalarının mevcut durumunu sistematik biçimde ortaya koyarak gelecekteki araştırmalar için yönetsel ve tematik bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Habis Sorunlar, Çetrefilli Sorunlar, Kamu Yönetimi, Kamu Politikası, Alan Yazını Taraması

An Analysis of the Use of the Wicked Problems Concept in Public Administration Literature

Abstract: The concept of a wicked problem is an important analytical framework in public administration and public policy for examining complex policy problems that are difficult to define and address and that involve multiple actors, substantial uncertainty, and competing values. Although the concept has long been discussed in the international literature, no systematic study has comprehensively examined its patterns of use, methodological characteristics, and thematic distribution in Turkish public administration literature. This study therefore aims to examine the development and use of the wicked problem concept in Turkish public administration scholarship through a systematic literature review. A total of 29 scholarly works identified through Google Scholar and the Turkish Council of Higher Education National Thesis Center in accordance with predefined inclusion and exclusion criteria were examined in terms of publication type, year, research method and design, policy context, actors, policy instruments, and proposed response strategies. Although no date restriction was applied, all studies included in the analysis were published between 2020 and 2025, and no Turkish-language study published before 2020 was identified. In addition, 16 studies (55%) were coded as conceptual analyses. The findings indicate that Turkish scholarship on wicked problems is predominantly conceptual and qualitative and that the concept has been employed particularly in discussions of public administration and governance, COVID-19, disaster management, migration, and various urban policy problems. Collaboration, coordination, administrative capacity, adaptability, and multi-actor governance emerge as recurring themes. At the same time, the limited number of empirical and comparative studies and the concentration of publications within particular years and publication outlets indicate important methodological and thematic gaps in the literature. By systematically examining the existing body of Turkish scholarship, the study provides an integrated assessment of the current state and future research needs of wicked problem studies in Turkish public administration.

Keywords: Wicked Problem, Complicated Problem, Public Administration, Policy Analysis, Literature Review

Giriş

Günümüzde kamu yönetiminin karşı karşıya olduğu sorunların önemli bir bölümü, teknik bilgi ve standart politika araçları kullanılarak çözülebilecek, sınırları belirli problemler olmaktan giderek uzaklaşmaktadır. İklim değişikliği, göç, terörizm, salgın hastalıklar, afetler ve benzeri toplumsal sorunlar; farklı yönetim düzeylerini, kamu kurumlarını, özel sektör kuruluşlarını, sivil toplum

aktörlerini ve vatandaşları aynı politika sürecinde buluşturan çok boyutlu yapılar hâline gelmiştir. Söz konusu çeşitlilik, çözüm arayışlarında çoğulcu ve zaman zaman birbiriyle uzlaşmaz bilgi kümelerinin eşzamanlı olarak dolaşıma girmesine sebebiyet vermiştir (Peters ve Tarpey, 2019; Head, 2022). Bu nedenle çağdaş kamu politikası sorunlarının önemli bir kısmı (çevresel sürdürülebilirlik, sosyal eşitsizlik, dijital dönüşüm, küresel sağlık krizleri gibi sorunlar), açık biçimde tanımlanabilen ve üzerinde uzlaşılan tekil çözümler aracılığıyla ortadan kaldırılabilecek problemler olarak ele alınamamaktadır. Bu nitelikteki sorunları açıklamak amacıyla geliştirilen başlıca kavramsal çerçevelerden biri *wicked problem* yaklaşımıdır. ‘*Wicked problem*’ kavramı Türkçe kamu yönetimi ve kamu politikası alan yazınında ‘*kötü huylu*’, ‘*habis*’, ‘*karmaşık*’ ya da ‘*çetrefilli*’ sorunlar olarak tanımlanmaktadır. Bu makalede ise habis/çetrefilli kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

Habis/çetrefilli sorun kavramı ilk kez planlama alan yazınında, geleneksel kamu politikası analizi modellerinin çözmekte yetersiz kaldığı sorun alanlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Rittel ve Webber, 1973 yılında kaleme aldığı çalışmada, tartışmalı ve karmaşık toplumsal sorunların, planlama ve karar verme rasyonel modellerine dayanan standart yönetim yaklaşımları ile etkili biçimde çözümlenemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Söz konusu çalışma, standart yönetim yaklaşımlarının teknik alanlarda güvenilir bilgi üretilmesini sağlayan, sınırları açıkça çizilebilen ve üzerinde uzlaşılmış çözümleri bulunan sorun türleri için elverişli olduğunu, ancak modern toplumsal sorunların doğası gereği çok anlamlı, çok aktörlü ve değer çatışmalarına açık olduğunu savunmuştur (Rittel ve Webber, 1973). Bu ayrım, ilerleyen yıllarda kamu politikası ve planlama alanlarında kullanılan yöntemlere ilişkin yoğun bir tartışmanın fitilini ateşlemiş, araştırmacılar ve uygulayıcılar, karmaşık toplumsal sorunlara verilecek yanıtların geleneksel yaklaşımlarla sınırlanamayacağını giderek daha fazla kabul etmiştir (Peters, 2017). Ayrıca küresel ölçekte artan belirsizlik, karmaşıklık ve çok aktörlü politika süreçleri, kavramın farklı disiplinlerde görünürlüğünün artmasına zemin hazırlamıştır. Nitekim, habis/çetrefilli sorunlar yaklaşımı, kamu yönetimi, kamu politikası ve planlama alanlarına ek olarak çevre çalışmaları, kentsel çalışmalar, eğitim araştırmaları, sosyal bilimler, coğrafya ve işletme gibi pek çok alanda da popüler olmuştur (Şekil 1).

Kavramın birçok akademik disiplinin alan yazınında görünürlük kazanması, bir yandan uluslararası yazında artan ilgiyle, diğer yandan da ulusal bağlamlarda yürütülen tartışmaların içerik ve kapsam bakımından çeşitlenmesiyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı, Türkçe kamu yönetimi alan yazınında habis/çetrefilli sorunlar kavramının nasıl ele alındığını sistematik biçimde ortaya koymak, kavramın kamu yönetimi yazınındaki konumunu betimlemek ve gelecekteki araştırmacılara yardımcı olabilecek bir envanter sunmaktır. Çalışma; incelenen araştırmaları yayın türü, yöntem ve araştırma deseni, politika bağlamı, aktörler ve politika araçları ile önerilen çözüm stratejileri bakımından sınıflandırmaktadır. Yükseköğretim

Kurulu Ulusal Tez Merkezi ve Google Akademik üzerinden erişilen ve araştırmanın dahil etme ölçütlerini karşılayan 29 bilimsel çalışma (13 kitap bölümü, 12 makale, 3 doktora tezi ve 1 yüksek lisans tezi) bu doğrultuda analiz edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Türkçe kamu yönetimi alan yazınında habis/çetrefilli sorunlar kavramını ele alan çalışmaların türlerine göre dağılımı nasıldır?
2. Habis/çetrefilli sorunlar kavramına yönelik yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?
3. Bu çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemleri nelerdir?
4. Çalışmalar, habis/çetrefilli sorunlar kavramını hangi bağlamlarda tartışmaktadır?
5. Çalışmalarda habis/çetrefilli sorunlar kavramı hangi kamu politikası aktörleri ve/veya araçları üzerinden ele alınmaktadır?
6. Habis/çetrefilli sorunlara ilişkin geliştirilen çözüm stratejileri nelerdir ve bu stratejiler hangi temalara dayandırılmaktadır?
7. Mevcut alan yazını, gelecekte kamu yönetimi alanında yapılacak araştırmalar için nasıl bir yol haritası sunmaktadır?

Bu araştırma sorularının birlikte değerlendirilmesiyle, Türkçe kamu yönetimi alan yazınında habis/çetrefilli sorun yaklaşımının görünürlüğü, kuramsal zenginliği, yöntemsel çeşitliliği ve pratik politika tartışmalarına sağladığı katkı bütüncül bir bakışla ortaya konulmuştur. Ayrıca gelecekte yürütülecek çalışmalara içerik, yöntem ve politika önerileri düzeylerinde yardımcı olabilecek bir envanter de sunulmuştur.

Habis/Çetrefilli Sorunlar

Horst Rittel, habis/çetrefilli sorunlar kavramını ilk kez 1967 yılında bir seminerde ele almış ve bu tür sorunları, “*açık biçimde tanımlanamayan, bilgi eksikliği ve belirsizlik içeren, farklı paydaşların birbiriyle çelişen değer ve beklentiler taşıdığı, ayrıca sistem genelinde etkilerinin öngörülmesinin son derece güç olduğu sosyal problemler*” olarak tanımlamıştır (Churchman, 1967: B-141). Devam eden yıllarda Horst Rittel kavramı geliştirmeye devam etmiş, Aralık 1969’da Amerikan Bilimler Geliştirme Derneği bünyesinde düzenlenen Politika Bilimleri Paneli’nde sunduğu bildiri başta olmak üzere, farklı dersler ve seminerler aracılığıyla kavramı paylaşmıştır. Buna karşın, kavramın analitik derinlik kazanarak sistematik bir kuramsal çerçeveye kavuşturulması, esas itibarıyla Horst Rittel ve Melvin Webber’in 1973 yılında yayımlanan “*Dilemmas in a General Theory of Planning*” (Genel Planlama Kuramında İkilemler) başlıklı

çalışmaları ile gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalışmada yazarlar kamu politikası sorunlarını iki ana kategoride ele almışlardır:

1. *Uysal (Tame) veya İyi Huylu (Benign) Sorunlar*: Bilimsel analiz ve rasyonel planlama paradigmaları dahilinde tanımlanabilen, sınırları belirli ve teknik yöntemlerle çözümlenebilir nitelikteki problemlerdir.
2. *Habis/Çetrefilli (Wicked) Sorunlar*: Geleneksel idari ve teknik yaklaşımların çözüm üretmede yetersiz kaldığı, toplumsal ve örgütsel planlama süreçlerini yapısal bir çıkmaza (deadlock) sürükleyen, çok katmanlı ve tartışmalı sorunlardır.

Rittel ve Webber'in temel kuramsal önermesi, pozitivist bilimsel metotların ve mühendislik disiplinine dayalı yaklaşımların, değişkenleri ölçülebilir ve optimal çözümler üzerinde uzlaşa sağlanabilir teknik problemler için geçerli olduğudur. Üzerinde uzlaşa sağlanabilen bu problemler iyi huylu olarak nitelendirilmektedir. İyi huylu sorunların görece daha belirgin sınırları vardır. Bu tür problemler için çözümün doğruluğu veya yanlışlığı sınanabilir ve çözümün başarıya ulaştığı an belirlenebilir. Buna karşılık, modern toplumsal problemlerin büyük bir çoğunluğu bu kriterleri karşılamaktan uzaktır. Paydaşlar, söz konusu sorunların doğası, olası müdahale seçenekleri ve temel değer yargıları üzerinde uzlaşa sağlayamamaktadır (Head, 2022: 25-28).

Rittel ve Webber (1973: 161–167) habis/çetrefilli sorunların doğasını on temel ölçüt üzerinden detaylandırmıştır.

1. Habis/çetrefilli bir sorunun kesin ve üzerinde uzlaşılan bir tanımı yoktur.
2. Habis/çetrefilli sorunların çözümü için sorunun çözüldüğünü gösteren bir çözüm faaliyetini durdurma kuralı bulunmamaktadır.
3. Habis/çetrefilli sorunlara getirilen çözümler doğru–yanlış kategorileriyle değil, iyi–kötü değerlendirmeleriyle ölçülmektedir.
4. Habis/çetrefilli bir soruna getirilen çözümün geçerliliğini gösterecek anlık ya da nihai bir test yoktur.
5. Habis/çetrefilli sorunlara yönelik her çözüm tek seferliktir; deneme–yanılma yoluyla öğrenme imkânı bulunmadığından her girişim geri döndürülemez sonuçlar doğurur.
6. Habis/çetrefilli sorunların potansiyel çözüm sayısı sınırlanamaz; plan dahilinde uygulanabilir faaliyetler iyi tanımlanmış bir çözüm kümesi oluşturmaz.
7. Her habis/çetrefilli sorun özünde benzersizdir.

8. Her habis/çetrefilli sorun başka bir sorunun belirtisi/semptomu olarak kabul edilebilir.
9. Habis/çetrefilli bir sorunu doğuran durum birçok farklı biçimde açıklanabilir ve tercih edilen açıklama, soruna getirilecek çözümü belirler.
10. Habis/çetrefilli sorunlarla ilgili planlayıcının ya da kamu politikası yapıcının hata yapma hakkı yoktur; alınan kararların sonuçlarından tamamen sorumludur.

Rittel ve Webber, akılcı seçim varsayımına dayalı klasik politika analizi yaklaşımlarının – “doğru bilgi ile en iyi çözümün bulunabileceği” düşüncesinin– bu tür sorunlar karşısında geçerliliğini yitirdiğini savunmuştur. Temelde akılcı bir seçim yapabilmek için, sorunun net bir tanımına, nedenlerinin iyi anlaşılmasına, çözüm faaliyetini durdurma kuralının belirlenmesine, sınırlı sayıda çözüm seçeneğine ve doğru-yanlış ayırımına imkân veren testlere ihtiyaç vardır. Oysa habis/çetrefilli sorunlar doğaları gereği bu koşulları karşılayamaz. Bu bağlamda Rittel ve Webber’in kavramsallaştırması, planlama ve kamu politikası alan yazınında bir dönüm noktası olmuştur. Nitekim ilerleyen süreçte politika analizcileri, akademisyenler ve uygulayıcılar, geleneksel teknik modellerin toplumsal karmaşıklığı yönetmedeki yetersizliğini daha yoğun bir biçimde sorunsallaştırmaya başlamışlardır (Peters ve Tarpey, 2019). Ayrıca kamu otoritesinin karşı karşıya kaldığı sorunların giderek artan bir biçimde rutin bürokratik mekanizmalar ve geleneksel çözüm yöntemleri ile yönetilemez hale gelmesi alan yazınında alternatif yönetim stratejilerinin ve yeni analitik araçların aranmasını zorunlu kılmıştır.

Rittel ve Webber tarafından oluşturulan bu kavramsal çerçeve, başka araştırmacılarca geliştirilmiş ve genişletilmiştir. Örneğin, Ritchey (2013: 1-2), iyi huylu sorunların “çözülebilir ve ölçülebilir” niteliğine dikkat çekerken, habis/çetrefilli sorunların çözümünü “bitmeyen bir süreç” olarak ele almıştır. Alford ve Head (2017), habis/çetrefilli sorunlara ilişkin mevcut alan yazınının ‘toplulaştırıcı’ (totalising) bir eğilim taşıdığını ve bu sorunları tek tip, çözümü neredeyse imkânsız yapılar olarak ele almasını eleştirmişlerdir. Yazarlara göre sorunların bilişsel karmaşıklığı, paydaşların sayısı ve çeşitliliği ile aktörler arasındaki çıkar çatışmalarının yoğunluğu değişebildiğinden, habislik düzeyi de farklılaşabilmektedir. Bu nedenle bir sorunun habis/çetrefilli olarak nitelendirilmesi, bütün sorunların aynı özellikleri aynı derecede taşıdığı anlamına gelmemektedir. Aynı şekilde iş birlikçi yönetim gibi belirli bir yönetim yaklaşımının her habis/çetrefilli soruna otomatik biçimde uygulanabilecek evrensel bir çözüm olarak değerlendirilmesi sorunlu olarak görülmüştür. Bu bağlamda Alford ve Head (2017) habis/çetrefilli sorunların çözümünden ziyade, bu sorunların yönetilmesi ve kademeli olarak iyileştirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Head (2022), habis/çetrefilli sorunların incelenmesinde *karmaşıklık, belirsizlik ve değer çatışması* olmak üzere üç temel boyuta dikkat çekmektedir. Karmaşıklık, politika sorununun çok sayıda unsur ve karşılıklı bağımlılık içermesiyle; belirsizlik, sorunun nedenleri, gelişimi veya politika müdahalelerinin olası sonuçları hakkında eksik ya da tartışmalı bilgi bulunmasıyla; değer çatışması ise aktörlerin sorunun niteliği ve tercih edilmesi gereken müdahaleler konusunda farklı normatif konumlara sahip olmasıyla ilişkilidir. Yazara göre özellikle paydaşlar arasındaki değer farklılıkları, sorunların tanımı ve çözüm yolları üzerinde uzlaşa sağlanmasını güçleştirmekte, bu da politika süreçlerini doğası gereği tartışmalı ve dinamik hale getirmektedir.

Rittel ve Webber'in 1973 tarihli çalışmasıyla kamu politikası alan yazınına dahil olan habis/çetrefilli sorunlar kavramı, aradan geçen sürede betimsel bir planlama ikilemi olmaktan çıkarak farklı disiplinlerde ortak bir referans çerçevesi haline gelmiştir. Şekil 1, Rittel ve Webber'in 1973 tarihli bu temel çalışmasına atıfta bulunan yayınların Web of Science kategorilerine göre dağılımını özetlemektedir. Söz konusu dağılım, kavramın disiplinler arası niteliğini ve farklı araştırma topluluklarındaki artan kullanımını açıkça göstermektedir. Şekilde yer alan göstergeler Termeer ve arkadaşlarının 2019 tarihli makalesinden yararlanılarak oluşturulmuş, veriler Termeer tarafından 27 Mart 2019 tarihinde toplanmıştır (Termeer vd., 2019).

Şekil 1. Rittel ve Webber'e (1973) Atıfta Bulunan Çalışma Alanları ve Sayısı

Çevre Çalışmaları	Bölgesel Şehir Planlaması	Disiplinler Arası Sosyal Bilimler	Ekoloji	Ekonomi	Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimi	Su Kaynakları
413	298	151	117	105	105	99
Çevre Bilimleri	Kamu Yönetimi	Coğrafya	Siyaset Bilimi	Çevre Mühendisliği	İmalat Mühendisliği	Bilgisayar Bilimi, Disiplinlerarası Uygulamalar
344	275	136	95	76	64	63
Yönetim	Kentsel Çalışmalar	İşletme	Halk, Çevre ve İş Sağlığı	Kalkınma Çalışmaları	Enformasyon Bilimi ve Kütüphanecilik	Sanat
327	185	128	88	63	59	52
	Eğitim Araştırmaları	Yeşil ve Sürdürülebilir Bilim ve Teknoloji	Çok Disiplinli Mühendislik	Bilgisayar Bilimi, Bilgi Sistemleri		
	162	126	86	61		

Kaynak: Termeer vd., 2019.

Güncel verilere bakıldığında, ilgili alan yazınındaki eğilimleri bütüncül bir perspektifle ele alan Peters ve arkadaşlarının (2026), 2000-2025 dönemini kapsayan geniş ölçekli bir bibliyometrik analizle 281 bilimsel çalışmayı sistematik bir biçimde haritalandırdığı görülmektedir. Söz konusu araştırma, alanın yıllık üretim eğilimlerini, önde gelen yazarları ve dergileri, ortak atıf ağlarını, anahtar sözcük kümelerini ve yükselen tema başlıklarını mercek altına alarak disiplinin gelişim seyrini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, habis/çetrefilli sorunlar kavramına odaklanan yıllık bilimsel üretimin belirgin bir artış eğilimi sergilediğini göstermektedir. Bu artış, söz konusu kavramın farklı disiplinlerde giderek daha fazla benimsendiğini, özellikle kamu politikası, çevre çalışmaları ve yönetim alanlarında kavramsal bir referans noktası haline geldiğine işaret etmektedir. Ayrıca analiz bulguları, 2014 yılı sonrasında yayın sayısında dikkat çekici bir sıçrama yaşandığını ve bu eğilimin 2025 yılına kadar artarak devam ettiğini göstermektedir. Bu kapsamda yazarlar, bu yükselişi çağdaş küresel krizlerin tetiklediği bir akademik ilgiyle ilişkilendirmektedir. Ayrıca Peters vd. (2026), habis/çetrefilli sorunlar alan yazınında kullanılan anahtar kavramlar arasındaki ilişkisel yapıyı inceleyerek, araştırma alanındaki baskın tematik örüntüleri ve kavramsal kümelenmeleri belirlemiştir. Analiz bulgularına göre, habis/çetrefilli sorunlar araştırmaları çok boyutlu ve disiplinler arası nitelikte farklı tematik kümeler içermektedir. Bu bağlamda ilk küme, yönetim ve iş birliği ekseninde şekillenmekte olup, *'işbirlikçi yönetim'*, *'kamu politikası'*, *'ağlar'* ve *'kamu yönetimi'* gibi kavramları içermektedir. İkinci küme, *'iklim değişikliği'*, *'çevre yönetimi'*, *'su kirliliği'* gibi çevre odaklı temalar etrafında yoğunlaşmaktadır. Üçüncü küme, *'politika tasarımı'*, *'politika uygulaması'*, *'politika çözümleri'* gibi kavramlar üzerinden politika tasarımı ve uygulama süreçlerine odaklanmaktadır. Dördüncü küme ise kriz ve risk yönetimi bağlamında şekillenmektedir. *'Kriz yönetimi'*, *'risk'*, *'kırılganlık'*, *'pandemi'* gibi kavramlar, küresel krizlerin habis/çetrefilli sorunlar alan yazınında önemli bir araştırma alanı haline geldiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca söz konusu analiz, ağın merkezinde yer almayan ancak yükselen araştırma alanlarını temsil eden bazı temaları da ortaya çıkarmıştır. *'Kültürel kuram'*, *'inovasyon'*, *'bütünleşik hükümet'* gibi kavramlar, henüz ana akım alan yazınında merkezi bir konumda olmasa da, habis/çetrefilli sorunlar tartışmalarına eklenen yeni perspektifleri temsil etmektedir. Benzer şekilde, süper habis/çetrefilli sorunlar, (super wicked problems), beceriksiz çözümler (clumsy solutions) gibi kavramlar, daha spesifik ve derinleşmiş araştırma alanlarının ortaya çıkmakta olduğunu göstermektedir. Ayrıca farklı disiplinlere ait kavramların ağ içerisinde yer alması, habis/çetrefilli sorunlar araştırmalarının doğası gereği disiplinler arası bir karakter taşıdığını ve farklı bilgi alanları arasında bağlar kurulmasını gerektirdiğini ortaya koymaktadır (Peters vd., 2026).

Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada, habis/çetrefilli sorun kavramının Türkçe kamu yönetimi alan yazınındaki kullanımını incelemek amacıyla sistematik tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, önceden belirlenen araştırma soruları doğrultusunda ilgili çalışmaların belirlenmesi, dâhil etme ve dışlama ölçütleri kullanılarak araştırma kapsamının oluşturulması ve analize alınan çalışmaların ortak bir kodlama çerçevesi üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma süreci; (i) veri kaynaklarının ve arama terimlerinin belirlenmesi, (ii) kayıtların taranması, (iii) dâhil etme ve dışlama ölçütlerinin uygulanması, (iv) uygun çalışmaların belirlenmesi ve (v) dâhil edilen çalışmaların kodlanarak analiz edilmesi aşamalarından oluşmuştur.

Veri Kaynakları ve Belge Seçimi

Araştırmanın kapsamını, habis/çetrefilli sorun kavramını Türkçe olarak ele alan ve kamu yönetimi veya kamu yönetimiyle ilişkili çalışma alanlarında yayımlanmış akademik çalışmalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda veri kaynakları olarak Google Akademik ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi kullanılmıştır. Google Akademik, farklı akademik yayın türlerine geniş erişim sağlaması; Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi ise Türkiye’de tamamlanan lisansüstü tezlerin taranmasına olanak vermesi nedeniyle araştırmanın belge belirleme sürecinde kullanılmıştır. Mevcut araştırmada herhangi bir yayın yılı sınırlaması uygulanmamış, kavramın Türkçe kamu yönetimi alan yazınında ortaya çıkışından günümüze kadar nasıl kullanıldığına dair mümkün olan en kapsamlı analiz elde edilmeye çalışılmıştır.

Alan yazını taraması Ocak 2025 ile Eylül 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. İngilizce alan yazınında ‘wicked problems’ olarak kullanılan kavramın tek bir Türkçe karşılığının bulunmaması ve Türkçe alan yazınında kavramın yaygın olarak ‘kötü huylu sorunlar’, ‘habis sorunlar’, ‘karmaşık sorunlar’ ya da ‘çetrefilli sorunlar’ olarak Türkçeye çevrilmesi sebebiyle bu çalışmada ‘habis sorunlar/problemler’, ‘kötü huylu sorunlar/problemler’ ‘habis’, ‘kötü huylu’, ‘karmaşık sorunlar’, ‘çetrefilli sorunlar’ anahtar sözcükler olarak belirlenmiştir. İlk olarak geniş bir veri tabanına sahip olan Google Akademik üzerinde, daha sonra ise YÖK Tez Arşivinde bu anahtar kelimeler kullanılarak arama ve analiz yapılmıştır.

Tablo 1. Alan Yazını Taramasında Uygulanan Dahil Etme ve Dışlama Ölçütleri

<i>Dahil Etme Ölçütleri</i>	<i>Dışlama Ölçütleri</i>
• Çalışmanın başlık, özet, anahtar kelime veya konu alanında “habis sorun”, “kötü huylu sorun”, “karmaşık sorun” veya “çetrefilli sorun” ifadelerinden birini kullanması, • Akademik makale, kitap, kitap bölümü veya lisansüstü tez türünde olması, • Türkçe dilinde yayımlanmış olması, • Habis/çetrefilli sorun kavramını kamu yönetimi veya araştırma kapsamına alınan ilişkili kamu politikası/yönetişim bağlamlarında ele alması, • Tam metnine erişilebilmesi.	• İlgili ifadelerden birini yalnızca yüzeysel biçimde kullanması ve kavramı çalışmanın tartışmasının bir parçası hâline getirmemesi • Bildiri veya sempozyum metinleri olması, • Türkçe dışında bir dilde yayımlanmış olması, • Kavramı kamu yönetimi araştırmasının kapsamı dışında kalan ve kamu yönetimi/politika boyutuyla ilişkilendirilmeyen alanlarda ele alması, • Tam metnine erişilememesi,

Arama terimleri kullanılarak ulaşılan çalışmalar ilk aşamada araştırma kapsamıyla ilişkileri bakımından değerlendirilmiştir. Çalışmaların başlık, özet, anahtar kelime ve konu bilgileri incelenmiş, araştırmayla ilişkili olduğu belirlenen çalışmalar dâhil etme ve dışlama ölçütleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Aynı çalışmaya farklı arama terimleri veya veri kaynakları üzerinden ulaşılması nihai analizde ayrı bir yayın olarak değerlendirilmemiştir. Dâhil etme ölçütlerini karşılayan çalışmaların oluşturduğu nihai veri setinde 29 bilimsel eser yer almaktadır. Bunların 13’ü kitap bölümü, 12’si araştırma makalesi, 3’ü doktora tezi ve 1’i yüksek lisans tezidir.

Verilerin Analizi

Yukarıda açıklanan ölçütler kullanılarak analize dahil edilen çalışmalar, belge analizi yöntemi çerçevesinde betimsel olarak incelenmiş ve yedi araştırma sorusuna karşılık gelecek biçimde analiz edilmiştir. İncelenen her çalışma için “çalışmanın türü, yılı, yöntemi ve deseni, tartıştığı bağlam, aktörler ve politika araçları, önerdiği çözüm stratejileri, kullanım alanı” sistematik bir kodlama tablosuna işlenmiştir (Ek 1). Bu doğrultuda analiz süreci aşağıdaki aşamalara göre yürütülmüştür:

1. Çalışmaların türlerine göre dağılımı: Çalışmalar lisansüstü tezler, makaleler ve kitaplar ve/veya kitap bölümleri olarak üç ana kategoriye ayrılmıştır.

2. Çalışmaların yıllara göre dağılımı: Çalışmaların yayınlandıkları yıllar dikkate alınarak zaman serisi oluşturulmuş, kavramın Türkçe alan yazınında görünür hale geldiği dönemler belirlenmiştir.
3. Araştırma yöntemleri ve desenleri: Her bir çalışmanın yöntemsel tercihi (nitel, nicel, karma yöntem) ve araştırma deseni (örnek olay incelemesi, kavramsal analiz, alan yazını taraması, betimsel yaklaşım vb.) kodlanmıştır.
4. Tartışma bağlamları: Çalışmaların habis/çetrefilli sorunlar kavramını hangi bağlamlarda ele aldığı (Örneğin, afet, COVID-19, göç, kentsel dirençlilik, yönetim modelleri vb.) incelenmiştir.
5. Aktörler ve politika araçları: İncelenen belgelerde habis/çetrefilli sorunların hangi kamu politikası aktörleri (merkezi hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum, uluslararası kuruluşlar vb.) ve/veya hangi politika araçları (koordinasyon mekanizmaları, hukuki düzenlemeler, dijital araçlar, teşvikler vb.) çerçevesinde ele alındığı tespit edilmiştir.
6. Çözüm stratejileri ve temaları: İncelenen çalışmaların önerdiği çözüm stratejileri kaydedilmiş ve bu stratejilerin hangi temalar altında toplandığı (Örneğin, uyarlanabilir yönetim, problem odaklı yaklaşımlar, eşgüdüm kapasitesinin artırılması, aktörler arası iş birliği) analiz edilmiştir.
7. Gelecek araştırmalara yönelik yol haritası: Bulgulardan hareketle, gelecekte kamu yönetimi ve kamu politikası alanında yapılacak araştırmalar için hangi konuların öne çıktığı tartışılmıştır.

Bu şekilde her çalışma tek tek kodlanmış, elde edilen bulgular, tablolar ve tematik sınıflandırmalar halinde sunulmuştur.

Bulgular

Bulgular, çalışmaların yayın türleri ve yıllara göre dağılımı, yöntemsel özellikleri, kavramın ele alındığı başlıca bağlamlar, öne çıkan aktörler ve politika araçları ile önerilen çözüm/yönetim stratejileri temelinde sunulmaktadır:

Tür ve Yıllara Göre Eğilimler

İncelenen 29 eserin 13'ünü kitap bölümleri (%44,8), 12'sini araştırma makaleleri (%41,4), üçünü doktora tezleri (%10,3) ve birini yüksek lisans tezi (%3,4) oluşturmaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki eserlerin büyük bölümünün kitap bölümü ve araştırma makalesi türünde olduğu görülmektedir. Araştırmada yayın yılı bakımından herhangi bir başlangıç tarihi sınırı uygulanmamasına rağmen, analize dâhil edilen çalışmaların tamamının 2020–2025 döneminde

yayınlandığı belirlenmiştir. Tarama kapsamında 2020 öncesine ait dâhil etme ölçütlerini karşılayan Türkçe bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Yıllara göre dağılım incelendiğinde 2020’de dört, 2021’de 16, 2022’de dört, 2023’te iki, 2024’te iki ve 2025’te bir çalışma bulunduğu görülmektedir.

Tablo 2. İncelenen Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

<i>Yıl</i>	<i>Çalışma sayısı</i>	<i>Oran (%)</i>
2020	4	13,8
2021	16	55,2
2022	4	13,8
2023	2	6,9
2024	2	6,9
2025	1	3,4
Toplam	29	100

İncelenen eserlerin %55,2’si yalnızca 2021 yılında yayımlanmıştır. Bununla birlikte, 2021 yılındaki belirgin yoğunlaşmanın yayın kaynağı bakımından ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir. İncelenen 29 eserin 13’ü (%44,8), aynı yıl yayımlanan *Karmaşık Sorunlar ve Kent* başlıklı derleme kitapta yer alan bölümlerden oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, 2021 yılında yayımlanan 16 eserin 13’ü aynı derleme kitaba aittir. Bu nedenle 2021 yılındaki niceliksel artış, birbirinden bağımsız yayınların artışı biçiminde değerlendirilmemelidir. Bu yayın kaynağının dağılım üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla bir duyarlılık karşılaştırması yapıldığında, söz konusu 13 kitap bölümü dışarıda bırakıldığında veri setinde 16 eser kalmaktadır. Bu durumda 2020’de dört, 2021’de üç, 2022’de dört, 2023’te iki, 2024’te iki ve 2025’te bir eser bulunmaktadır. Böylece derleme kitap dışarıda bırakıldığında 2021 yılının diğer yıllardan belirgin biçimde ayrılmadığı görülmektedir. Bu sonuç, yıllara ilişkin eğilimlerin yayın kaynağı yoğunlaşması dikkate alınarak yorumlanması gerektiğini göstermektedir.

Araştırma Yöntemleri ve Desenleri

İncelenen çalışmaların yöntemsel özellikleri, Türkçe kamu yönetimi alan yazınında habis/çetrefilli sorun kavramının büyük ölçüde kavramsal araştırmalar üzerinden ele alındığını göstermektedir. Ek 1’de yer alan kodlamaya göre 29 eserin 16’sı (%55,2) doğrudan “kavramsal analiz” olarak sınıflandırılmıştır. Geriye kalan çalışmalarda alan yazını taraması, belge analizi, arşiv incelemesi,

örnek olay incelemesi, mülakat, içerik analizi, sosyal medya incelemesi ve bibliyometrik tarama gibi farklı araştırma desenleri ve teknikleri kullanılmıştır.

Kavramsal çalışmaların ağırlığına karşın veri setinde ampirik araştırma unsurları içeren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Nalbant'ın (2024) doktora tezinde bibliyometrik tarama ile yarı yapılandırılmış mülakat birlikte kullanılırken, Özdemir'in (2023) yüksek lisans tezinde belge analizi ve mülakata başvurulmuştur. Uzun'un (2021) çalışması örnek olay incelemesi ve belge analizine, Memiş'in (2021) çalışması ise sosyal medya platformu üzerinden yapılan bir incelemeye dayanmaktadır. Ek 1'de yer alan yöntem/desen kodları, kavramsal analiz dışındaki yöntemsel çeşitliliğin mevcut olduğunu ancak bu çeşitliliğin sınırlı sayıda çalışmada toplandığını göstermektedir.

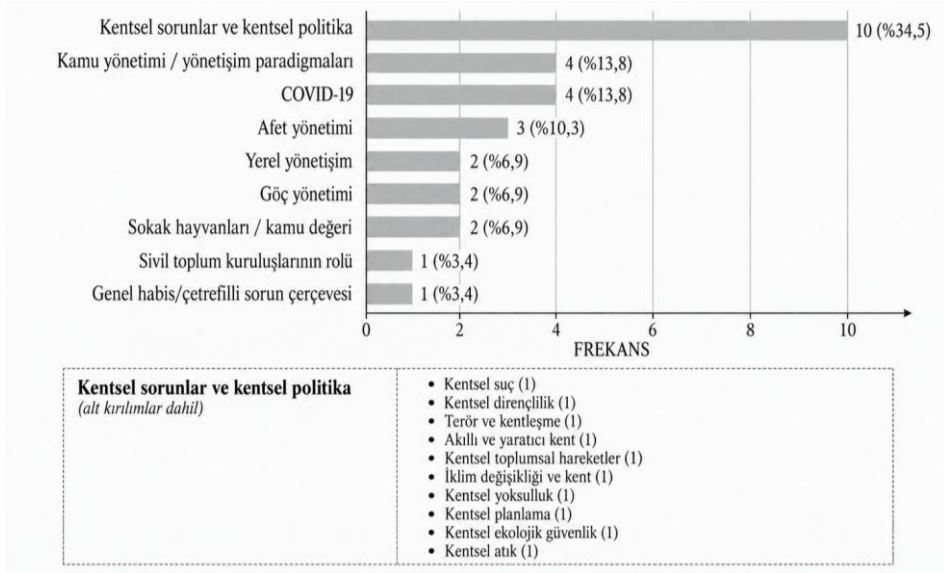
Tartışma Bağlamları

İncelenen çalışmaların birincil tartışma bağlamları, habis/çetrefilli sorun kavramının Türkçe kamu yönetimi alan yazınında farklı politika ve yönetim sorunları çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Çalışmalar, temel tartışma odakları esas alınarak birincil bağlamlar altında sınıflandırılmış ve her çalışma yalnızca bir birincil bağlam altında değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre en geniş kümeyi kentsel sorunlar ve kentsel politika oluşturmaktadır. Bu bağlamda değerlendirilen 10 çalışma, toplam veri setinin %34,5'ine karşılık gelmektedir.

Kentsel sorunlar ve kentsel politika kümesi; kentsel suç, kentsel dirençlilik, terör ve kentleşme, akıllı ve yaratıcı kent, kentsel toplumsal hareketler, iklim değişikliği ve kent, kentsel yoksulluk, kentsel planlama, kentsel ekolojik güvenlik ve kentsel atık olmak üzere 10 farklı alt bağlamdan oluşmaktadır. Her bir alt bağlam bir çalışma ile temsil edilmektedir. Bağlamsal dağılım değerlendirilirken yayın kaynağı yoğunlaşmasının da dikkate alınması gerekmektedir. Analize dâhil edilen 29 çalışmanın 13'ü *Karmaşık Sorunlar ve Kent* başlıklı derleme kitapta yer almaktadır. Bu 13 bölüm veri setinden çıkarıldığında kentsel bağlam altında sınıflandırılan çalışma sayısı 10'dan ikiye düşmektedir. Bu nedenle Şekil 2'de görülen kentsel yoğunlaşma, veri setindeki yayın kaynağı dağılımıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Kentsel bağlamları, kamu yönetimi ve yönetim paradigmaları ile COVID-19 izlemektedir. Her iki kategori toplam çalışmaların %13,8'ini oluşturmaktadır. Afet yönetimi üç çalışma ile %10,3; yerel yönetim, göç yönetimi ve sokak hayvanları/kamu değeri bağlamları ise ikişer çalışma ile ayrı ayrı %6,9 oranında temsil edilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının rolü ile genel habis/çetrefilli sorun çerçevesi birer çalışma ile temsil edilmekte ve her biri veri setinin %3,4'ünü oluşturmaktadır.

Şekil 2. Habis/Çetrefilli Sorunların Türkçe Kamu Yönetimi Alan Yazınında Bağlam ve Frekans Dağılımı



Paradigma Tartışmaları

Alan yazınında öne çıkan temel bulgulardan biri, habis/çetrefilli sorunların mevcut kamu yönetimi paradigmalarıyla kurduğu ilişkinin eleştirel değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Bu çerçevede, özellikle Yeni Kamu Yönetişimi yaklaşımının çok aktörlü, ağ temelli ve etkileşim odaklı yapısı nedeniyle bu tür sorunların yönetimi için daha elverişli bir kuramsal ve pratik zemin sunduğu belirtilmiştir (Çolak ve Uzun, 2021). Yeni Kamu Yönetişimi yaklaşımının öngördüğü yatay ilişkilerin, işbirlikçi karar alma süreçlerinin ve paydaş katılımına dayalı yönetim anlayışının, habis/çetrefilli sorunların doğasında bulunan belirsizlik, karşılıklı bağımlılık ve değer çatışmalarıyla uyumlu olduğu ileri sürülmüştür.

Bu paradigma tartışmalarının ötesinde, alan yazınında giderek belirginleşen ortak yaklaşım, habis/çetrefilli sorunların tek aktörlü, hiyerarşik ve standartlaştırılmış yönetim modelleriyle ele alınamayacağı yönündedir (Uzun, 2020a, 2020b, 2020c; Rumelili Koç, 2020; Çolak ve Uzun, 2021; Ersavaş Kavanoz, 2021). Bu tür sorunların doğası gereği sürekli değişen, bağlama duyarlı ve çok aktörlü yapılar içermesi, yönetim süreçlerinin esnek, öğrenmeye açık ve durumsal olarak yeniden şekillenebilir olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, uyarlanabilir, öğrenen ve bağlama duyarlı yönetim modelleri alan yazınında öne çıkan alternatifler olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu yönetim modelleri, kamu politikası süreçlerini statik ve tek yönlü olmaktan çıkararak, geri besleme mekanizmaları ile sürekli güncellenen, farklı aktörlerin

bilgi ve deneyimlerinden beslenen ve değişen koşullara uyum sağlayabilen dinamik yapılar olarak kurgulamaktadır.

Yönetmel Kapasite

İncelenen çalışmalar bağlamında öne çıkan temel temalardan biri yönetmel kapasite olup, bu kapasitenin habis/çetrefilli sorunlarla mücadelede belirleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Alan yazınında yönetmel kapasite, çok aktörlü eşgüdüm, öğrenme, uyarlanabilirlik, politika üretim yetkinliği gibi çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Örneğin, Uzun'a (2020c) göre iş birliği, eşgüdüm, birlikte üretme ve ortaklık, habis/çetrefilli sorunların çözümünde büyük önem taşımaktadır. Ayrıca Uzun (2020b) bir başka çalışmasında, habis/çetrefilli sorunların çözümünde uygulanacak en uygun stratejilerin sorunun alt problemlerine, kendine özgü özelliklerine bakılarak problem odaklı bir perspektif ile belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Koç (2022a), İzmir ve Elâzığ depremleri hakkındaki çalışmasında, habis/çetrefilli sorunların çözümünde eşgüdüm kapasitesinin kritik rolünü vurgulamıştır. Nalbant (2024) ile Hatipoğlu (2022) tarafından hazırlanan tezlerde, göç sorunu habis/çetrefilli sorun çerçevesinde ele alınmış; merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki iş birliği ve bütünleşik kamu yönetimi (*whole-of-government*) yaklaşımı tartışılmıştır. Çalışmalar, göçün çok aktörlü ve uzun vadeli uyum süreçleriyle şekillenen karmaşık bir sorun olduğu vurgulamıştır. Bu nedenle merkezi yönetim, yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşları arasında sürekliliği olan iş birliği ve eşgüdüm mekanizmalarının oluşturulması gerektiği belirtilmiştir.

Bu bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, yönetmel kapasitenin habis/çetrefilli sorunların yönetiminde merkezi ve belirleyici bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. İncelenen çalışmalar, bu kapasitenin tek boyutlu ya da sabit bir yapıdan ziyade, sorunların doğasına ve bağlamsal koşullarına bağlı olarak farklı bileşenler etrafında şekillenen dinamik bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Özellikle çok aktörlü yönetim ortamlarında etkili koordinasyon kurabilme ve değişen koşullara hızlı biçimde uyum sağlayarak politika araçlarını yeniden tasarlayabilme yetkinliklerinin alan yazınında öne çıkan temel kapasite unsurları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kod tablosunda (Ek 1) yer alan bulgular, yönetmel kapasitenin bağlama göre genişleyen ve çeşitlenen bir içeriği olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, etik ve kamu değeri tartışmalarında karar süreçlerinin normatif temellerle uyumlu biçimde yürütülmesi gerekliliği ön plana çıkarken, göç ve afet yönetimi bağlamında kurumsal entegrasyon ve çok düzeyli koordinasyon kapasitesi belirleyici hale gelmektedir. Benzer şekilde, pandemi ve yerel yönetim (dijital katılım/hizmet) çalışmalarında veri temelli karar alma, teknoloji kullanımı ve öğrenme süreçlerinin kurumsallaştırılması gibi unsurlar yönetmel kapasitenin ayrılmaz parçaları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle yönetmel kapasite, habis/çetrefilli sorunların doğasına uygun olarak esnek, öğrenen ve bağlama duyarlı bir yönetim pratiğine dayanmaktadır.

Aktörler ve Politika Araçları

İncelenen çalışmaların çok büyük bir çoğunluğunda çok aktörlü yapı belirleyici bir ortak özellik olarak ortaya çıkmıştır. Merkezi yönetim, yerel yönetim, bakanlıklar, belediyeler, uluslararası kuruluşlar, STK'lar, gönüllü ağlar, özel sektör, kolluk güçleri, medya, üniversiteler, vatandaşlar ve çeşitli uzman gruplar farklı bağlamlarda çözüm sürecinin asli bileşenleri olarak tanımlanmaktadır. Özellikle göç, afet, pandemi, kentsel suç, iklim değişikliği ve sivil toplum bağlamındaki çalışmalar, tek bir kurumun veya tek bir yönetim düzeyinin çözüm için yeterli olmayacağını açıkça göstermektedir. Bu nedenle aktör çeşitliliği, habis/çetrefilli sorunların hem nedeni hem de çözüm zemini olarak alan yazınında merkezi bir yer tutmaktadır.

Çözüm Stratejileri

Bulgular, habis/çetrefilli sorunlara yönelik çözüm stratejilerinin belirli tematik kümeler etrafında yoğunlaştığını ve bu kümelerin farklı politika alanlarında birbirini tamamlayıcı biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu çerçevede en belirgin stratejik eksenlerden biri durumsalcı yaklaşımın benimsenmesidir. Bu yaklaşım, her bir habis/çetrefilli sorunun kendi dinamikleri içerisinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. İkinci temel eksen, uyarlanabilir ve öğrenen yönetim modelleridir. Örneğin, kentsel dirençlilik ve pandemi bağlamındaki çalışmalar, çözüm süreçlerinin sürekli geri besleme, öğrenme ve esneklik içeren dinamik yapılar olarak kurgulanması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda politika süreçlerinin, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen ve farklı aktörlerin bilgi ve deneyimlerinden beslenen bir yapıya kavuşturulması temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Alan yazınında öne çıkan bir diğer strateji kümesi ise yönetsel kapasite inşasıdır. Bu bağlamda, bütünleşik, öğrenen ve sürdürülebilir kapasite geliştirme süreçleri ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan iş birlikçi yönetim, çok aktörlü koordinasyon ve ağ temelli iş birliği mekanizmaları önemli bir çözüm stratejileri eksenidir. Bu kapsamda geliştirilen stratejiler, kurumsal entegrasyon, veri paylaşım mekanizmaları, çok paydaşlı karar alma süreçleri ve ağ temelli yönetim yapılarının güçlendirilmesini içermektedir. Buna ek olarak, bazı çalışmalar çözüm stratejilerini daha spesifik alanlara uyarlayarak çeşitlendirmektedir. Örneğin, göç yönetimi bağlamında bütünleşik kamu yönetimi (Whole-of-Government) yaklaşımı kurumsal parçalanmayı aşmaya yönelik bir çözüm olarak sunulmuştur. Kentsel çalışmalar bağlamında hukuki yaptırımlar, mekânsal tasarım ve teknoloji temelli araçlar ön plana çıkmaktadır. Benzer şekilde, sokak hayvanları ve sivil toplum bağlamındaki çalışmalar, gönüllü ağlar, veri temelli platformlar ve katılımcı iletişim stratejileri gibi daha mikro düzeyli ve toplumsal temelli çözüm araçlarına işaret etmektedir. Bu bağlamda genel olarak, habis/çetrefilli sorunlara yönelik çözüm stratejilerinin bağlama duyarlı, esnek, çok aktörlü ve yerel (mikro), ulusal (mezo) ve küresel (makro) düzeyleri kapsayan çok düzeyli yönetim yapılarına dayandırılmasının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç ve Geleceğe Yönelik Araştırma Önerileri

Günümüzde birçok ülke doğal afet, iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı, sağlık krizi, obezite, terörizm, uluslararası göç ve sığınma, siber saldırı ve yoksulluk gibi çok çeşitli politika alanları ile kesişen sorunlarla karşı karşıyadır. Bu tür sorunlar hem tanımlanması hem de çözülmesi oldukça zor olan, en gelişmiş analitik araçlar kullanılsa dahi politika yapıcılar ve kamu yöneticilerini zorlayan, idari, siyasi ve teknik açılardan karmaşıklık barındıran olgulardır. Bu sorunların birbirleriyle kesişerek derinleşmesi, politika yapıcılar ve kamu yöneticilerini daha karmaşık ve belirsiz karar ortamlarında hareket etmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda habis/çetrefilli sorunlar kavramı, kamu yönetimi ve kamu politikası disiplinleri açısından karmaşıklık ve belirsizlik içeren politika sorunlarını anlamlandırmaya ve analiz etmeye yönelik önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır. Rittel ve Webber'in (1973) ortaya koyduğu bu kavram, İngilizce alan yazınında uzun süredir yoğun biçimde tartışılmakta ve disiplinler arası bir yaklaşımla incelenmektedir. Buna karşılık, Türkçe kamu yönetimi alan yazınında kavramın görece yeni görünürlük kazandığı görülmektedir. İnceleme sırasında yayın yılı bakımından herhangi bir başlangıç sınırı uygulanmamasına rağmen, dâhil etme ölçütlerini karşılayan çalışmaların tamamının 2020–2025 döneminde yayımlandığı ve 2020 öncesinde araştırma kapsamına giren Türkçe bir çalışmaya ulaşılamadığı belirlenmiştir.

Bağlamsal analiz, habis/çetrefilli sorun kavramının Türkçe kamu yönetimi alan yazınında farklı politika alanlarına uygulandığını göstermektedir. Ana veri setinde (n=29) birincil tartışma bağlamlarına göre en geniş kümeyi kentsel sorunlar ve kentsel politika oluşturmaktadır (n=10; %34,5). Bu kategoriyi kamu yönetimi ve yönetim paradigmaları (n=4; %13,8), COVID-19 (n=4; %13,8) ve afet yönetimi (n=3; %10,3) izlemektedir. Bununla birlikte, kentsel bağlamdaki yoğunlaşmanın önemli bir bölümü *Karmaşık Sorunlar ve Kent* başlıklı derleme kitapta yer alan bölümlerle ilişkilidir. Bu nedenle yayın kaynağı yoğunlaşmasının sonuçlar üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla söz konusu 13 kitap bölümü dışlanarak ayrıca bir duyarlılık analizi yapılmıştır. Bu analizde geriye kalan 16 çalışma içerisinde kentsel sorunlar ve kentsel politika kategorisindeki çalışma sayısı 10'dan 2'ye düşmektedir. Aynı analizde COVID-19 üç çalışma ile en yüksek frekansa sahip bağlam olurken; kamu yönetimi ve yönetim paradigmaları, afet yönetimi, göç yönetimi, sokak hayvanları/kamu değeri ile kentsel sorunlar ve kentsel politika ikiye çalışmaya ile temsil edilmektedir. Bu sonuç, ana veri setinde gözlenen kentsel yoğunlaşmanın derleme kitabın veri setindeki ağırlığından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir.

Yöntemsel açıdan en belirgin bulgu, kavramsal analizlerin ağırlığıdır. İncelenen 29 çalışmanın 16'sı (%55,2) kavramsal analiz olarak kodlanmıştır. Bunun yanında alan yazını taraması, belge analizi, örnek olay incelemesi, mülakat, içerik analizi, arşiv incelemesi ve bibliyometrik tarama gibi farklı yöntem ve desenlerin kullanıldığı çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak ampirik

araştırmaların ve farklı yöntemsel tasarımların veri seti içerisindeki temsilinin kavramsal çalışmalara kıyasla daha sınırlı olduğu görülmektedir.

İncelenen çalışmalar içerik açısından değerlendirildiğinde; yönetsel kapasite, eşgüdüm, iş birliği, çok aktörlü yönetim, uyarlanabilirlik ve bağlama duyarlılık tekrar eden temalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bu unsurların bütün çalışmalarda aynı biçimde ele alınmadığı görülmektedir. Afet ve göç çalışmalarında kurumlar arası koordinasyon ve kurumsal bütünleşme; COVID-19 çalışmalarında yönetsel kapasite, öğrenme ve sürekli iyileştirme; kentsel politika çalışmalarında ise politika alanına göre değişen yönetim, planlama ve müdahale biçimleri öne çıkmaktadır. Bu çeşitlilik, incelenen çalışmaların habis/çetrefilli sorunlar için tek ve standart bir müdahale modeli önermek yerine sorunun bağlamına göre farklılaşan yönetim yaklaşımlarını tartıştığını göstermektedir.

Aktörler bakımından merkezi yönetim ve yerel yönetim birimlerinin yanı sıra sivil toplum kuruluşları, özel sektör, uluslararası kuruluşlar, gönüllü ağlar, üniversiteler, uzman grupları, medya ve vatandaşların farklı politika alanlarında analizlere dâhil edildiği gözlemlenmiştir. Politika araçları açısından ise çalışmalar arasında standartlaştırılmış bir araç sınıflandırması bulunmamaktadır. Bununla birlikte hukuki ve kurumsal düzenlemeler, koordinasyon mekanizmaları, veri sistemleri, mali ve yönetsel destekler, dijital araçlar ve mekânsal müdahaleler farklı çalışmaların önerileri arasında yer almaktadır.

Gelecekteki araştırmalar açısından en belirgin ihtiyaçlardan biri yöntemsel çeşitliliğin artırılmasıdır. Kavramsal çalışmaların alan yazınındaki ağırlığı dikkate alındığında, farklı politika bağlamlarında habis/çetrefilli sorun yaklaşımını ampirik olarak inceleyen araştırmaların artırılması önem taşımaktadır. Özellikle karşılaştırmalı vaka araştırmaları, nitel ve nicel verileri birlikte kullanan karma yöntem tasarımları, uzun dönemli incelemeler ve farklı yönetim düzeylerini birlikte ele alan araştırmalar mevcut alan yazını tamamlayabilir. Bunun yanında, habis/çetrefilli sorun kavramının çalışmalarda hangi ölçütler temelinde kullanıldığı, kavramın yalnızca betimleyici yoksa sistematik bir analitik çerçeve mi oluşturduğu ve Rittel ve Webber'in tanımladığı özelliklerin ampirik çalışmalarda ne ölçüde karşılandığı gelecekteki araştırmalarda ayrıca incelenebilir. Öte yandan, dijitalleşme ve teknoloji temelli araçların yönetim süreçlerine entegrasyonu, bu tür sorunların yönetiminde yeni imkânlar sunmaktadır. Dijital katılım platformları, veri paylaşım sistemleri ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları hem çok aktörlü koordinasyonu güçlendirme hem de politika süreçlerini daha şeffaf ve kapsayıcı hale getirme potansiyeli taşımaktadır. Nitekim, alan yazınında habis/çetrefilli sorunlar bağlamında bu tür teknoloji temelli yönetim araçlarını ele alan çalışmaların sınırlı olması, bir diğer araştırma boşluğuna işaret etmektedir.

Kaynakça

- Akay, H. (2025). “Karmaşık Sorunlar Karşısında STK’ların Roller: Sistem Teorisi Perspektifinden Bir Analiz”. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 20(Ö1), 1-31. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.82448>
- Alford, J. ve B. W. Head (2017). “Wicked and Less Wicked Problems: A Typology and a Contingency Framework”. *Policy and Society*, 36(3), 397-413.
- Arapgirlioğlu, K. (2021). Karmaşık Sorunlarla Mücadelede Akıllı ve Yaratıcı Kent Modelleri ve Tasarım Odaklı Yaklaşım. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Bilgili, M. Y. (2021). Karmaşık Bir Kentsel Sorun: Atıklar. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Bulut, Y. ve D. Dönmez (2021). Kentsel Planlamada Yerel Aktörlerin Rolü. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Churchman, C. W. (1967). “Guest Editorial: Wicked Problems”. *Management Science*, B141-B142.
- Çolak, Ç. (2021). Karmaşık Sorun Perspektifinden Kentsel Yoksulluk Olgusu. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Çolak, Ç. ve A. Uzun (2021). “Yeni Kamu Yönetişimi Teorisi ve Uygulamaları Arasındaki Uyumun Değerlendirilmesi: ABD Örneği”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(4), 581-598.
- Doğan, K. C. (2021). İklim Değişikliği ve Kent. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Erdem, N. (2021). Karmaşık Sorunlar ve Yerel İş Birlikleri. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Ersavaş Kavanoz, S. (2021a). Karmaşık Sorunlarla Mücadelede İş Birlikçi Yönetişim ve Aktörler. *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Ersavaş Kavanoz, S. (2021b). “Kötü Huylu Sorunlarla Mücadelede ve Kentsel Dirençlilik Politikalarının Geliştirilmesinde Uyumlanabilir/Uyarlanabilir Yönetişim”. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(25), 722-735.
- Firidin, E. (2023). “Karmaşık Bir Sorun Olarak Ötenazinin Kamu Değeri Analizi”. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 550-571.
- Göncü, B. (2024). “Kötü Huylu Sorunlar Bağlamında Türkiye’de Sokakta Yaşayan Hayvanlar: Eleştirel Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Çerçeve”. *Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 331-347.

- Hatipoğlu, İ. (2022). Çetrefilli Sorunlarla Mücadele Yöntemi Olarak Bütünleşik Kamu Yönetimi Yaklaşımı: Türkiye'nin Göç Yönetimi Üzerine Bir İnceleme. Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Head, B. W. (2022). Wicked Problems in Public Policy: Understanding and Responding to Complex Challenges. Cham: Palgrave Macmillan.
- Karakaş Ulusoy, C. (2021). Karmaşık Sorun Olarak Yerelden Küresele Bir Ekolojik Güvenlik Sorunu: Civa. Karmaşık Sorunlar ve Kent. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Kaymaz, C. (2021). Kötü Huylu Sorunlar Literatüründe Kentsel Toplumsal Hareketler. Karmaşık Sorunlar ve Kent. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Koç, F. (2022a). "Habis Sorun Perspektifinde Afet Olgusunun Yeri". Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(2), 409-423.
- Koç, F. (2022b). Kamu Yönetiminde Eşgüdüm Kapasitesinin Habis Sorunlar Üzerinden İncelenmesi: Elazığ ve İzmir Depremleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memiş, L. (2021). Çetrefilli Sorun Alanı Olarak Kentsel Krizlerin Yönetiminde Sosyal Medya: Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin COVID-19 Sürecinde Twitter Kullanımı. Karmaşık Sorunlar ve Kent. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Nalbant, F. (2024). Karmaşık Sorun Bağlamında Göçle Mücadelede Belediyelerin Rolü: İstanbul'dan Seçilmiş İlçe Belediyeleri Örneği. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, K. (2023). Karmaşık Sorunlarla Mücadelede Yerel Diplomasi Faaliyetleri: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peters, B. G. (2017). "What is so Wicked About Wicked Problems? A Conceptual Analysis and A Research Program". Policy and Society, 36(3), 385-396.
- Peters, B. G. ve M. Tarpey (2019). "Are Wicked Problems Really so Wicked? Perceptions of Policy Problems". Policy and Society, 38(2), 218-236.
- Peters, G., B. Head, H. Danaeefard ve M. Khosravi (2026). "What Do We Know About Wicked Problems After Nearly 52 Years? Tracing the DNA of Wicked Problems through A Bibliometric Study". Administration & Society, 00953997251415534.
- Ritchey, T. (2013). "Wicked Problems". Acta Morphologica Generalis, 2(1).
- Rittel, H. W. ve M. M. Webber (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning". Policy Sciences, 4(2), 155-169.
- Rumelili Koç, Ö. M. (2020). "COVID-19 Merceğinden Habis Sorunlar ve Kamu Yönetimi". MSGSÜ Sosyal Bilimler, 2(22), 238-251.

- Sipahi, E. B. ve S. Dinçer (2021). Önleyici Perspektiften Kentsel Suçlar Üzerine Bir Değerlendirme: Türkiye İçin Öneriler. Karmaşık Sorunlar ve Kent. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Sipahi, E. B. ve H. Karamanoğlu (2022). “Terörün Kentleşmesi Olgusuna Karmaşık Sorunlar Perspektifinden Bakmak”. Journal of Academic Value Studies, 8(2), 119-135.
- Şengün, H. (2021). Karmaşık Sorunlar Bakış Açısıyla Afet, Kent ve Kentsel Dirençlilik. Karmaşık Sorunlar ve Kent. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.
- Termeer, C. J., A. Dewulf ve R. Biesbroek (2019). “A Critical Assessment of the Wicked Problem Concept: Relevance and Usefulness for Policy Science and Practice”. Policy and Society, 38(2), 167-179.
- Uzun, A. (2020a). “Kötü Huylu Problem Perspektifinden COVID-19 Pandemisi ile Mücadele Stratejileri: Teorik ve Pratik Bir Analiz”. Electronic Turkish Studies, 15(4).
- Uzun, A. (2020b). “Kötü Huylu Problemlerle Mücadele Stratejileri: Problem Odaklı ve Durumsalcı Bir Perspektif”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (57), 145-170.
- Uzun, A. (2020c). “Bir Araştırma Nesnesi Olarak Habis Sorunlar ve Kamu Yönetimi Disiplini”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(2), 663-676.
- Uzun, A. (2021a). “Covid-19 ile Mücadelede Kolaylaştırıcı Bir Faktör Olarak Yönetmelik Kapasite: Ülke Deneyimlerinden Yansımalar”. International Journal of Economic & Administrative Studies, (30).
- Uzun, A. (2021b). Kamu Yönetimi ve Politika Çalışmalarında Kötü Huylu ve Karmaşık Sorunlar. Karmaşık Sorunlar ve Kent. (Ed. S. Ersavaş Kavanoz, A. Uzun ve H. Şengün). Ankara: Astana Yayınları.

EK 1: Kod Tablosu

No	Çalışma	Tür	Yıl	Yöntem / Desen	Bağlam	Aktörler veya Politika Araçları	Çözüm Stratejileri	Katkılar	Kullanım Alanı
1	Akay, 2025	Makale	2025	Teorik değerlendirme ve içerik analizi	STK'ların habis/çetrefilli sorunları karşısındaki rolleri	STK'lar (TEMA, Kızılay, Greenpeace, WWF), devlet, piyasa aktörleri	Kurumsallaşmış çok aktörlü yönetim -STK'ların sistem içine entegrasyonu -Ağ temelli iş birliği ve kapasite geliştirme	STK'ların habis/çetrefilli sorunları karşısındaki rolleri sistem teorisi temelinde incelenerek bütüncül bir çerçeve sunulmuştur.	Sivil toplum / yönetişim
2	Göncü, 2024	Makale	2024	Alan yazını taraması	Sokak hayvanları	Merkezi yönetim, yerel yönetim, sivil toplum kuruluşları, gönüllü ağlar, medya	-Hayvan hakları savunucuları ve gönüllü ağlarının paydaşlıklarının güçlendirilmesi. -Veri tabanı ve platformlar kurarak hak ihlallerine dair veri toplanması. -Medya dili ve içeriklerinin izlenmesi, hayvan dostu habercilik atölyeleri düzenlenmesi. -Yerelde iyi uygulama örneklerinin paylaşılması ve pilot projeler geliştirilmesi.	Türkiye'deki sokak hayvanları konusu habis/çetrefilli bir sorun olarak ele alınmıştır.	Hayvan hakları / halkla ilişkiler
3	Nalbant, 2024	Doktora Tezi	2024	Bibliyometrik tarama ve yarı yapılandırılmış mülakat	Göç yönetimi	Belediyeler, göç İdaresi, sivil toplum kuruluşları	İş birliği yönetişim, koordinasyon (- "Göç Birimlerinin" kurulması. -5393 sayılı Belediye Kanunu'nda göçle ilgili belediye rolünün açıkça tanımlanması. -Mali ve yönetsel destek. -Merkezi veri sistemlerinin oluşturulması.)	Göç ile mücadelede belediyelerin rolü ve çözüm stratejileri tartışılmıştır.	Göç yönetimi / Yerel yönetim
4	Özdemir, 2023	YL Tezi	2023	Belge analizi ve mülakat	Yerel diplomasi	Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, kardeş kentler, uluslararası kuruluşlar	Çok aktörlü iş birliği, yerel diplomasi temelli yaklaşım, sosyal uyum odaklı politikalar	Habis/çetrefilli sorun yaklaşımı yerel diplomasiyle ele alınmıştır.	Yerel yönetim
5	Firidin, 2023	Makale	2023	Kavramsal analiz	Sokak hayvanları (Ötenazinin kamu değeri analizi)	Çok aktörlü yönetim (Birçok kişi ve farklı uzmanlık alanından katılım)	Habis/çetrefilli bir sorun olarak ötenazi ile ilgili alınacak bir karar, kamu değerleri niteliğindeki olguların temelleri ile uyumlu olmalı ve	Türkiye'deki sokak hayvanları konusu habis/çetrefilli bir sorun olarak ele alınmış ve kamu değeri	Kamu değeri

							yakınsaklık yaklaşımı ile ele alınmalı	bağlamında incelenmiştir.	
6	Koç, 2022a	Doktora Tezi	2022	Vaka analizi, Alan yazını taraması, belge inceleme si	Afet	Çok aktörlü yönetim (Merkezi yönetim, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, gönüllü ağlar)	Kurumlar arası koordinasyonun artırılması, yerel ve merkezi yönetim arasındaki iş birliği, katılımcı ve çok paydaşlı afet yönetimi modelleri	Habis/çetrefilli sorun yaklaşımı ağ temelli eşgüdüm kapasitesi modeli kapsamında ele alınmıştır.	Afet yönetimi
7	Koç, 2022b	Makale	2022	Alan yazını taraması, arşiv inceleme si	Afet	Çok aktörlü yönetim (Merkezi yönetim, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları)	Afet yönetiminde tek kurum ya da tek düzeyli çözümün yetersizliğine vurgu ve çok aktörlü koordinasyon ve eşgüdüm kapasitesinin güçlendirilmesi	Afet-habis sorun eşleşmesi üzerinden, kavram afet yönetimi alan yazınında incelenmiştir.	Afet yönetimi
8	Hatipoğlu, 2022	Doktora Tezi	2022	Kavramsal analiz	Göç yönetimi	Bakanlıklar arası koordinasyon	Bütünleşik Kamu Yönetimi (Whole-of-Government) entegrasyonu	Habis/çetrefilli sorun ile mücadelede Bütünleşik Kamu Yönetimi yaklaşımı incelenmiştir.	Göç yönetimi
9	Sipahi ve Karamanoğlu, 2022	Makale	2022	Kavramsal analiz	Terör ve terörün kentleşmesi	Güvenlik kurumları, kolluk güçleri, yerel yönetimler, terör örgütleri, medya.	Proaktif / önleyici stratejiler: -Hukuki yaptırımlar (anti-terör yasaları, cezaların ağırlaştırılması). -Kentsel tasarım: savunulabilir mekân, caydırıcı kent mobilyaları, akıllı şehir teknolojileri, çelik kuşak uygulamaları. -Güvenlik ve kolluk güçlerinin yeniden yapılandırılması (New York, Londra örnekleri). - “Yeni askeri kentçilik”: kentsel mekânların sürekli gözetim ve denetime açılması	Habis/çetrefilli sorun yaklaşımının terörizm ve kentleşme ile ilişkilendirilmesi yapılmıştır.	Kentsel güvenlik
10	Uzun, 2021a	Makale	2021	Örnek olay inceleme si ve belge analizi	COVID-19	Hükümetler, Dünya Sağlık Örgütü, kamu kurumları, özel sektör	Yönetmelikler, Dünya Sağlık Örgütü, kamu kurumları, özel sektör	Habis/çetrefilli sorun ile mücadelede yönetmelikler, sürekli iyileştirme ve öğrenme süreçleri	Kriz yönetimi

11	Ersavaş Kavanoz , 2021a	Makale	2021	Kavramsal analiz	Kentsel dirençlilik	Yerel yönetimler, paydaşlar	Uyarlanabilir-uyumlanabilir yönetim (Çok aktörlü iş birliği ile, sürekli öğrenen, esnek ve uyumlanabilir karar süreçlerinin geliştirilmesi)	Habis/çetrefilli sorun ile mücadelede kentsel dirençlilik ele alınmıştır.	Kentsel politika
12	Çolak ve Uzun, 2021	Makale	2021	Alan yazını taraması	Yeni Kamu Yönetimi	Devlet, kamu kurumları, çok aktörlü yönetim ağları	Tek aktörlü devlet kapasitesinin yetersiz kaldığı, çoğul ve ağ temelli yönetimin zorunluluğu	Paradigma düzeyinde, klasik yönetsel değerlerin yetersiz kaldığını ve yeni yönetim modellerine ihtiyaç olduğunu tespit edilmiştir.	Kamu yönetimi
13	Uzun, 2021b	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Kamu yönetimi ve kamu politikası	Kamu yöneticileri, politika yapıcılar	Habis/çetrefilli sorunların doğasını anlama ve bağlamsal koşullarına bağlı olarak mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi	Kavramın Türkçe alan yazınında kuramsal temellendirilm esi yapılmıştır.	Kamu yönetimi / kamu politikası
14	Ersavaş Kavanoz , 2021b	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Yönetişim, İş birliği yönetişim	Resmî ve sivil aktörler, yönetim ağları	Farklı aktörlerin iş birliği ve birlikte karar alma süreçlerine dahil edildiği 'iş birliği yönetişim' modellerinin geliştirilmesi	Habis/çetrefilli sorun ile mücadelede aktör rolleri tartışılmıştır.	Kamu yönetimi / yönetişim
15	Erdem, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Yerel iş birlikleri	Sektörler arası iş birliği, bölgesel iş birliği, çok düzeyli iş birliği, uluslararası iş birliği	Yerel iş birliği modellerinin geliştirilmesi ve iş birliğinin çok aktörlü ve çok düzeyli yapılar üzerinden yürütülmesi	Habis/çetrefilli sorunların çözümünde yerel iş birliklerinin önemi tartışılmıştır.	Yerel yönetim / yönetişim
16	Arapgirl ioglu, 2021	Kitap bölümü	2021	Alan yazını temelli değerlendirme	Akıllı ve yaratıcı kent modelinde tasarım odaklı düşünce	Kent yönetimleri, yenilikçi kent modelleri	Habis/çetrefilli kent sorunları ile mücadele etme yolunda akıllı ve yaratıcı kent modellerinin tasarım odaklı düşünce yaklaşımı ile tasarlanması	Habis/çetrefilli sorunlarda mücadelede tasarım odaklı düşünce yaklaşımı ele alınmıştır.	Kentsel politika / akıllı kentler
17	Kaymaz , 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Kentsel toplumsal hareketler	Toplumsal hareketler	Kentsel toplumsal hareketlerin habis/çetrefilli sorunlar üzerindeki etkisi	Kentsel toplumsal hareketlerin habis/çetrefilli sorunlar üzerindeki etkisi tartışılmıştır.	Kent sosyolojisi
18	Memiş, 2021	Kitap bölümü	2021	Bir sosyal medya platformu üzerinde inceleme	COVID-19	Büyükşehir belediyeleri	- Sosyal medya araçlarını içeren senaryo temelli eylem planlarının önceden oluşturulması - Kriz süreçlerinde vatandaşın durumunu	COVID-19 krizi ile mücadelede büyükşehir belediyelerinin teknoloji ve sosyal medya (X platformu) kullanımı incelenmiştir.	Kriz yönetimi / dijital yönetişim

							anlamaya ve politika süreçlerine dahil etmeye yönelik dijital katılım araçlarının geliştirilmesi - Sosyal medyanın akıllı kent uygulamalarının temel bileşenlerinden biri olarak konumlandırılması - Kentteki farklı aktörleri dikkate alan kapsayıcı sosyal medya kullanım pratiklerinin benimsenmesi - Sosyal medya üzerinden elde edilen büyük verinin politika süreçlerinde kullanılması		
19	Doğan, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	İklim değişikliği ve kent	Ulusal ve yerel aktörler, uluslararası kuruluşlar	- İklim değişikliğiyle mücadelede yerel yönetimlerin yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi - Kentsel planlamada merkezi ve yerel aktörler arasında koordinasyonun artırılması - Emisyonların azaltılması için sürdürülebilir kalkınma ve yenilenebilir enerji yatırımlarının teşvik edilmesi - Çevre ve kalkınma alanındaki mevzuatın sadeleştirilmesi ve uyumlaştırılması - İklim değişikliğiyle mücadelenin çok sektörlü, disiplinler arası ve bütüncül bir yaklaşımla yürütülmesi	İklim-kent-planlama ilişkisi incelenmiştir.	İklim politikası / kentleşme
20	Çolak, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Kentsel yoksulluk	Merkezi yönetim, yerel yönetim, özel sektör, STK, gönüllü kuruluşlar, uluslararası örgütler	Türkiye'deki kentsel yoksulluk ile ilgili mevcut politikaların iyileştirilmesi (ör: Kentli yoksullara küçük ölçekli kredi projeleri ve girişimcilğe)	Habis/çetrefilli bir sorun olan yoksulluğa ve kentsel düzeyde yoksulluk ile nasıl mücadele edileceğine	Sosyal politika / kent

							yönelik fırsatların sunulması)	odaklanılmıştır.	
21	Şengün, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Afet – kent ilişkisi	Kentler, planlama aktörleri	-Afet yönetiminde bütünlük, çok paydaşlı ve koordinasyona dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi -Politikalarının ülke, zaman ve mekâna özgü koşullara göre esnek ve bağlama duyarlı şekilde tasarlanması -Kentlerin afetlere karşı hem fiziksel hem toplumsal direnç kapasitesinin güçlendirilmesi	Afet ve kentlerin afetlere karşı dirençlilik ilişkisi habis/çetrefilli sorun perspektifinde tartışılmıştır.	Afet yönetimi / kentsel dirençlilik
22	Sipahi ve Dinçer, 2021	Kitap bölümü	2021	Karşılaştırmalı örneklerle kavramsal değerlendirme	Kentsel suç	Merkezi yönetim birimleri, yerel yönetim birimleri, kolluk birimleri, kent planlamacıları ve uzmanları, kent sosyologları, üniversiteler ve bilim kuruluşları, sivil toplum örgütleri, kent sakinleri	-Kentsel suçun nedenlerinin tespit edilerek azaltılması -Suç oranını düşürmeye yönelik caydırıcı ve önleyici tedbirlerin geliştirilmesi -Suç korkusunun azaltılması -Kent sakinlerinin suçla mücadele süreçlerine ve politikalara dahil edilmesi -Suç mağdurlarının zararlarının azaltılması ve rehabilitasyonlarının sağlanması -Kentlerin suçtan arındırılmasına yönelik uzun vadeli ve bütüncül politika adımlarının geliştirilmesi	Kentsel suç ile mücadele örnekleri incelenmiş ve Türkiye için politika önerileri üretilmiştir.	Kentsel suç
23	Bulut ve Dönmez, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Kentsel planlama	Merkezi ve yerel yönetim birimleri	-Kentsel planlamada bütüncül ve stratejik yaklaşımın benimsenmesi -Planlama süreçlerinde katılımcı ve toplum temelli yaklaşımların güçlendirilmesi -Kurumsal yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi	Kentsel planlama süreci habis/çetrefilli bir sorun olarak konumlandırılmış ve yerel aktörler üzerinden analiz edilmiştir.	Kentsel planlama / Yerel yönetim

							-Kent vizyonunun uzun vadeli ve sürdürülebilir hedefler doğrultusunda belirlenmesi -Kent estetiği, kültürü ve kimliğinin korunarak dönüşüm süreçlerine entegre edilmesi		
24	Karakaş Ulusoy, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Kentsel ekolojik güvenlik	Ulusal ve küresel sektörler/çabalar	Çok disiplinli ve koordinasyon temelli yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi	Kentsel ekolojik güvenlik sorunu somut bir madde (civa) üzerinden tartışılmıştır.	Çevre yönetimi / Ekolojik güvenlik
25	Bilgili, 2021	Kitap bölümü	2021	Kavramsal analiz	Kentsel atık sorunu	Merkezi ve yerel yönetim birimleri	-Kentsel atık yönetiminde iş birliği, koordinasyon ve liderlik temelli yaklaşımların benimsenmesi -Uzun vadeli ve tutarlı politika hedefleri doğrultusunda kademeli çözüm yaklaşımının benimsenmesi	Kentsel atık problemleri habis/çetrefilli sorun perspektifiyle incelenmiş ve mücadeleye yönelik stratejiler sunulmuştur.	Çevre yönetimi / Atık yönetimi
26	Uzun, 2020a	Makale	2020	Alan yazını taraması ve belge analizi	COVID-19	Hükümetler, sağlık kurumları	Mücadelede en uygun stratejilerin (otoriter ya da iş birliği gibi) belirlenmesi	Habis/çetrefilli sorunlarda mücadele stratejilerinin evrensel olmadığını, bağlama göre farklı stratejilerin önemi tartışılmıştır.	Kriz yönetimi
27	Uzun, 2020b	Makale	2020	Kavramsal analiz	Genel habis/çetrefilli sorunlar	Kamu kurumları, yönetim aktörleri	Sorun bağlamına göre farklı stratejiler geliştirilmesi (iş birliği, koordinasyon, liderlik)	Evrensel reçetelerin eleştirisi, probleme odaklı ve durumsalcı bir perspektiften sorunların analizi yapılmıştır.	Kamu yönetimi
28	Uzun, 2020c	Makale	2020	Alan yazını değerlendirilmesi	Kamu Yönetimi disiplin kimliği	Akademi, disiplinler arası aktörler	Kamu yönetimi disiplinin rehberlik rolü geliştirilmeli (Disiplinin yalnızca örgüt içi yapıya odaklanmaması, dış aktörlerle koordinasyonun artırılması)	Kamu yönetimi disiplini yönelik eleştirel analiz sunulmuştur.	Kamu yönetimi

29	Rumelili Koç, 2020	Makale	2020	Kavramsal analiz	COVID-19	Kamu yönetimi reformları, piyasa araçları	Kamusal kapasite ihtiyacına vurgu (Hızlı ve yüzeysel performans ölçümlerine dayalı Yeni Kamu İşletmeciliği uygulamaları yerine uzun vadeli, bütünsel ve kamu yararı odaklı yaklaşımlar)	Yeni Kamu İşletmeciliğine yönelik eleştirel analiz sunulmuştur.	Kamu yönetimi
----	-----------------------------------	--------	------	------------------	----------	---	---	---	---------------

Türk Kamu Yönetiminde Adalet ve Liyakat Temelli Mülakat Sorunsalı: Uzman-Yönetici Perspektifinden Yönetsel Bir İnceleme

Hakan DULKADİROĞLU*

Öz: Türk kamu personel yönetiminde ilk defa işe alımlarda uygulanan mülakatların adalet ve liyakat ilkeleriyle uyumu yoğun bir tartışma konusudur. Bu durum, kamu kurum ve kuruluşlarının gerçekleştirdiği işe alım mülakatlarının varlığının sorgulanmasına ve mülakatlar yapılacaksa nasıl yapılması gerektiğinin incelenmesi ihtiyacına yol açmıştır. Çalışma kapsamında, kamu personel yönetimi konusunda uzmanlık bilgisine ve kamu kurum ve kuruluşlarının personel birimlerinde en az daire başkanlığı düzeyinde yönetici tecrübesine sahip 15 kişiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların, ilk defa işe alımlardaki mülakat uygulamasına bakışları, fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları, kamu kurum ve kuruluşlarının personel istihdamı için kullandıkları işe alım mülakatlarından vazgeçmenin, en azından bazı görevler için, zor olduğunu göstermektedir. Çalışma; kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirilen işe alım mülakatlarının, adalet ve liyakat ilkeleri temelinde kurumsallaşabilmesi için somut öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu, işe alım, adalet, liyakat, mülakat

The Challenges of Fair and Merit-Based Recruitment Interviews in Turkish Public Administration: A Managerial Review from an Expert-Manager Perspective

Abstract: The compliance with fairness and merit principles of recruitment interviews in Turkish Public Personnel Management is a subject of intense debate. This situation has led to questioning of the very existence of recruitment interviews done by public

* Doç. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, E-posta: hdulkadiroglu@aybu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3214-6541

Makale Geliş Tarihi: 08.08.2025

Makale Kabul Tarihi: 16.04.2026

institutions and created a need to search how the recruitment interviews should be managed if they are maintained. Within the scope of the study, semi-structured interviews were conducted with 15 experienced individuals who possess expert knowledge in public personnel management and serve at least at the level of head of department in the personnel units of public institutions. The participants' perspectives towards recruitment interviews were analyzed using phenomenological research method. The findings of the research indicate that recruitment interviews in public institutions play an indispensable role, at least for certain positions. This study offers concrete recommendations for the institutionalization of recruitment interviews in public institutions based on the principles of fairness and merit.

Keywords: *Public sector, recruitment, fairness, merit, interview*

Giriş

Anadolu'da yeni doğan bebeklere cinsiyetlerine göre farklı isimler verilir. Bu isimlerden çok azı ise doğan bebeğin kız veya oğlan olduğuna bakılmaksızın her iki cinsiyet için de konulur. “Adalet” ismi de bu nadir isimlerden bir tanesidir. Böylelikle “Adalet” her iki cinsiyette de tecessüm eder. “Adalet” isminin yanı sıra, adaletten şaşmamaları temennisiyle erkek bebeklere “Adil”, kız bebeklere de “Adile” ismi konulur. Bebeklere konulan bu isimler Anadolu topraklarında geçmişten günümüze adalet isteğine ve adaletin tesisine verilen önemin yansımalarıdır.

Kamu kurum ve kuruluşları, vermeleri gereken kamusal hizmetleri kamu görevlileri eliyle yerine getirmektedir. Kamu görevlilerinin kamusal hizmetleri sunarken toplumun her kesimine karşı adaletli, eşit ve dürüst davranma sorumluluğu bulunmaktadır (Rawls, 2018: 140). Toplumun her kesimine hizmet sunan kamu görevlilerinin toplumun her kesiminden seçilebilmesi gereklidir. Toplumun her kesiminden kamu görevlisinin seçilebilmesi ise ancak adalet ve liyakat ilkelerine uyarak gerçekleştirilebilecektir.

Kamu kurumlarında işe girmek, kamunun sağladığı sosyal ve ekonomik haklar ve iş güvencesi sebebiyle dünden bugüne vatandaşlara cazip gelmiştir. Kamu kurumlarında kamu görevlisi olarak işe alındıktan sonra bir kişinin işten çıkarılması özel sektörle kıyaslandığında çok nadir görülen bir durumdur. Bu nedenle, kamu kurum ve kuruluşlarının bir personeli işe alırken adalet ve liyakat ilkelerine dikkat ederek eleman ihtiyacını karşılaması çok daha önemli hâle gelmektedir.

Türk kamu personel yönetiminin yoğun eleştiri konularından birisini işe alım mülakatları oluşturmaktadır. İşe alım mülakatına yönelik eleştiriler; işe alım mülakatlarının doğası gereği sübjektif olduğu, adaletsizliğe ve liyakatsizliğe yol açtığı ve genellikle torpille özdeşleştirildiği yönündedir. Bu durum kamu kurum ve kuruluşlarının işe alım süreçlerinde kullandıkları mülakat yönteminin daha

çok sorgulanmasına, sınırlandırılmasına ve hatta tamamen uygulamadan kaldırılmasının istenmesine yol açmaktadır.

Çalışmada, Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarının ilk defa personel alımında gerçekleştirdikleri mülakatlar, adalet ve liyakat temelinde ele alınmıştır. Konuya ilişkin literatürle birlikte Türkiye’de kamu personelinin işe alım mülakatına ilişkin mevzuattaki düzenlemelerden bahsedilmiştir. Kamu personel yönetimi konusunda uzmanlık bilgisine ve kamu kurum ve kuruluşlarının personel birimlerinde en az daire başkanlığı düzeyinde yönetici tecrübesine sahip kişilerin mülakat uygulamasına bakışlarını ortaya çıkarmak için yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının işe alım mülakatlarına adayların bakışı ile kamuoyunun bakışı bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Örneklem boyutu kontrol edilebilir bir sayı olması düşüncesiyle 15 kişiyle sınırlandırılmıştır. Teknik olarak ayrı kavramlar olmakla birlikte Türkiye’de günlük hayatta mülakat ve sözlü sınav genellikle eş anlamlı olarak kullanıldığı için çalışmada sözlü sınav ve mülakat birbiriyi eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Adalet Temelli İşe Alım

Adalet, insanların en eski özelemlerinden biridir (Kuçuradi, 2013: 39). Geçmişten günümüze düşünürlerin, genel olarak kavramlarla, kurallarla ve kurumlarla açıklamaya çalıştığı adalet, karmaşık ve çok yönlü bir olgudur.

Kökeni Arapçadaki “adl” sözcüğünden gelen adaletin ne olduğu bir taraftan hak, hukuk, eşitlik, tarafsızlık, itidal, denge, istikamet, doğruluk ve dürüstlük gibi pozitif kavramlarla anlatılmaya çalışılırken, diğer taraftan haksızlık, zulüm, tarafsızlık, eşitsizlik ve yalan gibi adaletsizliği anlatan negatif kavramlardan destek alarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak, adalet kavramının günümüze kadar yaygın kabul görmüş bir tanımı yapılamamıştır (Çeçen, 2015: 21).

Adalet, antik düşüncede insan ve devlet için yüce bir erdem ve toplumu bir arada tutan kuvvetli bir bağ olarak görülmüştür (Platon, 2017: 5; Aristoteles, 2023: 105). Türk-İslam düşüncesinde ise adalet; erdemli yönetimin meşruiyet zemini, doğruluğun temeli, birey, toplum ve devletin yaşamasının temel gerekliliği olarak ifade edilmiştir (Farabi, 2020: 108; Hâcib, 2019: 61; Çelebi, 2023: 85; Paşa 2017: 31).

Adalet ile bağlayıcı kurallar bütünü olarak tanımlan hukuk (Kubbealtı Lugatı, 2025; Gözler, 2019: 78) arasında karşılıklı ve vazgeçilmez bir ilişki vardır. Adalet hukukun, hukuk ise adaletin olmazsa olmazıdır (Platon, 2017: 253; Aristoteles, 2023: 106). John Rawls (2018: 264), makul insanların neleri yapıp neleri yapamayacaklarına dair fiillerini düzenlemek ve sosyal birlikteliklerini

sağlamak için hukuk kurallarından oluşan bir hukuk sistemine ihtiyaç duyulduğunu belirtir.

Adaletin tesisi, ancak kurumlarla sağlanabilir. Kurumlar da adaletten ayrılmadan hizmetlerini yerine getirmelidir. Rawls (2018: 331), kurumlar için olan adaletin iki ilkesinden bahsetmektedir. İlki; herkesin temel hak ve özgürlüklerden yararlanma konusunda eşit haklara sahip olmasıdır. İkincisi ise sosyal ve ekonomik eşitsizlikler öyle düzenlenmelidir ki bir taraftan daha avantajlı olanlar için daha fazla yarar sağlamalı, diğer taraftan da fırsat eşitliği koşulları altında makamlar ve mevkiler herkese açık olmalıdır.

Örgütsel adalet, örgütlerdeki insanların örgütsel kararlar ve politikalarla dair adalet algısını ve örgütün eşit ve tutarlı kurallara sahip olmasını ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Örgütsel adaletin; dağıtıcı adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak ifade edilen üç türü bulunmaktadır (Colquitt vd., 2005: 6).

Dağıtıcı adalet, kaynakların dağıtımındaki adalete odaklanmaktadır (Homans, 1961: 232; Adams, 1963: 422; Gilliland, 1993: 715; Adams, 1965: 273). Süreç adaleti, alınan kararlardan ziyade karar alma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğine yoğunlaşmaktadır (Leventhal, 1980: 20; Greenberg, 1990: 402). Etkileşim adaleti ise süreç adaletinin önemli bir bileşenidir (Gilliland, 1993: 698). Bu üç örgütsel adalet türü birbiriyle bağlantılıdır ve genel olarak adalet düşüncesinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Ambrose ve Arnaud, 2005: 67; Lind, 2001; 70).

İşe alım ve işe alım sürecinin bir aşaması olan mülakatlar örgütsel adaletin konusudur. İşe alım kararının adil olup olmadığı sorgulanmak istenildiğinde işe aday olan kişi sonucun adillliğini, sürecin adillliğini ve etkileşimin adillliğini değerlendirmeye tabi tutar. “İşe alınmamam haksızlık değil mi” sorusu, sonucun adillliğini sorgulamaktadır ve bu dağıtıcı adaletin kapsamına girmektedir. “Mülakatta sorulan sorular yapılacak işle mi ilgiliydi” sorusu ise sürecin adillliğini sorgulamakta ve süreç adaletinin kapsamına girmektedir. “Mülakat yapanların bana karşı tutumları saygılı mıydı?” sorusu ise etkileşimsel adaletin kapsamında bulunmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 11).

Bir örgüt tarafından gerçekleştirilen seçme sürecinde belirli ilkelerin varlığı veya yokluğu, iş başvurusunda bulunanların ve toplumun sonucu kabulünü olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Schuler, 1993: 13). Seçme sürecinde aşağıdaki tabloda yer verilen dört hususun varlığı seçme kararının bireysel ve sosyal kabulünü olumlu olarak etkileyecektir.

Tablo 1. Seçme Sürecinde Bulunması Gereken Hususlar

	Yapılması gerekli hususlar	Açıklama
1	Başvuru sahiplerine; işle ve kurumla ilgili ayrıntılı ve düzgün bilgi verilmesi gereklidir.	Bu kapsamda, iş ve görev tanımı, belli başlı örgütsel özellikler ve hedefler, örgütsel kültür ve çalışma tarzı, kişisel gelişim ve kariyer gelişimi fırsatları ile performans ve iş yeri huzuru ile ilgili diğer hususlarda aday bilgilendirilmelidir.
2	Seçme süreci katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmelidir.	Adayın seçme sürecinde belirli konularda tercihinin alınması veya karar alma sürecinde kendisini temsilen birisi veya birilerinin olması bu süreci daha katılımcı yapacaktır.
3	Sürecin şeffaf biçimde yürütülmesi gerekir.	Aday seçme sürecinde kendisinden beklentileri, kurumsal hedefleri, yapacağı işi, işin yerine getirilebilmesi için gerekli yetkinlikleri, seçme sürecini, değerlendirme kriterlerini ve değerlendirme sonuçlarını açıkça bilmelidir.
4	Adaya, seçme sürecindeki performansı hakkında, geri bildirimde bulunulmalıdır.	Geri bildirim, adayı incitici olmamalı ve tatmin edici olmalıdır.

(Kaynak: Schuler, 1993: 14)

Benzer şekilde, Arvey ve Sackett (1993: 174), seçme ile ilgili paydaşların işe alımın adaletli bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hususundaki algısında personel seçme sisteminin etkili olacağını belirtmektedirler. Söz konusu yazarlar, seçme sistemine yönelik adalet algısını belirleyen hususları 5 başlık altında kategorize etmişlerdir. Bu kategoriler altında yer alan ilkelerin varlığı veya yokluğu, seçme sürecine yönelik adalet algısını olumlu veya olumsuz olarak etkileyecektir. Aşağıdaki tabloda bu kategorilere ve her bir kategorinin kapsamına yer verilmektedir.

Tablo 2. Personel Seçme Sistemine Yönelik Adalet Algısı

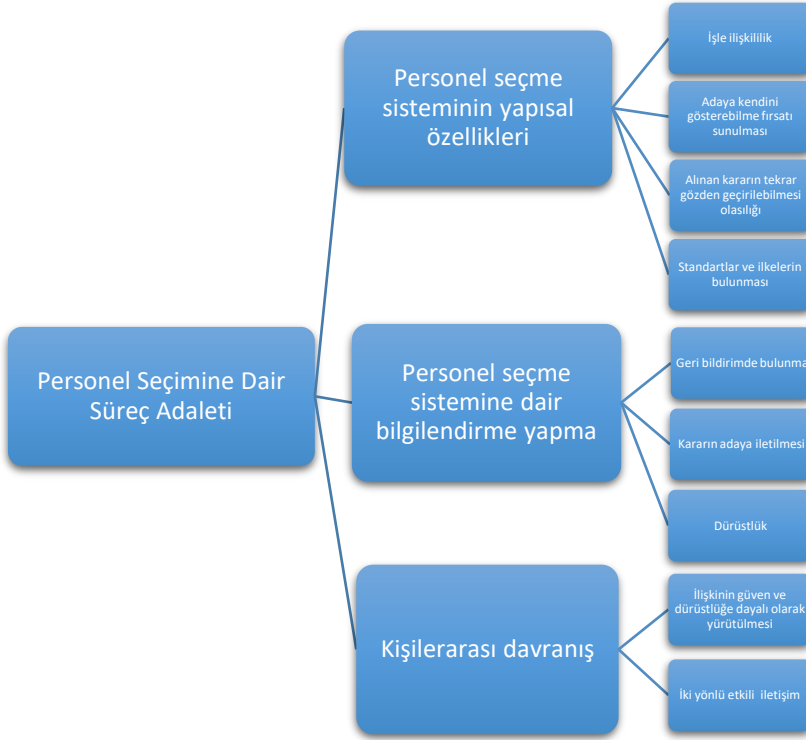
	Kategoriler	Kapsamı
1	Personel seçme sistemi içeriği	Kişinin aile bağları, politik bağları veya diğer bağlantıları yerine liyakate dayalı hususların benimsenmesi, personel seçme sistemine yönelik adalet algısını olumlu etkileyecektir. Ayrıca personel seçme süreci içeriğinde; sadece işle ilgili değerlendirme kriterlerinin varlığı, objektiflik, ırk veya etnik köken gibi yasal olmayan kriterlerin kullanılmaması, tek bir noktaya odaklanmak yerine farklı bilgi, beceri ve kabiliyetlerin birarada değerlendirilmesi, bilgi güvenliğinin sağlanması ve mahremiyetin korunması ile manipülasyona izin verilmemesi adalet algısını etkilemektedir.
2	Personel seçme sistemi gelişim süreci	İşin iyi tanımlanması ve analiz edilmiş olması, seçme sürecinde kullanılan kriterler ve değişkenlerin yeterliği, alternatif sistemlerin araştırılması, seçme sisteminin geliştirilmesinde uzmanların varlığı ve desteğinin olması, gelişim sürecinde hedef grupların görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi adalet algısını olumlu etkilemektedir.
3.	Personel seçme sistemi yönetim süreci	Adaylar için standart uygulamaların gerçekleştirilmesi, verilen kararlara itiraz edebilme ve tekrar değerlendirme fırsatının bulunması, adayların işin içeriği ve amacı hakkında önceden bilgilendirilmesi, seçme sürecinde aday hakkında sadece bilinmesi elzem olan hususların bilinmesi ve adaya gerekirse ikinci bir şans verilebilmesi adalet algısını olumlu etkileyecektir.
4.	Personel seçme sistemi bağlamı	Kurumun geçmişi, başvuranlardan seçilenlerin oranı, eleman ihtiyacının acilen temin edilmesi gerekliliği ve kurumun seçme süreci için tahsis ettiği bütçe, adalet algısını etkilemektedir.

5.	Personel seçme sisteminin çıktıları	Seçme sisteminin sonucu bazıları için çalışan adalet algısını belirleyen tek kriterdir. Adil bir seçim sistemi, şartların sınırlamaları da dikkate alındığında, maksimum faydayı gerçekleştirebiliyorsa ve en üst düzeyde bir temsiliyeti başarıyorsa adalet algısı bunlardan da olumlu olarak etkilenecektir.
----	-------------------------------------	--

(Arvey ve Sackett, 1993: 176-186)

Gilliland (1993; 700), kendisinden önce yapılan çalışmaları da derleyerek personel seçme sistemine yönelik olarak iş başvurusu yapan adayların tepkilerine ilişkin bir model geliştirmiştir. Bu modelde dağıtıcı adalet kuralları ve süreç adaleti kuralları belirlenmiştir.

Dağıtıcı adalet kuralları açısından personel seçme sürecinin adaletine yönelik adayların algısı; eşitlik (equity), denklik (equality) ve ihtiyaçlar başlıkları altında toplanmıştır (Gilliland, 1993: 715-719). Süreç adaleti kuralları açısından adayların algısı; personel seçme sisteminin yapısal özellikleri, personel seçme sistemine dair açıklama yapma ve kişiler arası davranış olarak üç başlık altında toplanmıştır. Bu üç başlık altında da personel seçme sürecinin adaletinin sınanabileceği 10 kurala aşağıda yer verilmiştir:

Şekil 1. Personel Seçiminde Süreç Adaleti

(Gilliland, 1993: 702)

Seçme süreci adaleti algısı ve seçme kararının dağıtıcı adalet algısı, adayların iş başvurusunda bulunması ve teklif edilen işi kabul etme kararını, diğerlerine başvuru tavsiyesinde bulunmasını, adayların sınav motivasyonlarını ve hukuki mücadelelerini etkileyebilmektedir. Aday işe başladıktan sonra da her iki adalet algısı, çalışanın performansını, iş tatminini, örgütsel iklimi ve örgütsel aidiyeti etkilemektedir. İki algı da adayın kendisine dair özgüvenini, kendisine saygısını, yeterlilik hissini ve ilerideki iş başvurusu kararlarını etkileyebilmektedir (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 704).

Liyakat Temelli İşe Alım

Liyakat; bir işin o işi hakkıyla yapabilme ehliyetine ve yeterliliğine sahip kişi veya kişiler tarafından layıkıyla yapılabilmesini ifade etmektedir (TDK Sözlük, 2025). Adalet, liyakati gerçekleştirmenin ilk şartıdır çünkü bir kişinin belli bir şeye layık olup olmadığı, kişinin meziyetlerine dayalı olarak o şeyi hak etmesine bağlanmıştır (Fleischacker, 2013: 20; Çeçen, 2015: 279).

Liyakat kavramı, adalet kavramına benzer şekilde, bir taraftan hak etmek, ehliyet, vasıf, nitelik, uygunluk, başarı, kapasite, yetenek, yeterlik, fazilet ve kifayet gibi olumlu kavramlarla birlikte açıklanırken, diğer taraftan kayırma, yetersizlik, başarısızlık ve hak etmeme gibi liyakatsizliği anlatan olumsuz kavramlardan destek alarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Ingraham (2006: 487), liyakatin temel özelliklerini; vasıf, yetkinlik ve siyasi iltimasın olmaması olarak belirtmiştir.

Platon (2017: 5) ve Aristoteles (2020: 65), adalet gibi liyakati de sağlıklı ve dayanıklı bir rejim için gerekli görmüşlerdir. Yûsuf Hâs Hâcib (2019: 236), Kınalızâde (2023: 447) ve Tunuslu Hayrettin Paşa (2017: 31), insanların düzgün olması, devletin iyi işlemesi ve adaletin tesisi için liyakatli bir yönetimin olması gerektiğini söylemişlerdir.

Alman sosyolog Max Weber, meşru otoritenin rasyonel olarak gerçekleşmesinin temelinde liyakate dayalı bir bürokrasiyi gerekli görmüştür. O'na göre (2024: 46-54), bürokratik bir yönetimde kamu görevine alınacak adaylar teknik özelliklerine göre seçilir. Bu seçim, sınavla, diplomayla veya her ikisini de kullanarak gerçekleştirilir. Bu seçme yönteminin de desteğiyle kamu görevlilerinin gayrişahsi bir tavırla, tarafsızca ve doğrulukla görevini yerine getirme imkânı oluşur.

Kamusal hizmetlerin doğası, liyakate dayalı bir kamu yönetiminin varlığını gerektirmektedir (Bozkurt v.d. 2008: 159). Kamu kurum ve kuruluşlarının liyakatli kadrolara sahip olabilmesi için liyakat ilkesine dayalı bir işe alımın gerçekleştirilmesi gereklidir (Mıhçıoğlu, 1958: 109). Liyakate dayalı işe alımın gerçekleşebilmesi için de öncelikle adaylara fırsat eşitliği sağlanmalıdır.

Kamu sektörünün işe alımlarında fırsat eşitliğinin gerçekleştirilmesi bir taraftan kayırmacılığın önlenmesine, diğer taraftan da nitelikli insanların kamuda istihdam edilebilirliğine yol açacaktır (Uz, 2011: 69). Fırsat eşitliği; işe kabul edilebilme olasılığının benzer özelliklere sahip olanlar için eşit olması ve işe alım için uygun araçların (testler, mülakatlar, kurallar v.s.) eşit biçimde sunulması olarak ikiye ayrılmaktadır (Frederickson 1997: 118).

Liyakat sisteminin temel koşullarından birisi de adayın işe uygun olmasıdır. İşe uygunluk; kişi-örgüt uygunluğu ve kişi-görev uygunluğu olarak iki düzeyde gerçekleşmektedir (Kristof, 1996: 1-6). Kişi-örgüt uyumunun en üst düzeyde gerçekleşebilmesi için; bireyin sahip olduğu özellikler ile örgütün taleplerinin örtüşmesi, örgütün sunabildikleriyle de bireyin beklentilerinin karşılanabilmesi gereklidir.

Bilhassa gelişmiş ülke olarak tanımlanan ülkelerin kamu personel yönetimlerinde liyakat ilkesini korumak, kollamak ve geliştirmek için kanunlar çıkarılmakta ve kurumlar kurulmaktadır. Bu konuda ABD ve İngiltere örnekleri

dikkat çekicidir. ABD’de, 1883 tarihli *Pendleton* Kamu Hizmeti Reform Kanunu (*Civil Service Reform Act (CSRA)*) ile federal çalışanların işe alımında siyasi etki sınırlandırılmış ve kayırmacılık (*spoil*) sistemine son verilerek, federal düzeyde liyakate dayalı rekabetçi bir kamu hizmetine giriş sistemine geçilmiştir (Federal Register, 2025). Bu Kanunla, aynı zamanda liyakat temelli prensiplere devletin bağlı kalmasını sağlayacak bir Kamu Hizmeti Komisyonu kurulmuştur (*Civil Service Commission*).

ABD’de 1978 yılında çıkarılan Kamu Hizmeti Reform Kanunu (KHRK) ile kamu hizmetleri ile ilgili ve bilhassa kamu çalışanlarının tarafsızlığına ve korunmasına ilişkin hususlar yeniden düzenlemiştir. KHRK ile Kamu Hizmeti Komisyonunun yerine Personel Yönetimi Ofisi (*Office of Personnel Management (OPM)*) ve kayırmacılığın engellenmesi ve liyakatin kamu yönetiminde gerçekleştirilebilmesi amacıyla da Liyakat Sistemini Koruma Kurulu (*Merit Systems Protection Board (MSPB)*) kurulmuş ve Kamu Hizmeti Komisyonu’nun görevleri bu iki kurum arasında paylaştırılmıştır.

ABD’de KHRK, 1883’den itibaren geliştirilen temel liyakat ilkelerini kanunlaştırmıştır. Bu Kanunda, liyakatin gerçekleştirilmesi hedefi kapsamında; adil ve gerekli şartları taşıyan herkese yönelik açık bir yarışma sınavından sonra liyakate dayalı bir işe alım ile seçme ve yükseltme süreci gerçekleştirmek ve ayrıca iş başvurusunda bulunanlara adil ve eşit biçimde davranılması ilkeleri kabul edilmiştir. ABD’de ilk defa bu Kanunla oluşturulan ve üst düzey yöneticiler sınıfı olarak adlandırılan (*Senior Executive Service*) kadrolara atamalar ise yazılı sınavlara ve benzeri değerlendirmeler gerektiren rekabetçi sınavlara tabi değildir (Federal Register, 2025).

İngiltere’de kamuya personel teminini düzenleyen ve bağımsız bir tüzel kişiliğe sahip Kamu Hizmetleri Komisyonu (*The Civil Service Commission*), atamaların herkese açık ve adil bir rekabetçi sınava dayalı olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak düzenlemeleri ve uygulamaları gözden geçirmek ve tarafsız bir kamu hizmeti gerçekleştirilmesini desteklemekten sorumludur. Komisyon’un stratejik amaç ve hedefi; kişisel ve siyasi iltimaslardan uzak olacak şekilde ve tarafsızlık, dürüstlük gibi temel değerlere bağlı olarak liyakat, adalet ve açık bir rekabet temelinde en başarılıların kamuda işe alınmasıdır (Civil Service Commission, 2025).

Türk kamu yönetiminde, işe alımlarda liyakate önem verilmesi gerektiği düşüncesi hukuki metinlere ve Beş Yıllık Kalkınma Planları’na yansımıştır. İlk kez 1876 tarihli Kânûn-ı Esâsînde liyakat ilkesi anayasal kural olarak yer almıştır (Güler, 2005: 159). 1924, 1961 ve 1982 tarihli Anayasalarda da liyakat ilkesine yer verilmiştir (Mevzuat.gov.tr, 2026).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun (DMK) 3 temel ilkesinden birisi liyakattir. Bu madde, devlet memurluğuna girişin liyakat sistemine

dayandırılacağını belirtmektedir. Ancak memurların işe alınmasında fırsat eşitliğinin olmadığı ve liyakat ilkesinin ihlal edildiği yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştiriler daha çok bazı memur kadroları için yapılan işe alım mülakatları ile istisnai memurluğa atamalar üzerinde olmaktadır.

İstisnai memurluk kapsamında Bakan müşaviri olarak atanmaya karşı gelen eleştiriler üzerine, 657 sayılı DMK'nın 61/A maddesinde, 7547 sayılı ve 8/5/2025 tarihli Kanunla değişiklik yapılarak, diğer memurlar gibi seçme sınavlarına girmeden açıktan Bakan müşaviri kadrosuna atanmaların görev süresi, Bakanın görev süresiyle sınırlı tutulmuştur. Bakan müşaviri kadrosuna daha önce memuriyeti olmayanlar arasından açıktan atanmaların görevlerinin sona ermesi veya görevden alınmaları durumunda memuriyetle ilişkilerinin kesileceği düzenlenmiştir. Bu düzenleme, memur alımında liyakat ilkesinin temel ve vazgeçilmez bir prensip olduğunu göstermek açısından önemli bir gelişme olmuştur.

2024-2028 yıllarını kapsayan On İkinci Kalkınma Planında (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2025), liyakat esaslı güçlü kurumsal yapılara sahip olmak bir hedef olarak belirlenmiştir. On İkinci Kalkınma Planı'nın Kamuda İnsan Kaynakları başlığı altında, objektif ölçütlerin ve liyakat ilkelerinin hâkim olduğu bir kamu personel sisteminin oluşturulması temel amaç olarak belirtilmiştir. Bu amaç doğrultusunda; kamu görevlerine ilk defa atanacaklar için mevcut sınav sisteminin gözden geçirileceği, sözlü sınavların atama yapılacak kadronun gereklilikleri ile sınırlı olarak yapılmasına yönelik adımlar atılacağı ve sınav kurullarının tarafsız, şeffaf, adil ve hakkaniyetli olması için gerekli politikaların hayata geçirileceği belirtilmiştir.

İşe Alım Mülakatları

Mülakat; bir yerde buluşma, yüz yüze gelme ve karşılaşma anlamına gelmektedir (TDK Sözlük, 2025). Karşılıklı etkileşimin olduğu bir platform sunan mülakatlar, bilimsel çalışmalardan, günlük haberlere kadar farklı alanlarda farklı amaçlar için gerçekleştirilebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde mülakatlar; işe alım, eğitim, görev ve iş tanımı, iş gücü planlaması, performans, terfi, yer değiştirme, işten çıkarma gibi birçok amaç için kullanılabilir. Farklı amaçlar için kullanılabilirlikle birlikte, insan kaynakları yönetiminde mülakat denildiğinde öncelikle işe alım mülakatları akla gelmektedir.

Bir örgütün başarısı insan sermayesinin sınırlarına bağlı olduğu için, personelin işe alımı örgütün yaşaması ve sürdürülebilirliği için önemli bir işleve sahiptir (Philips ve Gully, 2015: 1440). Örgütlerin işe alım süreci; iş gücü planlaması, iş analizi, görev tanımlarının yapılması, yetkinliklerin belirlenmesi, ilan, başvuru, ön değerlendirme, uygulanacak seçme yöntemlerinin belirlenmesi

ve seçilenlerin atanmalarının gerçekleştirildiği bir dizi aşamadan oluşmaktadır. İşe alım mülakatları seçme sürecindeki yapılan sınamalardan bir tanesidir (Bangerter vd., 2012; 719; Karren ve Graves, 1994: 147).

İşe alım mülakatları; kamu, özel ve üçüncü sektördeki örgütler tarafından yaygın biçimde kullanılmaktadır. Örgütlerde mülakat yapılmaksızın işe alımın gerçekleştirildiği durumlar nadirdir. Mülakatlar, genellikle test (bilgi, yetenek testleri, psikolojik testler vs.) ve klasik sınavlar ile referanslar gibi diğer işe alım yöntemlerinin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak kullanılmaktadır.

Sadece test veya yazılı sınavlardan oluşan bir işe alım yönteminde, işe alınacak adayların belli konulardaki teknik bilgisi dışındaki özelliklerini görmek ve anlamak mümkün olamamaktadır. İşe alım mülakatları, adayların yetkinliklerinin, tavır, mizaç ve karakterlerinin, kişilerarası iletişim ve etkileşimlerinin, problem çözme kabiliyetlerinin ve adayların işe ve örgüte uygunluğunun doğrudan görülebildiği ve sınanabildiği bir seçme yöntemidir (Howard ve Ferris, 1996: 128; Grant ve Mizzi, 2014: 353; Ruffle ve Shtudiner, 2014: 1).

İşe alım mülakatları, adayın kuruma dair ilgisini ve bilgisini, motivasyonunu, diğer adaylardan farkını, bu görevde ne kadar kalmak istediğini ve ne kadar kalabileceğini, görev için yetersiz veya fazla nitelikli olduğunu görebilme fırsatlarıyla birlikte adayın gelecekteki olası performansını tahmin etmeye de yardımcı olmaktadır (Nikolaou ve Georgiou; 2018: 104; Macan, 2009; 215).

İşe alım sürecinde kullanılan her bir yönteme karşı bir takım eleştiriler getirilmektedir. Testlerin, yazılı sınavların, referansların ve işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlerin her biri sorgulanmakta ve eleştirilmektedir. İşe alım sürecinde kullanılan yöntemlerden genellikle en fazla eleştiriye uğrayanı ise işe alım mülakatlarıdır.

İşe alım mülakatları; zaman alıcı, maliyetli, subjektif, tarafgirliğe açık, yanılmaya müsait ve en uygun adayın tespitinde yetersiz kalması gibi hususlar nedeniyle eleştirilmektedir. Bu eleştirilerin en yoğununu işe alım mülakatlarında verilen kararların subjektifliği üzerinde olmaktadır. Bu durum kamu sektöründeki işe alım mülakatlarında daha fazla eleştiri konusu olmaktadır (Graves ve Powell, 1996: 258).

İşe alım mülakatları, sınırlı bir zaman aralığında gerçekleştirilen ve çıkarsamalarda bulunarak karar verilen bir etkileme ve etkilenme sahnesidir. Doğası gereği belli derecede subjektif bir karaktere sahiptir (Arvey, 1979: 742). Duygusal tepkiler, kişiler arasında oluşan pozitif veya negatif duygular ile derinlik gibi insan doğasının önemli özellikleri işe alım mülakatı sürecinde yaşanabilmektedir. İşe alım mülakatını gerçekleştirenlerin adaya karşı

önyargıları, sezgileri, duyguları, yakınlık hisleri, ilk ve son izlenimleri, işe alım mülakatındaki kararların seyrini etkileyebilmektedir.

İşe alım mülakatlarının subjektifliği, mülakatın adillığının sorgulanmasına, liyakatli insanların işe alınmadığı eleştirilerine ve işe alım yapan kurumlara karşı da olumsuz duygu ve tepkilerin gelişmesine yol açabilmektedir (McLarty ve Whitman, 2016: 150). Diğer taraftan, bazı araştırmalar, mülakatlara karşı işveren algısının diğer paydaşların algısına göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre çoğu işveren için mülakatlar eğer subjektifliği ve sezgiye izin veriyorsa adil olabilecektir (Nørskov v.d., 2022: 1).

İşe alım mülakatlarına yönelik temel eleştirilerden bir diğeri mülakatların tarafsızlığına açık olmasıdır. Mezun olunan okul, memleket, mensubiyet gibi çoğu zaman doğrudan işin gerçekleştirilmesiyle ilgili olmayan ancak aday hakkındaki kararı örtük biçimde belirleyen özellikler, mülakatların tarafsızlığını zedeleyebilmektedir. Tarafli bir personel seçme süreci de daha nitelikli olan adayların kaybına yol açabilmektedir (Rivera, 2012: 1017). İşe alım mülakatlarının tarafsızlığına açık olması, adayların haklarında verilecek kararları sorgulamasına ve mahkeme süreçlerinin başlatılmasına yol açabilmektedir.

İşe alım mülakatlarına yönelik diğer bir eleştiri konusu, mülakatların yanıltıcı olabileceği hakkındadır. İşe alım mülakatlarında adaylar kendilerinin en iyi ve doğru aday olduğunu gösterebilmek için yanıltıcı bilgiler verebileceği gibi mülakatı yapılan kadro veya pozisyona seçilmemek için de bir takım yanıltıcı bilgiler verebilmektedir (Levashina ve Campion, 2007: 1639; Melchers vd., 2020: 124-127).

İşe alım mülakatını yapanların yanılabilmek ihtimali de bulunmaktadır. Halo etkisi, hakkındaki bir veya birkaç olumlu özelliğe dayalı olarak kişinin, diğer alakasız özellikleri hakkında da pozitif değerlendirmelerde bulunduğu bilişsel bir eğilimi ifade etmektedir. Halo etkisi olarak tanımlanan bu durum, işe alım mülakatlarında alınan kararlarda da etkileyici ve belirleyici olmaktadır (Nørskov v.d., 2022: 3).

İşe alım mülakatları; yapılandırılmış mülakatlar ve yapılandırılmamış mülakatlar olarak iki ayrı formatta gerçekleştirilebilmektedir. Yapılandırılmış mülakatlar, yapılandırılmamış bir mülakatın aksine, işe yönelik soruların sınavdan önce hazırlandığı ve değerlendirme kriterleri belirli olan bir mülakat türüdür (Berman, 2015: 825). Mülakat yapanların takdir yetkisini kısıtlayan ve subjektifliği azaltan bir özelliğe sahip olan yapılandırılmış mülakatlar, yapılandırılmamış mülakatlara göre geçerliliği ve güvenilirliği daha yüksek olan mülakatlardır (OPM, 2025).

Karren ve Graves (1994: 150), kişi-görev ve kişi-örgüt uyumunu gerçekleştirebilmenin en etkili yollarından birisinin yapılandırılmış mülakatlar

olduğunu ancak bu mülakatlarda kişisel eğilim ve görüşlerin, değerlendirmelerin doğruluğunu etkileyebileceğini belirtmişlerdir.

Yapılandırılmamış mülakatlar, nadiren adayların teknik yeterliliğini ele almakta, daha ziyade enerji düzeyleri, örgütsel uyumları, dinleme kabiliyetleri gibi özellikleri ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Bu mülakat yöntemi özellikle adayların teknik yeterliliklerinin görece olarak birbirine yakın olduğu durumlarda daha faydalı görülmektedir (Berman vd., 2015: 269).

İşe alım mülakatlarında ayrımcılık içerebilecek hususlara dikkat edilmesi ile iş ve görevle ilgili sorular sorulması, işe alım mülakatlarının tarafsız bir şekilde yerine getirilmesinde etkilidir (Berman vd., 2015: 260). İşe alım mülakatlarında tarafsızlığı koruyabilmek için farklı uygulamalar yapılabilme ve teknolojik gelişmelerden yararlanılabilmektedir (Langer vd., 2017: 371; Açıkgöz vd., 2020: 399).

Yapılan bir araştırmada, senfoni orkestralarına uygun aday seçerken komisyon ile aday arasına perde çekilmesinin tarafsızlığı artırdığı ve önemli sayıda bayan müzisyenin seçimine yol açtığı görülmüştür (Goldin ve Rouse, 2000: 715). İşe alım mülakatlarında kamera kayıtları alınması ve bu kayıtların kanıt olarak kullanılabilmesi tarafsızlığı artırabilmektedir. Yapay zeka desteği de işe alım mülakatlarında tarafsızlığı sağlamak için kullanılabilir (Nørskov v.d., 2022:6).

İşe alım mülakatlarındaki en önemli mesele kimin bu işi en fazla hak ettiğini ortaya çıkarmaktır. En uygun olanların tespiti için öncelikle mülakata çağrılacak aday sayısı sınırlandırılmakta, sonrasında mülakata çağrılan sınırlı sayıdaki aday değerlendirilmekte, bu değerlendirmeye göre uygun olanlar belirlenmekte ve sonuç adaylara iletilmektedir.

Örgütler, işe en uygun adayın seçimi için genellikle bir mülakat komisyonu oluşturmaktadır. Mülakat komisyonu, örgüt adına işe alım mülakatlarını gerçekleştirmekte ve sıralama yaptıkları isimleri işe almaya yetkili kişiye sunmaktadır. Komisyonlar genellikle bir başkan ve yeterli sayıda üyeden oluşmaktadır. Yetkin kişilerden oluşturulmuş bir komisyon, işe alım mülakatından beklenen en uygun kişiyi bulma amacına ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Mülakat komisyonu, genellikle örgütün işe alım süreci ile ilgili esas ve usullerine göre hareket etmektedir. Mülakatların iş için en uygun adayın seçimini başarısında mülakat komisyonu kadar adayların da sorumlulukları bulunmaktadır. Adayın, mülakatı sınavın doğal bir aşaması olarak algılaması ve kendi yetkinliklerini en iyi şekilde gösterebilecek şekilde mülakata hazırlanması da işe alım mülakatının amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır (Carlson, 2003: 52; Berman vd., 2015: 256).

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarının personel istihdamı memur, işçi veya sözleşmeli statüsünde gerçekleşmektedir. Bu statülerin her biri için işe alım yöntemleri ilgili mevzuatlarında düzenlenmiştir. 657 sayılı DMK’ya göre devlet memurluğuna alınmanın genel ve özel şartları bulunmaktadır. Devlet memuru olmak isteyenler, belirlenen genel ve özel şartları taşıyorsa memuriyet için açılan sınavlara başvuru yapmalıdır. Memur olabilmek için açılan sınavlara başvuru yapmak ve bu sınavları kazanmak şarttır.

657 sayılı DMK’nın “Uzman İstihdamı” başlıklı Ek Madde 41’inci maddesinde, kamuda kariyer meslek olarak tanımlanan statülerden birisi olan uzman yardımcılarının mesleğe özel yarışma sınavıyla alınacağı belirtilmekte ve bu maddede uzman yardımcılarının işe alım kuralları düzenlenmektedir. Bu maddeye göre uzman yardımcılığı giriş sınavı merkezi sınav sonuçlarına dayalı olarak; yazılı ve sözlü sınav veya yalnızca sözlü sınavdan oluşmaktadır.

Kariyer mesleğe uzman yardımcısı olarak giriş yapacaklar için yapılan sözlü sınavda, adayların bilgi düzeyleriyle birlikte, adayların kavrayış gücü, ifade yeteneği, temsil kabiliyeti, özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı değerlendirilmekte ve adaylara puanları verilmektedir. Verilen puanlar ayrı ayrı tutanağa geçirilmekte, bunun dışında sözlü sınav ile ilgili herhangi bir kayıt sistemi kullanılmamaktadır.

657 sayılı DMK’da, sınavların yapılmasına ilişkin usul ve esasların genel yönetmelikle düzenleneceği belirtilmektedir. Kanunun bu hükmüne istinaden "İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği" 30.01.1986 tarih ve 19004 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte sınavların kurumlarca gerçekleştirilmesi düzenlenmiştir.

1999 yılında, dönemin siyasi atmosferinin de etkisiyle birlikte, personel alımlarında kayırmacılığın önlenmesi, objektif bir yerleştirme yapılması ve personel ihtiyacının hızlı bir şekilde temini amacıyla, ilk defa memuriyete alımlarda merkezi bir sınav sisteminin ve bu sınavın sonuçlarına dayalı merkezi bir yerleştirmenin yapılması görüşü benimsenmiştir. Bu kapsamda, ilk defa memur alımının ilk aşamasının merkezi bir sınavla gerçekleştirilebilmesi için, “İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği”ne 1999 yılında “Ek Madde 1” eklenmiştir.

İlk defa devlet memurluğuna atanmanın usulünü yeniden belirleyen Ek Madde 1’de; bu Yönetmelik kapsamında bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında devlet memuru olarak çalışmak isteyenlerin yazılı sınavlarının, yılda ikiden fazla olmamak üzere ülke çapında merkezi olarak Devlet Personel Başkanlığınca

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı'na (ÖSYM) yaptırılacağı belirtilmiştir.

Ek Madde 1'e göre; merkezi sınavda başarılı olanlar kurumlarca yapılacak sözlü sınavlarına katılma hakkı elde edebileceklerdir. Ayrıca, bazı hizmet sınıfları ile memuriyet unvanları için de kurumlar merkezi sınavda başarılı olan adayların başarı sıralamasına göre en fazla dört katına kadar olan adaya ikinci yazılı sınav yapabileceklerdir. Sözlü sınava alınacakların sayısı; merkezi sınav başarı puan sıralamasına, kamu kurum ve kuruluşlarınca ikinci bir yazılı sınav yapılmış olması halinde ise bu sınav sonucuna göre yürürlükteki mevzuata uygun olarak atama izni alınmış kadro sayısının iki katını aşamayacağı şeklinde kural altına alınmıştır.

Memurların işe alım sınavlarının ilk aşamasının merkezi bir sınavla gerçekleştirilmesine yönelik yönetmelik hükmüne istinaden İlk Defa Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Seçme Sınavı (DMS), ÖSYM tarafından 17 Ekim 1999 ve 12 Aralık 1999 tarihlerinde olmak üzere toplamda iki kez gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan, kariyer meslekler olarak bilinen memur kadrolarına giriş için de 2001 yılında "Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmelik" çıkarılmıştır. Bu kapsamda, kariyer mesleklere yönelik olarak hazırlanan Kurumlar İçin Merkezi Eleme Sınavı (KMS), ÖSYM tarafından ilk ve son defa 7-8 Temmuz 2001 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarına ilk defa personel alımı, "Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik"le birlikte 2002 yılında kapsamlı bir şekilde yeniden düzenlenmiştir. Bu yeni yönetmelikle birlikte "İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği" ve "Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmelik" yürürlükten kaldırılmıştır.

2002 yılındaki yukarıdaki yönetmelik düzenlemesiyle DMS ve KMS sınavları da, Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) çatısı altında yapılmak üzere kaldırılmıştır. KPSS sınavı; (A) grubu olarak adlandırılan kadrolara atanacaklar için kurumların kendi mevzuatına göre düzenleyecekleri giriş sınavına kabul edilecekleri belirlemek ve (B) grubu olarak adlandırılan kadrolara atanmaya esas olacak yerleştirmeyi yapmak amacıyla kullanılacak olan puanları sağlayan merkezi bir sınav olarak yürürlüğe girmiştir.

KPSS (A) grubu sınavı, kamu kurum ve kuruluşlarındaki mesleğe özel yarışma ve yeterlilik sınavıyla girilen kadrolar için ilk aşamayı oluşturmaktadır. Bu kadrolara personel seçimi esas olarak kurumların kendi mevzuatına göre yapacakları giriş sınavları ile gerçekleşmektedir. Ancak, kendi mevzuatlarında

hüküm bulunuyorsa KPSS puanları, giriş sınavı yapılmadan da ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca, doğrudan (A) grubu kadrolara atama için kullanılabilir. Giriş sınavına, açıktan atama izni alınmış kadro ve pozisyon kontenjanının 20 katından fazla olmamak üzere kamu kurum ve kuruluşları tarafından KPSS sonuçlarına göre belirlenen sayıda aday çağrılabilir.

KPSS (B) grubu kadrolara ise adaylar, KPSS puanları, tercihleri, kadro sayıları ve koşulları göz önünde tutulmak suretiyle yerleştirilmektedir. Bu kişiler başka bir sınav veya mülakat yapılmaksızın, ilan edilmiş kadrolara doğrudan atanmaktadır. Ancak, Adalet Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Milli Savunma Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Mahalli İdareler, kendi yönetmelikleri gereği merkezi sınavın yanı sıra sözlü sınavda yapabilmektedir. Diğer taraftan, Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmeliğin 3. Maddesiyle bazı kurumlar ve bazı kadrolar bu yönetmelik kapsamı dışındadır. Kapsam dışındaki kurumlar genel yönetmeliğe değil kendi özel mevzuatlarına tabidir.

Kamu kurum ve kuruluşları tabi oldukları mevzuat çerçevesinde sözleşmeli personel de istihdam edebilmektedir (Polat, 2024: 66). Bunların en yaygınını 657 sayılı DMK'nın 4/B maddesine göre çalışanlar oluşturmaktadır. 1978 tarihli ve 7/15754 no'lu Bakanlar Kurulu Kararı ile kamu kurum ve kuruluşları 657 sayılı DMK'nın 4/B fıkrasına göre sözleşmeli personel istihdam etmek istediklerinde aşağıda tabloda belirtilen yolları izleyebilmektedir.

Tablo 3. Sözleşmeli Personel İşe Alım Usulleri

Yerleştirme Türü	Yerleştirme Yapan Kurum	İşe Alım Usulü
Doğrudan Merkezi Yerleştirme	ÖSYM	KPSS (B) grubu puan sıralamasına göre kurumun sözleşmeli personel pozisyonlarına yerleştirme yapılmaktadır.
Doğrudan Kurumsal Yerleştirme	İlgili Kurum	Kurumlar, yazılı veya sözlü sınav yapılmaksızın KPSS (B) grubu puan sıralamasına göre yerleştirme yapmaktadır.
Sınavlı Kurumsal Yerleştirme	İlgili Kurum	KPSS (B) puanına göre belirli unvanlardaki boş pozisyonun 10 katına kadar aday çağrılır; kurumun yapacağı yazılı/sözlü sınav başarısı esas alınır.

Genel Yönetmelik Kapsamında Yerleştirme	İlgili Kurum	“Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik” usul ve esasları çerçevesinde yapılacak merkezi yerleştirme yöntemi kullanılmaktadır.
Kurumlara özgü düzenlemeler	İlgili Kurum	Esaslarda ayrı ayrı yer verilen kamu kurum ve kuruluşları, KPSS sınav puanından belli eşiği aşanlar arasından sıralamaya tabi tutarak veya KPSS sınav puanı olmaksızın kendi yapacakları sınavlar yoluyla veya sınav şartı olmaksızın (Uluslararası müsabakalarda dereceye giren sporcular v.s.) sözleşmeli personel istihdam edebilmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşları elemanlarını işçi olarak da istihdam edebilmektedir. “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik”, kamu kurum ve kuruluşlarına, İş Kanunu hükümlerine göre çalıştırılmak üzere sürekli veya geçici işçi alınmasına dair usul ve esasları düzenlemektedir. Bu yönetmeliğe göre kamu kurum ve kuruluşlarının önlisans ve lisans düzeyindeki işçi talepleri öncelikle KPSS puanıyla, aynı eğitim düzeyindeki engelli işçi talepleri ise EKPSS puanıyla belirlenmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının işçi alımına dair yukarıdaki yönetmeliğe göre İŞKUR tarafından KPSS sıralaması dikkate alınarak gönderilen listelerdeki adaylar için talepte bulunan kurumlar tarafından yazılı veya sözlü yöntemlerinden biri veya ikisi kullanılarak sınav yapılmaktadır.

Kariyer mesleklere yardımcı veya stajyer olarak işçi alımlarında, ilgili kurum tarafından belirlenecek bir KPSS puan türü, bunların haricindeki işçi taleplerinde ise KPSS (B) grubu kadrolar için yapılan KPSS sonuçları, engelli işçi taleplerinde ise EKPSS sonuçları kullanılmaktadır. Ortaöğretim ve daha alt eğitim düzeyindeki işçi talepleri ile temizlik hizmetlerinde, güvenlik ve koruma hizmetlerinde, bakım ve onarım hizmetlerinde, eğitim şartı aranmaksızın kömür ve maden işletmelerinin yeraltı işlerinde çalıştırılacaklara ilişkin kurumlar tarafından İŞKUR’a iletilen taleplere gönderilecek adaylar ise başvuranlar arasından noter huzurunda çekilecek kura ile belirlenmektedir.

Yöntem

Çalışmanın yöntemi kısmında; araştırmanın modeline ve katılımcıların profiline, veri toplama aracına, verilerin toplanması ve analizine, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ve araştırmanın bulgularına ve bu bulgularla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Katılımcılar

Çalışmada; Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarının personel ihtiyaçlarının karşılanmasında işe alım mülakatlarının varlığı, adalet ve liyakate uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve mülakatların daha adaletli ve liyakatli alımlara imkân verebilmesi için neler yapılması gerektiği sorularına cevap aranmaktadır.

Nitel verilerin kullanıldığı betimsel bir araştırma olarak gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların mülakatlarla ilgili deneyimlerinin ve algılarının ortaya çıkarılması için fenomenoloji (olgubilim) modeli kullanılmıştır. Bizim neyi deneyimlediğimizden ziyade nasıl deneyimlediğimizle ilgilenen fenomenolojinin vazifesi, nesnelere karşı önyargısız bir bakış açısı gerçekleştirmek ve deneyimlediklerimizi şekillendiren temel unsurları ve aralarındaki bağ ve ilişkileri araştırmaktır. Fenomenolojik bir yaklaşım benimseyerek, nesneye, bir şeylerin nasıl görüldüğüne, bu şeylerin ne ifade ettiğine ve ayrıca bizim için neyi ifade ettiğine odaklanılır (Zahavi, 2025: 31-64).

Fenomenolojik araştırma yöntemi; fenomenlerin insan bilincinde kendisini gösterdiği şekildeki saf haline odaklanan nitel bir araştırma desendir. Birinci elden bir şeyi deneyimleyenlerin deneyimlerine; ampirik varsayımlarda ve ölçümlerde bulunmadan, önyargısız, öngörüsüz, tarafsız ve bütüncül olarak yaklaşmaktadır. Deneyimlerin özüne ve derinlerdeki anlamına odaklanılmakta ve betimleyerek sentezleme yapılmaktadır (Moustakas, 1994: 53).

Araştırmada, kamuda personel uzmanlığına ve yönetici tecrübesine sahip kişilerin kamunun işe alımlarında gerçekleştirdikleri mülakatlarda neleri tecrübe ettikleri ile işe alım mülakatlarının onlar için neyi ifade ettiğine odaklanılmaktadır. Katılımcıların, işe alım mülakatlarıyla ilgili kendi hayatlarında tecrübe ettikleri hususlar ile hissettikleri, önyargısız, öz ve net bir biçimde ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada katılımcılara amaçlı örnekleme yolu izlenerek ulaşılmıştır. Bu örnekleme yönteminde veriler kamu personeli konusunda uzmanlığa ve yöneticilik tecrübesine birlikte sahip olan kişilerden toplandığı için seçilen örneklemin araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmektedir.

Katılımcılarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara öncelikle hazırlanan sorular gönderilmiş, sonrasında telefonla görüşmeler gerçekleştirilmiş ve söyledikleri yazılı olarak da kayıt altına alınmıştır.

Bu araştırma kapsamında, kamu personeli konusunda uzmanlık sahibi ve kurumların personel birimlerinde en az daire başkanlığı veya daha üst görevlerde bulunmuş 15 kişi seçilmiştir. Katılımcıların her biri en az 15 yıllık kamu tecrübesine sahip, aktif görevde olan ve işe alım mülakatlarını birinci elden deneyimleyen kişilerdir.

Katılımcıların yöneticilik yaptığı kurumlar arasında Bakanlıkların merkez teşkilatı ile Bakanlık bağlı kuruluşları, Türkiye Büyük Millet Meclisi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve yerel yönetimler bulunmaktadır. Katılımcılar 40 yaş üstü erkeklerden oluşmaktadır. Her bir katılımcı birden fazla kamu kurum ve kuruluşunda üst düzey görev üstlenmiştir.

Katılımcılar kurumsal görüşleri değil, kişisel görüşlerini yansıtmışlardır. Çalışmada, katılımcılara, sırasıyla K1'den K15'e kadar bir kod verilmiştir. Katılımcıların görüşleri kategorize edilirken ve değerlendirilirken bu kodlar kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla yazar tarafından toplam 10 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırma problemlerine yönelik soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığı ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığı dikkate alınarak öncelikle soruların yöneltildiği kişilerden bazılarının görüşleri alınmış ve geri bildirimleri alınarak forma nihai hali verilmiştir. Böylece literatür taraması ve mülakat yapılan kişilerin görüş ve önerileri doğrultusunda soruların araştırmanın amacına uygunluğunu sağlamak için "kapsam geçerliliği" sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada sorulan sorular birbirini tamamlayıcı özelliktedir. Sorular, mülakat yapılacak kişilere önceden gönderilmiştir. Böylece soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi sağlanmıştır. Soruları incelemeleri üzerine katılımcılarla telefon mülakatları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların sorulara verdikleri yazılı cevaplar da alınmıştır. Mülakatlar interaktif bir ortamda gerçekleştirilmiş ve derinlemesine bilgiler edinilmesine çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında mülakat yapılan kişilere şu kapsamda sorular yöneltilmiştir:

- a) Adalet, liyakat ve mülakat kavramlarının tanımlanması ve ilişkisi,
- b) Türkiye’de kamuya eleman alımında mülakatların varlığının sorgulanması,
- c) Türkiye’de kamuya personel alımında mülakatların diğer sınavlardan farkları,
- ç) Türkiye’de kamuya personel alımında mülakatların adalet ve liyakate uygunluğu,
- d) İşe alım mülakatlarında dışsal baskıların varlığı, kapsamı ve etkisi,
- e) Mülakatlarda adayın hangi özellikleriyle daha çok ilgilenildiği,
- f) En uygun kişiyi tespit edebilmesi için mülakat sürecinin yönetimi,
- g) Türkiye’de kamuya personel alımında, görevde yükselme yönetmeliğine benzer şekilde genel bir usul ve esasların hazırlanması ve sonrasında her bir kurum özelinde bir usul ve esas yönetmeliği çıkarılması hakkındaki görüşleri,
- h) Bir yöntem olarak işe alım mülakatlarının kişinin iş ve örgüte uygun olduğunu görmek konusundaki başarısının tespiti,
- ı) Mülakat yapanların mülakatlardan önce etkili mülakat gerçekleştirme eğitimleri alma ihtiyacı.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri katılımcılarla telefon görüşmesi ve yarı yapılandırılmış mülakat sorularına yazılı olarak verdikleri cevaplar yoluyla toplanmış ve Paul Colaizzi’nin (Morrow vd., 2015) fenomenolojik analiz yaklaşımına göre sistematik bir biçimde analiz edilmiştir.

Bu kapsamda katılımcıların kamuya işe alım mülakatlarına ilişkin görüşleri baştan sona değerlendirilmiş, anlamlı ve göze çarpan ifadeler belirlenmiş, belirlenen ifadelerden çıkarılan anlamlar belirli konu başlıkları altında toplanmış ve bu konu başlıkları altındaki değerlendirmeler mülakat yapılanların yazılı görüşlerine dayalı olarak kontrol edilmiştir. Aşağıdaki tabloda veri analizi ve kodlama süreci örneğine yer verilmektedir.

Tablo 4. Veri Analizi ve Kodlama Örnek Tablosu

Ham Veri (Mülakattan Alıntı)	Başlangıç Kodlaması (Etiketler)	Kategoriler ve Ana Temalar (Konu Başlığı)
<i>"Siyasi kanaldan gelen baskılar her zaman göğüslenmesi en zor olanıdır..." (K13)</i>	Siyasi etki	Dışsal baskı
<i>"Eşit niteliklere sahip adaylar içerisinde en iyiyi bulup seçmek için mülakatlar mutlaka yapılmalı" (K2)</i>	En uygun adayın seçimi	Mülakatların vazgeçilmezliği

Geçerlik ve Güvenirlik

Bir ölçme aracının kalitesinin temel göstergeleri ölçümün güvenirliliği ve geçerliğidir. Güvenirlik, bir ölçümün tutarlılığını, yani sonuçların aynı koşullar altında tekrar elde edilebilir olup olmadığını ifade etmektedir. Geçerlik, bir ölçümün doğruluğunu, yani sonuçların gerçekten ölçmesi beklenen şeyi gösterip göstermediğini ifade etmektedir (Kimberlin ve Winderstein: 2008, 2277-2278).

Araştırmada, Lincoln ve Guba'nın (1985) güvenirliliği ve geçerliği sağlamak için doğruluk kriterine dayalı olarak geliştirdiği kavramlar kullanılmıştır. Buna göre nitel araştırmanın geçerlik boyutunda geleneksel araştırmadaki içsel geçerlik için "inandırıcılık", dışsal geçerlik için "aktarılabirlik" kavramları kullanılmıştır. Güvenirlik için de "tutarlılık" ve "teyit edilebilirlik" kavramları kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle mülakat yapılanların güveni kazanılmıştır. Mülakat yapılanların zengin deneyimleri gerçek biçimde yansıtılarak ve söyledikleri üzerinde mutabık olunarak araştırmanın inandırıcılığı sağlanmıştır. Araştırmacı, elde edilen görüşme metinlerini derinlemesine inceleyerek metin içi ve metinler arası kavramları karşılaştırma ve yorumlama yoluna gitmiştir. Araştırmada örneklem çeşitlemesi yapılmış ve farklı kurumlarda idari görev yapanların görüşleri toplanmıştır. Araştırmanın verilerinin aktarılabirliğini, yani başka ortamlarda da kullanılabirliğini sağlamak için araştırmanın kapsamı belirtilmiş ve toplanan verilerden göze çarpanlar yorum katmadan tırnak içerisinde kullanılmıştır.

Araştırmada tutarlılık sağlamak için görüşmelerde soruların benzer bir yaklaşımla sorulmasına ve veri kodlaması sırasında aynı süreçlerin takip edilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak amacıyla öznellikten uzak durulmuştur. Mülakat yapılanların ifadeleri doğrudan alıntılanmıştır. Ayrıca araştırma süreci (araştırmanın modeli ve katılımcıları, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması) ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Bulgular

Çalışma kapsamında yapılan araştırmaya katılanların mülakata dair görüşleri ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Katılımcıların kamu personel alımı sürecinde gerçekleştirilen mülakatlara dair deneyimleri ve görüşleri incelenmiştir. Anlamlı ve göze çarpan ifadeler belirlenmiş ve bu ifadelerden belirli anlamlar çıkarılmıştır. Bu anlamlar belirli konu başlıkları altında toplanmıştır. Bu konu başlıklarının her biri açıklanmıştır. Yapılan değerlendirmeler katılımcıların yazılı görüşleriyle karşılaştırılarak doğruluk kontrolü yapılmıştır.

Konu Başlığı 1: Adalet, Liyakat ve İşe Alım Mülakatının Kavramsal Tanımlamaları ve İlişkileri

Katılımcılar, adaleti; “hak etme”, “hakkın teslimi”, “haksızlık yapılmaması”, “hak yememe”, “eşitlik” ve “tarafsızlık” kavramlarıyla açıklamışlardır. Liyakati; “yeterlik”, “işe en uygun adayın seçilmesi” kavramlarıyla açıklamışlardır. İşe alım mülakatını; işe aday olan kişiyle görüşerek adayı değerlendirme yöntemi olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar, bu üç kavramın ilişkisini pozitif bir ilişki olarak tanımlamışlar ve doğru bir işe alım mülakatının ancak adalet ve liyakat ilkelerine uyarak gerçekleşeceğini belirtmişlerdir.

K3, “Doğru kişinin istihdam edilmesinin asıl amaç olduğu bir işe alım sisteminde mülakatın liyakat için, liyakatin de adaleti sağlamak için gerekli ve zorunlu olduğunu değerlendiriyorum” demiştir. K11, “İyi kurgulanıp gerçekleştirilen bir mülakat ile liyakatli kişilerin kuruma kazandırılması ve adaletin gerçekleştirilmesinin mümkün” olduğunu belirtmiştir. K8, “Özellikle adalet ve liyakat birbirinden ayrılmaz ikili gibidir. Layık olanlar tespit edilirken adaletli davranılırsa gerçek anlamda liyakatli personelin alımı sağlanmış olacaktır” ifadelerine yer vermiştir.

Şekil 2. Liyakat ve Adalet Temelli İşe Alım Mülakatı



Konu Başlığı 2: Kamuya İşe Alımlarda Mülakatların Varlığı

Katılımcılar, hakkındaki çok olumsuz kamuoyu algısına rağmen kamuya işe alım mülakatlarının elzem olduğu konusunda hemfikirdir. Özellikle kamudaki kariyer meslekler gibi belirli mesleklere girecekler için işe alım mülakatlarının gerekli ve önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, mülakatın bazı durumlarda suiistimal edilebildiğini, mülakatta liyakat yerine referansın daha öne çıkabildiği durumlar da olabildiğini belirtmişlerdir. Mülakatların kapsamının ve etkisinin sınırlı olması gerektiğini ve kendinden önceki sınavları tamamlayıcı ve destekleyici bir rolü üstlenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

K2, “Eşit niteliklere sahip adaylar içerisinde en iyiyi bulup seçmek için mülakatlar mutlaka yapılmalı” demiştir. K8, “Aslında liyakatli personelin sağlanması için adalete uygun yapılan mülakat sınavı her unvan için yapılmalıdır. Ancak Ülkemizin şartları mülakatın düzgün ve adil işlemesine engel olabilmektedir. Bu nedenle mülakat belli kadro ve pozisyonlar için sınırlı tutulmalıdır” demiştir. K5, “Türkiye’de mülakat sınavlarının algısı maalesef çok kötüdür. Bir toplumun genetik kodları diyebileceğimiz atasözü ve deyimlerimiz de bu algıyı güçlendirmektedir” ifadelerine yer vermiştir.

Konu Başlığı 3-Yazılı Sınav ile İşe Alım Mülakatlarının Karşılaştırması

Katılımcılar; yazılı sınav ve işe alım mülakatlarını, birbirlerinin alternatifi değil birbirlerinin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak görmektedirler. Yazılı sınavların daha objektif olduğunu, ancak mülakata girenlerin temsil, iletişim becerisi, muhakeme yeteneği gibi bazı özelliklerinin ancak mülakatlarda görülebileceğini belirtmişlerdir. Mülakatların, subjektif olması, bazen adalet ve

liyakatten sapabilmesi ve kamuoyundaki olumsuz algısı gibi bazı kusurları bulunduğu ifade edilmiştir.

K5, “Yazılı sınavlar ve işe alım mülakatları asla birbirinin yerine geçen/geçebilen sınav uygulamaları değildir. Mülakat sınavlarının amacı, yazılı sınavlarda sorulan soruların bir kez de sözlü olarak adaylara sorulması değildir” demiştir. K8, “Mülakat sınavı yüz yüze sınavlar olduğundan duygusal faktörler devreye girebilir. Birçok kişi ardı ardına sınava girdiğinden istemeyerek de olsa değerlendirme hataları olabilir. Referans ve torpil ihtimali vardır. Bazı adayların o günkü ve o anki sağlık ve ruh hali gerçek değerlendirme yapmaya engel olabilir” diyerek mülakatın kusurlu yönlerinden bahsetmiştir. K9, “Adayın CV’si ile kendisinin uyumlu olduğunu ve adayın gerçek motivasyonunu ancak mülakatlarda görebiliyoruz” görüşünde bulunmuştur. K11, “657 sayılı Kanunun ek 41 inci maddesinde yer alan nitelikler/özellikler bakımından adayın durumu ancak mülakat sınavı ile ölçülebilir” diyerek Kanun’un hükmünün gereğini vurgulamıştır.

Konu Başlığı 4-Dışsal Baskılar

Katılımcılar, Türkiye’de işe alım mülakatlarında adalet ve liyakat ilkelerinden uzaklaşıldığı durumlar olmakla birlikte bunun her zaman geçerli olmadığını da belirtmişlerdir. Komisyon üzerindeki baskılar ilk akla geldiği gibi sadece siyasal baskı değil, eş, dost, akraba gibi birçok farklı noktadan gelebilen baskılardır. Dışsal baskıların etkisi baskının geldiği yere, kurumlara ve üst yöneticilerin duruş ve bakışına göre değişebilmekle birlikte genellikle sınırlı kalmaktadır.

K2, “Kamuya eleman alımında adalet ve liyakate tam uyulduğu söylenemez” demektedir. Dışsal baskılarla ilgili olarak K2, “Türkiye’de uygulanan mülakatlarda dış baskı mutlaka yaşanıyor bu siyasi olarak da, eş dost olarak da kurumsal olarak da, mutlaka mülakatlarda yaşanıyor” ifadelerine yer vermiştir. K4, dışsal baskı konusunda şunları söylemiştir: “Nispeten oldu ama kişinin işe alınmasında bir etkisi olmadı... Baskı niteliğinde olmasa da referans mektupları şeklinde iletilen notların varlığı malumdur”. K6, işe alımlarda adalet ve liyakate uyulması hakkında “kendi gözlemlerime dayanarak ifade edebilirim ki liyakat sahibi olmayan ve işi gereği gibi yerine getiremeyecek kişilerin referansı veya torpili olsa dahi kamuya alınmadığını gözlemlemiş bulunmaktayım. Ancak kişi yeterli liyakate sahip olsa da referansı olmadığı durumlarda kamuya alınmadığı durumlarla karşılaşmış bulunmaktayım” demiştir. K11, mülakatların adalet ve liyakate uygun olarak gerçekleştirilmesi konusunda şunu ifade etmiştir: “Maalesef hayır. Mülakat sınavlarının amaca hizmet ettiğini söylemek mümkün değildir”. K12, baskı konusunda şunları söylemiştir: “Dışsal baskıların komisyon kararlarına etkisi bize göre minimumdur” K13, baskı konusunda şunu ifade etmektedir: “İşe alımda siyasi kanaldan gelen baskılar her zaman göğüslenmesi en zor olanıdır”

Konu Başlığı 5-Kamuya İşe Alımlarda Mülakatın İşlevselliği

Katılımcılar, işe alım mülakatlarının adayı görmek, tanımak ve sınamak için diğer sınavların ve mekanizmaların sunamadığı fırsatları sunduğu konusunda görüş bildirmişlerdir. Aday tercihinde “İşte aradığımız bu” duygusu oluşturan kişilerin tercih edilme olasılığının yüksek ancak “bunu işe alırsak başımız ağrıyabilir” izlenimi uyandıran adayların tercih edilmesinin zor olduğu tespit edilmiştir. İşe alım mülakatların yeterince işlevsel olmadığı ve daha iyi yönetilerek daha işlevsel olabileceği yönünde görüşler bildirilmiştir.

Mülakatlarda adayların hangi özelliklerine baktığı konusunda K5 şunları ifade etmektedir: *“Kişilik yapısını, yetiştirdiği koşulları, mantıksal kurgusunun sağlam olup olmadığını, temsil ve ifade yeteneğini ve sorun çözme kapasitesini anlamaya çalışıyorum”*. K9, *“Özellikle kariyer mesleklere alım komisyonlarında adayın temsiline ve kıyafetine çok önem veriyorum”* demiştir. Mülakatın işe en uygun adayı belirlemek konusundaki işlevselliği hakkında K6, *“Tabii mevcut sistem içerisinde mülakat kişinin işe uygun olup olmadığını tespit etmek adına en uygun yöntemlerden birisi olarak durmaktadır ancak bu geliştirilebilir”* demiştir. K13, *“Yazılı sınavlar maalesef (alan bilgisine yönelik olanlar hariç) gereksiz konuların sorulduğu sınavlardır. İki il arasındaki mesafeyi bilen personelin kuruma katkısı ne olabilir? Örneğin mülakat sınavında bir personelin eşinin başka bir ilde olduğunu öğrenince aklınıza ilk gelen bu ‘iki gün sonra aratmaya başlar’ diyorsunuz. Kişiyi kanlı canlı karşınızda görüp konuşturmak gerçekten seçim açısından önemli”* demiştir. K8, *“Düzgün işletilen bir mülakat sisteminde işe uygun personeli bulma konusunda mülakat çok etkilidir. Ancak daha önce anlattığımız hususlardan dolayı etkin işletilememektedir. Bunun alternatifi olan merkezi yerleştirme ile atanan personelin göreve uygun olup olmadığını anlamak imkânsız. Sadece test sınavından yüksek not almak iyi memur olacağı anlamına gelmez. Bunun çok sayıda örneğini de kurumlarda görmek mümkündür. KPSS birçok unvanı gerekli bilgiyi ölçmemektedir”* demiştir.

Konu Başlığı 6-Mülakatların Geliştirilmesi

Katılımcılar için mülakatların kaldırılması yerine mülakatların eksikliklerinin azaltılması veya giderilmeye çalışılması daha doğru görülmektedir. Bu kapsamda; komisyon üyelerinin nitelikli seçimi, mülakat eğitimi, işe alım mülakatlarına dair usul ve esaslarda standartların oluşturulması, referans sisteminin doğru kullanımı, aday sayısının sınırlandırılması işe alım mülakatlarının başarısını olumlu olarak etkileyecektir.

K5, *“Mülakatlarda açık referans sistemi kullanılabilir (Açık referans, adayla bir süre birlikte çalışmış, bir akademik çalışmayı birlikte yürütmüş, ya da bir şekilde adayı tanıyacak kadar bir arada bulunmuş bir yetkilinin bu durumu belgeleri ile ortaya koyarak aday hakkındaki değerlendirmelerini içerir). Böylece kimin kime hangi açılardan ve hangi gerekçelerle referans olduğu yazılı olarak*

kayıt altına alınabilir” demiştir. K12, “Komisyon kararı mümkünse olabildiğince konsensüs ile alınmalı” ifadesine yer vermiştir. Usul ve esaslarda standartların oluşturulması konusunda K2, “Kurumsal hassasiyetler ve diğer konular objektif olarak belirlendikten sonra mülakatlarda usul ve esas belirlenmesine gidilmelidir, faydalı olur” demiştir. İşe alım mülakatı eğitimi ile ilgili olarak K8, “Bu konuda ciddi bir ihtiyaç vardır. Mülakat yapmak bilgi ve birikim gerektirir. Bu konuda hiçbir bilgi ve birikimi olmayan bir kişinin komisyon üyesi olması nitelikli personelin seçiminde engel olabilir” demiştir. Aşağıdaki şekilde mülakatların yönetiminin güçlendirilmesine yardımcı olacağı belirtilen hususlara yer verilmektedir.

Şekil 3. İşe Alım Mülakat Yönteminin Güçlendirilmesi



Bulgulara İlişkin Tartışma

Kamu personel yönetiminde uzmanlığa ve yönetici tecrübesine sahip katılımcıların görüşleri incelendiğinde, kamu kurum ve kuruluşlarının işe alımlarda belirli görevler için kullandıkları işe alım mülakatlarından vazgeçmenin zor olduğu anlaşılmaktadır.

Mülakatın vazgeçilmesi zor bir işe alım yöntemi olarak görülmesi, adayların liyakatinin anlaşılmasının, sadece adayın dosyası üzerinden anlaşılmasıyla mümkün olmadığı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu düşünce, adayın yetkinliklerinin aday bizzat deneyimlenmeden anlaşılamayacağını savunan Zahavi'nin (2025: 80) görüşüyle de örtüşmektedir. Diğer taraftan, işe alım mülakatlarının farklı sektörler (Kamu, STK., v.d.) ve farklı ülkelerdeki kamu kurumları tarafından kullanımının mülakatların varlığını güçlendiren bir unsur olduğu söylenilebilir.

Yapısal özellikleri, işe alım mülakatlarının bir taraftan zayıf yönünü oluşturuyorken diğer taraftan güçlü yönlerini oluşturmaktadır. İşe alımlarda subjektifliğe ve sezgilerin gücüne yer veren mülakat yapmanın değil mülakat yapmamanın adaletsizliğe yol açabileceğe dair ampirik çalışmalar (Bkz. Nørskov vd., 2022) bu durumu desteklemektedir. İşe alım mülakatlarını gerçekleştiren katılımcılar, mülakat aşamasını kişi-örgüt ve kişi-görev uyumunun görülmesi açısından kritik bir aşama olarak görmektedirler. Katılımcıların mülakatların zayıflığı olarak gördükleri “duygusal faktörler” ile “yanılma payı” işe alım mülakatlarındaki Halo etkisinin gücünü göstermektedir.

Katılımcılar, işe alım mülakatlarında çeşitli dışsal baskıların varlığından bahsetmişlerdir. Bu dışsal baskılar, işe alım mülakatlarının torpille özdeşleştirilmesi algısını tetiklemektedir. Dışsal baskılar, mülakatların adalet ve liyakat ilkelerine uygun olarak gerçekleşmesinin önündeki yapısal unsurlar olarak ele alınmalıdır. ABD’deki Liyakat Sistemini Koruma Kurulu ve İngiltere’deki Kamu Hizmetleri Komisyonu gibi kurumların varlığı, yöneticiler üzerindeki dışsal baskıları azaltabilecek bir unsur olarak kabul edilebilir.

Yapılandırılmış işe alım mülakatları, bu mülakatların işe en uygun adayı adil bir biçimde seçme amacına hizmet etmesine yardımcı olacaktır. Gilliland (1993) tarafından geliştirilen dağıtıcı adalet ve süreç adaleti kurallarına uygun hareket edilmesi mülakatlara yönelik olumsuz algıları azaltıcı bir etkiye yol açabilir. Katılımcıların önerdiği işe alım mülakatlarının standartları, usul ve esasları, ampirik çalışmalarla (Bkz. OPM, 2025: Karren ve Graves, 1994: 150) geçerliliği ve güvenilirliği yüksek yöntem olarak kabul edilen "yapılandırılmış mülakat" modelini destekleyici gözükmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Kamunun hizmetlerinin toplumun her kesimine, adaletli, kesintisiz, ayrımcılık yapılmadan, hukuka uygun, etkili ve verimli bir şekilde sunulması gerekliliktir. Kamunun hizmetlerini sunacakların da toplumun her kesiminden adalet ve liyakat ilkelerine göre seçilmesi anayasal bir haktır.

İşe alım mülakatları; işi arz edenlerle işi talep edenlerin, işe alım sürecinde bir araya geldiği bir buluşma sahnesidir. Amacı, kimin bir işi en fazla hak ettiğini ortaya çıkarmaktır. İşlevselliği ile diğer seçme süreçlerini tamamlayıcı ve destekleyici rolü işe alım mülakatlarından vazgeçebilmeyi zorlaştırmaktadır. Bir kişiyi mülakat yapmadan işe almak istisnai bir durumdur. Bazı kurumlar ve görevler için işe alım mülakatlarının yapılmaması, işe alımlarda adaletsizlik ve liyakatsizliğe yol açabilmektedir.

Türkiye’de işe alım mülakatları tek başına kamu kurum ve kuruluşlarında işe girmek için yeterli görülmemekte, kendisinden önceki ve sonraki diğer aday değerlendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Ayrıca kamudaki işe alım

mülakatları her kurum ve her görev için değildir ve belirli kurum ve görevlerle sınırlıdır. Bu nedenle Türkiye’de işe alım mülakatları, kendisinden önceki ve sonraki ölçme ve değerlendirme süreçlerinin bir tamamlayıcısı ve destekleyicisi rolü üstlenmektedir.

Uzman-yönetici perspektifinden kamu kurum ve kuruluşlarında işe alım mülakatlarının tamamen kaldırılması doğru gözükmemektedir. İşe alım mülakatlarının subjektiflikten objektifliğe, tarafsızlıktan tarafsızlığa ve yetersizlikten yetkinliğe dönüşümünün gerçekleştirilmesi, işe alım mülakatlarının adalet ve liyakat ilkeleriyle uyumlu olarak gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

Çalışma kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarının adalet ve liyakat temelli bir işe alım mülakatı gerçekleştirebilmelerine yardımcı olabilmek amacıyla şunlar önerilmektedir:

-Kamuda işe alım mülakatları, iyi hazırlanmış hukuki bir düzenlemeye ihtiyaç duymaktadır. İşe alım mülakatları için “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” benzeri, bütün kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayacak şekilde genel bir yönetmelik hazırlanmalıdır. Bu genel yönetmeliğe aykırı olmamak üzere kamu kurum ve kuruluşları kendilerine özel, işe alım mülakatı ile ilgili esasları düzenleyen bir yönetmelik çıkarmalıdır. İşe alım mülakatlarına dair mevzuat gözden geçirilerek işe alım mülakatlarının subjektifliği, tarafsızlığı ve yetersizliğini asgari düzeye indirecek yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

-Kamunun işe alım mülakatları hazırlık, uygulama, değerlendirme, sonucu bildirme ve karara itiraz süreçlerinden oluşmaktadır. Etkili bir süreç yönetimiyle mülakatlar adalet ve liyakat ilkelerine dayalı olarak gerçekleştirilebilecek ve mülakatlarda amaç sapması daha az yaşanacaktır. Bunun için mülakat süreçlerinin her birinin detaylı olarak tanımlanması, süreçten sorumlu olanların belirlenmesi, süreçlerin analiz edilmesi ve iyileştirilmesi gereklidir.

-Kamuda işe alım mülakatlarının adayların tercihindeki etki derecesi kuruma ve işe göre belirlenmelidir. Adayın işe veya kamu kurum veya kuruluşuna uygunluğunun klasik sınav, test sınavı, yetenek sınavı gibi sınavlarla ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin yeterli görüldüğü durumlarda mülakat yapmamak tercih sebebi olmalıdır. Bunun haricinde kalan kurum ve işlerde, kamu kurum ve kuruluşların işe alım mülakatlarını objektif, tarafsız ve verimli biçimde gerçekleştirebilmeleri hedeflenmelidir. Bunun için adayların seçilmesinde işe alım mülakatları birden fazla seçim yöntemiyle ve kriteriyle desteklenmeli, mülakata çağırılacak adayların sayısı makul seviyeye düşürülmelidir. Referanslar, adayın staj yaptığı yerlerle, ders aldığı hocalarla sınırlandırılmalıdır. Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarının uyguladığı okul mezuniyet derecesi, üniversite sınavına giriş sıralaması ve puanı gibi

kriterler, adayların değerlendirilmesinde daha yaygın biçimde kullanılmalı ve işe alım mülakatlarının adayı değerlendirmesi üzerindeki etki derecesi düşürülmelidir.

-İşe alım mülakatlarında diğer önemli husus komisyonların etkin, etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. İşe alım komisyonlarının; ehil insanlardan oluşması, mülakat yapma yetkinliğine sahip olması, mülakatlara düzenli olarak katılacak ve mülakatlara odaklanabilecek üyelerden seçilmesi, objektif, tarafsız ve bağımsız kalabilecek bir komisyon teşekkülünün sağlanması, verdikleri puanları arasında çok büyük farkların olmaması ve kararlarını mümkün olduğu kadar oybirliğiyle alması mülakat komisyonlarının başarısını artıracaktır. Komisyon üzerindeki dışsal baskıları azaltmak için komisyon üyelerinin bilgilerinin mülakatlar başlayana kadar açıklanmaması ve paylaşılmaması dışsal baskıları az da olsa hafifletecektir. Komisyon üyeleri, kurumun imajını ve itibarını en yükseklerde tutma gayreti içinde olmalıdır.

-İşe alım mülakatlarında subjektiflik, tarafgirlik ve ayrımcılık içerebilecek hususlardan uzak durulmalıdır. Ayrıca, işe alım mülakatlarının geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak önemlidir. Bunları gerçekleştirebilmek için; iş ve görev tanımlarının mülakat öncesinde ayrıntılı olarak yapılması, işle ilgili soruların önceden hazırlanması, sorulan soruların işle ilgili olması, soruların kura ile seçilmesi, özellikle adayın davranış ve karakterini anlamaya yardımcı olacak soruların ayrımcılık ve tarafgirlik içermemesi, adayın onurunun sorularla zedelenmemesi gereklidir. İşe alım mülakatı öncesi, sırası ve sonrasında adayların dikkat etmesi gerekenlerle ilgili olarak etkili bir bilgilendirme yapılmalıdır. İşe alım mülakatının sonuçları adaylara zamanında ve makul gerekçelerle bildirilmelidir. Mülakatlarda adayın işe dair bilgi, beceri ve kabiliyetlerini gösterebilmesine imkân verilmelidir. Adayın iş için uygunluğunu tespit ederken; sağlam kriterler belirlenmeli, teknik imkânlardan ve teknolojik gelişmelerden yararlanılmalıdır. İyi bir kayıt sistemi tutulmalıdır.

Sonuç olarak, Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarının eleman ihtiyaçlarını karşılarken kullandıkları işe alım mülakatlarının yönetsel ve kurumsal standartları olmalıdır. Adalet ve liyakat ilkelerinin rehberlik ettiği bir mülakat yönetimi anlayışı, kamusal görevleri sadece ehline vermeye yol açan bir kültür oluşturmalıdır. Sınırları iyi çizilmiş, hukuki zemini güçlendirilmiş, standartları yükseltilmiş, farklı işe alım yöntemleriyle birlikte desteklenen bir işe alım mülakatı Türk kamu personel yönetiminde ulaşılabilecek bir hedef olarak görülmektedir. Bu çalışmanın, işe alım mülakatlarında adayların ve vatandaşların bakış açılarını da esas alan çalışmalarla desteklenmesi, işe alım mülakatlarının yönetimine ve kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Açıkgöz, Y., K. H. Davison, M. Compagnone ve M. Laske. (2020). "Justice Perceptions of Artificial Intelligence in Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 28 (4), 399–416. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12306>.
- Adams, J. S. (1963). "Towards an Understanding of Inequity." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* (Ed. L. Berkowitz), 267–299. New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Ambrose, M. L. ve A. Arnaud (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? *Handbook of Organizational Justice* (Ed. J. Greenberg ve J. A. Colquitt). Taylor & Francis Group.
- Aristoteles. (2020). *Politika*. (Çev. Ö. Orhan). İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- Aristoteles. (2023). *Nikomakhos’a Etik* (Çev. F. Akderin). İstanbul: Say Yayınları.
- Arslantürk, Z. (1997). *Naima’ya Göre XVII. Yüzyıl Osmanlı Toplum Yapısı*. İstanbul: Ayışığı Kitapları.
- Arvey, R. D. (1979). "Unfair Discrimination in the Employment Interview: Legal and Psychological Aspects." *Psychological Bulletin* 86 (4), 736–765. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.4.736>.
- Arvey, R. D. ve P. R. Sackett (1993). Fairness in Selection: Current Developments and Perspectives. *Personnel selection* (Ed. N. Schmitt ve W. Borman). Jossey-Bass.
- Bangerter, A., N. Roulin ve C. J. König. (2012). "Personnel Selection as a Signaling Game." *Journal of Applied Psychology* 97 (4): 719–738. <https://doi.org/10.1037/a0026078>.
- Berman, E. M. (2015). "HRM in Development: Lessons and Frontiers". *Public Administration and Development*, 35(2), 113–127. <https://doi.org/10.1002/pad.1706>
- Bozkurt, Ö., T. Ergun ve S. Sezen (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Budak, G. ve O. Sürgevil (2016). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95–108.
- Budak, G., E. Tolay, O. B. Sezgin, S. Ç. Arpacı ve S. G. Aksu (2018). *Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Canatar, M. (2012). Yasa, Yasak, Yasaknâme Tabirleri. Adâlet Kitabı (Ed. H. İnalcık, B. Arı, & S. Aslantaş). İstanbul: Kadim Yayınları.
- Carlson, K. D. (2003). "The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing As A System of Decision Events". *Journal of Management*, 29(1), 51–78.
- Çeçen, A. (2015). Adalet Kavramı: Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Çelebi, K. A. (2023). Ahlak-ı Alai (Çev. M. Demirkol), Ankara: Feer Yayınları.
- Civil Service Commission. (n.d.). <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/> (02.08.2025)
- Colquitt, J. A., J. Greenberg ve C. P. Zapata-Phelan (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. *Handbook of Organizational Justice* (Ed. J. Greenberg ve J. A. Colquitt). Taylor & Francis Group.
- Farabî. (2020). İdeal Devlet (Çev. A. Arslan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Federal Register. Upholding Civil Service Protections and Merit System Principles. *The Daily Journal of the United States Government*. <https://www.federalregister.gov/documents/2024/04/09/2024-06815/upholding-civil-service-protections-and-merit-system-principles> (03.08.2025).
- Fleischacker, S. (2013). Dağıtıcı Adaletin Kısa Tarihi (Çev. G. Murteza ve E. Y. Murteza). İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- Folger, R. ve R. Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications, Inc.
- Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. Jossey-Bass Publishers.
- Gencer, B. (2012). Son Osmanlı Düşüncesinde Adâlet. Adâlet Kitabı (Ed. H. İnalcık, B. Arı ve S. Aslantaş). Ankara: Kadim Yayınları.
- Gilliland, S. W. (1993). "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective". *The Academy of Management Review*, 18(4), 694–734. <https://doi.org/10.2307/258595>
- Goldin, C. ve C. Rouse. (2000). "Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians". *The American Economic Review*, 90(4), 715–741. <http://www.jstor.org/stable/117305>
- Gözler, K. (2008). "Tabii Hukuk ve Hukuki Pozitivizme Göre Adalet Kavramı". *Muhafazakar Düşünce*, 4 (15).77-90

- Grant, S. ve T. Mizzi. (2014). "Body Weight Bias in Hiring Decisions: Identifying Explanatory Mechanisms". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 353–370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.353>
- Graves, L. M.ve G. N. Powell. (1996). "Sex Similarity, Quality of The Employment Interview and Recruiters' Evaluation of Actual Applicants". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 243–261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00613.x>
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Management*, 16, 399–432. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Hâcib, Y. H. (2019). *Kutadgu Bilig* (Çev. Y. Çağbayır). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, & World.
- Howard, J. L.ve G. R. Ferris. (1996). "The Employment Interview Context: Social and Situational Influences on Interviewer Decisions". *Journal of Applied Social Psychology*, 26(2), 112–136. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb01841.x>
- İnalçık, H. (2012). *Kutadgu Bilig'de Türk İdare Geleneği ve Adâlet*. Adâlet Kitabı (Ed. H. İnalçık, B. Arı ve S. Aslantaş). Kadim Yayınları.
- Ingraham, P. W. (2006). *Building Bridges Over Troubled Waters: Merit As A Guide*. *Public Administration Review*, 66(4), 486–495. <http://www.jstor.org/stable/3843933>
- Karren, R. J. ve L. M. Graves. (1994). "Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection: Guidelines For Future Research". *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 146–156. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00135.x>
- Kimberlin, C. L. ve A. G. Winterstein. (2008). "Validity and Reliability of Measurement Instruments Used in Research". *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65, 2276–2284. <https://doi.org/10.2146/ajhp070364>
- Konovsky, M. A. ve R. Cropanzano. (1991). "Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Kristof, A. L. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Kubbealtı Lugatı. (2025). *Hukuk*. <https://lugatim.com/s/hukuk>

Kuçuradi, İ. (2013). Adalet Kavramı. *Adalet Kavramı* (Ed. A. Güriz). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Langer, M., C. J. König ve K. Krause. (2017). “Examining Digital Interviews for Personnel Selection: Applicant Reactions and Interviewer Ratings”. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 371–382. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12191>

Levashina, J. ve M.A. Campion (2007). “Measuring Faking in The Employment Interview: Development and Validation of An Interview Faking Behavior Scale”. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1638–1656. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1638>

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Social exchange: Advances in theory and research* (Ed. K. Gergen, M. Greenberg ve R. Willis). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Lincoln, Y. S. ve E. G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)

Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments As Pivotal Cognitions In Organizational Relations. *Advances in Organization Justice*. (Ed. J. Greenberg ve R. Cropanzano). Stanford University Press.

Macan, T. (2009). “The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research”. *Human Resource Management Review*, 19, 203–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>

McLarty, B. D. ve D. S. Whitman. (2016). “A Dispositional Approach to Applicant Reactions: Examining Core Self-Evaluations, Behavioral Intentions, and Fairness Perceptions”. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 141–153. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9405-x>

Melchers, K. G., N. Roulin ve A. K. Buehl (2020). “A Review of Applicant Faking in Selection Interviews”. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 123–142. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12280>

Mihçioğlu, C. (1958). “Türkiye’de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 13(1). https://doi.org/10.1501/SBFder_0000000345

Morrow, R., A. Rodriguez ve N. King. (2015). “Colaizzi’s Descriptive Phenomenological Method”. *The Psychologist*, 28, 643–644. <https://doi.org/10.1016/j.jcin.2015.03.004>

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*, SAGE Publications.

Muchinsky, P. M. ve C. J. Monahan (1987). “What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit”. *Journal of*

- Vocational Behavior, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Nikolaou, I. ve K. Georgiou. (2018). “Fairness Reactions to The Employment Interview”. Journal of Work and Organizational Psychology, 34(2), 103–111. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a13>
- Nørskov, S., M.F. Damholdt, J.P. Ulhøi, M.B. Jensen, M.K. Mathiasen, C.M. Ess ve J. Seibt. (2022). “Employers’ and Applicants’ Fairness Perceptions in Job Interviews: Using A Teleoperated Robot As A Fair Proxy”. Technological Forecasting and Social Change, 179, Article 121641. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121641>
- Öz, M. (2021). Kanun-ı Kadimin Peşinde: Osmanlı’da Çözölme ve Gelenekçi Yorumcuları. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Phillips, J. M. ve S. M. Gully. (2015). “Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go from Here?” Journal of Management, 41(5), 1416–1445. <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>
- Platon. (2017). Devlet (Çev. N. Akbıyık). İstanbul: Lacivert Yayıncılık.
- Rawls, J. (2018). Bir Adalet Teorisi (Çev. V. A. Coşar). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Rivera, L. A. (2012). “Hiring As Cultural Matching: The Case Of Elite Professional Service Firms”. American Sociological Review, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Ruffle, B. ve Z. Shtudiner. (2014). “Are Good-Looking People More Employable? Management Science, 61, 1–17. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1927>
- Schuler, H. (1993). Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Empirical Results. Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives (Ed. H. Schuler, J. L. Farr, ve M. Smith). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2025). On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Planı_2024-2028_11122023.pdf (07.07.2025).
- Tunuslu Hayrettin Paşa. (2017). Ülkelerin Durumunu Öğrenmek İçin En Doğru Yol (Çev. K. S. Muhammed). İstanbul : Büyüyenay Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2025). Türk Dil Kurumu sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>
- United States Office of Personnel Management (OPM). (2025). Structured interviews: A practical guide. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/guide.pdf>

Uz, A. (2011). “Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi”. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2(1), 59–94.
<https://doi.org/10.21492/inuhfd.239787>

Weber, M. (2024). Bürokrasi ve Otorite (Çev. H. B. Akın). İstanbul: Adres Yayınları.

Zahavi, D. (2025). Phenomenology: Basics. Routledge.

Türk Kamu Personel Rejiminde Rotasyon Uygulaması: Sosyal Güvenlik Kurumu Deneyimi

İbrahim DEMİRBİLEK*
Feyzullah AKTAŞ**

Öz: Çalışmada, Türk kamu personel rejiminin resmi terminolojisinde 'yer değiştirme suretiyle atanma' olarak bilinen 'rotasyon' uygulaması incelenmiştir. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK/Kurum) deneyimi özelinde irdelenen rotasyon uygulaması bütüncül bir yaklaşımla analize tabi tutulmuştur. Türk kamu personel rejimine içkin uygulama; kamu hizmetinin özelliği, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı doğrultusunda rotasyona tabi kamu personelinin belirli idari gruplara ayrıştırılmış bölgelerde belirli sürelerle zorunlu olarak görevlendirilmesine ilişkindir. Bu bağlamda rotasyon olarak bilinen zorunlu yer değiştirme suretiyle atanma, özü itibarıyla, kamu hizmetinin adil ve dengeli bir sistem içinde sunumuna ilişkindir. Türk kamu personel rejiminde yer değiştirme suretiyle atanma, yarım asrı aşkın bir uygulama olmasına rağmen SGK özelinde nispeten daha yakın tarihtedir. SGK deneyimi özelinde uygulamanın değerlendirildiği çalışmayla; uygulamanın kamu personel rejimi içindeki yeri ve öneminin yanı sıra SGK uygulamasının işlevselliği de irdelenmiştir. Çalışmada, SGK deneyiminin tarihçesi, geçirdiği evrimler, işlevselliği ile olumlu ve olumsuz sonuçları bir bütün olarak analize tabi tutularak, varsa tespiti yapılan sorunlarının çözümüne yönelik yaklaşımların belirlenmesi gayreti güdülmüştür. Kurum uygulaması özelinde Türk kamu personel rejimine içkin uygulamanın geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik yaklaşımların belirlenmesine yönelik gayret ise çalışmanın diğer bir amacıdır. SGK deneyimi özelinde Türk kamu personel rejimine içkin yer değiştirme suretiyle

* Dr., SGK, Merkez Müdürü, Sarayköy/Denizli, idemirbileksgk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6562-2316

** ** Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilim Uzmanı, SGK, Şube Müdürü, Ankara, faktas2@sgk.gov.tr, ORCID: 0009-0006-1713-674X

Makale Geliş Tarihi: 14.08.2025

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2026

atanma hakkındaki bu çalışma, konuya ilişkin literatür boşluğunu görece doldurma yönüyle de ayrıca önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu personel rejimi, Kamu personeli, Atanma, Zorunlu yer değişikliği, Rotasyon

Rotation Implementation in Turkish Public Personnel Regime: Social Security Institution Experience

Abstract: In the study, the 'rotation' application known as 'appointment via relocation' in the official terminology of the Turkish public personnel regime was examined. The rotation application, which is examined specifically in the context of the Social Security Institution (SGK/Institution), has been subjected to with holistic approach. The application inherent in the Turkish public personnel regime is related to the mandatory assignment of public personnel subject to the application in regions separated into certain administrative groups for certain periods in line with the characteristics of the public service and the economic and social structure of the country. In this context, mandatory appointment via relocation, known as rotation, is essentially related to the provision of public service within a fair and balanced system. Although the application of appointment by relocation in the Turkish public personnel regime is a practice that has been in place for more than half a century, it is relatively more recent in the context of the SGK. With this study, where the application was evaluated in terms of the SGK experience, the place and importance of the application within the public personnel regime as well as the functionality of the SGK application were examined. In the study, the history of my SGK experience, its evolutions, its functionality and its positive and negative results were analyzed as a whole, and efforts were made to clarify the approaches to solve the identified problems. Another purpose of the study is to clarify the approaches to the development and improvement of the application inherent in the Turkish public personnel regime, specific to the institution's application. This study on the appointment by relocation inherent in the Turkish public personnel regime, specific to the SGK experience, is also important in terms of filling the literature gap on the subject.

Keywords: Public personnel regime, Public personnel, Appointment, Mandatory relocation, Rotation

Giriş

Rotasyon uygulaması olarak bilinen zorunlu yer değiştirme suretiyle atanma, kamu personel rejimine için önemli bir kamu politikası aracıdır. Bu araç ile kamu personel rejiminin ve dolayısıyla da kamu hizmetinin etkin, adil, dengeli, tarafsız ve istikrarlı sunumu hedeflenir. Rotasyon; kamu hizmetinin özelliği, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı doğrultusunda uygulamaya tabi kamu personelinin belirli idari gruplara ayrıştırılmış bölgelerde belirli sürelerle zorunlu olarak görevlendirilmesine ilişkindir (657 sK, m/72; Yönetmelik, 1983; Canman, 1995: 98).

Kamu politikası ve bu doğrultudaki herhangi bir kamu uygulaması kamu yararını gerektirir. Kamu yararı ise sunulan hizmetin toplumsal faydasıyla ölçülür. Kamu otoritesi olarak devlet, kamu yararı gereği, hukuksal çerçevede her türlü eylem ve işlemi yapmaya muktedirdir. Devletin yürüttüğü her bir politika ve bu doğrultudaki her bir uygulama, kamu yararıyla ölçülür. Bu bağlamda, kamu personel rejimine ilişkin herhangi bir politika, kamu yararı gereği, belirli bir kamu amacı ve bu doğrultuda da belirli bir kamu hedefi taşır. Hedeflenen kamu amacının gerçekleşmesi, ilgili kamu politikasının etkin ve işlevsel olduğunu, aksi hali ise etkisiz ve işlevsiz olduğunu belirler.

Türk kamu personel rejimine içkin rotasyon uygulaması, kamu personelinin atanma usulleri içinde yer alan bir biçimdir. Niceliği itibarıyla da görece sınırlıdır. Genel olarak kamu kurumlarının taşra teşkilatlarında görevli orta ve alt düzey yönetici pozisyonundaki kamu personeline ilişkin olan rotasyon uygulaması, sınırlı sayıdaki kamu personeline kapsamaktadır. Bireysel ve kurumsal etkisine rağmen, sınırlı niceliği nedeniyle yazın alanında kamu personel rejimine dair diğer uygulamalar kadar yer bulamayan uygulamanın, çıktıları itibarıyla da sınırlı tespit ve değerlendirmelere sahip olduğu anlaşılmaktadır (Söz konusu sınırlılık hali, çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylandırılmıştır).

Rotasyonun kamu personel rejimi içindeki yeri ve öneminin ne olduğu, uygulamanın etkin ve işlevsel olup olmadığı, amaçlanan ve hedeflenen kamu yararını sağlayıp sağlamadığı vb. gibi alanlara yönelik çalışma ve tespitlerin sınırlı olması, bu çalışmanın yapılmasında tetikleyici olmuştur. Bu itibarla, SGK deneyimi özelinde Türk kamu personel rejimine içkin rotasyon uygulaması hakkındaki bu çalışma, konuya ilişkin literatür boşluğunu azaltma hedefi de gütmektedir.

Çalışmayla rotasyon uygulaması, SGK deneyimi özelinde incelenmiştir. Kamu hizmetinin etkin, adil ve dengeli bir sistem içinde sunumuna ilişkin rotasyon uygulamanın kamu personel rejimi içindeki yeri ve önemiyle birlikte SGK deneyimi ve bu deneyimin işlevselliği irdelenmiştir. SGK deneyiminin uygulama biçimi ve çıktılarının yanı sıra rotasyona tabi kadro ve kişilere ilişkin nicel verilerin tespiti sonucu uygulamanın amaç ve hedefleri ile beklentilerini karşılayıp karşılamadığına yönelik çıktıları sorgulanmış ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. SGK deneyimi özelinde uygulamanın gerekliliği ve doğruluğunun da sorgulandığı çalışmayla, uygulamanın amaç, hedef ve beklentileri karşılama oranı, etkinliği ve işlevselliği tartışılmıştır. Mevcut haliyle uygulamanın olumlu ve olumsuz çıktıları ile varsa oluşturduğu mağduriyetlerin varlığı ve bunların çözüm yöntemlerine dair tespitlere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Kamu Personel Rejimi ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanma

Kamu personel rejimi, kamuya dair görev ve hizmetleri yerine getiren kamu personelinin tabi olduğu temel politika, kural ve koşullar ile teknik ve idari

uygulamaların bütününi ifade eder. Buna göre kamu personel rejimi, kamu ve kamuya içkin hizmetler ile kamu personeli arasındaki hukuki statüye ilişkin düzenlemeler bütünüdür. Genel olarak bu düzenlemeler; kamu hizmeti ve kamu personelinin sınıflandırılması, kamu görevlilerinin hizmete alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, atanması, yükseltilmesi, ücretlerinin belirlenmesi, hak, ödev ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi alanlara ilişkindir (Tutum, 1980: 95; Eren ve Eken, 2007: 173).

Kamu Hizmeti ve Kamu Personeli

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre 'halk', 'bütün' gibi anlamlarda da kullanılan 'kamu' kavramı, bir ülkedeki halkın tümü (amme) veya halka hizmet sunan devlet organlarının tümünün ifadesi olarak belirir (TDK, Sözlük). 'Kamu' kavramı, bir ülkede halka hizmet sunan devlet organlarının bütünüdür. Kamu hizmeti ise kamu kurumları tarafından bizzat ya da kamu otoritesinin gözetim ve denetimi altında yerine getirilen hizmetlerin ifadesidir (Bozkurt ve Ergun, 2008: 128). Kamu hizmeti, kamu yararını içerir. Buna göre kamu hizmeti, toplumsal faydayı hedefleyen ve onun adına yerine getirilen görev ve hizmetlerin bütünüdür (Çolak, 2005: 129).

Devlet, kamu hizmetini, kamu kurum ya da kuruluşlarında görevli kamu personeli aracılığıyla yürütür (Canman, 1995: 92). Kamu örgütlerinde çalışan, kamu görevi yapan kişi (Bozkurt ve Ergun, 2008: 128) olarak tanımlanan 'kamu personeli' bir diğer ifadeyle 'memur', kamu hizmetini yerine getirmekle görevli ve yetkili olan kişidir. Kamu hizmetinin insan unsuru (Aslan, 2005: 19) olan memur, devletin sunduğu kamu hizmetini bir meslek olarak benimsemiş kişilerin ortak ifadesidir (Bozkurt ve Ergun, 2008: 164). Buna göre kamu personeli ya da kamu görevlisi, yerine getirilmesi gereken kamu faaliyetlerin yürütülmesinde görev alan insan unsurudur (Çolak, 2005: 129).

Kamu personeli ya da memur kavramları, dar ve geniş anlamlarda (Bozkurt ve Ergun, 2008: 128, 164-165), kullanılmakla birlikte, bu çalışmada Anayasada vücut bulmuş haliyle; "... kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli ..." (Anayasa, m/128) görevleri yapmakla yetkili ve sorumlu kişi bağlamında kullanılmıştır. Çalışmanın özünü ise Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) üçüncü bölümü altında düzenlenen "Yer değiştirme suretiyle atanma" başlıklı 72. maddesi (bkz. Tablo 1) kapsamında zorunlu yer değiştirmeye (*Rotasyon*) tabi kamu personeli oluşturmaktadır. Yine 'Rotasyon' ifadesi, farklı anlam ve kapsamda kullanılabilmekle birlikte, bu çalışmada, 657 sayılı DMK kapsamında zorunlu yer değiştirmeye tabi personele yönelik uygulama bağlamında ve '*zorunlu yer değiştirme*' ifadesiyle aynı anlam ve kapsamda kullanılmıştır.

Kamu Personel Rejiminde Atama Usulleri

Kamu personel rejiminde ‘atama’; kişiyi memuriyet (kamu görevlisi) statüsüne sokan ya da belli bir makam veya göreve getiren idari işlem olarak tanımlanır (Bozkurt ve Ergun, 2008: 10). Türk kamu personel rejiminde farklı dönemlerde farklı atama usulleri benimsenmiştir. Günümüzde ise kamu personelinin atanması; devlet memurluğuna alınması (ilk atama), görev yerinin değiştirilmesi, kurumlar arası geçiş, terfi vb. gibi biçimlerde gerçekleşebilmektedir (Çolak, 2005: 133). Türk kamu personel rejiminde kamu personelinin atanmasına ilişkin asli düzenleme DMK yapılmıştır. DMK’de yer alan atama usullerine (657 sK, m/46 vd.) ilişkin genel çerçeve *Tablo 1*’de sunulmuştur.

Tablo 1. Kamu Personeli Atama Usulleri.

657 SAYILI DMK'ye GÖRE KAMU PERSONELİ ATAMA USULLERİ								
MEMURLUĞA ALINMA (İLK ATAMA, m/46 vd.)		İLERLEME VE YÜKSELME SURETİYLE ATANMA (m/64 vd.)			YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMA (m/72 vd.)			
Aslı Memurluğa Atanma (m/58)	İstisnai Memurluğa Atanma (m/59)	Kademe İlerlemesi ve Derece Yükselmesi Suretiyle Atanma (m/64-68)	İdari Görevlere Atanma (m/69)	Sınıf Değişirme Suretiyle Atanma (m/71)	[Zorunlu] Yer Değişirme Suretiyle Atanma: Rotasyon (m/72)	Karşılıklı Yer Değişirme Suretiyle Atanma (m/73)	Kurumlararası Değişiklik Suretiyle Atanma (m/74)	Görev ve Görev Yerlerinin Değişirilmesi Suretiyle Atanma (m/76)

Kaynak: DMK’nin ilgili maddeleri doğrultusunda Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kişilerin ilk defa memurluğa alınmasını ifade eden ilk atama, kamu görevine atanmak üzere başvuran kişiler arasından gerekli şartları taşıyanların göreve başlatılması yönündeki işlemidir (Çolak, 2005: 134). İlk atama, kişilerin ilk defa devlet memurluğuna alınmasıyla birlikte adaylık sürecinin akabinde asli memurluğa atanmayı da kapsar (657 sK, md/46 vd.). İstisnai memurluğa atanma ise DMK’yle belirlenmiş atanma, sınavlar, kademe ilerlemesi ve dereceye yükselmesine ilişkin hükümleriyle bağlı olmaksızın tahsis edilmiş derece aylığı ile atanmaya ilişkindir. Genel olarak istisnai memurluk; Cumhurbaşkanlığı, TBMM, MİT ya da yurt dışı temsilcilikler gibi kurumlarda uzman, özel kalem ya da memurluk ile Bakan Yardımcılığı, Müsteşarlık ya da Bakanlık ve Kurumlarda üst düzey yönetici gibi kadrolara yapılan atamalara ilişkindir (657 sK, md/59).

Kademe ilerlemesi ve derece yükseltilmesi suretiyle atama, idari görevlere atama ve sınıf değiştirme suretiyle atama, kamu personelinin ilerleme ve yükselmelerine ilişkindir. Kademe ilerlemesi ve derece yükseltilmesi suretiyle atama, memurun görev ve sorumluluğu değişmeden 36. maddede tablo halinde belirlenmiş kademeler içinde ilerlemesi ve böylece de derecesinin yükseltilmesidir (657 sK, md/36, 64-68). İdari görevlere atanma, kariyerinden

faйдalanmak isteyen ve yine 36. maddede belirlenmiş Eğitim ve Öğretim Hizmetleri; Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri ile Teknik Hizmetler Sınıflılarında bulunan memurların talep etmesi ve uygun görülmesi koşuluyla idari görevlere (genel idari hizmetler sınıfı) atanmalarına ilişkindir (657 sK, md/69; Çolak, 2005: 138-139). Bir tür sınıf değiştirme suretiyle atanma biçimi olan idari göreve atanmanın 71. maddeyle düzenlenen sınıf değiştirme suretiyle atanmadan ayıran temel fark, idari göreve atanmanın daha dar kapsamlı olması (sadece belirli sınıflardan genel idari hizmetler sınıfına geçiş) ve istisnai hal olmasıdır. Sınıf değiştirme suretiyle atanmada, tüm sınıflar arasında geçiş mümkün olabilmektedir (657 sK, md/71).

Yer değiştirme suretiyle atama, ‘naklen atama’ uygulaması olarak da adlandırılmaktadır (Çolak, 2005: 137-139). Türk kamu personel rejiminde atama usullerine ilişkin *Tablo 1*’de verili olduğu haliyle, ilk atama ile ilerleme ve yükselme suretiyle atama dışındaki diğer atama usulleri naklen atama olarak değerlendirilir (Eliküçük, 2022: 296-297). Zorunlu yer değiştirme (rotasyon), karşılıklı yer değiştirme, kurumlar arası değişiklik ile görev ve görev yerlerinin değiştirilmesi suretleriyle atama uygulamaları bu grup içinde yer alır (657 sK, md/72 vd.). Rotasyon uygulaması bu çalışmanın özünü oluşturduğundan ileride detaylandırılmıştır. Karşılıklı yer değiştirme, aynı kurumun aynı sınıftaki personelin karşılıklı yer değiştirmesidir. Talebe bağlı bu usul, atamaya yetkili amirin uygun bulmasına bağlıdır (657 sK, md/73; Çolak, 2005: 136). Kurumlar arası değişiklik suretiyle atama, DMK’ye tabi kurumlar arasında ve ilgili kurumların talep ve muvafakatiyle, personelin bulunduğu kurumda kazanılmış hak derecesi üzerinden ya da eğitim, sicil, süre gibi esaslar itibarıyla Kanunun 68. maddesindeki düzenleme çerçevesinde derece yükselmesi suretiyle bulundukları sınıf ya da öğrenim durumlarına göre girebilecekleri sınıf üzerinden başka bir kuruma nakil olabilmeleridir (657 sK, md/74; Çolak, 2005: 135). Görev ve görev yerlerinin değiştirilmesi suretleriyle atama ise görev ve unvan eşitliği gözetilmeksizin kazanılmış hak aylık derecesiyle, kamu personelinin kurum içinde görevinin ya da görev yerinin, bulunduğu kadro derecesine eşit ya da Kanunun 68. maddesindeki esaslar çerçevesinde daha üst kadro veya pozisyona naklen atama usulüyle değiştirilmesi uygulamadır (657 sK, md/76; Çolak, 2005: 138).

Yer Değiştirme Suretiyle Atanma

Kamu personel rejiminde yer değiştirme suretiyle atama, diğer bir ifadeyle rotasyon, kamu personelinin belirli bir program dahilinde belirli görevlerde çalıştırılması tekniğidir (Canman, 1995: 98). Yer değiştirme anlamına gelen (TDK, Sözlük) rotasyon; kamu hizmetinin özelliği, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı doğrultusunda uygulamaya tabi kamu personelinin belirli idari ve coğrafi gruplara ayrıştırılmış bölgelerde belirli sürelerle zorunlu olarak görevlendirilmesine ilişkindir. Diğer bir anlatımla rotasyon, yönetici pozisyonundaki kamu görevlilerinin, kamusal bir görevin gerektirdiği eğitim ve

uzmanlaşmayı sağlamak maksadıyla, görevi kapsamında ya da ilgili bulunan kamu görevlerinin işleyişini ve gereklerini öğrenmeleri için belirli bir program dahilinde belli hizmet bölgeleri ya da görevlerde çalıştırılmasına dair uygulama olarak ifade edilebilir. Buna göre kamu hizmeti gereği, uzmanlaşmanın sağlanması için başvurulmuş bir tür kamu personel rejimi politikası aracı olarak belirlenen rotasyon, kamu görevinin ülke düzeyinde dengeli yürütülebilmesi amacıyla ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmışlık düzeyi ile ulaşım olanaklarına göre belirlenmiş hizmet bölgeleri arasında belirli hizmet süreleri ile sınırlı olmak koşuluyla zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulması olarak tanımlanır (Çolak, 2005: 140).

Genel çerçevesi DMK’de düzenlenmiş olan zorunlu yer değiştirme uygulamasına göre “Kurumlarda yer değiştirme suretiyle atanmalar; hizmetlerin gereklerine, özelliklerine, ... ekonomik, sosyal, kültürel ve ulaşım şartları yönünden benzerlik ve yakınlık gösteren iller ... arasında adil ve dengeli bir sistem içinde yapılır” (657 sK, m/72). Kanunun 72. maddesinde yer alan bu yöndeki düzenlemeye istinaden çıkarılan “Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik” (Yönetmelik, 1983) ile de kamu personeline yönelik zorunlu yer değiştirmeye ilişkin genel esaslar belirlenmiştir. Bakanlar Kurulu kararıyla 1983 yılında çıkarılan Genel Yönetmelikle, zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin genel esaslar belirlenmiştir. Söz konusu Genel Yönetmeliğe istinaden (Yönetmelik, 1983, m/28) ise bu defa ilgili kurumlarca özel yönetmeliklerle düzenlemeler yapılmıştır (Özgür, 2004: 101; Kayıkçı vd., 2014: 127).

Dayanağı ve ana çerçevesi DMK’nin 72. maddesiyle, genel esasları ise 1983 yılına ait Genel Yönetmelikle belirlenen Türk kamu personel rejimine ilişkin rotasyon uygulamasının temel unsurları; kamu yararı ve hizmetin gereği ile kamu hizmetinin coğrafi ve idari bölgelere ayrılması ve kamu personelinin belirlenen bölgelerde belirlenen sürelerle görev yapma zorunluluğu olarak belirlenmektedir.

Unsurları

Kamu Yararı ve Hizmetin Gereği

Kamu hizmetinin özü, kamu yararadır. Kamu yararı, idarenin tüm eylem ve işlemlerinde birincil amaçtır (Gül, 2014: 538). Kamu hizmetinin sunumunda toplumsal hedefi içeren kamu yararı, kamu yönetiminin de kaynağı olarak belirlenir. Diğer bir ifadeyle, kamu yönetimi, kamu yararı için mevcuttur (Bozkurt ve Ergun, 2008: 132-133).

Devlet, sunduğu hizmet ile kamu yararını yaygınlaştırmak ve çoklaştırmak maksadıyla hizmetin sunumu için gerekli idari düzenleme ve tedbirlere başvurur. Bu bağlamda kamu hizmetinin daha etkin, adil ve dengeli sunumu için kamu personelinin atamasında belirli ölçütlerin belirlenmesi, hizmetin gereği olarak

belirginleşir. Dolayısıyla kamu personel rejiminde rotasyon uygulanması, kamu yararı ve bu doğrultuda hizmetin gereği olarak ortaya çıkmaktadır. DMK'nin ilgili maddesinde de rotasyonun genel gerekçesi; "... hizmetlerin gereklerine, özelliklerine, ... ekonomik, sosyal, kültürel ve ulaşım şartları yönünden ... adil ve dengeli bir sistem içinde ..." (657 sK, m/72) şeklinde belirlenmiştir.

Kamu yararı ve hizmetin gereği yönündeki bu yaklaşım, yargı kararlarıyla da sabittir. Konuya ilişkin güncel bir içtihat kararında Danıştay (Danıştay 2. Daire, 2024/2695 E, 2024/6273 K.); kamu hizmetinin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi için idarenin, Anayasa ve kanunların amir hükümleri uyarınca gerekli önlemleri aldığını, bu kapsamda kamu personelinin atanmalarını kurala bağladığını, belirlenen planlar doğrultusunda kanunlara uygun genel düzenleyici işlemler ihdas etmekle yükümlü olduğunu belirtmiştir. Danıştay'a göre kamu hizmetinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak, bir hizmet bölgesinde uzun süre görev yapmanın personel ve hizmet yönünden oluşturabileceği olumsuzlukları gidermek, personelin ülkenin ekonomik, kültürel ve coğrafi koşulları bakımından farklı bölgelerinde hizmet yapabilmesini sağlamak yönündeki amaçlarla yer değiştirmeye ilişkin hizmet bölgeleri ile personelin bu bölgelerde çalışabileceği azami sürelerin belirlenmesi idarenin takdir ve yetkisindedir.

Hizmet Bölgeleri

Rotasyonun ana unsuru, kamu hizmetinin coğrafi bölgeler bağlamında gruplandırılmasıdır. Genel Yönetmelikte bu bölgeler, *Tablo 2*'de gösterildiği şekilde il bazında altı bölgeye (Beş bölge olan ilk hali, 17.7.1999 tarih ve 99/13143 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla altı bölge olarak değiştirilmiş ve nihayetinde söz konusu altı bölgeye ilişkin Yönetmelik eki 'I SAYILI CETVEL' 03.08.2005 tarih ve 2005/9246 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla *Tablo 2*'de verili şekilde güncellenmiştir, bkz. RG: 25.06.1983, 18088; RG: 11.08.1999, 23783; RG: 31.08.2005, 25922) ayrılmıştır.

Tablo 2. Genel Yönetmelikle Belirlenen Hizmet Bölgeleri.

I. BÖLGE	II. BÖLGE	III. BÖLGE	IV. BÖLGE	V. BÖLGE	VI. BÖLGE
1-Adana	1-Aydın	1-Afyonkarahisar	1-Amasya	1-Artvin	1-Adıyaman
2-Ankara	2-Balıkesir	2-Bilecik	2-Çankırı	2-Bazı	2-Ağrı
3-Bursa	3-Çanakkale	3-Bolu	3-Çorum	3-Erzincan	3-Bingöl
4-Gaziantep	4-Denizli	4-Burdur	4-Kastamonu	4-Erzurum	4-Bilis
5-İçel	5-Edirne	5-Düzce	5-Kırşehir	5-Kahramanmaraş	5-Hakkari
6-İstanbul	6-Kayseri	6-Giresun	6-Nevşehir	6-Malatya	6-Kars
7-İzmir	7-Tekirdağ	7-Isparta	7-Niğde	7-Sivas	7-Mardin
8-Kocaeli	8-Konya	8-Kütahya	8-Sinop	8-Sanlıurfa	8-Muş
	9-Manisa	9-Ordu	9-Tokat	9-Diyarbakır	9-Siirt
	10-Mugla	10-Osmaniye	10-Yozgat		10-Tunceli
	11-Sakarya	11-Rize	11-Aksaray		11-Ardahan
	12-Antalya	12-Samsun	12-Karaman		12-Iğdır
	13-Hatay	13-Kırklareli	13-Kilis		13-Batman
	14-Zonguldak	14-Trabzon			14-Sırnak
	15-Eskişehir	15-Uşak			15-Gümüşhane
	16-Yalova	16-Bartın			16-Bayburt
		17-Karabük			17-Van
		18-Kırıkkale			

Kaynak: Genel Yönetmelik, 1983 eki I Sayılı Cetvel.

Genel Yönetmeliğe göre ilgili kurumlar, hizmetin gereklerine ve özelliklerine bağlı olarak hizmet bölgelerini, üçten az bölge ve her birinin zorunlu çalışma süresi iki yıldan az olmamak üzere il ve/veya ilçe bazında gruplandırabilirler (Yönetmelik, 1983, m/5).

Zorunlu Kamu Hizmeti ve Hizmet Süreleri

Rotasyon uygulamasında zorunluluk unsuru, kamu personelinin belirlenmiş hizmet bölgelerinin tamamında yine belirlenmiş sürelerle görev yapma gerekliliğidir. Buna göre rotasyona tabi kamu personelinin, tüm hizmet gruplarında belirlenmiş sürelerde görev yapma zorunluğu esastır. *Tablo 2*'de verili Genel Yönetmelikle belirlenen gruplandırmaya göre VI. Bölgede en az iki yıl ve her bir bölge için birer yıllık artırımla nihayetinde I. Bölgede en az 7 yıllık görev süresinin tamamlanması esastır. Her bir hizmet bölgesinde zorunlu olarak çalışılması gereken süreyi ifade eden (Yönetmelik, 1983, m/3) zorunluluk esası, rotasyona tabi kamu personelinin tüm hizmet bölgelerinde asgari sürede hizmet etmesinin sağlanmasına yöneliktir.

Genel Yönetmelikle düzenlenen hizmet bölgelerindeki zorunlu çalışma süreleri, Yönetmeliğin ilk halinde (RG: 25.06.1983, 18088) yıllar itibarıyla tahdidi olarak belirlenmesine rağmen, 17.7.1999 tarih ve 99/13143 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla (RG: 11.08.1999, 23783) yapılan değişiklikle yürürlükten kaldırılarak özel yönetmeliklerin düzenleme alanlarına terk edilmiştir. Bu değişiklikle, hizmet bölgelerindeki çalışma süreleri ilgili kurumların özel yönetmelikleriyle düzenlenmiştir.

Yer Değiştirmeye Tabi Kamu Personeli

Hangi kamu personelinin rotasyona tabi olduğu Genel Yönetmeliğe dayanılarak ilgili kurumlarca çıkarılan özel yönetmeliklerle belirlenmektedir. Genel Yönetmeliğin ilk halinde rotasyona tabi kamu personeli tahdidi olarak belirlenmiştir. Buna göre “Eğitim öğretim, Emniyet, Mülki idare Amirliği, Teknik, Sağlık ve Yardımcı Sağlık, Avukatlık ve Din Hizmetleri sınıflarına dahil memurların tümü” ile “Genel İdare Hizmetleri Sınıfına dahil memurlardan Bölge Müdürü ve Başmüdür ile İl, İlçe Müdür veya Başkanları ve varsa bunların yardımcıları, Fabrika, İşletme Müdürleri ve benzerleri” zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuştur (Yönetmelik, 1983, mülga m/7). Genel Yönetmeliğin ilk halinde yer alan söz konusu tahdidi düzenlemeye ilişkin 7. madde, 17.7.1999 tarih ve 99/13143 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla (RG: 11.08.1999, 23783) yürürlükten kaldırılarak, bu husus da özel yönetmeliklerin düzenleme alanlarına terk edilmiştir. Bu değişiklikte, hangi personelin rotasyona tabi olacağı ilgili kurumların özel yönetmelikleriyle düzenlenmiştir.

Mevzuat Bilgi Sistemi (<https://www.mevzuat.gov.tr/>, 2025) resmî web sitesi üzerinde yönetmelikler içinde yapılan genel bir sorgulama sonucu, kurumlara ilişkin güncel yer değiştirme yönetmeliklerine ulaşmak mümkündür. Bu yöndeki sorgulama sonucu tespit edilen güncel veriler *Tablo 3*'te sunulmuştur.

Tablo 3. İlgili Kurumlarca Çıkarılan ve Yürürlükte Olan Özel Nitelikli Yer Değiştirme Yönetmelikleri.

S. No	No	MEVZUAT	RG	
		Adı	Tarih	Sayı
1	836525	DEVLET MEMURLARININ YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK (Genel Yönetmelik)	25.06.1983	18088
2	8610782	MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ATAMA, DEĞERLENDİRME VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	16.07.1986	19166
3	9233993	EMNİYET HİZMETLERİ SINIFI MENSUPLARI ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	11.09.1992	21342
4	5199	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONEL YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	22.10.1998	23501
5	12065	MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	22.09.2000	24178
6	11749	POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	01.12.2007	26717
7	11758	TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU BAŞKANLIĞI PERSONELİNİN YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA DAİR YÖNETMELİK	06.12.2007	26722
8	12763	MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI AKARYAKIT İMALAT VE NATO POL. TESTLERİ İŞLETME BAŞKANLIĞI PERSONELİ YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMA ESASLARINA DAİR YÖNETMELİK	04.01.2009	27100
9	13817	MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI PERSONELİ YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	26.02.2010	27505
10	14680	TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATI PERSONELİ YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMA ESASLARINA DAİR YÖNETMELİK	18.01.2011	27819
11	15056	TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME ESASLARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	20.06.2011	27970
12	15470	GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI PERSONELİ YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	03.11.2011	28104
13	16051	ÇEVRE, ŞEHİRCİLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ BAŞKANLIĞI PERSONELİNİN ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	12.04.2012	28262
14	16287	SOSYAL GÜVENLİK KURUMU PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	27.06.2012	28336
15	16420	BANDIRMA GENEL KOMUTANLIĞI VE SAHİL GÜVENLİK KOMUTANLIĞINDA GÖREVLİ DEVLET MEMURLARININ YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	27.07.2012	28366
16	16437	METEOROLOJİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	31.07.2012	28370
17	16598	KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MEMURLARININ YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	14.09.2012	28411
18	17232	SAGLIK BAKANLIĞI ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	26.03.2013	28599
19	18377	AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	17.05.2013	28650
20	18945	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI PERSONELİNİN GÖREVLİ YÜKSELME, UNVAN DEĞİŞİKLİĞİ VE YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMASI HAKKINDA YÖNETMELİK	12.10.2013	28793
21	18949	ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME ESASLARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	13.10.2013	28794
22	19033	İTİA GAYRİMENKUL ANONİM ŞİRKETİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE ATANMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK	20.11.2013	28827
23	19675	GOÇ İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	16.05.2014	29002
24	20062	ORMAN MUHAFAZA MEMURLARININ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	20.09.2014	29125
25	20525	SAGLIK BAKANLIĞI 4924 SAYILI KANUNA TABİ SOZLESMELİ SAĞLIK PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	11.02.2015	29264
26	20685	DIYANET İŞLERİ BAKANLIĞI ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	15.04.2015	29327
27	20694	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖĞRETMEN ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	17.04.2015	29329
28	24399	YÜKSEK SEÇİM KURULU MEMUR SINAV, ATAMA, YER DEĞİŞTİRME VE NAKİL YÖNETMELİĞİ	18.02.2018	30336
29	34517	İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	18.01.2020	31012
30	34517	ÇEVRE, ŞEHİRCİLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ BAŞKANLIĞI MİLLİ EMİRAK PERSONELİNİN ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	15.05.2020	31128
31	38424	DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	20.03.2021	31429
32	38592	HİCARET BAKANLIĞI YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	11.05.2021	31481
33	40858	TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI PERSONELİNİN YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ	05.07.2024	32593

Kaynak: Mevzuat Bilgi Sistemi verilerinden Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 verilerine göre ilk sıradaki Genel Yönetmelik hariç toplamda 32 özel yönetmelik yürürlükte. Gerek Genel Yönetmeliğin ilk hali gerekse güncel verilere dair Tablo 3'te kayıtlı yönetmeliklerin incelenmesinde; rotasyonun, genellikle kurumların taşra teşkilatlarında yönetici pozisyonunda görev yapan kamu personeline ilişkin olduğu anlaşılmaktadır. Merkez teşkilatında görevli kamu personeli yönünden rotasyon uygulaması bulunmamaktadır. Merkez teşkilatları için yer değişikliği mümkün olmamakla birlikte, görev değişimi yönünden de herhangi bir uygulama söz konusu değildir. Bununla birlikte, istisnalar (Mülki İdare, Emniyet, Güvenlik) hariç merkez ile taşra arasında da herhangi bir değişim söz konusu değildir.

Amaç ve Hedefleri

Kamu Hizmetinin Etkin, Adil, Dengeli ve Tarafsız Yürütümü

Rotasyonun asli maksadı, kamu hizmetinin dengeli, adil, etkin ve tarafsız yürütümüdür. Kamu yararı ve hizmetin gereği olarak belirginleştiği anlaşılan rotasyon uygulamasıyla, DMK'nin ilgili maddesinde de belirtildiği üzere; ülkenin "... ekonomik, sosyal, kültürel ve ulaşım şartları yönünden gruplandırılarak ..." kamu hizmetinin "... tespit edilen bölgeler arasında adil ve dengeli bir sistem ..." (657 sK, m/72) içinde yürütülmesi hedeflenmiştir. Benzer yöndeki amaç ve hedef, "... memurların bölgeler arasında adil ve dengeli

dağılmasını sağlamak esastır” (Yönetmelik, 1983, m/4) yönündeki Genel Yönetmeliğin temel ilkelerini belirleyen ilgili maddesinde de vücut bulmuştur.

Kamu hizmetinin dengeli, adil, etkin ve tarafsız yürütümü açısından yönetici pozisyonunda görev yapan kamu personelinin rotasyona tabi tutulması zorunlu bir uygulama olarak belirginleşmektedir. Bu durum, salt kamu yararı ve hizmetin gereği yönünden değil, aynı zamanda kamu personelinin dengeli ve adil dağıtımı yoluyla kamu hizmetinin etkin ve tarafsız yürütümünün de gereğidir. Böylece kamu hizmeti, hizmeti sunan personelin kişisel odağından, kamunun odağına yönelir. Rotasyonun temel amacı da hizmetin sunumunda kamunun ve dolayısıyla da kamu yararının odak olarak belirginleştirilmesidir.

Hizmet Bölgeleri ve İdari Bütünselliğin Sağlanması

Rotasyonun diğer bir amacı ise kamu hizmetinin sunumunda ülke çapında idari ve coğrafik bütünselliğin sağlanmasıdır. Hizmet bölgeleri, *Tablo 2’de* verili olduğu üzere; hizmetin gereği ve özelliğine bağlı olarak ekonomik, sosyal, kültürel ve ulaşım şartları yönünden benzerlik ve yakınlık gösteren il ve/veya bölgelerin gruplandırılmasıyla (657 sK, m/72; Yönetmelik, 1983, m/5) belirlenmektedir. Bu belirleme, kamu hizmetinin, ülkenin tümü yönünden dengeli ve adil sunumu sağlama maksatlıdır. Böylece coğrafi farklılıkların yanı sıra il, ilçe ya da bölgeler arasındaki ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıkların yarattığı engellerin bertaraf edilmesi yoluyla, ülke çapında coğrafik ve idari bütünselliğin sağlanması amaçlanmaktadır.

Yetkinlik ve Tecrübe Kazandırma

Rotasyonun işlevlerinden biri de bir tür yaparak/görerek öğrenme yöntemiyle kamu personeline yetkinlik ve tecrübe kazandırılmasıdır. Yönetici pozisyonundaki kamu personeli, hizmet bölgeleri ve coğrafi bölgeler arasındaki farklılıklara dair yetkinlik ve tecrübe kazanarak, ülke çapında bütünsel bakış, kavrayış ve yaklaşıma sahip olur.

Özellikle üst düzey pozisyonlarındaki kamu personeline yönelik olarak bazı ülke uygulamalarında personelin daha kapsamlı bilgi ve deneyim sahibi olmaları için bir tür rotasyon uygulaması olarak hareketlilik (mobilité) uygulanmaktadır (Tortop vd., 2007: 111). İngiltere ve Fransa’da kamuya yönetici yetiştirilmesine yönelik özel olarak oluşturulmuş ‘yönetici okulları’ kurulmuş ve işletilmiştir (Canman, 1995: 96-97). Benzer uygulama Ülkemizde, ‘Modern Enderun’ (Aslan, 2017: 3) olarak tanımlanan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) aracılığıyla nispi olarak gerçekleşmiştir (Kurban, 2016; 74-77; Yıldırım, 2023: 41-43).

Belirli bir program dahilinde personelin belirli görevlerde çalıştırılması olarak ifade edilen (Canman, 1995: 98) rotasyon aracılığıyla kamu personelinin, hizmet bölgeleri arasında bütüncül yaklaşıma sahip olması, her bölgede görev

yetkinliğine ulaşması hedeflenmektedir. Böylece kamu personeline, hizmet bölgelerinin tamamında yetkinlik ve tecrübe kazandırılması sağlanır.

Yerel İlişkilerden Dışsallaştırma

Rotasyon uygulamasının amaç ve hedeflerinden biri de yönetici pozisyonundaki kamu personelinin yerel ilişkilerden dışsallaştırılmasıdır. Bundaki asli maksat, kamu personelinin aynı bölgede belirli bir süreden daha fazla hizmet sunmasının engellenmesidir.

Kamu hizmeti tarafsızlığı gerektirir. Tarafsızlık ise özü itibarıyla, kişisel ilişkilerden bağımsızlığı gerektirir. Kişisel ilişkiler, belirli bir süreci gerektirdiğinden belirli bir süreden sonra personelin, görev yaptığı bölgedeki yerel halk, organizasyon vb. gibi yerel unsurlarla kişisel ilişkilerini geliştirmesi ve çeşitlendirmesi kaçınılmaz olacaktır. Kişisel ilişkilerin gelişmesi ve çeşitlenmesi, zamanla bir tür ‘ahbap-çavuş’ ilişkisine dönüşme ihtimali taşıdığından, personelin tarafsız olarak yürütmesi gereken kamu hizmetinin, yerel unsurlarla gelişmiş ve çeşitlenmiş ilişkiler karşısında baskılanmasına yol açabilir. Bu da kamu hizmetinin etkin, adil ve tarafsız yürütümünü sekteye uğratma riski oluşturabilir. Yerel ilişkilerden dışsallaştırmanın gayesi, personel ile yerel unsurlar arasındaki ilişkilerin, belirli bir süre ve seviyeden sonra kamu hizmetini sunmaya engel olabileceği, bu tür ilişkilerin kamu gücü ve saygınlığına zarar verebileceği öngörüsünden mütevellittir. Bu yöndeki öngörü, personelin, kişisel ilişkilerinin kamu hizmeti ilişkisi boyutunu aşmayacak biçimde belirli bir süreden sonra o bölgeden ayrılmasını gerektirir. Bundaki asli maksat ise bir hizmet bölgesinde uzun süre görev yapmanın personel ve hizmet yönünden oluşturabileceği olumsuzlukları gidermektir (Danıştay 2. Daire, 2024/2695 E, 2024/6273 K.). Böylece personel, zamanla ‘ahbap-çavuş’ ilişkisine dönüşme ihtimali olan kişisel ilişkilerden tamamen dışsallaştırılarak, herhangi bir kişisel ilişki unsurundan kaynaklı baskıdan azade, kamu hizmetinin adil ve tarafsız yürütümünün sağlanması hedeflenir.

Genel Yönetmeliğin ilk halinde (RG: 25.06.1983, 18088) “Memurun Yer Değiştirme Suretiyle Atanamıyacağı Hizmet Alanları/Yerleri”ni düzenleyen 15. madde, bu durumu teyitlemektedir. 26.01.2016 tarih ve 2016/8516 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla (RG: 26.02.2016, 29636) yürürlükten kaldırılan düzenlemenin ilk (RG: 25.06.1983, 18088) ve değişik (RG: 11.08.1999, 23783) hali özü itibarıyla, kamu personelinin nüfusa kayıtlı olduğu yerlerde (memleketinde) kamu hizmetini sunmasının engellenmesine yöneliktir. Söz konusu düzenlemeyle memurların yer değiştirme suretiyle atanamayacağı yerler tahdidi olarak belirtilmiştir. Memurun kendisinin ve eşinin nüfusa kayıtlı olduğu yer, 15 yıldan beri ikamet ettiği yer veya hizmetini olumsuz yönde etkileyecek maddi ilişkisinin bulunduğu yer vb. yerler, rotasyon uygulaması sonucu kamu personelinin atanamayacağı yerler olarak belirlenmiştir. Bu yöndeki düzenleme sonradan kaldırılrsa da rotasyonun amacının ne olduğunu göstermesi bakımından

önemlidir. Özellikle 1999 yılında yapılan değişiklikle “... hizmetini olumsuz yönde etkileyecek maddi ilişkisinin bulunduğu il, ilçe ya da bunların bağlı olduğu il ilçe ...” şeklindeki düzenleme, maksadı en iyi haliyle ifade etmektedir.

Beklenti ve Çıktıları

Rotasyon uygulamasının çıktıları bakımından, temel amaç ve hedeflerinin ne kadarının sağlandığı önemli bir araştırma ve tartışma alanıdır. Konuya ilişkin literatür taramasında, belirgin olarak çıktılar üzerine derinlemesine araştırmalara ulaşmak mümkün değildir. Ancak özellikle Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) kapsamındaki rotasyon uygulamalarına ilişkin nispi yaygın çalışmalara (Örnek bazı çalışmalar için bkz. Sarıkaya ve Keleş, 2024; Gülşen, 2019; Eroğlu, 2016; Kayıkçı vd., 2014; Doğan vd., 2014; Demir ve Pınar, 2013; Şahin ve Üstüner, 2014; Memişoğlu vd., 2013; Gökkaya, 2013; Kayır, 2013; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012; Arabacı ve Sağlam, 2012; Kurtulmuş vd., 2012; Kaya ve Göçen, 2012; Yılmaz vd., 2012) rastlamak mümkündür. Yargı kararları ise daha ziyade bireysel başvurulara ilişkin olduğundan, kamu personel rejimine içkin bir politika aracı olarak rotasyonun genel çıktıları bağlamında bütüncül değerlendirmeye elverişli değildir.

Rotasyonun, kamu yönünden verimlilik ve etkinlik; kamu personeli yönünden ise yönetici bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumu, kariyer geliştirme, yarışma ortamı, yönetici dinamikliği, yabancılaşmayı önleme ve motivasyonu artırma gibi faydalarının olduğu varsayılır (Sarıkaya ve Keleş, 2024: 109). Ancak bu yöndeki varsayımların çıktılarına ilişkin belirgin bir tespit söz konusu değildir. Aksine, özellikle MEB uygulamasına ilişkin yapılan kimi nitel araştırmaların genel sonuçlarına göre rotasyon uygulamasından hedeflenen olumlu beklentilerin sağlanamadığı görülmüştür (Sarıkaya ve Keleş, 2024: 109-110). Dolayısıyla, rotasyona yönelik olumlama varsayımların, uygulamanın çıktılarından ziyade beklentilere ilişkin olduğu anlaşılmaktadır.

Rotasyon uygulamasının belirginleşen en önemli olumlu beklentisi; uygulamanın amaç ve hedefleri başlılığı altında belirlenen kamu hizmetinin etkin, dengeli, adil ve tarafsız yürütümüne yapacağı katkıdır. Bu katkının amaç ve hedefler doğrultusunda ve beklendiği düzeyde sağlanması, rotasyonun asli hedefinin sağlandığını gösterir. Aksi hal ise sapıldığını gösterir. Dinamik bir kamu yönetiminin sağlaması, eylemsizlik (Emre, 2021) ya da tembellik hali olarak belirginleşen kişisel ve kurumsal ataletin bertaraf edilmesi, tek yönlü bakış açısı olarak belirginleşen yönetme körlüğünün ortadan kaldırılması, metal yorgunluğunun azaltılması ve yönetici ego şişmesinin engellenmesi (Sarıkaya ve Keleş, 2024: 123) şeklinde belirli olumlu sonuçlarla ortaya çıkması, uygulamanın kamu ve kamu hizmeti yönünden belirginleşen temel beklentileridir.

Rotasyonun çıktılarının derinlemesine analizi için uygulamanın kamu yönetimi ve kamu personeli yönünden ayrı ayrı tasnife tutulması ile her biri

açısından olumlu ve olumsuz yönlerinin irdelenmesi gerekeceği açıktır. Uygulamanın olumlu ya da olumsuz sonuçlarının bir kısmı hem kamu yönetimi hem de kamu personeli yönünden sonuç doğurabileceği gibi biri yönünden olumlu olabilecek bir sonuç bir diğeri yönünden olumsuz sonuç da doğurabilmektedir. Yine biri için hedef ve beklenti olarak belirlenen unsur, diğeri için olumsuz çıktıyla sonuçlanabilmektedir.

Tablo 4'te rotasyonun kamu yönetimi ve kamu personeli yönünden olumlu ve olumsuz sonuçlarla nihayetlenen temel başlıkları sunulmuştur. Daha fazla araştırmaya ve tespite muhtaç olmakla birlikte *Tablo 4*, rotasyonun temel amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere yönelik çıktıların genel görünümünü sunmaktadır. Tabloda kayıtlı başlıklar altında belirlenen çıktıların bir kısmı rotasyonun uygulama biçimine bağlı olarak olumlu (+) ya da olumsuz (-) olabilmektedir. Dinamik yönetim, atalet halinin bertaraf edilmesi, yerel etkiden sıyrılma gibi bazı çıktılar ise belirgin aksi bir durum yaşanmadıkça olumlu sonuçla nihayetlenir. Ancak ek mali külfet, süreğen uyum süreci gibi diğer bazı çıktılar, uygulamanın iyi ya da kötü işletilmesine bağlı olmaksızın, özellikle personel yönünden mutlaka olumsuz sonuçla nihayetlenmektedir.

Tablo 4. Rotasyonun Sonuçlarına İlişkin Temel Başlıklar.

Temel Başlıklar	YÖNETİM (Y)	PERSONEL (P)	Sonuç
Etkin ve Tarafsız Kamu Hizmetinin Sunumu	+	+	YP+
Dinamik Kamu Yönetimi	+	.../+	
Atalet Halinin Bertaraf Edilmesi	+	+	
Yerel Etkiden Sıyrılma	+	+	
Ülke Çapında Görev Yapabilme	.../+	+	P+
Yönetme Körlüğünden Sıyrılma	.../+	+	
Metal Yorgunluğunun Bertaraf Edilmesi	.../+	+	
Ego Şişmesinin Engellenmesi	.../+	+	
Beşeri Sermaye, Kurumsal Kimlik ve Hafıza	.-/+	.-/+	P-
Kariyer Fırsatı	.../-	.-/+	
Potansiyelini Kullanma	.../-	.-/+	
Sosyal Yaşam Uyum (Eğitim, Sağlık, Kültür)	.../-	-	
Ek Mali Külfetler	.../-	-	
Sıra Savma Yaklaşımı	.../-	-	
Süreğen Uyum Süreci	.../-	-	
Dışlanmışlık Algısı	.../-	-	
İlgisizlik ve Duyarsızlık	.../-	-	

* (+): Olumlu; (-): Olumsuz; (...): Etkisiz/Belirsiz

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablonun ilk dört satırında yer verilen; kamu hizmetinin etkin ve tarafsız sunumu, dinamik kamu yönetimi, bireysel ve kurumsal ataletin engellenmesi ile yerel etki ve baskıdan sıyrılmış kamu personeli aracılığıyla kamu hizmetinin tarafsız ve adil biçimde yürütülmesi şeklindeki başlıklar, rotasyonun temel amaç

ve hedefleri arasında yer almaktadır. Tablonun son sütununda belirtildiği üzere bu yöndeki hedef ve beklentiler hem kamu yönetimi yönünden hem de kamu personeli yönünden görece olumlu çıktılara (YP+) sahiptir.

Tablonun ikinci dört satırında (5-8) yer verilen; ülke çapında görev yapabilme kabiliyetinin kazanılması, personelin yönetme körlüğü, metal yorgunluğu ve ego şişmesinden sıyrılarak kamu hizmetinin daha etkin ve dinamik sunumunun sağlanması yönündeki hedef ve beklentiler ise kamu personeli yönünden olumlu çıktılar (P+) ile sonuçlanmaktadır. Böylece tablonun ilk sekiz satırında yer alan beklenti ve hedeflerin genel olarak görece olumlu yönde çıktılara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Personel yönünden olumlu çıktılar, sonucu itibarıyla kamu yönetimi yönünden de olumlu çıktılarla nihayetlenir. Bir başka deyişle, personele içkin bu yöndeki hedef ve beklentiler, başlangıçta kamunun yönetim tarafıyla doğrudan ilişkili olmamalarına rağmen sonuçları bakımından kamunun yönetim tarafını da olumlu yönde etkilemektedir. Aksi hal ise olumsuz sonuçla nihayetlenir.

Tablonun son sekiz satırında yer verilen temel başlıklar ise rotasyonun, özellikle de personel yönünden, olumsuz çıktılara (P-) ilişkindir. Bunlardan beşerî sermayenin gelişimi ve kurumsal hafızanın geliştirilmesi ile kariyer fırsatı ve potansiyeli kullanma unsurlarının görece olumlu çıktılarla nihayetlenmesi mümkün görünmekle birlikte, rotasyonun genellikle aynı kadrolar içinde gerçekleşmesi, başka bir ifadeyle, rotasyon uygulaması ile personelin bir üst unvan ya da göreve gelmesinin mümkün olmaması nedeniyle olumlu çıktı ile sonuçlanması söz konusu olmamaktadır. İstisnalar (Mülki İdare, Emniyet, Güvenlik) hariç merkez ile taşra arasında herhangi bir değişim söz konusu olmadığı gibi, rotasyon uygulamasıyla personelin unvan ya da görevler bağlamında üst göreve gelebilmesi de söz konusu değildir. Rotasyon uygulamalarına ilişkin *Tablo 3*'te kayıtlı yönetmeliklerdeki genel eğilim, aynı kadro ve unvanlardaki personelin yer değişimi yine aynı kadro ve unvanlar arasındaki salt hizmet bölgelerinin değişimiyle sınırlıdır. Bu nedenle de belirli bir süre sonra personel açısından rotasyon; sürekli olarak uyum süreci gerektiren yer değişikliği ve bir tür sıra savma (Canman, 1995: 99) uygulamasına dönüşmektedir.

Beşerî sermaye, bir örgütün temel unsurudur. Doğru uygulamalarla kurumların beşerî sermayesi geliştirilebilir. Buna mukabil, yanlış uygulamalar ise beşerî sermayenin kurumları terk etmesine ya da silikleşmesine başka bir ifadeyle âtıl hale gelmesine yol açar. Beşerî sermayenin âtıl hale gelmesi, yetkinleşmiş personelinin kazanmış olduğu yetkinliklerinin kullanamaması ya da kullandırılmaması sonucu gerçekleşen bir haldir. Bu hal ise kurumsal kimlik ve hafızanın zayıflamasına ve silikleşmesine yol açar. Önemli olan uygulamanın varlığı ya da yokluğundan ziyade işlevsel çıktılarıdır. İstisnai hükümlerin minimize edildiği iyi bir uygulama ile hem personel hem de kurumsal yönden olumlu çıktılara ulaşmak mümkündür.

Türk kamu personel rejimine ilişkin rotasyon uygulamasında, personelin hizmet bölgeleri arasında adil ve dengeli dağılımı esas alınmakla birlikte, atamalarda, personelin nitelik ve başarısından ziyade belirlenmiş bölgelerde ne kadar süreyle çalıştığı ve buna göre hangi bölgelerde çalışması gerektiği dikkate alınmaktadır. Mevcut uygulamada, yetkin ve başarılı personelin kapasitesine uygun bir bölgeye atanması söz konusu değildir. Bu durum, nitelikli kamu personelinin heba edilmesine yol açmaktadır (Özgür, 2004: 101). Bunun kamu hizmetinin etkinliğine doğrudan yansması ise kaçınılmazdır.

Rotasyonun, kamu personeli yönünden belirgin olarak oluşturduğu olumsuz çıktıları; kamu hizmetinin insan unsuru olarak personelin sosyal yaşamında belirli aralıklarla yaşanan süregelen değişimler ile personelin bütçesine yansıyan ek mali külfetler olarak belirginleşmektedir.

Kamu personeli yönünden rotasyonun en önemli olumsuz çıktılarından olan sosyal yaşam uyumu, uygulama sonucu personelin belirli aralıklarla süregelen hale gelen yeni görev yerlerine yine ve yeniden uyum sağlamasında yaşanan zorluklardır. Bu zorluklar, genel olarak sosyal yaşam uyumsuzluğu şeklinde gerçekleşebileceği gibi personelin kendisinin ya da bakmakla yükümlü olduğu çocuk, eş ya da anne ve babasının eğitim, sağlık, kültür vb. gibi sosyal yaşantısında oluşturduğu uyumsuzluk ve/veya zorluklar olarak gerçekleşebilmektedir. Gerek genel gerekse özel düzenlemelerde tahdidi olarak belirlenmiş mazeretler kapsamı dışında kalan ya da sunulan mazeretleri uygun görülmeyen kamu personeli, her yer değişiminde kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin sosyal yaşantısını değiştirmek zorunda kalmaktadır. Personel yönünden belirli süre sonra katlanılamaz bir hal alabilmekte olan bu durum, personelin iş ve göreve kayıtsız kalmasına, farklı çözüm yolları aramasına yol açabilmektedir. Rotasyonun personel yönünden oluşturduğu bu yöndeki olumsuz tesir, personelin bazen gittiği yere ailesini götürmemesine, böylece yeni görev yeri süresince ailesinden ayrı yaşamasına, bazen de görev yerine gitmemek için istifa ya da alt göreve atanma talebinde bulunmasına, hatta bazı durumlarda ise gerçeğe aykırı mazeret beyanı ya da girişimle “*hileli*” yollara başvurabilmesine, böylece bir şekilde görev ve sorumluluktan kaçınmasına yol açmaktadır. Bu durum ise her şeyden önce bu tür yollarla görevden kaçınan ile kaçınmayan/kaçınamayan arasında eşitsizliklerin ve hoşnutsuzlukların oluşmasına vesile olmaktadır.

Rotasyon personel yönünden oluşturduğu en önemli olumsuz çıktılarından bir diğeri ise rotasyona tabi personelin katlanmak zorunda olduğu ek mali külfettir. Ülke içinde belirlenmiş hizmet bölgeleri ve bu bölgelere dair hizmet süreleri içinde sürekli yer değiştiren kamu personeli, her bir değişim döneminde taşınma, gideceği yerde barınma, varsa çocuklarının eğitim kurumlarının değiştirilmesi gibi ek maliyetlere katlanmak zorundadır. Türk kamu personel rejiminde, rotasyona tabi kamu personeline bu tür ek mali külfetlerin tazminine ya da buna ilişkin destek ödemelerine yönelik herhangi bir uygulama veya

düzenleme söz konusu değildir. Gerçekten de kimi istisnalar (Mülki İdare ve kısmen Emniyet ve Güvenlik) hariç rotasyona tabi personele lojman sağlanması söz konusu olmadığı gibi, bu kapsamdaki personele yönelik herhangi bir “ek ödeme” ya da “tazminat” uygulaması da söz konusu değildir. Zorunlu uygulamaya tabi personel, her bir yer değişimi nedeniyle taşınma, gideceği yerdeki barınma ve sair ek mali külfetleri kendince karşılamaktadır. Bu durum, aynı seviyedeki kamu personeli arasında eşitsizliğe de yol açmaktadır. Bu eşitsizlik, aynı seviyedeki kamu personelinin zorunlu yer değiştirmeye tabi personel ile tabi olamayan arasında gerçekleşmekle birlikte, her ikisi de tabi olmakla birlikte mazerete dayalı olarak yer değiştirmeyen ile yer değiştiren arasında da gerçekleşebilmektedir.

Rotasyona getirilen eleştirilerden biri olan ‘sıra savma’ yaklaşımına göre personel, belirli bir süre sonra hizmet bölgesinden ayrılacağı bilinciyle, iş ve göreve karşı kayıtsızlık eğilimi gösterebilir (Canman, 1995: 98-99). Sıra savma; sürekli yer değiştirme ve sürekli yeni bir uyum süreciyle (sürekli tetikte olma hali) gelişen, dışlanmışlık algısı ile birlikte ilgisizlik ve duyarsızlıkla pekişen bir haldir. Sıra savma, zorunlu görevini salt bir süre tamamlama süreci olarak algılayan personelin, zorunlu hizmet süresini bir an önce tamamlayıp uzaklaşma hali olarak değerlendirilebilir. Süreğen hale gelen uyum süreci sonucunda rotasyon, kamu personeli açısından ilgisizlik ve duyarsızlık (Canman, 1995: 98-99) unsurlarını barındıran olumsuz bir yapıya bürünür. Personel açısından olumsuz bir çıktı olarak belirginleşen bu durum, neticesi itibarıyla kamu yönetiminde ve kamu hizmetinin sunumunda istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına yol açar.

Zorunlu rotasyon uygulaması; personel yönünden ek mali külfetlere katlanma, süreğen uyum süreci, dışlanmışlık algısı, potansiyelini kullanma fırsatından uzaklaşma, kariyer hedeflerinden mahrum olma, ilgisizlik ve duyarsızlık vb. gibi olumsuz sonuçları barındırdığından, doğru ve adil şekilde uygulanmaması hali, dışlanmışlık algısının oluşmasına ve adil yönetim beklentisini de sekteye uğratar. Bu durum ise adil yönetim beklentisinden uzaklaşmayla sonuçlanır. Bu nedenle uygulamanın; ek mali külfetleri tazmin edici, dışlanmayı önleyici, kurumsal içermeyi sağlayıcı ve sair olumsuz halleri katlanır seviyede bertaraf edici ya da tazmin edici olması gerekmektedir.

Bununla birlikte hizmet bölgeleri açısından incelendiğinde; *Tablo 3*’te verili özel yönetmelikleri yürütmekte olan kurumların sunmakla görevli olduğu kamu hizmetinin hacmi, kapasitesi ile beklenen ve sonuçlanan kamu yararı yönünden her bir kurumun hizmet bölgesinin aynı nitelikte olması muhtemel değildir. Örneğin mülki idare, emniyet ve güvenlik gibi kurumların 4. ya da 5. bölgeleri ile SGK’nın ya da Gelir İdaresi Başkanlığının (GİB) aynı numaralı bölgeleri; sunulan kamu hizmeti ve buna bağlı olarak beklenen ve sonuçlanan kamu yararı yönünden veya sunulan hizmetin taşıdığı risk ve tehditler ile iş ve işlemlerin hacmi yönünden aynı değil, hatta tam tersidir. SGK ve GİB için işin

yoğunluğu ve hacmi; İstanbul, İzmir, Ankara gibi birinci bölgelerde çok daha fazla iken, mülki idare emniyet veya güvenlik kurumları yönünden bu yoğunluk daha ziyade Van, Şırnak, Hakkâri gibi dördüncü ya da beşinci bölgelere kaymaktadır. Bu nedenle kurumlar, hizmet bölgelerini belirlerken; hizmetin hacmi ve hedeflenen kamu yararı da dikkate alınarak, yetkinleşmiş ve başarılı personelin, iş ve görev hacminin daha yüksek olduğu, dolayısıyla kamu yararının çoksallaştığı hizmet bölgelerine doğru kaydırması yönünde davranmalıdırlar. Bu, rotasyonun amaç ve hedeflerine olduğu kadar, kamu hizmetinin etkinliğine de katkı sağlayacaktır. Öte yandan yaşam maliyeti, başka bir ifadeyle, personelin görevli olduğu yerde katlanmak zorunda kaldığı ek mali külfetler yönünden kurum ayrımı yapılmaksızın, her bir hizmet bölgesi kamu personeli için aynı ya da benzer sonuçları doğurur. Bu nedenle kurumlar, hizmet bölgelerini belirlerken, personelin görev yapacağı yerdeki yaşam maliyetlerini de göz önünde bulundurmalıdırlar. İlgili kamu kurumlarınca hizmet bölgeleri belirlenirken bu vb. önemli unsurların dikkate alınmaması hali, rotasyon uygulamasını asli amaç ve hedeflerinden uzaklaştırarak, onu işlevsiz, anlamsız ve gereksiz salt bir tür yer değiştirme uygulaması biçimiyle sınırlandırır.

Türk kamu personel rejimine ilişkin bir politika aracı olarak rotasyon uygulamasının değiştirilmesi gerektiği, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) kapsamında hazırlanan “Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu” başlıklı özel ihtisas raporuyla da tespit edilmiştir. Raporun hedeflere yönelik temel amaç ve politikalar başlığa altında yer alan “Kamu personelinin ülke düzeyinde görev gerekleri dikkate alınarak ve dengeli dağılımı sağlanacaktır.” şeklindeki amaç doğrultusunda belirlenen politikalardan biri; “... Yer değişikliğinde asıl olan kamu görev gereklerinin yerine getirilmesi ve vatandaşın kaliteli hizmet ihtiyacının karşılanması olacaktır.” şeklinde belirlenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55). Ancak söz konusu kalkınma planının uygulama süresinin bitiminin üzerinden iki yıl gibi bir süre geçmesine rağmen belirlenmiş olan bu amaç ve politika doğrultusunda herhangi bir düzenleme yapılmamış ya da herhangi bir uygulama değişikliğine gidilmemiştir.

Sosyal Güvenlik Kurumu Deneyimi

SGK, güncel haliyle rotasyona ilişkin uygulamayı, Genel Yönetmeliğe dayanarak 2012 yılında çıkarılan ve aynı yıl yürürlüğe giren “Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” (Yönetmelik, 2012) kapsamında yürütmektedir.

Tarihçesi ve Gelişimi

SGK, 16.05.2006 tarih 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu (RG: 20/05/2006, 26173) ile kamu görevlilerine ilişkin Emekli Sandığı (ES), bağımsız çalışanlara ilişkin Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu (Bağ-Kur) ve hizmet akdiyle çalışanlara ilişkin Sosyal

Sigortalar Kurumu (SSK) olan üç eski sosyal güvenlik kurumun tek çatı altında birleşmesiyle kurulmuştur. Dolayısıyla 2006 öncesine ilişkin SGK uygulamasından bahsedilmesi söz konusu değildir.

Birleşme öncesinde kimi eski kurumların (ES, Bağ-Kur ve SSK) rotasyon uygulamasına ilişkin düzenlemeleri mevcuttur. Bunlardan Bağ-Kur'a ilişkin herhangi bir düzenlemenin varlığı tespit edilememiştir. ES, 1996 yılında çıkarılan “T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü Personel Yönetmeliği” (RG: 15.04.1996, 22612) ile rotasyon (Yönetmelik, 1996, m/27) düzenlemesine yer vermiştir. Ancak ES'nin bu yönetmelik gereği rotasyon uygulamasını yapıp yapmadığı ile uygulamayı nasıl yürüttüğüne dair herhangi bir veri bulunmamaktadır. SSK ise 1993 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılan “Sosyal Sigortalar Kurumu Personelinin Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik” (RG: 15/10/1993, 21729) ile rotasyona ilişkin düzenleme yapmıştır. Ancak SSK de bu düzenleme gereği, düzenlemenin yürürlükte olduğu 2009 yılına kadar fiili olarak düzenli ve belirgin bir uygulama yapmamıştır.

Üç sosyal güvenlik kurumunun birleşmesi sonrası rotasyona ilişkin ilk düzenleme, SGK tarafından 2009 yılında çıkarılan “Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” (RG: 22.02.2009, 27149) ile yapılmıştır. Bu yönetmelikle devredilen kurumlara ait eski yönetmelikler (SSK, 1993 ve ES, 1996 yönetmelikleri) yürürlükten kaldırılmıştır (Yönetmelik, 2009, m/24). 2012 yılında ise bu defa, 2009 yılına ait yönetmelik yürürlükten kaldırılarak (Yönetmelik, 2012, m/23) yerine, halen yürürlükte olan “Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” (RG: 27.06.2012, 28336) getirilmiştir. Yürürlükteki 2012 yılına ilişkin Yönetmelik, 2012 (RG: 16.10.2012, 28443), 2013 (RG: 20.06.2013, 28683), 2015 (RG: 28.02.2015, 29281), 2017 (RG: 14.04.2017, 30038) ve 2025 (RG: 19.04.2025, 32875) yıllarında toplamda beş defa yapılan değişikliklerle mevcut haline bürünmüştür.

Kurumun rotasyon uygulamasına yönelik tarihçesinin özünü oluşturan düzenlemelerin incelenmesinde; birleşme öncesi düzenlemelerden, SSK'ye ilişkin 1993 yılında yapılan ilk düzenlemenin salt rotasyon uygulamasına ilişkin olduğu, rotasyona tabi tutulan kadroların; sigorta müdürü, sigorta müdür yardımcısı ve sigorta müfettişi kadrolarından (Yönetmelik, 1993, m/1) ibaret olduğu, hizmet bölgelerinin il bazında beş (5) bölge (Yönetmelik, 1993, m/Ek I Sayılı Cetvel) şeklinde belirlendiği görülmektedir. ES'ye ait 1996 yılına ilişkin düzenlemenin ise rotasyona yönelik özel düzenleme olmadığı, daha geniş kapsamlı personel yönetmeliği olduğu, rotasyona ilişkin düzenlemenin sadece bir madde (Yönetmelik, 1996, m/27) ile sınırlı olduğu, herhangi bir hizmet bölgesi (ES, il bazlı değil, bölge bazlı teşkilatlanmıştır) tasnifine yer verilmediği görülmektedir.

SGK deneyimi, daha ziyade birleşme sonrasına aittir. Birleşme sonrası ilk düzenleme ise 2009 yılında yapıldığından, SGK deneyimin 15-16 yıl gibi görece kısa süreli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu durum, ilgili yönetmeliğin yürürlük süresiyle ilişkilidir. SGK, 2009 yılına ilişkin düzenleme gereği herhangi bir fiili uygulama yapmamıştır. Fiili İlk uygulama, 2012 yılına ilişkin yönetmelik kapsamında 2014 yılında yapılmıştır. Dolayısıyla fiili uygulama dikkate alındığında, SGK deneyiminin 10-12 yıllık daha kısa süreye ilişkindir.

SGK'nin rotasyona ilişkin düzenlemeleri, salt rotasyon uygulamasına yönelik dar kapsamlı değildir. Gerek 2009 gerekse 2012 yılı düzenlemeleri, rotasyona tabi olmayan personele dair diğer atama biçimlerine ilişkin düzenlemeleri de kapsamaktadır. Düzenlemelerde rotasyona yönelik hususlar, tüm personele yönelik genel atama düzenlemeleri içinde yapılmıştır. 2009 yılına ait ilk düzenlemede rotasyona tabi kadrolar, “Sosyal Güvenlik İl Müdür Yardımcısı” ve “Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürü” (Yönetmelik, 2009, m/13) kadrolarıyla sınırlı tutulmuştur. Hizmet bölgeleri ilçe bazlı (1993 yılına ilişkin düzenlemedeki il bazlı düzenlemenin aksine) olarak dört (4) hizmet bölgesi şeklinde, zorunlu hizmet süreleri ise dördüncü bölge 3 yıl ve birinci bölge 6 yıl olacak şekilde kademeli olarak belirlenmiştir (Yönetmelik, 2009, m/12, 14, Ek-4). Yönetmelik eki “Hizmet Puanı Değerlendirme Formu”na (Yönetmelik, 2009, m/Ek-1) göre öğrenim durumu, fiili hizmet süresi, yabancı dil bilgisi, olumlu ve olumsuz sicil notları ve varsa alınmış ödül ya da takdirname belgeleri hizmet puanının belirlenmesinde dikkate alınmıştır. Ancak 2009 yılına ait söz konusu ilk düzenleme, yönetmeliğin yürürlükte olduğu 2009-2012 yılları arasında SGK'nin nispeten yeni bir kurum olması, rotasyona tabi kadrolara atamaların tam olarak gerçekleşmemiş olması ve sair nedenlerle belirgin biçimde uygulanmamıştır.

Deneyiminin belirginleştiği 2012 yılına ait düzenleme, 2009 yılındaki düzenlemede olduğu haliyle rotasyona tabi olmayan personele dair diğer atama biçimlerini de kapsayan geniş kapsamlı atama düzenlemesi şeklinde yapılmıştır. Yönetmeliğin ilk halinde rotasyona tabi tutulan personel, “Sosyal Güvenlik İl Müdür Yardımcısı”, “Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürü”, “Sosyal Güvenlik Merkezi Müdür Yardımcısı” ve “Sosyal Güvenlik Denetmeni” (Yönetmelik, 2012, m/6) olacak şekilde bir önceki yönetmeliğe göre daha geniş kadrolara yayılmıştır. Ancak 2017 yılında yapılan değişiklikle (RG: 14.04.2017, 30038), “Sosyal Güvenlik Denetmeni” kadrosu kapsam dışına çıkartılmıştır. Böylece, sadece taşra teşkilatında görevli idari kadrolarla sınırlandırılan rotasyona tabi tutulan kadrolarda nispi daraltma yapılmıştır.

Hizmet bölgeleri, düzenlemenin 2012 yılındaki ilk halinde, önceki yönetmelikte olduğu şekliyle ilçe bazlı olarak, beş (5) hizmet bölgesi şeklinde, zorunlu hizmet süreleri ise beşinci bölge 2 yıl ve birinci bölge 6 yıl olmak üzere kademeli biçim belirlenmiştir (Yönetmelik, 2012, m/7, 8, Ek-3). 2017 yılında yapılan değişiklikle (RG: 14.04.2017, 30038) hizmet bölgeleri, bu defa tekrar il bazlı gruplandırma haline dönüştürülmüştür. Böylece 2017 yılından itibaren,

hizmet bölgeleri yönünden tekrar 1993 yılına ait SSK uygulamasına dönülmüştür. Ancak bu yöndeki dönüş, 2025 yılında yapılan beşinci değişiklik (RG: 19.04.2025, 32875), tekrar değiştirilmiş ve tekrar ilçe bazlı hizmet bölgesi gruplandırılmasına dönülmüştür. Önceki değişikliklere oranla daha kapsamlı olan 2025 yılı değişikliğiyle (RG: 19.04.2025, 32875), “Zorunlu yer değiştirme suretiyle yapılacak atamalarda uyulacak esaslar” başlıklı 9. maddesi tümünden değiştirilmiştir.

SGK’nin rotasyona ilişkin son düzenlemesi olan 2012 yılına ait Yönetmelikte, gerek 2017 gerekse 2025 yıllarında yapılan değişikliklerle, yönetmelik eki hizmet bölgeleri cetveli, önce ilçe bazlıdan il bazlıya, sonrasında ise tekrar ilçe bazlıya dönüştürülmüş ve bu değişikliklerle bazı il ve ilçelerin dahil olduğu hizmet bölgeleri ve dolayısıyla da o bölgelerdeki zorunlu hizmet süreleri değiştirilmiştir. Ancak söz konusu her iki değişiklik sonucu hizmet bölgesi değişen personele tercih hakkı tanınmamış, böylece zorunlu görev süresinin ortasında yapılan değişiklik sonucu hizmet bölgesi ve zorunlu görev süresi değişen personel, herhangi bir işleme tabi tutulmadan bulunduğu yerdeki görevinde bırakılmıştır. Yapılan değişiklikler sonucu hizmet bölgesi ve buna bağlı olarak zorunlu görev süresi değişen personel, iki farklı hizmet bölgesine ait çalışma sürelerinin bir kısmını aynı yerde yapmaya zorlanmıştır.

SGK’nin rotasyon uygulamasına ilişkin 2012 yılına ait düzenlemede günümüze kadar yapılan beş değişiklikler sonucu yürürlükteki düzenlemenin son haline göre Kurum personelinin “Sosyal Güvenlik İl Müdür Yardımcısı”, “Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürü” ve “Sosyal Güvenlik Merkezi Müdür Yardımcısı” kadrolarında görev yapanlar rotasyona tabidir. Hizmet bölgeleri; ilçe bazlı ve hizmet bölgelerindeki zorunlu hizmet süreleri; 5. Bölge 2 yıl, 4. Bölge 3 yıl, 3. Bölge 4 yıl, 2. Bölge 5 yıl ve 1. Bölge 6 yıl olmak üzere beş (5) bölge şeklinde düzenlenmiştir. Atama ve tercihe esas alınan hizmet puanı ise görece sadeleşmiş haliyle; öğrenim durumuna (Lise için 2, Doktora için 15 olmak üzere mezuniyet seviyesine göre 2-15 puan aralığında), hizmet süresine (her bir yıl için 1 puan) ve yabancı dil bilgisine (seviyesine göre 1-6 puan aralığında) göre belirlenmiştir.

Uygulamaya Tabi Personel Nicelikleri

SGK’nin rotasyon uygulamasına ilişkin veriler *Tablo 5*’de sunulmuştur. 2012 yılına ilişkin nihai düzenleme gereği 2014 yılı itibarıyla fiilen başladığı anlaşılan SGK uygulaması, 2014-2016 yıllarında Denetmenleri de kapsamaktayken, 2017 yılı itibarıyla sadece İl Müdür Yardımcısı, Merkez Müdürü ve bunların yardımcılarıyla sınırlı hale getirilmiştir. On iki yıllık deneyime ilişkin Tablo verilerine göre ortalama 1012 rotasyon kapsamındaki personelden yıllık ortalama 179’u rotasyona tabi tutulmuş, bunlardan 122’si mazeret ve sair nedenlerle yerinde bırakılmış, 57’sinin ise rotasyon kapsamında yeri değiştirilmiştir.

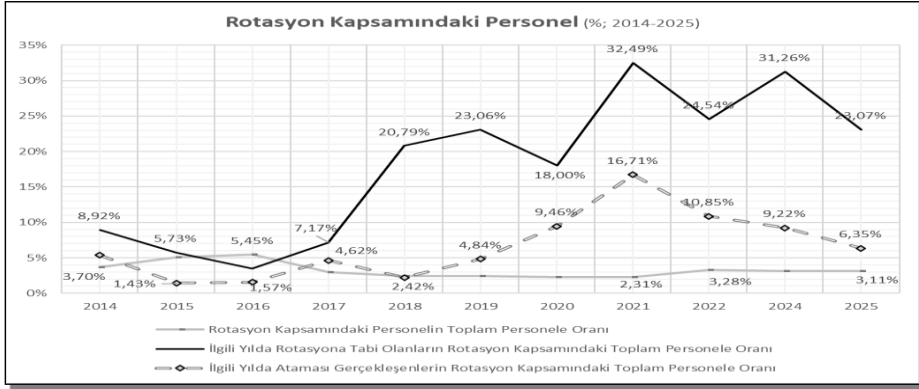
Tablo 5. SGK. Rotasyon Uygulaması Kapsamındaki Personel Verileri.

SGK PERSONELİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ KAPSAMINDA ROTASYONA TABİ PERSONELE İLİŞKİN ANONİM VERİLER																				
Yıl	TOPLAM PERSONEL SAYISI**	ROTASYON KAPSAMINDAKİ PERSONEL SAYISI*** (Toplam)					YILLAR İTİBARIYLA ROTASYON HAREKETLERİ													
							ROTASYONA TABİ OLAN					SUNULU MAZERETİ KABUL EDİLEN					ATAMASI GERÇEKLEŞEN****			
		İMY	MM	MMY	Dnt	Toplam	İMY	MM	MMY	Dnt	Toplam	İMY	MM	MMY	Dnt	Toplam	İMY	MM	MMY	Dnt
2014	28.170	170	30	225	618	1.043	50	11	0	32	93	18	8	0	11	37	32	3	0	21
2015	28.676	187	341	230	707	1.465	41	18	6	19	84	26	17	6	14	63	15	1	0	5
2016	28.040	169	306	220	832	1.527	14	12	3	24	53	4	7	3	16	29	11	5	0	8
2017	27.915	159	416	248	0	823	19	36	4	0	59	7	12	2	0	21	12	24	2	0
2018	33.443	157	401	250	0	808	53	64	51	0	168	41	61	48	0	150	12	3	3	0
2019	32.404	150	386	249	0	785	62	74	45	0	181	38	63	42	0	143	24	11	3	0
2020	33.354	142	375	244	0	761	39	63	35	0	137	18	26	21	0	65	21	37	14	0
2021	32.592	149	364	241	0	754	48	101	96	0	245	27	59	32	0	119	21	42	63	0
2022	33.122	182	419	487	0	1.088	41	152	74	0	267	25	91	33	0	149	16	61	41	0
2023*	32.911	196	383	461	0	1.040	49	174	77	0	300	0	0	0	0	291	0	9	0	0
2024	32.774	194	350	486	0	1.030	62	172	88	0	322	42	101	70	0	227	18	61	16	0
2025	32.880	201	346	476	0	1.023	56	95	85	0	236	43	78	50	0	171	13	17	35	0
Ortalama	31.357	171	343	318	180	1.012	45	81	47	6	179	24	44	26	3	122	16	23	15	3

Açıklama ve Kısaltmalar:
SG: Sosyal Güvenlik; İMY: SG İl Müdür Yardımcısı; MM: SG Merkezi Müdürü; MMY: SG Merkezi Müdür Yardımcısı; Dnt: SG Denetmeni
* 6 Şubat 2023 tarihinde gerçekleşen büyük deprem felaketi nedeniyle ilgili yılda rotasyon uygulanmamış, sadece isteğe bağlı talepler değerlendirilmiştir.
[2016, 2021 (1) ve 2024 (14) yıllarında toplamalar tutmadığından, sunulu mazereti kabul edilenler toplamında arttırma ve eksiltme yapılmıştır].
** Toplam personel sayısına, merkez ve taşra teşkilatında görevli memur, sözleşmeli personel ve işçiler dahildir.
*** Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürü ve Yardımcı sayılarına Mali Hizmetler Merkezi Müdürü ve Yardımcıları dahildir.
**** Ataması gerçekleşen sayısına, bir önceki yıl uygulamasında 1 yıl içinde emekli olacağını beyan edip emekli olmamaları nedeniyle re'sen atanırlar dahildir.

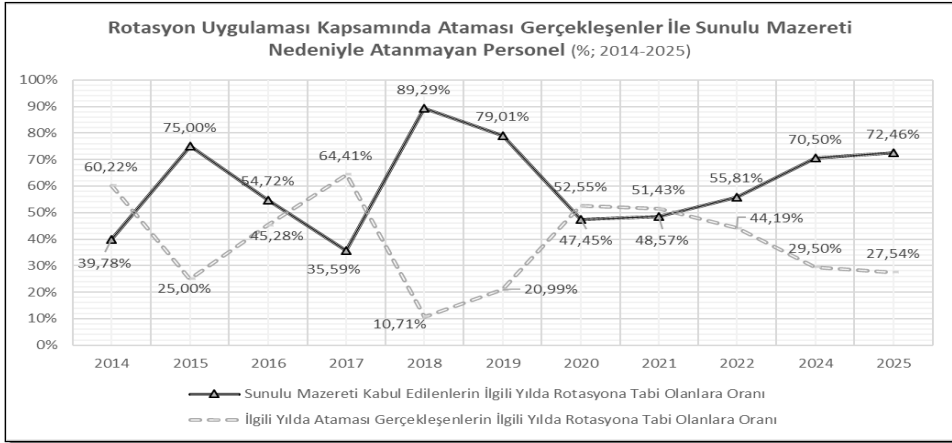
Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulan tablonun ikinci sütununda yer alan “Toplam Personel Sayısı”, SGK’nın yıllar itibarıyla yayımlanmış Faaliyet Raporları ve Performans Programları ile Stratejik Planlarından (SGK, Faaliyet Raporları; SGK, Performans Programları ve SGK, Stratejik Planları) derlenmiştir. Tablonun devam sütunlarında yer alan “Rotasyon Kapsamındaki Personel Sayısı” ile “Yıllar İtibarıyla Rotasyon Hareketleri” verileri ise talep üzerine SGK Personel Daire Başkanlığı tarafından yapılan özel çalışmadan edinilmiştir (SGK). Yazarlar, bu çalışmanın ana eksenini oluşturan rotasyon kapsamındaki personel verilerinin sağlanmasında destek ve emeği çokça bulunan SGK Personel Daire Başkanı ve Başkanlık çalışanlarına müteşekkirdirler.

ablo 5 verilerinden oluşturulan *Grafik 1*, *Grafik 2* ve *Grafik 3*, SGK deneyimin 12 yıllık gelişimini sunmaktadır.

Grafik 1. SGK, Rotasyon Uygulaması Kapsamındaki Personel Oranları.

Kaynak: Tablo 5 verileri doğrultusunda Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

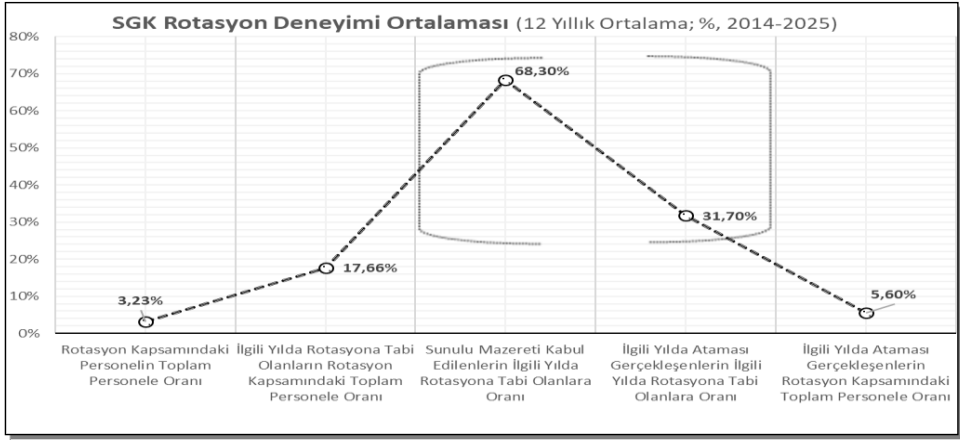
Yıllık gelişmeleri sunan *Grafik 1* ile 12 yıllık ortalamayı sunan *Grafik 3* verilerine göre SGK’de rotasyona tabi personelin toplam personele oranının görece istikrarlı seyirle ortalama %3,23 olduğu, ilgili yılda rotasyona tabi olan personelin rotasyon kapsamındaki toplam personele oranının, dalgalı ancak istikrarlı artış seyriyle ortalama %17,66 seviyesinde olduğu, rotasyon kapsamında ilgili yılda ataması gerçekleşen personelinin rotasyon kapsamındaki toplam personele oranının ise dalgalı seyirle ortalama %5,60 seviyesinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Grafik 2. SGK, Rotasyon Uygulaması Kapsamında Personel Mazeret ve Atama Oranları.

Kaynak: Tablo 5 verileri doğrultusunda Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 2'de ilgili yılda rotasyon uygulamasına tabi olan personel tarafından uygulamaya tabi olmamak için sunulan mazeretleri kabul edilenler ile mazeret sunmayan ya da sunmakla birlikte mazeretin kabul edilmemesi sonucu rotasyon uygulaması gereği yer değiştirme suretiyle ataması gerçekleşenlerin oranları sunulmuştur. *Grafik 2* ve *Grafik 3* verilerine göre ilgili yıldaki rotasyon uygulaması gereği yer değiştirmesi gerekenlerden sunulu mazereti nedeniyle uygulama kapsamına dahil edilmeyenlerin ilgili yılda rotasyon uygulamasına tabi olan toplam personele oranı, istikrar içermeyen ve oldukça dalgalı seyirle ortalama %68,30 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bunun karşılığı olarak, ilgili yıldaki rotasyon uygulaması sonucu yeri değiştirilenlerin oranı ise simetrik biçimde ancak aynı şekilde istikrar içermeyen ve oldukça dalgalı seyirle ortalama %31,70 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Grafik 3. SGK Rotasyon Deneyiminin 12 Yıllık Ortalama Gelişimi.



Kaynak: Tablo 5 verileri doğrultusunda Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

SGK'nin 12 yıllık deneyimin basit ortalamasını sunan *Grafik 3*'e göre SGK'de rotasyon uygulamasına tabi personel sayısının ortalama %3,23 olduğu, bunun ortalama %17,66'sının (toplam personelin %0,57'si) ilgili yılda rotasyon kapsamında olduğu ve bunun da %5,60'ının (toplam personelin %0,18'i) ilgili yıldaki rotasyon uygulaması sonucu yerinin değiştirildiği, bakiye %12,06'sının (%17,66-%5,60) ise ilgili yılda rotasyona tabi olmasına rağmen mazeret ve sair gerekçelerle yerinin değiştirilmediği anlaşılmaktadır. Başla bir ifadeyle, Grafiğin içeriğinde büyük parantez içinde gösterildiği haliyle; ilgili yılda rotasyona tabi olanların (%17,66), üçte ikisinden daha fazlasının (%68,30) yeri değişmemiş; bunlardan sadece üçte birinden daha azının (%31,70) yeri değiştirilmiştir.

Deneyimin Analizi ve Değerlendirmeler

İşlevsellik Yönünden

Nispeten kısa bir tarihe sahip olan SGK deneyimi, kapsamı bakımından da oldukça dardır. Söz konusu dar kapsamlılık hem personel yönüyle hem de uygulama yönüyle geçerlidir. 12 yıllık deneyimin ortalamasına göre toplam personelin %1'inden daha azı (%0,57) uygulama kapsamına alınmış; bunun da sadece %0,18'i rotasyon kapsamında zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuştur. Başka bir anlatımla, her bin personelden altısı (5,7 kişi) kapsama alınmış ve bunun da sadece ikisinin (1,8 kişi) yeri değişmiş, dördü (3,9 kişi) ise yerinde bırakılmıştır.

Rotasyon deneyimine ilişkin istatistiki veriler, SGK'nin 12 yıllık deneyiminin işlevsiz olduğu sonucunu belirginleştirmektedir. İşlevsizlik; kapsamdaki personel sayısından öte, kapsamdaki personelin yaklaşık üçte ikisinin muhtelif saik ve gerekçelerle fiili olarak rotasyona tabi tutulmamasından kaynaklanmaktadır. SGK deneyimine ilişkin yukarıda verili tablo ve grafiklere göre ilgili yılda rotasyona tabi olmasına rağmen, sair gerekçelerle yeri değişmeyenlerin oranı ortalama olarak üçte iki seviyesinin üzerinde (%68,30) gerçekleşmiştir. 12 yıllık deneyim içinde dalgalı seyir izlemekle birlikte bu oran, bazı yıllarda %90'lar seviyesine yaklaşmıştır.

Öte yandan, rotasyon uygulamasına tabi iken 2017 yılında yapılan Yönetmelik değişikliğiyle uygulama kapsamından çıkarılan denetmenler ile rotasyona tabi mevcut kadroların amiri konumundaki il müdürlerinin kapsam dışında tutulması, uygulamanın işlevsel alanını daha da daraltmaktadır.

Amacı ve hedefi ne kadar büyük ve önemli olursa olsun, işlevsel olmayan ve amacına hizmet etmeyen bir uygulama, iki ihtimalli bir sonuca varmak durumundadır: Birincisi, uygulamanın tamamen ortadan kaldırılması, ikincisi ise amacına uygun biçimde işlevsel hale getirilmesidir (Demirbilek, 2009: 74). Bu bağlamda SGK uygulamasının gerek kapsam yönünden gerekse sonuçları yönünden ivedi olarak gözden geçirilmesi gerekeceği açıktır.

Hizmetin Gereği, Zorunlu Kamu Hizmeti ve Kamu Yararı Yönünden

İşlevsiz bir uygulamanın amacına hizmet ettiğinden bahsedilemez. Bu bağlamda mevcut haliyle SGK deneyiminin, kamu yararını sağladığı ileri sürülemez. Zorunlu yer değişikliğine dair rotasyonun asli maksadı; kamu hizmetinin etkin, adil, dengeli ve tarafsız yürütümünün sağlanmasıdır. Bu ise uygulamaya tabi personelinin üçte ikisinin fiilen kapsam dışına çıkarılmasıyla sağlanamaz. Bunun doğal sonucu olarak SGK uygulamasının; idari bütünsellik, kamu personeline yetkinlik kazandırılması ile personeli yerel ilişkilerden dışsallaştırılmayı amaçlamaya yönelik diğer hedef ve beklentilerin sağlanmasına da hizmet edemeyeceği belirgindir. Bu yöndeki tespitler, SGK deneyiminin kamu yararı ve

hizmetin gereği olarak uygulandığını içeren zorunlu kamu hizmetine yönelik anlayışı temelden sarsmaktadır.

Adil Yürütüm, Dengeli Dağılım ve Eşitlik Yönünden

En basit ifadesiyle hukuk devleti, idarenin hukuk kurallarıyla bağlı olduğu, yönetilenlere hukuk güvenliğini sağlayan idari düzen olarak tanımlanır (Bozkurt ve Ergun, 2008: 99). SGK deneyiminin işlevsizliğinin yanı sıra ilgili yılda rotasyona tabi olmasına rağmen sair gerekçelerle fiilen rotasyona tabi tutulmayanların oranının anlaşılabilir ve kabul edilemez seviyede yüksek olması, personelin uygulamaya ve dolayısıyla da idare ve hukuka olan güveninin zedelenmesine yol açmaktadır. Rotasyon uygulamasında asıl olan yer değiştirmedir. İstisna olan ise yerinde kalmadır. Oysa SGK uygulaması, bunu tersine çevirmiş; asıl olanı yerinde kalma, istisna olanı ise yer değiştirme haline dönüştürmüştür. Olması gereken ise anlaşılır ve kabul edilebilir bir seviyedeki istisnalar dışında rotasyonun, tabi olan herkese uygulanmasıdır.

SGK deneyiminin niceliksel olarak işlevsiz olduğu yukarıda verili istatistiksel verilerle sabittir. Uygulamanın açık ve şeffaf olmamasının yanı sıra denetime elverişli olmaması, uygulama kapsamında zorunlu yer değişikliklerinin ortalama üçte birlik (toplam personelin binde ikisi) belirli kişilerle sınırlı olması, uygulamanın nitelik yönünden de sorunlu olduğunu belirginleştirmektedir.

Eşit ve adil yürütüme ilişkin olarak uygulamada mazeretlerin hangi standartlara göre değerlendirildiği belli değildir. Sonuçları itibarıyla da denetime elverişli biçimde açık ve şeffaf değildir. Açıklık ve şeffaflık, kararların gerekçeli olmasını, karar alma süreçleri ile sonuçlarının belirlenmesinde tarafların aktif rol üstlenmesini ve sonuçların tarafların erişimine açık olmasını gerektirir. Uygulamanın açık, şeffaf ve adil yürütümü, kamu hizmetinin eşit ve dengeli dağılımını sağlar. Bu ise personelin kuruma dair aidiyet duygusunun gelişmesini ve rotasyona dair gereklilik ile uygulama sonucu yer değişikliğini kabul edilebilir hale getirir. Aksi hal ise uygulamanın keyfe keder yapıldığı algısını oluşturarak uygulamaya ve dolayısıyla da idareye olan güven ve saygının yitirilmesine yol açar. Bu kapsamda Yönetmeliğin ilgili maddesinde (Yönetmelik, 2012, m/10) yapılacak değişiklikler, kurul üyelerinin belirlenmesinde tarafların aktif katılımı sağlanabileceği gibi kararlar ve kararlara dayanak değerlendirmeler de tarafların erişimine açık şekilde usulünce ilan edilebilir.

Hizmet Bölgeleri, İstisnalar ve Sınırlılıklar Yönünden

Gerek nispeten yeni bir uygulama olması ve uygulama biçimi gerekse konuya dair düzenleme nedeniyle mevcut uygulamanın, şimdiden başlayan ve kısa süreli gelecekte yaşanması kuvvetle muhtemel olan belirgin bir sonucu, birinci ve ikinci bölgelerde yaşanan yığılmanın kaçınılmazlığıdır. Bu durum, alt bölgelerdeki (beş, dört ve kısmen üçüncü bölgeler) görev sürelerini tamamlayan personelin üst

bölgelerde (birinci ve nispeten ikinci bölgeler) boş kadro kalmaması nedeniyle alt bölgelerde çalışmaya zorlanmalarına yol açacaktır.

SGK deneyimine ilişkin yürürlükteki yönetmeliğin ilk halinin 9/ğ bendinde yer alan; “Alt hizmet bölgesinden başlayarak sırayla üst hizmet bölgesine atama yapılması esastır. ...” yönündeki düzenleme, 2013 yılındaki değişiklikle (RG: 20.06.2013, 28683) yürürlükten kaldırılmıştır. Bu değişiklik, kısa tarihli geçmişe sahip olan SGK deneyimindeki ilk atamaların daha ziyade birinci ve ikinci bölgelerde yığılmasına yol açmıştır. Oysa değişiklik öncesi düzenleme rotasyonun temel amaç ve hedeflerine daha uygundur. Bununla birlikte SGK deneyimi, Kurumun iş ve işlem hacmi bakımından da işlevsel değildir. Hizmetin gereği esas alındığında SGK iş ve işlemlerinin birinci ve ikinci bölgelerde oldukça yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak Kurum deneyiminin, bu durumu dikkate aldığından pek bahsedilemez. Birinci ve ikinci bölgelerde görev yapan personelin salt yer değişikliği yapılsın diye daha alt bölgelere zorunlu olarak atanması, bir yandan Kurum kültür ve tecrübesine katkısını sınırlarken diğer yandan da personelin yetkinlik ve tecrübesinin atıl hale gelmesine yol açmaktadır. Bu nedenle uygulamanın, Kurum ve personel açısından azami faydayı sağlayacak şekilde revize edilmesi gerektiği önem arz etmektedir.

Bu yöndeki riskler, öncelikle yönetmeliğin hizmet bölgeleri ve bu bölgelerdeki çalışma sürelerine ilişkin düzenlemenin (Yönetmelik, 2012, m/7, 8 ve Ek 3) gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda hizmet bölgeleri beş bölgeden dört bölgeye ve alt bölge çalışma sürelerinin, IV. Bölge 2 yıl; III. Bölge 3 yıl, II. Bölge 4 yıl ve I. Bölge 8/10 yıl olacak şekilde değiştirilmesi suretiyle daha fazla esneklik ve uygulanabilirlik sağlanabilir. Bu durum, personelin daha kısa sürede üst hizmet bölgelerine gelmenin önünü açarak, rotasyonun asli maksadı olan yetkinlik kazanmış personelin iş ve işlemlerin yoğun olduğu bölgelere doğru sirkülasyonu sağlayacaktır.

Kuvvetle muhtemel olan risklerin önlenmesi için hizmet bölgeleri arasında salt aynı unvanlar arasındaki değişim şeklindeki rijit uygulamanın esnetilmesi bir diğer çözüm yolu olarak değerlendirilebilir. Buna göre kazanılmış hak olarak kabul edilmemek kaydıyla, bazı kurumlarda uygulandığı haliyle, üst bölgelerde (birinci ve ikinci hizmet bölgeleri) görev yapan personelin alt bölgelerde (dördüncü ve beşinci bölgeler) daha üst unvan; alt bölgelerde görev yapanların ise üst bölgelerde daha alt unvan için tercih yapabilmelerinin ve bu unvanlara atanabilmelerinin önü açılmalıdır. Bu yöndeki öneri, kamu personeli rejimine içkin rotasyon uygulamasının amacına oldukça uygundur. Böylece üst bölgelerde tecrübe kazanan personel daha alt bölgelerdeki üst görevler için yetiştirilmiş olur. Tersine durum ise alt bölgelerde görev yapmış personelin doğrudan üst bölgelere atanması halinde karşılaşabileceği muhtemel tecrübesizliklerin ve zorlukların bertaraf edilebilmesine fırsat sunar. Öte yandan bu yöndeki çözüm önerisi, personelin üst bölgelerde yığılmasını engelleyebileceği gibi, daha alt bölgelerde üst unvanla görev yapabilme fırsatı nedeniyle alt bölgelerin tercih edilebilir hale

dönüştürmesine katkı sağlayacaktır. Bir diğer çözüm yolu ise isteğe bağlı olarak rotasyona tabi taşra personelin, belirli kural ve kaideler dahilinde merkez teşkilatına atanabilmesine yönelik imkanların oluşturulmasıdır. Bu önerinin en önemli özelliği, diğer çözüm önerileri gibi belirli bölgelerdeki yığılmaları engellemeye yapacağı katkının ötesinde, taşrada yetkinlik ve tecrübe kazanmış personelin merkez teşkilatına ve dolayısıyla da Kurumun iş ve işlemlerine yönelik sağlayabileceği katkıdır.

Her uygulamanın zorunlu bazı istisnaları ve sınırlılıkları bulunur. Ancak istisna ve sınırlılıklar uygulamanın asli haline bürünmemelidir. SGK deneyimi, rotasyon uygulamasına içkin istisna ve sınırlılıkların uygulamanın asli haline büründüğünü göstermektedir. Rotasyon kapsamında olmasına rağmen, yeri değişmeyenlerin genellikle aynı kişilerden oluşması durumu daha da anlaşılabilir ve kabul edilmez hale getirmektedir. Resmi olarak rotasyona tabi olanlardan sadece belirli kişilerin yeri sürekli değişmekte, belirli kişiler ise sanki hiç rotasyona tabi değilmiş gibi yerinde kalmaktadır. Bu durumun her yıl tekrar etmesi suretiyle süregelen hale gelmesi ise uygulamayı daha da anlamsız ve işlevsiz ve sürdürülemez hale büründürmektedir. Bu bağlamda düzenleme biçiminin yanı sıra uygulama biçiminin de gözden geçirilmesi elzem görünmektedir.

Uygulamada, rotasyona tabi olmamak için personel tarafından muhtelif mazeret ve gerekçeler sunulmaktadır. Sunulu mazeret ve gerekçelerin ortalama üçte ikisi ise kabul görmektedir. Bu durumun bertaraf edilmesi elzemdir. Bu kapsamda Kurumca alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi gerekeceği değerlendirilmektedir. Öncelikle mazeret değerlendirmeleri ve sonuçları açık, şeffaf ve denetime elverişli olacak şekilde yapılmalıdır. Bununla birlikte, yürürlükteki Yönetmeliğin, “Zorunlu yer değiştirmeye tabi personelin bir hizmet bölgesindeki çalışma süresi her ne mazereti olursa olsun Yönetmelik ile o bölge için belirlenen hizmet süresinin iki katından fazla olamaz.” (Yönetmelik, 2012, m/9-a) yönündeki 2025 sonrası değişik hali doğru bir adım olarak görülmektedir. Ancak bu sürenin daha da kısaltılması değerlendirilebilir. Öte yandan Yönetmeliğin 2025 değişiklik hali, uygulamayı il bazında ilçe bazına dönüştürmüştür. Bu durum, mazeret sunanların aynı merkezde kalma zorunluluğunu ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla mazeret sunanların il içinde merkezleri değiştirilebilir. Böylece personel yine aynı il içinde ancak farklı merkezlerde hizmet sunabilir. Bu, rotasyonun bazı kişiler için geçerli olmadığı algısını bertaraf ederek, adil ve tarafsız uygulama algısını yaygınlaştırır.

Zorunlu yer değiştirmeye tabi personel eşinin Kurum ya da diğer kamu kurumlarında çalışması halinde; eşinin görevi gereği çalıştığı il merkezi ya da ilçe önem arz etmektedir. Örneğin zorunlu yer değiştirmeye tabi personelinin eşinin herhangi bir kurumda il merkezinde görevli olması ya da Kurumda avukat, denetmen, icra memuru gibi fiilen il merkezinde görev yapan biri olması halinde, merkez müdürü ya da yardımcısı eşiyse aynı ilde olmalarına rağmen, il merkezi

ile ilçe arasındaki mesafe her gün gidip gelmeye uygun olmayabilir. Bu vb. haller, aile birliğini sağlama yönüyle oldukça sorunlu alanlardır. Dolayısıyla aile birliği açısından atamalarda eşinin görev yaptığı yer önemli hale gelmektedir. Bu gibi durumlarda eşlerin çalıştığı yer ile rotasyona tabi personelin çalıştığı yer arasındaki mesafeye bağlı olarak personel beyan ve talebinin dikkate alınması önem taşımaktadır.

Ekonomik ve Sosyal Uyum Yönünden

Ekonomik ve sosyal uyum, rotasyon uygulamasının kamu personeli yönünden yarattığı en belirgin sorunsal alanı oluşturmaktadır. Sürengen yer değişiminin personel açısından oluşturduğu sosyal yaşama uyum zorluğu, personelin kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerin eğitim, sağlık, kültür vb. gibi sosyal yaşantısıyla somutlaşmaktadır. Bu durum, personelin katlanmak zorunda kaldığı ek mali külfetle daha da belirginleşmektedir. Ek mali külfet, katlanılması zorunda bırakılan diğer sosyal zorluklarla birlikte rotasyona tabi kamu personelinin üzerine bırakılan önemli bir yükür.

Türk kamu personel rejiminde rotasyonunun günümüz uygulamasında nispi istisnalar (Mülki İdare ve kısmen Emniyet ve Güvenlik) hariç uygulamaya tabi kamu personeline yönelik lojman sağlanması söz konusu değildir. SGK deneyimi de aynıdır. SGK'nin bazı illerde sahip olduğu lojmanların satılmış olması, fiziki olarak lojman sağlanmasını imkânsız kılmıştır. Kurum, bunu telafi edecek herhangi bir tazminat ya da mali destek de sunmamaktadır. Personel, her bir yer değişimi nedeniyle taşınma, gideceği yerdeki barınma ve sair ek mali külfetleri kendince karşılamak zorunda bırakılmıştır. Kurumunun diğer personeli ile rotasyona tabi personel arasında eşitsizliğe yol açan bu durum, her ikisi de tabi olmakla birlikte mazerete dayalı olarak yer değiştirmeyen personel ile yer değiştiren arasında da ciddi eşitsizlik yaratmakta ve adaletsizlik algısı oluşturmaktadır.

Ek mali külfet özelinde ekonomik ve sosyal açıdan oluşan sorunların bertaraf edilmesi ya da en azından kabul edilebilir seviyeye indirgenebilmesi için Kurumun, ivedi olarak rotasyona tabi personele yönelik bir kısım çalışmaları başlatması elzemdir. Bu kapsamda fiilen lojman sağlanamamakla birlikte, rotasyon uygulaması kapsamında zorunlu olarak yeri değişen personele lojman desteğinin sağlanması, bunun için belirli oranlarda aylık tazminat ödenmesi zorunluluk arz etmektedir. Ayrıca ilk taşınma sürecinde, memurlara yapılan mevcut harcırah ödemesi dışında, ek mali desteğin sağlanması gerekir. Bu ve benzeri tazmin ve telafi edici ek mali destekler, rotasyon uygulamasının daha sağlıklı yürütümünü kolaylaştırır. Ayrıca personelin ek mali külfetler nedeniyle rotasyon uygulanmasından kaçınmasını engelleyerek, uygulamanın sağlıklı ve kabul edilebilir seviyede işlevsel olmasına katkı sunar. Aksi hal ise mevcut deneyimin daha da sağlıksız ve işlevsiz hale gelmesine yol açar.

Ek mali külfetin tazmin ve telafisine yönelik Kurumsal desteklerin Kurum bütçesini olumsuz etkilemesi söz konusu değildir. Zira merkezi yönetim bütçesinin ortalama üçte biri seviyesinde olan SGK bütçe verilerine göre (SGK, Veri uygulaması, 2025; HMB: Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2025) SGK'nin 2024 yılı gerçekleşen bütçe giderleri toplamı 3,920 Trilyon TL'dir. Bunun ortalama binde beşi (%0,50; yaklaşık 20 Milyar TL) personel maaşı giderlerine harcanmaktadır. SGK'de rotasyona tabi olan toplam personelin yıllık ortalama binde altısının (%0,57) uygulama kapsamında olduğu, bunun ortalama binde ikisinin (%0,18) ilgili yılda yer değiştirdiği dikkate alındığında: Kurum personelinin rotasyona tabi olanların yıllık maaşları toplamının toplam personel giderlerine oranı: ortalama ve yaklaşık olarak *yüzde birin altında* (%0,57: *binde altı*), ilgili yılda yeri değişenlerin maaşları toplamının toplam personel giderlerine oranı ise yine ortalama ve yaklaşık olarak *yüzde birin altında* (0,18: *binde iki*) seviyesinde gerçekleştiği hesaplanabilir. Buna göre ilgili yılda rotasyona tabi olanların yıllık maaşları toplamının Kurum bütçe giderleri içindeki payının ortalama ve yaklaşık olarak *yüzbinde üç* (20 Milyar TL*%0,57 = 114 Milyon TL; 114 Milyon TL/3,920 Trilyon TL = %0,0029), ilgili yılda yeri değişenlerin maaşları toplamının toplam bütçe giderleri içindeki payının ise yine ortalama ve yaklaşık olarak *yüzbinde birin de altında* (20 Milyar TL*%0,18 = 36 Milyon TL; 36 Milyon TL/3,920 Trilyon TL = %0,00092) gerçekleştiği belirlenmektedir. Bu verilere göre rotasyon uygulaması kapsamında ilgili personele her ay bir maaş daha ek destek verilse dahi bunun Kurum bütçesine maliyeti, *yüzbinde birin de altında* kalacaktır.

Ek mali külfetin tazmin ve telafinin yanı sıra kurumsal aidiyet, iş ve sosyal tatminin sağlanmasına yönelik olarak mülki idare amirlerine ilişkin uygulanan (Yönetmelik, 2006) hizmet sınıflandırmasına benzer şekilde rotasyona tabi Kurum personelinin de belirli ölçütler dahilinde hizmet sınıflandırılmasına tabi tutulması, sınıfı yükselen personele yönelik ek mali desteğin buna göre sağlanması da değerlendirilebilir. Bu yöndeki bir değerlendirme, rotasyona tabi personelin aidiyet bağının güçlenmesini sağlayarak iş ve sosyal tatmininin sağlanmasına katkı sunacaktır. Böylece zorunlu atamaya tabi Kurum personeli; ek mali destek, kurumsal aidiyet iş/görev tatmini gibi motive edici teşviklerle uygulamanın yarattığı zorlukları aşmada desteklenmiş olacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Kamu personeli rejimine içkin zorunlu yer değişikliği olarak bilinen rotasyon uygulaması kapsamında SGK deneyimi özelinde irdelenen çalışma sonucu yapılan tespitlere göre rotasyon uygulamasının, kamu yararı ve hizmetin gereği, yapılması gereken bir uygulama olduğu değerlendirilmektedir. Ancak mevcut uygulama bağlamında SGK deneyiminin, uygulamanın temel amaç ve hedefi olan kamu yararı ve hizmetin gereğini sağlamada işlevsiz kaldığı tespit edilmiştir. Bu itibarla Kurumun mevcut uygulamayı, gerekliyse konu hakkında bir çalıştay düzenleyerek, aşağıda maddeler halinde belirlenen tespit ve öneriler

doğrultusunda revize ederek, uygulamanın işlevsel hale getirmesi gerekeceği sonucuna varılmıştır.

Rotasyon uygulaması kapsamında yapılacak iyileştirmelerle Kurumun, diğer kamu kurumlarına rehberlik edebileceği de dikkate alınarak;

- Kamu yararının sağlanması ve bu yararın çoklaştırılması maksadıyla, uygulamanın gerek düzenleme biçimi gerekse uygulama biçimi yönünden ivedi gözden geçirilmesi;

- Uygulamanın eşit, adil, açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi; bunun için karar alma süreçlerine tarafların dahil edilmesi ile değerlendirme ve sonuçlarının herkesin erişimine açık şekilde usulünce ilan edilmesi;

- Hizmet bölgelerinin, Kurumun iş hacmi ve yoğunluğu doğrultusunda gözden geçirilerek ilçe bazlı olarak revize edilmesi;

- Hizmet bölgelerinin beşten dörde düşürülmesi ve çalışma sürelerinin IV. Bölge 2 yıl; III. Bölge 3 yıl, II. Bölge 4 yıl ve I. Bölge 8/10 yıl şeklinde değiştirilmesi;

- Uygulamanın etkin, adil ve dengeli yürütümünü teminen kapsamın; denetmen, il müdürü gibi diğer kadrolarda görev yapan personel aracılığıyla genişletilmesi;

- Uygulamaya tabi personelin öncelikle alt hizmet bölgelerinde çalışmasının sağlanması;

- Hizmet bölgeleri arasında salt aynı unvanlar arasındaki değişim şeklindeki rijit uygulamanın esnetilmesi: bu kapsamda kazanılmış hak olarak kabul edilmemek koşuluyla belirli kural ve kaideler kapsamında hizmet bölgeleri arasında alt ya da üst unvanla görev yapabilme ortamının sağlanması ile belirli kural ve kaideler kapsamında merkez teşkilatına atanabilme olanağının sağlanması;

- Mazereti nedeniyle yerinde kalanların, zorunlu çalışma süresinin bitimine müteakip görev yerinin aynı il içinde ilçe bazında değiştirilmesi;

- Aile birliği açısından, personel eşinin il içindeki görev yeri önem taşıdığından atamalarda eşlerin çalıştığı yer ile rotasyona tabi personelin çalıştığı yer arasındaki mesafeye bağlı olarak personel beyan ve talebinin değerlendirilmeye alınması;

- Muvazaa anlamına gelebilecek şekilde rotasyon uygulaması kapsamı dışında herhangi bir görevlendirme ve sair uygulamalardan özellikle kaçınılması;

- Uygulamanın ekonomik ve sosyal açıdan oluşturduğu olumsuz etkileri bertaraf etmek ve böylece uygulamanın dengeli, eşit ve adil bir şekilde yürütülmesi ile sonuçlarının personel açısından katlanılabilir kılmak maksadıyla, uygulamaya tabi personele yönelik taşınma ve yer değiştirme nedeniyle her bir yer değişimi döneminde bir defa, personelin zorunlu görevde kaldığı süre boyunca da her ay için olmak üzere uygun ve kabul edilebilir seviyede tazmin ve telafi mahiyetinde ek mali desteğin sağlanması;

- Mülki idare amirlerine ilişkin uygulanan hizmet sınıflandırmasına benzer şekilde rotasyona tabi Kurum personelinin de belirli ölçütler dahilinde hizmet sınıflandırılmasına tabi tutulmasının değerlendirilmesi;

gerektiği tespit edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Kaynakça

- Arabacı, İ. B. ve H. Sağlam. (2012). “Zorunlu Rotasyon Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 529-547.
- Aslan, O. E. (2005). Kamu Personel Rejimi, Statü Hukukundan Esnekliği. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Aslan, O. E. (2017). “Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: Modern Enderun”, 2017-2018 Lisansüstü Programlar Başvuru Broşürü. Ankara: TODAİE Yayını.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun T. (2008). Kamu Yönetimi Sözlüğü. (Ed. S. Sezen). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çolak, N. İ. (2005). “Kamu Görevlilerinin Naklen Atanma Kriterleri”. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, IX (1-2), 127-165.
- Danıştay 2. Daire Başkanlığı. (2024). “İçtihat Metni”. 2024/2695 E, 2024/6273 K. sayılı karar. <https://karararama.danistay.gov.tr/>, (27.06.2025).
- Demir, S. B. ve M. A. Pınar. (2013). “2011 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin İçeriğine ve Puanlama Ölçütlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi”. Turkish Studies, 8(6), 123-143.
- Demirbilek, İ. (2009). “Sosyal Güvenlik Sisteminde Dereceleme Müessesesi”. Yayınlanmamış Sosyal Güvenlik Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Doğan, S., S. B. Demir ve M. A. Pınar (2014). “Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 7(2), 224-245.

- Eliküçük, K. (2022). “Devlet Memurlarının Naklen Atanma Usulünün Yargı Kararları Işığında İncelenmesi”, *Danıştay Dergisi*, 154, 291-315.
- Emre, İ. (2021). “Atalet”. *TDK, Dil ve Edebiyat Dergisi*, 70(829), 34-37.
- Eren, V. ve M. Eken. (2007). *Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları. Kamu Yönetimi, Yöntem ve Sorunlar.* (Ed. Ş. Aksoy ve Y. Üstüner). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2016). “Yer Değişikliği Yapan Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algıları”. *Milli Eğitim Dergisi*, 45(211): 87-95.
- Gökkaya, N. (2013). “Okul Müdürlerine Uygulanan Rotasyona İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşleri”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Burdur: YÖK, Ulusal Tez Merkezi. Tez No. 330907.*
- Gül, İ. (2014). “Danıştay Kararlarında Kamu Yararı Kavramı”, *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 533-552.
- Gülşen, C. (2019). “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme (Rotasyon) Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri”. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(41): 4255-4262.
- HMB, Muhasebat Genel Müdürlüğü (2025). *Sosyal Güvenlik Kurumları Bütçe İstatistikleri*, <https://muhasebat.hmb.gov.tr/sosyal-guvenlik-kurumlari-butce-istatistikleri>, (11/08/2025).
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). “Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu”, *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*. Ankara.
- Kaya, A. ve A. Göçen. (2012). “Okul Yöneticilerinin Rotasyonu Üzerine Nitel Bir İnceleme”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 149-165.
- Kayıkçı, K., İ. Özdemir ve T. Yörük (2014). “İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen Yönetmeliğe İlişkin Görüşleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 124-149.
- Kayır, S. (2013). “Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma”. *HAYEF Journal of Education*, 10(1), 105-123.
- Kurban, S. (2016). “Tanzimat Sonrası Dönemden Günümüze Üst Düzey Yönetici Eğitimi”. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 71-81.
- Kurtulmuş, M., A. Gündaş ve T. Ardiç. (2012). “Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına (Rotasyon) İlişkin İlköğretim Yöneticilerinin Görüşleri”. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 49-57.

- Memişoğlu, S. P., M. Sipahioğlu ve M. Çelik (2013). “Lise Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 447-466.
- Mevzuat Bilgi Sistemi, <https://www.mevzuat.gov.tr/>, (03.06.2025).
- Özgür, B. (2004). “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”. *Maliye Dergisi*, 145(1), 97-149.
- RG, <https://www.resmigazete.gov.tr/>, (02.06.2025).
- Sarıkaya, B. ve O. Keleş. (2024). “Zorunlu Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin İncelenmesi”. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 106-128.
- SGK, Faaliyet Raporları (2012-2024). <https://www.sgk.gov.tr/Politikalar/Kurumsal/b55336ad-0af5-4e78-a7c5-79734c4c476f/>, (22.07.2025).
- SGK, Performans Programları (2014-2025). <https://www.sgk.gov.tr/Politikalar/Kurumsal/b55336ad-0af5-4e78-a7c5-79734c4c476f/>, (22.07.2025).
- SGK, Stratejik Planları (2010-2028). <https://www.sgk.gov.tr/Politikalar/Kurumsal/b55336ad-0af5-4e78-a7c5-79734c4c476f/>, (22.07.2025).
- SGK, Personel Daire Başkanlığı (2025). Talep Üzerine Özel Olarak Derlenmiş Veri (09.07.2025).
- SGK, Veri uygulaması (2025). <https://net.sgk.gov.tr/SgkVeriV2/>, (11/08/2025).
- Şahin, M. ve M. Üstüner. (2014). “Millî Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kararnameye İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 373-392.
- T.C. Anayasası. (1982). <https://www.mevzuat.gov.tr/>, (16.05.2025).
- TDK, Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>, (16.05.2025).
- Tonbul, Y. ve S. Sağıroğlu. (2012). “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Tortop, N., E. G. İsbir, B. Aykaç, H. Yayman ve M. A. Özer (2007). *Yönetim Bilimi*. 7. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutum, C. (1980). “Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım”, *Amme İdaresi Dergisi*, 13(3), 95-107.

- Yıldırım, A. (2023). “Türk Kamu Yönetiminde Liyakat Sistemi: Uygulama Biçimleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 31-63.
- Yılmaz, K., Y. Altinkurt, T. Karaköse ve E. Erol. (2012). “Okul Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri”. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 65-83.
- Yönetmelik. (1983). Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik. RG; 25.6.1983, 18088.
- Yönetmelik. (1993). Sosyal Sigortalar Kurumu Personelinin Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik. RG; 15.10.1993, 21729.
- Yönetmelik. (1996). T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü Personel Yönetmeliği. RG; 15.04.1996, 22612.
- Yönetmelik. (2006). Birinci Sınıf Mülki İdare Amirliğine Yükseltme Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik. RG; 28.10.2006, 26330.
- Yönetmelik. (2009). Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. RG; 22.02.2009, 27149.
- Yönetmelik. (2012). Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. RG; 27.6.2012, 28336.
- 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu”. RG, 23 Temmuz 1967; 12056.

Antikiteden Moderniteye Nietzsche’de Devletin Ahlaki-Politik Ontolojisi

Cihan PALANCI*

Öz: Nietzsche’nin bir siyaset filozofu olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği ve buna bağlı olarak sistematik bir devlet kuramına sahip olup olmadığı sorunsalı, uluslararası literatürde yoğun tartışmalara konu olmaktadır. Ne var ki Türkçe literatürde bu tartışma görece ihmal edilmiş; filozofun siyaset felsefesine dair sunduğu perspektifler yeterince irdelenmemiştir. Oysa Nietzsche’nin külliyatı incelendiğinde, çok katmanlı ve derinlikli bir siyaset ve devlet tasavvurunun mevcudiyeti açıkça görülmektedir. Nietzsche’nin devletin ontolojisine dair öne sürdüğü argümanlar, onu sözleşmecî gelenekten ayırır. Zira Nietzsche nezdinde devlet, öncelikle uzlaşıya dayalı bir dinamikle değil, çatışma, tahakküm ve itaat dinamikleri üzerinden tezahür eder. Devlet, kurumsallaşma sürecini de; şiddet ve rıza aygıtları dolayısıyla, aklın ve ahlakın ehlileştirilmesi suretiyle gerçekleştirir. Ona göre insan, ontolojik önceliği itibarıyla ‘politik bir hayvan’ (zoon politikon) değil, ‘ahlaki bir hayvan’dır (zoon ethikon). Binyıllara yayılan eğitim süreçleri, teolojik öğretiler, geleneksel kurumsal ilişkiler ve disiplinci şiddet pratikleri ile belirli bir kültür ve fail tipolojisi inşa edilmiştir. Toplumsalın politik düzlemi de bu tarihsel sürecin süzgecinden geçerek şekillenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Nietzsche, devlet, siyaset, ahlakın politikleştirilmesi

The Moral-Political Ontology of the State in Nietzsche: From Antiquity to Modernity

Abstract: The question of whether Nietzsche can be classified as a political philosopher and whether he possesses a systematic theory of the state is a subject of intense debate in the international literature. However, this debate has been relatively neglected in the

* Dr. Öğr. Üyesi. Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, cihanpalanci@munzur.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-6766-3691

Makale Geliş Tarihi: 08.12.2025

Makale Kabul Tarihi: 21.08.2026

Turkish literature; the perspectives the philosopher offers on political philosophy have not been sufficiently examined. Yet, upon examining Nietzsche's body of work, the existence of a multilayered and profound conception of politics and the state becomes clearly evident. Nietzsche's arguments regarding the ontology of the state set him apart from the contractualist tradition. For Nietzsche, the state manifests itself not primarily through a dynamic based on consensus, but rather through the dynamics of conflict, domination, and obedience. The state also carries out its process of institutionalization through the mediation of apparatuses of violence and consent, by domesticating reason and morality. According to him, human beings, by virtue of their ontological priority, are not 'political animals' (zoon politikon) but 'moral animals' (zoon ethikon). Educational processes spanning millennia, theological teachings, traditional institutional relationships, and disciplinary practices of violence have constructed a specific culture and typology of agents. The political dimension of the social has also been shaped through the filter of this historical process.

Keywords: Nietzsche, state, politics, politicization of morality.

Giriş

Nietzsche felsefesinden bütünlüklü bir devlet teorisinin çıkıp çıkmayacağı meselesi oldukça tartışmalıdır. Dahası Nietzsche'nin bir politika filozofu olup olmadığı sorusuyla bağlantılı olarak onun devlet teorisi mefhumu daha da karmaşık bir hale gelir. Buradaki asıl mesele bizim politikadan ne anladığımızdır. Eğer politikayı kurumlar, bu kurumların işleyişi ya da hukuk, adalet vs. gibi somut tartışmalar üzerinden düşüneceksek bu soruya vereceğimiz yanıt kuşkusuz hayır olacaktır. Nietzsche'nin ilgilendiği asıl şey yukarıda sayılan kavramların ortaya çıktığı topografyadır. Bundan ötürü biz Nietzsche'de hiçbir zaman çok ayrıntılı-sistematik ve eleştirdiği siyaset filozoflarına benzer 'kanonik' politik eserler görmeyiz. Bununla birlikte parça parça da olsa Nietzsche, siyaset felsefesindeki pıhtılaşmış tartışmaların önemli bir kısmına değinir. Onun yaptığı şey örneğin, öncelikli olarak Aydınlanma-modernite eleştirisidir, sonrasında modern devlete de bir parantez açar ya da önce Hristiyan ahlakını yerer sonrasında bu ahlakın önce modern kültüre sonra modern siyasete temerküzüne değinir. Dolayısıyla Nietzsche çoğu düşünürün kabul ettiği gibi bir kültür eleştirmenidir. Onun eleştirdiği devlet ise bu anlamıyla kültürün hem karmaşık bir yansıması hem de 'olmaması gereken' bir güç yoğunlaşması olarak kültürün düşmanıdır.

Makalede öncelikle amaçlanan şey, Nietzsche'nin tutarlı bir devlet teorisinin olduğunu göstermektir. Onun gençlik döneminden başlayarak yaptığı devlet eleştirisi, son dönemlerine kadar belirli bir izlekte kendisini göstermiştir. Bu anlamda onun eserlerinde parça parça değindiği, var olan ile olması gereken devlet ideali tartışması belki de Nietzsche'nin en tutarlı tartışma başlığıdır. Bu minvalde Nietzsche'yi asıl önemli kılan şey devletin ontolojisi ile ilgili söyledikleridir. Nietzsche devleti, dönemine öncülük eden filozofların

düşündüğü gibi düşünmez. O, ne Hobbes ve diğer sözleşmeciler gibi devletin oluşumunu bir tür konsensüse bağlar ne de devletin meşruiyetini ‘ayak takımının’ devriminde arar. Nietzsche’ye göre devlet ne Hegel’in idealize ettiği biçimiyle Tanrısal iradenin yeryüzündeki suretidir ne de Spinoza’daki gibi insanın kendisini dizginleme amacıyla icat ettiği bir araçtır. Nietzsche’de devlet öncelikle belirli güç ilişkileriyle, çatışmayla, boyun eğdirmeyeyle ortaya çıkmış bir aygıttır. Nietzsche çatışma ve güç eksenli kuramını ve iddiasını sadece devletin ortaya çıkışıyla sonlandırmamış modern devletin kurumsallaşmasında da aksamadan devam ettirmiştir. Makalede kısaca bahsedilen bu durum serimlenecektir.

Bilindiği üzere rıza ve zor aygıtlarının devletin ontolojik bir hakikati olması bağlamı daha çok Marksist politik felsefeden doğan ve özellikle 20. yüzyıl sonrası düşünürleri etkileyen bir izlektir. Gramsci’den Althusser’e ve Foucault’ya kadar uzanan bu hat göreceğimiz gibi Nietzsche’nin devlet kuramının da önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla kesinlikle uzlaşamaz olarak nitelendirilen Marx ve Nietzsche düşüncesi hem devletin ortaya çıkışıyla ilgili hem de belirli aygıtları araçsallaştırabilmesiyle ilgili olarak önemli rabitalara sahiptirler. Nietzsche’nin devleti her şeyin ötesinde bahsedilen aygıtlara malik olarak görmesi önemlidir. Ona göre devlet, toplumun ahlaki normlara göre inşa edilmesinde, toplumsal hafızaya nakşedilmesinde ve bu normlara uygun öznellikler yaratılmasında en kritik noktada yer alır. Lakin Nietzsche bir kültür filozofudur ve kavramlarını buradan türetir. O, Antik-Yunan’dan Roma’ya, Roma’dan Hristiyanlığa ve modern devlete kadar tüm toplumsal dönüşümleri antropolojik ve kültüralist bir çerçeveden ele almıştır. Bu bağlamda ilk eserlerinden son yapıtlarına kadar Nietzsche’de değişmeyen yegâne tema hiyerarşi ve itaattir. Onun tahayyül ettiği toplumsal-kültürel yapı ve bu yapıyla uyumlu olan devletin temel göstergesi bu itaat mefhumudur. Hiyerarşi ve itaat kültürü sayesinde Nietzsche’nin tikel dehaları ortaya çıkacak ve tüm değerlerin yeniden yaratılacağı yeni bir kültürel havza oluşturulacaktır. O, en çok herkesi aynılaştıran ve bir vasatta birleştiren sivil-liberal kurumları içeren demokrasiye ve ‘ayak takımı’nın değerlerini allayıp pullayarak dehalanın ‘Dionysosçu raksını’ engelleyen sosyalizme saldırır. Nietzsche bu anlamda ilkinin yararcılığı, korkaklığı, konformizmi vazetmesine karşı çıkarken, ikincisinin sürü insanının normlarının baş tacı etmesini ve devletin bir töz gibi her şeyi içermesini ve yutmasını eleştirir. Makalede, Nietzsche’nin tüm bu modern devlet eleştirileri ayrıntılandırılacak ve öncelikle onun ilk yapıtlarından itibaren tutarlı bir şekilde işlediği devlet nosyonunun nirengi noktalarına değinilecektir.

Ahlakın eleştirisi Nietzsche için bir tür ideoloji eleştirisidir. Bu bağlamda makale, hem ahlaki normların ortaya çıkışını hem de devletin bu normları belirli bir iktidar ekonomisi içerisinde nasıl ideolojikleştirdiğini açıklayacaktır. Devlet ahlaki normları toplumu ehlileştirmede bir araç olarak kullanır ve koşulsuz-sartsız, sorgulanamaz bir zırhla kuşanmasını sağlar. O bunu, hem çıplak şiddet ile hem de rıza aygıtlarını kullanarak gerçekleştirir. Dolayısıyla tarihsel olarak bilgi

nesnelerinin ve konumuz bağlamındaki ahlaki normların oluşumunda güç matrisinin etkisi net bir biçimde karşımızda durur. Nietzsche tüm bu süreci soykütük yöntemiyle deşifre eder. Soykütük tözsel ve evrenselmiş gibi duyumsanan kategorik buyrukların ve bilgi nesnelerinin yerine tarihsel a priorileri koyar. Bu a prioriler belirli bir tarihsellik parantezinde ve yine belirli güç ilişkilerinin ve stratejilerinin konfigürasyonu ile kurulur ya da meşrulaştırılır. Bu bağlamda yine politik teoride neredeyse bir a priori haline gelen liberal-sözleşmecilik soykütükle yerinden edilir. Devlet belirsiz bir tarihte, rasyonel bireylerin rasyonel tercihleriyle oluşan mitik bir kurum değildir. Devlet de güç ilişkileri, tahakküm ve zorunlu rıza göstermeyle inşa edilir. Bu açıklamalar ışığında kanımızca soykütük yöntemi ile gerçekleştirilen kavramsal analiz, hakikat gibi görünen şeylerin gerisindeki ‘hakikati’ serimleyebilme gibi bir imkânı sunar. Söz konusu yöntemi temel alma nedenimiz budur.

Açıklananlara ilaveten; makale yazım sürecinde özellikle filozofun ana metinlerinde yer alan devlet ve etik ile ilgili tartışmalara mercek tutulmuştur. Birincil ve ikincil kaynaklardan yapılan metin analizlerinin konuyla ve yöntemle doğrudan ilişkili olmasına dikkat edilerek oldukça geniş bir havza gözden geçirilmiştir. Makalenin temel iddialarından birisi de bahsedildiği gibi Marksist gelenekle olan rabitasıdır, bunun ispatı adına bu geleneğin temel metinleri de incelenerek metinler arası bir yol kat edilmeye çalışılmıştır. Devletin ontolojisindeki çatışma temelli yaklaşım ve kurumsal şiddet ve rıza aygıtlarının ortaklığı bu okumalar dâhilinde vurgulanmıştır. Sonuç olarak kullanılan bu yöntemsel araçlar eleştirel teorinin farklı veçheleridir. İkincil kaynaklar da bu minvalde seçilmiştir. Makale boyunca yerleşik bakış açılarını ters yüz edecek bu araçların konuyla olan rezonansı olabildiğince canlı tutulmuştur.

Nietzsche’de İdeal Devlet ve Devletin Ontolojisi

Nietzsche devletle ilgili görüşlerini henüz gençlik dönemindeyken neredeyse olgunlaştırmış ve kuramının belirli bir çerçevesini oluşturmuştur. Devlete yönelik düşüncelerinin ilk olgun nüveleri 1872’de yayınlanan *Tragedyanın Doğuşu*’nda yer almaktadır. Bununla birlikte Drochon, eserin bir parçası olan *Yunan Devleti* bölümünün önceleri tutkulu bir hayranlık beslediği fakat sonradan en büyük hasmı ilan ettiği Richard Wagner tarafından veto edildiğini bizlere aktarır. Wagner’in bu tavrı muhtemeldir ki Nietzsche’de önemli bir kırılma yaratmıştır, buna rağmen Nietzsche eseri Wagner’e ithaf etmekten geri kalmamıştır. Drochon devamında, Nietzsche ile Wagner’in politik olarak ilk anlaşmazlığının Fransa ile Prusya arasındaki savaş esnasında yaşandığını Wagner’in eşi Cosima’nın günlüklerine dayanarak ifade eder. Yazara göre Nietzsche, savaş sürecinde ve sonrasında daha da güçlü hale gelecek olan Prusya devletinin, kültür için bir tehdit olacağı ve kültürel yaşamı boğacağından endişelidir. Wagner ise daha milliyetçi bir kutupta yer alarak Prusya’nın zaferi ve Almanya’nın birleşmesi adına devletin her türlü önlemi alabileceğini ifade eder. Wagner, polis, sansür, parlamentonun ikinci plana atılması gibi baskıcı önlemleri de bu anlamda

sakıncalı bulmaz. Bununla birlikte Prusya meselesindeki anlaşmazlığın yanı sıra ikilinin politik olarak kutuplaşmasının bir başka veçhesi Yunan kültüründeki kölelik kurumu üzerinedir. Drochon, Wagner'in sansürüne sebep olacak olan bu anlaşmazlığın 1869 yılına dayandığını belirtir. Wagner'in *Geleceğin Sanat Eseri* adlı denemesini Nietzsche'ye okuması için verdiğini ve bu anlaşmazlığın ilk kıvılcımının böyle parladığını ifade eder. Orada Wagner, Yunan medeniyetinin kölelik ile çıktığını ve yüksek sanatın yaratılabilmesinin koşulunun modern ücretli köleliğin ortadan kaldırılmasına bağlı olduğunu söyler. Nietzsche ise, bunun tam tersini savunarak tıpkı *Yunan Devleti* metninde ifade ettiği gibi, köleliğin olmadığı koşullarda yüksek sanatın yaratılamayacağını ve bu kurumun kültürün olmazsa olmazı olduğunu iddia eder (Drochon, 2017: 327).

Bu bağlamda Nietzsche'nin devlet kuramı için iki kritik nokta mevcuttur. İlki Nietzsche'nin daha sonraları da tutarlı bir biçimde sürdüreceği ve makalede de ayrıntılandırılacak olan devlet-kültür ikiliğidir. Wagner örneğin, her şeye rağmen güçlü devleti kutsarken, Nietzsche için devlet, yüksek kültürü yok edebilecek en önemli aygıttır. Buradaki önemli nokta onun savunduğu şeyin bir tür devletsizlik hali olması değil devletin kültür için olmasıdır. Devlet, ideal olan kültürü yaratmadaki dolayımıdır. Bundan ötürü filozofun aklındaki devlet Bismarck'ın devleti değil, kültür de dönemin Alman kültürü değildir. Kuşkusuz ki hayatı boyunca savaş verdiği bu iki unsur onun devlet teorisi kadar tutarlı ve nettir. Devlet kuramı açısından ikinci kritik nokta giriş kısmında bahsettiğimiz ve her döneminde oldukça açık ve tutarlı bir şekilde ifade ettiği hiyerarşi ve itaat mefhumlarıdır. Wagner'in nispi olarak demokratik sayılabilecek olan kölelikle ilgili görüşleri bile Nietzsche için anlamsızdır. O, *Yunan Devleti* metninde geçmişe projeksiyon tutarak ifade ettiği, itaat ve hiyerarşinin yüksek kültürü yaratma adına en önemli unsur olması fikrini sonraki dönemlerinde de savunacaktır. Bu kültür bünyesinde yeni dehaların ortaya çıkabilmesinin koşulu toplumda köle sınıfının varlığı ve itaatidir.

Nietzsche *Yunan Devleti* metninde 'insan haysiyeti' ya da 'emeğin haysiyeti' gibi kavramların modern dünyaya ait olduğunu hâlbuki Yunanlıların bu halüsinasyonlara hiç paye vermediklerini söyler. Onlar için bu kavramlar düpedüz utançtır. Nietzsche'ye göre modern zamanlarda kavramları belirleyenler, yüksek sanata ihtiyaç duyanlar değil doğası gereği hayatta kalmak dışında bir amaçları olmayan kölelerdir. Köleler hayatta kalma güdülerinden dolayı hemen her şeyi aldatıcı bir haleye büründürürler (Nietzsche, 1911: 4). Nietzsche için Yunanlıların emek ve kölelikle ilgili bu fikirleri kültüre içkindir ve soyluların, dehaların ya da yüksek sanat yapanların 'kaba' emeği hor görmeleri kültürün bir yansımasıdır. Bununla birlikte Nietzsche'de her şeyi önceleyen kültür mefhumu sadece çalışma hayatıyla ilgili değildir. Sıradan işlerle uğraşıp tüm enerjisini buraya aktaran deha, aynı zamanda devlet işlerinin sıradanlığı içerisinde de kaybolmamalıdır. Nietzsche, kültürün sanat yapmak için en önemli ihtiyaç olduğunu, sanatsal üretimin gerçekleşmesinin koşulunun, derin ve verimli

bir havza olarak kültürün gelişmesine bağlı olduğunu belirtir. Bunun için de büyük çoğunluk kaderine boyun eğerek küçük bir azınlık için çalışmalıdır. Ona göre kölelik kültürün özüdür ve az sayıda Olimposlunun sanat yapabilmesi için köleler sefalet içinde yaşamaya mahkûmdurlar. Nietzsche için sosyalistler ve liberallerin anlamadığı şey budur. Onlar sanata ve antik çağa düşmandırlar ve onların yaptığı tek şey ruhsal yoksunluğu yüceltmeleridir (Nietzsche, 1911: 6-7).

Nietzsche'nin bu erken dönem metninde devletin olması gereken işlevi ve bu aygıtın ontolojisi üzerine olan ifadeleri makalenin devamında da göstereceğimiz üzere geç dönem yazdıklarıyla oldukça tutarlıdır. Ona göre devlet, bahsedilen kültürel hiyerarşik mekânın 'demirden kelepçesi'dir. Bir aygıt olarak devlet bu işleyişi garanti altına alır. Devlet doğası gereği güçlüdür onu güçlü yapan şey doğanın fısıltısıdır. Bu fısıltı gücün ilk ve en temel hak olduğuyla ilgilidir. Nietzsche eserinde durumu şöyle tarif eder; doğa topluma ulaşmak için devleti yani 'demir yumruklu fatihi' yarattı, bu fatih en acımasız ve en karşı konulmaz katılıkla izleyenleri büyüledi. Kitleler birer aracı olduklarının sezgisel bilgisiyle bu fatihlere bağlandılar ve onlardan sanki sihirli bir irade yayılırcasına beklenmedik ve büyük bir dönüşüm gösterdiler (Nietzsche, 1911: 9-10). Devamında Nietzsche, felsefe tarihi açısından önemli bir teorik çıkış yapar ve kendi kuramı ile Platon arasındaki bağlantıyı açığa vurur. Bu çıkış ilginçtir çünkü Platon, Nietzsche'nin neredeyse ontolojik ve epistemolojik bağlamdaki en büyük hasımlarındandır. O, hayatı boyunca Platon'un aşkıncılığını Batı metafiziğini çürüten bir unsur olarak görmüş ve içkinliğe-yaşamın *Dionysosçu* köklerine en büyük saldırının Platon'dan geldiğini ifade etmiştir. Hakikat uğruna yaşamı heba eden bu epistemenin faili Platon'dur. Buna rağmen mesele devlet olunca Platon'un devlet kuramını mükemmel olarak değerlendirir. *Yunan Devleti* metninin sonlarını Platon'a ayıran Nietzsche, sanatçılara yönelik düşmanca tavrına rağmen, onun devlet yozlaşsa bile içerdiği asıl çekirdeği gördüğünü ve devletin temel amacının bilgeler yetiştirmek olduğunu sezgisel olarak kavradığını anlatır: "Platon'ik devletin toplam konseptinde, devlet ve deha arasındaki bağlantıya dair derin ve sonsuza dek yorumlanacak ezoterik bir doktrinin muhteşem hiyeroglifi..." (Nietzsche, 1911: 17-18).

Nietzsche'nin devletin ontolojisiyle ilgili ifade ettiği 'demir yumruklu fatih' retoriği giriş bölümünde söylendiği gibi onu sözleşmecilerden ayırır. Bahsettiği şey, sözleşme ile yurttaşların haklarını devlete devrettikleri fikrinin bir tür illüzyon olduğudur. Buradaki ilişki rızaya, gönüllülüğe dayanmaz bilakis zora dayanır. Nietzsche devletin kökeni ve oluşumuyla ilgili bu görüşünü geç dönem eserlerinde de tutarlı bir şekilde dile getirmiştir. 1887'de kaleme aldığı *Ahlâkın Soykütüğü Üzerine* isimli eserinde devletin oluşumunu şöyle anlatır:

"En eski "devlet" böylece, insan hammaddesi ve yarı hayvanların sonunda yalnızca tümüyle yoğrulup uysallaştırılmayıp ayrıca onları biçimlendirilinceye dek işleyişini sürdürdüğü korku verici bir tiranlık, ezici, acımasız bir makina olarak ortaya çıktı. "Devlet" sözcüğünü

kullanıyorum: Ne kastedildiği açık -bir sarışın yırtıcı hayvanlar sürüsü, fetheden, efendi bir ırk, bir örgütlenme yeteneğiyle savaş için örgütlenmiş, gözünü kırpmadan korkunç pençelerini nüfus üstüne atan, belki de sayı olarak muazzam bir üstünlüğe sahip, ama hala biçimi olmayan bir göçebe ırk evet, yeryüzünde "devlet" böyle başladı: Sanırım, şu "sözleşme"nin başladığı eski hayalcilik ortadan kaldırılmış bulunuyor. Buyurabilenin, doğuştan "efendi" olanın, davranışlarında ve işlerinde zorba olanın-sözleşmeyle ne ilgisi olabilir ki! ..." (Nietzsche, 2013: 102).

Nietzsche'de Politik Bir Müdahale Olarak Ahlakın Eleştirisi

Nietzsche'nin büyük bir coşku ve olumlamayla idealize ettiği Yunan Devleti trajik bir şekilde uzun ömürlü olamamıştır. Doğanın acımasız savaşçılara yüklediği misyonun etkisi, zamanla ve belki de devletin bağımsız bir kudrete dönüşecek kurumsallaşmayı tamamlamasıyla azalmaya başlar. Sonuçta bu devlet biçimi tarihsel olarak başarısız olmuş ve en önemli misyonu olan 'deha'ları bulup yetiştirme ereği tarihin tozlu sayfalarına karışmıştır. Dönemine gelirse, bilindiği üzere Nietzsche'nin genel olarak itaat kavramıyla ilgili sorunu yoktu. Ona göre kendi idealize ettiği yönetimin esası itaat ve hiyerarşiye dayanıyordu dolayısıyla Nietzsche'nin karşı çıktığı şey genel olarak herkesi eşitleyen ve hiyerarşiyi yok eden yönetim biçimleriydi. Onun temel kaygısı dehaların, sanatçıların kök vereceği kültürün bu yönetim biçimlerinde yok olacağıyla ilgiliydi. Böyle bir durumda Nietzsche'nin seçkin bireyleri aynılık girdabından çıkamayacak ve kendi tikel birliklerini ya da yoldaşlıklarını oluşturamayacaklardı. Ona göre milliyetçi ulus-devlet, liberal demokrasi ve sosyalizm tüm bu problemlerin suç mahalliydiler. Nietzsche'nin sorunu, insanların genelini sürüleştiren ve köle ahlakını telkin eden ideolojik-söylemsel düzeneklerdi (*dispozitif*). Bu uygulamalar genel olarak hem kültüre hem de devlete-yönetim biçimlerine içkindi. Nietzsche'ye göre Batı'da bir bütün olarak toplumsal süreçler belirli bir alegoriyle, köle ahlakının mimarisiyle ilgileniyor ve içerisinde devletin de aktör olarak bulunduğu bir öznellik oluşturuluyordu. 'İnsan' kavramının Sokrates'ten beri Batı-metafiziğindeki konumu ilginçti. Nietzsche, insanın soyut olarak kurgulandığını ve ona yüklenen gerekçesiz, bağlamsız, ilişkisiz (*causa sui*) bir ahlak ile ehlileştirildiğini açıklar. Ahlakın ve aklın ehlileştirilmesinin pratikteki görüngüsü örneğin, sağ-duyulu olmak, ötekinin yapıp ettiklerini gözlemleyip ona göre davranmak, özcesi pragmatik ve konformist olmak biçimindeydi. Dolayısıyla Nietzsche, yaşamın ahlak ve hakikatle boğulduğunu, köksüzleştirildiğini ve sürüleştirildiğini iddia eder:

"...İnsanların tüm zamanlarda 'düzeltilmeleri' istendi: Hepsinden önce bunun adına ahlak denir. Ancak bu özdeş sözcüğün altında eğilimin hep bambaşkalığı gizlidir. Vahşinin evcilleştirilmesine belirlenmiş bir insan türünün eğitilmesi bağlamında geliştirilme denilir... Bir vahşinin evcilleştirilmesi onun 'geliştirilmesi' demektir, bu bizim kulaklarımıza bir

eğlence gibi gelir... Orta çağın başında kilisenin, hepsinden önce, eylemsel olarak hayvan bakımıyla kendini görevli saydığı yerde, her yerde ‘sarışın hayvan’ (*blonden Bestie*) avının en güzel örneği verildi *söz gelişi seçkin Germanler ‘evcilleştirildi’*” (Nietzsche, 2011b: 57-58).

Kategorik buyrukların nesilden nesile aktarılmasında ve belirli bir dizgeyi ve tutarlılığı takip etmesinde topluluğun düzeninin bozulmaması kaygısı belirleyicidir. Sokrates’ten Hristiyanlığa ve nihayet moderniteye uzanan bu ahlaksal izlek Nietzsche’ye göre tikeli bastıran ve tümeli inşaaya dayanan pratiğin sebebidir. Suçluluk, vicdan, feda, komşuyu sevmek, diğerkâmlık gibi kategoriler sanki hep varmışçasına *apriori* kabul edilip iyi-kötü arasındaki farklar bu kategorilerle belirlenir. Hâlbuki Nietzsche, bu buyrukların da belirli bir tarihi olduğunu söyler. Bu tarih makalenin devamında da görüleceği üzere nesilden nesile devletin zor ve rıza aygıtıyla unutturulup her biri sanki nedensiz ve hep varmış gibi aktarılacak ve hafızalaştırılacaktır.

Nietzsche’nin, ahlakın soykütüğü ile ilgili söyledikleri politik alanın yeniden tanımlanması için oldukça ilginç bir kapı aralamıştır. Pearson’a göre, sözleşmecî gelenekteki politik egemenliği meşrulaştıran doğal hukuk kavramı Nietzsche’nin soykütüğü ile rafa kaldırılmıştır. Nietzsche’ye göre insan her şeyden önce ahlaki bir varlıktır ve bu varlık tarihsel olarak inşa edilmiştir. İnsanın ahlaki evrimi yüzyıllar süren eğitim ve belirli toplumsal gelişim aşamalarıyla gerçekleşmiş ve politik hayvandan önce ahlaki hayvan oluşmuştur. Sürecin sonunda söz verebilen, taahhütte bulunan özerk bireyler ortaya çıkmış ve bu formla toplum sözleşmesinin egemen bireyleri yetiştirilmiştir. Mevcut durumda ödev, suç, adalet, yasa gibi hukuki kavramlar, Hristiyanlığın da etkisiyle artık ahlakidir ve karşılığı günahıdır (Pearson, 1998: 156-157). Bahsedildiği üzere, antik dönemden Hristiyanlığa oradan Aydınlanma’ya ahlaki buyrukların bir dönemden diğerine değişmeden sızabilmesinin en önemli sebebi topluluğun bütünlüğünü koruma arzusudur:

“Ahlaklı, törel, etik olmak demek çok eski bir yasaya ya da geleneğe itaat etmek demektir. Bu itaatin zorla mı yoksa istekle mi gerçekleştiğinin hiçbir önemi yoktur, yeter ki gerçekleşsin. Duruma göre törel olan neyse, onu adeta doğuştan gibi, uzun bir kalıttan sonra, yani kolaylıkla ve seve seve yapana (örneğin intikam almak, eski Yunanlılardaki gibi iyi töreye giriyorsa, intikam alana) "iyi" denir. Ona iyi denir, çünkü kendisi "bir amaç için" iyidir; ama iyi niyet, acıma ve benzeri şeyler, töreler değiştiği halde hep "bir amaç için iyi", yani yararlı olarak duyumsandıktan sonra, şimdi özellikle iyi niyetlilere, yardımsevere "iyi" denmektedir. Kötü demek "törel olmayan" (töredışı) olmak, töreye aykırı davranmak, ne denli akla uygun ya da aptalca olursa olsun, geleneğe karşı çıkmak demektir; ama komşusuna zarar vermek değişik zamanların törellik yasalarında özellikle zararlı olarak görülmüştür, bu yüzden şimdi özellikle "kötü" sözcüğünden komşusuna bilerek ve isteyerek zarar vereni anlıyoruz... Geleneğin nasıl doğduğunun bu açıdan hiçbir önemi yoktur, her halükârda iyi ya da kötü ya da herhangi bir içkin kategorik buyruk dikkate alınmadan, her şeyden önce

bir cemaatin, bir halkın korunması amacıyla doğmuştur; yanlış yorumlanmış bir rastlantı temelinde doğmuş bulunan batıl inanca dayalı her görenek, ona uyulmasının törellik olduğu bir geleneği dayatır; bu gelenekten kopmak tehlikelidir, cemaat için, birey için olduğundan daha zararlıdır” (Nietzsche, 2015: 66-67).

Emden'e göre, alıntıda bahsedilen törelliğin Avrupa modernitesi içerisindeki tüm teknik ve bilimsel gelişmelere rağmen mevcut olması büyük bir sorundur. Mitik düşüncenin bu kalıntıları, uzun bir tarihsel süreçten geçmiş ve modern siyasi-ahlaki topluluklara musallat olmuştur. Sonuçta kökeni unutulmuş bu adetler modern topluluklarda da iyi-kötü gibi sabit ayrımların evrensel belirleyicisi olabilmektedir. Politik toplulukların bütünlüğünü korumadaki bahsedilen işlevsellik Nietzsche için oldukça kışkırtıcıdır. Dolayısıyla bu mesele tarihsel olarak onun en önemli araştırma odağıdır. Bu çerçeveden bakınca da mitostan logosa doğru bir ilerleme olduğu düşüncesi Nietzsche'nin perspektifinden anlamsızdır (Emden, 2013: 200-202). Emden, filozof açısından bu anomalinin uzun Batı tarihselliği içerisindeki sürecini net bir biçimde eserinde açıklar. Hristiyanlık ve Kantçılık gibi farklı yerlerde konumlanmış öğretilerde yer alan 'iyiliğin üstünlüğü' fikri Nietzsche'ye göre sorunludur. Emden Kant'a referansla, kişilerin eylemlerinin evrensel ahlak yasalarının düsturunda gerçekleşmesi durumunda iyilik ve kötülüğün bir arada olamayacağını belirtir. Bu durumda Kantçılık, ahlak yasasının evrensel doğasının saf akılda olduğu ve kişinin başlangıçtaki eğiliminin iyilik eğilimi olduğu fikri üzerine inşa edilir. Kötülük ona göre, evrensel olanla çelişen bir şeydir. Kant'la benzer şekilde Hegel de ve hatta tüm Alman idealizminde de kötülük zorunlu olarak olmaması gereken bir mefhum olarak kavramsallaştırılır. Emden, politik düşüncenin ahlaklaştırılmasının en önemli örneklerinden birisi olduğuna inandığı bu düşünceleri, öncelikle insan eylemlerinin siyah-beyaz olmayan dünyasının yarattığı huzursuzluğun bir tür ifşası olarak değerlendirir. İkincisi ve daha önemlisi ise, bu düşüncede kötülüğün, kavranamayan, anlaşılamayan politik 'öteki'nin dışlanmasıyla gerekçesini oluşturduğu üzerinedir. Modern ahlakın otoriterliği de tam bu noktada tecessüm eder (Emden, 2013: 226-227).

Nietzsche, birçok kaynaktan beslenen hâkim ahlaki normların birbirleriyle bağlantısını gözler önüne sererken, meseleyi sadece epistemolojik bir tartışmanın kazananı olan düşüncelerin dolaşıma girmesi şeklinde düşünmez. Bu daha çok hâkim politik ideolojilerin tarihsel olarak güç devşirme adına gerçekleştirdikleri bir hamledir. Tarih politik bir olgudur dolayısıyla bahsedilen ahlaki toplumun yaratılması belirli iktidar ilişkilerinin bir sonucudur. Bütün bir Aydınlanma ve modernite süreci mutlak ilerlemeye ve Hristiyan teolojisiyle hesaplaşmaya dayanırken, o teolojinin ahlaki kodlarını aynen içermesi Nietzsche açısından saçmadır. Nietzsche, makalenin bu bağlamını neredeyse eksiksiz bir biçimde ve en sert ifadelerle *İyinin ve Kötünün Ötesinde* eserinin 202. aforizmasında özetlemiştir. O, bu görkemli metninde, artık tüm Avrupa'da sürü ahlakının hâkim olduğunu, mevcut ahlakın bunu en yüce sürü ahlakına yaltaklanan ve sürü

insanın arzularına boyun eğen bir dinin yardımıyla gerçekleştirdiğini ifade eder. Bu ahlak ona göre, politik-toplumsal tüm kurumlarda işlevsel ve meşrudur. Bu bağlamda Nietzsche, demokratik hareketin Hristiyan ahlakının mirasını devraldığını söyler. Buna karşın sosyalistlerin de demokratlarla kavga halinde olmalarına rağmen, kardeşlik ve eşitlik talepleriyle özerk ve sürüden olmayanlara karşı düşmanlık içerisinde olduklarını belirtir. Nietzsche devamındaki 203. aforizmada, modern düşüncelerin anlamsız safdilliliği ve daha da ötesi Hristiyan ahlakı yüzünden, mevcut düzende birçok sıra dışı insanın yozlaşacağını ve bunun oldukça acı verici bir durum olduğunu ifade eder. Nietzsche çok karamsardır ve Avrupa için toptan bir felaket kapıdadır. Sonuçta özgür tinli olanlar, oluşum halindeki üst mertebeden birisinin nasıl sefil şeyler yüzünden dağıldığını, çürüdüğünü iyi bilirler (Nietzsche, 2017a: 117, 119-120).

Nietzsche tüm eleştirilerine binaen, sorgulanamaz olan ve sanki hep varmış gibi edimselleştirilen ahlaki buyruklara karşı ‘oluş’ fikrini benimser. Bu buyruklar ve sabitlikler Batı metafiziğini bir hastalık gibi sarmış ve yaşamın tüm kıpırtısını derin bir sessizliğe büründürmüştür. Nietzsche’nin müdahalesi yani varlığın oluş halinde devinmesi fikri, en görkemli politik eleştiriyi yani devletlerin ve iktidarların yaratmak istediği ‘uysal failer topluluğunun’ yapı sökümlüdür. Dolayısıyla oluş fikri ahlaktan, epistemolojiye ve nihayet politikaya neredeyse her şeyin zeminini kaygan hale getirir. Tarihi bir tarafından diğerine değişmeden kateden ahlaki normların sorgulanmasına ve maskelerinin düşmesine sebep olur. Oluş halinin içkinliği, hatası ya da sevabıyla bize ait olması, yaşamla olan rezonansı ve her türlü sabitlikten ve aşkınlıktan azade olması durumunu, genç Nietzsche en net şekilde *Tragedyanın Doğuşu*’ndaki *Oedipus* anlatısıyla bize gösterir. Ona göre *Oedipus*, *Grek* sahnesinin en üzüntülü ve mutsuz kişisidir. O, tüm bilgeliğine rağmen yanılmış ve korkunç acılar içerisinde yazgısına boyun eğmiştir. Bununla birlikte kahramanın teolojik olarak suç diye tanımlanabilecek pratiği aslında suçtan öte soylu bir insanın sonsuz bir parıldamayla batışıdır. Nietzsche’ye göre *Oedipus*, tüm yasaları, doğanın düzenini ve hatta töresel olan her şeyi çökertebilir. Bu çöküşün kalıntıları üzerine yeni bir çevre inşa edilebilir. Nietzsche *Oedipus’un* babasını öldürüp annesine eş olmasını buna rağmen bir bilge olarak anlatılmasını bir tür düğüm ve yazgı eylemleri olarak tanımlar. *Oedipus*, bilge bir büyücüdür çünkü bilgiler yalnızca yasaklardan doğabilir. O, doğanın kutsal düzenlerini dağıtmaya girişmiş ve yasaklarla bezeli törel alanı örselemiştir. “Kendi bilgisiyle yokluk uçurumuna düşen kimse, kendi kendine, doğayı da eritip tüketmeyi göze almıştır, diyor "Bilgelik doruğu, bilgelere dönerek; bilgelik doğada bir kan dökmedir," diyor: Böylesi korkunç sözleri bize bildiren...” (Nietzsche, 2011a: 60-61).

Kral *Oedipus’un* serüveni ya da yazgısı tüm yaptıklarından sonra kendisini kör ederek cezalandırması ve sürgünle biter. Pearson bu serüvenin başlangıcında *Oedipus’un* neden acı çektiğini bilmeden yola çıktığını bize iletir. *Oedipus’a* göre bu onun dehşetidir ve bunun üstesinden sadece kendisi gelebilir. Pearson, antik düşüncedeki yazgı mefhumunun fail dışındaki etmenler tarafından belirlenmesi

düşüncesinin yaygın bir inanış olduğunu, buna rağmen onun her şeyi göze alarak yazgısını kucaklamasını ve sahiplenmesini önemser. Önemlidir çünkü Hristiyan ahlakında bu durum günah ve suç kavramlarıyla ilişkilendirilir. İnsan eylemleri dünyayla olan ilişkiselliğinden çıkarılıp dünyanın aşkın 'öte'sine yerleştirilir. Nietzsche için ise yaşam, soylu öznenin bir deney alanı durumundadır (Pearson, 1998: 170-171). Son söz; *Oedipus* sonuçta 'ahlaki' olarak günahkâr ama Nietzscheci anlamda en büyük acıları göze alan, kendi inisiyatifinde olmamasına rağmen kendi yazgısını kucaklayan soylu bir tindir. Nietzsche'nin eleştirdiği kamusal tin ise hem bilinç hem de ahlaken gramerini güçsüzlerin kendilerini korumak için ikiye bölünmüşlüğüyle oluşturduğu bir şeydir. Deleuze, meseleyi şöyle özetler: "Bilinç hiçbir zaman kendiliğin bilinci değildir, bir benliğin, bilinçli olmayan kendilikle olan bağlantısının bilincidir. Efendinin bilinci değil, bilinçli olmaya ihtiyacı olmayan efendiye dair kölenin bilincidir." (Deleuze, 2016: 57-58). İkiye bölünmüşlük, tek tek ahlaki normların aldatıcılığından öte bu normların sanki siyasetteki güç ilişkileri ve doğadan azadeymiş gibi aşkın bir çağrıyla vücut bulması ile şekillenir. Kantçı Aydınlanma projesi tam olarak bu çağrıyla damgalıdır. Ahlakileştirmenin güç ilişkileri ve politik olanla bağlantılandırılmasının perdelenmesi projesi, ahlakın sanki kerameti kendinden menkul bir şeymiş gibi düşünülmesi ve yaygınlaştırılması pratiği ile işler (Emden, 2014: 327).

Nietzsche'de Ahlaki-Politik Toplumun Yaratılmasında Devletin Rolü

Ahlaki olanın politikleştirilmesi süreci belirli bir örgütlülük ve kendi içinde tutarlı bir dizgeyle gerçekleşir. Üstelik bu sadece modern zamanların meselesi değildir örneğin Orta Çağ skolastiğinin de aynı dizge ve ciddiyetle bu süreci yönettiğini biliyoruz. Kullanılan yöntemler dönemden döneme farklılaşsa da ahlakın kamusallaştırılması, hafızalaştırılması (*mnemonic*) ve sorgulanamaz hale getirilmesi her zaman iktidarın önemli stratejilerinden birisi olmuştur. Gündelik yaşamın kılcallarından kurulan habitus, toplumsal akı-belleği felç eder ve nihayetinde iktidarın müesses nizamı bu şekilde inşa edilir. Bu zaviyeden bakılınca Nietzsche'nin teorik diskuru, hakikat olarak sunulan şeylerin hiçbirinin gerçekte hakikat olmadığı üzerinedir. Dolayısıyla onun soykütük ile yaptığı şey, perdelenmiş olan gerçek yaşamın izlerini yeniden açığa çıkarmaktır. Bu aynı zamanda iktidar ile hakikatin ilişkisini serimlemektir. Nietzsche şayet bize boydan boya nihilizmin tarihini anlatıyorsa ve nihilizm en kestirme haliyle insanın gerçek yaşamla ilişkisinin bir biçimiyle koparılması ise bu aynı zamanda bir ideoloji eleştirisidir. Ona göre soykütük tüm bu ideolojik perdenin kaldırılmasında ve insanın kendilik etiğini oluşturmada bir araçtır. Nietzsche'nin 'Büyük Politika'sı da aslında bundan ibarettir.

Warren, Nietzsche'nin ideoloji kavramını kullanmasa da kültürün aslında putlardan, illüzyonlar ve yalanlardan oluştuğunu belirttiğini eserinde yazar. Onun

tüm Batı kültürüne yönelttiği eleştiriler, yaşamın gerçeklerinin Hristiyan ve Platonik gelenekle maskelendiği üzerinedir. Bundan dolayı kültürün ve bilincin bileşenleri çoğunlukla ideolojik görüngülerdir. Warren, fikirlerin ya da inançların iktidarın iradesinin birer yorumu olduğunu belirterek, bu fikirlerin tarihsel olarak belirli gerçeklikler ve çıkarlarla yakından ilişkili olduğunu altını çizer. Bahsedilen ilişkiler ve bilinç biçimleri hem dönemin iktidarlarını deşifre eder hem de onların içsel mantığını açıklar (Warren, 1984: 543, 545). Warren ufuk açıcı metninde, Nietzsche'nin ideoloji eleştirisinin özgünlüğünü kitleleri sadece iktidar biçimlerinin sistematik ayartmalarına bağlı pasif failer olarak görmemesine ve kitlelerin de belirli stratejilerle ideolojiyi üretebileceği gözlemine dayandırır. Hatta iktidarlar tarafından ideolojik niyetlerle üretilmemiş bir bilgi ya da rasyonalite dahi, kurbanlar tarafından sahiplenilip ihtiyaçları doğrultusunda kullanılabilir (Warren, 1984: 555). Stauth ve Turner durumu Warren paralelinde şöyle özetlerler:

“Soy kütük yöntemi ahlakın işleyim ilkesinin bildik bir şekilde tabi olanın, güçsüzün ve ikiyüzlünün dışavurumu olduğunu açığa çıkartır. Bu anlamda, ideolojiler inanç yanlışlıkları ya da hataları değil, daha çok sahici duygu ve eylemin düzenli bir biçimde hatalı temsilleridir. İdeolojiler istemenin gerçek koşullarını yanlış ahlak tabakası altında maskeler” (Stauth ve Turner, 2005: 97).

Nietzsche, önce ahlaki sonra politik bir topluluk olarak değerlendirdiği ulus-devleti tartışırken devletin ulus yaratmadaki rolünü çok önemser. Ona göre devlet, değer yaratma ve bu değerleri hafızalaştırma adına önemli bir potansiyele sahiptir. Bunu yaparken ki en önemli araçlardan birisi de kuşkusuz ‘meşru şiddet kullanma tekeli’ elinde bulundurmasıdır. Emden, Nietzsche'nin soykütük projesinin politik oryantasyonunu, ahlaki mutlakların kökleşmesi pratiğinin bir strateji ve eylem alanı olması bağlamı ile açıklar. Bu mutlaklar hangi politik rejim olursa olsun farklı olanı tehdit olarak görme ve onları dışarıda bırakma saikiyle işler. Mutlaklar ahlaki-politik toplumun türdeşliğinin tutkallarıdır. Emden tüm toplulukların bu mutlaklara ihtiyacı olduğunu ifade ederken 19. yüzyılda soykütüğün merceğinin ulusa yönelmesinin çok doğal olduğunu belirtir (Emden, 2013: 216). Doğaldır çünkü modern devletin zeminleneceği normatif değerler aşınmıştır. Bunun sonucunda da bir meşruiyet krizi ortaya çıkar. Toplumun ve kurumların giderek seküler hale gelmesiyle birlikte dinsel inanın ve bağlantılı olarak mitik anlatıların sorgulandığı bu dönem, tarihsel olarak devlet için zor bir dönemeçtir. Dolayısıyla meşruiyetin yeniden üretilmesi ya yeni mutlaklarla sağlanacak ya da eski mitik mutlaklar diriltilecektir. Ahlaki toplumun yaratılması politik bir topluluk yaratmanın ön koşulu ise, devlet önce ‘aygıt’ olma halini yeniden hatırlamalı ve elindeki tüm imkânları bu yönde kullanılmalıdır. Böylece aygıt olarak devlet, sıkı bir birlik tahayyülü ile ötekini etkisizleştirecektir. Devlet, ahlaki toplumun siyasallaşmasını ve kamunun tüm bu normları içselleştirmesini öncelikle bedensel ceza ve azap ile gerçekleştirir. Bedensel cezanın bir hafızalaştırma tekniği olması, normların toplumsal kabulü açısından iktidarlar

için ilk ve en etkili yoldur. Nietzsche, *Ahlakın Soykütüğü* eserinde durumu oldukça çarpıcı bir biçimde şöyle ifade eder:

“...Geçmişin, en uzun, en derin, en zor geçmişin soluğunu duyarız üstümüzde, içimizden fışkırır gelir, ne zaman "ciddi" olsak, insan kendine bir bellek yaratma gereksinimini duyunca, kansız, işkencesiz, kurbandsız yapamaz; en korkunç kurbanlar ve rehinelere (ilk çocuklar da aittir buraya), en itici sakatlamalar (örneğin iğdiş etmeler), bütün dinsel inançların en acımasız törenleri (ve bütün dinler, en derin temellerin de, en acımasız sistemleridir) -bütün bunların kökleri, mnemonik'in en güçlü yardımcısının acı olduğunu anlamış, şu içgüdüdedir. Belli bir anlamda, tüm çilecilik buraya aittir: Birkaç düşünce, hiç ortadan kalkmaz, hep var olan, unutulmaz, "sabit" biçime sokulur; bu "sabit düşüncelerle" tüm sınır ve düşünce sistemini hipnotize etmektir amaç- çileci yol ve yasama biçimi, bu düşünceleri diğerleriyle yarışmaktan kurtarıp "unutulmaz" kılmanın aracıdır...” (Nietzsche, 2013: 77).

Nietzsche, böyle bir durumda cezalandırmanın ilk işlevinin suçluyu ıslah etmek olmadığını asıl amacın toplumsal hafızaya suçluluk ve vicdan ikiliğini kazımak olduğunu belirtir. Foucault'ya göre azap çektirmenin inceliği ve tekniği, belirli bir sanatsallıkla biçimlenmesinin sebebi toplumsal hafızada şiddetin imlediği mutlakların yaşayanlara nakşedilmesi arzusudur. Ceza belirli bir yasallıkla suçun cinsine, suçlunun kişiliğine ya da kurbanların kimlikleriyle bağlantılı olarak hesaplanır. ‘Yasa haline getirilmiş Dante şiiri’ gibi teknikleştirilmiş bu cezalar aynı zamanda bir ayin törenselliğinde gerçekleşir. Mahkûmun bedenindeki yaralar sadece tikelin bedeninde değil aynı zamanda izleyicilerin belleğinde de anısını koruyacaktı (Foucault, 1992: 41-42).

Fiziksel şiddetin ahlaki-politik toplumun oluşturulmasındaki etkisi sadece kaba kuvvet ve işkenceyle gerçekleşmez. Beden üzerindeki tüm iktidar *dispozitiflerinin* temel amacı, belirli bir yasallık çerçevesinde ama öncelikle ahlaki bir kod ile toplumsal ilişkileri damgalamaktır. Şiddet, baskı ve zor sayesinde bu ahlaki mutlaklar toplumsal hafızaya kazınır ve kuşaktan kuşağa aktarılır. Dinsel ve mitik olanın devletin en modern hali olan ulus-devletteki tecessümünün anlaşılır bir tarafı vardır. Modern dönemde ortaya çıkan ulus kavramı tarihsel olarak politik toplulukların en kırılganıdır. Bunun sebebi ise toplulukları pre-modern dönemde bir arada tutan dinsel değerlerin aşınmasıdır. Dolayısıyla modern siyasal ideolojilerin hangisinden bahsederseniz bahsedelim istisnasız hepsi, bu ahlaki normları modern cemaatin bekası adına devşirmelidir: Ulusa bağlılık, ulus için bireyin feda edilebilmesi, diğerkâmlık, daha iyi bir gelecek için mevcut kuşakların zayıfatının normal kabul edilmesi gibi. Emenden ister fiziksel işkence ister belirli disiplin *dispozitifleri* olsun, cezaya sebep olan suçun aslında ahlaki olarak kötülüğe denk düştüğünü belirtir. En özünde bu kötülük de kültürün ve topluluğun simgesel düzenini tehdit edici şeyleri içerir. Bundan dolayı siyasi birliğin oluşumunda kötülüğün tanımı ve varlığı elzemdir. Kötülüğün pıhtılaşması ile siyasi egemen toplumsal denetimi sağlar. Bu

kavramsal açıklık siyasi düzenin dışında kalanı belirler ve onu yaftalar. Kötülük, kabul görmüş standartların hududunu aşmak, sembolik düzeni tehdit etmek anlamıyla etik değil politik bir kategoridir. Politik bir kategori olarak kötülüğün tanımlanmasına koşulsuz olarak korku eklenir. Dolayısıyla örneğin bencil olmamak, merhamet, eşitlik, hoşgörü gibi ‘iyilikler’ birer ahlak kategorisi olmanın dışına taşarak edimselleştirilmediği durumlarda korkunun sebebi olacaktır (Emden, 2013: 228-229).

Nietzsche’nin tespit ettiği şey aslında belirli benlik teknolojilerinin erken dönem inşa ediliş süreçleridir. Dolayısıyla o, bu anlamda Foucault’yu önceler. Bununla birlikte bahsedilen özellikler oluşturulurken devletin zor kullanma ve rıza üretme tekniklerini Nietzsche oldukça açık bir şekilde önümüze koymuştur. Vaatte bulunan, söz veren, suçluluk hisseden ve bunun cezasını çekmeye hazır olan bu özne aslında politik toplumun en tikel taşıyıcısıdır. Bu taşıyıcı kâh milliyetçi bir ulus-devlet adına kendisini feda eder kâh liberal bir toplulukta sürüye uyarak yararcılık-faydacılık ekseninde tüm insani erdemlere sırtını döner. Piyasa, devlet, eğitim kurumları ve organik entelektüeller bir ağ gibi faili sararak ideolojik taarruzlarını gerçekleştirirler. Nietzsche yaşamı boyunca mahşerin bu dört atlısıyla savaşmış ve büyük politikasını anlatmaya çalışmıştır. Onun için en önemli şey kültür ve eğitimin bireyi özgürleştirici bir formda olması ve devletin bu alanlardan olabildiğince çekilmesidir. Lemm, Nietzsche’nin dehaların ortaya çıkması için bir özgürlük ideali talep ettiğini belirtir. Bu özgürlük ideali tikelin içerisindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya yöneliktir ve insanlığın gelişimi ve yükselmesi de bu dolayım ile gerçekleşecektir. Ona göre kurtuluş yaşama bir biçim dayatmayla gerçekleşmez. Tam aksine bireyi sınırlayan ve sürüleştiren tüm kısıtlamalar ortadan kaldırılmalıdır. Din, ahlak, kamuoyu ya da ulus devlet gibi kurumlar bireyin eşsiz tekilliğini baltalar ve içindeki dehayı öldürür. Deha, dar görüşlü vatanseverlik, ekmek parası kazanma, devletle organik bağ kurma ya da formel akademik eğitim gibi unsurlardan yalıtılmalıdır (Lemm, 2013: 186).

Nietzsche, politik tespitlerini yaparken odağı ne direk liberalizm ne de milliyetçilik ya da sosyalizmdir. Onun siyasal ideolojilerle ilişkisi arka fonda cereyan eden nihilizm tartışmasının sadece görüngüsüdür. Nietzsche’nin bir politika filozofu olarak tanımlanmaması yanlışlığının sebeplerinden birisi belki de bu durumdur. O, tüm bu tartışmaları birer politik-özne perspektifinden ve aslında bu perspektiflerin eleştirisi üzerinden yaparken, Hristiyan ahlakı ve kültürünün çöküşü ile birlikte var olan boşluğun yanlış kurumlar ve değerlerle doldurulmasından yakındır. Hem liberalizm hem de Bismarck’ın inşa etmeye uğraş verdiği kültür-devleti onun için korkutucudur. Devletin kültüre müdahalesi ve kültürü biçimlendirme çabası Nietzsche için kabul edilmez. Devlet hem eğitim yoluyla hem de organik entelektüelleriyle bu alanı manipüle eder ve rıza aygıtını devreye sokar. Devlet içerisinde eriyen öznelere onun zerk ettiği kültür ve ahlak ile aynı suretteki yığınlara dönüşürler. Ahlak, şiddet ve zorun iş birliğiyle sürünün ahlakı haline gelir. Nietzsche, *Böyle Söyledi Zerdüşt*’teki *Yeni Put Üzerine* adlı metninde devleti şöyle açıklar:

“Devlet tüm soğuk canavarların en soğğudur. Soğğuktur söylediğı yalanlar da; ve řu yalan dökölür dudaklarından: "Ben, devlet, halkın ta kendisiyim." Yalandır bu! ...Nerede hala halk varsa, orada anlaşılmağ devlet ve uğursuzluk gözölle bakılır ona, törelere ve yasalara yönelik bir günah olarak nefret edilir ondan... Baksanıza, nasıl da çekiyor kendine onları, çok-fazlaları! Nasıl da çığneyip yutuyor onları ve geviş getiriyor sonra da... Ah, büyük ruhlar, sizlere de fısıldıyor tüyler ürpertici yalanlarını. Ah, bulur o kendilerini tüketmekten hoşlanan zengin yürekleri...” (Nietzsche, 2016: 43).

Nietzsche, Hristiyan kültürünün çöküşü ile birlikte oluşan pasif-edilgen nihilizm döneminin insan figürünü ‘son insan’ olarak adlandırır. Son insan kavramı Warren’a göre, modern döneme içkindir ve yaşanan kültürel krizin ve dışsal rehberliğın olmadığı bir durumda ortaya çıkar. Son insan bu haliyle Tanrı’nın boşluğunu, yeni birtakım dinlerle, uyuşturuğuyla, kültürel ve ulusal kahramanlarla ve devletle özdeşleşerek doldurur. Son insanın varlığı özellikle devletin bu alana-benliğe saldırması için zemin yaratır. Öyle ki; Nietzsche, kültürel çöküşün yarattığı atmosferde yükselen Alman milliyetçiliğı ve anti-semitizme bizzat şahit olmuştur (Warren, 1988: 220-221). Bunun dışında Nietzsche, sadece bireyin bir tür fedası olarak milliyetçilik ve ulus-devlete saldırmaz, o ayrıca pasif nihilizmin öteki yüzü olan liberal yararcılığı da yadsımıştır. Bu tarz bir yararcılığın insanı özel alana hapsedeceğı kaygısı onun için oldukça belirleyicidir. Liberal rekabet, para istenci, hedonizm ve konformizm, Nietzsche’ye göre son insanın bir başka yansımasıdır. Üstelik Warren’ın işaret ettiğı gibi liberalizmin özel alanı kutsaması ve dokunulmazlığını ilan etmesinin reel olarak hiçbir karşılığı yoktur. Bu tarz kültürel yıkımların sonrasında birey, aile, kilise ve iş yeri tarafından desteklenen özel alan ortadan kalkar ve yıkımın nesnesi haline gelir. Nietzsche’ye göre teorik düzeyde liberalizmin tüm iyi niyeti örneğın Almanya özelinde boşa düşmüştür. Bismarck ideolojik taarruzunu hem kiliseye karşı başlatmış hem de toplumsal düzeyde totaliter dönüşüme kapı aralamıştır. Bismarck bu taarruzla toplumun tüm yorumlama süreçlerini devletin sahasına çekmeye çalışmıştır. Ona göre, kültürel kimlikler seküler devlet kurumları etrafında şekillendirilmeli ve birey sürüleştirilmelidir (Warren, 1988: 220-222):

“Enine boyuna düşünölüğünde sadece Alman kültürünün çökmekte olduğı ortada olmakla kalmaz, bunun için yeterli neden de ortadadır. Çok emek tüketen de olmadı bu yüzden- bireyler için de halklar için de önemlidir bu konu. İnsan kendi etkinliğı için, büyük politika için, ekonomi için, uluslararası ilişkiler için, toplumsal yönetim için, ordu sorunları için çaba gösterir -insan anlayış erki, ağırbaşlılık, istenç, tutkularını bastırma gücü gösterir, bu yanda yiten, öte yanda eksilir. Kültür ve devlet bu konuda insan yanılmaz- birer çelişkidir “Kültür-devlet”i apaçık çağdaş bir idedir. Biri yaşama gücünü ötekiden alır, biri ötekinin sırtından geçinir. Bütün büyük kültür çağları politika yönünden çöküş dönemleridir: Kültür anlamında büyük olan politikanın dışındadır, politika karşıtıdır...”

(Nietzsche, 2011b: 67-68).

Nietzsche, Bismarck'ın kültüre yönelik kolonizasyon politikalarını tümünden reddederken aynı zamanda onun bu amaca yönelik mıntika temizliği olarak adlandırılabilcek sosyal politikalarını da eleştirmiştir. Bismarck reformları Almanya'da sosyalist hareketin işçiler ile olan bağlantılarını kesmesi adına yapılandırılmış ve sosyalistlerin politik faaliyetlerini de sınırlayan bir noktaya gelmiştir. Nietzsche prensipte bu kısıtlamalardan hiç şikâyetçi değildir, başından beri zaten sol hareketlere mesafelidir. Fakat devletin refah uygulamaları onun için kabul edilemez bir praksistir. Süreç Bismarck'ın 1878'de toplumsal muhalefetin yükselmesine karşı Paris Komünü benzeri bir ayaklanmadan korkarak sosyalizm karşıtı yasayı kabul etmesiyle başlar. Nietzsche bunu memnuniyetle karşılar. Bu ara dönemde Nietzsche aynı zamanda devrim ve kargaşa korkusundan dolayı demokrasinin geliştirilmesi gerektiğini ve şiddet hareketlerinin mevcut tek panzehrinin bu olduğunu belirtir. Fakat sonraki yıllarda bu yasaklar bir işe yaramaz ve devrimci hareketler kitleselleşir. Bismarck da mecburen sosyalistlerle masaya oturur ve refah devleti uygulamalarını devreye sokar (Cristi, 2010: 9). Görüldüğü gibi Nietzsche, döneminin politik gelişmelerine oldukça duyarlıdır. Arka fonda yaptığı nihilizm tartışmaları da bu duyarlılığın payesinde gelişir. Dolayısıyla onu sadece ahlak filozofu olarak tanımlamak ve o alan içerisine hapsedmek hatadır. Nietzsche son insan kavramsallaştırmasıyla, dönemin Almanya'sındaki kültür-devleti yaratma adına gerçekleştirilen tüm sosyal devlet uygulamalarını ve eğitim ile ilgili reformları eleştirmiştir. Ona göre devletin temel amacı sadık bir kitle ahlakı yaratmaktır. Devlet hem eğitim hem de refah devleti pratiklerini kullanarak uysal, konformist, risk almayan, güvenlik kaygısı güden bir toplum inşa etmek ister. Birey, Nietzscheci anlamda sürüye dâhil olmuş ve pasif nihilizmin son halkasını oluşturmuştur. O artık sorgulamayan, acıdan dolayısıyla gelişmekten kaçınan, kendi değerlerini yaratmaktan aciz birisidir.

Bir Rıza Aygıtı Olarak Eğitimin Kültür ve Son İnsanın İnşasındaki Rolü

Devletin şiddet ve zor aygıtını kullanarak ahlaki toplum inşası dışında kullandığı rıza yöntemleri, yukarıda bahsedildiği gibi kültürü bir şekilde kolonize etmek ve arzu ettiği birey-kitle ahlakını oluşturmak amaçlıdır. Şiddet ile birlikte eğitim kurumları devletin merkezinde yer aldığı bir toplumsal eko-sistem oluşturur. Devlete bağlılık sorgulanamayan bir kült durumundadır ve toplumsal ahlak bu kültü tapınma ekseninde işler. Nietzsche modern devlet ile olan çatışmasını kültür dolayımıyla gerçekleştirir. Ona göre tarihte devlet-kültür ikiliği çoğunlukla devletlerin kültürü sömürgeleştirdiği şiddetli bir istila ile sonuçlanmıştır. Modern devletteki, demokrasi, parlamentarizm, milliyetçilik gibi kavramların hepsi kültürü budayan, onu çölleştiren ve dehaların kök salmasını önleyen ideolojilerdir. Eşitlik, adalet, insan hakları, özgürlük sloganları ise sürünün kendi güçsüzlüğünü perdeler ve gücü isteyen ruhlarda sinsice acıma duygusunu ortaya çıkarır. Liberal demokrasi ya da aynı ırktan olmanın yarattığı eşitlik

Nietzsche'nin idealize ettiği kültürün tam karşıtı bir diskurdur. Onun ideal olarak tasarladığı şey ilk yapıtlarından itibaren hep hiyerarşiler üzerine kurulu ve itaati ön koşul yapan bir düzlemde konumlanır. Nietzsche kültür-devlet ikiliğini tefekkür ederken devleti ancak ve ancak bu ideal kültürün yaşatılması adına bir araç, bir dolayım olarak değerlendirir. Bu anlamda Cristi, Nietzsche için en bereketli kültür Atina ve çevresinde gelişmiştir der. Sebebi ise Atinalıların kültür ve devleti bir karışıklık içerisinde algılamamalarıdır. Hatta onlar için devlet, kültür için var olmalıdır. Klasik devlet modern devletin aksine aristokratlar tarafından aristokratlar için yönetilir. Onlar için amaç, devletin gelişmesi güçlenmesi değil kültürün gelişmesi ve yükselmesidir. Hâlbuki modern devlet kendisini bir 'kültür mistikçisi' olarak sunar, o herkes için 'en yüksek amaçtır'. Nietzsche bulunduğu zamanın hayal kırıklığını hep yaşar, bu da onun aristokratik bir devletin buyurgan otoritesine olan özlemini radikalleştirir (Cristi, 2010: 14). Nietzsche *Tan Kızılığı* eserinde devletin dehalar için bir enerji sarfıyatı olduğunu ve ancak 'kıt kafalıların' devlet içerisinde görev almaları gerektiğini söyler. "...Toplumu hırsızlığa, yangına karşı güvenli hale getirmek, her türlü oluşum ve değişim için sınırsız rahatlık tanımak ve devleti iyi ve kötü anlamda bir tür yazgıya dönüştürmek... O en değerli şey olan tını israf ediyor." (Nietzsche, 2017b: 136-137).

Hunt, Nietzsche'nin Zerdüşt aracılığıyla yaptığı çağrının yani kendi değer ve değerlendirmelerimizi yaratma çağrısının önemini vurgular. İnsanların şimdiye kadar yaptıkları şeyler sadece topluluğun birer üyesi olarak yapıp ettikleriydi ama artık bu kitle ahlakından uzaklaşmamız ve insan ve bireyle kendi kendimize şekil vermemiz gerekir. Sürüden ayrılmak insan için bunu gerçekleştirmenin tek yoludur ve Zerdüşt'ün mükemmeliyet yolu dediği şey tam olarak budur. Bununla birlikte bu heyecan verici kahramanlık çağrısı oldukça çetrefilli bir süreçtir ve açıkçası hiç konforlu değildir. Çünkü bu değerler bize cennetten fısıldanmaz, hazır reçetelere dayanmaz ve kaçamak yapma fırsatı vermez. Nietzsche için devletin bize yaptığı en büyük kötülük bu konforu bize sağlamasıdır. Devletin bu çağrısına icabet ettiğimiz oranda bizi bekleyen şey korkunç bir yabancılaşmadır. Bu yabancılaşma ile insan kendi kendisinden uzaklaşır ve sürüye dâhil olmayı erdem gibi algılar. Nietzsche'nin Tanrı ve devlet arasında kurduğu analojinin temel sebebi aynı yabancılaşma halini yaratmalarıdır. Her iki kavram da insanlığın kendisini büyütmesindeki en önemli geciktirici ve bariyerdir (Hunt, 1985: 461-462).

Eğitim ve üniversitelere geçmeden önce, Nietzsche'nin savaşlar ve savaş hazırlıklarına olan vurgusuna da değinmek gerekir. Savaş dolayımıyla modern devletin toplumsal yaşamı bir sarmaşık gibi sararak nasıl çürüttüğünü, ahlaki normlarla kültürü ve bireyleri 'vatan sunağına' nasıl kurban verdiğini filozof keskin bir üslupla anlatır. Devlet hem içeride hem de uluslararası düzlemde sürekli aksiyom olarak toplumu sersemleştirir. Savaşlar bu anlamda devletin normlar yaratması adına en elverişli zemini sunar. Dolayısıyla Nietzsche ulus

adına yetenekli gençlerin harcanmasına karşı çıkar. Devletlerin savaş hazırlıklarından dolayı yarattığı mali yük ve ekonomik durgunluk ya da orduların bakımına harcanan paralar Nietzsche için asıl zararı işaret etmez. Onun için daha büyük kayıp, halkın pek umursamadığı bir şekilde, her yıl olağanüstü sayıdaki yetenekli ve zeki gencin kendi işlerini yapacaklarına asker olmak için sıraya girmeleridir. Bu andan itibaren bu seçkin gençler ‘ulusal şan’ sunağına kurban verilmektedirler. Politik şan hırsıyla tüm halk kafa ve yürek sermayesini boşa harcar. Ulusal yükseliş adına tin fakirleşir, donuk, verimsiz ve renksiz bir hal alır (Nietzsche, 2015: 283-284).

Nietzsche, kültür devleti (*kulturstaat*) yaratmak için devletin eğitimi tekeli altına almasını oldukça endişe verici bulur. Yukarıda bahsedilen seçkin gençlerin modern devletin birer ‘kamusal kurban’ına dönüşmesini sağlayan en önemli ideolojik aygıt devletin eğitim kurumları ve özellikle de üniversitelerdir. Nietzsche bunu henüz genç bir üniversite hocası iken fark etmiştir. Ona göre üniversiteler ve eğitim kurumları devletin büyük politikalarını toplumsal hayata nakşeden birer aygıt durumundaydılar. Dolayısıyla Nietzsche genel olarak bilimlerin ve özel olarak felsefenin bu kurumlar dışında yapılması gerektiğine inanıyordu. Devletin birer emir eri olan üniversiteler ve felsefe, Nietzsche’nin keskin ifadesiyle ‘hiç kimseyi rahatsız etmeyen’ kurumlardı (Nietzsche, 2009: 95). Modern devlet özellikle devlet okulları üzerinden kitlesel eğitim rolünü yürüterek, kültür ve eğitimi biçimlendirip mevcut nesli kurumlara hizmetkâr yapar. Kültür devletin yaratılmasında bu yapılanma oldukça önemlidir. Devlet ‘mali münzevilerin’ kendisini kullanıp zenginleşmesine benzer bir mantıkla kültürü kullanır ve kendi ilerlemesi için kültürü araçsallaştırır. Ulusal yücelik ve milliyetçilik eğitim ve kültür sayesinde topluma damgalanır. Böylece yeni Platonlar üretmesi beklenen devlet karmaşık ödül ve baskı mekanizmalarıyla itaatkâr bireyler ve filozoflar yaratır (Drochon, 2017: 336).

Nietzsche’nin saldırdığı şey, devleti en yüce kurum olarak gören ve ona hizmet etmenin en yüce görev olarak tanımlandığı resmî ideolojinin felsefi ayağıdır. Üniversitelerde köklenip tüm kamusal yaşamı zehirleyen bu dogmayı Nietzsche paganlığa hatta ondan ziyade bir tür aptallığa benzetir. Nietzsche bu aptallığın karşısına koyduğu şeyi kültür olarak tekrarlar. Bu kültür, devletin bekasını önceleyen değil özerk filozofları içerecek olan bir kültürdür. Nietzsche bu filozofların kültüre olan yaklaşımlarını, halinden hoşnut müesses nizamın profesörleriyle karşılaştırarak anlatır. Ona göre filozof dünyanın evrensel telaşını görür, derin ve duru düşünme edimi ortadan kalkmıştır. Kültür artık kökünden kazınma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Kültür son derece aşağılık bir parasal sermayenin kıskacıdır, her şey çok yüzeysel ve dünyevidir. Eğitimli sınıflar artık birer kurtarıcı değil en sersem halleriyle çağdaş sanat ve bilimle birlikte devletin emri altına girmişlerdir (Nietzsche, 2009: 36-37).

Nietzsche devletin ideolojik kapasitesinin farkındadır, devletin hegemonik arzusunun diğer tüm otorite biçimlerinin temellük edilmesine ya da yok

edilmesine sebep olacağını bilir. Nietzsche özellikle *Eğitim Kurumlarımızın Geleceği Üzerine Dersler* eserinde halk desteğinin iktidar lehine dönüştürülmesi adına eğitimin nasıl sinsice araçsallaştırıldığını açıklar. Bu sürecin doğal sonucu ise kurumsal ve toplumsal çürümedir. Devlet hiçbir zaman politik inanca 'hakikatin neşterini vuran' birisine şefkat göstermez. Dolayısıyla devletin en temel amacı genel olarak entelektüel yaşam üzerinde ve özel olarak da felsefe ve tarih üzerinde kontrol sahibi olmaktır (Shaw, 2023: 47-49).

Nietzsche, devletin organik entelektüelini hakikatten caymış birisi olarak değerlendirir. Devletin filozofu devletin çıkarını her şeyin üstünde telakki eder. Nietzsche tüm bu organik entelektüelleri açıkça Hegelci gelenekle özdeşleştirir. Nietzsche'nin eğitim kurumları-devlet ilişkisini tartıştığı her metninde en derinlerden fısıldanan isim Hegel ve onun ardıllarıdır. Üniversitelerde unvan dağıtan devlet kendi iyi filozofunu belirler ve ona belirli görevler verir. Nietzsche amacı hegemonyayı meşrulaştırmak ve yaymak olan bu filozofları felsefi hizmetkâr olarak değerlendirir:

...Birincisi, devlet kendi felsefi hizmetkârlarını seçer ve tam da kendi kurumları için ihtiyaç duyduğu sayıda seçer. Devlet bunu yapmakla, kendisine iyi ile kötü filozoflar arasında ayırım yapıyor olabilme görünümü kazandırır ve daha da önemlisi, kendisinin profesörlük kürsülerini dolduracak sayıda iyi filozofun her zaman var olacağını farz eder... (Nietzsche, 2009: 84).

Nietzsche felsefenin ve akademinin bir tür meşrulaştırma aracı olduğunu ilan ederken süreci oldukça ironik bir şekilde anlatır. Bu durum, Orta-Çağ prenslerinin taç giymesi için papalıktan onay almaları gerektiğinde fakat bu onayı alamadıklarında, kendilerine yeni bir papalık atamalarıyla neredeyse aynıdır. Devlet de benzer bir biçimde mevcut felsefi düzenin kendisini meşrulaştıramaması durumunda bu meşruiyeti sağlayacak bir karşı felsefe yaratır (Nietzsche, 2009: 91).

Sonuç ve Tartışma

Politik kuram açısından siyasetin normatif öğelerinin inşa edildiği zeminin analizi oldukça önemlidir. Nietzsche de aslında hayatı boyunca bunu problematikleştirmiş ve nihilizm anlatısıyla aslında hem Hristiyanlık-modernite eleştirisi yapmış hem de bu anlatıların politik düzlemdeki karşılığına değinmiştir. Gördüğümüz üzere ondaki nihilizm eleştirisi aslında bir tür ideoloji eleştirisidir. Nietzsche nihilizmi şayet insan varlığının gerçek dünyayla olan ilişkisini sekteye uğratan, onu perdeleyen bir süreç olarak tanımlıyorsa ve bu anlatının merkezine ahlaki koyuyorsa burada gerçek anlamda bir ideoloji eleştirisi mevcuttur. Dolayısıyla Nietzsche'nin soykütük projesi önemli bir karşı-politik hamledir. İktidarın temellerini kökleştirdiği ve sağlamlaştırdığı ontolojik alan, belirli bir insan öznelliğinin, belirli *dispozitiflerle* yaratılması ile gerçekleşir. Devlet,

sözleşme gibi bir takım ‘hayalci’ kurguların ötesinde şiddet ve çatışmayla oluştuğu andan itibaren bu *dispozitifler* pratikleşir. Sonuç olarak Nietzsche’nin gösterdiği gibi ahlaki insanın yaratılmasında, merkezinde devlet ve diğer toplumsal kurumların bulunduğu güç odakları örgütlenir ve ahlaki birey uysallıkla bezenir. Uysal insan, söz veren, taahhütte bulunan, komşusunu seven, uyumu ve birlik olmayı önceleyen vicdani sorumlulukları olan, karşı çıkmayan, konformist bir inşadır. Devlet bu birey tipinin inşasında ve genel olarak kültürün kolonizasyonunda merkezi bir aktör olarak bulunur. Özet olarak makalenin bulguları ve somut tespitleri bu şekildedir.

Aslına bakılırsa, Nietzsche’nin politika filozofu olarak alınılması süreci oldukça çetrefillidir. Eserlerinin Naziler tarafından tahrif edilerek bir propaganda malzemesine dönüştürülmesi, Nietzscheciliğe bakışı etkilemiş ve özellikle sol-sosyalist çevrelerce ağır bir şekilde eleştirilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte Nietzsche üzerine Kaufmann, Bataille gibi savaş sonrası erken dönem çalışmalar yapan düşünürler onun bir politika filozofu olmadığını ileri sürerler. Drochon, Bernard Williams, Alexander Nehamas, Leiter gibi daha geç dönem düşünürleri de bu geleneğe yerleştirir. Örneğin Leiter için Nietzsche ezoterik bir ahlakçıdır (Drochon, 2017: 323-324). Bu düşünürlerin Nietzsche’yi politika dışında duran katıksız bir felsefeci olarak tanıtmalarındaki temel dinamik hak etmediği bir biçimde ideolojikleştirilmesi olabilir. Bu geleneğin karşıtı olarak, makalede de çokça atfı yapılan Pearson, Emden, Lemm, Warren vd. gibi radikal politik hattı vurgulayan düşünürler de önemli çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu düşünürler ağırlıklı olarak Nietzsche’yi ortodoks bir ideolojik saikle değerlendirmeden, politikanın ufuk çizgisini nasıl değiştirdiği üzerine okumalar yapmışlardır. Fakat onun siyasete ilişkin değindiği normatif öğeleri pek önemsememiş ve bu alanla ilgili aksaklıklara ve faşizm olmasa bile yaratılan faşizan ethosa karşı kısmen kayıtsız kalmışlardır. Marksist gelenek ise çoğunlukla onunla bir hesaplaşma içerisinde ve bunun haklı gerekçeleri vardır. Nietzsche’nin hiyerarşiyi ve itaati kutsaması, eşitlik karşıtı fikirleri bu gerekçelerin başlıcalarıdır. O örneğin, *Böyle Söyledi Zerdüşt* (2016) eserinde eşitlik isteyenleri zehirli örümceklere benzetirken, *Tan Kızıllığı* (2017b)’de ise Avrupa’daki işçi sınıfını bir insanlık ayıbı olarak değerlendirir. Nietzsche’nin neredeyse tüm eserlerine sosyalistlere karşı olan derin nefreti sinmiş durumdadır. Onun için ayak takımından olanlar köle ahlakının iflah olmaz taşıyıcısıdır ve onların eşitlik talebi güçlülere karşı olan hınçlarından kaynaklanır. Genel olarak Marksistlerin Nietzsche ile ilgili görüşleri iki farklı yörüngede çatallanır. İlki daha radikal politik bir eleştiri düzlemi olarak Lukacs ve ardılları diğeri de onun normatif söylemlerinden çok kuramsal derinliğine vurgu yapan ama belirli bir eleştiri mesafesini de ihmal etmeyen Frankfurt Okulu düşünürleri ve ardıllarıdır. Lukacs için Nietzsche emperyalizmin peygamberiydi ve emperyalizmin gerekçelendirilmesi adına en önemli soyut-şiişel biçimi o sağlıyordu. Nietzschecilik, sömüren sınıfın ve kolonileştirici ulusların egemenliği için ideolojik bir dayanaktı, diğerleri ise ontolojik olarak sömürölmek için varlardı (Lukacs, 2006: 310, 336-337). Lukacs’ın eser boyunca yönelttiği eleştirilerin

çoğu, Nietzsche’nin kör bir güç istenci ile yaşamı kutsaması sonucu aklın ve vicdanın yok edilmesi üzerinedir. Frankfurt Okulu geleneğinin iki önemli ismi Adorno ve Horkheimer ise Nietzsche’yi Aydınlanmanın diyalektiğini fark eden ilk kişi olarak niteler. Nietzsche için Aydınlanma, hükümler aklın evrensel hareketi ve yaşama düşman nihilist bir erktir. Kültür endüstrisi eleştirisi içerisinde de Nietzsche onlar için önemli bir figürdür. Kültür endüstrisinin üretim tarzı olarak standartlaşması, bireyin genelle kayıtsız şartsız özdeşleşmesine sebep olur. Hâlbuki bir zamanlar birey-toplum ikiliği ve anlaşmazlığı trajik olanın tözüydü. Nietzsche için trajik olan özdeşleşme değil, kudretli bir düşman, soylu bir felaket ve büyük bir sorun karşısındaki yığıtlıktı. Bu ruh artık kaybolmuş ve bir anlamda Kültür Endüstrisi, sürü ahlakına sahip, birbirinin tıpatıp benzer olan bireyleri inşa etmiştir. (Adorno ve Horkheimer, 2014: 69, 205).

Nietzsche’yi bir politika filozofu olarak tanıtan ve geleneksel teorilerin normlarının dışında değerlendiren asıl gelenek Fransız düşünürlerdir. Özellikle Foucault, Nietzsche’nin politik kurama ilişkin düşüncelerini benzersiz olarak değerlendirir. Foucault’ya göre o, iktidar hakkındaki geleneksel politik düşünceleri radikal bir eleştiriye tabi tutar. Bu düşünürler iktidarı egemenlik-yasa gibi sadece yasaklayıcı ve olumsuz olarak değerlendirirler lakin iktidar sadece bu nosyonlarla tarif edilemez. Nietzsche için iktidar her yerdedir ve yaşam da bizzat farklı güç dengeleri arasındaki sürekli bir mücadele ile bezenir. Nietzsche’den ilhamla Foucault için iktidar bu anlamıyla artık sadece olumsuz bir şey değildir. İktidar her zaman bastırmaz, yasaklamaz aynı zamanda belirli öznellikleri üretir. Bu durumda ‘özne’ liberallerin düşündüğü gibi rasyonel, tarih dışı değildir. İnsanlar belirli haklar ve yükümlülüklerle donatılmış birer devlet tebaasının ötesinde, farklı güç ilişkileri ve disiplinci yerel iktidar ağlarıyla ve bilgi biçimleriyle tarihsel olarak kurulmuşlardır. Dolayısıyla modern kurumlar bireylere sadece yasak koyma ya da belirli bir özgürlük alanı sunmazlar, bunlarla eş zamanlı olarak insanları ‘normal’ bireyler haline getirirler. Hatta çoğunlukla bu yasa ve egemenlik söylemi etrafında oluşturulan modern söylem bütünü, iktidarın normalleştirici düzeneklerini gizler ve devlet açısından bir meşruiyet zemini yaratır (Pearson, 1998: 214-216). Dolayısıyla Nietzsche’nin ifade ettiği ‘politik insan’dan önce yaratılan ‘ahlaki insan’a ve bu inşadaki karmaşık süreç Foucault çok önemli teorik katmanlar eklemiştir.

Bir başka Fransız düşünür Deleuze ise Nietzsche’yi ‘Göçebe Düşünce’nin en önemli mimarı olarak değerlendirip, yerleşik düşünme biçimlerinin-statükonun tam karşısına koyar. Nietzsche ‘dışarıdan’ düşünerek ya da dışarıyı düşünceye dâhil ederek, statükonun içsel mantığını parçalar. Göçebelik, Hegel, Kant gibi devletin filozoflarına savaş açarken onların karşısına ‘kabile’ gibi olan düşünceleri koyar. Göçebe Düşünce, düşünceyi kökten değiştirir ve onu kartezyen hakikat, Kantçı doğru ya da Hegelci adalet gibi ön varsayılmış modellere götüren her şeyden azat eder. O, devletin kendisini meşru kıldığı, sınırlarını çizdiği, düşünmenin sahasını belirlediği evrensel düşüncenin ‘pürtüklü

mekânını' kayganlaştırır ve güvensiz hale getirir. Deleuze, Nietzsche'nin aforizmalara dayanan üslubunu da bu çerçevede değerlendirir. Devlet atasözleriyle konuşur, yerleşik olana hitap eder. Aforizma ise dışarıdandır ve sahipsizdir, göçebeliği temsil eden aforizma, kendisini mülk edinecek ve kullanacak henüz belirsiz bir gücü bekler (Deleuze ve Guattari, 1990: 74-75). Bu anlatıların ışığında Foucault ve Deleuze için Nietzsche büyük iktidarların ve anlatılarının tam karşısında yer alır. O, minör söylemin ve direniş biçimlerinin teorik öncüsüdür. Nietzsche ideolojik olarak tümelin karşısına tikeli-yereli koyar ve farklı politik grupların varlığını onaylayarak -belki de hiç istemeden- radikal demokratik çoğulculuğun dayanaklarından biri haline gelir.

Nietzsche felsefesinin politik kuram ile ilgili olan kısmı onun genel felsefesinden ayırıştırarak düşünülemez. Dolayısıyla öncelikle bütünü kavramak ve bütünüle birlikte kısmi olanı sorgulamak makale açısından önemlidir. Bunun dışında çatıştığı ve uzlaştığı başka gelenekler de dikkate alınmaya çalışıldı ve sonuçta devlet teorisi bağlamında öncelikle yerli literatürdeki eksiklik giderilmeye çalışıldı. Fakat takdir edilir ki makalenin hacimsel sınırları ve ana odağı gereği tartışmanın farklı boyutlarına ayrıntılı olarak değinilememiştir. Özellikle Nietzsche'ye yöneltilen eleştiriler ve farklı geleneklerin onu alımlama biçimleri daha ayrıntılı bir şekilde başka bir müstakil makalenin konusu olabilir. Bununla birlikte şöyle bir eleştirel genelleme yapılabilir; onun 'siyasetin felsefesiyle' ilgili ifade ettiği konular, yaptığı yeni açılımlar gerçekten de ufuk açıcıdır. İktidar meselesine bakışı, nihilizm ile ilgili tespitleri, evrensel olana karşı tarihsel olanı vurgulaması gibi kavramsallaştırmalar bunlardan bir kaçıdır. Siyasetin normatif kısmına geldiğinde ise Nietzsche hedef haline gelir. İtaati kutsaması, 'ayak takımı' söylemiyle geniş kitleleri küçümsemesi, bu kitlelerin bir avuç 'deha' sanat yapabilsin diye kurban olarak seçilmesi gibi söylemleri hedef olmasındaki temel nedenlerdir. Nietzsche örneğin bu kitlenin ahlakının neden 'kötü' olduğuyla ilgili pek bir şey söylemez. Sonsuz akışın ve değişimin filozofu bu kitlelere ontolojik bir öz atfediyor gibidir. Üstelik köle ahlakıyla ilgili olarak söylediği, güçsüzlerin kendilerini güçlülerden korumak için uydurduğu hınçtan yapılmış bir sığınak söylemi de oldukça sorunlu ve spekülatifdir. O da tıpkı eleştirdiği sözleşmeciler gibi metafizik bir dayanağa yaslanır. Ayrıca yaşamı salt bir güç ve rekabet alanı olarak tanımlaması ve uzlaşıdan pek hoşlanmaması başka bir tartışma konusudur. Buna bireyi merkeze alarak düşünmesi ve itaati kutsaması da eklenince, Nietzsche'nin normatif önerileriyle yarattığı somut politik ethos oldukça problemli bir alan haline gelir.

Kaynakça

- Adorno, T. W. ve Horkheimer, M. (2014). Aydınlanmanın Diyalektiği, Felsefi Fragmanlar. (Çev. N. Ülner ve E. Ö. Karadoğan). İstanbul: Kabalcı Yayıncılık.
- Cristi, R. (2010). "Nietzsche on Authority and the State". *Animus: The Canadian Journal of Philosophy & Humanities*, 14, 3-15.
- Deleuze, G. ve Guattari, F. (1990). Kapitalizm ve Şizofreni-1, Bin Yayla. (Çev. A. Akay). İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Deleuze, G. (2016). Nietzsche ve Felsefe. (Çev. F. Taylan). İstanbul: Norgunk Yayıncılık.
- Drochon, H. (2017). "Nietzsche Theorist of the State?". *History of Political Thought*, 38(2), 323-344.
- Emden, C. J. (2013). Modern Siyasal Düşünce ve Friedrich Nietzsche. (Çev. G. Varım). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Emden, C. J. (2014). Political Realism Naturalized: Nietzsche on the State, Morality, and Human Nature. *Nietzsche as Political Philosopher*. (Ed. M. Knoll ve B. Stocker). Boston: De Gruyter Press, 313-344.
- Foucault, M. (1992). Hapishanenin Doğuşu. (Çev. M. A. Kılıçbay). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Hunt, L. H. (1985). "Politics and Anti-Politics: Nietzsche's View of the State". *History of Philosophy Quarterly*, 2(4), 453-468.
- Lemm, V. (2013). Nietzsche's Great Politics of the Event. *Nietzsche and Political Thought*. (Ed. K. A. Pearson). India: Bloomsbury Press, 179-195.
- Lukacs, G. (2006). Aklın Yıkımı-2. (Çev. A. T. Kapkın). İstanbul: Payel Yayınları.
- Nietzsche, F. (1911). The Greek State. *The Complete Works of Friederich Nietzsche, Vol. II. Early Greek Philosophy*. (Ed. O. Levy). New York: The Macmillan Company Press, 1-19.
- Nietzsche, F. (2009). Eğitimci Olarak Schopenhauer. (Çev. C. Atilla). İstanbul: Say Yayınları.
- Nietzsche, F. (2011a). Müziğin Ruhundan Tragedyanın Doğuşu. (Çev. İ. Z. Eyuboğlu.). İstanbul: Say Yayınları.
- Nietzsche, F. (2011b). Putların Alacakaranlığı. (Çev. İ. Z. Eyuboğlu). İstanbul: Say Yayınları.
- Nietzsche, F. (2013). Ahlakın Soykütüğü Üstüne. (Çev. A. İnam). İstanbul: Say Yayınları.

- Nietzsche, F. (2015). *İnsanca, Pek İnsanca-1*. (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Nietzsche, F. (2016). *Böyle Söyledi Zerdüşt*. (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Nietzsche, F. (2017a). *İyinin ve Kötünün Ötesinde*. (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Nietzsche, F. (2017b). *Tan Kızıllığı*. (Çev. Ö. Saatçi). İstanbul: Say Yayınları.
- Pearson, K. A. (1998). *Kusursuz Nihilist, Politik Bir Düşünür Olarak Nietzsche'ye Giriş*. (Çev. C. Soydemir). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Shaw, T. (2023). *Nietzsche'nin Politik Kuşkuculuğu*. (Çev. G. Çeğin). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Stauth, G. ve Turner, B. S. (2005). *Nietzsche'nin Dansı*. (Çev. M. Küçük). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Warren, M. (1984). "Nietzsche's Concept of Ideology". *Theory and Society*, 13(4), 541-565.
- Warren, M. (1988). *Nietzsche and Political Thought*. Cambridge: MIT Press.

The Effects of the Translation Chamber on the Ottoman Bureaucracy

Tünay ARAS*
Fatma Gül GEDİKKAYA**

Abstract: *This study discusses the establishment of the Translation Chamber (Tercüme Odası) as a projection of Ottoman modernization and the effects of the bureaucrats trained in this Office on the administrative ranks in the late Ottoman period. Considering the rise of the Ottoman bureaucratic class during the Tanzimat Period, this subject is both highly intriguing and one that has not been sufficiently emphasized. Although there are studies in the literature concerning the Translation Chamber, there is no study examining how the Office influenced the rising Ottoman bureaucracy. For this reason, the study addresses how these bureaucrats advanced by benefiting from the skills they acquired in the Translation Chamber and how they came to dominate many bureaucratic positions. Another focus of the study is to reveal the function performed by the Translation Chamber in meeting the need for bureaucratic cadres under capitalist conditions that developed in connection with the transformation of production relations.*

In the study, firstly, how translation activities were carried out in the Ottoman Empire before the establishment of the Translation Chamber is discussed in line with the existing literature. In the second subsection, the establishment and developmental stages of the Translation Chamber, which was founded after the Greek Revolt/War of Independence, are explained. In the third subsection, the function performed by the Translation Chamber in Ottoman bureaucratic modernization is clarified. In the final part of the study, the

* Istanbul Gelisim University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Political Science and Public Administration, İstanbul, TURKEY, e-mail: taras@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3837-5054

** Istanbul Gelisim University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Political Science and Public Administration, İstanbul, TURKEY, e-mail: fggedikkaya@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4451-6271

Makale Geliş Tarihi: 08.09.2025

Makale Kabul Tarihi: 15.02.2026

bureaucratic positions to which the officials of the Translation Chamber—who began to make their influence felt within the Ottoman imperial bureaucracy from the second half of the 1830s onward—were appointed, and the impact they had on Ottoman bureaucracy and modernization, are evaluated in light of documents found in the Prime Ministry Ottoman Archives and translated from Ottoman Turkish.

Keywords: Translation in the Ottoman Empire, Translation Chamber, Ottoman Bureaucracy, Modernization

Tercüme Odası'nın Osmanlı Bürokrasisi Üzerindeki Etkileri

Öz: Bu çalışmada Osmanlı modernleşmesinin bir izdüşümü olarak Tercüme Odası'nın kuruluşu ve Oda'dan yetişen bürokratların geç Osmanlı döneminde yönetim kademelerindeki etkileri tartışılmıştır. Osmanlı bürokrat zümresinin Tanzimat Dönemi'ndeki yükselişi düşünüldüğünde bu konu hem bir hayli ilgi çekici hem de üzerinde yeterince durulmamış bir konudur. Literatürde Tercüme Odası ile ilgili çalışmalar bulunsada da odanın yükselen Osmanlı bürokrasisi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğuna dair bir çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple çalışmada söz konusu bürokratların Tercüme Odası'ndan edindikleri yeteneklerden istifade ederek nasıl yükseldiklerine ve birçok bürokratik mevkii nasıl domine ettiklerine değinilmiştir. Çalışmanın diğer bir odağı ise üretim ilişkilerinin dönüşümüne bağlı olarak gelişen kapitalist koşullar altında bürokratik kadrolara duyulan ihtiyacın karşılanması için Tercüme Odası'nın görmüş olduğu işlevi ortaya koymaktır.

Çalışmada ilk olarak Tercüme Odası kurulmadan önce Osmanlı İmparatorluğu'nda tercümanlık işlerinin nasıl yürütüldüğü mevcut literatür doğrultusunda değinilmiştir. İkinci alt başlıkta Yunan İsyanı/Bağımsızlık Savaşı'ndan sonra kurulan Tercüme Odası'nın kuruluş ve gelişim aşamaları açıklanmıştır. Üçüncü alt başlıkta Osmanlı bürokratik modernleşmesinde Tercüme Odası'nın gördüğü işlev açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise 1830'ların ikinci yarısından itibaren Osmanlı İmparatorluğu bürokrasisi içerisinde ağırlığını hissettirmeye başlayan Tercüme Odası memurlarının hangi bürokratik mevkilere atandığı, Osmanlı bürokrasisi ve modernleşmesi üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu, Başbakanlık Osmanlı Arşivleri'nde bulunan ve Osmanlıcadan tercüme edilen belgeler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Osmanlı'da Tercümanlık, Tercüme Odası, Osmanlı Bürokrasisi, Modernleşme

Introduction

Although the Ottoman Empire began to break away from its traditional bureaucratic system with the establishment of the Translation Chamber (Tercüme Odası), this transition was not unique to the Empire. In Europe, beginning in the 16th century, the expansion of state administration functions in connection with the development of capitalism paved the way for the rise of bureaucracy (Ertman, 1997). In this context, the Ottoman Empire, which began to capitalize relatively late compared to Europe and sought to maintain its place in the new world system through the rapidly developing commercial bourgeoisie from the 19th century

onward, also carried out reforms in its bureaucratic system. This period, in which the transformation of production relations led to a transition from the feudal mode of production to the capitalist model, affected the organizational form of the state as a superstructural unit, particularly in Western Europe (Mooers, 1997; Wood, 2003), and granted bureaucracy a wider sphere of influence. Therefore, from the 19th century onward, rational bureaucratic structures became widespread across the world, especially in Europe (Osterhammel, 2022: 864). This transformation also took place in the Ottoman Empire during the same period (Quataert, 2002). The prominence of bureaucracy in state administration necessitated modern bureaucratic cadres. At this stage, the Translation Chamber was the first institution in which the Ottoman bureaucracy, beginning to organize on a more rational basis within the context of capitalist modernization, was trained (Findley, 2017). In an empire that had for centuries been governed largely by the Sultan's decrees, in addition to customary and religious laws, the rise of a new stratum also opened the doors to an alternative form of governance in the modern sense. Although the ultimate aim of this stratum, whose existence derived its meaning from the state, was to "save the state" (Bora, 2017: 32), it is evident that they possessed a different understanding of governance due to both the education they received and their personal ambitions. The concrete form of this different understanding of governance can be observed in the shift of Ottoman administration from the Palace toward the Bâb-ı Âli during the Tanzimat Period (Ortaylı, 2008: 414).

The extent to which bureaucrats trained in the Translation Chamber were influential within this rising bureaucratic stratum is an area open to research. When the literature on the subject is examined, the article published in 1990 by Cahit Bilim under the title "Tercüme Odası" is the first identified study. In the relevant work, Bilim evaluates the manner in which diplomatic translation activities were conducted in the Ottoman Empire from the 15th century onward and focuses particularly on the importance gained by translation services under the control of the Greeks, in connection with the increasing significance of diplomacy from the 18th century onward. Linking the growing importance of diplomacy to the Ottoman Empire's decline vis-à-vis the West, Bilim explains this transformation by focusing on the changes that occurred in superstructural relations rather than infrastructural ones. Although Bilim, in the continuation of his study, focuses on the establishment process and development of the Translation Chamber and lists the names of important figures who graduated from the institution, he does not address the influence of these figures on the bureaucracy. Therefore, while Bilim's study is important in terms of being pioneering, it creates a gap in that it does not evaluate the transformation in production relations in its interpretations and does not reveal the effectiveness of this new type of bureaucrat. Similarly, the Master's thesis titled "Change in Ottoman Foreign Policy and the Babiali Translation Chamber," completed in 1999 by Uğurhan Karaarslan, followed a similar path and failed to fill the relevant gap in the literature. In his study, Karaarslan discusses the development of the Translation Chamber as an institution in detail, addressing it intertwined with the transformation in the Ottoman foreign service. Like Bilim,

Karaarslan also considers the Translation Chamber within the context of the compulsory mentality change in Ottoman modernization. Another comprehensive study on this topic is the work titled “Translation Activity in the Ottoman State and the Bab-ı Ali Translation Chamber”, completed in 2006 by Sezai Balcı. Balcı addresses translation activity and the development of the Translation Chamber in the Ottoman Empire in a more systematic manner. This topic was previously examined by Bilim in an article and gained depth in Karaarslan’s study. Using archival and secondary sources more systematically, Balcı historicises the institutionalisation of the Translation Chamber. Unlike Karaarslan, he also includes the institution’s library within the scope of his research, as well as its duties and assignments. Balcı’s study, which was later published as a book, is an extremely rich work on the Translation Chamber. However, like the other two studies, this work also examines the transformation in the Ottoman bureaucracy- which began in the 18th century and deepened in the second half of the 19th century- within the framework of the Ottoman “rise” and “decline” paradigm, in the context of a modernist approach. Therefore, the transformation in the Ottoman bureaucratic structure, which the Translation Chamber also served, has remained within a framework devoid of its materialist foundations. Another significant deficiency is that the influence of the intellectuals and bureaucrats trained in the Translation Chamber on the institutionalizing and transforming Ottoman bureaucracy has not been sufficiently clarified.

This study has two main objectives. The first is to reveal, in addition to the modernist approach, the extent to which the functions of the Translation Chamber responded to the need for bureaucratic cadres within capitalist production relations that emerged as a result of the transformation in production relations. The second is to demonstrate, through concrete archival documents, the influence of the intellectuals and bureaucrats trained in the Translation Chamber on the shaping of the new order. Considering that Ali and Fuad Pashas -who, together with Mustafa Reşit Pasha, left their mark on the Tanzimat Period- as well as Namık Kemal, one of the prominent figures of Ottoman political thought and literature, and in addition important men of letters and bureaucrats such as Ahmet Vefik Pasha, were trained in the Translation Chamber, it can be said that the said influence was by no means negligible.

In the 19th century, the Translation Chamber, which came to the fore as one of the important institutional pillars in the shaping of the Ottoman Empire’s bureaucratic structure, was initially established as a unit for the translation of diplomatic texts; however, over time, it became an institution in which not only the late Ottoman bureaucracy but also prominent intellectuals who were influential in shaping the political world of ideas were trained. Considering the influence of the cadres trained in the Translation Chamber on the late Ottoman bureaucracy and political thought, it is possible to address these cadres within the framework of their functions as intellectuals and bureaucrats. Therefore, this study also substantiates the argument that these actors, beyond being merely state officials

performing administrative duties, should be evaluated in the modern sense as “intellectuals” or “*aydın*” (the definition of an *aydın* involves not only ‘producing knowledge’ but also ‘sharing’ what one produces with others) by virtue of their intellectual production and their capacity to influence society.

An intellectual, in general terms, refers to an individual who adopts a critical position on social and political issues at a universal level through their knowledge and ideas (Said, 1995). This form of awareness, which often overlaps with the concept of the ‘*aydın*’ (enlightened intellectual), is defined in the modernisation literature as an actor who combines the production of knowledge with a sense of public responsibility in relation to social transformation, and who frequently assumes an active role in identifying social problems and generating solutions (Belge, 1997). The concept of the bureaucrat, on the other hand, defines an official who serves within the administrative apparatus of the state, derives authority from their institutional position, and essentially possesses an executive character (Weber, 2011: 60–62). Examining the increasing numbers of Ottoman senior bureaucrats from the second half of the nineteenth century onwards reveals that these roles often became intertwined, with these individuals becoming carriers of intellectual production and reformist ideologies. Mustafa Reşit Pasha, Ali Pasha and Fuat Pasha, who were trained in the Translation Chamber which was situated at the intersection of this conceptual distinction. They emerged with their bureaucratic identities by serving in the upper echelons of the state. On the other hand, as seen in examples such as Namık Kemal and Ahmet Vefik Pasha, who were likewise trained in the Translation Chamber, there were also figures who, through their literary and intellectual productions, shaped public debates, were known for their identities as intellectuals and enlightened thinkers, and at the same time held positions within the Ottoman bureaucracy. Apart from these high-ranking intellectuals and bureaucrats, the fact that the Translation Chamber supplied personnel to many posts within the Ottoman administrative structure—which was undergoing capitalist transformation and developing a need for trained human resources—increases the importance of the institution and renders it a significant field of study. In this context, the needs that led to the emergence of the Translation Chamber and its impact on the modernising Ottoman bureaucracy gain importance.

In this discussion conducted within the framework outlined above, firstly, the traditional interpreting institutions in the Ottoman Empire prior to 1821 and the interpreting institution rationalised following the establishment of the Translation Chamber after 1821 were evaluated together, and the rupture experienced in the traditional bureaucracy was explained. Subsequently, by focusing on the development of the Translation Chamber and the nature of the education provided there, the qualities acquired by the new bureaucratic class in line with the education they received were set forth. Finally, the roles undertaken by these bureaucrats in Ottoman governance and modernisation were addressed, and the bureaucratic positions in which they assumed an active role were

discussed. Within this scope, an evaluation was made through individuals who came to the fore not as civil servants but as intellectuals in the Translation Chamber.

Translation in the Ottoman Empire

As the Ottoman Empire possessed a cosmopolitan structure that incorporated many different ethnic and religious groups in addition to its diplomatic affairs, it had to include interpreting institutions in different capacities within both local and central administrative units in order to ensure harmony among these differences. The interpreting institutions used to conduct diplomatic relations with other states and to meet the needs of the internal public sphere held an important place within the administrative units of the empire. The empire coped with these tasks in both its foundation period and its period of expansion by appointing non-Muslims to almost all of its interpreting units. While, in the classical period, interpreting affairs were carried out through converts (mühtediler/dönme) of Italian, Greek, Jewish, Hungarian and Polish origin, from the seventeenth century onwards the Phanariot Greek Beys, who knew foreign languages and were closely acquainted with Europe, came to the fore in interpreting affairs (Balci, 2006: 147). Although the Ottoman State included other ethnic groups in provincial interpreting posts, several Phanariot Greek families in particular dominated the offices of the Imperial Council (Divan-ı Hümayun) Interpreting and Naval Interpreting from the seventeenth century onwards. These families, who made interpreting their profession, carried out these duties until the first quarter of the nineteenth century. The most important of these families were the İskerletzade, Yanokizade, Drakozade, Kalmakizade, İpsilantizade, Mikalzade and Sarıbeyzade families (Bilim, 1990: 31).

The interpreting activities in the Ottoman Empire, which were dominated by Phanariot Greek families, can be classified under two headings. The first comprised interpreters employed in the conduct of the state's central affairs, particularly in the execution of diplomatic and consular relations. The second consisted of Provincial Interpreters used to meet the needs of subjects who did not know Turkish and to resolve the communication problems they experienced with administrative units. These interpreting services, which may be categorised as central and local interpreting, were also divided into different subdivisions within themselves. Provincial interpreting consisted of two interpreting units: the Provincial Council Interpreting and the Provincial Court Interpreting (Balci, 2006: 18).

Provincial council interpreters were employed in the relations of Ottoman subjects with the local administration in provinces where the great majority of the population did not know Turkish (such as Egypt, the Morea, Cyprus, Belgrade and Buda). These interpreters were divided into two as provincial council interpreters and court interpreters (Balci, 2006, 53). Since provincial council interpreters

worked in the governors' palaces, they were also called "palace interpreters" (Gazioğlu, 2000: 323).

Provincial council interpreters, who emerged out of necessity in order to convey the grievances of the populace who did not know the language, not only performed interpreting duties but also ensured cooperation between the reaya and the local administration (Balci, 2006: 54). Provincial council interpreters also mediated relations between the local administration and foreigners and worked under the command of provincial governors such as the beylerbeyi, pasha and vali. In many provinces of the Ottoman State, these interpreters were also assigned the duty, among the reaya, of determining and collecting taxes as "emvâl-i mîriye sarrafi". This, while interpreters were initially occupied with translation work, led over time to an increase in their prestige and power (Balci, 2006: 61). Among these interpreters, those found to be successful and who duly fulfilled their duties remained in office for a long time, whereas those who abused their office and treated the local population poorly could be dismissed as a result of complaints made by the inhabitants of the region. For example, in archival documents there exists a decree stating that "Manas Markiyan, Court Interpreter of the Island of Chios, be reinstated to his post on account of having duly fulfilled his interpreting duty" (B.O.A AE.SMST.II. 1-3. H-05-08-1114). Likewise, a decision "to remove Nasiruddin es-Sayrafi, interpreter of the Sanjakbey of Tripoli, from the service of interpreting on the grounds that he oppressed the people" is also included among the archival records (B.O.A A. {DVNSMmaHM.d... 6-225 H-04-03-972).

Provincial Court Interpreting, the other interpreting unit present in the provinces, was used in the resolution of legal matters. As the borders of the Ottoman State expanded, the necessity arose, in provincial administration, to employ interpreters not only in the provincial councils but also in the courts. This service was important for defendants or plaintiffs from the reaya who did not know Turkish, because court proceedings were conducted in Turkish (Balci, 2006, 62).

These interpreting personnel, used for defendants and plaintiffs who did not know Turkish in the courts, were, similar to Provincial Council Interpreting, selected from the local population. Court interpreters present in the region would accompany individuals who applied to the courts for the resolution of legal matters and who did not know Turkish, and they assumed an important role in the settlement of legal disputes. These individuals, who ensured communication between the Ottoman administration and the local populace, could become highly significant figures within society. Before the court, the fate of the defendant or plaintiff lay between the lips of these individuals. For this reason, the local population could be compelled to grant many concessions to these interpreters in order to develop good relations with them and thereby maintain favourable relations with the local administration (Balci, 2006: 24).

While interpreting affairs in the provinces proceeded within this framework, in units directly affiliated with the Ottoman centre, interpreting services were conducted through the offices of the Imperial Council Interpreting, Naval Interpreting, and Foreign Embassy and Consular Interpreting. Although the Ottoman Empire did not establish permanent embassies in Europe until the eighteenth century, many European states had opened embassies in the Ottoman domains at an early period (Kınlı, 2006: 104–115). The interpreting institution the Ottomans used to conduct relations with these embassies was that of Foreign Embassy and Consular Interpreting. This interpreting unit performed an important function, particularly in diplomatic or commercial relations carried out with foreign consulates and embassies located in Istanbul. Another interpreting unit, Naval Interpreting, was employed to control whether the non-Muslim subjects on the Mediterranean islands paid their taxes regularly and in the administration of the islands within the Ottoman sphere of sovereignty. Naval interpreting posts were conferred upon Phanariot beys through the granting of an imperial berat. From naval interpreting they would be appointed to the Imperial Council interpreting, and from there to the Voivodeships of Wallachia and Moldavia. Naval interpreters worked like the secretary of the Kapudan Pasha and had a clerk in their retinue (Balci, 2006: 67). Moreover, it may be stated that these interpreting services were also utilised because a large number of pirates in the Ottoman navy did not know Turkish. It may be considered that this interpreting function played an important role in ensuring communication between the central administration and units engaged in piracy in the Mediterranean that were not originally Turkish. In addition, the Ottoman Empire, which controlled a significant portion of the waterways in the Mediterranean, also administered commercial and military passages in the region through these interpreting services. Therefore, interpreting activities in the Ottoman Empire possessed a function beyond the ordinary tasks of knowing a language and carrying out translation. These interpreters were not only among the fundamental components of the administrative structure in the empire's provincial regions but were also essential elements in the conduct of the state's relations with the outside world. Naval Interpreting, which, together with the Imperial Council Interpreting, was under the control of Phanariot Greek families, provided these families with great prestige and even enabled them to obtain the Voivodeships of Wallachia and Moldavia (Çiftçi, 2010: 27–48).

In the Ottoman Empire, interpreters in foreign embassies and consulates played an important role. These interpreters served in the embassies in Istanbul and in provincial consulates of countries such as France, England, Austria, the Netherlands, Spain, Russia and Poland. Chief interpreters in particular worked as the most trusted assistants of the ambassadors. In addition to their native languages, these interpreters possessed knowledge at a level sufficient to translate at least in languages such as Latin, Italian, Greek, Turkish, Arabic and Persian. Moreover, they were required not only to know languages but also to have in-depth knowledge of the policies and interests of European states and to specialise in the fields of history and geography as well (Balci, 2006: 69).

The most important interpreting office in the Ottoman Empire was the Imperial Council Interpreting. Although it is not known exactly when the Imperial Council Interpreting was established, it is thought to have emerged after the conquest of Istanbul, during the reign of Mehmed the Conqueror (Fatih Sultan Mehmet) (Uzunçarşılı, 1984: 71). In the early periods, Imperial Council interpreters were engaged more in diplomatic missions. They were sent temporarily to European states for purposes such as delivering the ratified texts of concluded treaties, understanding the possibilities of friendship and alliance, and negotiating disputed border issues between the two states. In addition to devshirmes, Jews were also employed in Imperial Council interpreting in the sixteenth and seventeenth centuries. The fact that Jews did not appear sympathetic to Christian Europe also had an effect on their recruitment into state service. Their Jewish monopoly on diplomacy continued until the rise of the Phanariot Greeks (Balci, 2006: 96). Imperial Council interpreters were state officials who translated foreign documents within the Ottoman administration; however, in line with the authority they possessed, they undertook important roles in the conduct of Ottoman diplomatic relations and in the shaping of Ottoman foreign policy, and, through the literary and scientific works they translated, they also made significant contributions to Ottoman culture, science and modernisation (Bilgin, 2007). As noted above, from the period of expansion onwards, almost all Imperial Council interpreters consisted of Phanariot Greeks. They could be appointed directly as council interpreters; however, they could also first be assigned to naval interpreting- tasked with collecting the taxes of the reaya living on the Mediterranean islands- and, after serving there for a period, be appointed to Imperial Council Interpreting (Bilim, 1990: 31). By the end of the eighteenth century, the Imperial Council interpreter was responsible for translating all documents written in foreign languages submitted to the Sublime Porte (Bab-ı Ali) that were not accompanied by a translation. In official meetings, he translated what foreign ambassadors said to the Sultan or the Grand Vizier. The council interpreter also prepared the written reports of these meetings (Findley, 2014: 91). In proportion to the duties and authorities they possessed, they were not without certain privileges (Mardin, 2000: 121). First of all, they were exempt from the *jizya* tax (a poll tax levied on non-Muslim males in the Ottoman Empire). This group, whose way of life was not restricted like that of the other non-Muslim subjects of the Ottoman Empire, could dress as they wished, grow beards, wear furs, travel by caïque, use horses and horse-drawn carriages, and keep four servants in their homes (Bilim, 1990: 30). This lifestyle, which was forbidden to other non-Muslim subjects and which only Muslims could ordinarily lead, was granted as a privilege to the Phanariot Greek Beys who served as Imperial Council Interpreters. This group, both in terms of their status and their way of life, was situated within the upper strata of the Ottoman social hierarchy.

Particularly from the eighteenth century onwards, in parallel with the increase in the Ottoman Empire's diplomatic relations with Western states, the importance of interpreting grew and this group came further to the fore within the

Ottoman administrative units. The Ottoman Empire's opening of its first permanent embassy in London in 1793 and its subsequent emphasis on diplomacy made the need for individuals who knew foreign languages even more visible. However, parallel to this need, a climate of distrust towards Greek interpreters also began to emerge within the Ottoman Empire from the last quarter of the eighteenth century onwards. The French Revolution of 1789 spread the idea of nationalism throughout the world, and the Greeks, who were Ottoman subjects, were influenced by these ideas and began to engage in various activities. During this period, it is claimed that Greek interpreters serving in foreign embassies weakened the state by transmitting information belonging to the Ottoman Empire to other Western states. It is even stated that Codrika, of Greek origin, who served as chief interpreter to Moralı Seyyit Ali Efendi -the Ottoman ambassador sent to France during this period- presented Napoleon with a plan to partition the Ottoman Empire and to turn Istanbul into the centre of a Christian state (Aydın, 2007: 59). Although these claims were not based on very solid foundations, it was a fact that the Greeks within the Ottoman Empire had been influenced by the nationalism and nation-state ideas brought about by the French Revolution. Ultimately, when the calendar showed 1821, the Greeks rebelled against the Ottoman Empire and embarked upon a struggle for independence, and this ethnic group -long regarded with suspicion by the empire- moved outside the circle of the *millet-i sâdıka*. Immediately after the revolt began, Kostaki of the Mourouzi family, who was serving as Imperial Council Interpreter, was accused of collaborating with the rebels; he was first dismissed from office and then executed in April 1821, his body being left in the square for three days as a warning (Cevdet Paşa, *Tarih*, XI, 145–146; Findley, 1980: 133). Following this event, all Phanariot Greeks in the Imperial Council Interpreting Office were dismissed from their posts. The liquidation of this group, which had conducted a large portion of the Ottoman Empire's diplomatic affairs, placed the state in a very difficult position in maintaining its diplomatic relations. The occurrence of this event, particularly at a time when modernisation initiatives and diplomatic relations with the West were intensifying, created almost a shock effect on Ottoman diplomacy and foreign relations (Zürcher, 2025). It was in such an environment that the Translation Chamber emerged.

The Establishment, Development, and Impact of the Translation Chamber on Ottoman Diplomacy

The dismissal of the Greeks from interpreting duties following the Greek War of Independence/Revolt that began in 1821 is considered the main reason for the establishment of the Translation Chamber (Milas, 2006; Akyıldız, 2018). Although the Translation Chamber was founded after this event, it would not be correct to attribute its establishment solely to this incident. It is known that, even before this event occurred, the Ottoman Empire had been experiencing a problem of trust towards the Greeks (Kınlı, 2006: 130). Due to this crisis of confidence, reform initiatives concerning Imperial Council Interpreting were being planned during

this period, as with the reforms carried out in many Ottoman institutions. In this era, when the Ottoman state was placing emphasis on modernisation initiatives, numerous innovations were being implemented in the bureaucratic sphere. Imperial Council Interpreting, as a component of the bureaucracy, was also intended to be reorganised in this context. For this reason, the sole cause of the establishment of the Translation Chamber was not the Greek Revolt. It is also possible to view it as a reflection of the Ottoman Empire's bureaucratic modernisation, stimulated by the effects of its process of capitalisation. Nevertheless, the incident in question accelerated this bureaucratic reform movement and prepared the ground for the establishment of the Translation Chamber- one of the important institutions of Ottoman bureaucratic modernisation- in order to fill immediately the gap arising in diplomatic services (Kınlı, 2006: 129).

It can be stated that the establishment of the Translation Chamber, whose main purpose was to train bureaucrats who knew foreign languages, began with the appointment of Yahya Efendi, a lecturer at the Engineering School (Mühendishane), to replace Kostaki of the Mourouzi family, the chief interpreter of the Imperial Council, who had been executed in April 1821. After the Greeks were removed from interpreting duties, Yahya Efendi was initially assigned to translate incoming foreign documents. However, he was later deemed insufficient for the task and was replaced by İstavrakı, the son of İskerlet Bey, the Voivode of Wallachia, who had previously served in the Chief Gate Kethüdalık of the former Wallachian Voivode, as "deputy interpreter," considered to be a neutral Greek. Yahya Efendi was then assigned to teach French to the officials selected for interpreting duties (Findley, 1972: 402). This appointment marked the first step in establishing the Translation Chamber as an institution for foreign language education.

Although French lessons were offered at the Translation Chamber from 1821 onwards, the institution did not have a significant impact during its first ten years (Akyıldız, 2018: 91). The office completed its initial years with a very limited staff and a small number of students. Upon the death of Yahya Efendi in 1824, he was replaced by İshak Efendi, a convert to Islam. During İshak Efendi's tenure, important developments took place at the Translation Chamber. With an increase in the number of students, work capacity, and quality of output, the office was organised into two divisions- the "Translation Chamber" and the "Language Office"- thus transforming into an institution that both carried out translation work related to diplomacy and taught foreign languages to young officials from various bureaus of the Sublime Porte (Bilim, 1990: 37). In 1830, İshak Efendi was succeeded by his son-in-law, Halil Esrar Efendi, and the payments that had previously been provided as allowances were converted into regular salaries (Bilim, 1990: 37). Linking the office staff to a salary can be seen, on one hand, as an indication of their classification as state officials, and, on the other hand, as a sign of the modernisation of the Ottoman bureaucratic system.

Until 1833, the Translation Chamber was quite small, and even those who were aware of its existence at the time doubted its significance. Those connected to the Translation Chamber were still regarded as marginal figures (Findley, 2017: 156). After this period, certain developments that the Ottoman Empire faced in the inter-state arena expanded the office's sphere of influence, allowing it to begin exerting its effect within the Ottoman bureaucratic ranks. In particular, the rebellion of Muhammad Ali Pasha, the Governor of Egypt, and the Ottoman defeat that followed, culminating in the Hünkâr İskelesi Agreement with Russia (1833), increased the importance of diplomacy and interpreting, and, consequently, the significance of the Translation Chamber (Findley, 1972; Findley, 2017; Akyıldız, 2018). The salaries of the office's employees were significantly increased, and Ali Efendi and Safvet Efendi, who would later serve as Grand Vizier and Minister of Foreign Affairs, were included in this office (Findley, 2017: 157). The Ottoman Empire was compelled to resort to diplomacy to the extent that it could maintain its power and superiority vis-à-vis the major European states. During this period, the need for foreign-language-speaking diplomats, both for the negotiation of international treaties and for service in Ottoman embassies abroad, steadily increased.

It can be understood from different sources why there is an opinion that the Translation Chamber may have been established in 1833. The year 1833 can be described as the year in which the prestige of the office increased and, at the same time, working there was no longer considered marginal. The appointment of Ahmed Vefik Pasha, the son of Rûhuddin Mehmed Efendi to the Translation Chamber provides an example indicating that the office had now become a desirable position for young clerks (*kalemiye efendileri*) seeking to advance (Findley, 2017: 158). Therefore, it can be said that another effect of the Translation Chamber was its role in the formation of a new class of bureaucratic elites.

Recognising that diplomatic relations were vital for the survival of the Empire, the importance of the Translation Chamber in the Ottoman Empire increased further from the second half of the 1830s. From this period onwards, officials trained at the Translation Chamber, having received instruction in language and diplomacy, began to serve in the Ottoman Empire's permanent embassies in Europe. The Translation Chamber functioned as the main channel through which information conveyed to the Ministry of Foreign Affairs circulated. Documents written in foreign languages were kept in the archives of the Translation Chamber and were translated there before being forwarded to the relevant high-level bureaucratic authorities. The close relationship between the embassies and the Translation Chamber laid the foundations for a successful career in the Ottoman foreign service; diplomats were assigned to embassies in Europe in order to gain diplomatic experience, ultimately reaching the pinnacle of their careers by being promoted to the upper echelons of the Ottoman bureaucracy (Findley, 1989: 280).

Having fully recognised the importance of interpreting work, Mahmud II carried out a series of bureaucratic reforms in 1836 (Heper and Berkman, 2009: 69). The most significant of these was the establishment of the Ministry of Foreign Affairs (Hariciye Nazırlığı), replacing the Chief Scribe (ülkütab), and the incorporation of the Translation Chamber as a bureau within the new ministry. According to Findley (2017: 155), the primarily educational and bureaucratic function of this new unit gradually played an important role in the emergence of a new type of Muslim clerical official.

During the Tanzimat period, the importance of the Translation Chamber increased in line with the development of diplomatic relations with European states. The Crimean War, fought between 1853 and 1856, led to an intensification of relations with Europe and contributed to the expansion of the Translation Chamber. As the office grew, the Tahrirat-ı Ecnebiye Office was established to lighten its workload and was incorporated into the archival department of the Ministry of Foreign Affairs. In 1856, in addition to four French-language classes, a single English-language class was opened in accordance with the relations developed with England (Balcı, 2006: 104). In these classes, the personnel of the Translation Chamber were taught a wide range of subjects in addition to French and English, including history, geography, arithmetic, calligraphy, international law, and translation of literary texts (Akyıldız, 2018: 95). Therefore, the Translation Chamber trained not only bureaucrats but also intellectuals and enlightened figures. The educated intellectuals and bureaucrats, through both the training they received at the office and the experience they gained at embassies in Europe, followed a modernist approach and made significant contributions to Ottoman modernization.

The Adaptation of the Ottoman Bureaucracy to a Changing World and the Translation Chamber

In studies conducted within the context of Ottoman bureaucratic modernization, it is generally emphasised -using the “rise” and “decline” paradigm developed in Ottoman historiography- that the state turned to diplomacy as a result of losing power, and that bureaucratic modernization developed within this framework (Findley, 2017). In these assessments, emphasis is primarily placed on the Ottoman Empire’s loss of power due to the deterioration of the classical period system. Although this observation is partially explanatory, it is insufficient because it often overlooks the globally influential transformations in the economic and political context since the sixteenth century. In the Ottoman case, rather than the mere deterioration of the classical system, the inability of the system to respond to increasingly capitalist economic conditions is an important factor. The foundation of this bureaucratic transformation lies in the growing financial and military pressures from Western Europe and Russia (Berkay, 2016: 124). However, in many studies, attention is focused on military pressures and territorial losses,

emphasising the importance of bureaucrats responsible for conducting diplomatic relations, while the transformation in the economic sphere is largely neglected. Ottoman bureaucratic modernization should therefore be evaluated by taking into account the process of capitalist transformation in the Ottoman economy and the changes in production relations that occurred during this process.

The process of bureaucratic modernization in the Ottoman Empire is structurally connected not only to administrative-technical reforms and centralization policies but also to the ways in which the empire was integrated into the capitalist world economy (Karpas, 2010: 34-35). In this context, Ottoman modernization should be evaluated not as an internal institutional evolution but as a transformation process shaped under the economic and financial pressures generated by the Europe-centered capitalist expansion. Since the 16th century, in addition to achieving monetary unity within the empire, the increase in monetization in taxation and trade brought production relations to a new level (Tezcan, 2010), and from the 1820s onward, the integration of the Ottoman economy with the world market steadily increased and accelerated (Pamuk, 2014: 102-104; Karpas, 2006: 13). This economic transformation necessitated a profound restructuring in the functioning of the state apparatus, while simultaneously revealing the administrative requirements of the relations established with the capitalist world economy, such as the development of a modern financial bureaucracy, accounting and budgeting techniques, the production of statistical information, and central audit mechanisms. The bureaucratic centralization and institutional restructuring, which accelerated from the reign of Mahmud II onward, were not only about bringing the administrative units of the state under control but also a structural response to the increasing financial and managerial needs. It was impossible for the classical-period bureaucratic structure to meet the needs arising from economic conditions (Akyıldız, 2012: 29).

At the institutional level, it was only possible to meet this need from 1839 onward. The Mekteb-i Maarif-i Adliye and Mekteb-i Ulûm-ı Edebiyye, established in that year, were the first examples of this institutionalization (Alkan, 2018: 25). Subsequently, in 1859 the Mekteb-i Mülkiye, in 1867 the Mekteb-i Tıbbiye-i Mülkiye, and in 1868 the Mekteb-i Sultânî, along with many primary schools, secondary schools, high schools, and teacher-training equivalent schools, were established (Somel, 2001). However, it required a rather long process for these institutions to respond to existing needs. In addition to the staff coming from educational institutions dating back to the classical period, personnel from diplomatic bureaucracy institutions such as the Translation Chamber were also employed effectively for internal needs. Due to this need and shortage of personnel, the Translation Chamber emerged as a new area of civil elite production.

Starting from the economic sphere, the post-feudal transformation (Mooers, 1997; Wood, 2003), which created a wide-ranging impact, accelerated in its effects

on the Ottoman Empire with the Tanzimat process, markedly increasing the need for qualified and specialized bureaucratic personnel in the functioning of the state apparatus. The inadequacy of the classical *kalemiye* and *ilmiye* structures in meeting this need made the idea of establishing modern educational institutions alongside classical educational institutions increasingly evident (Somel, 2001: 15). In this context, graduates of the Translation Chamber, who received instruction in language education as well as in law, geography, history, and translation courses, gained considerable importance. From the 1830s onward, the Translation Chamber, whose institutional structure developed and began producing graduates, went beyond being a technical unit where only diplomatic correspondence was conducted and functioned as a personnel pool for training the new type of officials required by the modern bureaucracy. Bureaucrats trained at the Translation Chamber, in addition to performing embassy duties, were employed in the Babiâli offices, ministries, and various units of central and provincial administration, thereby assuming decisive roles in both the external relations and internal administrative structuring of the Ottoman state.

When looking at the appointment processes of the Translation Chamber, no standard practice can be observed. In the Ottoman Empire, the appointment of provincial translators in the early period was largely based on the recommendation of local non-Muslim communities and the proposal of provincial administrators, subject to approval by the central authority. For this reason, an institutional and centralized structure only became evident in the 19th century. In the 17th and 18th centuries, appointments were mostly made with the approval of the Imperial Council and the relevant offices. With the establishment of the Translation Chamber in 1821, the first step toward the centralization of translation activities was taken. Ottoman civil service appointments largely continued the classical-period practices until the mid-19th century, failing to establish an institutional and legal framework. During this period, under an annual appointment system called *tevcihat*, appointments were renewed each year, and sometimes a certain fee was paid along with bribery in these appointments (Findley, 2020: 105-106). This transaction fee and the annual appointment system especially caused problems in the functioning and management of provincial administration (Findley, 2020: 125). Although entrance examinations to the civil service were implemented with the opening of the first modern schools for training officials during the Tanzimat period (Findley, 2020: 394), there was no structure that comprehensively classified and standardized the appointment of civil service positions. The processes planned for reform, although unable to fully replace old bureaucratic practices, created significant effects throughout the Tanzimat period and laid the groundwork for institutionalization in bureaucratic appointments (Davison, 2005). Therefore, it can be said that the appointment processes of officials coming from the Translation Chamber took place according to need during a period when modern civil service appointment procedures had not yet been established. In appointments, which generally began with the declaration of need by the relevant ministry, the candidates' service records and merit were evaluated, while higher bureaucratic

cadres had considerable influence over who was deemed suitable for office. Since appointments were submitted to the Sultan's will through the Grand Vizier, the Grand Vizier occupied the highest level in this appointment process. Therefore, the fact that Mustafa Reşit Pasha, Ali Pasha, and Fuat Pasha, who served as Grand Viziers during the Tanzimat period, had come from the Translation Chamber, was influential in the appointment of officials from the Office.

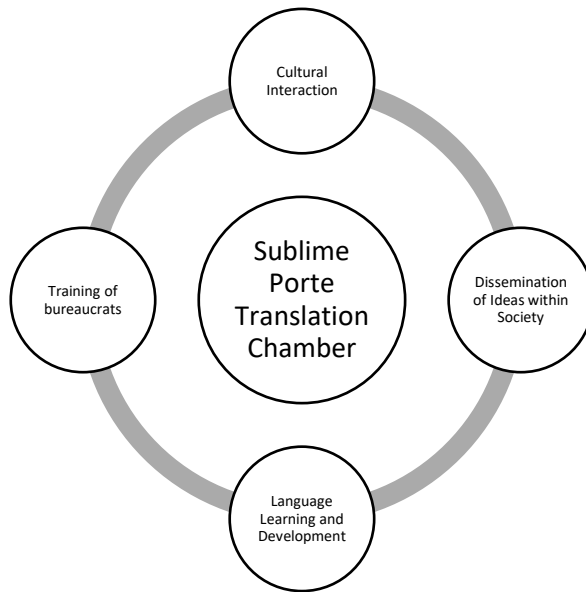
The Impact of the Translation Chamber on Bureaucratic Structure and Processes

The fundamental features of modern bureaucracy, such as specialization, a salary system, and merit, can be seen in the known first regulations of the Babiâli Translation Chamber dated 17 December 1824. According to this regulation, in its early years the Translation Chamber consisted of two main units: the first was the Language Office (Lisan Odası), where officials received foreign language education under the supervision of Beylikçi Efendi, and the second was the Translation Chamber, where those who successfully completed this training carried out translation activities. Officials who received language education in the Language Office, upon reaching a sufficient level, were admitted to the Translation Chamber and had the opportunity to improve their deficiencies there. Translators in the Translation Chamber were responsible for completing translation tasks (tebyiz), recording translations in official registers, and practicing their language skills by speaking French with one another in their free time. If an official working in the Office was appointed to another position, another official from the Language Office was assigned in their place to ensure the continuity of the system. This process created a structure aimed at establishing the Translation Chamber as an independent unit. The translations produced in the Translator Office were regularly recorded to prevent the recurrence of past losses, and both drafts and originals were preserved for safekeeping. In addition, the salaries paid to translators working in the office were determined not according to individual qualities but based on their job positions. Translators who did not perform their duties without authorization or did not make sufficient effort to improve their translation and language skills were dismissed, and another official from the Language Office (Lisan Odası) was appointed in their place, thus preventing any disruption in the functioning of the office (Balçı, 2008: 84).

Although the Translation Chamber did not have a significant impact in its first decade, it began to exert considerable influence on the bureaucratic structure of the Ottoman Empire from the second half of the 1830s onward. The officials trained within the chamber acquired the qualities of modern bureaucrats and emerged as a prominent group within the modernizing Ottoman bureaucracy of the Tanzimat Era, assuming influential roles across nearly all administrative units of the state. What began as a small room offering French lessons gradually expanded in scope, eventually evolving into a key institution for training modern bureaucrats

and diplomats in the 19th century. As the Ottoman Empire increasingly lost its military and economic strength in comparison to Europe, it leaned heavily on diplomacy, making the expertise of this foreign-language-speaking, foreign-policy-savvy group indispensable. The diversification of administrative units brought about by the state's modernization efforts, along with the need for qualified officials to staff these units, led to the widespread appointment of Translation Chamber graduates to various positions in public administration. During this period of accelerating Ottoman modernization, the limited availability of educated personnel with a modernist perspective further amplified the chamber's influence, allowing it to play a crucial role in shaping the empire's administrative elite.

Figure 1. Functions of the Translation Chamber



The education provided at the Translation Chamber gradually diversified, allowing the institution to serve a function beyond that of a mere language school. Officials trained in the Chamber not only advanced linguistically but also intellectually, gaining exposure to modern ideas. This intellectual development led to the emergence of "enlightened" bureaucrats who were more progressive and reform-oriented, facilitating their significant roles in the modernization of the Ottoman Empire. In particular, the literary translations produced at the Chamber contributed to the assimilation of Western thought and Enlightenment ideals, thereby aiding the emergence of Ottoman political thought. The role of translations in the construction of a new cultural framework should not be overlooked. The texts that formed the intellectual foundation were integral to the learning of French by many influential statesmen and intellectuals by the mid-20th century. Due to the Chamber's involvement in organizing one of the earliest institutional units, the Ministry of Foreign Affairs (Hariciye Nezareti) became more closely associated

with literary reform than other state institutions (Findley, 2020: 250). For instance, an archival document states that a temporary permit was granted for "Ahmed Hilmi Efendi, the Head of the Translation Chamber, to print the drama *Hernani* by the French author Victor Hugo" (B.O.A MF.MKT. 16 – 66 H-16-11-1290). This document highlights that the Translation Chamber not only contributed to the training of officials and bureaucrats but also played a significant role in nurturing intellectuals who led Ottoman political thought and contributed to Ottoman modernization. Evaluations of the Translation Chamber emphasize its importance, with the statement "The Turkish intellectual emerged from the Translation Chamber" (Kınlı, 2006: 132) underscoring the institution's crucial role in the formation of an intellectual class in the Ottoman Empire.

While the primary responsibility of the officials emerging from the Translation Chamber was to conduct diplomatic correspondence, it should be noted that, over time, members of the Chamber were appointed to various other bureaucratic positions. The positions held by the Chamber's members can be traced in the Prime Ministry Ottoman Archives. When examining the positions assigned to graduates of the Translation Chamber, embassy translation duties are at the forefront. As exemplified by the decision titled "Kemal Efendi, appointed to the Berlin embassy, was assigned a salary and allowance, and Samet Efendi from the Babiâli Translation Chamber was appointed as his secretary" (B.O.A A.}AMD 52-59 H-15-01-1271), officials who received language and diplomacy training in the Translation Chamber were increasingly assigned to Ottoman embassies from the 1830s onward. Although officials assigned to embassies were primarily tasked with translation duties, for some, this role also served as a form of internship. Those assigned to foreign countries had the opportunity to practice the language in its native context. For example, Ambassador Mehmed Pasha was sent to London to learn a foreign language, and Rıza Bey was assigned to Paris to facilitate his language learning (B.O.A A.}AMD. 7 – 58 H-22-05-1265). In addition, the members of the Chamber were not limited to translation duties at the embassies. The more successful individuals were also able to be appointed with the title of embassy undersecretary. For example, Rıza Bey, one of the graduates of the Translation Chamber, was appointed to Vienna with the title of embassy undersecretary, and it was decided that his rank would be promoted and his salary increased ("B.O.A, İ.MMS.V, H-04-05-1271"). These appointments were not only made to European countries but also to Eastern states with which the Ottoman Empire had diplomatic relations, such as Iran. For instance, İbrahim Edhem Bey, another graduate of the Babiâli Translation Chamber, was appointed to the Consulate in Kermanshah (B.O.A BEO 3560 – 266971 H-09-05-1327). Diplomatic negotiations were another area where officials from the Translation Chamber were assigned. In the 19th century, after losing a series of wars against Russia, the Ottoman Empire placed significant importance on diplomatic negotiations to mitigate these losses and gain the support of other European states at the negotiating table. In this regard, the Empire relied on bureaucrats trained at the Translation Chamber. Following the Ottoman Empire's defeat in the 93 War

against Russia, Sadullah Pasha, a graduate of the Translation Chamber, conducted the negotiations for the Ayestefanos and Berlin Treaties on behalf of the state. Due to his success in these negotiations, he was appointed to diplomatic missions in two major European capitals, Vienna and Berlin (Akyıldız, 2023: 432).

To manage the Empire's relations with the outside world, the Translation Chamber was also utilized in customs and passport offices. For example, the appointment of Ahmed Muhtar Efendi from the Translation Chamber to the Passport Office (HR.TO.. 585 - 62 M-15-01-1884) and the decision to assign Necib Efendi, a member of the Translation Chamber, to Vidin as a Passport Officer (B.O.A A.MKT.UM.. 321 – 70 H-05-01-1275), or the employment of individuals proficient in the German, Wallachian, and Serbian languages, indicate that personnel from the Translation Chamber were appointed to important offices that required language skills. Given their proficiency in foreign languages, these office employees were entrusted with handling tasks related to both commercial relations in customs and foreign travel. As a result, they played a key role in facilitating the modernization of the Empire's interstate relations.

Between 1853 and 1856, during the Crimean War, which was fought between Russia and the Ottoman Empire with significant support from European states, officials from the Translation Chamber played a crucial role in facilitating communication between the Ottoman Empire and its allied countries' armies, influencing the course of the war. For example, there are archival documents regarding the assignment of Nubar, an official from the Translation Chamber, to engage with the Allied Powers during the Crimean War (B.O.A HR.SYS. 1352 – 77 H-05-03-1319) and the assignment of Rüstem Bey, another official from the Translation Chamber, to investigate responses from allied embassies to memorandums concerning legal and other matters (B.O.A HR.SYS. 1189 – 20 M-25-02-1854). During this period, officials from the Translation Chamber greatly contributed to the smooth conduct of diplomatic relations with Western states, ensuring efficient communication via telegraph and assisting in logistical operations for the military and supplies. Particularly, the widespread use of the telegraph, which became a symbol of modernization, and the fact that communication with foreign countries was primarily conducted in French, highlighted the continued significance of the Translation Chamber.

In addition to managing international relations, the Translation Chamber also facilitated the functioning of the state's internal administrative affairs by appointing its members to critical positions, thereby easing the transition to a modern administrative system in the Empire. Officials from the Translation Chamber were appointed to positions such as governors ("The dismissal of the Deputy Governor of Erzurum, Necib Bey, and the promotion of Kemal Bey from the Translation Chamber to replace him." A.MKT.MHM. 377 – 68 H-19-11-1283) and district governors ("The appointment of Raşid Bey from the Translation Chamber as the Governor of Erdek, following the vacancy left by Hakkı Paşa in

the İçel District." B.O.A A.TŞF. 16 – 87 H-07-02-1270), contributing to the emergence of modern administrative units in the provincial administration by moving beyond traditional methods. In addition to these high-ranking positions in provincial administration, many members of the Translation Chamber were appointed to various lower-ranking posts in different areas. Until the Tanzimat period, the Ottoman Empire had limited oversight over its provinces. However, during this period, the central government sought to increase its control over provincial administrations by appointing more officials to the regions compared to previous periods (Weiker, 1968: 465).

When examining other areas where members of the Translation Chamber were appointed, it becomes evident that they held significant positions in education and finance as well. One of the areas of reform in the Ottoman Empire during the 19th century was education. During this period, the number of schools increased substantially compared to previous eras, creating a demand for qualified human resources to teach at these institutions. Members of the Translation Chamber who received education in the Chamber itself were appointed to meet this need. For example, as stated in the decision "The appointment of Cemil Bey from the Translation Chamber to the position of Director of the Mekteb-i Sultani" (B.O.A BEO 130 – 9708 H-08-06-1310), bureaucrats emerging from the Translation Chamber took on roles in many educational institutions, including some of the Empire's most prestigious institutions. Similar to the reforms implemented in the education sector, the Ottoman Empire also benefited from the Translation Chamber in the administration of treasury and finance during this period. Some of the officials were directly appointed to treasury-related duties, such as Osman Rasih Efendi, who was assigned as a translator to the Treasury (B.O.A İ.MVL. 320 – 13592 H-16-03-1271). Others were tasked with overseeing the collection of taxes in regions where payments were irregular. For instance, one of the records in the appointment decisions states: "The appointment of a member of the Translation Chamber to identify and rectify the claims of foreign subjects in Marmara and Yunda Islands, who allegedly refused to pay the jizya" (B.O.A A.}AMD. 26 – 45 H-29-01-1267).

The analysis of records from the Prime Ministry Ottoman Archives reveals that officials from the Translation Chamber were appointed across a wide spectrum of administrative areas, addressing virtually every need of the Ottoman Empire. In addition to the roles previously mentioned, Translation Chamber officials were tasked with resolving various socio-economic, political, and legal issues emerging in the provinces. They were involved in settling disputes among non-Muslim Ottoman subjects (B.O.A A.}AMD. 4 – 19 H-21-05-1264), investigating significant criminal cases (B.O.A İ.HR.. 134 – 6896 H-19-12-1272), examining uprisings and insurrections inspired by nationalist ideologies (B.O.A A.}AMD. 6 – 52 H-23-01-1265), and engaging in the inquiries conducted by temporary commissions, courts, and assemblies, particularly those established to investigate events in the provinces following the promulgation of the Imperial Reform Edict

(Islahat Fermanı). These appointments, spanning diverse bureaucratic functions, had a profound impact on the formation and development of the modernized Ottoman bureaucracy in the 19th century. The Translation Chamber, in addition to these bureaucratic duties, also undertook the task of translating the Empire's first official newspaper, *Takvim-i Vekayi*, into French under the name *Le Moniteur Ottoman* (C.DH. 1 – 15 H-29-12-1252). Furthermore, through the translation of numerous literary and scientific works from the West, members of the office not only advanced their own intellectual development by engaging with these texts, but also facilitated the subsequent generations' access to Western political thought and provided a foundation for scholarly research in these fields.

Notable Officials Trained at the Translation Chamber and Their Influence

The 19th-century Ottoman world presented a structure in which classical and modern forms, facilitating the synthesis of East and West, were intertwined. In connection with this, the intellectual world of those educated in the Ottoman Empire was shaped through a unique synthesis of traditional Islamic-scientific and Western-origin modern currents of thought. While madrasa education and fields inherited from the classical period, such as jurisprudence (*fiqh*), theology (*kalam*), and Sufism, continued to form the foundation of the Ottoman educational system, the natural sciences, law, and modern administrative knowledge were increasingly being incorporated into the intellectual repertoire (Mardin, 2021). Over time, the expanding influence of modern education laid the groundwork for the decisive impact of the ideas of the French Enlightenment and the French Revolution on Ottoman intellectuals in the post-Tanzimat period. With the development of institutions providing translation and foreign language education, the learning of European languages (primarily French) brought the works of thinkers such as Montesquieu, Rousseau, Voltaire, and Comte to Ottoman intellectual circles, either through direct translations or indirect transmission (Berkas, 2003: 266-268). Concepts such as constitutionalism, citizenship, liberty, progress, and positivism entered Ottoman political thought largely through these translations (Mardin, 2021; Zürcher, 2025: 111). The first institutional venue where these translations were carried out was the Translation Chamber. Therefore, the figures trained at the Translation Chamber left profound marks on Ottoman modernization in many areas.

Numerous individuals emerged from the Translation Bureau and ascended to the highest ranks of the Ottoman bureaucracy, making significant contributions to Ottoman literature and political thought. Each of these individuals is a subject worthy of independent study; therefore, in this work, inferences are made based on those who stood out not only as Translation Bureau officers but also as intellectuals. Ali Pasha, Fuat Pasha, Ahmet Vefik Pasha, Safvet Pasha, Münif Pasha, Ahmet Arifi Pasha, Sadullah Pasha, and Namık Kemal are among the most

prominent figures to have emerged from the Translation Bureau. Perhaps their only common trait was that they were all bureaucrats. Ali and Fuat Pasha, along with Mustafa Reşit Pasha, left their mark on the Tanzimat Period and ascended to the highest rank in the bureaucracy, that of the Grand Vizier (Davison, 2005: 243-280). Beyond their successful careers, they were intellectuals who significantly developed themselves and were reform-oriented. They played a major role in the shift of the Ottoman administrative center from the palace to Bab-ı Ali and in the Ottoman modernization movements.

Ali Pasha entered the Imperial Council in 1830 through a family friend, where he was given the pen name “Âli” due to his short stature, elegant demeanor, and talent. He began working in the Translation Bureau in 1833. In 1835, he was appointed as the second secretary of the delegation sent to Vienna to celebrate the accession of Emperor Ferdinand I of Austria. There, he improved his French and learned the nuances of diplomacy (Beydilli, 1989: 425). Ali Pasha served as Grand Vizier five times, president of the Tanzimat Assembly twice, and held the governorships of Bursa and Izmir for five months each. When he was appointed Grand Vizier for the fifth time, he personally traveled to Crete in 1868, where he declared a general amnesty and ensured that the population was exempt from taxes for two years (Gündüz, 2010: 78).

Fuad Pasha graduated from the Mekteb-i Tıbbiyye (Medical School), where he learned French to a high standard. In 1837, he joined the Bab-ı Ali Translation Chamber and was promoted to the position of first translator in 1839. In 1848, when the Hungarian independence movements against Austria spread to Wallachia, Fuad Pasha was sent to Bucharest to maintain order. During this time, the Poles, who supported Austria, also revolted against Russia. Austria and Russia, requesting the extradition of Hungarian and Polish nationalists who had sought refuge in the Ottoman Empire, threatened war when their demands were rejected. In order to resolve the issue peacefully, the Ottoman government sent Fuad Efendi as an extraordinary plenipotentiary ambassador to the Russian Tsar. Fuad Efendi arrived in St. Petersburg on October 5, 1849, and successfully negotiated the issue with Russian officials and the Tsar. Following this success, he was promoted to the rank of bâlâ and appointed Minister of the Imperial Court on November 29, 1849 (Köprülü, 1996: 202).

Safvet Pasha continued his education under challenging conditions, attending lessons at the Beyazıt Mosque, where he studied Arabic and Persian, and later French at the Translation Chamber. He entered the Imperial Council in 1831, where he was given the pen name 'Saffet.' Due to the increasing workload at the Translation Chamber, he was transferred there. When it was decided that *Takvîm-i Vekâyi* (The Official Gazette) would be published in French, and a supervisory body was established for this purpose, Safvet Pasha was appointed to lead the project. Throughout his bureaucratic career, he held the position of Minister of Foreign Affairs six times and Minister of Education three times. In 1868, while

serving as Minister of Education, he founded the Galatasaray Sultan School. Under his leadership, education was for the first time perceived not as a public affair, but as a state service, as it is understood in the modern world. Having held a total of fourteen ministerial positions, Safvet Pasha also served as Grand Vizier for approximately six months between June 4, 1878, and December 4, 1878 (Özcan, 2008: 467-468).

Münif Pasha (Mehmed Tahir) began his career as a translator in the Bab-ı Ali Translation Chamber in 1853, where he developed his proficiency in French. He later undertook various clerkship and diplomatic duties, including a posting to Berlin, where he gained an in-depth understanding of Western civilization and read Enlightenment thinkers. His participation in university courses on philosophy, law, and politics distinguished him from his contemporaries. After returning to Istanbul in 1857, he resumed his position at the Translation Chamber and gradually took on significant roles, including presidency of the Meclis-i Kebîr-i Maârif (The Grand Council of Education), the embassy in Tehran, and three terms as Minister of Education (Doğan, 2006). Through his publication of periodicals such as *Mecmua-i Fünun*, which is considered the first scientific journal of the Ottoman Empire, he disseminated translations to a wider audience. These publications not only contained translations of Western works but also original texts written in Turkish, promoting a developing literary culture. Münif Pasha advocated for the importance of public education to ensure the success of the reform movements that began with the Tanzimat. To this end, he founded the Cem'iyet-i İlmiyye-i Osmâniyye (Ottoman Society of Sciences), launched *Mecmua-i Fünûn*, established a library and reading room within the society, and initiated public lectures at the Dârülfünun. Through his writings and actions, he also became a pioneer in advocating for the education of girls (Doğan, 2006: 10).

Ahmet Arifi Pasha had a distinguished and dynamic career. His first significant role began in 1872 when he was appointed as the Ottoman Empire's ambassador to Vienna. Upon his return to the country, he served as Minister of Foreign Affairs for three different terms between 1874 and 1884. Additionally, he briefly held the positions of Minister of Education in 1875 and Minister of Justice in the same year. After these short assignments, he was sent to Vienna for a second term as ambassador from November 1875 to May 1876. A year later, his diplomatic career took him to Paris, where he was appointed as ambassador. Ultimately, in 1879, he reached the pinnacle of his career, briefly holding the position of Grand Vizier for a short but impactful three-month period (Küçük, 1991: 370).

Ahmed Vefik Pasha hailed from a distinguished family of translators, with his grandfather, Yahya Naci Efendi, being the first instructor of the Translation Chamber. He completed his education in Paris, where he studied French, Latin, and Greek. Rising rapidly within the Ottoman bureaucracy, he served in the Translation Chamber and later held significant diplomatic positions, including

ambassador to London and Tehran. His efforts to defend Ottoman interests during the Hungarian refugee crisis and the Bessarabian dispute garnered attention. As a member of the Encümen-i Dâniş, he was actively involved in cultural initiatives and became one of the pioneers of the Turkish nationalism movement. Furthermore, during his tenure as the governor of Bursa, he promoted theatrical activities. Ahmed Vefik Pasha is remembered in history as a prominent statesman who contributed to the modernization of the Ottoman Empire. In addition to his statesmanship, he was also an accomplished writer and translator, and one of the leading figures of nationalism and Turkism influenced by the political ideologies introduced by the French Revolution (Akün, 1989).

Another significant figure to emerge from the Translation Chamber is Namık Kemal. Like Ahmed Vefik Paşa, Namık Kemal was both a literary figure and a political thinker. Although he held numerous bureaucratic positions, his most enduring legacy was shaped by the political ideas and literary works he produced. He entered the bureaucracy at a young age but later redirected his efforts towards journalism and literature. In 1867, he co-founded the *Tasvir-i Efkâr* newspaper with Şinasi, and later published *Hürriyet* in London. His play *Vatan yahut Silistre*, which resonated strongly with the public, ultimately led to his exile to Magosa (Akün, 2006: 361). Namık Kemal played a crucial role in the development of the New Ottoman Thought, a movement that remains influential today, with his political views and works continuing to be the subject of contemporary debate. In his book *The Birth of New Ottoman Thought*, Şerif Mardin (2021) notes that Namık Kemal stands as a towering figure within this intellectual movement. He is arguably the most prominent name to have emerged from the Translation Chamber. While the list of figures from the Translation Chamber and their respective roles could certainly be expanded, doing so would exceed the boundaries of this article. Nevertheless, it is clear that bureaucrats who worked in the Translation Chamber, often proficient in multiple foreign languages and having held positions in European countries, developed diverse perspectives. These new types of bureaucrats played a crucial role not only in the modernization of the Ottoman state but also in the societal transformation brought about by innovations in law, education, and culture.

Conclusion

This study examines the impact of the Translation Chamber on the modernizing Ottoman bureaucracy and evaluates the Office not only as a product of a diplomatic need but also as an institutional reflection of the structural transformations that emerged during the Ottoman Empire's integration into the global capitalist system. From the 19th century onward, the development of capitalist relations in the Ottoman Empire increased the need for bureaucratic modernization. This need made the construction of a rational bureaucratic structure necessary. When the historical development of translation activities in the Ottoman Empire is examined, it can be seen that the foreign relations practices conducted through non-Muslims

during the classical period were reorganized after the Greek War of Independence due to security and sovereignty concerns. However, as the study demonstrates, this rupture cannot be explained solely by a political reflex. The decisive factor was the increasing need for diplomatic, legal, and administrative expertise, together with the transformation of production relations and the expansion of foreign trade. To meet this need, action was only taken from 1838 onward, and schools were established to train the relevant personnel. The process of training these personnel to adequately meet the needs of the Ottoman bureaucracy took considerable time. During this period, the Translation Chamber, originally established for the diplomacy bureaucracy and eventually extending beyond it, had significant effects on the Ottoman bureaucracy amid the existing personnel shortage. Office officials, involved in numerous bureaucratic and political processes ranging from embassies to provincial administration, from finance to education, from political thought to literature, and from modernization initiatives to constitutional movements, played highly important roles in organizing the Ottoman bureaucracy on rational foundations. In this context, the Translation Chamber played a crucial role in the evolution of the Ottoman bureaucracy from the classical *kalemiye* tradition to a modern and specialized cadre structure. Archival documents show that individuals trained at the Office held influential positions not only in external representation but also in internal bureaucratic organization and reform processes. The Translation Chamber, in addition to responding to the expanding bureaucratic requirements created by the process of capitalist integration, was also considered an important 'elite production space.'

A significant proportion of the bureaucratic elite — the most important element of 19th-century Ottoman modernisation — were trained at the Translation Chamber and spearheaded the reforms. This new bureaucratic class's defining characteristic was their modernist perspective, which stemmed from their education. Acting with this modernist outlook, this class made a significant effort to sustain the collapsing Empire, implementing reforms in many areas ranging from education to administration, and, through the relationships they established with the great powers via diplomacy, took all necessary steps to extend the life of the state. In the 19th-century Ottoman Empire, in which many modern bureaucratic institutions were established, these bureaucratic elites directly participated in these processes and contributed to the Empire attaining a modern administrative system. Although their greatest shortcoming was the lack of a perspective regarding the transformation of the infrastructure units of the capitalist production model developing in the West, as a superstructure unit they believed in the necessity of bureaucratic transformation on a legal-rational basis and attempted to establish a bureaucratic organization model suitable for the age.

Many of the administrative units currently existing in Turkey were established in the second half of the 19th century. From provincial and district organization to the Court of Accounts (*Sayıştay*), the Council of State (*Danıştay*), and the Ministry of Foreign Affairs, the officials of the Translation Chamber

played a direct role in the establishment of these institutions, which were transferred from the Ottoman Empire to the Republic. By inheriting many bureaucratic institutions from the Ottoman Empire, Turkey built its modern bureaucratic structure. Therefore, it can be said that the establishment of the Translation Chamber was a significant turning point in the emergence of a modern bureaucratic system in Turkey.

Furthermore, the Translation Chamber contributed to the intellectual and political life of the Ottoman Empire by training numerous intellectuals, thereby helping to create a climate of modern thought in the Empire. This emerging climate of modern Western thought contributed, starting from the Ottoman period, to the emergence of a constitutional movement, fostering in the minds of the people of the region the ideas of a constitutional monarchy first and later the concept of a Republic. Consequently, the Translation Chamber influenced the modernization of bureaucratic personnel and the formation of political thought in Turkey. In the Ottoman Empire, where opportunities for intellectual development were limited, the Office nourished people through the literary texts, newspapers, and books they translated.

References

- Akün, Ö.F. (1989). Ahmed Vefik Paşa, *İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: Türk Diyanet Vakfı (2),143-157.
- Akün, Ö.F. (2006). Namık Kemal, *İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: Türk Diyanet Vakfı, (32), 361-378.
- Akyıldız, A. (2012). *Osmanlı Bürokrasisi ve Modernleşme*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyıldız, A. (2018). *Osmanlı Merkez Bürokrasisi (1836-1856)*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Akyıldız, A. (2023). Sadullah Paşa, *İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: Türk Diyanet Vakfı (35), 432-433.
- Alkan, M. Ö. (2008). Osmanlı İmparatorluğu nda Modernleşme ve Eğitim. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, (12), 9-84.
- Aydın, B. (2007). Divan-ı Hümayun Tercümanları ve Osmanlı Kültür ve Diplomasisindeki Yerleri. *Osmanlı Araştırmaları*, 29, 41-86.
- Balcı, S. (2006). *Osmanlı Devleti'nde Tercümanlık ve Bab-ı Ali Tercüme Odası (Doktora Tezi)*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih (Yakınçağ Tarihi) Anabilim Dalı, Ankara.
- Balcı, S. (2008). Osmanlı Devleti'nde Modernleşme Girişimlerine Bir Örnek: Lisan Mektebi. *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 27(44).

- Barkey, K. (2016). The Ottoman Empire (1299–1923): The bureaucratization of patrimonial authority. In *Empires and Bureaucracy in World History: From Late Antiquity to the Twentieth Century*. (Crooks P, Parsons TH, eds.) Cambridge University Press.
- Belge, M. (1997). *Tarihten Güncelliğe*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Berkes, N. (2003). *Türkiye'de çağdaşlaşma*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Beydilli, K. (1989). Mehmed Ali Emin Paşa, *İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: Türk Diyanet Vakfı, 425-426.
- Bilim, C. (1990). Tercüme Odası, OTAM, (1) 29-43.
- Bora, T. (2017). *Cereyanlar: Türkiye'de Siyasi İdeolojiler: Türkiye'de Siyasi İdeolojiler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Cevdet Paşa, A. (1309) *Tarih*, XI, Matbaa-i Osmaniyye, İstanbul.
- Çiftçi, C. (2010). Bâb-ı Âli'nin Avrupa'ya Çevrilmiş İki Gözü: Eflak ve Boğdan'da Fenerli Voyvodalar (1711-1821), *Uluslararası İlişkiler*, 7 (26).
- Davison, R. H. (2005). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Reform 1856-1876*. İstanbul: Agora Kitap.
- Doğan, İ. (2006). Münif Mehmed Paşa, *İslam Ansiklopedisi*, İstanbul: Türk Diyanet Vakfı, (32) 9-12
- Ertman, T. (1997). *Birth of the Leviathan: Building States and Regimes in Medieval and Early Modern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Findley, C. (1972). The Foundation of the Ottoman Foreign Ministry, The Beginning Bureaucratic Reform under Selim III and Mahmut II. *IJMES*, III, 388-416.
- Findley, C. (1980). *Bureaucratic Reform in the Ottoman Empire, The Sublime Porte 1789-1922*, Princeton: Princeton University Press.
- Findley, C. (1989). *Ottoman Civil Officialdom*. Princeton University Press: Princeton-New Jersey.
- Findley, C. (2017). *Osmanlı Devletinde Bürokratik Reform Babıâli (1789-1922)*. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Findley, Carter (2020). *Kalemiyeden Mülkiyeye, Osmanlı Memurlarının Toplumsal Tarihi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gündüz, A. (2010). XIX. Yüzyılda Osmanlı Devlet Hayatında Rol Oynayan Üç Büyük Devlet Adamı: Mustafa Reşit, Ali ve Fuat Paşalar. *Türk Dünyası Araştırmaları* (185), 65-93.

- Heper, M., Berkman, Ü. (2009). Bureaucracy in the Ottoman–Turkish Polity. In Bureaucracy and Administration. CRC Press.
- Karpat, K. H. (2006). Osmanlı'da Değişim, Modernleşme ve Uluslaşma. Ankara: İmge Kitabevi.
- Karpat, K. H. (2010). Türk Demokrasi Tarihi: Sosyal, Kültürel, Ekonomik Temeller. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Kınlı, O. (2006). Osmanlı'da Modernleşme ve Diplomasi. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Köprülü, O. (1996). Fuad Paşa Keçecizâde (1815-1869). Türk Diyanet Vakfı, (13) 202-205
- Küçük, C. (1991). Ârifî Ahmed Paşa. İslam Ansiklopedisi, İstanbul: Türk Diyanet Vakfı, 370-371.
- Mardin, Ş. (2000). The Genesis of Young Ottoman Thought; A Study in the Modernization of Turkish Political Ideas. Princeton: Princeton University Press.
- Mardin, Ş. (2021). Yeni Osmanlı Düşüncesinin Doğuşu. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Milas, H. (2006). Yunan Ulusunun Doğuşu. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mooers, C. P. (1997). Burjuva Avrupa'nın Kuruluşu: Mutlakçılık, Devrim ve İngiltere, Fransa, Almanya'daki Kapitalizmin Yükselişi. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Ortaylı, İ. (2008). Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi. Ankara: Cedit Neşriyat.
- Osterhammel, J. (2022). Dönüşen Dünya: Küresel 19. Yüzyıl Tarihi. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Özcan, A. (2008). İslam Ansiklopedisi, “Safvet Mehmed Esad Paşa”, <https://islamansiklopedisi.org.tr/saffet-mehmed-esad-pasa> , Accessed 09.01.2022.
- Pamuk, Ş. (2012). Türkiye'nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Quataert, D. (2002). Ottoman manufacturing in the age of the industrial revolution (Vol. 30). Cambridge: Cambridge University Press.
- Said, E. (1995). Entelektüel: Sürgün, Marjinal, Yabancı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sarıçoban, G. (2018). Bir Osmanlı Aydını: Ahmet Vefik Paşa. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 40) (279-289.
- Somel, S. A. (2001). The Modernization of Public Education in the Ottoman Empire 1839-1908: Islamization, Autocracy and Discipline (Vol. 22). Leiden: Brill.
- Tezcan, B. (2010). The Second Ottoman Empire: Political And Social Transformation İn The Early Modern World. Cambridge: Cambridge University Press.

- Uzunçarşılı, İ.H. (1984). Osmanlı Devleti'nin Merkez ve Bahriye Teşkilatı. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Weber, M. (2011). Bürokrasi ve Otorite. Bahadır Akın (Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Weiker, W. (1968). "The Ottoman Bureaucracy: Modernization and Reform". *Administrative Science Quarterly*, 451-470. <https://doi.org/10.2307/2391053>.
- Wood, E. M. (2003). Kapitalizmin Kökeni: Geniş Bir Bakış. Ankara: Epos Yayınları.
- Zürcher, E. J. (2025). Modernleşen Türkiye'nin Tarihi, İstanbul: İletişim Yayınları.

ARCHIVAL DOCUMENTS

1. "Ahmed Muhtar Efendi'nin Tercüme Odası'ndan Pasaport Odası'na tayini." HR.TO.. 585 - 62 M-15-01-1884
2. "Berlin sefaretine tayin edilen Kemal Efendi'ye maaş ve harcırah itasıyla yanına kâtip olarak Babıali Tercüme Odasından Samet Efendi'nin tayini", B.O.A A.}AMD 52-59 H-15-01-1271
3. "Babıali Tercüme Odası hulefasından Cemil Bey'in Mekteb-i Sultani ders nazırlığına tayini. (Maarif)" B.O.A BEO 130 – 9708 H-08-06-1310
4. "Elviye-i Selase hududunda bulunan Osmanlı reayasından Yunanlılık iddiasında bulunanların tefrik ve temyizine Tercüme Odası'ndan Sami Efendi'nin tayin olunduğu." B.O.A A.}AMD. 6 – 52 H-23-01-1265
5. "Erzurum Vali Muavini Necib Bey'in azledilip, yerine Babıali Tercüme Odası hulefasından Kemal Bey'in rütbesi yükseltilerek tayin edilmesi." A.}MKT.MHM. 377 – 68 H-19-11-1283
6. "Halka zulmeden Trablus Sancakbeyinin tercümanı Nasıruddin es-Sayrafi'nin tercümanlık hizmetinden alınması" B.O.A A. {DVNSMHM.d... 6-225 H-04-03-972
7. "Hakkı Paşa'dan boşalan İçel Kaymakamlığı'na Erdek Kaymakamı Muhiddin Bey, Erdek Kaymakamlığı'na da Tercüme Odası hulefasından Raşid Bey'in tayin olunduğu" B.O.A A.}TŞF. 16 – 87 H-07-02-1270
8. "İzmir'deki Yahudi milleti arasındaki münazaanın mahallinde halli için Tercüme Odası hulefasından Sabri Efendi'nin gönderilmesi." B.O.A A.}AMD. 4 – 19 H-21-05-1264
9. "Kırmanşah Kançılarlığı'na Babıali Tercüme Evrak Odası hulefasından İbrahim Edhem Bey'in tayini." B.O.A BEO 3560 – 266971 H-09-05-1327
10. "Kırım Harbi: Düvel-i muavine ile muhaberede kullanılmak üzere Tercüme Odası memurlarından Nubar'ın tayin edildiği." B.O.A HR.SYS. 1352 – 77 H-05-03-1319

11. “Kırım Muharebesi: Bab-ı Ali'den hukuk ve diğer konularda dost ülkeler sefaretlerine verilen müzekkirelerin cevaplarını araştırmak üzere Tercüme Odası memurlarından Rüstem Bey'in tayin edildiği.” B.O.A HR.SYS. 1189 – 20 M-25-02-1854
12. “Marmara ve Yunda Adası'nda cizye vermemek için ecnebi tebeasından olduğunu iddia edenlerin tesbit ve ıslahı için Tercüme Odası hulefasından birinin memur tayini.” B.O.A A.}AMD. 26 – 45 H-29-01-1267
13. “Maraş'da meydana gelen cinayet olayının tedkikine Tercüme Odası hulefasından Süleyman Bey'in tayini.” B.O.A İ..HR.. 134 – 6896 H-19-12-1272
14. “Sakız Ceziresi Mahkemesi Tercümanı Manas Markiyan tercümanlık görevini layıkıyla yerine getirdiğinden tekrar görevine bırakılması” B.O.A AE.SMST.II. 1-3. H-05-08-1114.
15. “Tercüme odası hulefasından Rıza Bey'in sefaret müsteşarlığı ünvanıyla Viyana'ya tayini, rütbesinin terfi ve maaşına zam yapılması.” B.O.A, İ..MMS.V, H-04-05-1271
16. “Tercüme Odası Halifesi Ahmed Hilmi Efendi'nin Fransız Müellif Victor Hugo'dan tercüme ettiği "Hernani"adlı dramı tab ettirmesi için geçici ruhsat verildiği.” B.O.A MF.MKT. 16 – 66 H-16-11-1290
17. “Tercüme Odası hulefasından Osman Rasih Efendi'nin, muvakkaten Hazine'ye mütercim tayini.” B.O.A İ..MVL. 320 – 13592 H-16-03-1271
18. “Takvim-i Vekayi'nin Fransız lisanına nakil ve tercümesinin, Tercüme Odası'na havale ve bu hizmet için şehri iki bin kuruş tahsis edildiğine dair tahrir.” B.O.A C..DH.. 1 – 15 H-29-12-1252
19. “Vidin'e Pasaport Memuru olarak tayin olunan Tercüme Odası hulefasından Necib Efendi'nin görev mahalline gönderilmesi veya Nemçe, Eflak ve Sırp lisanlarına vakıf bir şahsın istihdam olunması.” B.O.A A.}MKT.UM.. 321 – 70 H-05-01-1275
20. “Yabancı dil öğrenmek üzere Sefir Mehmed Paşa ile Londra'ya gönderilen Tercüme Odası hulefasından Rıza Bey'in Paris'te daha kolay dil öğrenebileceğinden bahisle buraya gönderilmesi istizanı.” B.O.A A.}AMD. 7 – 58 H-22-05-1265

Köklü Bir Kurumsal Gelenek ile Köhneleşmiş Bir Anayasal Usul Arasında Amerikan Başkanlık Seçim Sistemi ‘Electoral College’: Tarihsel Süreçteki Başkanlık Seçimleri Işığında Anayasal Bir İnceleme

Türker ERTAŞ*

Öz: Başkanlık hükümet sisteminin ve yasama ile yürütme organları arasındaki sert ayrılığın prototipi olarak karşımıza çıkan Amerikan anayasal düzeninde yasama ve yürütme organları arasında tasarlanan kurumsal ve şahsi ayrılığın yansımalarından birisi de başkanın seçim usulüdür. Amerikan siyasi düzeninde yürütme yetkisini elinde bulunduran Başkan, yasama organı Kongre’nin müdahil olmadığı bir usulle seçilmektedir. Bu şekilde Amerikan başkanı, demokratik meşruiyetini ve salâhiyetini halktan almaktadır. Bununla birlikte başkan doğrudan halk tarafından da seçilmemektedir. 1787 Amerikan Anayasası’nı kaleme alan Kurucular’ın (the Framers) tasarladığı seçim sistemi uyarınca başkan ve yardımcısı eyaletler bazında seçilen delegelerin oyları sonucunda belirlenmektedir. (İkinci) Seçmenler Kurulu / Electoral College adı verilen bu seçim sisteminin günümüz uygulamasında halk ikinci seçmenleri/delegeleri, ikinci seçmenler/delegeler ise başkanı seçmektedir. Söz konusu sistem başkanın belirlenmesinde hem eyaletlerin rolünü artırmak hem de başkan adayları ile halk nezdinde oluşabilecek olası partizan ayrışmayı törpülemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu yönüyle başkanlık seçim sistemi Amerikan anayasal düzeninin karakteristiği olan siyasi çoğunluğun ve politik organların sınırlandırılması ilkesini yansıtmaktadır. Bununla birlikte söz konusu sistemin modern siyasi düzenler açısından demode kaldığı ve demokratik devlet ilkesi açısından da sorunlu olduğu yönündeki

* Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Anayasa Hukuku Anabilim Dalı, turker.ertas@deu.edu.tr,

ORCID ID: 0000-0002-9594-4877

Makale Geliş Tarihi: 05.12.2025

Makale Kabul Tarihi: 16.07.2026

eleştiriler de yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Nitekim benimsenen seçim sisteminin bir sonucu olarak, ülke genelinde en çok oyu aday başkan olarak seçilmeyebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: 1787 Amerikan Anayasası, Amerikan Başkanı, Kuvvetler Ayrılığı, Seçmenler/Delegeler Kurulu, Sadakatsiz Delege

Between a Deep-Rooted Institutional Tradition and an Outdated Constitutional Procedure – the American Presidential Election System ‘Electoral College’: A Constitutional Analysis in Light of Presidential Elections Throughout History

Abstract: The American constitutional system, which serves as the prototype for the presidential system of government, reflects the institutional and personal separation between the legislative and executive branches. One manifestation of this separation is the method of electing the President. In the American political system, the President, who holds executive power, is elected through a process in which Congress, the legislative branch, does not participate. Thus, the American President derives his democratic legitimacy and electoral mandate directly from the people. However, the President is not directly elected by the people either. According to the electoral system designed by the Framers who drafted the American Constitution of 1787, The President and Vice President are elected through a system of state-based electoral votes. Under the current Electoral College system, the people elect the electors, who then elect the president. This system was designed to increase the role of the states in electing the president, while also seeking to mitigate potential partisan factions between presidential candidates and the people. In this respect, the presidential election system reflects the principle of limiting the political majority and branches, which is a characteristic of the American constitutional order. Nevertheless, there is also intense criticism that this system is outdated in the contemporary political context and problematic in terms of democratic principles. Indeed, as a result of the electoral system, the candidate with the most votes nationwide may not be elected president.

Keywords: The United States Constitution of 1787, President of the United States, Separation of Powers, Electoral College, Faithless Elector

Giriş

Amerikan siyasi sisteminin temel karakteristiği ve 1787 Amerikan Anayasası’nın öngördüğü kurumsal yapı, İngiliz İmparatorluğu’na karşı verilen Bağımsızlık Savaşı’nın ışığında şekillenmiştir. Şöyle ki İngiliz monarşisine ve dönemin baskın İngiliz kurumu Westminster Parlamentosu’nun Amerikan Kolonileri üzerindeki vergi ve temsilsizlik politikasına karşı verilen Amerikan Bağımsızlık Savaşı’nın (1776-1783) 13 Koloni/Devlet açısından başarıyla sonuçlanması akabinde temelleri atılan yeni devletin kurumsal tasarımı cumhuriyetçilik, yatay-dikey kuvvetler ayrılığı, yasama ve yürütme organlarına karşı güvensizlik, denetler ve dengeler, siyasi çoğunluğun sınırlandırılması gibi prensipler etkili olmuştur. Nitekim Birleşik Krallık’ın aksine şekli ve katı bir anayasa etrafında şekillenen Amerikan siyasi düzeni bu şekilde parlamentonun

egemenliği/yasamanın üstünlüğü ilkeleri değil, kuvvetler ayrılığı ilkesinin dört alt ilkesini¹ de benimseyen anayasanın üstünlüğü ilkesi üzerine kurulmuştur.

1787 Anayasası'nın başkanlık seçim sistemi tercihi de Amerikan anayasacılığının karakteristiğini yansıtmaktadır. Şöyle ki yasama ve yürütme organları arasında kurumsal ayrılığı önceleyerek daha sonraları başkanlık hükümet sistemi olarak anılacak bir yönetim tasarımına yer veren Amerikan Anayasası'nda yürütme yetkisini elinde bulunduran başkanın seçimi de Kongre'nin inisiyatifine verilmeyerek eyaletler bazında belirlenen delegelere/ikinci seçmenlere (*electors*) bırakılmıştır. Başkanın doğrudan doğruya halk tarafından seçilmesinin tercih edilmemesinin arka planında Anayasa'yı kaleme alan kurucuların (*The Framers*) başkanın doğrudan halk tarafından seçilmesinin siyasi hizipçiliği tetikleyebileceği endişesi yatmaktadır; nitekim seçiciler kurulu (*electoral college*) sisteminin benimsenmesi ile yürütme organının demokratik meşruiyeti ve kurumsal bağımsızlığı ile siyasi çoğunluğun sınırlandırılması arasında bir köprü kurulduğunu söyleyebiliriz (Bkz. Pfiffner ve Hartke, 2003: 261 vd.). İki dereceli seçim sisteminin benimsenmesinin arka planında nüfusu daha az olan eyaletlere yönelik bir nevi pozitif ayrımcılık gözetilmesi amacının olduğu da belirtilmektedir (Bkz. Pfiffner ve Hartke, 2003: 261–63). Bununla birlikte Anayasa'nın kaleme alınıp yürürlüğe girdiği dönemde, ilerleyen süreçte Amerikan siyasetine iki partili yapının yön vereceği ve delegelerin büyük oranda parti aidiyeti ve ajandasına sadık bir şekilde seçim yapacağı da öngörülememişti. Amerikan federal yürütme organının teşekkülü bu hususlar ışığında hem yürütme organının kurumsal bağımsızlığını hem de eyaletlerin rolünü etkin kılacak şekilde tasarlanmıştır.

Amerikan Anayasası'nın günümüzde yürürlükte olan en eski anayasa olmasının siyasi ve anayasal yansımaları, başkanlık seçim sistemi açısından da kendisini göstermektedir. Şöyle ki her ne kadar günümüzde delegeler eyalet bazında halk tarafından seçilmekte ve delegelerin oy verme davranışında parti sadakati ön planda olsa da Amerikan başkanlık seçimleri geleneksel iki dereceli usule bağlı olarak düzenlenmeye devam etmektedir. Bu durum başkanlık seçim sistemini Amerikan siyasi ve anayasal geleneğinin bir parçası yaparken aynı zamanda seçimlerin demokratikliği ve demode niteliği gibi hususlar açısından da eleştirilerin odağına yerleştirmektedir. Çalışmada seçili Amerikan başkanlık seçimleri ışığında başkanlık seçim sisteminin anayasal-siyasi arka planı, işleyişi, geçirdiği reformlar ve karakteristik unsurları işlenerek başkanlık seçim sistemine ilişkin anayasa hukuku perspektifinden birtakım gözlem ve önerilere yer verilecektir.

¹ Söz konusu ilkeler fonksiyonel kuvvetler ayrılığı, kurumsal kuvvetler ayrılığı, şahsi kuvvetler ayrılığı ve kuvvetler ayrılığının modern alt ilkesi olan denetler ve dengelerdir (Bkz. Ertaş, 2025: 114–39).

1787 Amerikan Anayasası'nın Benimsediği Hükümet Sisteminin Başkanlık Seçim Sistemine Yansımaları

1776 yılında Kuzey Amerika'daki 13 İngiliz Kolonisi²'nin Britanya İmparatorluğu'na karşı bağımsızlık ilan etmesi akabinde patlak veren Amerikan Bağımsızlık Savaşı, Amerika Birleşik Devletleri'nin kurulmasıyla sonuçlanmıştır. Söz konusu Koloniler Bağımsızlık Savaşı'nın hukuki simgelerinden birisi olan 1776 Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi'nin yayımlanmasının akabinde kendi anayasalarını yürürlüğe koymak suretiyle birer birer bağımsızlık ilan etmişler ve 1781 yılında Konfederasyon olarak örgütlenmişlerdir (Bkz. Vile, 2010: 1–12). ‘Konfederasyon Hükümleri (Articles of Confederation)’ başlıklı bir kurucu tüzük veya antlaşma uyarınca teşekkül eden bu Konfederasyon, tek meclisli bir yasama organını haiz olmakla birlikte konfedere yürütme ve yargı organlarından mahrumdu (Heringa, 2021: 66). Bu yönüyle Konfederasyon içerisindeki yetkiler ağırlıklı olarak üye devletlerde idi (Heringa, 2021: 66). Zaman içerisinde Konfederasyon üzerinde askeri ve ekonomik baskıların git gide artması sonucunda 1787 yılında daha etkili bir birliğin kurulmasına yönelik bir kurucu anayasal konvansiyon toplanarak yeni Amerikan Devleti'nin siyasi temelini oluşturacak anayasa metnini hazırlamış ve kabul etmiştir (Heringa, 2021: 66). Söz konusu anayasa on üç kurucu devletin dokuzunun onayı üzerine 4 Mart 1789 tarihinde yürürlüğe girmiştir³.

Britanya İmparatorluğu egemenliğinde geçen uzun yılların siyasi bir yansıması olarak Amerikan Anayasası'nın kaleme alan Konvansiyon'un üyeleri, yeni kurulacak devletin kurumsal yapısının Montesquieu modeli kuvvetler ayrılığı ilkesini yansıtmaması konusunda hemfikir diler (Tushnet, 2015: 11). Yine Amerikan anayasacılığında 1688 İngiliz Şanlı Devrimi'nin kurumsal ürünü olan hesap verebilir yönetimin yansımalarını görmek mümkündür (Bkz. Fukuyama, 2012: 417-421, 445). Bunun yanında 1776-1783 yılları arasında cereyan eden Amerikan Bağımsızlık Savaşı, hem İngiliz Monarşisi ile dönemin Kralı III. George'a hem de Britanya'da dönemin baskın iktidarı İngiliz Parlamentosu'nun Amerikan Kolonileri'ne yönelik uyguladığı yüksek vergi ve temsilsizlik politikasına da bir tepkinin ürünüdür (Bkz. Vile, 2010: 58; Sajó, 1999: 103–05; Tushnet, 2015: 9–10; Fukuyama, 2015: 136-137). Bundan dolayıdır ki Amerikan anayasacılığında İngiliz anayasa(l)cılığının aksine yasamanın üstünlüğü ilkesi

² New Hampshire, Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, New York, New Jersey, Pensilvanya, Delaware, Maryland, Virginia, Kuzey Karolina, Güney Karolina ve Georgia.

³ Nitekim Amerikan Anayasası'nın VII. maddesi uyarınca “Dokuz devletin konvansiyonunun onaylaması, bu Anayasa'nın onaylayan devletler arasında yürürlüğe girmesi için yeterli olacaktır.” ifadesine yer vermektedir.

söz konusu olmadığı gibi devletin siyasi temelleri cumhuriyetçi bir anlayış üzerine kurulmuştur⁴.

Günümüzde yürürlükte olan en eski anayasa hüviyetini haiz 1787 Amerikan Anayasası’na göz attığımızda Anayasa’nın başkanlık hükümet sisteminin yansıması olarak nitelendirilen yasama ve yürütme organları arasındaki ilişkilere yer verdiğini kolaylıkla anlarız. Şöyle ki Anayasa’yı kaleme alan Kurucular; ulusal hükümette baskın kurum olarak çift meclisli yasama organı Kongre’yi belirlemiş, yürütme yetkisini verdikleri başkan ise asli olarak Kongre tarafından kabul edilen programları uygulamakla yükümlü bir yönetsel birim olarak tasarlamışlardır (Tushnet, 2015: 77; Heringa, 2021: 256; Fix-Fierro and Salazar-Ugarte, 2012: 633). Bu kurumsal tasarım, başkanlık hükümet sisteminin niteliği ile örtüşmektedir; keza kuvvetlerin görece sert ayrılığına tekabül eden başkanlık hükümet sisteminde kuvvetler ayrılığı ilkesiyle de uyumlu olarak politika belirleyen temel organ yasama, belirlenen politikaları uygulamakla yükümlü temel organ da yürütmedir. Başkanlık hükümet sisteminde görülen yasama ve yürütme organları arasındaki kurumsal ayrılığın yanı sıra fonksiyonel ayrılık da söz konusudur (Bkz. Fix-Fierro and Salazar-Ugarte, 2012: 630). Bu husus Montesquieu modeli kuvvetler ayrılığı ilkesiyle de uyum içerisindedir. Nitekim Amerikan Anayasası’nın 10 bölüm ve yaklaşık 2500 kelimeden oluşan I. maddesini Kongre’ye, 4 bölüm ve yaklaşık 1000 kelimeden oluşan II. maddesini ise başkana ayırmasından anlaşılmaktadır (Tushnet, 2015: 77). Yine Anayasa’nın politika belirleme karakterini haiz pek çok hükmünde muhatap olarak Kongre’yi belirtmesi veya özne olarak Kongre’ye işaret etmesi de bu hususun bir yansımasıdır⁵. Kaldı ki Anayasa’nın I. maddesinin 1. bölümünün *‘İşbu Anayasa’da belirtilen tüm yasama yetkileri Senato ve Temsilciler Meclisi’nden oluşan Kongre’ye aittir.*’ hükmü de Amerikan anayasal düzenindeki asli politika belirleyici ve düzenleyici işlem yapma yetkisini haiz organın Kongre olduğunu gözler önüne sermektedir⁶.

⁴ Yasama organının kanun yaparken aykırı olmamakla yükümlü olduğu şekli ve katı bir anayasanın yürürlükte olduğu siyasi düzenlerde yasamanın üstünlüğü değil anayasanın üstünlüğü ilkesi söz konusudur.

⁵ Söz gelimi Amerikan Anayasası’nın I. maddesinin 8. bölümünde Birleşik Devletler’in millî savunması ile genel refahını sağlamak, yabancı ülkelerle ticareti düzenlemek gibi hususlar Kongre’nin yetkileri arasında sayılmıştır. Yine söz konusu hükmün son fıkrası Kongre’nin yetkileri arasında *“Yukarıda belirtilen ve işbu anayasa ile Birleşik Devletler hükümetine/devletine, birimine/dairelerine veya görevlisine bahsedilen yetkilerin uygulanması için gerekli ve uygun olan tüm kanunları yapmak”* ifadesine de yer vermiştir.

⁶ Bu hususun bir yansıması olarak Amerikan siyaset terminolojisinde hükümet (*government*) terimi öncelikle Kongre olmak üzere Kongre ve Başkan bir arada tanımlamak için kullanılmaktadır. Parlamente hükümet sistemiyle yönetilen ülkelerde millî politikayı belirleyen ve uygulayan birimi belirtmek için kullanılan ve başbakan ile bakanlara tekabül eden hükümetin Amerikan siyaset terminolojisindeki karşılığı *administration* yani idare/yönetimdir. Söz gelimi Trump Yönetimi (Trump Administration) gibi. (Bkz. Tushnet, 2015: 77).

Amerikan anayasal düzeninde devlet başkanlığı (head of state) ve hükümetin başı (chief executive/head of government) makamlarının tek kişide birleşmesi söz konusudur (Heringa, 2021: 256; Vile, 2010: 58). Nitekim Amerikan Anayasası'nın II. maddesinin 1. bölümünün ilk fıkrası “Yürütme yetkisi Amerika Birleşik Devletleri Başkanına aittir. Başkan, makamında dört yıllık bir süre zarfında görev yapmak üzere yine aynı süre zarfında görev yapacak Başkan Yardımcısıyla birlikte aşağıda belirtilen usul dâhilinde seçilir.” ifadesine yer vermektedir. Görüldüğü üzere yürütme organının parlamenter hükümet sisteminin aksine kolektif değil de monist yapıda olması ve parlamenter hükümet sisteminde görülen devlet başkanı – hükümet başkanı/başbakan düalizminin söz konusu olmaması karşısında Amerikan yürütme organının başkanlık sistemiyle uyumlu olacak şekilde tasarlandığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte yukarıda da belirttiğimiz gibi yürütme organının yapısı kadar yasama organı ile arasındaki ilişkilerin mahiyeti de sistemin başkanlık sistemi olarak nitelendirilmesinde etkindir. Bu hususta Amerikan Anayasası'nın yasama ve yürütme organı arasındaki ilişkiler bakımından Montesquieu modeli kuvvetler ayrılığı ile denetler ve dengeler ilkesinin birtakım usul ve araçlarını harmanladığını söyleyebiliriz. Nitekim yürütme ve yasama organı üyelerinin ayrı seçimlerle belirlenerek münhasır demokratik meşruiyeti haiz olmaları, yasama ve yürütme organlarının birbirlerinin görevlerine son verememeleri⁷, yürütme organının doğrudan yasama sürecine katılamaması⁸; Amerikan siyasi düzeninde kuvvetler ayrılığı ilkesinin kurumsal düzlemde hayat bulduğuna işarettir. Özetlemek gerekirse Amerikan Anayasası hem devletin hem de hükümetin başı olan, belirli bir süre görev yapmak üzere seçilen ve kurumsal açıdan yasama organından ayrı ve bağımsız bir başkan/yürütme organı öngörmüştür (Fix-Fierro ve Salazar-Ugarte 2012: 631)⁹. Bunun yanında Amerikan Anayasası, özünde kuvvetler ayrılığı ilkesinin saf hâliyle uyumsuz olan ancak sınırlı devleti sağlamak için gerekli olan yasama ve yürütme organları arasında birtakım denge araçları da öngörmeyi ihmal etmemiştir. Bunlar arasında Kongre'nin iki kanadının da üçte ikisi ile aşılabilen Başkanın kanun teklifleri üzerindeki güçleştirici veto yetkisi¹⁰, alt düzey federal görevliler için istisnanın mümkün olması kaydıyla federal

⁷ Amerikan başkanları da dâhil olmak üzere federal görevliler açısından öngörülen ve istisnai niteliği haiz impeachment mekanizması bu hususun istisnadır.

⁸ Nitekim Amerikan anayasal düzeninde Başkan kanun teklif etme ve Temsilciler Meclisi ile Senato nezdindeki kanun teklifi görüşmelerine katılarak oy kullanma yetkilerinden mahrumdur. Bu hususta Başkanın Kongre üzerindeki yegane kurumsal yetkisi Anayasa'nın II. maddesinin 3. bölümünde “olağanüstü durumlarda Kongre'nin iki meclisinden birisini ya da ikisini birden toplantıya çağırmak/toplamak” olarak belirtilmiştir (Sajó, 1999: 78).

⁹ Başkanlık hükümet sisteminde yürütme yetkisini elinde bulunduran ve kendi münhasır demokratik meşruiyeti haiz bir devlet başkanı söz konusudur (Heringa, 2021: 55). Başka bir ifadeyle, devlet başkanının seçimi herhangi bir organa veya kurula değil doğrudan halka dayanır (Dickovick and Eastwood 2016: 230; McCormick, Hague, ve Harrop, 2025: 191).

¹⁰ Bkz. Amerikan Anayasası m. I/7/ii

görevlilerin atanmasının Senato’nun onayına tabi olması¹¹, Başkanın uluslararası antlaşma yapma yetkisinin senatörlerin üçte ikisinin onayına bağlanması¹² sayılabilir. Amerikan Anayasası, yasama ve yürütme organları arasındaki denge ve denetleme mekanizmalarının benimsenmesinin çarpıcı bir örneğidir (Heringa, 2021: 58; Baranger ve Murray, 2013: 78–79). Bu açıdan da Amerikan anayasal düzeninin öngördüğü kuvvetler ayrılığı modeli, güçlü ve tipik başkanlık sistemiyle anılan bir kurumsal model olarak karşımıza çıkmaktadır (Sajó 1999: 74; Martinez 2012: 553; Baranger ve Murray, 2013: 79).

Amerikan Anayasası yürütme organının belirlenmesi konusunda da kuvvetler ayrılığı ilkesi ve başkanlık sistemiyle uyumlu olarak başkanın Kongre’den bağımsız olarak ülke genelinde yapılan bir seçim aracılığı ile belirli bir dönem için seçilmesi usulünü benimsemiştir (Bkz. Martinez, 2012: 553)¹³. Bununla birlikte Kurucular, Başkanın doğrudan halk tarafından seçilmesi usulünün benimsenmesine de sıcak bakmamışlardır (Fisher ve Harriger, 2019: 415). Bunun politik ve teknik olmak üzere iki temel sebebinin olduğunu söyleyebiliriz: İlk olarak Kurucular, Başkanın doğrudan doğruya halk tarafından seçilmesinin politik demagojiyi tetikleyeceğinden çekinmişler; ikinci olarak ise 18. yüzyılın sonlarına tekabül eden telekomünikasyon ve bilişim imkanlarının kısıtlı olduğu o dönemde kullanılan oyların hatasız bir şekilde çetelesinin tutularak yeni kurulmuş Birlik’e bildirmenin güç olacağına kanaat getirmişlerdir (Vile, 2010: 59). Her bir eyaletin, kendi sınırları içerisinde kullanılan oyları abartarak veya arttırarak sunabilme ihtimali de başkanın doğrudan seçimi usulünden imtina edilmesinin sebeplerinden birisi olarak gösterilmektedir (Vile, 2010: 59). Bu şekilde Amerikan Başkanının iki dereceli bir usul dâhilinde (*ikinci*) *seçmenler/delegeler kurulu (electoral college)* adı verilen seçim sistemi doğrultusunda seçimi benimsenmiştir. Bununla birlikte söz konusu iki dereceli seçim sisteminin hükümet sisteminin başkanın halk tarafından seçilmesi hüviyetine halel getirmedigini de belirtmek gerekir (Bkz. Sajó, 1999: 78).

Amerikan Başkanlık Seçim Sistemi ‘Electoral College’: Sistemin Genel Çerçevesi

Amerikan başkanının seçim usulü, ilk olarak Anayasa’nın II. maddesinin birinci bölümünün ikinci ve üçüncü fıkralarında düzenlenmektedir. Bu hususta Anayasa’nın II. maddesinin 1. bölümünün ikinci fıkrası ikinci seçmenlerin veya delegelerin ne şekilde belirleneceğini düzenlemektedir. Söz konusu hüküm şu şekildedir:

¹¹ Bkz. Amerikan Anayasası m. II/3/ii

¹² Bkz. Amerikan Anayasası m. II/3/ii

¹³ Başkanlık hükümet sisteminde yürütme yetkisini elinde bulunduran başkanın yasama organından bağımsız olarak belirli bir süre görev yapmak üzere seçilmesi, sistemin asli unsurlarından birisidir (Mainwaring, 1990: 158).

“Her bir eyalet, kendi yasama organının belirleyeceği şekilde, o eyaletin Kongre’de temsil hakkına sahip olduğu Senato ve Temsilciler Meclisi üyelerinin toplam sayısına eşit sayıda ikinci seçmen/delege (elector) tayin edecektir; bununla birlikte hiçbir senatör ya da temsilci veya Birleşik Devletler adına devredilemez/kişiye mahsus veya maaşlı görevlerde bulunan kişiler ikinci seçmen/delege olarak belirlenemezler.”

Görüldüğü üzere Amerikan Anayasası’na göre delegeler eyaletler nezdinde seçilecek olup yine delege seçimi usulü her eyaletin kanununda ayrı ayrı belirlenecektir. Bu hususta Anayasa açıkça Senato ve Temsilciler Meclisi üyeleri ile federal kamu görevlilerinin delege olmasını yasaklamaktadır. Buna göre kabaca federal yasama ve yürütme organında görev alan kişiler Birleşik Devletler Başkanlık seçimleri için delege olarak atanamazlar. Hükümde dikkat çekici diğer husus da toplam delege sayısına ilişkindir. Buna göre toplam delege sayısı, Senato ve Temsilciler Meclisi üye tam sayısının toplamıdır. 8 Nisan 1913 tarihinde yürürlüğe giren Amerikan Anayasası’nın XVII. Değişiklik Maddesi’nin birinci fıkrasının ilk cümlesi “*Birleşik Devletler Senatosu, her eyalet için halk tarafından altı yıl için seçilecek ikişer senatörden oluşacak; her Senatörün bir oyu olacaktır.*” şeklindedir. Buna göre Amerikan siyasi düzeninde nüfusuna bakılmaksızın her eyaletin iki senatörü vardır¹⁴. Amerikan siyasi düzeninde Temsilciler Meclisi’nin üye tamsayısı ise 435’tir. Bu hususta Amerikan Anayasası sabit bir sayı belirlemekten kaçınarak temsilciler sayısının belirlenmesinde birtakım asgari ve azami ölçütler belirlemiştir. Nitekim Amerikan Anayasası’nın I. maddesinin 2. bölümünün üçüncü fıkrası uyarınca her eyaletin en az bir temsilcisi olması kaydıyla temsilci sayısı her 30 bin kişiye bir temsilciden fazla olmayacak ve temsilciler eyaletler bazında ve eyaletlerin nüfusları oranında dağıtılacaktır. Temsilci sayısının her eyaletin nüfusu oranında paylaştırılması hususu XIV. Değişiklik Maddesi’nde de yer almaktadır. Bu hususta 8 Ağustos 1911 tarihli bir federal kanun (Public Law 62-5) Temsilciler Meclisi üye sayısını 435 olarak belirlemiş ve o tarihten beri Temsilciler Meclisi üye sayısı aynı kalmıştır (‘The House Explained | House.Gov’ 2025). Amerikan başkanını seçen delegelerin sayısına ilişkin belirtilmesi gereken diğer bir anayasal hüküm Anayasa’nın XXIII. Değişiklik Maddesi’dir. Anayasa’nın orijinal metninde Başkent Washington’ın da bulunduğu Columbia Bölgesi (District of Columbia - D.C.) için herhangi bir delege sayısı belirtilmemiştir. Nitekim Columbia Bölgesi bir eyalet değildir. Bununla birlikte 29 Mart 1961 tarihli Amerikan Anayasası’nın XXIII. Değişiklik Maddesi, başkanlık seçiminde Columbia Bölgesi’nin eyalet gibi muamele göreceğini; ancak D.C.’ye ayrılan

¹⁴ Hemen belirtelim Anayasa’nın orijinal hâlinin I. maddesinin 3. bölümünün birinci fıkrası “*Birleşik Devletler Senatosu, her eyaletin yasama organı tarafından altı yıl için seçilecek ikişer senatörden oluşacak; her Senatörün bir oyu olacaktır.*” şeklindedir. Buna göre Anayasa’nın orijinal hâlinde senatörler, eyalet yasama organları tarafından seçilmekte idi. XVII. Değişiklik Maddesi’nin yürürlüğe girmesi akabinde halk tarafından seçilen ilk senatör Georgia’dan Augustus Bacon olmuştur. (“U.S. Senate: Landmark Legislation: The Seventeenth Amendment to the Constitution”, 2025).

delege sayısının nüfusu en az olan eyalet nezdinde belirlenen delege sayısını aşamayacağını kaleme almıştır. Buna göre günümüzde nüfusu en az olan Amerikan Eyaleti Wyoming’in bir temsilcisi ve iki senatörü olduğu için toplam üç delegesi olması sebebiyle Columbia Bölgesi’nin de günümüzde 3 adet delegesi vardır (‘Constitutional Amendments – Amendment 23 – “Extending the Vote to the District of Columbia” | Ronald Reagan’, 2025). Özetlemek gerekirse; 435 adeti Temsilciler Meclisi üye tamsayısından, 100 adeti Senato üye tamsayısından, 3 adeti ise Columbia Bölgesi’nden kaynaklanmak suretiyle Amerikan başkanlık seçiminde oy kullanacak ikinci seçmen/delege sayısı günümüzde 538’dir. Buna göre 270 delegenin oyuna ulaşan aday başkan seçilmiş olur. Hemen belirtelim aşağıda üzerinde durulacağı üzere delegelerin eyalet bazında seçilmesinde ise iki istisna dışında tüm eyaletlerde ‘*kazanan her şeyi alır (winner-take-all)*’ ya da başka bir deyişle ‘*genel tercih (general ticket)*’ prensibi uygulanmaktadır.

Amerikan Başkanlık Seçiminin Aktörleri *İkinci Seçmenler/Delegelerin (Electors) Belirlenme Usulü*

Amerikan başkanlık seçiminin tek dereceli olmaması karşısında başkanı doğrudan halk tarafından değil, ikinci seçmenler/delegeler (*electors*) tarafından seçilmektedir. Peki delegeler nasıl belirlenmektedir? Bu hususta 1787 Anayasası’na göz attığımızda yukarıda da belirttiğimiz üzere delegelerin belirlenme usulünden ziyade Anayasa’nın kimlerin delege olamayacağını kaleme aldığını görmekteyiz. Buna göre Kongre’nin iki kanadının üyeleri ve Birleşik Devletler nezdinde çalışan kişilerin yani kamu görevlilerinin delege olmaları yasaklanmaktadır (Neale, 2017: 5–6). Amerikan İç Savaşı akabinde 1868 yılında onaylanarak yürürlüğe giren Anayasa’nın XIV. Değişiklik Maddesi Birleşik Devletler’e karşı ayaklanma veya isyana iştirak eden ya da düşmana yardım sağlayan kişilerin de delege olmasını yasaklamıştır. Yine Amerikan Anayasası, her bir eyalete ait delegelerin yine o eyaletin yasama organı tarafından belirleneceğini kaleme almaktadır. Buna göre eyaletler, delegelerin belirlenme veya seçim usulü hususunda bir serbestiye sahiptir. Bu hususta eyalet yasama organları delegelerin bizzat eyalet yasama organı tarafından belirlenmesi ya da eyalette yaşayan kişiler tarafından seçilmesi usullerinden birisini tercih edebilir (U.S. Election Assistance Commission, 2011: 48).

Amerikan siyasi tarihine baktığımızda ilk başkanlık seçimleri için delegelerin belirlenme sürecinde eyalet yasama organlarının etkin olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim erken dönemde delegelerin doğrudan halk tarafından belirlenmesi yerine eyalet yasama organları tarafından atanması usulü tercih edilmiştir (U.S. Election Assistance Commission, 2011: 48). Bununla birlikte söz konusu yöntemin uygulaması çok uzun sürmemiştir. Sene 1832’ye geldiğinde Güney Carolina dışındaki tüm Amerikan eyaletlerinde delegelerin doğrudan eyalette yaşayan bireyler tarafından seçilmesi usulü benimsenmiştir (U.S. Election Assistance Commission, 2011: 48). Delegelerin bizzat eyalet yasama

organı tarafından seçilmesi usulüne Güney Carolina’da 1860 yılında, o dönem yeni eyalet olan Florida’da 1868 yılı sonrasında ve henüz eyalet statüsü almış Colorado’da da 1876 yılı akabinde son verilmiştir (Longley ve Pierce, 2000: 102). Buna göre söz konusu münferit istisnalar dışında yaklaşık bir buçuk yüzyıldır Amerikan eyaletlerinde delegeleri bizzat halk seçmektedir (Longley ve Pierce, 2000: 102).

İkinci seçmen adaylarının ne şekilde belirleneceğine ilişkin Amerikan Anayasası ve federal mevzuatı emredici bir hüküm ihtiva etmemektedir. Buna göre delege adaylarının belirlenme süreci de eyaletlere ve siyasi parti tercihlerine bırakılmıştır (Neale, 2017: 6). Bu hususta otuz iki eyalet ve D.C. hukuku uyarınca delege adayları siyasi parti kongreleri sırasında seçilirken beş eyalet hukuku uyarınca ise delege adayları siyasi parti merkez komiteleri tarafından belirlenmektedir (Neale, 2017: 6). Delege adaylarının belirlenmesinde diğer eyaletlerin bazılarında parti nezdinde aday yoklaması yapılırken bazılarında ise parti komitelerinin tavsiyesi üzerine eyaletin valisi aday belirlemekte, bazı eyaletlerde ise delege adayları bizzat başkan adayları tarafından seçilmektedir (Neale, 2017: 6; Longley ve Pierce, 2000: 105). Şu husus gözden kaçırılmamalıdır ki delege adayları siyasi partiler veya başkan adayları nezdinde belirlenir. Bundan dolayı olsa gerekir ki birçok eyalette delege adaylarının ismi oy pusulasında yer almaz, bunun yerine o delege adayının ilişkili oldu siyasi partinin başkan ve başkan yardımcısı adayının isimleri pusulada yer alır (Neale, 2017: 6)¹⁵.

Amerikan Başkanlık Seçim Sistemi ‘Electoral College’: Sistemin Orijinal Hâli ve İlk Dönem Başkanlık Seçimleri

Amerikan başkanlık seçim sisteminin ilk hâlinde günümüzde benimsenen başkan ve yardımcısının bir arada ancak ayrı oylarla seçilmesi usulü söz konusu değildi¹⁶. Söz konusu sistemde her bir eyalet nezdinde toplanan delegeler başkanlık için iki ayrı kişiye oy vereceklerdi. Buna göre ülke genelinde en çok delege oyu alan kişi başkan, ikinci en çok delege oyunu alan kişi ise başkan yardımcısı olacaktı. Nitekim Amerikan Anayasası’nın II. maddesinin 1. bölümünün üçüncü ve dördüncü fıkraları şu şekildedir:

¹⁵ Bu hususta bazı eyaletlerde ise vatandaşın kullandığı oy pusulasında delege adayının ismi yerine “... (isimli başkan adayının) seçilmesi için delege adayı” gibi bir ibareye yer verilmektedir (Neale, 2017: 6).

¹⁶ Her ne kadar Amerikan Anayasası yürütme yetkisini başkana vermiş olsa da yürütme organının seçimi hususunda başkan ile birlikte seçilen bir başkan yardımcılığı makamı da öngörmüştür. Amerikan siyasi düzeninde başkan yardımcısı Senato başkanlığı sıfatına sahip olup yine başkan tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmektedir. Nitekim Anayasa başkan yardımcısının görevleri hususunda herhangi bir liste ihtiva etmemektedir. (Bkz. Vile, 2010: 61–62).

“Delegeler/ikinci seçmenler kendi eyaletlerinde toplanacak ve en az birisi kendileri ile aynı eyalette ikamet etmeyen iki kişi için (gizli) oy kullanacaklardır. Yine delegeler oy verilen bütün kişiler ile bunların her birinin aldığı oyların bir listesini yapacaklar; bu listeyi imzalayıp, onaylayacaklar ve kapalı zarf içinde, mühürlü olarak Senato Başkanı'na iletmek üzere Birleşik Devletler'in başkentine göndereceklerdir. Senato Başkanı, Senato ve Temsilciler Meclisi'nin huzurunda, bütün belgeleri açacak ve akabinde oylar sayılacaktır. Eğer en çok oyu alan kişinin oyu, aynı zamanda delegelerin tamamının salt çoğunluğuna tekabül ediyorsa o kişi başkan seçilmiş olacaktır; eğer aldıkları oylar eşit olacak şekilde birden çok kişinin oyu böylesine bir çoğunluğa tekabül ederse Temsilciler Meclisi ivedi olarak toplanarak bunlardan bir tanesini (gizli oylamayla) başkan seçecektir; eğer hiçbir aday delegelerin salt çoğunluğunun oyuna erişemezse Temsilciler Meclisi listedeki en çok oyu almış beş kişi arasından aynı usul dahilinde bir başkan seçecektir. Bununla birlikte başkan seçilirken oylar eyaletler bazında verilecek ve her eyalet temsilcisinin bir oyu olacaktır. Bu doğrultuda toplantı yeter sayısı eyalet temsilcisi veya temsilcilerinin üçte ikisi olacak, yine tüm eyaletlerin salt çoğunluğu ile başkan seçilebilecektir. Her hâlükârda, başkan olarak seçilen kişiden sonra delegeler nezdinde en çok oyu alan ikinci kişi başkan yardımcısı olacaktır. Fakat bu durumda dahi geriye kalanlar arasında eşit sayıda oya sahip iki ya da daha fazla kişi olduğunda, Senato (gizli oylamayla) bunlardan birisini başkan yardımcısı seçecektir.

Kongre, delegelerin seçileceği tarih ile bunların oy kullanacakları günü belirleyebilir; söz konusu tarih Birleşik Devletler'in tamamı için aynı olacaktır.”

Görüldüğü üzere Amerikan başkanlık seçim sisteminin ilk hâlinde eyaletler ve D.C. bazında seçilen delegelerin günümüzdeki gibi başkan ve başkan yardımcısını aynı oy pusulasında fakat ayrı olarak seçmesi söz konusu değildi. Sistemin ilk hâlinde delegeler iki ayrı oy kullanacak, fakat bu oyların ikisi de başkanlık için olacaktı; toplam delege sayısının salt çoğunluğunu da sağlamak kaydıyla en fazla delege oyunu alan kişi başkan, ikinci en fazla delege oyunu alan kişi ise başkan yardımcısı seçilecekti. Başka bir deyişle, delegeler başkan yardımcısı için bir oy kullanmayacaklardı. Söz konusu sistemin uygulaması birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir; çünkü bu sistemi tasarlayanlar, Amerikan siyasetine siyasi gruplaşmanın ve partilerin yön vereceğini tahmin edememiştir (Neale, 2017: 5; Neale ve Whittaker, 2004: 1–2). Söz konusu sistem, siyasi partilerin veya hizipleşmenin olmadığı bir ortamda en nitelikli iki adayın başkan ve başkan yardımcısı olarak yönetimde yer almalarını amaçlamıştır (Neale, 2017: 5). Hâlbuki Anayasa'nın yürürlüğe girmesinden kısa bir süre sonra Amerikan siyaseti federalistler ve anti-federalistler şeklinde iki ana fraksiyona bölünmüş ve ilk iki başkanlık seçimi dışında söz konusu partiler başkan ve başkan yardımcısı olmasını istediklerini iki kişiyi aday göstermeye başlamışlardı. (Neale, 2017: 5; Neale ve Whittaker, 2004: 2). Nitekim politik gruplaşmanın ve siyasi partilerin baskın olduğu bir siyasi atmosferde başkan ve başkan yardımcısı

seçilerek dört yıl boyunca birlikte çalışacak kişilerin esasen başkanlık seçiminde rakip olan iki kişi olması da mümkündür (Heringa, 2021: 257).

İlk iki Amerikan başkanlık seçimlerine göz attığımızda seçim sisteminin ilk hâlinin gayet işlevsel olduğunu görmekteyiz. Bunun temel sebepleri pek tabii ki erken dönem Amerikan siyasetinin henüz partilerin yörüngesine girmemesi ve Amerikan Bağımsızlık Savaşı'nın lideri olan George Washington'ın başkanlığı hususundaki politik konsensus idi. 15 Aralık 1788 ile 10 Ocak 1789 tarihleri arasında yapılan ilk Başkanlık Seçimleri'nde bu husus çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Nitekim George Washington söz konusu seçimlerde 69 toplam delegenin tamamının oyunu alarak başkan seçilmiş; 34 delege oyu alan John Adams ise başkan yardımcısı olmuştur ('1789 Electoral College Results', 2019). 2 ile 5 Aralık 1792 tarihlerinde yapılan ikinci Başkanlık Seçimleri'nde de benzer bir durum ortaya çıkmıştır. Bu seçimlerde de mevcut Başkan ve bağımsız aday George Washington 132 toplam delegenin tamamının oyunu alarak ikinci kez başkan seçilmiştir. Bu seçimde 132 delegenin 77 tanesinin oyunu alan Federalist John Adams ise ikinci kez başkan yardımcısı seçilmiştir. Anti-Federalist/Demokratik-Cumhuriyetçi adaylar John Clinton ve Thomas Jefferson ise sırasıyla 50 ve 4 delege oyunda kalmışlardır ('1792 Electoral College Results', 2019). Dikkat edilirse Amerikan siyasetindeki Federalist-Anti-Federalist/Demokrat-Cumhuriyetçi ayrışımı daha devletin kuruluşunun ilk yıllarında başlamış, ancak iki siyasi partinin de George Washington'ın başkanlığını desteklemesi sonucunda seçim sisteminin sakıncalı sonuçları bu dönem ortaya çıkmamıştı. Amerikan siyasetindeki söz konusu gruplaşmanın gözler önüne serilmesi 1792 Başkanlık Seçimi'nde ikinci en çok oyu almaya elverişli adaylar açısından kendisini göstermiştir.

Sene 1796'ya geldiğinde Amerikan siyasi tarihinin üçüncü başkanlık seçimleri için dönemin iki ana partisi Federalistler ve Anti-Federalistler (Demokrat-Cumhuriyetçiler / Jeffersoncular) hem başkanlık hem de başkan yardımcılığı için kendi partileri bünyesinden ikiye aday göstermeye başlamışlardı bile (Neale, 2017: 5). Amerika Birleşik Devletleri'nin ilk başkanı George Washington'ın üçüncü kez aday olmayı reddedip deyim yerindeyse sahneyi Birleşik Devletler'in diğer kurucularına devretmek istemesi burada aslı rol oynamıştır. Hemen belirtelim iki dönem başkanlık yapan George Washington'ın üçüncü dönem için aday olmaması, Franklin Roosevelt'in dört kez seçildiği döneme kadar Amerikan siyasetinde bir geleneğin veya konvansiyonun da başlamasına vesile olmuştur (Tushnet, 2015: 78).

Politika üstü bir figür olan George Washington'ın başkanlık için üçüncü kez aday olmayı reddetmesinin yansımaları, 1796 Başkanlık Seçimleri'nde çarpıcı bir şekilde gözlemlenmiştir. Bu seçimlerde Federalist Parti John Adams ile Thomas Pinckney'i, Anti-Federalist Parti ise Thomas Jefferson ile Aaron Burr'ü aday göstermiştir. Bununla birlikte seçim sonucunda 138 toplam delege oyunun 71'ini alan Adams başkan, 68'ini alan Jefferson ise başkan yardımcısı

seçilmiştir ('1796 Electoral College Results', 2019). Buna göre farklı siyasi görüşlere sahip ve rakip olan iki politik figür, başkan ve başkan yardımcısı olarak yürütme organına seçilmişlerdir. 1800 Başkanlık Seçimleri akabinde ise seçim sisteminin elverişsiz mahiyeti iyice ortaya çıkmış ve sistem üzerindeki reform tartışmaları git gide güçlenmiştir. Söz konusu seçim için de Federalist ve Anti-Federalistler başkanlık için sırasıyla John Adams ile Thomas Jefferson'ı, başkan yardımcılığı içinse sırasıyla Thomas Pinckney ile Aaron Burr'ü tasavvur edecek şekilde aday göstermişlerdir. Bununla birlikte Anti-Federalist/Jeffersoncu delegeler arasındaki koordinasyon eksikliği sebebiyle seçimde hem Jefferson hem de Burr toplam 138 delegenin 73'ünü almışlardır (Tushnet, 2015: 18). Hâlbuki Demokrat-Cumhuriyetçi Parti'nin planladığı sonuca ulaşmak için bir Anti-Federalist delegenin Aaron Burr dışında bir adaya oy vermesi gerekiyordu (Neale, 2017: 5; Neale ve Whittaker, 2004: 2). Toplam delege oylarının salt çoğunluğunu yakalayan Hem Jefferson'ın hem de Burr'ün aynı delege oyuna ulaşması sebebiyle Amerikan Başkanı, Temsilciler Meclisi tarafından belirlenmiştir. Bununla birlikte Temsilciler Meclisi ancak 36. oylamada başkanı seçebilmiştir (Fisher ve Harriger, 2019: 415; Neale and Whittaker 2004: 2)¹⁷. Nitekim ilk 35 oylamada Jefferson 16 Temsilciler Meclisi delegesinin salt çoğunluğu oyuna kıl payı da olsa ulaşamamış ve 8 oyda kalmıştı. Sonunda Thomas Jefferson, 36. oylamada 10 eyalet temsilcisinin oyunu alarak Temsilciler Meclisi nezdinde yapılan *arızı seçim* (*contingent election*) sonunda seçilen ilk Amerikan başkanı olmuştur (Bkz. '1800 Electoral College Results', 2019)¹⁸.

Amerikan Başkanlık Seçim Sistemi Reformu: XII. Değişiklik Maddesi ve Değişikliğin Anayasal-Siyasi Etkileri

1796 Başkanlık Seçimi'nin bir Federalist başkan ile Anti-Federalist başkan yardımcısının seçimi ile sonuçlanması, 1800 Başkanlık Seçimi'nde ise aynı partiye mensup iki adayın bir anda rakip olarak ortaya çıkması ve Temsilciler Meclisi nezdinde yapılan seçimde önemli bir süre kilitlenme yaşanması karşısında başkanlık seçim sistemi üzerindeki reform gereksinimi iyice belirginleşmişti. Söz konusu siyasi gelişmeler ve tartışmalar, Amerikan

¹⁷ Söz konusu seçimin nihayete ulaşmasında Temsilciler Meclisi'ndeki Federalist delegelerin, önde gelen Federalist politikacılar arasında olan ve Aaron Burr'ün başkanlığına sert bir şekilde karşı çıkan Alexander Hamilton'ın telkinleri akabinde tercihlerini Jefferson'dan yana kullanmaları etken olmuştur. (Neale, 2016: 3; Vile, 2010: 169).

¹⁸ Burada dikkat edilirse Temsilciler Meclisi'nin bir bütün olarak tüm üyeleri nezdinde yaptığı oylama ile değil, nüfusunun ne olduğuna bakılmaksızın her eyaletin Temsilciler Meclisi'nde bir temsilci ile temsil edildiği bir oylama ile başkanın seçilmesi söz konusudur. Nitekim bu husus Amerikan Anayasası'nın II. maddesinin 1. bölümünün üçüncü fıkrasının lafzından rahatlıkla anlaşılmaktadır (Longley and Pierce, 2000: 125). Arızı seçim olması durumunda Temsilciler Meclisi üyesi sayısı birden fazla olan eyaletlerin temsilcilerinin kendi aralarında bir seçim yaparak başkanın seçileceği Temsilciler Meclisi oylamasında eyaleti kimin temsil edeceğine karar vermesi gerekmektedir (Neale, 2016: ii).

Anayasası'nın XII. Değişiklik Maddesi'nin kaleme alınarak yürürlüğe girmesine vesile olmuştur. 15 Haziran 1804 yılında onaylanan XII. Değişiklik Maddesi uyarınca delegeler tarafından başkanlık için iki ayrı kişiye oy kullanılması usulü terkedilmiş ve delegelerin başkanlık ve başkan yardımcılığı makamları için farklı kişilere ayrı oy kullanmaları esası getirilmiştir (Heringa, 2021: 257; Fisher ve Harriger, 2019: 415–16; Vile, 2010: 169; U.S. Election Assistance Commission, 2011: 49; Neale ve Whittaker, 2004: 2–3). Söz konusu anayasa değişikliği aynı zamanda başkanlık seçimlerinde başkan ve başkan yardımcısı adaylarının birlikte yarışmasına ve halk nezdinde yapılan birinci derece seçimlerde oy pusulasının her partinin başkan ve başkan yardımcısı adayının bir arada tercih edilecek şekilde düzenlenmesine ön ayak olmuştur. Başka bir ifadeyle, XII. Değişiklik Maddesi ile şekillenen Amerikan başkanlık seçimlerinde artık başkan ve başkan adayları bir arada *seçim partneri (running mate)* olarak yarışmaktadır (U.S. Election Assistance Commission, 2011: 49; Vile, 2010: 169). Söz konusu değişiklik maddesi şu şekildedir:

“Delegeler/ikinci seçmenler kendi eyaletlerinde toplanacak ve en az birisi kendileri ile aynı eyalette ikamet etmeyen iki kişiyi (gizli oylamayla) Başkan ve Başkan Yardımcısı olarak seçeceklerdir. Delegeler oy pusulalarında Başkan olarak kimi, ayrı pusulalarda ise Başkan Yardımcısı olarak kime oy verdiklerini belirtecekler; Başkanlık için oy verilmiş bütün kişiler ile Başkan Yardımcılığı için oy verilmiş bütün kişilerin isimlerinin ve bunların her birinin aldığı oy sayısının gösterildiği iki ayrı liste yapacaklar; bu listeyi imzalayıp, onaylayacaklar ve kapalı zarf içinde mühürlü olarak Senato Başkanı'na iletmek üzere Birleşik Devletler'in başkentine göndereceklerdir. Senato Başkanı, Senato ve Temsilciler Meclisi'nin huzurunda, bütün belgeleri açacak ve akabinde oylar sayılacaktır. Eğer en çok oyu alan kişinin oyu, aynı zamanda delegelerin tamamının salt çoğunluğuna tekabül ediyorsa o kişi başkan seçilmiş olacaktır; hiç kimsenin böyle bir çoğunluğa erişememesi durumunda Başkanlık için oy verilmiş olan kişiler arasında en çok oyu almış azami üç kişi arasından Temsilciler Meclisi ivedilikle (gizli oylamayla) başkanı seçecektir. Bununla birlikte başkan seçilirken oylar eyaletler bazında verilecek ve her eyalet temsilcisinin bir oyu olacaktır. Bu doğrultuda toplantı yeter sayısı eyalet temsilcisi veya temsilcilerinin üçte ikisi olacak, yine tüm eyaletlerin salt çoğunluğu ile başkan seçilebilecektir. Bu şekilde Temsilciler Meclisi'nin Başkanı seçme hakkı doğduğunda Meclis, takip eden mart ayının dördüncü gününden önce başkanı seçemezse tıpkı başkanın ölümü veya görevini yapmasına engel diğer anayasal ehliyetsizliklerde olduğu gibi başkanlık görevi başkan yardımcısı tarafından yerine getirilecektir¹⁹. İkinci seçmenlerin

¹⁹ Hemen belirtelim 23 Ocak 1933 tarihinde onaylanan Anayasa'nın XX. Değişiklik Maddesi, Başkanın göre başlama tarihini 4 Mart gününden 20 Ocak günü öğle vaktine çekmiştir. Başka bir ifadeyle XX. Değişiklik Maddesi uyarınca Amerikan Başkanı ve Başkan Yardımcısı, artık görevlerine 4 Mart değil 20 Ocak günü başlamaktadır. Bu şekilde XII. Değişiklik Maddesi'nde belirtilen 4 Mart günü de 20 Mart'a çekilmiştir (Bkz. Tushnet 2015: 236; 'Constitutional

tamamının salt çoğunluğuna tekabül etmek kaydıyla başkan yardımcısı olarak en çok oyu alan kişi başkan yardımcısı olarak seçilecek, hiç kimsenin böyle bir çoğunluğa erişememesi durumunda ise listede en çok oyu almış iki kişi arasından Senato başkan yardımcısını seçecektir. Bu doğrultuda toplantı yeter sayısı tüm senatörlerin üçte ikisi olacak, yine tüm senatörlerin salt çoğunluğu ile başkan yardımcısı seçilebilecektir. Bununla birlikte Başkanlık için gerekli anayasal yeterlilikleri/şartları sağlamayan birisinin başkan yardımcılığı için de ehliyetli olması mümkün değildir.”

Amerikan Anayasası’nın XII. Değişiklik Maddesi, başkanlık seçim sistemine ilişkin önemli değişiklikler öngörmektedir. Bu değişikliklerin en çarpıcı olanı ise yukarıda da belirttiğimiz gibi artık delegelere başkan ve başkan yardımcısı için ayrı oy kullanma esasının getirilmesidir. Yine ilgili anayasa değişikliği ile başkan Temsilciler Meclisi’nin seçmesinin söz konusu olması durumunda Meclis artık en çok oyu almış beş kişi yerine üç kişi arasından seçim yapacaktır. XII. Değişiklik Maddesi ile artık delegeler tarafından münhasıran başkan yardımcısının seçilmesi mümkün olduğu için başkan yardımcılığı için de kimsenin toplam delege oylarının salt çoğunluğuna erişememesi durumunda bu kez de Senato en çok oyu alan iki kişi arasından başkan yardımcısını seçecektir. Söz konusu anayasa değişikliği ile 1796 ve 1800 Başkanlık Seçimleri’nde yaşandığı gibi artık iki farklı partiye mensup başkan adayının başkan ve başkan yardımcısı olarak seçilmesi veya aynı partiye mensup iki adayın aynı sayıda delege oyunu alması gibi ihtimaller de ortadan kalkmıştır.

Amerikan Başkanlığı için Gerekli Olan Anayasal Nitelikler ve Azami İki Dönem Başkanlık Kuralı

1787 Anayasası, Amerikan başkanlığına aday olmak için birtakım nitelikler belirlemiştir. Söz konusu nitelikleri haiz olmayan birisinin başkanlığa aday olması ve seçilmesi mümkün değildir. Bu hususta Amerikan Anayasası’nın II. maddesinin 1. bölümünün beşinci fıkrası şu şekildedir:

“Doğuştan veya işbu Anayasa’nın kabulü sırasında Birleşik Devletler vatandaşı olmayan hiç kimse Başkanlık ehliyetine sahip değildir; yine otuz beş yaşına basmamış ve on dört yıldır Birleşik Devletler’de ikamet etmekte olmayan bir kişi de başkanlık görevi için gerekli yeterliliğe değildir.”

Görüldüğü üzere doğuştan değil de sonradan Amerikan vatandaşı olan kişilerin başkanlığa aday olması söz konusu olamaz. Yine otuz beş yaşında olmayan ve on dört yıldır Birleşik Devletler’de ikamet etmeyen bireyler de başkan seçilme yeterliliğine sahip değildir. Söz konusu fıkrayı Anayasa metnine

ekleyen Kurucular (*The Framers*) bu şekilde, Amerikan ülkülerine tam olarak bağlı olmayan kişilerin adaylıklarının önlenmesini ve Anayasa'nın kaleme alındığı sırada birtakım Konvansiyon delegelerinin Amerikan devlet başkanlığı için ülke dışından getirilecek bir krala sıcak baktıkları yönünde yayılan söylentiye kırmayı amaçlamışlardır (Vile, 2010: 61). Bununla birlikte söz konusu anayasal hüküm karşısında doğuştan (*natural-born*) değil de sonradan Amerikan vatandaşı (*naturalised*) olan kişilerin Amerikan başkanı olması söz konusu olamaz. Bu sebeple ilk Amerikan kadın Dış İşleri Sekreteri/Bakanı Madeleine Albright, Cumhuriyetçi Kaliforniya Valisi Arnold Schwarzenegger gibi siyasetçiler bu hususta herhangi bir anayasa değişikliği yapılmadığı için başkanlık için aday olamamışlardır (Vile, 2010: 61). Yine Amerikan Anayasası'nın XIV. Değişiklik Maddesi'nin 3. bölümü Birleşik Devletler'e karşı ayaklanma veya isyana karışan resmî görevlilere federal ve eyalet nezdindeki kamusal görevleri yasaklamaktadır. Amerikan Başkanlığı da kamusal bir görev olduğu için söz konusu anayasal hüküm başkan seçilme veya başkanlık yeterliliği açısından da gündeme gelebilir. Amerikan Yüksek Mahkemesi yakın tarihte söz konusu meseleyi ele almakla birlikte XIV. Değişiklik Maddesi'nin 3. bölümünün federal görevliler açısından Kongre tarafından işletilebileceğine hükmetmiştir²⁰.

²⁰ Söz konusu içtihat Amerikan Yüksek Mahkemesi'nin Trump v. Anderson kararıdır. 2020 Başkanlık Seçimleri'ni 306 delege oyu alan Joe Biden kazanmış, dönemin Amerikan Başkanı Donald J. Trump ise 232 delege oyunda kalmıştır. Bununla birlikte Trump sonuçları kabul etmemiş ve seçimde hile yapıldığını ileri sürmüştür. Delege oylarının tasdik edilerek seçim sonuçlarının açıklanacağı 6 Ocak 2021 tarihli Kongre oturumunun olduğu sırada Donald Trump bir miting gerçekleştirmiş ve seçimi aslında kendisinin kazandığını söyleyerek kendisini desteklemek için miting alanına gelen kalabalığa Kongre'ye yürümelerini telkin etmiştir. Nihayetinde Donald Trump'ın ikinci kez suçlandırılmasıyla sonuçlanacak Capitol Olayları yaşanmış ve dönemin Başkan Yardımcısı ve Senato Başkanı Mike Pence, Joe Biden'ın başkan seçildiğini ilan etmiştir. Sene 2024'e geldiğinde Trump yeniden Cumhuriyetçi Parti'nin başkan adayı olmuştur. Bununla birlikte partisiz ve Cumhuriyetçi Parti'ye mensup bir grup Colorado seçmeni, Donald Trump'ın Colorado Cumhuriyetçi Parti Ön Seçimi'ndeki pusulalarda yer almaması için Denver Bölge Mahkemesi'ne başvurmuşlardır. Başvurunun arka planında Trump'ın Capitol olaylarıyla bağının olması karşısında Anayasa'nın XIV. Değişiklik Maddesi'nin 3. bölümünü ihlal ettiği ve bu sebeple başkanlık yeminine aykırı davrandığıdır. Söz konusu anayasal hüküm "Kongre üyesi, Birleşik Devletler görevlisi veya eyalet yasama organı üyesi, eyalet yürütme ya da yargı organı üyesi olarak daha önce Anayasa'yı koruyacağına dair yemin eden; Birleşik Devletler'e karşı başkaldırma ya da ayaklanmaya karışan ya da Birleşik Devletler düşmanlarına yardım ve kolaylık sağlayan hiçbir kimse Kongre'de Senatör veya Temsilci olarak ya da Başkan ve Başkan Yardımcısı seçimlerinde ikinci seçmen/delege olarak ya da Birleşik Devletler veya eyaletler nezdindeki herhangi bir kamusal veya askeri hiçbir görev alamaz. Ancak Kongre, her iki meclisin üçte iki çoğunluğuyla alınacak bir kararla böyle bir ehliyetsizliği kaldırabilir." şeklindedir. Denver Bölge Mahkemesi Trump'ın ayaklanma niteliğindeki Capitol Olayları'na karıştığı hususunda yeterli delilin olduğunu belirtmesine rağmen söz konusu anayasal hükmün başkan için uygulanamaz olduğu gerekçesiyle başvurunun reddine karar vermiştir. Temyiz incelemesinde bulunan Colorado Temyiz Mahkemesi ise Bölge Mahkemesi'nin kararını bozarak XIV. Değişiklik Maddesi'nin 3. bölümü uyarınca artık Amerikan başkanlığı ehliyetinin olmadığı gerekçesiyle Trump'ın isminin Colorado Cumhuriyetçi Parti Ön Seçimi pusulasında olmasının hukuka aykırı olacağına hükmetmiştir. Mesele Donald Trump tarafından Amerikan Yüksek Mahkemesi'ne taşınmıştır. Federal Yüksek Mahkeme oy birliği ile aldığı kararında XIV. Değişiklik Maddesi'nin 3. bölümünde düzenlenen eyaletlerin kamu görevlilerini kamu görevinden menetme yetkisinin eyalet görevlileri ile sınırlı olduğunu belirterek

Amerikan başkanlık seçim sisteminin önemli diğer bir unsuru da bir kişinin iki dönemden fazla başkanlık yapamamasıdır. Başka bir ifadeyle hâlihazırda iki dönem başkanlık yapmış birisinin başkanlık seçimlerinde yeniden başkanlık için aday olması mümkün değildir. Söz konusu kural esasen 27 Şubat 1951 tarihinde onaylanan XXII. Değişiklik Maddesi ile Anayasa metnine eklenmiştir (Bkz. ‘Constitutional Amendments – Amendment 23 – “Extending the Vote to the District of Columbia” | Ronald Reagan’, 2025). Bununla birlikte Amerikan siyasi tarihinde Franklin Roosevelt’e dek iki dönemden fazla başkanlık yapan bir siyasetçi olmamıştır. Söz konusu anayasal konvansiyonun/uygulamanın kökeni Birleşik Devletler’in ilk başkanı George Washington’a kadar gitmektedir. Nitekim 1789-1797 yılları arasında iki dönem Amerikan başkanlığı yapan Washington, ısrarlara rağmen üçüncü dönem için başkanlığa aday olmayı reddederek Amerikan siyasetinde bir politik geleneğin veya anayasal uygulamanın da ortaya çıkmasına vesile olmuştur (Tushnet, 2015: 78–79). Washington’ın söz konusu iki dönem tercihi, 1801-1809 yılları arasında başkanlık yapan ve Amerikan Bağımsızlık Bildirisi’nin ana yazarı olan Thomas Jefferson tarafından da kabul görüp Jefferson’ın üçüncü kez aday olmaktan imtina etmesiyle neticelenince başkanlar için azami iki dönem tercihi Amerikan siyasetinin bir geleneği olmuştur (Vile, 2010: 207). Washington’ın başkanlığı akabinde hâlihazırda iki kez seçilmiş olan hiçbir Amerikan başkanı üçüncü dönem için aday olmamış veya olamamıştır. Nitekim birtakım başkanların üçüncü dönem için de aday olmayı arzuladıkları ancak kabul gören iki dönem geleneği karşısında politik konjonktürün buna cevaz vermemesi üzerine üçüncü kez başkan adaylığını göze alamadıkları belirtilmektedir (Tushnet, 2015: 78–79). Söz konusu kural Amerikan siyasetine o denli yerleşmiştir ki 1920’lerin sonuna gelindiğinde azami iki dönem uygulaması, Amerikan öğretisinde yazısız anayasanın bir unsuru olarak gösterilmiştir (Vile, 2010: 207). Bu şekilde Amerikan siyasetinde ortaya çıkan yazılı olmayan azami iki dönem kuralı Franklin Roosevelt’in üçüncü kez başkanlığa aday olup seçildiği 1940 yılına kadar sürmüştür. 1932 yılında o dönem ülkeyi derinden etkileyen Büyük Buhran’ın gölgesinde başkan seçilen Roosevelt’in, ikinci dönem başkanlığının son dilimi II. Dünya Savaşı’nın olağanüstü koşullarına denk gelmiştir. Roosevelt’in politikaları etrafında Birleşik Devletler’in ekonomik krizin yaralarını sarmaya çalıştığı ve üstüne Dünya Savaşı’nın ülkeye sıçrama korkusunun her geçen gün Amerikan halkı tarafından daha da derinden hissedildiği söz konusu atmosferde Roosevelt, 1940 yılında bir kez daha aday

söz konusu anayasal hükme dayanarak Donald Trump’ın Colorado Cumhuriyetçi Parti Ön Seçim pusulasından mahrum bırakılmasının Anayasa’ya aykırı olacağına hükmetmiştir. Yüksek Mahkeme’ye göre ayaklanmaya katılmak veya teşvik etmekten federal görevlileri kamusal hizmetlerden menetme yetkisi Amerikan Kongresi’ndedir. Mahkeme tarihsel süreçte de federal görevliler için söz konusu anayasal hükmün eyaletler değil Kongre tarafından işletildiğini belirtmiştir. Yine kararda XIV. Değişiklik Maddesi’nin “Kongre, çıkardığı uygun kanunlarla bu madde hükümlerini uygulama esaslarını belirleme yetkisine sahiptir” ibareli 5. bölümünün de altını çizmiştir. Bkz. Trump v. Anderson, 601 US _ (2024), pgs. 4-13, (Per Curiam).

olup seçilerek Amerikan siyasi tarihinde üç kez seçilen ilk başkan olarak kayda geçmiştir ('Constitutional Amendments – Amendment 23 – “Extending the Vote to the District of Columbia” | Ronald Reagan', 2025). Hemen belirtelim 1944 yılında bir kez daha aday olarak dördüncü kez başkanlığa seçilen Roosevelt, bu görevi hayatını kaybettiği 12 Nisan 1945'e kadar sürdürmüştür.

Amerikan anayasal düzeninde de Franklin Roosevelt'in üçüncü kez başkan seçildiği 1940 yılında dek anayasal konvansiyon şeklinde süregelen azami iki dönem başkanlık kuralı, II. Dünya Savaşı akabinde Anayasa'nın metnine aktarılmıştır. Roosevelt'in vefatından iki sene sonra 1947 yılında Temsilciler Meclisi nezdinde her halükarda Amerikan başkanlığının her biri dörder sene olan iki dönemden fazla yapılamayacağına ilişkin bir önerge (*Joint Resolution 27*) verilmiş, söz konusu önerge Temsilciler Meclisi ve Senato tarafından kabul edildikten sonra eyaletlerin dörtte üçünün yasama organı tarafından onaylanması akabinde 1951 yılında yürürlüğe girmiştir ('Constitutional Amendments – Amendment 22 – “Term Limits for the Presidency” | Ronald Reagan', 2025). Söz konusu değişikliğin 1. bölümünün ilk cümlesi “*Hiç kimse, Başkanlık görevine iki defadan fazla seçilemez ve daha önce Başkanlığa seçilmiş başka bir kimsenin görev süresinin iki yıldan fazla bölümünde Başkanlık yapmış, ya da ona vekâlet etmiş bir kimse bir kereden fazla Başkan seçilmez.*” ibaresine yer vermektedir. Demokrat Başkan Roosevelt'in art ardına seçilmesi, hem Cumhuriyetçilerin tepkisini beraberinde getirmiş hem de başkanlık makamının gücünün git gide arttığı endişesine yol açmıştır (Vile, 2010: 207). Bu endişe, ilgili anayasa değişikliğinin eyalet yasama organları tarafından onaylanmasında asli bir etken olmuştur (Vile, 2010: 207).

Cumhuriyet rejiminin yürürlükte olduğu demokrasilerde yasama organı üyelerinin aksine devlet başkanlarının görev sürelerinin belirli dönemlerle sınırlandırıldığı gözlemlenmektedir²¹ (Bkz. McCormick, Hague, ve Harrop 2025: 357; Dixon ve Landau, 2020: 361). Başkanın azami iki dönem görev yapabilmesi kuralının, Amerikan anayasal düzeninin bir doğrudan demokrasiden ziyade sınırlı devlet ve temsili bir cumhuriyet olması hüviyetiyle uyumlu olduğu belirtilmektedir (Fisher ve Harriger, 2019: 57). Nitekim başkanların üç dönem görev yapamayacak olması kuralı, Amerikan anayasal düzeninin temeli olan çoğunluğun sınırlandırılması prensibinin tezahürlerinden birisidir (Fisher ve Harriger, 2019: 57). Hemen belirtelim hüküm bir şekilde görev süresinin ilk iki senesi dolmadan başkanlık makamında boşalma olması durumunda, başkanlık

²¹ Devlet başkanlarının sürekli seçilmelerinin rejimin cumhuriyet hüviyetine halel getirebilmesi, belirsiz süreli makamda bulunan devlet başkanlarının bir süre sonra muazzam ölçekte bir güce sahip olma potansiyeli karşısında yasama ve yargı iktidarları nezdinde denetler ve dengeler sisteminin törpülenebilmesi, farklı dönemlerde karar alma mekanizmalarında farklı bireylerin yer almasının söz konusu olmamasının demokratik katılım ilkesini zayıflatığı gibi sebepler devlet başkanlığının görev süresine veya dönemine getirilen sınırlandırmaların başlıca gerekçeleri olarak belirtilmektedir. (Bkz. McCormick, Hague, ve Harrop, 2025: 357–58; Dixon ve Landau, 2020: 361 vd.; Fruhstorfer ve Hudson, 2022: 93 vd.)

görevini üstlenen başkan yardımcısının da birden fazla seçilmesini de yasaklamaktadır. Buna göre Amerikan başkanı görev süresinin ilk iki senesi dolduktan sonra istifa, ölüm ya da impeachment usulünün işletilmesi sonucunda görevinden ayrılırsa başkanlık makamına geçen başkan yardımcısı iki başkanlık seçiminde aday olup seçilebilir²². Böyle bir durumda teoride daha önce başkan yardımcılığı yapan bir kişi en fazla on sene başkanlık yapabilir (Vile, 2010: 207)²³. Hemen belirtelim başkanlık için azami iki dönem kuralının olağanüstü dönemlerde dahi bir istisnası bulunmamaktadır. Bu hususta öğretilde söz konusu kurala olağanüstü hâl dönemlerinde istisna getirilip getirilmemesi üzerinde bir tartışma vardır (Vile, 2010: 207). Bununla birlikte böylesine bir istisnanın veya esnekliğin söz konusu olabilmesi ancak bir anayasa değişikliği ya da başka bir dille, anayasaya eklenen yeni bir ek madde ile mümkündür.

²² John F. Kennedy suikastı akabinde Kongre'ye sunulan ve eyaletlerin yasama organlarının dörtte üçü nezdinde 10 Şubat 1967 tarihinde onaylanan Amerikan Anayasası'nın XXV. Değişiklik Maddesi'nin 1. bölümü *"Başkanın görevden alınması, ölümü ya da istifası durumunda Başkan Yardımcısı Başkan olur."* ifadesine yer vermektedir.

²³ Amerikan siyasi tarihinde başkan yardımcısı iken başkanın vefatı üzerine başkan olan Harry S. Truman ve Lyndon B. Johnson bu hususta çarpıcı örneklerdir. Esasen 1944 Başkanlık Seçimleri'nde başkan yardımcısı seçilmesine rağmen Franklin Roosevelt'in dördüncü başkanlık döneminin henüz başında vefat etmesi üzerine Harry Truman 12 Nisan 1945 tarihinde başkanlık makamına geçmiştir. 1948 Başkanlık Seçimleri'nde başkan adayı olan Truman, 303 delegenin oyunu alarak başkan seçilmiştir. Sene 1952'ye geldiğinde ise Truman bir kez daha aday olmaktan imtina etmiştir. Aslında Roosevelt'in dördüncü başkanlık döneminin ilk iki yılı dolmadan vefat etmesi üzerine başkan olduğu için Truman'ın sadece bir başkanlık seçiminde aday olabileceği söylenebilir. Ancak Anayasa'nın XXII. Değişiklik Maddesi'nin 1. bölümünün ikinci cümlesinin *"Bununla birlikte işbu madde Kongre'ye önerildiği zaman Başkanlık görevini üstlenmiş kişi için uygulanmaz ve bu maddenin yürürlüğe girmesi için geçecek süre zarfında Başkanlık makamında bulunan veya ona vekâlet eden kişinin bu sürenin geri kalan kısmında Başkanlık görevini sürdürmesini veya ona vekâlet etmesini engellemez."* ifadesine yer vermesi karşısında Truman bir bakıma söz konusu sınırlandırmadan muaf tutulmuştur. Nitekim XXII. Değişiklik Maddesi uyarınca önceki başkan yardımcısı için iki kez aday olma yasağı, söz konusu değişikliğin önerildiği sırada başkan olan kişi hakkında uygulanamayacaktır. Bu şekilde Truman, söz konusu muafiyet ibaresi sebebiyle ikinci kez başkan adayı olabilecekken kendi iradesi doğrultusunda aday olmamıştır. Truman bu durumu *"Ülkeme uzun süre etkili ve dürüst bir şekilde hizmet ettiğimi düşünüyorum."* şeklinde belirtmiştir. Sene 1951'e geldiğinde Truman'ın popülaritesinin %22'ye kadar düştüğü belirtilmektedir (Bkz. Glass, 2019). Yine Amerikan Başkanı John Kennedy'nin 22 Kasım 1963 tarihinde suikast sonucunda hayatını kaybetmesi akabinde başkanlık makamına geçen Kennedy'nin yardımcısı Lyndon Johnson da 1964 Başkanlık Seçimleri'nde 486 delege oyu alarak başkan seçilmesine rağmen 1968 Başkanlık Seçimleri'nde aday olmaktan imtina etmiştir. Hâlbuki 20 Ocak 1961 tarihinde başkanlık görevine başlayan Kennedy dört yıllık başkanlık döneminin ikinci yarısından önce vefat etmiştir. Buna göre Johnson'ın 1968 Başkanlık Seçimleri'nde başkan adayı olmasının önünde herhangi bir anayasal/hukuki engel yoktu. Johnson'ın Amerikan kamuoyunda şaşkınlık yaratan bu kararının arka planında 1967'nin sonlarına doğru onaylanma oranının %38'lere kadar düşmesi ve Vietnam Savaşı'nın oluşturduğu memnuniyetsizliğin gölgesinde Cumhuriyetçi Parti'nin başkan adayı Richard Nixon'ın politik olarak git gide güçlenmesinin yattığı belirtilmektedir. Nitekim Vietnam'daki Amerikan askerlerinin çekilmesi Nixon'ın başkanlığı döneminde gerçekleşmiştir (Bkz. Zeitz, 2024).

‘Electoral College’ın Güncel Hâli: Modern Dönem Amerikan Başkanlık Seçimleri

Delege Sayılarının Eyaletler Bazında Dağıtılması

Yukarıda da belirttiğimiz üzere 1787 Anayasası’nın II. maddesinin 1. Bölümünün ikinci fıkrası her eyalete, o eyalet nezdindeki Temsilciler Meclisi ve Senato üye sayısı kadar delege tahsis etmektedir. Yine XXIII. Değişiklik Maddesi karşısında Columbia Başkent Bölgesi’nin de üç delegesi bulunmaktadır. Bu şekilde toplam sayısı bu şekilde 538 olarak teşekkül eden delegelerin eyalet bazında dağıtılması eyaletlerin nüfusu oranında yapılmaktadır. Nitekim nüfusu ne olursa olsun her eyaletin iki senatörü olmasına rağmen toplam üye sayısı 435 olan Temsilciler Meclisi sandalyelerinin eyaletlere bölüştürülmesinde nüfusu fazla olan eyaletler daha fazla temsilci çıkarmaktadır. Bu hususa paralel olarak o eyaletin başkanlık seçimlerindeki delege sayısı da o ölçüde fazla olmaktadır. Temsilciler Meclisi üyelikleri ile delegelerin eyaletler nezdindeki dağılımına doğrudan etki eden eyaletler bazındaki nüfus değişimleri ise her on yılda bir yapılan ulusal nüfus sayımı sonucunda belirlenmektedir (Neale, 2017: 7). Söz gelimi Birleşik Devletler’de en son yapılan 2020 nüfus sayımı sonuçlarına göre Kaliforniya Eyaleti’nin temsilci sayısı 53’ten 52’ye düşerek Kaliforniya’nın sahip olduğu delege sayısı da 55’ten 54’e gerilemiştir. Yine Teksas Eyaleti’nin 36 olan temsilci sayısı 2020 Nüfus Sayımı akabinde 38’e yükselerek Teksas’ın başkanlık seçimlerindeki delege sayısı da 38’den 40’a yükselmiştir²⁴.

Amerikan Başkanlık Seçiminin İlk Aşaması: Halkın Delegeler için Oy Vermesi

Amerikan başkanlık seçimlerinin ilk ve en önemli aşamasını eyaletler bazında seçmenler tarafından kullanılan oylar oluşturmaktadır. Bu hususta ilk olarak belirtmek gerekir ki Anayasa’nın 1 Temmuz 1971 tarihinde onaylanan XXVI. Değişiklik Maddesi ile oy verme yaşı 21’den 18’e düşürülmüştür (‘Constitutional Amendments – Amendment 26 – “Voting at the Age of Eighteen” | Ronald Reagan’, 2025). Söz konusu değişiklik maddesinin 1. bölümü *“On sekiz ya da daha büyük yaşta olan Birleşik Devletler vatandaşlarının oy kullanma hakkı*

²⁴ Toplam nüfusun 331,108,434 olarak tespit edildiği 2020 Nüfus Sayımı sonucunda son on yılda gerçekleşen ülke nüfus dağılımındaki değişiklikler sonucunda Kaliforniya, Illinois, Michigan, New York, Ohio, Pensilvanya ve West Virginia Eyaletlerinin temsilci sayıları birer azalmıştır. Buna göre söz konusu eyaletlere düşen delege sayısı da resen birer azalmıştır. Söz konusu nüfus sayımı sonucunda yukarıda da belirttiğimiz üzere Teksas’ın temsilci sayısında 2 adet artış meydana gelmiştir. Yine Colorado, Florida, Montana, North Carolina ve Oregon’ın da temsilci sayıları 2010 yılına oranla birer artış göstererek bu eyaletlerdeki delege sayısında da birer artış meydana gelmiştir (Bkz. ‘2020 Census Apportionment Results’, 2021; ‘2020 Census Count Errors & Congressional Apportionment’ 2022). Söz konusu nüfus sayımı sonucunda oluşan yeni eyaletler bazındaki Temsilciler Meclisi sandalye dağılımı ilk defa 8 Kasım 2022 tarihinde yapılan Temsilciler Meclisi Seçimleri’nde uygulanmıştır.

Birleşik Devletler ya da herhangi bir eyalet tarafından yaş gerekeşiyle engellenemez veya kısıtlanamaz.” ibaresine yer vermektedir. Buna göre Birleşik Devletler’de anayasal oy kullanma yaşı on sekiz olup federal kanunlar veya eyalet kanunları, on sekizin üzerinde bir oy kullanma yaşı belirleyemez.

Konuyla Amerikan başkanlık seçimlerinin tarihi açısından bakacak olursak seçim tarihi 1845 yılından beri Kasım ayının ilk Pazartesi günü akabindeki Salı günüdür (Longley ve Pierce, 2000: 105). Söz konusu uygulamanın hukuki dayanağı olan 23 Ocak 1845 tarihli federal kanun hükmü “*Başkan ve Başkan Yardımcısı için delegeler her bir eyalette seçimin yapılacağı sene Kasım ayındaki ilk Pazartesi gününden sonra gelen Salı günü atanır.*” ifadesini içermektedir (Bkz. Act of the Twenty-Eight Congress of the United States, 1845). Birleşik Devletler’deki tüm eyaletlerde başkanlık seçimleri için aynı tarihin belirlendiği söz konusu kanuni düzenleme akabinde, ülke genelinde aynı anda yapılan ilk başkanlık seçimi 7 Kasım 1848 tarihinde gerçekleşmiştir (Caitlin, 2024: 2). Söz konusu tarihin belirlenmesinin arka planında o dönem büyük ölçüde tarım toplumuna ev sahipliği yapan ülkede seçimlerin çiftçilerin sonbahar hasadı döneminden sonrası ile kışın başlangıcının öncesine bırakılmasının arzu edilmesi yatmaktadır (Longley ve Pierce, 2000: 105–06)²⁵.

Konuyla Amerikan vatandaşlarının başkanlık seçimlerinde kullandığı oy pusulası (*general election ballot*) açısından bakacak olursak, bu hususta eyaletlerin pusulaları seçmenin başkan ve başkan yardımcısı için bir arada tek oy kullanacağı şekilde düzenlemeyi tercih ettiğini söyleyebiliriz (Neale, 2017: 9). Başka bir ifadeyle başkanlık seçimlerinde seçmen, başkan için ayrı başkan yardımcısı için ayrı oy kullanmamakta ve bütün olarak bir siyasi partinin aday gösterdiği ikiliye oy vermektedir. Bu husus terminolojide *müşterek tercih (joint ticket)* olarak adlandırılmaktadır (Neale, 2017: 9). Nitekim 1787 Anayasası da delegelerin başkan için ayrı başkan yardımcısı için ayrı oy kullanacağını belirterek eyaletlere halk nezdinde yapılan seçimde kullanılacak oy pusulasını dizayn etmede bir serbesti tanımıştır (Neale, 2017: 9). Buna göre başkanlık seçiminde Amerikan vatandaşlarının söz gelimi başkanlık için Cumhuriyetçi Parti adayına/delegelerine başkan yardımcılığı içinse Demokrat Parti adayına/delegelerine oy vermesi söz konusu olamaz. Kaldı ki birçok eyalet, oy pusulasında delege adaylarının isimlerini dahi belirtmemekte ve sadece siyasi

²⁵ Hemen belirtelim Amerikan Kongresi 1872 yılında kabul ettiği bir kanunla iki senede bir yapılan Temsilciler Meclisi seçimleri ile Başkanlık seçimleri gününü birleştirmiştir. 1913 yılında onaylanan XVII. Değişiklik Maddesi ile senatörlerin halk tarafından seçilmesi esasının benimsenmesi akabinde Kongre bu sefer de 1914 yılında kabul ettiği bir kanun ile Senato seçim tarihini Başkanlık ve Temsilciler Meclisi seçimleri tarihi ile aynı gün olacak şekilde ayarlamıştır (Caitlin, 2024: 3). Buna göre Temsilciler Meclisi üyelerinin iki seneliğine, senatörlerin altı seneliğine (Senato’nun 1/3’i için her iki senede bir seçim yapılır), başkanın ise dört seneliğine seçildiği Birleşik Devletler’de söz konusu federal makamlar/üyelikler için yapılan seçimlerin günü her halükarda Kasım ayının ilk Pazartesi gününden sonra gelen Salı günüdür.

partilerin başkan ve başkan yardımcısı adaylarının isimlerine yer vermektedir (Neale, 2017: 9).

Amerikan Başkanlık Seçimlerinin İkinci Aşaması: Delegelerin Başkan ve Başkan Yardımcısı için Oy Vermesi

1787 Anayasası'nın XII. Değişiklik Maddesi delegelerin kendi eyaletlerinde toplanarak oy kullanacaklarını kaleme almaktadır. Bu hususta ilgili federal mevzuat/kanun hükmü (3 U.S. Code § 7) *“Her bir eyalete ait başkan ve başkan yardımcısı seçicileri (delegeler) ... Aralık ayının ikinci Çarşamba gününü izleyen ilk Salı günü toplanarak oylarını kullanır.”* ifadesine yer vermektedir. Buna göre 2024 Başkanlık Seçimleri'nde delegeler başkan ve başkan yardımcısını seçmek için kendi eyaletlerinde 17 Aralık 2024 tarihinde toplanmışlardır (Bkz. ‘Electoral College Timeline of Events’, 2019). Neredeyse her halükarda eyaletin başkentinde toplanan delegeler, halk nezdinde yapılan ilk seçimden farklı olarak başkan ve başkan yardımcısı için ayrı ayrı oy kullanırlar (Neale, 2017: 13). Bu hususta anayasal hüküm *by ballot* terimine yer verdiği için delegelerin oylarını gizli olarak kullanmalarının esas olduğu söylenebilir (Longley ve Pierce, 2000: 120). Bununla birlikte uygulamada eyaletlerin çoğunda delegeler nezdinde yapılan oylama gizli yapılmamaktadır (Longley ve Pierce, 2000: 120). Nitekim XII. Değişiklik Maddesi'nde yer alan ‘by ballot’ ifadesinin tarihsel olarak sadece kağıt oy pusulası şeklinde yorumlandığı belirtilmektedir (Neale, 2017: 13). Uygulamada delegelerin imzalı bir şekilde oy kullanması, oy tercihlerini sözlü bir şekilde belirtmesi, imzasız ancak kamuoyuna açıklanacak şekilde oy kullanılması gibi usuller tercih edilmektedir (Longley ve Pierce, 2000: 120–21). Anayasa'nın XII. Değişiklik Maddesi, delegeler nezdinde başkanlık için oy verilmiş kişiler ile başkan yardımcılığı için oy verilmiş kişilerin isimlerinin ve bunların her birinin aldığı oy sayısının gösterildiği iki ayrı liste yapılacağını; bu listenin delegeler tarafından imzalayıp onaylaması akabinde kapalı zarf içinde mühürlü olarak Senato Başkanı'na gönderileceğini kaleme almaktadır. Federal kanun hükmü (3 U.S. Code § 11) uyarınca eyalet nezdinde yapılan oylama tamamlandıktan sonra sonuçlar tasdik edilerek Senato Başkanı sıfatıyla Amerikan Başkan Yardımcısına, seçim işlerinden sorumlu eyalet sekreterine/bakanına (*secretary of state*), Birleşik Devletler Ulusal Arşivler ve Kayıtlar Dairesi başkanına ve delegelerin toplandığı eyalete veya eyaletin yargısal bölgesine ait federal bölge mahkemesi yargıcına gönderilir.

Delege Oylarının Eyaletler Nezdinde Dağıtılması: Genel Tercih (General Ticket) ve Bölge (District) Sistemleri

Amerikan Anayasası, başkanlık için eyaletler bazında yapılan seçimler akabinde delege oylarının eyalet geneline ne şekilde yansıtacağı hakkında herhangi bir hüküm ihtiva etmemektedir. Bu hususta Anayasa'nın II. maddesinin 1. bölümünün ikinci fıkrasının delegelerin belirlenme usulü üzerinde eyaletlere verdiği serbestinin bir yansıması olarak her eyalet yasama organı kendi delege

taahhüs sistemini belirlemiştir. Bu bağlamda delegelerin eyalet bazında seçilmesinde ise Nebraska ve Maine dışındaki tüm eyaletler ‘*kazanan her şeyi alır (winner-take-all)*’ ya da diğer bir deyişle ‘*genel tercih (general ticket)*’ prensibini benimsemiştir. Buna göre eyalet genelinde en çok oyu alan siyasi partiye ait tüm delege adayları delege olarak seçilmektedir. Bu tercih pek tabii ki siyasi sistemin iki ana partisi olan Demokrat Parti ve Cumhuriyetçi Parti açısından bir avantaj meydana getirmektedir (Fisher ve Harriger, 2019: 415). Delegelerin eyalet bazında seçilmesinde winner-take-all prensibini uygulamayan günümüz iki Amerikan eyaleti Maine ve Nebraska’da delegelerin seçimi eyalet içerisindeki Kongre seçim bölgeleri (*district*) ve eyaletin geneli bazında yapılmaktadır (Neale, 2017: 10).

Amerikan başkanlık seçimleri için 48 eyalet ve D.C.’nin benimsediği genel tercih sistemi esasen basittir: Şöyle ki öncelikle her siyasi parti veya bağımsız aday o eyaletin toplam delege sayısı kadar delege adayını belirler ki bu husus zaten Amerikan başkanlık seçim sisteminin karakteristiklerinden birisidir. *Kazanan her şeyi alır (winner-take-all)* olarak da bilinen bu sistemin asli unsuru seçmenlerin verdiği oyların eyalet bazında bir bütün olarak değerlendirilmesidir; başka bir ifadeyle halk o eyaletteki tüm delegeler için bir oy verir (Longley and Pierce 2000: 108–09). Buna göre genel tercih sisteminin benimsendiği eyaletlerde seçim bölgesi nezdinde farklı partiye ait başkan ve başkan yardımcısının seçilmesi mümkün değildir. O eyalette en çok oyu alan ikili veya siyasi parti eyalete ait tüm delegeleri kazanmış olur. Örnek vermek gerekirse 2024 Başkanlık Seçimi’nde Kaliforniya Eyaleti’nin toplam 54 delegesi vardı. 5 Kasım’da yapılan seçimlerde Kaliforniya Eyaleti’nde Demokrat Kamala Harris-Tim Walz ikilisi eyalet genelinde verilen geçerli oyların %58.5’ine tekabül edecek şekilde 9,276,179 oy alarak Kaliforniya nezdindeki 54 delegenin de tamamını kazanmıştır (Bkz. ‘California Election Results 2024’ 2025). Bunun anlamı şudur: 2024 Başkanlık Seçimlerinde Kaliforniya Eyaleti’nde en çok oyu demokrat partinin başkan ve başkan yardımcısı adayının alması üzerine Demokrat Parti bünyesinde belirlenen 54 delege adayının tamamı Kaliforniya delegesi olarak seçilmiştir²⁶. Yine 2024 Başkanlık Seçimleri’nde Michigan Eyaleti’nde Cumhuriyetçi ikili Trump-Vance kullanılan geçerli oyların %49.7’sine tekabül edecek şekilde 2,804,647 oy almıştır. Buna karşın aynı seçimde Demokrat adaylar Harris-Walz ikilisi kullanılan geçerli oyların %48.3’üne karşılık gelecek şekilde 2,724,029 oy almıştır. Her ne kadar Wisconsin’de kullanılan Cumhuriyetçi-Demokrat oyları arasında az bir fark olsa da bu eyaletin benimsediği genel tercih sistemi karşısında Cumhuriyetçi Parti nezdinde belirlenen 15 delege adayının tamamı Wisconsin delegesi olarak

²⁶ Söz konusu seçilen delegelerin tamamı başkanlık seçiminde Demokrat adaylar Harris-Walz ikilisine oy vermiştir.

seçilmiştir (Bkz. ‘Michigan Election Results 2024’ 2025)²⁷. Görüldüğü üzere genel tercih sisteminde seçmenler eyaletlerinden seçilecek tüm delegeler için sadece tek bir oy kullanmakta, başka bir deyişle genel bir tercih yapmaktadır. Öyle ki birinci seçmenlerin başkan ve başkan yardımcısı için ayrı oy kullanmaları dahi söz konusu değildir (Neale 2017: 10). İki eyalet dışında tüm eyaletlerde ve D.C.’de uygulanan bu sistemin yansımasının bir sonucu olarak bir aday eyalet bazında küçük bir farklarla kazansa dahi o eyalete ait tüm delegeleri kazandığı için başkan seçilen adayın halk oyundan / birinci derece seçimden aldığı oy ile delege oyundan / ikinci derece seçimden aldığı oy arasında oransal olarak büyük farklar olabilir²⁸.

Amerikan başkanlık seçimlerinde eyalet bazında delegelerin seçiminde benimsenen diğer bir sistem de bölge sistemi (*district system*) olarak anılmaktadır. Söz konusu sistem, Temsilciler Meclisi seçimlerinde esas alınan eyalet içerisindeki seçim bölgelerine birer delege, tüm eyalete de iki delege tahsis etmektedir. Buna göre bölge sistemi uyarınca birinci derece başkanlık seçiminde Kongre seçim çevrelerinde en yüksek oyu alan adaylar kazandıkları her seçim çevresi için birer delege, tüm eyalette en yüksek oyu alan aday da bu sebeple ayrıca iki delege kazanmaktadır (Longley ve Pierce, 2000: 106; Neale, 2017: 11). Hemen belirtelim bu seçim sisteminin benimsendiği eyaletlerde de halk hem başkan hem de başkan yardımcısı için bir arada olacak şekilde tek oy kullanmakta, bununla birlikte söz konusu oy Kongre seçim çevresi ve eyalet geneli olmak üzere iki kez değerlendirmeye alınmaktadır (Neale, 2017: 11). Günümüzde bölge sistemi Nebraska ve Maine eyaletlerinde uygulanmaktadır. Son dönem Amerikan başkanlık seçimlerinde Maine Eyaleti sonuçları bu açıdan dikkat çekicidir. Maine’in ikisi Temsilciler Meclisi üyeliğinden ikisi de Senato üyeliğinden gelen toplam dört delegesi vardır. Buna göre Maine’in iki Kongre seçim bölgesi olup söz konusu seçim bölgeleri nezdinde bu eyalete ait Temsilciler Meclisi üyeleri/temsilciler seçilmektedir. Eyaletin başkanlık seçimlerinde bölge sistemini benimsemesi karşısında bu iki seçim bölgesi aynı zamanda başkanlık seçiminde birer delegenin de seçildiği seçim çevresidir. 2024 Başkanlık Seçimleri’nde Demokrat Kamala Harris-Tim Walz ikilisi Maine 1. Seçim Bölgesi’nde geçerli oyların %59.8’ini almıştır. Yine bu seçimlerde Cumhuriyetçi Donald Trump-JD Vance ikilisi de Maine 2. Seçim Bölgesi’nde geçerli oyların %53.8’ini almıştır. Buna göre 2024 Başkanlık Seçimleri’nde Maine 1. Seçim Bölgesi delegesi Demokrat Parti’nin delege adayı, Maine 2. Seçim Bölgesi delegesi ise Cumhuriyetçi Parti’nin delege adayı seçilmiştir. Bu seçimde Maine

²⁷ Söz konusu seçilen delegelerin tamamı başkanlık seçiminde Cumhuriyetçi adaylar Trump-Vance ikilisine oy vermiştir.

²⁸ Söz gelimi 1960 Başkanlık Seçimleri’nde Demokrat adaylar John Kennedy-Lyndon Johnson ikilisi ülke genelinde %49.72 oy almış, rakipleri Cumhuriyetçi adaylar Richard Nixon ve Henry Lodge ise %49.56 oy oranında kalmıştır. Bununla birlikte söz konusu cılız farka rağmen Demokrat adaylar Kennedy-Johnson 303 delege oyu alırken Cumhuriyetçi adaylar Nixon-Lodge 219 delege oyunda kalmıştır (Neale, 2017: 10).

Eyaleti genelinde Harris-Walz ikilisi %52.4 oy almıştır. Eyalet genelinde en çok oyu alması sebebiyle Demokrat Parti bu eyaletten iki delege daha kazanmıştır. Sonuç olarak 2024 Amerikan Başkanlık Seçimlerinde Maine Eyaleti’nden Demokrat Parti üç, Cumhuriyetçi Parti ise bir delege kazanmıştır (Bkz. ‘Maine Election Results 2024’, 2025)²⁹. Görüldüğü üzere genel tercih sisteminin aksine bölge sisteminde eyalet genelinin yanı sıra Kongre seçim çevreleri nezdinde verilen oylar önem taşımaktadır.

Delegelerin İşlevi ve Sadakatsiz Delegeler

Amerikan başkan ve başkan yardımcısını seçecek delegelerin belirlenmesi hususunda 1787 Anayasası’nın eyalet yasama organlarına bir serbesti tanıdığını ve günümüzde delegelerin halk tarafından seçilmesi yönteminin tercih edildiğini yukarıda belirtmiştik. Bu bağlamda başkan ve yardımcısı için oy kullanırken delegelerden seçilmelerine vesile olan seçmenlerin iradesi yönünde oy kullanmalarını beklemek kadar doğal bir husus yoktur. Nitekim yukarıda da belirtildiği üzere siyasi partilerin etkin olduğu bir süreç içerisinde belirlenen delege adayları, eyalette yaşayan seçmenlerin siyasi partilerin başkan ve başkan yardımcısı adaylarına verilen oylar doğrultusunda seçilmektedir. Bu sebeple günümüzde delege adaylarının, delege olarak seçilmeleri durumunda kendilerini aday gösteren parti ve seçen seçmenlerin siyasi tercihi ekseninde oy kullanmaları esastır (Neale 2017: 8). Bununla birlikte 1787 Anayasası’nın oy tercihi hususunda delegeleri özgür bırakarak onların bir nevi özgür seçmen olarak oy kullanabilmelerine olanak verdiğini belirtmek gerekir (Longley and Pierce 2000: 110). Başka bir ifadeyle Kurucular’ın delegelere otonom bir hüviyet tanıyarak onların başkanlık seçiminde adayların siyasi kimliklerinden çok niteliklerine ve liyakatlerine göre hareket etmelerini amaçladığını söyleyebiliriz (Neale 2017: 8). Buna göre delegelerin kendilerini aday gösteren siyasi partiye ve delege olarak seçilmelerini sağlayan seçmenlere karşı yükümlülüğü en azından anayasal düzlemde bir hukuki yükümlülüğün ziyade politik ve moral bir yükümlülüktür. Nitekim hem delege adaylığı hem de delege olarak seçilme sürecini göz önüne aldığımızda delegelerin prensip olarak parti bağları doğrultusunda oy kullandıklarını tahmin etmek zor değildir. Bu hususta Amerikan siyasi tarihinde bir partinin delege adayları listesine girip eyalette o partinin adaylarının kazanması sonucunda delege olan kişilerin kimi zaman başkanlık veya başkan yardımcılığı için ilgili partinin adayları dışındaki siyasetçilere oy attığı gözlemlenmiştir. Bu tür delegelere Amerikan siyaset terminolojisinde *sadakatsiz delege* (*faithless*

²⁹ Benzer şekilde bölge sistemini benimseyen diğer bir eyalet olan Nebraska’nın da üç Kongre seçim bölgesi ve beş delegesi bulunmaktadır. 2024 Başkanlık Seçimi’nde Nebraska Eyaleti genelinde ve Nebraska’nın 1. ve 3. Seçim bölgelerinde en çok oyu Donald Trump-JD Vance ikilisi alırken Nebraska’nın 2. Seçim bölgesinde en çok oyu Kamala Harris-Tim Walz ikilisi almıştır. Buna göre 2024 Amerikan Başkanlık Seçimleri’nde Nebraska Eyaleti’nden Cumhuriyetçi Parti dört, Demokrat Parti ise bir delege kazanmıştır (Bkz. ‘Nebraska Election Results 2024’, 2025).

elector) denilmektedir (Bkz. Vile, 2010: 170; Longley ve Pierce, 2000: 113; Neale, 2017: 8).

Sadakatsiz delege, başkanlık seçiminde partisine karşı olan taahhüdüne ve kamuoyunun beklentisine aykırı olacak şekilde oy kullanan delegedir (Longley ve Pierce, 2000: 112; Neale, 2017: 8). Tarihsel süreçte Amerikan başkanlık seçimlerine bakıldığında sadakatsiz delegelerin birçok seçimde ortaya çıktığını ancak bunların seçimin sonucunu değiştirecek sayıda olmadıklarını gözlemlenmektedir. Gerçekten de Amerikan siyasi tarihinde sadakatsiz delegelere deyim yerindeyse tek tük rastlanılmaktadır. Nitekim Ekim 2020 itibarıyla gerçekleşen 58 Amerikan başkanlık seçiminden toplam 23,507 delege oyu sayılmış ve bunlardan sadece başkanlık için 90 adetinin, başkan yardımcılığı içinse 75 adetinin sadakatsiz delege oyu olduğu gözlemlenmiştir (Otis, 2024). Bu hususta 20. yüzyılın başından itibaren 1948, 1956, 1960, 1968, 1972, 1976, 1988, 2000 ve 2004 Başkanlık Seçimleri'nde birer sadakatsiz delege oyuna rastlanılmıştır (Bkz. Neale, 2017: 8; 'Share of Electoral and Popular Votes by US President 1789-2024', 2024)³⁰.

8 Kasım 2016 tarihinde yapılan Başkanlık Seçimleri toplam 7 sadakatsiz delege oyuna ev sahipliği yaparak dikkatleri üzerine çekmiştir. Söz konusu seçim sonunda Cumhuriyetçi Parti'nin başkan adayı Donald J. Trump 538 delegenin 304 oyunu alarak Amerikan Başkanı seçilmiş; Demokrat Parti'nin başkan adayı Hillary R. Clinton ise 227 delege oyunda kalmıştır. Yine 2016 Başkanlık Seçimleri'nde Trump Florida, Teksas, Wisconsin, Georgia gibi delege sayısı yüksek eyaletler dahil olmak üzere 30 eyalette ve Maine Eyaleti'nin 2. Kongre seçim bölgesinde en çok oyu alarak söz konusu eyaletler ile Maine 2. seçim çevresinde Cumhuriyetçi Parti nezdinde aday gösterilen delegelerin seçilmesini sağlamıştır. Hillary Clinton'a ise Kaliforniya, New York, Minnesota, Virginia, Washington gibi delege sayısı yüksek eyaletler de dâhil olmak üzere 20 eyalet ve D.C.'de en çok oyu alarak söz konusu eyaletlerde ve D.C.'de Demokrat delegeleri kazandırmak yeterli olmamıştır (Bkz. 'Presidential Election of 2016 - 270toWin', 2016). Söz konusu seçimlerde Hawaii Eyaleti³¹ seçimini Clinton-Kaine³² ikilisi kazanmasına rağmen Demokrat Parti nezdinde seçilen delegelerden birisi başkanlık için Bernie Sanders'a, başkan yardımcılığı içinse Elizabeth Warren'a oy verdi. Yine halk/birinci seçmenler nezdinde yapılan Washington Eyaleti³³ seçimini de Clinton-Kaine ikilisi kazanmasına rağmen Demokrat Parti nezdinde

³⁰ 2020 ve 2024 Başkanlık Seçimleri'nde ise herhangi bir sadakatsiz delege oyuna rastlanılmamıştır.

³¹ Hemen belirtelim Hawaii Eyaleti'nin 2016 Başkanlık Seçimleri'nde toplam üç delegesi vardı.

³² 2024 Başkanlık Seçimi'nde Demokrat Parti'nin başkan yardımcısı adayı Virginia senatörü Tim Kaine idi.

³³ Hemen belirtelim Washington Eyaleti'nin 2016 Başkanlık Seçimleri'nde toplam on iki delegesi vardı.

seçilen delegelerden dördü başkanlık için Colin Powell’a, birisi de İnanç Benekli Kartal’a (Faith Spotted Eagle) oy verirken bunların her biri başkan yardımcılığı için Elizabeth Warren, Maria Cantwell, Susan Collins ve Winona LaDuke’e oy verdiler. 2024 Başkanlık Seçimi’nde Trump-Pence³⁴ ikilisine de Teksas Eyaleti’nden iki adet sadakatsiz oy çıkmıştır. Halk/birinci seçmenler nezdinde yapılan Teksas Eyaleti seçimini Trump-Pence ikilisi kazanmasına rağmen Cumhuriyetçi Parti nezdinde seçilen delegelerden birisi başkanlık için John Kasich’e diğeri de Ron Paul’a oy vermiştir. Yine başkan yardımcılığı için de sadakatsiz delegelerden birisi Carl Fiorina’ya oy verirken diğeri oy kullanmamıştır (Neale 2017: 9; ‘Faithless Electors Fizzle, But Leave Uncertainty’, 2016). 2016 Başkanlık Seçimleri’nde başkanlık oyu açısından gözlemlenen sadakatsiz delege sayısı 1872 Başkanlık Seçimleri’ni bir kenara bırakırsak en yüksek sayı olarak kayda geçmiştir ki 1872 Seçimleri’nden hemen önce Demokrat başkan aday Horace Greeley vefat ettiği için 63 delege başka bir adaya oy vermek durumunda kalmıştı (‘Faithless Electors Fizzle, But Leave Uncertainty’, 2016).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi Amerikan Anayasası delegelerin oy tercihlerine ilişkin herhangi bir yükümlülük getirmemektedir. Bununla birlikte birçok eyaletin kanunlar aracılığıyla sadakatsiz delegelere karşı önlem aldığı görülmektedir. Söz gelimi 2016 Başkanlık Seçimleri’nde Minnesota delegesi³⁵ Muhammad Abdurrahman, oyunu Hillary Clinton yerine Bernie Sanders’a vermek istemiş ancak söz konusu eyaletin kabul ettiği Uniform Faithful Presidential Electors Act karşısında oyu geçersiz kılınp başka bir Demokrat Parti delegesi ile değiştirilmiştir (‘Faithless Electors Fizzle, But Leave Uncertainty’, 2016). Clinton-Kaine ikilisine dört sadakatsiz delegenin çıktığı Washington Eyaleti’nin mevzuatı gereğince söz konusu oylar geçerli sayılmakla birlikte ilgili delegelere 1000’er dolar ceza verilmiş; söz konusu ceza, Washington Eyalet idari yargıcı tarafından hukuka uygun bulunarak onaylanmıştır (Wilson, 2017). Washington Yüksek Mahkemesi’nin de kararı onaması üzerine üç sadakatsiz Washington delegesi³⁶ meseleyi Amerikan Yüksek Mahkemesi’ne kadar taşımışlardır. Chiafalo v. Washington³⁷ olarak karşımıza çıkan söz konusu davada davacılar her ne kadar delege olarak seçilmeleri durumunda seçim öncesi Clinton-Kaine ikilisine oy vermeyi taahhüt etmiş olsalar da farklı bir adaya oy vermelerinin cezalandırılmasını Anayasa’nın XII. Değişiklik Maddesi’nde yer alan (ikinci) seçmen/elector kavramı ile delegelerin oy kullanacaklarına ilişkin ifadeye aykırı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre oy kullanırken

³⁴ 2024 Başkanlık Seçimi’nde Cumhuriyetçi Parti’nin başkan yardımcısı adayı Indiana valisi Mike Pence idi.

³⁵ 2016 Başkanlık Seçimleri’nde Minnesota Eyaleti’nde en çok oyu Clinton-Kaine ikilisi kazandığı için eyalete ait 12 delege, Demokrat Parti nezdinde belirlenen adaylardan seçilmiştir.

³⁶ Peter Bret Chiafalo, Levi Jenet Guerra ve Esther Virginia John.

³⁷ Chiafalo v. Washington, 591 U.S. ____ (2020).

serbestilerinin olmaması durumunda delegeleri seçmen olarak nitelendirmek ve oy kullanacaklarını belirtmek yersizdir³⁸. Amerikan Yüksek Mahkemesi oy birliği ile aldığı kararında Anayasa'nın II. maddesinin 1. bölümünün ikinci fıkrasının delegelerin belirlenmesi hususunda ihtiva ettiği “*Her bir eyalet, kendi yasama organının belirleyeceği şekilde ... delege tayin edecektir.*” ibareli hükmünün eyaletlere bir serbesti tanıdığını ve bu çerçevede Anayasa'nın sadakatsiz delege kanunlarını yasaklamadığını belirtmiştir³⁹. Özetle Amerikan Yüksek Mahkemesi, sadakatsiz delege durumlarına ilişkin önemler içeren veya sadakatsiz delegelere birtakım yaptırımlar öngören eyalet kanunlarının prensip olarak Anayasa'ya aykırı olmadığına hükmetmiştir.

Amerikan Başkanlık Seçimlerinin Üçüncü Aşaması: Amerikan Kongresi'nin Delege Oylarını Sayması, Tasdiklemesi ve İlan Etmesi

Delegelerin kendi eyaletlerinde oy kullanması ve eyalet bazındaki tasdikli delege oyu sonuçlarının D.C.'ye gönderilmesi akabinde başkanlık seçimlerinin son aşaması Kongre onay ve ilan aşamasına geçilmektedir. Söz konusu aşamada delegeler tarafından kullanılan oyların Kongre nezdinde sayımı yapılmaktadır (Longley and Pierce 2000: 121–22). Bu aynı zamanda 20 Ocak'taki başkan seçilen kişinin (*president-elect*) yemin töreninden önceki de son aşamadır (Neale 2017: 13). Bu hususta XII. Değişiklik Maddesi “*Başkan Yardımcısı, Senato ve Temsilciler Meclisi'nin huzurunda tüm oy sertifikalarını açar ve akabinde oylar sayılır.*” ifadesini ihtiva etmektedir. İlgili federal kanun hükmü (3 U.S. Code § 15/a) uyarınca “*Delegelerin buluşmasını (oy vermesi) takiben Kongre Ocak ayının altıncı günü toplanır. Bu hususta Senato ve Temsilciler Meclisi, Temsilciler Meclisi salonunda öğleden sonra saat 1'de Senato başkanının başkanlığında toplanır.*” Söz konusu ortak oturumda herhangi bir görüşme yapılmaz (Neale, 2017: 13). Senato Başkanı sıfatıyla oturuma başkanlık eden başkan yardımcısı her eyaletten gönderilmiş olan onaylı delege oylarını içeren sertifikaları alfabetik sıraya göre açarak ikisi Temsilciler Meclisi ikisi de Senato tarafından atanan dört oy saymanına (*teller*) tevdi eder. Saymanlar oyları sayarak açıklar. (Bkz. 3 U.S. Code § 15/c-d). Yıllar içerisinde söz konusu ortak oturumda Senato başkanının işlevi eyaletlerden gelen zarfların mühürlerini açarak sertifikaları oy saymanlarına tevdi etmeye dönüşmüştür; nitekim oy saymanları eyaletlerden gelen oyları açıklamakta, toplamakta ve oyların çetesi tutmaktadır (Longley ve Pierce, 2000: 123). Sonunda adaylar nezdinde alınan oylar ve nihai seçim sonucu başkan yardımcısı tarafından açıklanır ve delege oyların salt çoğunluğuna denk gelen 270 oyu alan başkan ve başkan yardımcısı

³⁸ Bkz. *Chiafalo v. Washington*, 591 U.S. ____ (2020), pg. 11 (Kagan, J.).

³⁹ Bkz. *Chiafalo v. Washington*, 591 U.S. ____ (2020), pgs. 9-13 (Kagan, J.).

adayı ikilisi, başkan ve başkan yardımcısı seçilen kişiler olarak yine başkan yardımcısı tarafından ilan edilir. (Bkz. 3 U.S. Code § 15/3)⁴⁰.

Seçilen Amerikan Başkan ve Başkan Yardımcısının Yemin Ederek Görevlerine Başlaması

Amerikan Anayasası’nın II. maddesinin 1. bölümünün sekizinci fıkrası, seçilen başkanın görevine başlaması için yemin etmesini şart koşmaktadır. Nitekim ilgili hüküm uyarınca “Görevine başlamadan önce, Başkan aşağıdaki şekilde yemin eder (*oath*) ya da yemin yerine geçecek bir beyanda (*affirmation*) bulunur: ‘Birleşik Devletler Başkanlığı görevini sadakatle yerine getireceğime ve Birleşik Devletler Anayasası’nı elimden geldiğince gözeticeğime, koruyacağıma ve savunacağıma tüm samimiyetimle onurum üzerine yemin ederim (ya da söz veririm).’” Bu hususta 1957 yılında federal kanuni düzenleme (P.L. 85-1) ile başkan ve başkan yardımcısı için yemin töreni “1957 yılından itibaren başlamak suretiyle her izleyen dördüncü yılın Ocak ayının 20. günü” olarak belirlenmiştir; eğer söz konusu gün Pazar gününe denk geliyorsa halka açık olacak şekilde yemin töreni bir sonraki gün yapılır (Hunt, 2025: 1). Esasen 20 Ocak 1933 tarihinde onaylanan XX. Değişiklik Maddesi’nin 1. bölümü ile hâlihazırda görev yapan başkan ve başkan yardımcısının görev süresinin 20 Ocak itibarıyla biteceği hükme bağlandığı için 1937 yılında Franklin Roosevelt’in ikinci yemin töreninden başlayarak başkanlık yemin törenleri 20 Ocak gününü esas alacak şekilde yapılmıştır (Bkz. Longley ve Pierce, 2000: 119; Hunt, 2025: 1).

Sonuç

Amerikan başkanlık seçim sistemi, geçirdiği reformların ve olası reform tartışmalarının gölgesinde Amerikan siyasetini şekillendirmeye devam etmektedir. Her ne kadar Anayasa’nın XII. Değişiklik Maddesi ile önemli bir değişikliğe uğrasa da seçim sistemi üzerindeki reform tartışmaları devam etmektedir. Söz konusu reform tartışmalarının arka planında mevcut başkanlık seçim sisteminde ülke genelinde verilen toplam oy oranlarının göz ardı edilmesi karşısında sistemin demokratik niteliğine yönelik eleştiriler yatmaktadır. Nitekim sistemin merkezinde en çok delege oyunu kazanmak olduğu ve iki eyalet

⁴⁰ Hemen belirtelim federal mevzuat, bireysel delege oylarına veya eyaletlerden gelen delege oylarına bütün olarak itiraz usulü de düzenlemektedir. Buna göre her bir sertifikanın okunması esnasında Senato başkanı söz konusu sonuca bir itiraz olup olmadığı sorar. Bu bağlamda itirazlar senatörlerin beşte biri ve temsilcilerin beşte biri tarafından imzalanmak kaydıyla delegelerin oylarını usule uygun olarak tasdik etmedikleri veya en az bir delege oyunun teyidinin yapıldığı gerekçelerinden birisine dayanılarak yapılabilir. İtiraz akabinde Senato ve Temsilciler Meclisi ayrı ayrı toplanarak itiraz hakkında oylama yapar. Bu hususta Kongre’nin iki kanadının da itirazın kabulü konusunda müspet karar alması gereklidir. İki meclisin oylama yapması akabinde ortak oturum derhal toplanır ve başkan yardımcısı itirazın sonucunu açıklar. İtiraz sürecinin tamamlanması akabinde delege oylarının açıklanması, sayımı ve çetelesinin tutulması aşamasına devam edilir. (Bkz. 3 U.S. Code § 15/d-2).

haricinde winner-take-all prensibi uygulandığı için başkan seçilmek için kilit olan husus olabildiğince çok birinci seçmen/halk oyu almaktan ziyade az farkla da olsa delege sayısı fazla olan eyaletleri kazanmaktır. Bu sebeple delegeler kurulu (electoral college) sistemi uygulamasında ülke genelinde en yüksek oyu alan aday başkan olarak seçilmeyebilmektedir. 1824, 1876, 1888, 2000 ve 2016 yıllarında olmak üzere Amerikan siyasi tarihi söz konusu duruma beş başkanlık seçiminde şahit olmuştur⁴¹. Bu sebeple demokrasi ile tam olarak örtüşmediği ve demode

⁴¹ 1824 Başkanlık Seçimleri'nde Andrew Jackson ülke genelinde 151,271 oy alarak 261 delegenin 99'unun oyunu alarak en yüksek delege oyunu kazanan aday olmuştur. Buna karşın aynı seçimde John Quincy Adams ülke genelinde 113,122 oy alarak 84 delege oyu kazanabilmiştir. Diğer bir aday William Crawford ise 41 delege oyu almıştır. Başkan olmak için gerekli olan 131 delege sayısına hiçbir aday ulaşamadığı için en çok delege kazanan üç aday olan Jackson, Adams ve Crawford arasında Temsilciler Meclisi nezdinde seçim yapılmıştır. Yapılan seçimde ilk turda 13 eyalet temsilcisi Adams'a 7 eyalet temsilcisi Jackson'a 4 eyalet temsilcisi ise Crawford'a oy vermiştir. Bu şekilde eyalet temsilcilerinin salt çoğunluğunun oyuna ulaşan John Q. Adams halk oylamasında Andrew Jackson'dan 38,149 daha az oy almasına rağmen başkan seçilmiştir ('The House of Representatives Elected John Quincy Adams as President | US House of Representatives', 2025). 1876 Başkanlık Seçimleri'nde Demokrat aday Samuel Tilden ülke genelinde 4,288,191 oy alarak 184 delege oyuna sahip olmuştur. Bununla Cumhuriyetçi aday Rutherford B. Hayes ülke genelinde Tilden'dan 254,694 daha az oya tekabül edecek şekilde 4,033,497 oy almasına rağmen 185 delege oyunu kazanarak başkan seçilmiştir. 1888 Başkanlık Seçimleri'nde Demokrat aday Grover Cleveland ülke genelinde 5,539,118 oy almasına rağmen 168 delege oyu elde edebilen Cumhuriyetçi aday Benjamin Harrison ülke genelinde 5,449,825 oyda kalmasına rağmen tam 233 delege oyunu kazanarak başkan seçilmiştir. Söz konusu seçimde Harrison New York Eyaleti'nde sadece 14,373 oy fazla almasına rağmen söz konusu eyalete ait 36 delegenin tamamını kazanmıştır. New York oylarındaki bu denli az fark seçimin kaderini belirlemiştir. Nitekim başkanlık seçimlerinde bu eyaleti Cleveland kazansaydı, başkan olarak seçilen kişi kendisi olacaktı. Görüldüğü üzere Cleveland'ın Harrison'dan ülke genelinde 89,293 oy fazla almasının belirleyici bir önemi olmamıştır. Takvimler 2000 yılını gösterdiğinde ise Cumhuriyetçi aday George W. Bush, Demokrat rakibi Albert Gore Jr.'dan 537,179 oy az almasına rağmen başkan seçilmiştir. Nitekim 2000 Başkanlık Seçimleri'nde Bush'un ülke genelinde 50,455,156 oy alarak 271 delege oyu kazanması karşısında ülke genelinde 50,992,335 almasına rağmen Al Gore 266 delege oyunda kalmıştır. 2000 Başkanlık Seçimleri'nin kaderini ise Florida Eyaleti'ndeki seçimler belirlemiştir. Florida'da Bush sadece 537 oy fazla alarak eyalete ait 25 delegenin tamamının oyunu elde etmiştir. Farkın bu denli az olması karşısında Gore, Florida Eyaleti nezdinde yargıya başvurarak yeniden sayım talep etti. Nihayetinde Florida Yüksek Mahkemesi 3'e karşı 4 oy ile başkana ilişkin herhangi bir tercihin veya işaretin olmadığı seçim pusulalarının (*undervotes*) yeniden sayılmasına karar verdi. Bunun üzerine Bush, Amerikan Yüksek Mahkemesi'ne başvurdu. Birleşik Devletler Yüksek Mahkemesi ise 2'ye karşı 7 oy ile Florida Yüksek Mahkemesi'nin yeniden sayım kararının bu konuda bir standardın gözetilmemesi karşısında Anayasa'nın XIV. Değişiklik Maddesi'nin eşit koruma ibaresine aykırı olduğuna; 4'e karşı 5 oy ile de delege oylarının sayımı için belirlenen son tarihe çok kısa bir süre kalması karşısında herhangi bir başka adil/makul yeniden sayma tekniğinin belirlenmesinin imkansız olduğuna karar vermiştir (Bkz. Bush v. Gore, 531 U.S. 98). Bu şekilde Amerikan siyasi tarihinin en çekişmeli seçimlerinden birisinin sonucunda George W. Bush, başkan seçilmiştir (Bkz. Gregg II, 2020) Hemen belirtelim Amerikan Anayasası'nın eşitlik ibaresine yer veren XIV. Değişiklik Maddesi "*Hiçbir eyalet Birleşik Devletler vatandaşlarının ayrıcalık ve bağımsızlıklarını kısıtlayacak kanun yapamayacağı veya uygulayamayacağı gibi hiçbir eyalet hukuki gerekler olmaksızın kimseyi yaşamından, özgürlüğünden veya mülkünden mahrum bırakamayacak; yine hiçbir eyalet kendi yetkisi dâhilinde olan bir kişiyi kanunların eşit korumasından yoksun bırakamayacaktır.*" ifadesine yer vermektedir. 2016 Başkanlık Seçimleri'nde ise Demokrat aday Hillary Clinton ülke genelinde oyların %48.2'ine tekabül edecek şekilde 65,788,564 oy almasına

kaldığı için söz konusu seçim sistemi üzerindeki köklü reform tartışmaları güncelliğini korumaktadır. Bu hususta eyaletler bazında delege/ikinci seçmen sistemi yerine ülke genelinde alınan oyların esas alındığı ve oyların çoğunluğunu alan adayın başkan olarak seçildiği doğrudan seçim / halk seçimi (*popular vote*) sistemi veya Maine ile Nebraska'da uygulanan bölge (*district*) sisteminin her eyalette uygulanması gibi reformlar önerilmektedir (Bkz. Thomas ve diğerleri 2012: 10–13; Neale, 2010: 1 vd.; Korzi, 2016: 43 vd.; Bugh, 2016: 5 vd.). Mevcut sistemin temsil bağlamında nüfusu fazla olan eyaletler açısından belirgin bir dezavantajı olmamakla birlikte nüfusu az olan eyaletlere ise önemli bir avantaj meydana getirdiği söylenebilir⁴². Bununla birlikte Amerikan başkanlık seçimlerinde belirleyici olan eyaletlerin nüfusu ve delege sayısı fazla olan ve baskın bir Demokrat veya Cumhuriyetçi eğilimi olmayan Florida, Michigan, Georgia, Wisconsin, Arizona gibi değişken eyaletlerin (*swing states*) olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Yine de güncel sistemin halk oyu bazında daha yüksek oy alan adayın kaybedebilmesine olanak tanımasının seçim sisteminin demokratikliği açısından eleştirilmesinde yadırganacak bir tarafın olmadığını belirtmek gerekir.

Her ne kadar reform tartışmalarının ve seçim sonuçları bazında demokrasi kaynaklı eleştirilerin odağında olsa da Amerikan başkanlık seçim sistemi *electoral college*, iki yüz yılı aşkın bir geçmişi olan Amerikan anayasal düzeninin ve siyasi tarihinin geleneksel bir unsuru olarak varlığını devam ettirmektedir. Söz konusu seçim sistemi hem Amerikan anayasal düzeninde geçerli olan yürütme organının kurumsal ve şahsi düzlemde Kongre'den bağımsız olması hem de kendi münhasır demokratik temsil yetkisinin olması ilkeleriyle uyum içerisindedir. Yine Amerikan başkanının seçiminde uygulanan iki dereceli delegeler sistemi, Anayasa'yı kaleme alan Kurucuların kurumsal tasarımının merkezinde olan siyasi çoğunluğun sınırlandırması ilkesini de yansıtmaktadır. Devletin kuruluşundan kısa bir süre sonra Amerikan siyasi düzenine iki partili tipolojinin yerleşmesi sonucunda başkan ile seçmenler arasındaki partizan baği törpüleme karakteri azalmış olsa da Amerikan başkanlık seçim sistemi *electoral college*, Amerikan anayasal düzeninin karakteristik özellikleri olan sert kuvvetler ayrılığı

rağmen sadece 232 delege oyunda kalırken, Cumhuriyetçi aday Donald J. Trump ise ülke genelinde oyların %46.2'sine tekabül edecek şekilde 62,955,340 oy almasına rağmen 306 delege oyu alarak başkan seçilmiştir. Söz konusu seçimde Clinton ülke genelinde Trump'tan 2,800,000 oydan fazla almasına rağmen Trump Michigan'da yaklaşık 11,000, Wisconsin'da da yaklaşık 23,000 oy ile kazanarak bu eyalet nezdindeki tüm delege oylarını toplamak suretiyle başkan seçilmiştir (Bkz. Wooley and Peters 2025; '5 of 46 Presidents Came into Office Without Winning the National Popular Vote', 2020).

⁴² Söz gelimi yaklaşık 340 milyon nüfusa sahip olan A.B.D'de en kalabalık eyalet olan Kaliforniya'nın 39 milyon nüfusu bulunmaktadır. Bu ülke nüfusunun yaklaşık %12'sine tekabül etmektedir. Bununla birlikte Kaliforniya'nın başkanlık seçimlerinde sahip olduğu delege sayısı 54'tür. Bu sayı ise toplam delegelerin yaklaşık %10'udur. Bunun yanında nüfusu yaklaşık 600 bin olan Wyoming'in ise başkanlık seçimlerinde 3 delegesi vardır. Buna göre nüfusu ülke nüfusunun yaklaşık %0.17'si olan bu eyalet başkanlık seçimlerinde yaklaşık %0.5 oranla temsil edilmektedir.

ile yasama ve yürütme organları arasında kurumsal bağımsızlığa dayanan (başkanlık) hükümet sisteminin asli bir unsuru olarak varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

Kaynakça

I. Eserler

- ‘5 of 46 Presidents Came into Office Without Winning the National Popular Vote’. (2020). National Popular Vote. <https://www.nationalpopularvote.com/5-46-presidents-came-office-without-winning-national-popular-vote> (23.10.2025).
- ‘1789 Electoral College Results’. (2019). National Archives. <https://www.archives.gov/electoral-college/1789> (24.08.2025).
- ‘1792 Electoral College Results’. (2019). National Archives. <https://www.archives.gov/electoral-college/1792> (24.08.2025).
- ‘1796 Electoral College Results’. (2019). National Archives. <https://www.archives.gov/electoral-college/1796>, (26.08.2025).
- ‘1800 Electoral College Results’. (2019). National Archives. <https://www.archives.gov/electoral-college/1800>, (23.08.2025).
- ‘2020 Census Apportionment Results’. (2021). US Census Bureau. <https://www.census.gov/data/tables/2020/dec/2020-apportionment-data.html> (04.10.2025).
- ‘2020 Census Count Errors & Congressional Apportionment’. (2022). The American Redistricting Project. <http://thearp.org/blog/apportionment/2020-census-count-errors/> (04.10.2025).
- ‘Act of the Twenty-Eight Congress of the United States’. (1845). An Act to Establish a Uniform Time for Holding Elections for Electors of President and Vice President in All the States of the Union. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-5/pdf/STATUTE-5-Pg721.pdf> (06.10.2025).
- Baranger, D. ve C. Murray (2013). "Systems of Government". Routledge Handbook of Constitutional Law. (Ed. M. Tushnet, T. Fleiner ve C. Saunders. London ve New York: Routledge, 73–84.
- Bugh, G. E. (2016). "Representation in Congressional Efforts to Amend the Presidential Election System". Electoral College Reform: Challenges and Possibilities. (Ed. Gary E. Bugh). New York: Routledge, 5–18.
- Caitlin, C. (2024). "Election Day: Frequently Asked Questions", CRS Report No. R46413. Washington D.C: Congressional Research Service. <https://www.congress.gov/crs-product/R46413> (06.10.2025).

'California Election Results 2024: Live Map - Races by County'. (2025). Politico. <https://www.politico.com/undefined> (05.10.2025).

'Constitutional Amendments – Amendment 20 – “Date Changes for Presidency, Congress, and Succession”'. (2025). Ronald Reagan Library, <https://www.reaganlibrary.gov/constitutional-amendments-amendment-20-date-changes-presidency-congress-and-succession> (03.09.2025).

'Constitutional Amendments – Amendment 22 – “Term Limits for the Presidency”'. (2025). Ronald Reagan Library, <https://www.reaganlibrary.gov/constitutional-amendments-amendment-22-term-limits-presidency> (28.09.2025).

'Constitutional Amendments – Amendment 23 – “Extending the Vote to the District of Columbia”'. (2025). Ronald Reagan Library, <https://www.reaganlibrary.gov/constitutional-amendments-amendment-23-extending-vote-district-columbia> (13.08.2025).

'Constitutional Amendments – Amendment 26 – “Voting at the Age of Eighteen”'. (2025). Ronald Reagan Library, <https://www.reaganlibrary.gov/constitutional-amendments-amendment-26-voting-age-eighteen> (05.10.2025).

Dickovick, J. T. ve J. Eastwood. (2016). Comparative Politics: Integrating Theories, Methods, and Cases. 2. Bası. Oxford & New York: Oxford University Press.

Dixon, R. ve D. Landau. (2020). "Constitutional End Games: Making Presidential Term Limits Stick", Hastings Law Journal, 71(2), 359–418.

'Electoral College Timeline of Events'. (2019). National Archives, <https://www.archives.gov/electoral-college/key-dates> (06.10.2025).

Ertaş, T. (2020). "Yürütme Organının Asli Düzenleyici İşlem Yapma Yetkisi Bağlamında Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Karşılaştırmalı Anayasal Düzenlerdeki Benzer İşlemlerle Kıyaslanması ve Türk Hükümet Sistemine Etkisi". Cumhurbaşkanının İşlemleri: Hukuki Niteliği, Normlar Hiyerarşisindeki Yeri ve Denetimi. (Ed. O. Uygun ve E. Esen). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 9–50.

Ertaş, T. (2021). "Amerikan Başkanının Millî Güvenlik Sebebiyle Yabancıların Ülkeye Girişini Kısıtlama Yetkisinin Anayasal Niteliği: Amerikan Yüksek Mahkemesi'nin Trump v. Hawaii Kararı Işığında Bir İnceleme". Göç ve Milletlerarası Özel Hukuk Sempozyumu. Ed. (D. Elçin ve O. Erşan Aydınllı). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları, 1–9.

Ertaş T. (2025). Kuvvetler Ayrılığı İlkesi Bağlamında Yasama, Yürütme ve Yargı Organları Arasındaki Modern İlişkiler. 5. Bası. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

'Faithless Electors Fizzle, But Leave Uncertainty'. (2016). FairVote, https://fairvote.org/faithless_electors_fizzle/ (04.10.2025).

- Fisher, L. ve K. J. Harriger. (2019). American Constitutional Law, 12. bası. Durham, North Carolina: Carolina Academic Press.
- Fix-Fierro, H. ve P. Salazar-Ugarte. (2012). "Presidentialism". The Oxford Handbook of Comparative Constitutional Law. (Ed. M. Rosenfeld ve A. Sajó). Oxford: Oxford University Press, 628–649.
- Fruhstorfer, A. ve A. Hudson. (2022). "Costs and Benefits of Accepting Presidential Term Limits: "Should I Stay or Should I Go?", Democratization, (29)1, 93–112, doi:<https://doi.org/10.1080/13510347.2021.1960314> (28.09.2025).
- Fukuyama, F. (2012). The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution. London: Profile Books.
- Fukuyama, F. (2012). Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalisation of Democracy. London: Profile Books.
- Glass, A. (2019). "Why Truman Did Not Run in 1952?". *Politico*, <https://www.politico.com/story/2019/03/29/truman-declines-to-seek-another-term-march-29-1952-1238358> (29.09.2025).
- Gregg II, G. L. (2020). "Bush v. Gore". Miller Center, <https://millercenter.org/contested-presidential-elections/bush-v-gore> (04.11.2025).
- Heringa, A. W. (2021). Constitutions Compared: An Introduction to Comparative Constitutional Law, 6. Bası. Den Haag: Eleven.
- Hunt, M. (2025). "Inauguration Day: Fact Sheet", CRS Report No. R46639, Washington D.C: Congressional Research Service, https://www.congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R46639/R46639.6.pdf (12.10.2025).
- Korzi, M. J. (2016). "'If the Manner of It Be Not Perfect': Thinking Through Electoral College Reform". Electoral College Reform: Challenges and Possibilities, Ed. G. E. Bugh. New York: Routledge, 43–60.
- Longley, L. D. ve N. D. Pierce. (2000). The Electoral College Primer 2000. New Haven: Yale University Press.
- ‘Maine Election Results 2024: Live Map - Races by County’. (2025). Politico, <https://www.politico.comundefined> (05.10.2025).
- Mainwaring, S. (1990). "Presidentialism in Latin America", Latin American Research Review, 25(1), 157–179, <https://www.jstor.org/stable/2503565> (07.09.2025).
- Martinez, J. S. (2012). "Horizontal Structuring", The Oxford Handbook of Comparative Constitutional Law, Ed. M. Rosenfeld ve A. Sajó. Oxford: Oxford University Press, 547–575.
- McCormick, J., R. Hague ve M. Harrop. (2025). Comparative Government and Politics, 13. Bası. London: Bloomsbury Academic.

- 'Michigan Election Results 2024: Live Map - Races by County'. (2025). Politico, <https://www.politico.com/2024-election/results/michigan/> (05.10.2025).
- Neale, T. H. (2010). "Electoral College Reform: 111th Congress Proposals and Other Current Developments". CRS Report No. R40895. Washington D.C: Congressional Research Service), https://www.everycrsreport.com/files/20100913_R40895_5da38f602d2ccb90559f35559efcfcb517bcb20.pdf (15.10.2025).
- Neale, T. H. (2016). "Contingent Election of the President and Vice President by Congress: Perspectives and Contemporary Analysis". CRS Report No. R40504. Washington D.C: Congressional Research Service, https://www.congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R40504/R40504.6.pdf (22.09.2025).
- Neale T. H. (2017). "The Electoral College: How It Works in Contemporary Presidential Elections". CRS Report No. RL32611. Washington D.C: Congressional Research Service, <https://www.congress.gov/crs-product/RL32611> (03.10.2025).
- Neale T. H. ve P. Whittaker. (2004). "The Electoral College: An Overview and Analysis of Reform Proposals". CRS Report No. RL30804. Washington D.C: Congressional Research Service, <https://www.everycrsreport.com/reports/RL30804.html> (19.09.2025).
- 'Nebraska Election Results 2024: Live Map - Races by County'. (2025). Politico, <https://www.politico.com/2024-election/results/nebraska/> (05.10.2025).
- Otis, D. (2024). "Do Faithless Electors Change Presidential Election Results?" Fair Vote, <https://fairvote.org/do-faithless-electors-change-presidential-election-results/> (15.10.2025).
- Pfiffner, J. P. ve J. Hartke. (2003). "The Electoral College and the Framers' Distrust of Democracy", White House Studies, (3)3, 261–73, <https://pfiffner.schar.gmu.edu/files/pdfs/Articles/Electoral%20College,%20WH%20Studies%20.pdf> (15.10.2025).
- 'Presidential Election of 2016'. (2016). 270 to Win, <https://www.270towin.com/2016-election/> (04.10.2025).
- Sajó, A. (1999). Limiting Government : An Introduction to Constitutionalism. Budapest & New York: Central European University Press).
- Sala, B. R. (1998). "In Search of the Administrative President: Presidential Decree Powers and Policy Implementation in the United States", Executive Decree Authority. (Ed. J. M. Carey ve M. S. Shugart). New York: Cambridge University Press, 254–273.
- 'Share of Electoral and Popular Votes by US President 1789-2024. (2024). Statista. <https://www.statista.com/statistics/1034688/share-electoral-popular-votes-each-president-since->

1789/?srsltid=AfmBOoqEppuMMLZSW8k5kSUERSAM66zpkFmhU5HmAVV
A6321CwFexPcE (04.10.2025).

The House Explained. (2025). The United States House of Representatives.
<https://www.house.gov/the-house-explained> (13.08.2025).

‘The House of Representatives Elected John Quincy Adams as President’. (2025). US
House of Representatives: History, Art & Archives.
<https://history.house.gov/Historical-Highlights/1800-1850/The-House-of-Representatives-elected-John-Quincy-Adams-as-President/> (28.10.2025).

Thomas, A.C., A. Gelman, G. King ve J. N. Katz. (2012). "Estimating Partisan Bias of
the Electoral College Under Proposed Changes in Elector Apportionment",
Statistics, Politics, and Policy, 4(1), 1-13, doi:10.1515/spp-2012-0001
(15.09.2025).

Tushnet, M. (2015). The Constitution of the United States of America, 2. Bası. Oxford
& Portland, Oregon: Hart Publishing.

U.S. Election Assistance Commission. (2011). "The Electoral College", The Electoral
College: An Analysis. (Ed. Robert T. Miller). New York: Nova Science
Publishers, Inc., 43–62.

Vile, J. R. (2010). A Companion to the United States Constitution and Its Amendments,
5. Bası. Santa Barbara, California: Preager Publishing.

Wilson, R. (2017). "Washington Judge Upholds Fines for Faithless Electors". The Hill.
<https://thehill.com/homenews/state-watch/323124-wash-judge-upholds-fines-for-faithless-electors/> (05.10.2025).

Wooley, J. ve G. Peters. (2025). "Elections", The American Presidency Project.
<https://www.presidency.ucsb.edu/statistics/elections> (28.10.2025).

Zeitz, J. (2024). "Lyndon Johnson Doesn't Seek for Another Term". Politico.
<https://www.politico.com/news/magazine/2024/07/03/biden-steps-down-what-next-00166065> (30.09.2025).

II. Amerikan Yüksek Mahkemesi Kararları

Bush v. Gore, 531 U.S. 98 (2000).

Chiafalo v. Washington, 591 U.S. ____ (2020).

Trump v. Anderson, 601 US ____ (2024).

Dijital Dönüşüm ve İş Zekâsı İlişkisinde Öğrenen Örgütün Aracılık Rolü

Nazik ERDAL AKYÜZ*

Öz: Dijital dönüşüm, kamu kurumlarında veri temelli yönetişimin güçlendirilmesi, süreçlerin etkinleştirilmesi ve karar alma mekanizmalarının yeniden yapılandırılması açısından stratejik bir dönüşüm alanı olarak görülmektedir. Dijital dönüşümün kurumsal değere katkısında iş zekâsı sistemleri önemli bir rol üstlenmekte; bu etkinin örgütsel öğrenme kapasitesi gibi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. Bu araştırmanın amacı, dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolünü incelemektir. Araştırma, PTT A.Ş. 'de görev yapan 255 çalışan örnekleminde nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler çevrimiçi anket yoluyla toplanmış; ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Bulgular, dijital dönüşümün iş zekâsını ve öğrenen örgüt yapısını pozitif yönde etkilediğini, öğrenen örgütün de iş zekâsı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğrenen örgütün, dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Sonuçlar, dijital dönüşüm yatırımlarının öğrenme kültürü ve bilgi paylaşımı mekanizmalarıyla desteklenmesinin kurumsal değerin artırılmasına katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Çalışma, dijital dönüşüm-iş zekâsı ilişkisini öğrenen örgüt perspektifiyle kamu sektörü bağlamında ampirik olarak inceleyerek ilgili literatüre katkı sunmakta ve kamu kurumlarında dijital dönüşüm yatırımlarının öğrenme kültürü ile bilgi paylaşımı mekanizmalarıyla birlikte ele alınmasının önemine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, İş zekâsı, Öğrenen örgüt, Kamu sektörü, Yapısal eşitlik modellemesi

* Öğr.Gör. Dr., Gazi Üniversitesi, TUSAŞ Kazan MYO, Bilgisayar Teknolojileri Bölümü

nazikakyuz@gazi.edu.tr

ORCID: 0000-0001-8792-0376

Makale Geliş Tarihi: 26.12.2025

Makale Kabul Tarihi: 13.07.2026

The Mediating Role of the Learning Organization in the Relationship between Digital Transformation and Business Intelligence

Abstract: Digital transformation is regarded as a strategic domain for strengthening data-driven governance, improving organizational processes, and restructuring decision-making mechanisms in public institutions. Business intelligence systems play an important role in translating digital transformation into organizational value, and this effect is expected to emerge through mechanisms such as organizational learning capability. This study aims to examine the mediating role of the learning organization in the relationship between digital transformation and business intelligence. The research was conducted using a quantitative approach with a sample of 255 employees of PTT Inc. Data were collected through an online questionnaire. The validity and reliability of the measurement model were tested using confirmatory factor analysis, and the relationships among the variables were analyzed through structural equation modeling. The findings reveal that digital transformation positively affects both business intelligence and the learning organization, while the learning organization also has a significant positive effect on business intelligence. In addition, the learning organization was found to play a significant mediating role in the relationship between digital transformation and business intelligence. The results indicate that supporting digital transformation initiatives with a learning culture and knowledge-sharing mechanisms may enhance organizational value. By examining the relationship between digital transformation and business intelligence from the perspective of the learning organization in the public sector, this study contributes to the literature and highlights the importance of integrating digital transformation initiatives with organizational learning and knowledge-sharing mechanisms.

Keywords: Digital transformation; Business intelligence; Learning organization; Public sector; Structural equation modeling.

Giriş

Dijital dönüşüm, örgütlerin bilgi altyapılarını, karar alma süreçlerini ve yönetim uygulamalarını yeniden şekillendiren stratejik bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir (Bharadwaj vd., 2013; Vial, 2019; Verhoef vd., 2021; Yüzbaşıoğlu, 2023). Kamu sektöründe dijitalleşme; e-devlet uygulamalarının yaygınlaşması, kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılması ve veri temelli yönetim anlayışının güçlenmesiyle yeni bir boyut kazanmıştır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011; Weerakkody vd., 2016; Sarıtürk, 2022). Kamu yönetimi literatüründe dijital devlet ve algoritmik yönetim yaklaşımları, kamu hizmetlerinin veri temelli ve dijital araçlarla yeniden yapılandırılmasını açıklayan önemli kavramsal çerçeveler olarak öne çıkmaktadır (Margetts ve Dunleavy, 2013; Sun ve Medaglia, 2019). Bu yaklaşımlar doğrultusunda kamu yönetiminde dijitalleşmenin, veri odaklı karar alma mekanizmaları ile algoritmik sistemlerin yönetim süreçlerine entegrasyonunu hızlandırdığı belirtilmektedir (Verhoef vd., 2021).

Literatürde teknolojik altyapının tek başına yeterli olmadığı vurgulanmaktadır (Matt vd., 2015). Örgütsel yapı, kurumsal kültür ve öğrenme kapasitesi gibi unsurların ise dijital dönüşümün başarısını önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Vial, 2019). Kamu sektöründe bürokratik yapılar, hiyerarşik karar mekanizmaları ve kamusal hesap verebilirlik yükümlülükleri, dijital dönüşüm süreçlerinin kurumsal değere dönüşmesini daha karmaşık hâle getirebilmektedir (Weerakkody vd., 2016). Bu çerçevede, kamu kurumlarında dijital dönüşümün etkilerinin anlaşılmasında örgütsel öğrenme kapasitesi ile veri temelli yönetsel analitik uygulamaların birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda öğrenen örgüt yaklaşımı, dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkinin açıklanmasında önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Dörner ve Rundel, 2021).

Dijital dönüşümün örgütsel performans üzerindeki etkileri çoğu zaman veri üretim kapasitesindeki artışla ilişkilendirilse de, üretilen verilerin anlamlandırılması, analiz edilmesi ve karar süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu noktada iş zekâsı, örgütlerin farklı kaynaklardan elde ettikleri verileri analiz ederek yönetsel karar alma süreçlerini destekleyen bir yönetsel analitik kapasite olarak öne çıkmaktadır (Wixom ve Watson, 2001; Elbashir vd., 2008). İş zekâsı sistemleri, verilerin depolanması, anlamlı bilgiye dönüştürülmesi ve stratejik karar süreçlerinde kullanılması işlevlerini birlikte kapsamaktadır (Popović vd., 2012; Shollo ve Galliers, 2016). Bu durum, dijital dönüşüm yatırımlarının her zaman iş zekâsı kapasitesine dönüşmeyebileceğine ve teknolojik yatırımların örgütsel süreçlerle desteklenmesinin önem taşıdığına işaret etmektedir.

Örgütsel bağlamda veri, enformasyon ve bilgi kavramları birbirini tamamlayan ancak farklı anlamlar taşıyan yapılar olarak değerlendirilmektedir. Ham veriler belirli süreçlerden geçirilerek enformasyona dönüşmekte; enformasyonun yorumlanması, paylaşılması ve örgütsel süreçlere entegre edilmesiyle bilgi ortaya çıkmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998). Bu çerçevede dijital dönüşüm örgütlerin veri üretme ve işleme kapasitesini artırırken, iş zekâsı sistemleri verilerin analiz edilerek karar süreçlerinde kullanılmasını sağlamaktadır (Chen vd., 2012). Bununla birlikte, üretilen enformasyonun kurumsal bilgiye dönüşmesi ve örgütsel değere katkı sunması büyük ölçüde örgütün öğrenme kapasitesine bağlıdır (Nonaka, 1994). Öğrenen örgüt yaklaşımı; bilgi paylaşımını teşvik eden, deneyimlerden öğrenmeyi destekleyen ve elde edilen bilgiyi kurumsal süreçlere entegre edebilen örgütleri ifade etmektedir (Senge, 1990; Garvin, 1993; Crossan vd., 1999). Öğrenen örgüt yapısının, dijital dönüşüm sürecinde üretilen enformasyonun kurumsal bilgiye dönüştürülmesinde ve iş zekâsı kapasitesinin örgütsel değere yansıtılmasında önemli bir rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir (Dörner ve Rundel, 2021).

Dijital dönüşüm ve iş zekâsı arasındaki ilişkinin kamu sektörü bağlamında incelenmesi, kamu örgütlerinin kendine özgü kurumsal ve yönetsel özellikleri

nedeniyle ayrıca önem taşımaktadır. Kamu kurumları ve kamu hizmeti sunan örgütler; bürokratik yapı, hiyerarşik karar mekanizmaları, hesap verebilirlik ilkeleri ve kamusal sorumlulukları bakımından özel sektör örgütlerinden farklılaşabilmektedir (Bozeman, 1987; Rainey, 2009). Bu bağlamsal farklılıklar, dijital dönüşüm uygulamalarının ve veri temelli yönetim yaklaşımlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin de değişebileceğine işaret etmektedir (Verhoef vd., 2021; Vial, 2019; Weerakkody vd., 2016). Araştırmanın uygulama alanını oluşturan T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş. (PTT A.Ş.), 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu sonrasında anonim şirket statüsüne kavuşmuş olmakla birlikte, kamu sermayeli yapısı ve evrensel posta hizmeti sunma işlevi nedeniyle kamu sektörü bağlamında faaliyet gösteren hibrit bir örgüt niteliği taşımaktadır. Sahip olduğu kurumsal ve yönetsel özellikler, PTT'yi dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkilerin kamu hizmeti sunan hibrit örgütler bağlamında incelenmesi için uygun bir araştırma ortamı hâline getirmektedir.

Literatürde dijital dönüşüm, iş zekâsı ve öğrenen örgüt kavramları üzerine çok sayıda çalışma bulunmasına karşın, bu değişkenler arasındaki ilişkinin kamu sektörü bağlamında bütüncül biçimde incelendiği araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Dijital dönüşümün iş zekâsı kapasitesine hangi örgütsel mekanizmalar aracılığıyla yansıdığı sorusu ise henüz yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Kamu örgütlerinde bürokratik yapılar ve hiyerarşik karar süreçleri, dijital dönüşümün kurumsal değere dönüşmesinde örgütsel öğrenme mekanizmalarının rolünü daha da önemli hâle getirmektedir. Mevcut çalışmalar, dijital teknolojilere yapılan yatırımların her zaman beklenen örgütsel faydayı üretmediğini ve bu durumun örgütsel öğrenme kapasitesiyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Popovič vd., 2012; Shollo ve Galliers, 2016). Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlerin bilgiyi edinme, paylaşma ve kurumsal süreçlere entegre etme kapasitesini açıklayan önemli kuramsal çerçevelerden biridir (Senge, 1990; Garvin, 1993; Crossan vd., 1999). Bu çerçevede, dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinin öğrenen örgüt yapısı aracılığıyla nasıl şekillendiğinin incelenmesi, literatürdeki önemli bir boşluğun anlaşılmaya katkı sağlayabilecektir.

Bu kuramsal tartışmalardan hareketle çalışmanın temel araştırma sorusu, dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinin hangi örgütsel mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığıdır. Bu kapsamda araştırmada, dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt yapısının aracılık rolü ampirik olarak incelenmektedir. Çalışma, kamu hizmeti sunan hibrit bir örgüt niteliğindeki PTT çalışanlarından elde edilen verilerle dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkileri ampirik olarak test etmektedir. Bu doğrultuda çalışma, dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinin teknolojik altyapı ve dijital yatırımların ötesinde, örgütsel öğrenme mekanizmalarıyla nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın üç yönlü bir katkı sunduğu düşünülmektedir. İlk olarak çalışma, dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkiyi öğrenen örgüt yaklaşımı çerçevesinde ele alarak söz konusu ilişkinin altında yatan örgütsel mekanizmalara ilişkin bir açıklama sunmaktadır. İkinci olarak araştırma, kamu hizmeti sunan hibrit örgütler bağlamında dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkileri ampirik olarak test ederek kamu sektöründe dijital dönüşüm literatürüne katkıda bulunmaktadır. Üçüncü olarak çalışma, dijital dönüşümün kurumsal değere dönüşmesinde örgütsel öğrenme süreçlerinin rolüne dikkat çekerek kamu kurumları ve kamu hizmeti sunan örgütlerde veri temelli karar alma süreçlerinin ve iş zekâsı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik uygulamalara ışık tutmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben ikinci bölümde dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsına ilişkin kavramsal çerçeve sunulmakta, araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde analiz bulgularına yer verilmekte; beşinci ve son bölümde ise sonuçlar, kuramsal ve uygulamaya dönük katkılar, politika önerileri ve araştırmanın sınırlılıkları tartışılmaktadır.

Kavramsal Çerçeve Ve Literatür

Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, yönetim, bilgi sistemleri ve kamu yönetimi başta olmak üzere farklı disiplinlerde yaygın biçimde incelenen çok boyutlu bir kavramdır (Bharadwaj vd., 2013; Verhoef vd., 2021). Vial'e (2019:120) göre dijital dönüşüm, "bilgi, hesaplama, iletişim ve bağlantı teknolojilerinin entegrasyonu aracılığıyla bir varlığın özelliklerinde önemli değişiklikler tetikleyerek söz konusu varlığı geliştirmeyi amaçlayan süreç"tir. Bu süreç, teknolojik yeniliklerin uygulanmasının ötesinde örgütsel süreçlerin, karar alma mekanizmalarının ve kurumsal yetkinliklerin yeniden yapılandırılmasını kapsamakta; ürün, hizmet, süreç ve iş modellerinin dijital teknolojiler temelinde yeniden tasarlanmasını sağlamaktadır (Matt vd., 2015; Vial, 2019; Delias ve Kitsios, 2023). Dijital teknolojilerdeki gelişmeler, örgütlerin veri üretme, işleme ve kullanma kapasitesini artırırken değişen çevresel koşullara uyum ve değer yaratma biçimlerini de etkilemektedir (Bharadwaj vd., 2013; Verhoef vd., 2021).

Dijital dönüşümün örgütsel yapı üzerindeki etkileri, kamu ve özel sektör bağlamında ortak yönleri sahip olmakla birlikte bazı farklılıklar göstermektedir. Özel sektörde dijital dönüşüm daha çok rekabet avantajı, maliyet etkinliği, yenilikçilik ve müşteri deneyimi gibi performans odaklı çıktılarla ilişkilendirilirken (Fitzgerald vd., 2014; Hess vd., 2016; Sebastian vd., 2017), kamu sektöründe şeffaflığın artırılması, hesap verebilirliğin güçlendirilmesi, vatandaş odaklı hizmet sunumu ve kamusal süreçlerin etkinliğinin geliştirilmesini desteklemektedir (Margetts ve Dunleavy, 2013; Sarıtürk, 2022). E-devlet

uygulamaları, dijital hizmet platformları ve bütünleşik bilgi sistemleri kamu kurumlarında hizmet sunumunun yeniden yapılandırılmasına ve veri temelli karar verme kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011; Weerakkody vd., 2016). Bu gelişmeler, kamu yönetiminde dijitalleşmenin elektronik hizmet sunumunun ötesine geçerek veri temelli yönetim anlayışına doğru evrildiğini göstermektedir (Margetts ve Dunleavy, 2013; Weerakkody vd., 2016). Türk kamu yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin büyük veri, yapay zekâ ve veri temelli yönetim uygulamalarını da kapsayacak şekilde genişlediği belirtilmektedir (Sarıtürk, 2022). Bu eğilimi destekleyen güncel çalışmalardan biri olan Gülten ve Baraçlı (2024), PTT A.Ş.'de büyük veri ve makine öğrenmesi yöntemlerinin insan kaynakları verilerinin analizinde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu süreçte kamu kurumlarında bilgi sistemleri ve karar destek mekanizmalarının etkin kullanımı önem kazanırken, Dijital Dönüşüm Ofisi gibi kurumsal yapılar dijitalleşmenin önemli aktörleri arasında yer almaktadır (Avaner ve Fedai, 2017; Avaner ve Çelik, 2021). Bununla birlikte kamu kurumlarının bürokratik yapısı, hiyerarşik karar süreçleri ve kurumsal dirençleri dijital dönüşüm girişimlerinin başarısını etkileyebilmektedir (Weerakkody vd., 2016).

Örgütsel süreçler açısından dijital dönüşümün etkileri kapsamlıdır. Dijital teknolojiler, iş süreçlerinin otomasyonunu, süreçler arası koordinasyonu ve bilgi akışını hızlandırarak karar alma süreçlerinde zaman ve kaynak verimliliğini artırmakta; örgütlerin çevresel belirsizliklere karşı daha esnek ve uyum sağlayabilen yapılar geliştirmesine katkı sunmaktadır (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Ayrıca dijital dönüşüm, operasyonel verimliliğin yanı sıra yenilikçilik, öğrenme ve rekabet kapasitesini güçlendirerek kurumsal performansı da etkilemektedir (Espina-Romero vd., 2025). Bununla birlikte dijital dönüşüm yatırımlarının her zaman beklenen örgütsel çıktıları üretmediği ve teknolojik altyapının tek başına kurumsal değer yaratmak için yeterli olmadığı vurgulanmaktadır (Kane vd., 2015; Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Dijital dönüşümün başarısının, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve kurumsal yetkinlikler gibi tamamlayıcı unsurlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Dörner ve Rundel, 2021).

İş Zekâsı

Dijital dönüşüm süreci, örgütlerde üretilen veri miktarı ve çeşitliliğini önemli ölçüde artırmış; bu durum verilerin anlamlandırılarak stratejik bilgiye dönüştürülmesini zorunlu hâle getirmiştir (Vial, 2019). Verilerin etkin biçimde yönetilmesi, analiz edilmesi ve karar süreçlerinde kullanılması, örgütlerin veri temelli yönetim kapasitesi açısından kritik önem taşımaktadır (Chen vd., 2012). İş zekâsı (*Business Intelligence*) ise, örgütlerin sahip oldukları verileri bütünleştirerek analiz eden ve bu analizleri yönetsel karar süreçlerini desteklemek amacıyla kullanan yönetsel analitik kapasite olarak değerlendirilmektedir (Wixom ve Watson, 2010; Chen vd., 2012). İş zekâsı; veri

ambarları, çevrimiçi analitik işlem (OLAP), veri madenciliği, büyük veri analitiği ve görselleştirme araçlarını kapsayan bütünleşik bir sistemdir (Wixom ve Watson, 2010; Chen vd., 2012; Popovič vd., 2012). Bu araçlar, verilerin analizini ve karar süreçlerinde etkin kullanımını destekleyerek örgütlerin analitik yetkinliklerini güçlendirmektedir (Popovič vd., 2012; Chen vd., 2012).

İş zekâsı uygulamaları, doğru ve zamanında bilgiye erişimi kolaylaştırarak karar alma süreçlerini hızlandırmakta, belirsizliği azaltmakta ve karar kalitesini artırmaktadır (Chen vd., 2012). Literatürde iş zekâsının bilgi kalitesini artırdığı, süreç etkinliğini geliştirdiği ve örgütsel performansı doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği belirtilmektedir (Davenport ve Harris, 2007; Elbashir vd., 2008; Chen vd., 2012). Ayrıca iş zekâsı sistemleri, kurumsal hafızayı güçlendirerek çevresel değişimlere uyumu ve veri temelli karar verme kültürünü desteklemektedir (Popovič vd., 2012; Shollo ve Galliers, 2016). Bununla birlikte, teknik altyapının örgütsel süreçlerle desteklenmediği durumlarda iş zekâsı yatırımlarının beklenen kurumsal değeri üretmeyebileceği vurgulanmaktadır (Shollo ve Galliers, 2016). İş zekâsı uygulamalarının etkinliği, teknolojik altyapının yanı sıra örgütsel yapı, bilgi paylaşımı ve öğrenme kapasitesine de bağlıdır.

İş zekâsının kurumsal değere dönüşmesi, teknik altyapının yanı sıra bilgi paylaşımı, öğrenme kültürü ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen yapılar ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle öğrenme kapasitesi güçlü örgütlerde iş zekâsı sistemlerinin daha etkin sonuçlar üretebildiği ve kurumsal değerin oluşumunu daha fazla destekleyebildiği belirtilmektedir (Popovič vd., 2012; Arefin vd., 2021). Bu çerçevede iş zekâsı, dijital dönüşümün ortaya çıkardığı veri zenginliğinin analiz edilmesini ve karar süreçlerinde kullanılmasını sağlayan yönetsel bir analitik kapasite olarak değerlendirilmektedir (Delias ve Kitsios, 2023). Araştırma kapsamında iş zekâsı, teknik araçlar ile yönetsel süreçlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ve veri temelli karar verme kapasitesini destekleyen bir yapı olarak ele alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım, iş zekâsının kurumsal değer üretme potansiyelinin örgütsel öğrenme süreçleriyle birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgüt, bilgiyi sistematik biçimde üretme, paylaşma ve kullanma süreçlerini kurumsal düzeyde yapılandırarak sürekli gelişim, yenilenme ve çevresel değişimlere uyum kapasitesini güçlendiren bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Watkins ve Marsick, 2003:129). Senge (1990:4), öğrenen örgütleri öğrenmenin kurumsal bir disiplin hâline getirildiği dinamik sistemler olarak tanımlarken; Huber (1991: 90) örgütsel öğrenmenin örgütsel bilgi işleme süreçleri aracılığıyla gerçekleştiğini, Garvin (1993:82) ise örgütsel öğrenmeyi rekabet gücünün stratejik bir unsuru olarak değerlendirmektedir. Benzer biçimde Pérez López vd. (2005:238), örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel performans,

uyum yeteneği ve sürdürülebilir rekabet avantajıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm sürecinde üretilen yoğun veri, artan bilgi akışı ve değişen çalışma koşulları, öğrenme kapasitesinin stratejik önemini artırmıştır. Güncel çalışmalar dijitalleşmenin bilgiye erişimi ve analitik düşünmeyi güçlendirdiğini (Verhoef vd., 2021; Abbasi vd., 2024), öğrenen örgüt yapılarının ise üretilen bilginin paylaşılması, anlamlandırılması ve karar süreçlerine aktarılmasında kritik rol üstlendiğini göstermektedir (Dörner ve Rundel, 2021:66). Dijital ortamlarda üretilen verinin kurumsal bilgiye dönüştürülmesi ve örgütsel hafızaya aktarılması, öğrenmeyi destekleyen örgütsel mekanizmaları gerekli kılmaktadır.

Öğrenen örgütlerin bilgi üretimi, paylaşımı ve kurumsal öğrenmeyi destekleyen yapısı; dijital dönüşümün gerektirdiği esneklik, uyum ve yenilik kapasitesini güçlendiren tamamlayıcı bir mekanizma sunmaktadır (Senge, 1990:4; Watkins ve Marsick, 2003:129; Jerez-Gómez vd., 2005:716). Literatürde öğrenen örgüt yapılarının, dijital dönüşüm ve iş zekâsı uygulamalarının kurumsal değere dönüşmesini kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Dörner ve Rundel, 2021; Verhoef vd., 2021). Bu çalışmada öğrenen örgüt yaklaşımı, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı ve kurumsal öğrenme süreçlerini bütüncül biçimde açıklaması nedeniyle tercih edilmiştir. Dijital dönüşüm ve iş zekâsı uygulamalarının kurumsal değere dönüşmesinin, teknolojik altyapının yanı sıra bilginin örgüt içinde paylaşılması ve öğrenme süreçlerine aktarılmasına bağlı olması, öğrenen örgüt yaklaşımını dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkinin açıklanmasında uygun bir kuramsal çerçeve hâline getirmektedir.

Dijital Dönüşüm – İş Zekâsı – Öğrenen Örgüt İlişkisi

Dijital dönüşüm, örgütlerin teknolojik altyapılarını yenilemenin ötesine geçerek veri üretme kapasitesini artıran, bilgiye erişimi güçlendiren ve bilgi yönetimi süreçlerini köklü biçimde dönüştüren stratejik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Dijitalleşme ile artan veri hacmi ve çeşitliliği, bu verinin anlamlandırılarak eyleme dönük bilgiye dönüştürülmesini zorunlu hâle getirmektedir. İş zekâsı sistemleri, veri analitiği, karar destek mekanizmaları ve kurumsal bilgi üretimi yoluyla örgütlerin karar alma kapasitesini güçlendiren kritik bir yönetim altyapısı sunmaktadır (Elbashir vd., 2008; Chen vd., 2012; Popovič vd., 2012; Wamba vd., 2017). Dijital dönüşümün sağladığı veri altyapısı ve analitik imkânlar, iş zekâsı uygulamalarının gelişimini destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Bilgi yönetimi literatüründe veri (*data*), enformasyon (*information*) ve bilgi (*knowledge*) kavramları birbirinden ayrılmaktadır. Ham verilerin işlenmesi enformasyon üretirken, enformasyonun yorumlanarak karar süreçlerine entegre edilmesi bilgiye dönüşümü ifade etmektedir (Davenport ve Prusak, 1998:3). Bu bağlamda iş zekâsı sistemleri veriyi enformasyona dönüştüren analitik

mekanizmalar sunarken, öğrenen örgüt yapıları enformasyonun örgütsel bilgiye dönüştürülmesini ve kurumsal öğrenmeye aktarılmasını desteklemektedir (Nonaka, 1994: 15).

İş zekâsı sistemlerinin kurumsal değere dönüşmesi, teknik altyapı yatırımlarının ötesinde örgütün öğrenme kapasitesi, bilgi paylaşım düzeyi ve öğrenmeyi destekleyen kültürel yapıyla yakından ilişkilidir. İş zekâsı uygulamalarının etkinliği, teknolojik unsurların yanı sıra örgütsel ve kültürel faktörlere de bağlıdır. Öğrenen örgüt yapıları; bilgi üretimi, kurumsal hafızanın güçlendirilmesi ve kolektif öğrenme mekanizmaları yoluyla iş zekâsı çıktılarının kurum genelinde paylaşılmasını ve karar süreçlerine entegre edilmesini kolaylaştırmaktadır (Senge, 1990:4; Watkins ve Marsick, 2003:129). Literatürde örgütsel öğrenme kültürünün iş zekâsı sistemlerinin benimsenmesi ve etkin kullanımında belirleyici olduğu; öğrenme kapasitesi yüksek örgütlerde iş zekâsının kurumsal değere daha güçlü dönüştüğü ortaya konmaktadır (Popovič vd., 2012; Fink vd., 2017). Bu bulgular, öğrenen örgüt yapısının dijital dönüşüm sürecinde üretilen verinin paylaşılması, anlamlandırılması ve karar süreçlerine aktarılmasında önemli bir örgütsel mekanizma olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm veri altyapısını ve bilgi üretim kapasitesini güçlendirirken, öğrenen örgüt yapısı bu kapasitenin kurumsal değere dönüşmesi için gerekli kültürel ve yönetsel zemini oluşturmaktadır (Dörner ve Rundel, 2021; Verhoef vd., 2021). Dolayısıyla dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinin öğrenen örgüt kapasitesi aracılığıyla güçlenebileceği değerlendirilmektedir.

Ulusal literatürde dijital dönüşümün kamu kurumlarında süreç etkinliği, hesap verebilirlik ve hizmet kalitesini artırdığına ilişkin bulgular dikkat çekmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Bunun yanında Türk kamu yönetiminde dijitalleşme sürecinin e-devlet uygulamalarından dijital devlet ve veri temelli yönetim anlayışına doğru evrildiği belirtilmektedir (Avaner ve Çelik, 2021). Ayrıca dijital dönüşümün örgütsel yapı, örgüt kültürü ve iş süreçleri üzerinde dönüştürücü etkiler yarattığına yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Sarıtürk, 2022; Uslu, 2023). Literatürde iş zekâsı ve dijital dönüşüm (Wamba vd., 2017; Vial, 2019), iş zekâsı ve örgütsel öğrenme (Popovič vd., 2012; Fink vd., 2017) ile öğrenen örgüt ve dijital dönüşüm (Kane, 2019; Warner ve Wäger, 2019) arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu üç kavram arasındaki etkileşimi bütüncül bir model içerisinde ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca literatürde iş zekâsının çoğunlukla örgütsel performans çıktılarıyla ilişkilendirildiği; buna karşın, bu sistemlerin kurumsal değere dönüşümünde öğrenen örgüt yapısının aracı rolünü açıklayan modellerin sınırlı kaldığı görülmektedir (Elbashir vd., 2008; Chen vd., 2012; Popovič vd., 2012; Arefin vd., 2021). Her ne kadar dijital dönüşümün örgütsel çıktıları dinamik yetkinlikler ve bilgi yönetimi gibi farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde açıklanabilse de, bu çalışma dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolüne odaklanmaktadır. Kamu hizmeti sunan kurumlarda dijital dönüşümün etkilerinin, teknolojik altyapı yatırımlarının

ötesinde, bu yatırımlardan üretilen bilginin kurumsal öğrenme süreçleri aracılığıyla karar mekanizmalarına yansıtılmasıyla daha görünür hâle gelebileceği değerlendirilmektedir. Ancak kamu bağlamında dijital dönüşüm, örgütsel öğrenme ve iş zekâsı kapasitesi arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde inceleyen ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu durum, söz konusu değişkenler arasındaki etkileşimlerin açıklanmasına yönelik kuramsal ve ampirik bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir.

Hipotez Geliştirme

Literatür incelendiğinde dijital dönüşüm, iş zekâsı ve öğrenen örgüt kavramlarının örgütlerin bilgi yönetimi, karar alma süreçleri ve performans çıktılarıyla ilişkili önemli örgütsel yapılar olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüm örgütlerde veri üretim kapasitesi ve bilgi temelli yönetim anlayışıyla ilişkilendirilirken (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021), iş zekâsı sistemleri bu verinin analitik bilgiye dönüştürülmesini destekleyen stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Chen vd., 2012; Popovič vd., 2012). Öte yandan öğrenen örgüt yaklaşımı, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kurumsal hafızaya aktarılması süreçleriyle ilişkilendirilen temel bir örgütsel kapasite olarak ele alınmaktadır (Senge, 1990; Arefin vd., 2021). Dijital dönüşüm, iş zekâsı ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkilerin bütüncül biçimde ele alınmasının literatüre kuramsal ve ampirik katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Dijital Dönüşüm ve İş Zekâsı İlişkisi

Dijital dönüşüm, veri üretme kapasitesi, bilgiye erişim ve analitik yetkinliklerle ilişkilendirilen; örgütlerde karar süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında önemli rol oynayan stratejik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Literatürde dijital dönüşüm düzeyindeki artışın veri temelli yönetim anlayışı, veri analitiğine dayalı karar destek mekanizmaları ve bilgiye dayalı yönetim uygulamalarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Delias ve Kitsios, 2023; Zahoor vd., 2023). Dijitalleşmeyle birlikte artan veri hacminin anlamlı ve kullanılabilir bilgiye dönüştürülmesi ihtiyacı, iş zekâsı sistemlerinin kullanımına yönelik kurumsal gereksinimi artırmaktadır (Chen vd., 2012; Popovič vd., 2012). Dijital dönüşümün sağladığı veri altyapısı, dijital entegrasyon ve bilgi erişim kapasitesi, iş zekâsı uygulamalarının gelişimini destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm düzeyi yüksek örgütlerde iş zekâsı uygulamalarının kullanımının ve veri analitiği kapasitesinin daha gelişmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Dijital dönüşümün iş zekâsı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Dijital Dönüşüm ve Öğrenen Örgüt İlişkisi

Dijital dönüşüm, örgütlerde bilgi üretme, paylaşma ve kullanma biçimlerini etkileyen; öğrenmeyi destekleyen teknolojik ve kültürel dönüşümleri içeren stratejik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Literatürde dijital dönüşüm düzeyindeki artışın kurumlarda bilgi akışı, kurumsal iletişim ve çalışanlar arası etkileşim ile ilişkili olduğu; bu durumun öğrenmeye elverişli örgütsel ortamların oluşumuna katkı sağlayabildiği belirtilmektedir (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Dijital altyapılar aracılığıyla erişilebilir hâle gelen veri, örgütlerin çevresel değişimlere uyum ve öğrenme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir (Dörner ve Rundel, 2021; Verhoef vd., 2021).

Öğrenen örgüt yaklaşımı; bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, kolektif öğrenmenin desteklenmesi ve sürekli gelişimin kurumsallaştırılması gibi unsurlar üzerine inşa edilmiştir (Argyris ve Schön, 1997; Senge, 1990; Watkins ve Marsick, 2003). Literatürde dijital dönüşüm süreçlerinin, öğrenen örgüt yapılarıyla ilişkili bilgi paylaşımı, iş birliği ve kurumsal öğrenme mekanizmalarıyla birlikte değerlendirildiği görülmektedir (Arefin vd., 2021; Dörner ve Rundel, 2021; Verhoef vd., 2021). Bu çerçevede dijital dönüşüm düzeyi ile öğrenen örgüt özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Dijital dönüşümün öğrenen örgüt üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Öğrenen Örgüt ve İş Zekâsı İlişkisi

Öğrenen örgüt yaklaşımı, kurumların bilgiyi sistematik biçimde üretmesini, paylaşmasını ve kurumsal hafızaya dönüştürmesini destekleyen; sürekli gelişim ve çevresel değişimlere uyum kapasitesiyle ilişkilendirilen bir örgütsel yapı anlayışını ifade etmektedir (Senge, 1990; Watkins ve Marsick, 2003). Özellikle kamu hizmeti sunan kurumlarda öğrenme süreçlerinin kurumsallaşması, değişen teknolojik gereksinimlere uyum sağlanması, hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi ve veri temelli karar alma uygulamalarının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Öğrenen örgüt yapıları, bilgi paylaşımını teşvik ederek ve kolektif öğrenme süreçlerini destekleyerek kurumsal karar süreçlerinde verinin daha etkin kullanılmasına olanak sağlayan bir yönetsel zemin oluşturmaktadır (Crossan vd., 1999).

İş zekâsı, bu çalışmada örgütlerin verileri anlamlı bilgiye dönüştürerek karar süreçlerini destekleyen yönetsel bir analitik kapasite olarak ele alınmaktadır. İş zekâsının etkin işleyişinin öğrenme kültürü, bilgi paylaşımı ve veri temelli yönetimi destekleyen örgütsel yapılarla yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ampirik çalışmalar, öğrenen örgüt kültürü güçlü olan kurumlarda iş zekâsı sistemlerinin daha etkin benimsendiğini ve karar süreçleriyle daha güçlü biçimde bütünleştiğini göstermektedir (Popovič vd., 2012; Arefin vd., 2021).

Özellikle veri yoğun faaliyetlerin yürütüldüğü kamu hizmeti sunan kurumlarda, öğrenme kültürü ile iş zekâsı uygulamalarından elde edilen bilginin kurumsal karar süreçlerinde kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulunabileceği değerlendirilmektedir (Watkins ve Marsick, 2003). Dolayısıyla öğrenen örgüt özelliklerinin güçlenmesinin, iş zekâsı kapasitesinin etkin kullanımını destekleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Öğrenen örgütün iş zekâsı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Öğrenen Örgütün Aracılık Rolü

Dijital dönüşüm, örgütlerde veri üretim kapasitesi, bilgiye erişim ve analitik yetkinliklerle ilişkilendirilen stratejik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Bununla birlikte dijital dönüşümün ürettiği veri ve enformasyonun kendiliğinden kurumsal değere dönüşmesi beklenmemektedir. Bu dönüşümün gerçekleşebilmesi, üretilen enformasyonun örgüt içinde paylaşılmasına, yorumlanmasına ve karar süreçlerine entegre edilmesine bağlıdır. Dolayısıyla dijital dönüşüm girişimlerinin kurumsal düzeyde değer üretmesi, teknolojik altyapı yatırımlarının ötesinde bilgi paylaşımını, öğrenmeyi ve kurumsal uyumu destekleyen örgütsel mekanizmalarla birlikte ele alınmaktadır (Dörner ve Rundel, 2021). Öğrenen örgüt yapıları ise dijital dönüşüm sürecinde ortaya çıkan enformasyonun kurumsal bilgiye dönüştürülmesini kolaylaştıran ve bu bilginin örgütsel öğrenme yoluyla karar süreçlerine yansıtılmasını sağlayan önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Öğrenen örgüt yapıları, bilgi paylaşımı ve kolektif öğrenme süreçleri aracılığıyla veri temelli yönetim uygulamalarının kurumsal düzeyde kullanılmasını destekleyebilmektedir (Senge, 1990; Watkins ve Marsick, 2003). Benzer şekilde ampirik çalışmalar, öğrenen örgüt kültürü güçlü olan kurumlarda iş zekâsı uygulamalarının daha etkin benimsendiğini ve karar süreçleriyle daha güçlü biçimde bütünleştiğini göstermektedir (Popovič vd., 2012; Fink vd., 2017; Arefin vd., 2021). Dolayısıyla öğrenen örgüt yapısının, dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkinin açıklanmasında önemli bir örgütsel mekanizma olarak işlev görebileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolü bulunmaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada PTT çalışanları örnekleminde dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkiler ile öğrenen örgütün aracılık rolü incelenmiştir. PTT, kamu hizmeti sunma sorumluluğunu sürdürmekle birlikte anonim şirket statüsünde faaliyet gösteren, kamu yönetimi ile piyasa mekanizmalarının birlikte

gözlemlenebildiği hibrit bir örgütsel yapıdır. Bu nedenle PTT örneklemini, dijital dönüşüm ve örgütsel süreçlerin kamu hizmeti bağlamında incelenmesi için uygun bir araştırma alanı sunmaktadır.

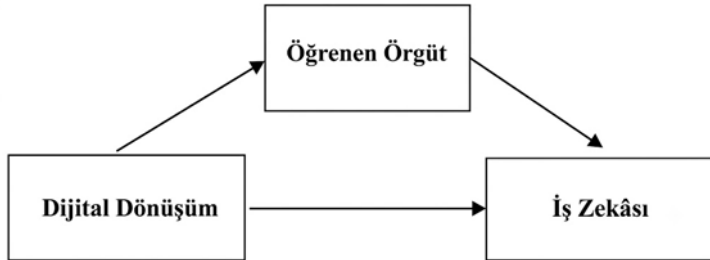
Araştırma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı olarak tasarlanmış ve kesitsel verilerle yürütülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiler anket tekniğiyle incelenmiştir. Anket formları çevrimiçi ortamda hazırlanarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Çalışma için Gazi Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 14 sayılı ve 23.09.2025 tarihli etik kurul onayı ile PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü'nden E-80917492-044-3554526 sayılı ve 12.09.2025 tarihli kurum izni alınmıştır.

Verilerin düzenlenmesinde Microsoft Office, istatistiksel analizlerde ise SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık değerleriyle değerlendirilmiştir. Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiş, yapı güvenilirliği ve yakınsak geçerlilik göstergeleri hesaplanmıştır. Hipotezler yapısal eşitlik modeliyle test edilmiş; değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelenmiştir. Ortak yöntem yanlılığını değerlendirmek amacıyla ortak gizil faktör (*Common Latent Factor*) analizi, aracılık etkisini test etmek amacıyla ise bootstrap analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolünü incelemektir. Bu kapsamda dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkiler bütüncül bir model çerçevesinde değerlendirilmektedir. İlgili değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara ilindeki PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü ve bağlı birimlerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi anket uygulanmış ve

255 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Metodoloji literatüründe yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında örneklem büyüklüğünün sabit bir eşik değere göre değil; model karmaşıklığı, ölçüm modelinin özellikleri ve istatistiksel güç dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Wolf vd., 2013: 914; Hair vd., 2019: 632). Bu doğrultuda 255 kişilik örneklem yapısal eşitlik modeli için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup katılımcılar araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiştir.

Araştırma kapsamında PTT A.Ş., kamu sermayeli yapısı ve kamu hizmeti sunma işlevi nedeniyle kamu sektörü bağlamında faaliyet gösteren hibrit bir örgüt olarak değerlendirilmiştir. Geniş hizmet ağı, çok birimli örgütsel yapısı ve dijital hizmet altyapısı, dijital dönüşüm uygulamalarının örgütsel süreçlere yansımalarının incelenmesi için uygun bir araştırma ortamı sunmaktadır. Ayrıca posta, kargo, bankacılık ve e-devlet hizmetlerini bütünleşik biçimde yürütmesi, farklı dijital uygulamaların örgütsel düzeyde birlikte değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Nitekim PTT A.Ş. üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada büyük veri ve makine öğrenmesi yöntemlerinin insan kaynakları süreçlerinde kullanıldığı gösterilmiştir (Gülten ve Baraçlı, 2024). Bu bulgu, kurumun veri temelli yönetim uygulamalarına yönelik kurumsal kapasitesini desteklemektedir. Böylece PTT A.Ş.'nin dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkilerin incelenmesi açısından uygun bir araştırma bağlamı sunduğu değerlendirilmektedir.

Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada üç farklı ölçüm aracından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, iş zekâsı ve öğrenen örgüt ölçekleri, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklere dayanmaktadır. Dijital dönüşüm düzeyi, Zahoor vd. (2023) çalışmasında kullanılan ve önceki literatürden (Martínez-Caro vd., 2020; Racela ve Thoumrungroje, 2020) uyarlanan beş maddelik ölçekle ölçülmüştür. İş zekâsı düzeyi ise Arefin vd. (2021) tarafından geliştirilen ölçek temel alınarak ölçülmüştür.

Araştırmanın yürütüldüğü PTT A.Ş.'de veri temelli karar alma süreçlerinde Microsoft Power BI ve Oracle tabanlı iş zekâsı uygulamalarından yararlanılmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada kullanılan iş zekâsı ölçeği, söz konusu yazılımların teknik kullanım düzeyini ölçmeyi amaçlamamaktadır. Ölçek, çalışanların kurumda kullanılan iş zekâsı uygulamalarının karar alma, bilgi paylaşımı, veri analizi ve kurumsal süreçlere sağladığı katkıya ilişkin algılarını değerlendirmektedir. Dolayısıyla katılımcılardan belirli bir iş zekâsı yazılımının teknik kullanımını değil, iş zekâsı uygulamalarının yönetsel süreçlere katkısına ilişkin algılarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada iş zekâsı, belirli yazılım araçlarının kullanımından ziyade çalışanların kurumsal iş zekâsı uygulamalarına ilişkin algılarını yansıtan yönetsel analitik kapasite olarak ele alınmıştır. Öğrenen örgüt düzeyi ise Yang vd. (2004) tarafından geliştirilen ve

Türkçe uyarlaması Basım vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen ölçeğin kısa formuyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada öğrenen örgüt ölçeğinin mevcut Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Dijital dönüşüm ve iş zekâsı ölçekleri Türkçe'ye çevrilmiş, ölçek maddelerinin dilsel uygunluğu ve kavramsal anlaşılabilirliğini değerlendirmek amacıyla alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda gerekli dilsel düzenlemeler yapılarak anket formuna son hâli verilmiştir.

Nihai formda dijital dönüşüm ölçeği beş, iş zekâsı ölçeği on iki ve öğrenen örgüt ölçeği yedi maddeden oluşmaktadır. Tüm maddeler 5'li Likert tipi derecelendirme ile hazırlanmış olup ters ifade içermemektedir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, görev pozisyonu ve çalışılan birime ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Bulgular

Örnekleme İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo; katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonlarına ilişkin dağılımları göstermektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	121	47.5
	Erkek	134	52.5
Yaş	20-39 yaş	104	40.8
	40-49 yaş	99	38.8
	50 yaş ve üzeri	52	20.4
Eğitim Durumu	Lise ve Ön Lisans	17	6.7
	Lisans	174	68.2
	Yüksek Lisans ve Doktora	64	25.1
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	12	4.7
	6-10 yıl	71	27.8

	11-15 yıl	70	27.5
	16 yıl ve üzeri	102	40.0
Kurumdaki Pozisyon	Çalışan	180	70.6
	Yönetici	75	29.4

Araştırmaya katılanların %47,5'i kadın, %52,5'i erkektir. Katılımcıların büyük bölümü lisans (%68,2) ve lisansüstü (%25,1) eğitim düzeyine sahiptir. Çalışanların %40'ı kurumda 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olup %70,6'sı çalışan, %29,4'ü ise yönetici pozisyonundadır.

Ölçüm Modeli: Güvenirlik ve Geçerlilik

Ölçüm modelinin güvenirlilik ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla CR ve AVE değerleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçüm Modeli Yol Katsayıları

İfadeler	Std B.	Std. Hata	t	p
Dijital Dönüşüm: <i>Toplam açıklanan varyans=%58,4; Cronbach's Alpha=0,875; Ort.=3,93</i>				
Kurumumuz, vatandaşlar, kurum içi birimler, iş ortakları ve diğer kamu kuruluşlarıyla giderek daha fazla dijital olarak bağlantılıdır	0.66			
Dijital dönüşüm, kurumumuzun tüm birimlerine ve hizmet süreçlerine giderek daha fazla nüfuz etmektedir.	0.78	0.09	13.81	<0,001
Kurumumuzun hizmet süreçleri (ör. posta, kargo, bankacılık, e-devlet entegrasyonu vb.) değer zinciri boyunca giderek daha fazla dijitalleşmiştir.	0.76	0.12	9.65	<0,001
Kurumumuz, dijital teknolojileri hizmetlerini tanıtmak ve vatandaş memnuniyetini artırmak için etkin şekilde kullanmaktadır.	0.82	0.15	9.36	<0,001
Kurumumuz, günlük iş süreçlerini dijital teknolojiler aracılığıyla yürütmektedir	0.79	0.14	9.71	<0,001
İş Zekâsı: <i>Toplam açıklanan varyans=%73,77; Cronbach's Alpha=0,971; Ort.=3,79</i>				

İş zekâsı uygulamaları, PTT'nin farklı birimleri ve paydaş kurumlarla koordinasyonunu geliştirmiştir.	0.78			
İş zekâsı uygulamaları, PTT'nin paydaş kurumlarla yürüttüğü süreçlerin maliyetini azaltmıştır.	0.73	0.08	12.63	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, PTT'nin kurum içi süreçlerinin verimliliğini artırmıştır.	0.86	0.07	15.75	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, şubelerden ve bölge müdürlüklerinden gelen taleplere daha hızlı yanıt verilmesini sağlamıştır.	0.89	0.08	16.47	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, vatandaşlardan ve müşterilerden gelen taleplere daha hızlı yanıt verilmesini sağlamıştır.	0.90	0.07	16.60	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, kurumun hizmet alanlarla ilişkilerinin yönetimini iyileştirmiştir.	0.88	0.07	16.11	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, kurum içindeki karar alma süreçlerinin kalitesini artırmıştır.	0.89	0.08	16.44	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, kurum içindeki bilgi paylaşımını geliştirmiştir.	0.88	0.08	16.21	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, kurumun stratejik planlamasını desteklemiştir.	0.84	0.08	15.14	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, idari ve operasyonel kararların doğruluğunu artırmıştır.	0.84	0.08	15.21	<0,001
İş zekâsı sistemleri, kurumun değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini geliştirmiştir.	0.88	0.07	16.25	<0,001
İş zekâsı uygulamaları, kurumun hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamıştır.	0.92	0.07	17.13	<0,001
Öğrenen Örgüt: Toplam açıklanan varyans=%65,46; Cronbach's Alpha=0,930; Ort.=3,55				
Çalışanlar yeni bilgi ve beceriler edinmeye teşvik edilmektedir.	0.81			
Çalışanlar, görüş ve önerilerini kurum içinde açıkça ifade edebilmektedir.	0.87	0.07	16.29	<0,001

Takım çalışmaları, çalışanlar arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik etmektedir	0.79	0.06	14.29	<0,001
Bilgi, kurum içinde farklı birimler arasında paylaşılmaktadır.	0.73	0.06	12.81	<0,001
Çalışanlar karar alma süreçlerine katılım konusunda desteklenmektedir.	0.84	0.08	13.79	<0,001
Kurum, dış paydaşlarla (diğer kamu kurumları, üniversiteler vb.) bilgi ve öğrenme süreçlerini ilişkilendirmektedir.	0.78	0.07	13.92	<0,001
Yöneticiler, çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedir.	0.84	0.07	15.45	<0,001

Not: Tabloda yer alan katsayılar standardize edilmiştir.

Üç ölçeğe ait tüm ifadelerin standardize edilmiş faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Faktör yükleri 0,66-0,92 arasında değişmekte olup doğrulayıcı faktör analizinde önerilen kabul edilebilir ölçütleri karşılamaktadır (Hair vd., 2019: 717). Bulgular, ifadelerin ilgili yapıları yeterli düzeyde temsil ettiğini ve ölçeklerin yapı geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla CR ve AVE değerleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Yapı Güvenirliği ve Geçerlilik Göstergeleri (CR ve AVE)

Yapı / Değişken	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Cronbach's α	CR	AVE
Dijital Dönüşüm	5	0,66 – 0,82	0,875	0,87	0,58
İş Zekâsı	12	0,73 – 0,92	0,971	0,97	0,74
Öğrenen Örgüt	7	0,73 – 0,87	0,930	0,93	0,66

Not: CR ve AVE değerleri, doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen standartlaştırılmış faktör yükleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 3'teki değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik sağladığını göstermektedir. Literatürde CR değerlerinin 0.70'in, AVE değerlerinin ise 0.50'nin üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981:46; Hair vd., 2019:739). Araştırmada tüm CR ve AVE değerleri bu eşik değerleri karşılamaktadır.

Ortak yöntem yanlılığının yapısal modeli etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla ortak gizil faktör analizi uygulanmıştır. Orijinal ölçüm modeli (CFI = 0.930) ile ortak gizil faktörün eklendiği model (CFI = 0.929) arasındaki uyum indeksi farkı 0.01 sınırının oldukça altındadır. Bu sonuç, ortak yöntem yanlılığının araştırma bulgularını anlamlı biçimde etkilemediğini göstermektedir.

Ölçüm modelinin genel uyumu model uyum indeksleriyle değerlendirilmiş, model uyum indeksleri ve literatürde kabul edilen referans değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Model Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum Ölçütleri	Ölçüm Modeli Değerleri	Yapısal Eşitlik Modeli Değerleri	Referans Değerler*
CMIN/DF	2,70	2,70	<5
RMR	0,03	0,03	<0,08
GFI	0,82	0,82	>0,80
NFI	0,90	0,90	>0,80
CFI	0,93	0,93	>0,90
RMSEA	0,08	0,08	<0,10

* Baumgartner ve Homburg (1996); Doll vd., (1994); Kline (2023).

Tablo 4'te model uyum değerlerinin literatürde kabul edilen eşik değerleri karşıladığı görülmektedir (CMIN/DF < 5, GFI > 0,80, CFI > 0,90, RMSEA < 0,10). Bu sonuçlar, ölçüm ve yapısal modelin veriyle kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, iş zekâsı ve öğrenen örgüt değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5'te sunulmuştur. Tabloda değişkenlere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık değerleriyle değerlendirilmiş, değerlerin ± 2 aralığında olması nedeniyle normal dağılıma yakın olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Std Hata 0.15)	Basıklık (Std. Hata 0.30)
Dijital Dönüşüm	55	3.93	0.65	-1.08	2.78
İş Zekâsı		3.79	0.66	-0.81	1.48
Öğrenen Örgüt		3.55	0.79	-1.00	1.18

Tablo 5'e göre dijital dönüşüm, iş zekâsı ve öğrenen örgüt düzeylerinin ortalamaları sırasıyla 3,93; 3,79 ve 3,55 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, tüm değişkenlere ilişkin algı düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm düzeyi diğer değişkenlere göre daha yüksektir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda bulunması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:359). Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış, bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyonlar

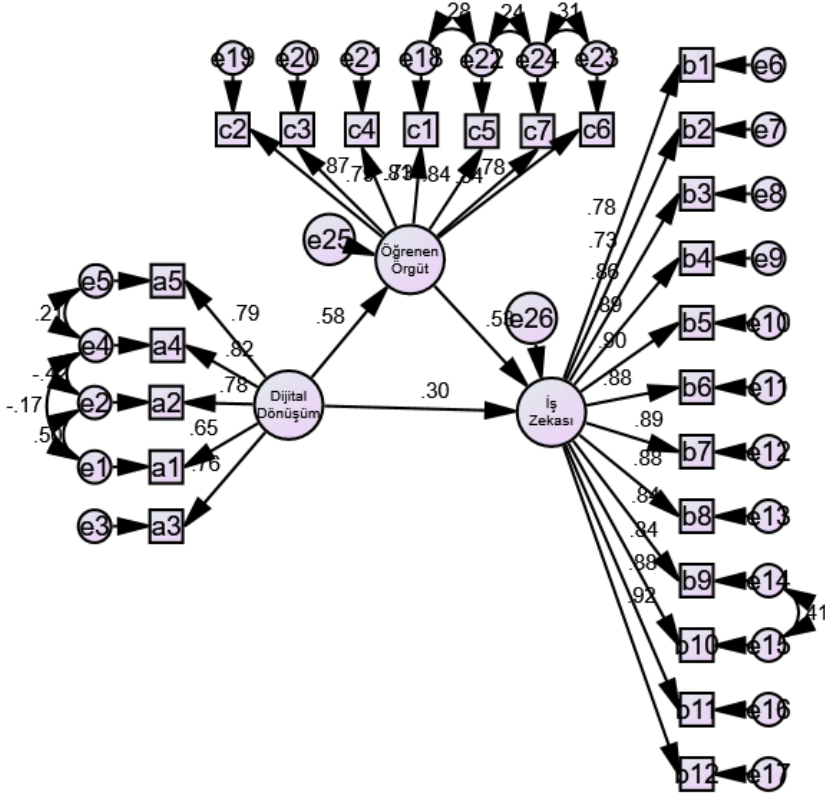
		(A)	(B)	(C)
Dijital Dönüşüm (A)	Korelasyon		0.57	0.53
	Anlamlılık		0.00	0.00
İş Zekâsı (B)	Korelasyon	0.57		0.69
	Anlamlılık	0.00		0.00
Öğrenen Örgüt (C)	Korelasyon	0.53	0.69	
	Anlamlılık	0.00	0.00	

Tablo 6'ya göre araştırma değişkenleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p < 0,05$). Dijital dönüşüm ile iş zekâsı ($r=0,57$) ve öğrenen örgüt ($r=0,53$) arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler saptanmıştır. İş zekâsı ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin ise daha güçlü olduğu görülmektedir ($r=0,69$). Bulgular, araştırma değişkenleri arasında beklenen yönde ilişkiler bulunduğunu ve yapısal model kapsamında incelenmelerinin uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca her bir yapıya ait AVE karekök değerlerinin ilgili yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması, ayırma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Yapısal Model ve Aracılık Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Modelin standartlaştırılmış yol katsayıları Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 2’de dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkiler ile öğrenen örgütün aracılık rolüne ilişkin standartlaştırılmış yol katsayıları sunulmaktadır. Aracılık etkisinin anlamlılığını değerlendirmek amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmış, analizlerde 3000 yeniden örnekleme gerçekleştirilmiş ve %95 güven aralıkları hesaplanmıştır. Dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığı, bootstrap güven aralıklarının sıfır değerini içerip içermediği dikkate alınarak değerlendirilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008: 880). Yapısal eşitlik modeli kapsamında değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelenmiş, bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelinde Değişkenler Arası Direkt, Toplam ve Dolaylı Etkiler

Direkt Yol			Std. Etki B.	Std. Hata	t	p
Dijital Dönüşüm	>>	Öğrenen Örgüt	0,583	0,122	7,281	<0,001
Dijital Dönüşüm	>>	İş Zekâsı	0,304	0,075	4,512	<0,001
Öğrenen Örgüt	>>	İş Zekâsı	0,534	0,051	7,704	<0,001
Toplam Etki		Std. Etki B.	Güven Aralığı		Std. Hata	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Dijital Dönüşüm >> Öğrenen Örgüt		0,583	0,422	0,698	0,08	0,001
Dijital Dönüşüm >> İş Zekâsı		0,615	0,472	0,722	0,07	0,001
Öğrenen Örgüt >> İş Zekâsı		0,534	0,400	0,666	0,08	0,001
Dolaylı Etki (Aracılık Etkisi)						
Dij. Dön. >> Öğr. Örg. >> İş Zekâsı		0,312	0,212	0,410	0,06	0,001

Not: Modelde raporlanan yol katsayıları standardize edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli bulgularına göre değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 7’de sunulmuştur. Buna göre dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,304$; $p < 0,001$). Dolayısıyla H_1 hipotezi (*Dijital dönüşümün iş zekâsı üzerinde pozitif bir etkisi vardır*) desteklenmiştir. Dijital dönüşümün öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin de pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,583$; $p < 0,001$). Dolayısıyla H_2 hipotezi (*Dijital dönüşümün öğrenen örgüt üzerinde pozitif bir etkisi vardır*) desteklenmiştir. Bulgular, öğrenen örgütün iş zekâsı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,534$; $p < 0,001$). Dolayısıyla H_3 hipotezi (*Öğrenen örgütün iş zekâsı üzerinde pozitif bir etkisi vardır*) desteklenmiştir. Bootstrap analizi sonuçlarına göre dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün anlamlı bir aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,312$; %95 GA [0,212–0,410], $p = 0,001$). Bu sonuç doğrultusunda H_4 hipotezi (*Dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolü vardır*) desteklenmiştir.

Bulgular, dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkilerin araştırma modelinde öngörülen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Özellikle dijital dönüşümün öğrenen örgüt ($\beta = 0,583$) ve öğrenen örgütün iş zekâsı ($\beta = 0,534$) üzerindeki etkilerinin görece yüksek olması, örgütsel öğrenme kapasitesinin dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkide önemli bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

Tartışma Ve Sonuç

Dijital dönüşüm, kamu kurumlarının bilgi yönetimi, karar destek mekanizmaları ve kurumsal işleyişi üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan stratejik bir dönüşüm alanı hâline gelmiştir (Dunleavy vd., 2006; Mergel vd., 2019). Bu çalışmada dijital dönüşümün iş zekâsı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide öğrenen örgütün aracılık rolü incelenmiş; elde edilen bulgular kuramsal beklentiler ve literatürde ortaya konan önermelerle büyük ölçüde uyumlu bulunmuştur. Bulgular, dijital dönüşümün teknik altyapı yenilemesinin ötesinde, örgütsel öğrenme kapasitesi, bilgi paylaşımı ve veri temelli yönetim anlayışını kapsayan bütüncül bir süreç olduğunu göstermektedir (Bharadwaj vd., 2013; Vial, 2019; Verhoef vd., 2021). Öğrenen örgütün iş zekâsı üzerindeki anlamlı etkisi, örgütsel öğrenme kapasitesinin veri temelli karar alma süreçleri ile analitik sistemlerin değer üretimine katkısındaki rolünü ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Crossan vd., 1999; Fink vd., 2017; Garmaki vd., 2023). Özellikle kamu örgütlerinde bürokratik yapı, hiyerarşik karar süreçleri ve hesap verebilirlik yükümlülükleri dikkate alındığında, dijital dönüşümün kurumsal değere yansımaları teknolojik altyapı yatırımlarının yanı sıra öğrenme mekanizmalarının etkinliğiyle de ilişkilidir.

Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkide öğrenen örgütün anlamlı bir aracılık rolü üstlenmesidir. Bu sonuç, dijital yatırımların kurumsal değere dönüşmesinde teknolojik altyapının örgütsel öğrenme kapasitesi ile birlikte ele alınmasının önemine işaret etmektedir (Vial, 2019; Dörner ve Rundel, 2021; González-Varona vd., 2021). Kurumsal öğrenme kapasitesiyle desteklenen, bilgi paylaşımını teşvik eden ve çalışan katılımını güçlendiren yönetim anlayışlarının, dijital dönüşüm süreçlerinin etkinliğini artırabileceği ve veri temelli yönetim uygulamalarının kurumsallaşmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir (Watkins ve Marsick, 2003; Abbasi vd., 2024). Benzer biçimde, iş zekâsı literatürü, analitik kapasitenin teknik altyapının yanı sıra örgütsel bilgi birikimi, öğrenmeyi destekleyen kültürel yapı ve veri temelli karar alma pratikleriyle de ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chen vd., 2012; Popović vd., 2012; Shollo ve Galliers, 2016).

Araştırma sonuçları, kamu sektöründe dijital dönüşümün teknolojik altyapı yatırımlarının ötesine geçen bir dönüşüm alanı olduğunu ve kültürel değişim, öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi ile yönetim anlayışının güçlendirilmesiyle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koyan bulgularla örtüşmektedir. Türkiye kamu yönetimi literatüründe dijital dönüşümün, kurumsal kültürü, öğrenme yapısını ve yönetsel yaklaşımları etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Sarıtürk, 2022). Bu çalışma, dijital dönüşümün kurumsal kültür ve öğrenme süreçleriyle birlikte değerlendirilmesi

gerektiği yönündeki yaklaşımı destekler biçimde dijital dönüşüm ile iş zekâsı arasındaki ilişkide öğrenen örgüt kapasitesinin anlamlı bir aracılık mekanizması olarak değerlendirilebileceğine ilişkin ampirik bulgular sunmaktadır. Böylece dijital dönüşüm–öğrenen örgüt–iş zekâsı etkileşimini kamu sektörü bağlamında bütüncül olarak ele alması bakımından literatüre hem kavramsal hem de bağlamsal katkı sağlamaktadır.

PTT bağlamında değerlendirildiğinde, kurumun dijital dönüşüm süreçleri ile öğrenen örgüt kapasitesi ve iş zekâsı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. PTT'nin geniş örgütsel yapısı, köklü kurumsal deneyimi ve yaygın hizmet ağı dikkate alındığında, dijital dönüşümün öğrenme kültürü, bilgi paylaşımı ve çalışan katılımını destekleyen yapılarla birlikte ele alınmasının kurumsal işleyiş ve karar destek süreçleri açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bulgular ayrıca, öğrenen örgüt kapasitesinin bu ilişkide anlamlı bir aracılık mekanizması olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda çalışma, PTT örnekleminde elde edilen bulgularla dijital dönüşüm–öğrenen örgüt–iş zekâsı etkileşimine ilişkin literatürü destekleyen ampirik kanıt ortaya koymakta ve kamu sektöründeki benzer kurumlar için bir uygulama çerçevesi önermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bulgular, dijital dönüşümün kurumsal çıktılara yansımalarının teknolojik altyapının düzeyinin yanı sıra, bu altyapıyı anlamlı, işlevsel ve sürdürülebilir biçimde kullanabilecek örgütsel öğrenme kapasitesiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede öğrenen örgüt yapısının güçlendirilmesi, dijital dönüşüm süreçlerinin etkinliğini destekleyen ve iş zekâsı sistemlerinin örgütsel düzeyde daha etkin kullanımına katkı sağlayan stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu kurumlarının dijital dönüşüm süreçlerinde teknolojik altyapı yatırımlarının ötesine geçerek öğrenme kültürünü destekleyen yönetsel yaklaşımları güçlendirmeleri, bilgi paylaşım mekanizmalarını yaygınlaştırmaları ve çalışan katılımını teşvik eden uygulamaları kurumsallaştırmaları önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, iş zekâsı sistemlerinden elde edilen kurumsal faydanın artırılmasına, karar destek kapasitesinin geliştirilmesine ve dijital dönüşüm süreçlerinin daha bütüncül yönetimine katkı sağlayabilir (Dörner ve Rundel, 2021; Delias ve Kitsios, 2023).

Sınırlılıklar, Gelecek Araştırmalar ve Politika Önerileri

Bu çalışmanın bulguları önemli katkılar sunmakla birlikte belirli sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle araştırma kesitsel bir veri setine dayanmaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilere yönelik çıkarımların temkinli yapılmasını gerektirmektedir. Gelecek çalışmalarda boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması, dijital dönüşüm, öğrenen örgüt ve iş zekâsı arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişiminin daha kapsamlı biçimde incelenmesine olanak sağlayacaktır.

Çalışmada verilerin özbildirim yoluyla toplanmış olması, algısal yanlılık ve ortak yöntem yanlılığı riskini gündeme getirmektedir. İleride yapılacak araştırmalarda farklı veri kaynaklarının kullanılması ve yönetsel değerlendirmeler ya da kurumsal performans göstergeleri ile modelin desteklenmesi bu sınırlılığı azaltabilecektir. Ayrıca araştırmanın Ankara ilinde görev yapan PTT çalışanları üzerinde ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş olması, elde edilen bulguların Türkiye genelindeki tüm PTT çalışanlarına veya diğer kamu kurumlarına genellenmesini sınırlandırmaktadır. Farklı kurumlarda gerçekleştirilecek çalışmalar ve kamu-özel sektör karşılaştırmalı araştırmalar, literatüre katkı sağlayabilecektir. Ayrıca araştırma alanını oluşturan PTT'nin kamu sermayeli ancak anonim şirket statüsünde faaliyet gösteren hibrit bir örgüt niteliği taşıması, bulguların farklı kamu kurumlarına aktarılmasında dikkatli olunmasını gerektirmektedir.

Gelecek araştırmalar açısından model kapsamının genişletilmesi de önem taşımaktadır. Dijital liderlik, kurumsal kültür, çalışanların dijital yetkinliği, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik gibi değişkenlerin aracı veya düzenleyici rollerinin incelenmesi, dijital dönüşüm-öğrenen örgüt-iş zekâsı etkileşiminin daha bütüncül biçimde açıklanmasına katkı sağlayabilecektir. Farklı kamu kurumlarında gerçekleştirilecek araştırmalarla modelin farklı örgütsel bağlamlarda test edilmesi ve dijital yönetim ile veri yönetimi uygulamalarının yanı sıra algoritmik yönetim yaklaşımlarının bu ilişkiler üzerindeki etkilerinin incelenmesi, kamu yönetimi literatürüne önemli katkılar sunabilecektir (Yıkıcı ve Avaner, 2026).

Araştırma bulguları, kamu kurumları açısından önemli yönetsel ve politik sonuçlar ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm yatırımlarının etkili sonuçlar üretebilmesi, bu süreçlerin örgütsel öğrenme kapasitesi ile birlikte ele alınmasına bağlı görünmektedir. Bu kapsamda teknolojik altyapı yatırımlarının yanı sıra öğrenme kültürünü ve bilgi paylaşımını destekleyen uygulamaların geliştirilmesi önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm projelerinin kurumsal strateji ile uyumlu biçimde yürütülmesi, veri temelli karar alma yaklaşımının güçlendirilmesi ve iş zekâsı kullanımına yönelik kurumsal kapasitenin artırılması gerekmektedir. Söz konusu yönetsel öneriler, araştırma bulguları ve literatürle uyumludur (Chen vd., 2012; Delias ve Kitsios, 2023). Bu doğrultuda kamu kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerinin, teknolojik boyutun yanı sıra örgütsel öğrenme ve yönetsel gelişim süreçlerini de kapsayan bütüncül bir dönüşüm alanı olarak ele alınması önerilmektedir.

Kaynakça

- Abbasi, S. G., Abbas, M., & Ilyas, M. A. (2024). Enhancing organizational learning capabilities through digital transformation: Role of perceived organizational support and knowledge oriented leadership. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 18(3), 703-728.
- Arefin, M. S., Hoque, M. R., & Rasul, T. (2021). Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 573-594.
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0517>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Avaner, T., & Çelik, M. (2021). Türkiye'de dijital dönüşüm ofisi ve yapay zeka yönetimi: Büyük Veri ve Yapay Zeka Daire Başkanlığı'nın geleceği üzerine. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-18.
<https://doi.org/10.52539/mad.1050640>
- Avaner, T., & Fedai, R. (2017). Sağlık hizmetlerinde dijitalleşme: Sağlık yönetiminde bilgi sistemlerinin kullanılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1533-1542.
- Basim, H. N., Sesen, H., & Korkmazıyurek, H. (2007). A Turkish translation, validity and reliability study of the dimensions of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4), 368-374.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0)
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bozeman, B. (1987). All organizations are public: Bridging public and private organizational theories. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
<https://doi.org/10.2307/41703503>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business Press.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.
- Delias, P., & Kitsios, F. C. (2023). Operational research and business intelligence as drivers for digital transformation. *Operational Research*, 23, 45. <https://doi.org/10.1007/s12351-023-00784-8>
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. <https://doi.org/10.2307/249524>
- Dörner, O., & Rundel, S. (2021). Organizational learning and digital transformation: A theoretical framework. In D. Ifenthaler (Ed.), *Digital transformation of learning organizations* (pp. 61–75). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9_4
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2008.03.001>
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Espina-Romero, L., Chafloque-Céspedes, R., Izaguirre Olmedo, J., Albarran Taype, R., & Ochoa-Díaz, A. (2025). Driving digital transformation in Lima's SMEs: The role of digital competencies and organizational culture. *Administrative Sciences*, 15(1), 19. <https://doi.org/10.3390/admsci15010019>
- Fink, L., Yogev, N., & Even, A. (2017). Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & Management*, 54(1), 38–56. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.03.009>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garmaki, M., Gharib, R. K., & Boughzala, I. (2023). Big data analytics capability and contribution to firm performance: the mediating effect of organizational learning on firm performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1161-1184. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2021-0247>

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Gülten, H., & Baraçlı, H. (2024). A machine learning-based forecast model for career planning in human resource management: a case study of the Turkish post corporation. *Applied Sciences*, 14(15), 6679. <https://doi.org/10.3390/app14156679>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A measurement instrument. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. bs.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), Article 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational

- culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
<https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Pérez López, S., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729-739.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Racela, O. C., & Thourungroje, A. (2020). Enhancing Export Performance through Proactive Export Market Development Capabilities and ICT Utilization. *Journal of Global Marketing*, 33(1), 46-63.
<https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1549302>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarıtürk, M. (2022). Dijital dönüşüm döneminde kamu yönetimi ve dijital hükümet. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(42), 555-603.
<https://doi.org/10.14520/adyusbd.1198232>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mockler, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shollo, A., & Galliers, R. D. (2016). Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Information Systems Journal*, 26(4), 339-367. <https://doi.org/10.1111/isj.12071>

- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- Uslu, H. (2023). Dijital dönüşüm ve kamu hizmetleri yönetimde yenilikçi yaklaşımlar ve zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15-31.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Weerakkody, V., Omar, A., El-Haddadeh, R., & Al-Busaidy, M. (2016). Digitally-enabled service transformation in the public sector: The lure of institutional pressure and strategic response towards change. *Government Information Quarterly*, 33(4), 658–668. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.06.006>
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17–41. <https://doi.org/10.2307/3250957>
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2010). The BI-based organization. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(1), 13–28. <https://doi.org/10.4018/jbir.2010071702>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>

- Yıkıcı, A., & Avaner, T. (2026). Dijital dönüşümün mekânsal yüzü olarak algoritmik şehir: Türkiye'de ilk adımlar. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 73, 87–96. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.1789475>
- Yüzbaşıoğlu, N. (2023). How does the FinTech innovation wave affect financial markets, the banking industry, and customer behavior? *Journal of Research in Business*, 8(2), 549–574. <https://doi.org/10.54452/jrb.1350890>
- Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S., & Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes. *Journal of Business Research*, 159, 113755. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755>

The Impact of Executive Decrees on Public Administration: A Critical Analysis of the Presidential Government System in Türkiye

Aysun ÖCAL*

Abstract: This study aims to analyze the transformative impact of Presidential Decrees (PDs) on Turkish public administration within the framework of the Presidential Government System (PGS) that came into effect with the 2017 constitutional amendments, considering normative hierarchy, organizational structure, and personnel regime. To this end, based on Hans Kelsen's 'Hierarchy of Norms' theory, the 1982 Constitution, Decree Law No. 703, and key PDs were subjected to content analysis, a qualitative research method. The analysis shows that PDs have acquired a primary legal character with the expanding 'reserved area' of the executive branch, but conversely, the promise of 'speed and flexibility' in digital age governance has transformed into a 'speed paradox' and administrative instability in practice. Furthermore, the closure of the State Personnel Presidency (DPB) and the Turkish and Middle East Public Administration Institute (TODAİE) has concretized the loss of expertise and memory explained by Pollitt's concept of 'institutional amnesia' and Peters' concept of 'institutional erosion.' The fact that the term limits of senior executives and governors are directly linked to the President has made the merit-loyalty balance debatable in terms of the principles of legality and impartiality of administration. In conclusion, this study evaluates the status of PDs within a 'mixed view' framework and recommends the establishment of an independent 'Merit Protection Board' similar to the MSPB example in the USA, the alignment of senior executive service with the principle of legality, and the strengthening of legislative oversight, in order to ensure rationality, bureaucratic impartiality, and institutional memory, for the sustainability of public administration.

* Assoc. Prof. Dr., Aksaray University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Political Science and Public Administration, ayemen81@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4552-4521

Makale Geliş Tarihi: 17.05.2026

Makale Kabul Tarihi: 04.08.2026

Keywords: Presidential Government System, Presidential Decrees, Hierarchy of Norms, Institutional Memory, Merit Protection Board

Yürütme Kararnamelerinin Kamu Yönetimine Etkisi: Türkiye’deki Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Eleştirel Bir Analizi

Öz: Bu çalışma, 2017 Anayasa değişiklikleriyle yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde (CBHS) Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin (CBK) Türk kamu yönetimi üzerindeki dönüştürücü etkisini normatif hiyerarşi, örgütsel yapı ve personel rejimi ve çerçevesinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Hans Kelsen’in ‘Normlar Hiyerarşisi’ teorisi esas alınarak 1982 Anayasası, 703 sayılı KHK ve temel CBK’ler nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz, yürütmenin genişleyen ‘mahfuz alanıyla’ CBK’lerin asli nitelik kazandığını, buna karşın dijital çağ genişliğinin ‘hız ve esneklik’ vaadinin uygulamada ‘hız paradoksuna’ ve idari istikrarsızlığa dönüştüğünü göstermektedir. Bunun yanı sıra Devlet Personel Başkanlığı (DPB) ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün (TODAİE) kapatılması, Pollitt’in ‘kurumsal unutkanlık’ ve Peters’in ‘kurumsal erozyon’ kavramlarıyla açıklanan uzmanlık ve hafıza kayıplarını somutlaştırmıştır. Üst kademe yöneticilerin ve valilerin görev süresinin doğrudan Cumhurbaşkanına endekslenmesi ise idarenin kanuniliği ve tarafsızlığı ilkeleri bakımından liyakat-sadakat dengesini tartışmalı hale getirmiştir. Sonuç olarak çalışma, CBK’lerin statüsünü ‘karma görüş’ çerçevesinde değerlendirmekte olup, rasyonelliği, bürokratik tarafsızlığı ve kurumsal hafızayı güvenceye almak adına ABD’deki MSPB örneğine benzer bağımsız bir ‘Liyakat Koruma Kurulu’ kurulmasını, üst kademe yönetimin kanunilik ilkesiyle uyumlaştırılmasını ve yasama denetiminin pekiştirilmesini kamu yönetiminin sürdürülebilirliği açısından önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Normlar Hiyerarşisi, Kurumsal Hafıza, Liyakat Koruma Kurulu.

Introduction

In contemporary systems of government, the growing prominence of the executive has become a defining feature of public administration. Reflecting this broader trend, Türkiye replaced its parliamentary system with the PGS following the 2017 constitutional amendments, which entered into force in 2018. The reform established a unified executive deriving its democratic legitimacy directly from the electorate and significantly strengthened presidential authority within the constitutional order. Although sharing certain institutional characteristics with presidential systems, the Turkish model is generally regarded as a distinct executive-centered system that departs from classical presidential frameworks.

Comparative constitutional scholarship emphasizes that the democratic performance of presidential systems depends not only on a strong executive but also on the institutional balance between executive and legislative powers (Shugart and Carey, 1992; Mainwaring and Shugart, 1997). Unlike the classical United States model, where presidential authority operates within robust

legislative checks and balances, the Turkish PGS grants the President comparatively broader constitutional regulatory powers, including the authority to establish public legal entities by PDs and to declare a State of Emergency (OHAL) (Zengin, 2019). Accordingly, the system has been characterized as a model that strengthens the executive while redefining the traditional separation of powers (Kaya, 2017; Kalkar and Yemen Öcal, 2020).

The principal legal instrument of this institutional transformation is the PDs, which has become central to the organization of public administration. Through PDs, responsibilities previously regulated by legislation, including ministerial organization and the appointment of senior public officials, have largely been transferred to the executive. Together with institutional arrangements that reduced parliamentary oversight, including changes affecting the budget process and senior appointments, this transformation has substantially altered the balance between executive authority and legislative control (Eren and Saitoğlu, 2021; Gözler, 2019; Bektaş, 2019).

From a public administration perspective, the new system has promoted an executive-centered model emphasizing flexibility, speed, and administrative capacity, consistent with the Digital Age Governance literature. At the same time, it has generated significant legal and institutional debates concerning the hierarchy of norms, legal certainty, institutional continuity, and bureaucratic neutrality. Frequent amendments to PDs, the restructuring of ministerial organizations through PDs No. 1, 3, and 4, the abolition of long-established institutions such as the DPB and TODAİE, and changes in the tenure of senior public officials have collectively intensified concerns regarding institutional memory, merit-based administration, and the constitutional principle of legality of administration under Article 128/2 (Pollitt, 2000; Peters, 2018). As Birgül Ayman Güler argues, these developments also raise broader questions regarding the continuity, rationality, and impartiality of the state bureaucracy. However, as Metin Heper also points out, the bureaucracy plays a critical role as a bearer of the state's continuity, identity, and survival.

In this context, this study asks the following question: How have PDs reshaped the balance between executive flexibility and speed, on the one hand, and legality, institutional continuity, and merit-based public administration, on the other? To answer this question, the study examines the administrative consequences of the PD regime introduced by the 2017 constitutional amendments through three interconnected dimensions: normative hierarchy, organizational structure, and the public personnel regime. Adopting a qualitative research design, it compares the subordinate, equivalent, and mixed-view approaches to the legal status of PDs within Kelsen's (1967) Hierarchy of Norms theory. Using content analysis of the post-2017 Constitution, Harmonization Decree Law No. 703, and PDs No. 1, 3, and 4, together with thematic coding, secondary sources, and administrative data, the study investigates patterns of

institutional erosion, organizational transformation, and changes in the status of provincial administrators, ministerial organization, and senior executive appointments. The resulting analytical framework is presented in Table 1. Finally, the study contributes to the literature by proposing an independent Merit Protection Board, modeled on the US Merit Systems Protection Board (MSPB), as an institutional safeguard for meritocracy, bureaucratic impartiality, and institutional memory.

Qualitative Content Analysis and Coding Framework of Structural Transformation in Turkish Public Administration

Table 1 presents the content analysis and coding structure prepared to comprehensively reveal the thematic focuses and conceptual frameworks in which the constitutional and administrative legislation texts constituting the qualitative data set of the research are addressed.

Table 1. Coding Framework for the Legal, Organizational and Bureaucratic Transformation of the PGS.

Main Theme	Subcategories	Codes / Key Concepts	Texts that were reviewed
Normative Hierarchy	•The Scope and Limits of Executive Regulatory Power •The Legal Regime of PDs and the 'mixed view'	• Original/Derivative authority, Reserved area, Principle of legality, Hierarchy of norms, Mixed views, Legal certainty	• Articles 104/128 of the Constitution, Constitutional Court Decisions, Literature
Organizational Structure and Centralization	• Transformation of the Ministry Structure • Policy Councils and Office Model • Civil Administration and Senior Executive Service	• Fluid administrative structure, Undersecretariat-Deputy Minister, Strategy and Budget Presidency, Decision/Execution separation, Presidential Decree No. 3, Exceptional/Contractual employment.	PDs No. 1, 3 and 4, Decree Law No. 703, Law No. 5442

Personnel Regimes and Corporate Memory in Practice	• Corporate Memory and Purging		
	• Job Security and Constitutional Tensions	• Appointments limited to a political term	Presidential Decree No. 3, Repealed DPB/TODAİE Legislation, Literature
	• The Speed Paradox and the Problem of Rationality	• Purge of DPB/TODAİE	
		• Loss of institutional memory, merit/loyalty	

Source: Compiled by the author.

The coding framework presented in Table 1 is organized around three interrelated analytical dimensions to examine the impact of PDs on Turkish public administration through qualitative content analysis. First, the legal regime of PDs is analyzed using Kelsen's Hierarchy of Norms theory, the 1982 Constitution, and Constitutional Court decisions. This dimension examines the constitutional tensions between the executive's primary rule-making authority and the principle of legality of administration (Article 128/2), evaluating the findings within the framework of the 'mixed view' to determine the limits of PDs in relation to the legislative sphere. Second, the analysis focuses on structural changes in the central and provincial administration under Presidential Decree No. 1 and the Harmonization Decrees, particularly the reorganization of ministries within the executive's reserved domain to promote administrative speed and flexibility. Finally, the study examines changes in the personnel regime and institutional memory through Presidential Decree No. 3 and the legislation governing the abolished DPB and TODAİE.

The Legal Nature and Constitutional Limits of PDs

In light of the 1982 Constitution, Constitutional Court decisions, and discussions in academic literature, the concept of the reserved area, Article 104/17 of the Constitution, the principle of legality Article 128/2, and the mixed view (Kelsen hierarchy) are key concepts, and the executive's regulatory authority is examined under two main headings.

The Generality of the Legislative Power and the Regulatory Scope of the Executive Power

In legal theory, legislative power is regarded as primary because it derives from popular sovereignty and the Constitution, and as general because it may regulate all matters within constitutional limits. PDs, introduced into the Turkish legal

system following the 2017 constitutional amendment and the 2018 elections, granted the executive not only administrative authority but also primary rule-making power derived directly from the Constitution. Whereas decrees under the previous system were confined to the Presidential organization (Doğan, 2017; Doğan, 2020), the new model positions the executive as a primary constitutional actor deriving its legitimacy directly from the people rather than the legislature. This transformation has modified the traditional principle of legality of administration by allowing the executive to issue rules without an enabling law (Can, 2020; Yeniay and Yeniay, 2019). Nevertheless, unlike legislative power, the executive's rule-making authority remains limited to constitutionally defined areas (Özbudun, 2021; Yeniay and Yeniay, 2019).

Article 104(17) of the Constitution establishes the framework for presidential decree authority. Decrees may regulate only matters relating to executive power, fundamental, personal, and political rights remain excluded. Matters reserved exclusively for legislation or already regulated by law also fall outside their scope. Where a law conflicts with a presidential decree, the law prevails, and any conflicting decree becomes inapplicable once the Grand National Assembly of Turkey (TBMM) legislates on the matter. These limitations constitute the principal constitutional checks on executive rule-making. Conversely, the Constitution reserves matters such as the appointment of senior executives (Article 104/9) and the establishment and organization of ministries (Article 106/11) exclusively for PDs. Although this arrangement challenges the traditional principle of legislative generality, the Constitutional Court (AYM) has consistently held that all decrees remain subject to the limitations of Article 104/17 (Gözler, 2017; Aslan, 2019).

Although the Constitution limits PDs to matters of executive power, it does not define the scope of that authority, giving rise to doctrinal debate. According to the prevailing negative definition, all matters outside the legislative and judicial branches fall within executive authority (Coglianese and Irvine, 2016: 1881). Rather than adopting an abstract definition, the AYM evaluates executive competence case by case, as illustrated by decisions concerning the Supreme Military Council and the Presidential High Advisory Board. This broad interpretation has revived the constitutional debate over whether the executive is merely 'competent' or constitutionally 'authorized,' raising concerns about a de facto general rule-making power (Yıldırım, 2017; Yeniay and Yeniay, 2019). At the same time, limiting decree authority to executive matters preserves the separation of powers by preventing interference with the legislative and judicial branches (Aslan, 2019). Executive regulations should therefore be regarded as exceptional constitutional powers with clearly defined limits rather than instruments for expanding executive authority.

The primary objective of this constitutional transformation is to accelerate decision-making by reducing executive dependence on the legislature. This

rationale reflects the digital age governance perspective of Dunleavy et al. (2006), which emphasizes organizational integration, flexibility, and faster administrative processes. The PGS reform similarly sought to accelerate decision-making through PDs. However, Pollitt (2009: 201-203) cautions that excessive speed achieved at the expense of technical analysis, institutional expertise, and established procedures ultimately undermines administrative effectiveness by generating administrative turmoil and cyclical instability. The frequent amendments to PDs No. 1 and 3 illustrate this risk. Consequently, the legal regime of PDs has acquired a hybrid character, combining administrative and quasi-legislative functions. Although subordinate to statutory law, their direct constitutional basis elevates them above ordinary administrative instruments such as circulars and regulations. Mayer (2001) similarly argues that executives increasingly exercise unilateral authority based on direct democratic legitimacy, reshaping the traditional separation of powers. This resembles the proactive decree authority described by Shugart and Carey (1992), positioning the executive alongside the legislature within a horizontal constitutional relationship.

The expansion of executive authority and direct control over the bureaucracy raises significant constitutional and administrative concerns. Dahlström and Lapuente (2017) and Grindle (2012) argue that appointment and organizational regimes blurring the political-administrative distinction encourage politicization, weaken meritocracy, and reduce state capacity. Likewise, Schütze (2021) highlights the implications for legal certainty, while Bermeo (2016) observes that democratic backsliding increasingly occurs through the constitutional expansion of executive power by elected leaders. Although judicial review by the Constitutional Court provides an important safeguard against excessive executive authority (Demirbağ, 2019), the exclusion of emergency decrees from judicial review and the continued expansion of executive discretion remain contentious from the perspectives of democratic accountability and the principle of legality of administration.

The Legal Regime of PDs and the ‘Mixed View’

Since PDs were introduced into the Turkish legal system, their place in the hierarchy of norms has been the subject of considerable doctrinal debate. According to Kelsen’s Hierarchy of Norms theory, every legal rule derives its legitimacy and validity from a superior norm (Kelsen, 1967). Within this framework, the legal status of ordinary PDs has been explained through two competing approaches. The subordinate view holds that PDs are derivative and subordinate to legislation, relying on Article 104/17 of the Constitution, which establishes the supremacy of laws and invalidates conflicting decrees (Gözler, 2019; Özbudun, 2021; Aslan, 2019). Because the executive is responsible for implementing laws and administering the state, this approach maintains that PDs must remain subordinate to legislation in accordance with the principle of legal certainty (Mayer, 2001; Barın, 2019; Shugart and Carey, 1992).

The second approach, the horizontal equivalence view, treats ordinary PDs as normatively equivalent to statutes, interpreting Article 104/17 not as a hierarchical relationship but as a mechanism for resolving conflicts between equivalent norms (Barın, 2019). This position is supported by the fact that decree authority derives directly from the Constitution rather than an enabling law (Özbudun, 2021) and that PDs are subject directly to constitutional review by the Constitutional Court rather than administrative judicial review (Gözler, 2019). Article 90 of the Constitution is frequently cited as an analogous example because international treaties prevail over statutes in the event of conflict, illustrating that different legal norms may occupy equivalent positions within the hierarchy (Aslan, 2019; Barın, 2019).

Neither approach, however, adequately captures the dual nature of PDs. The mixed view, adopted in this study, distinguishes their legal status according to their constitutional basis and regulatory subject matter rather than assigning them to a single hierarchical category (Atar, 2019; Özbudun, 2021). By reconciling the competing doctrinal positions, it proposes a differentiated hierarchy based on whether constitutional authority is general or exclusive. Consistent with the principle of the rule of law, executive acts regulating matters within the legislature's primary regulatory domain must nevertheless remain normatively subordinate to legislation in order to preserve the separation of powers and democratic accountability (Reinstein, 2009).

Organizational Structure Transformation and Centralization

The transition to the PSG created a break from the traditional hierarchical and specialization-oriented organizational model of Turkish public administration, which was based on the Continental European tradition. Within the framework of the broad scope of flexibility granted to the executive branch at the constitutional level, ministerial organizations were restructured, decision-making authority was centralized, and an administrative structure focused on new policy boards and offices within the Presidency was constructed. This transformation is discussed below under subheadings.

The Reserved Sphere of the Executive Branch and a Paradigm Shift in Ministerial Organization

The ministerial organization of Turkish public administration has traditionally been based on functional specialization and institutional differentiation, reflecting the Continental European administrative tradition (Ayman Güler, 2018: 120-135). As Ayman Güler (2018: 140-150) emphasizes, ministries are not merely executive organs implementing political decisions but specialized institutions with legally defined responsibilities and institutional memory. The PSG fundamentally transformed this structure. Consistent with presidential

system theories emphasizing an executive independent of legislative confidence (Sartori, 2005; Lijphart, 2008), the reform redefined the roles and hierarchical relationships of public policy actors while intensifying debates on the separation of powers and administrative efficiency (Eken and Doğan, 2021). Under the final paragraph of Article 106 of the Constitution, the establishment, duties, and organization of ministries are regulated exclusively through PDs. Regarded in legal doctrine as a constitutionally reserved area, this arrangement has weakened the historical expertise and institutional continuity of ministries. Güler (2018: 210-225) therefore characterizes the reform as a departure from the principles of legality of administration and parliamentary oversight. Consequently, ministries have shifted from legally protected administrative institutions to executive instruments implementing the changing priorities of the Presidency. The continuing revisions introduced through PDs No. 1 and 4 have further weakened the institutional continuity characteristic of the Continental European administrative model while increasing executive flexibility. Under PD No. 1, executive authority is exercised through Policy Boards, Offices, and Ministries, with policy formulation increasingly separated from implementation functions (Öztop and Lamba, 2019).

Executive decision-making has also transformed the Presidential Cabinet, which lacks formal decision-making authority, into a largely advisory body. Ministers, who possess no voting rights, have consequently become auxiliary actors assisting the President rather than autonomous executive decision-makers (Nacak, 2020: 146; Önder and Sunar, 2021: 277). Institutional restructuring accelerated through Harmonization Decree Law No. 703 and PD No. 1. The abolition of the Undersecretary, the highest-ranking career position in the bureaucracy, and the strengthening of the Deputy Minister institution expanded executive discretion and reflected the system's emphasis on speed and flexibility. PD No. 4 further reorganized affiliated and related institutions in an effort to strengthen administrative unity (Bayraktar Durgun, 2017: 498). Nevertheless, this model has generated constitutional concerns. In particular, regulating matters of administrative organization through lower-level instruments such as PDs and circulars, rather than by decree where constitutionally required, has been criticized as inconsistent with the constitutional requirement of regulation by decree under Article 104/17 (Gözler, 2019: 85-90; Atar, 2019: 250).

Table 2. Changes in the Structure of Ministries and Institutions

Abolished / Merged Units	New Status / Merged Institution
Prime Ministry and Council of Ministers	Powers transferred to the Presidency
Undersecretary Tier	Entirely abolished
Ministry of Economy + Ministry of	Ministry of Trade

Customs and Trade

Ministry of Finance + Undersecretariat
of Treasury

Ministry of Treasury and Finance

Ministry of Family and Social Policies
+ Ministry of LabourMinistry of Family, Labour and
Social Services (separated again in
2021: Ministry of Family and Social
Services + Ministry of Labour and
Social Security)Ministry of Food, Agriculture and
Livestock + Ministry of Forestry and
Water Affairs

Ministry of Agriculture and Forestry

Ministry of European Union

Incorporated into the Ministry of
Foreign Affairs

Source: Compiled by the author.

The organizational changes summarized in Table 2 demonstrate the centralization of executive authority and decision-making. The transfer of powers from the Prime Ministry and the Council of Ministers to the Presidency eliminated the traditional dual executive structure, while the abolition of the Undersecretary position, the expansion of the politically appointed Deputy Minister system, and the merger of several ministries fundamentally reshaped the administrative hierarchy. However, the frequent revisions introduced under PD No. 1 suggest that this restructuring has evolved into a paradox of speed rather than a carefully institutionalized reform, increasing the risks of institutional memory loss and normative instability.

Office Model and Centralization of Decision-Making Mechanisms

PD No. 1 introduced a new administrative structure designed to overcome bureaucratic rigidity through a single-headed executive system. Under this model, the President exercises executive authority through Policy Boards, Offices, Ministries, and affiliated organizations (Acar, 2021: 62). Its defining feature is the functional separation between policy formulation and strategic decision-making on the one hand and implementation on the other (Öztop and Lamba, 2019: 434). Accordingly, ministries became secondary implementing bodies, while strategic policymaking was concentrated within the Presidency through its boards and offices. Initially established as the Digital Transformation, Human Resources, Finance, and Investment Offices to bypass traditional bureaucratic constraints and implement strategic priorities directly, these units were later reorganized. The Human Resources Office was abolished and its responsibilities transferred to the relevant ministry, while the Finance and Investment Offices were merged into a single entity in line with evolving

administrative needs (Akman and Okcu, 2021: 406; Avaner and Fedai, 2021: 205; Sezer and Dökmen, 2021: 360). Despite these institutional changes, the central presidential units have retained responsibility for implementing the executive's strategic agenda.

This organizational transformation was reinforced by the centralization of public finance and personnel administration. Granting the President exclusive authority over budget preparation and positioning the Strategy and Budget Presidency (SBB) at the center of the budgeting process concentrated fiscal authority within the Presidency. At the same time, regulating the appointment of senior public officials directly through PDs sought to strengthen bureaucratic alignment with the executive while intensifying debates over institutional memory and the merit–loyalty balance (Coşkun and Pank Yıldırım, 2021; Eren and Saitoğlu, 2021). Although the new system promised faster and more agile decision-making, it ultimately concentrated administrative, financial, and personnel authority within a single executive center.

A New Paradigm in Civil Administration and Senior Executive Service

The introduction of PD No. 3 fundamentally transformed the provincial administration and senior executive service regime of Turkish public administration (Coşkun and Pank Yıldırım, 2021; Öztürk, 2018). Replacing the traditional model of secure civil service, the Decree introduced an executive-centered framework emphasizing administrative flexibility (Kutlu and Kahraman, 2017). Its most significant innovation was linking the terms of office of senior public administrators and governors listed in Schedule (I) directly to the President's term of office. This arrangement sought to weaken the traditional perception of bureaucratic permanence by aligning public service with the political executive's tenure (Esen and Kalagan, 2020). Article 5 further reinforced this shift by exempting senior executives from the restrictions of Civil Servants Law No. 657 and allowing contractual employment, replacing conventional civil service guarantees with a more flexible personnel regime (Kutlu and Kahraman, 2017).

These changes were reflected most clearly in the governorship. Governors, formerly defined as representatives of both the State and Government, became representatives of the President alone. Amendments to Provincial Administration Law No. 5442 abolished the previous system under which governors represented individual ministers, concentrating representative authority in the Presidency. Although the legal text no longer refers to the executive as a political body, the President's concurrent role as party leader has generated significant debate. Administrative law scholars argue that linking gubernatorial authority to a partisan executive weakens the constitutional principle of administrative impartiality (Article 129), blurs the distinction between state administration and

party politics, and transforms governors from neutral public officials into politically dependent officeholders (Gözler, 2019).

Concerns over bureaucratic impartiality are reinforced by changes to the governor appointment process. PD No. 3 vested appointment authority exclusively in the President, replacing the parliamentary-era requirement of a Council of Ministers decision and joint decree. Although governors have traditionally occupied an exceptional civil service status, the new regime relaxed long-standing merit requirements. Reduced emphasis on public service seniority, professional training, and administrative experience, together with the possibility of appointing candidates from outside the civil service, shifted the focus of senior appointments from institutional continuity toward political alignment (Atar, 2019: 248; Gözler, 2019: 115-120).

In contrast, district governorship has largely retained its character as a permanent, merit-based career profession (Tortop, 2005). Candidates must still satisfy the requirements of Civil Servants Law No. 657 and complete the education and training prescribed by the Internal Affairs Officials Law No. 1700. Nevertheless, the broader trend toward centralization has also affected district governor appointments. The traditional joint-decree procedure initiated by the Ministry of Interior has been replaced by presidential approval, while Schedule (II) of PD No. 3 no longer explicitly requires a formal ministerial proposal, obscuring the legal basis of appointments from the perspective of administrative procedure. Unlike governors, however, district governors remain independent of the President's term of office, preserving an important element of administrative continuity. Even so, the absence of external checks, such as legislative confirmation found in many presidential systems, has substantially expanded executive discretion over the career bureaucracy (Mainwaring and Shugart, 1997).

Personnel Regimes and Corporate Memory in Practice

The transition to the PGS fundamentally transformed the bureaucratic structure and personnel regime of Turkish public administration. One of its most significant consequences was the abolition of the DPB and the TODAİE through PDs No. 1 and 4, despite their long-standing roles in developing a rational, merit-based, and specialized bureaucracy (Turan and Çelikkaya, 2021: 270). As Bayansar and Özer (2023) emphasize, these reforms eliminated not only institutions but also the accumulated institutional memory they embodied.

Since the 1960s, the DPB had coordinated the public personnel regime, monitored compliance with the hierarchy of norms, and standardized staffing and job classifications across government. Its abolition and the redistribution of its responsibilities among ministries and the Presidential Human Resources Office weakened normative consistency and legal predictability in personnel

administration (Acar, 2021: 39). The resulting fragmentation reduced uniform administrative practices, relaxed staffing standards, and weakened the state's central capacity for normative coordination. Likewise, the abolition of TODAİE, established with United Nations support as a regional public administration academy, removed a key institutional source of professional training, merit-based promotion, and technical expertise.

These developments closely reflect Pollitt's (2000) concept of institutional amnesia, which argues that radical organizational restructuring weakens governments' ability to learn from past experience and sustain policy continuity. Peters (2018) similarly associates the elimination of institutions producing technical expertise with institutional erosion, while Huq and Ginsburg (2018) caution that reforms prioritizing speed over institutional safeguards ultimately weaken legal certainty and the rational functioning of public administration. The erosion of institutional memory has been further reinforced by linking the tenure of senior public officials directly to the President's term of office. By shifting the balance from merit toward political loyalty through more flexible employment arrangements, the new system has moved the bureaucracy toward a hybrid political-administrative model. Cross-national evidence presented by Evans and Rauch (1999) indicates that politicization at this scale undermines long-term institutional performance and the impartial delivery of public services. Likewise, Levitsky and Ziblatt (2018) argue that abolishing autonomous institutions weakens technical oversight by neutralizing independent 'arbitration bodies.'

Although the new system sought to improve administrative flexibility by aligning senior bureaucratic appointments more closely with the executive (Öner, 2020), the PD regime has also contributed to normative fragmentation, weakened the institutional foundations of merit and expertise, and reinforced the paradox of speed.

Constitutional and Institutional Guarantee Issues

The personnel regime introduced by PD No. 3 has generated constitutional tensions with the principle of legality of administration enshrined in Article 128/2 of the Constitution. Although the qualifications, appointment procedures, and personal rights of public officials must be regulated exclusively by law, PD No. 3 governs these matters and, through Article 12, overrides existing statutory provisions, raising concerns regarding the hierarchy of norms (Öner, 2020). These concerns have intensified following the extension of executive discretion over the promotion and appointment of military personnel from lieutenant to colonel. The principal areas of constitutional tension between the status of senior public officials and the PD regime are summarized in Table 3.

Table 3. Areas of Conflict Between Constitutional Norms and PD Regulations Regarding the Status of Civil Administrative Authorities

Constitutional Norm	Field of Regulation	Point of Conflict with PD
Constitution Art. 128/2	The qualifications, appointments, and personal rights of civil servants shall be regulated exclusively by law.	PD No. Three goes beyond mere appointment and regulates personal rights.
Constitution Art. 70	The right to enter public service is a political right.	PD determine appointment conditions despite the prohibition on regulating political rights (Art. 104/17).
Constitution Art. 104/9	The President has the authority to appoint high-level executives and to determine the procedures thereof.	Criticism that this authority renders the guarantee of legality in Article 128 ineffective.

Source: Compiled by the author.

Beyond the constitutional conflicts summarized in Table 3, PD No. 3 also raises concerns regarding fundamental legal guarantees. In particular, depriving officials dismissed during pending criminal or disciplinary proceedings of compensation and pension rights conflicts with the presumption of innocence. Given the serious consequences of such measures, they should be established by statute in accordance with Article 128/2 of the Constitution rather than by PD. A further concern is the abolition of the traditional guarantee of reappointment, which previously ensured that dismissed senior officials could return to equivalent career positions (PD No. 3, Article 6; Decree Law No. 375, Annex Article 35). Under the new regime, the tenure of senior officials whether recruited from the public or private sector expires with the President's term of office, eliminating any right to reinstatement. Consequently, reconciling administrative flexibility with legal certainty and restoring an appropriate balance between political authority and bureaucratic expertise remains essential for the long-term institutional performance of Turkish public administration.

The Practical Implications of Rapid Decision-Making Processes

The new system sought to increase administrative dynamism and accelerate decision-making in Turkish public administration. In practice, however, this objective has exposed structural weaknesses that conflict with the principles of

rational-legal bureaucracy. Faster decision-making has often come at the expense of technical preparation, institutional consultation, and impact assessment, creating a pronounced speed paradox. Frequent revisions to PDs have weakened legal certainty and administrative predictability, while the centralized appointment regime and reduced legislative oversight have increased the risk that merit-based appointments give way to political patronage. Comparative public administration research similarly shows that excessive politicization weakens bureaucratic impartiality and reduces long-term state capacity (Grindle, 2012: 240-245; Dahlström and Lapuente, 2017: 125). Although the new model seeks to overcome bureaucratic rigidity, sustainable institutional performance requires restoring meritocracy as the organizing principle of public administration (Tortop, 2005: 128; Coşkun and Pank Yıldırım, 2021: 291). Accordingly, the literature recommends independent safeguards such as the US Merit Board and the UK Civil Service Commission to protect appointments from political influence (Ingraham, 2006: 484-485; Öztürk, 2002: 136).

Legal and Technical Lacunae During the Establishment Phase

The implementation of the new system revealed significant legal and technical deficiencies. Constitutional scholars note that the Vice President appointed on 9 July 2018 left the country before taking the constitutional oath before the Grand National Assembly, raising concerns about the continuity and constitutionality of executive authority (Gözler, 2019: 45-48; Özbudun, 2021: 312). Likewise, the absence of enactment and entry-into-force dates in the first twelve PDs represented an unprecedented technical deficiency in Turkish administrative history (Atar, 2019: 210-215). These shortcomings produced a continuing cycle of amendments and corrections. Of the first fifty-five PDs, thirty-one amended previously issued decrees, while PD No. 1 alone was revised sixteen times within its first eighteen months, including an amendment only five days after its publication (Gözler, 2019). Such frequent revisions suggest that regulations were enacted without sufficient technical preparation, undermining legal certainty.

Expanding Organizational Authority and Problems in Decision-Making Processes

Beyond regulatory instability, the reform also raised concerns regarding the constitutional principle of legality of administration (Article 123). Sever (2019) characterizes the delegation of authority to establish public legal entities and determine organizational structures through PDs and lower-level regulations as parthenogenesis, reflecting the administration's capacity to reproduce its own organizational structure with limited legislative oversight. At the same time, the abolition of the Prime Ministry was not accompanied by an adequate transfer of experienced personnel to the Presidency, resulting in the loss of approximately thirty-five years of institutional memory. Consequently, contrary to the reform's promise of greater efficiency, even routine administrative decisions, such as

determining university tuition fees, were delayed for months (Doğan and Erdoğan, 2021; Şahin and Erdoğan, 2021), suggesting that decision-making became more cumbersome in certain areas.

These developments also revive the long-standing tension between meritocracy and patronage in Turkish public administration. As Etzioni-Halevy (2010) argues, democratic bureaucracies must remain sufficiently autonomous and impartial to protect the public interest while responding to the legitimate priorities of elected governments. Excessive politicization shifts this balance from merit toward personal or partisan loyalty. As Heper (2006: 85-92) emphasizes in his analyses of the state tradition in Turkey, the tension between the autonomy of bureaucratic elites and the political authorities' drive to install their own personnel exhibits historical continuity. Within this tradition, the bureaucracy positions itself as the representative of the concept of the "transcendent state." In contrast to the short-term electoral concerns and fragmented demands of elected officials, the state symbolizes the common public interest and the state's survival, transcending periodic political squabbles. Consequently, the bureaucratic elite functions as a historical "anchor" that stabilizes the state against the risks of instability or disintegration.

In line with this historical function of bureaucracy, it is necessary to delineate the theoretical boundaries of the concept of "rationality" in order to accurately assess the administrative consequences of the tense balance established between political will and the bureaucracy, as well as the nature of decision-making processes. Weber's (1922/1992) model of rational-legal bureaucracy associates rationality with impersonal rules, specialization, procedural regularity, and predictability. Simon's (1947) theory of bounded rationality, by contrast, recognizes that administrative decisions are constrained by limited information and decision-making capacity. The Presidential System brings these two perspectives into direct tension. While the pursuit of rapid decision-making weakens the procedural safeguards central to Weberian bureaucracy, such as consultation, technical expertise, impact assessment, and legal review, it also intensifies the informational limitations identified by Simon by concentrating decision-making within a narrow executive structure. The resulting reliance on repeated corrective decrees demonstrates that increasing decision-making speed does not necessarily improve administrative effectiveness. Instead, it reduces predictability and reinforces the speed paradox underlying the new administrative model.

The Impact of Centralized Appointment Practices on Workload and Supervision

The relationship between political power and bureaucracy has historically been shaped by the tension between meritocracy and the spoils system. As Dreyfus (2007) notes, while Continental Europe developed a rule-based state bureaucracy,

the Anglo-American tradition evolved to prevent bureaucratic dominance over elected governments. In the United States, the Spoils System introduced under Andrew Jackson maximized political loyalty but also contributed to declining administrative quality, corruption, and patronage. As Bendix (1949) demonstrates, increasing administrative complexity eventually revealed the limits of political loyalty as the primary criterion for public appointments. The Pendleton Act of 1883 responded by replacing unrestricted political discretion with a merit-based civil service founded on competitive examinations, professional competence, and administrative impartiality.

This comparative experience provides an important framework for understanding Türkiye's Presidential System. By concentrating the appointment of senior public officials in the executive, the new regime resembles the pre-Pendleton emphasis on political loyalty. At the same time, contemporary public administration requires balancing political responsiveness with merit, institutional memory, and bureaucratic neutrality. As Alkan (2018) argues, the Presidential System emerged from efforts to eliminate executive-legislative dualism, administrative deadlock, and tutelary constraints associated with the parliamentary model. Its administrative philosophy therefore emphasizes stronger executive coordination and more efficient decision-making. PD No. 3, which links senior bureaucratic appointments directly to the President, reflects this institutional logic.

This development should also be understood in light of Türkiye's long-standing political-administrative tradition. As Eryılmaz (2017) observes, Turkish bureaucracy has historically functioned not only as a technical administrative apparatus but, at times, as a tutelary actor exercising influence over elected governments. Likewise, scholars questioning the classical politics-administration dichotomy argue that a degree of political alignment within the bureaucracy is inherent in effective public administration (Simon, 1947; Waldo, 1948). In this context, linking the tenure of senior public officials to the President's term under PD No. 3 was intended to prevent the recurring reinstatement of dismissed senior officials through judicial decisions during the parliamentary era (Öztürk, 2019: 92). While this approach seeks to improve administrative coordination, it also risks weakening bureaucratic neutrality and meritocracy.

The practical consequences of this centralized appointment regime reveal a significant gap between institutional design and administrative practice. The classical politics-administration distinction articulated by Wilson (1887) and Weber (1922/1992) assumes a bureaucracy capable of operating according to professional and rational criteria. In practice, however, requiring presidential approval for thousands of senior appointments, such as governors, general directors, and university rectors, has created a substantial workload for the executive and reduced its capacity to evaluate candidates thoroughly against merit criteria (Özer and Özmen, 2017: 18). This concentration of appointment

authority has also weakened ministerial autonomy and legislative oversight. As ministries have increasingly become policy-implementing bodies (Fedai, 2018: 476), with even deputy ministers and general directors appointed directly through PDs, the balance between administrative flexibility and bureaucratic neutrality has become more fragile (Gözler, 2019). Returning appointment authority for subordinate positions to ministers would strengthen a merit-based personnel system (Akbulut and Kaş, 2018: 84-85). Moreover, appointing ministers from outside Parliament and making senior public officials accountable solely to the President has concentrated bureaucratic accountability within the executive. Limited parliamentary oversight, particularly the replacement of oral interpellation with written questions, has further reduced legislative scrutiny of the expanding executive authority exercised through PDs (Coşkun, 2017: 13; Alkan, 2021).

Bureaucratic Neutrality and Political Handicaps in Senior Executive Service

Although reforms affecting senior public administrators aim to reduce bureaucratic resistance and strengthen executive capacity, the broad discretionary powers introduced by PD No. 3 also create significant administrative and political risks. Explicit political affiliations among senior officials weaken the principle of bureaucratic impartiality and increase the risk of closer integration between the ruling party and the state (Kutlu and Kahraman, 2017: 23-25). Likewise, appointing senior officials from the private sector for limited terms may weaken institutional commitment and encourage risk-averse administrative behavior (Esen and Kalağan, 2020: 265).

As Ayman Güler (2018: 313) argues, responsibility for governmental success or failure ultimately rests with the executive. Within Türkiye's Presidential System, introduced to overcome administrative deadlock (Alkan, 2018; Eken and Doğan, 2021), the replacement of the undersecretariat with deputy ministers and the establishment of Policy Boards institutionalized the implementation of political priorities through the bureaucracy (Akman and Usta, 2021; Ateş and Ünal, 2021; Önder and Sunar, 2021: 263). However, concentrating appointment and dismissal authority in the executive under PD No. 3 risks shifting the public personnel regime from merit toward political loyalty. Sustainable institutional performance therefore depends on balancing executive flexibility with constitutional principles such as legality, career security, and bureaucratic impartiality.

One possible institutional safeguard would be the establishment of an independent Merit Protection Board. Unlike the current Public Ombudsman Institution (KDK), which examines citizen complaints and issues advisory recommendations (Efe and Demirci, 2013), such a body would focus exclusively on the public personnel regime, operate with functional independence, and exercise binding quasi-judicial powers.

Comparative experience demonstrates the viability of this model. The US Merit Systems Protection Board, established under the Civil Service Reform Act of 1978, together with institutions such as the UK Civil Service Commission and the Public Service Commission of Canada, provides safeguards for merit-based and politically impartial public administration. As Ingraham (2006) and Ramos and Peters (2021: 2) argue, these institutions prevent executive discretion from becoming arbitrary and help preserve administrative capacity. A comparable institution in Türkiye could review dismissals, establish minimum merit standards, investigate allegations of nepotism, and submit independent reports to the Grand National Assembly. Safeguarding members' tenure from electoral cycles would further strengthen administrative impartiality.

Institutional safeguards should also be complemented by stronger legislative oversight. Comparative presidential and semi-presidential systems demonstrate that expanding executive appointment powers is commonly balanced through parliamentary approval mechanisms (Cheibub, 2007; Mainwaring and Shugart, 1997). For example, appointments to senior public offices in France require parliamentary committee scrutiny following the 2008 constitutional amendment (Article 13), while Article 52 of the Brazilian Constitution requires Senate approval after public hearings. Introducing similar parliamentary review, such as committee evaluation, qualified-majority approval, or public hearings, for appointments to strategic public institutions and senior administrative positions would reduce political patronage and strengthen merit-based accountability.

Discussion and Conclusion

The PGS, introduced through the 2017 constitutional amendments and implemented in 2018, fundamentally transformed the institutional, legal, and personnel structure of Turkish public administration. By centralizing executive authority and placing PDs at the core of administrative organization, the reform sought to enhance speed, flexibility, and administrative capacity in line with the Digital Age Governance approach. The findings of this study, however, indicate that this pursuit of flexibility has generated a persistent speed paradox, weakening the hierarchy of norms, eroding institutional memory, and undermining bureaucratic neutrality.

From the perspective of the Hierarchy of Norms, the legal status of PDs cannot be adequately explained by either the subordinate or strict equivalence approaches prevailing in the national literature. Instead, the findings support a mixed view, under which the hierarchical position of PDs varies according to their constitutional basis and subject matter. PDs assume a primary, quasi-legislative role where the Constitution expressly authorizes executive regulation, such as ministerial organization and senior appointments. By contrast, where executive regulation overlaps with the general legislative competence of the

Grand National Assembly of Türkiye, PDs remain subordinate to statute under Article 104/17 of the Constitution. Nevertheless, the expansion of constitutionally reserved executive powers continues to generate tension with the principle of legality of administration under Article 128/2 and risks narrowing the legislature's primary law-making authority. This hybrid structure also reinforces what Tamanaha (2006) describes as the instrumentalization of law, whereby legal instruments increasingly serve political objectives rather than legal certainty. The repeated amendment of PD No. 1 illustrates the resulting normative instability and administrative trial-and-error process.

The study further demonstrates that the new administrative architecture has weakened institutional capacity by accelerating the loss of institutional memory and increasing administrative fragmentation. The abolition of long-established expert institutions such as DPB and TODAİE disrupted policy-learning capacity and fragmented personnel management standards. At the same time, linking the tenure of senior officials directly to the President's term has shifted the balance from professional continuity and bureaucratic impartiality toward executive discretion. From a comparative public administration perspective, this movement away from meritocracy increases the risk of administrative erosion, particularly where legislative oversight and institutional checks remain limited.

To restore administrative predictability, institutional memory, meritocracy, and the rule of law, this study proposes an integrated reform agenda consisting of four mutually reinforcing measures. First, an independent Merit Protection Board should be constitutionally guaranteed to oversee merit-based appointments, review dismissals through a quasi-judicial appeals mechanism, and report regularly to the Grand National Assembly. Second, the qualifications, tenure, and personal rights of senior public officials should be secured by statute in accordance with Article 128/2 of the Constitution. Third, an independent central administrative institution should be re-established to restore the technical capacity previously provided by DPB and TODAİE. Finally, specialized parliamentary committees should conduct ex ante review and regulatory impact assessment of PDs to ensure compliance with constitutional limits.

Ultimately, sustainable public administration cannot be achieved through speed alone. Administrative effectiveness depends on a rational institutional order founded on legal certainty, institutional memory, meritocracy, and independent oversight. Maintaining a functional balance between executive flexibility and the rule of law is therefore essential to ensuring that administrative speed strengthens, rather than undermines, institutional stability and governance quality.

References

- 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). Resmî Gazete, (No. 30474).
- 3 Sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). Resmî Gazete, (No. 30474).
- 4 Sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurumların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, July 15). Resmî Gazete, (No. 30479).
- 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu. (1949). Resmî Gazete, (No. 7235).
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965). Resmî Gazete, (No. 12056).
- 703 Sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında KHK. (2018). Resmî Gazete, (No. 30473).
- Acar, A. (2021). “Kamu Personel Yönetiminde Değişim: 2000 Sonrası Memuriyet Rejiminin Genel Görünümü”. In A. Öcal and Y. Hayta (Eds.), 21. Yüzyılda Türk Kamu Yönetiminin Değişimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 31-66.
- Akbulut, N. and Kaş, O. (2018). “Cumhurbaşkanlığı Yönetim Sisteminde Kamu Denetimi ve İç Denetimin Yeri”. *Denetişim*, 8(18), September-December, 77-87.
- Akman, Ç. and Usta, S. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Yerel Yönetimler”. In E. Akman (Ed.), Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Ankara: Nobel Akademik, 365-397.
- Akman, E. and Okcu, M. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Dijitalleşme”. In E. Akman (Ed.), Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Ankara: Nobel Akademik, 401-423.
- Alkan, H. (2018). Kurumsalcı Yaklaşım Işığında Yeni Siyasetin Analizi: Cumhurbaşkanlığı Sistemi. Ankara: Liberte Yayınları.
- Alkan, H. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Siyaset Süreci: Potansiyel ve Olasılıklara Yönelik Bir Değerlendirme”. In E. Akman (Ed.), Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Ankara: Nobel Akademik, 25-46.
- Aslan, V. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Kanunlara Uygunluğunun Denetimi ve Çeşitli Hususların Kararname İle Düzenleneceğinin Kanunlarda Belirtilmesi Üzerine”. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 36(1), 139-161.
- Atar, Y. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Hukuki Rejimi ve Anayasallık Denetimi”. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 36(1), 241-259.

- Ateş, H. and Ünal, A. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Bakanlıklar”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 137-178.
- Avaner, T. and Fedai, R. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Ofisler”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 201-221.
- Ayman Güler, B. (2018). *Türkiye’nin Yönetimi: Yapı - Organlar - Birlikler*. (3rd ed.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Barın, T. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Temsilde Adalet İlkesi ve ‘Seçim İttifakı’ Düzenlemesinin Değerlendirilmesi”. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, 1, 1-34. <https://doi.org/10.33432/ybuhukuk.537629>
- Bayansar, R. and Özer, M. A. (2023). “Türk Kamu Yönetiminin Yakın Dönem Tarihsel Gelişimi Üzerine Değerlendirmeler”. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 389-406. <https://doi.org/10.33206/mjss.1179198>
- Bayraktar Durgun, G. (2017). “Anayasa Referandumu ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”. *Yeni Türkiye*, (94), 1-6.
- Bektaş, E. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yasama-Yürütme İlişkisi ve Bu Sistemin Türkiye Demokrasisine Etkileri”. *Yasama Dergisi*, (39), 199-218.
- Bendix, R. (1949). *Higher Civil Servants in American Society*. Boulder: University of Colorado Press.
- Bermeo, N. (2016). “On Democratic Backsliding”. *Journal of Democracy*, 27(1), 5-19.
- Can, O. (2020). “Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Hukuki Rejimi Anayasa Mahkemesi Yaklaşımı”. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 37(1), 133–192.
- Cheibub, J. A. (2007). *Presidentialism, Parliamentarism and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Coglianese, C. and Irvine, K. (2016). “Separation of Powers Legitimacy: An Empirical Inquiry into Norms About Executive Power”. *University of Pennsylvania Law Review*, 164(7), 1869-1910.
- Coşkun, S. and Pank Yıldırım, S. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kamu Personel Sistemi”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 279-300.
- Coşkun, V. (2017). “16 Nisan 2017 Tarihinde Kabul Edilen Anayasa Değişikliklerinin Değerlendirilmesi”. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 22(36), 3-30.
- Dahlström, C. and Lapuente, V. (2017). “Corruption”. In *Organising Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government*, Cambridge: Cambridge University Press, 89-127.

- Demirbağ, C. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yasama Organı, Yasama Süreci ve Yasama Sürecinde Yasama-Yürütme İlişkisi”. *Yasama Dergisi*, (39), 13-50.
- Doğan, B. (2020). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Cumhurbaşkanlığı Kararnemelerinin Yasama Yetkisinin Devredilmezliği İlkesi Bağlamında Değerlendirilmesi”. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 28(3), 965-1003.
- Doğan, B. and Erdoğan, D. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Cumhurbaşkanlığı Yardımcıları İle Bakanların Sorumlulukları Meselesi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 23(1), 163-191.
- Doğan, İ. (2017). “Türk Tipi Başkanlık Modeli Bağlamında 2017 Anayasa Değişikliğinin İrdelenmesi”. In İ. Doğan and S. Ünver (Eds.), *Dört Kıtada Başkanlık Sistemi*, Ankara: Astana, 16-45.
- Dreyfus, F. (2007). *Bürokrasinin İcadı* (Trans. İ. Ergüden). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2006). “New Public Management is Dead Long Live Digital-Era Governance”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Efe, H. and Demirci, M. (2013). “Ombudsmanlık Kavramı ve Türkiye’de Kamu Denetçiliği Kurumundan Beklentiler”. *Sayıştay Dergisi*, 90, 49-72.
- Eken, M. and Doğan, M. (2021). “Yol Ayrımı: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine Geçiş”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 1-24.
- Eren, V. and Saitoğlu, H. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Üst Kademe Kamu Yöneticileri”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 301-330.
- Eryılmaz, B. (2017). *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime* (6th ed.). İstanbul: Alfabe Yayınları.
- Esen, E. and Kalağan, G. (2020). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde Merkezi İdarenin Dönüşümü”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(Ek), 260-277.
- Etzioni-Halevy, E. (2010). *Bureaucracy and Democracy* (1st ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203707890>
- Evans, P. and Rauch, J. E. (1999). “Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of Weberian State Structures on Economic Growth”. *American Sociological Review*, 64(5), 748-765.

- Fedai, R. (2018). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde Bakanlıkların İşlevi”. In H. Yaylı (Ed.), 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiriler E-Kitabı, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, 470-477.
- Gözler, K. (2017). Türk Anayasa Hukuku Dersleri (21st ed.). Bursa: Ekin Yayınları.
- Gözler, K. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Uygulamadaki Değeri: Bir Buçuk Yıllık Bilanço”. <https://www.anayasa.gen.tr/cbhs-bilanco.htm>
- Grindle, M. S. (2012). Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective. Cambridge: Harvard University Press.
- Heper, M. (2006). Türkiye’de Devlet Geleneği (Trans. N. Soyer). Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Huq, A. and Ginsburg, T. (2018). “How to Lose a Constitutional Democracy”. UCLA Law Review, 65, 78-169.
- Ingraham, P. W. (2006). “Building Bridges over Troubled Waters: Merit as a Guide”. Public Administration Review, 66(4), 486-495. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00608.x>
- Kalkar, Ö. Ş. and Öcal, A. (2020). “Bir İçerik Analizi: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”. Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 1-30.
- Kaya, B. (2017). “Türk Tipi Başkanlık Sistemi Önerisinden Partili Cumhurbaşkanlığı Sistemine”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30), 27-50.
- Kelsen, H. (1967). Pure Theory of Law. Berkeley, CA: University of California Press.
- Krippendorff, K. (2019). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (4th ed.). New York City: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kutlu, Ö. and Kahraman, S. (2017). “Türk Cumhurbaşkanlığı Sisteminin Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”. In F. Uslu (Ed.), Türk Anayasa Hukukunun Güncel Sorunları, Sakarya: Beşköprü, 1-26.
- Levitsky, S. and Ziblatt, D. (2018). How Democracies Die (1st ed.). New York: Crown.
- Lijphart, A. (2008). Thinking About Democracy. London: Routledge.
- Mainwaring, S. and Shugart, M. S. (1997). Presidentialism and Democracy in Latin America. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, K. R. (2001). With the Stroke of a Pen: Executive Orders and Presidential Power. Princeton: Princeton University Press.

- Nacak, O. (2020). "Parlamentar ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemlerinden Hareketle Bakan ve Bakanlıkların Karşılaştırmalı Analizi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 138-157.
- Önder, Ö. and Sunar, S. (2021). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Bürokrasi". In A. Öcal and Y. Hayta (Eds.), 21. Yüzyılda Türk Kamu Yönetiminin Değişimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 257-287.
- Öner, Ş. (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi: Merkez-Yerel İlişkilerinde Kurumsal Değişim ve Dönüşüm". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(75), 1335-1353. <https://doi.org/10.17755/esosder.625959>
- Özbudun, E. (2021). *Türk Anayasa Hukuku*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Özer, M. A. and Özmen, B. (2017). "Parlamentar ve Başkanlık Sistemleri Arasında Konumunu Arayan Bürokrasi". *Strategic Public Management Journal*, 3, 17-34.
- Öztop, S. and Lamba, M. (2019). "Siyaset ve Yönetim Ayrımının Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Sağlık ve Milli Eğitim Bakanlıkları Üzerinden İncelenmesi". *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 426-439.
- Öztürk, N. K. (2002). "Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu". *Türk İdare Dergisi*, (435), 130-131.
- Öztürk, N. K. (2018). *Anayasa Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Öztürk, N. K. (2019). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin Temel Dinamikleri". *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 6(15), 49-65.
- Peters, B. G. (2018). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (7th ed.). London: Routledge.
- Pollitt, C. (2000). "Institutional Amnesia: A Paradox of the 'Information Age'". *Prometheus*, 18(1), 5-16.
- Pollitt, C. (2009). "Bureaucracies Remember, Post-Bureaucratic Organisations Forget?". *Public Administration*, 87(2), 198-218.
- Ramos, C. and Peters, B. G. (2021). "Introduction". In B. G. Peters, C. A. Tercedor and C. Ramos (Eds.), *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America*, Leeds: Emerald Publishing Limited, 1-15.
- Reinstein, R. J. (2009). "The Limits of Executive Power". *American University Law Review*, 59(2), 259-337.
- Sartori, G. (2005). *Parties and Party Systems: A Framework for Analysis*. Colchester: ECPR Press.
- Schütze, R. (2021). *European Constitutional Law* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Sever, D. Ç. (2019). “Cumhurbaşkanının Teşkilatlanma Konusundaki Yetkileri ya da ‘Parthenogenesis’ Olmak”.
https://kamuhukukculari.org/upload/dosyalar/DilAad_yOidem_Sever.pdf
- Sezer, Ö. and Dökmen, G. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Mali Yapının Yapısal ve Kurumsal Dönüşümü”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 331-363.
- Shugart, M. S. and Carey, J. M. (1992). *Presidents and Assemblies: Constitutional Design and Electoral Dynamics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Şahin, Y. and Erdoğan, O. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yürütme”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 47-70.
- Tamanaha, B. Z. (2006). *Law as a Means to an End: Threat to the Rule of Law*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tortop, N. (2005). *Personel Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik.
- Turan, M. and Çelikkaya, H. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Sürecinde Kapatılan Kurumlar”. In E. Akman (Ed.), *Farklı Boyutlarıyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*, Ankara: Nobel Akademik, 247-277.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982).
https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf
- Waldo, D. (1948). *The Administrative State: A Study of Political Theory of American Public Administration*. New York: Roland Press Company.
- Weber, M. (1992). “Bureaucracy”. In J. M. Shafritz and A. C. Hyde (Eds.), *Classics of Public Administration* (3rd ed.), California: Wadsworth Publishing Company, 51-58.
- Wilson, W. (1887). “The Study of Administration”. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222. <https://doi.org/10.2307/2139277>
- Yeniay, L. and Yeniay, G. (2019). “Türk Hukukunda Yürütme Organının Düzenleme Yetkisi ve Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 36(1), 105-138.
- Yıldırım, T. (2017). “Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri”. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 13-28.
- Zengin, O. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve İdari Yapıya Etkisi”. *Emek Araştırmaları Dergisi*, 15(10), 1-24.

Kamu Zararının Sebepsiz Zenginleşen İlgiliden Tahsili

Çınar Can EVREN*
Leylâ Müjde KURT**

Öz: Makale, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 71'inci maddesi ile bu maddeye dayanılarak çıkarılan Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik kapsamındaki kamu zararının sebepsiz zenginleşen ilgiliden tahsiline ilişkin hukuki sorunları Danıştay, Yargıtay ve Uyuşmazlık Mahkemesi kararları ekseninde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan inceleme konusu, kamu (mali) yönetimi, idare hukuku ve borçlar hukukunun kesişiminde, disiplinlerarası bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Zira kamu zararı kavramı alanyazında daha çok kamu zararına neden olan kamu görevlisinin (sorumlu) tazmin yükü bağlamında değerlendirilmiş olup ilgilinin sebepsiz zenginleşme temelli iade borcu üzerine bir çalışma bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Zararı, İlgili, Sebepsiz Zenginleşme, Yersiz Ödeme, Fazla Ödeme

Recovery of Public Loss from the Party Unjustly Enriched

Abstract: This article aims to examine the legal issues concerning the recovery of public loss from the party who has been unjustly enriched, within the scope of Article 71 of the

* Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi, İdare Hukuku Anabilim Dalı, cinar.evren@hbm.edu.tr,

ORCID ID: 0000-0003-3685-5046

** Doç. Dr., Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Medenî Hukuk Anabilim Dalı, merkumay@law.ankara.edu.tr,

ORCID ID: 0000-0002-0155-5054

Makale Geliş Tarihi: 20.01.2026

Makale Kabul Tarihi: 03.08.2026

Public Financial Management and Control Law No. 5018 and the Regulation on the Procedures and Principles Regarding the Recovery of Public Losses enacted pursuant to this article, with reference to the case law of the Council of State, the Court of Cassation, and the Court of Jurisdictional Disputes. From this perspective, the subject of the study seeks to fill an interdisciplinary gap at the intersection of public (financial) administration, administrative law, and the law of obligations. Indeed, in the existing literature, the concept of public loss has mostly been addressed in the context of the compensation liability of the public official (the liable party) who caused the public loss, and there is no study focusing on the restitution obligation of the relevant party based on unjust enrichment.

Keywords: *Public Loss, Relevant Party, Unjust Enrichment, Undue Payment, Excess Payment*

Giriş

2000'lerin başında kamu mali yönetimi ile ilgili olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 sayılı Kanun) ve akabinde 2010 yılında 6085 sayılı Sayıştay Kanunu (Sayıştay Kanunu) yürürlüğe girmiştir. Bu Kanunlar, kamu mali sistemi, yönetimi ve denetiminin düzenlemesi bakımından önemlidir. Bu iki Kanun ile kamu zararı ve bu zarardan sorumluluğa yönelik önemli değişiklikler yapılmıştır (Karabeyli ve Çaylak, 2024: 149).

Kamu maliyesinin etkin yönetim ve denetimi, kamu yönetiminin etkin çalışmasını sağlar. Bu etkinliği sağlamak amacıyla kabul edilen (Koçberber, 2015: 56) 5018 sayılı Kanun'un 1'inci maddesinde Kanunun amacı, "... kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak ..." şeklinde ifade edilmiştir. Kanun'un 5. maddesinde kamu maliyesinin temel ilkeleri arasında kamu görevlilerinin hesap verebilirliğine yer verilmiş (m. 5/1-b), 7. maddesinde mali saydamlık bir ilke olarak ortaya konulmuş ve 8. maddede yer alan hüküm ile hesap verme sorumluluğu düzenlenmiştir.

5018 sayılı Kanun'da yer alan ve kamu yönetimini etkileyen 'etkinlik', 'şeffaflık', 'hesap verebilirlik' gibi ilkeler, "kamu zararından sorumluluk" kavramının da önemini artırmıştır (Bayar, 2009: 12; Taytak, 2022: 64). Kamu zararını bu ilke ve kurallardan ayrı düşünmek mümkün olmamakla birlikte, kavram 5018 sayılı Kanun'un en çok tartışılan konularından biri olmuş ve olmaya da devam etmektedir (Susmuş, 2012: 19).

Kamu zararından doğan alacakların sorumlu ve/veya ilgiliden tahsil edilmesi kamu yararının gereğidir (Akgedik, 2024: 161; Yıldırım vd., 2018: 625). Bu nedenle, 5018 sayılı Kanun kapsamına giren kamu zararı alacağı, kusuru ile bu zarara yol açan kamu görevlisinden (sorumlu) ve kamu zararına yol açan durum nedeniyle idare aleyhine sebepsiz zenginleşen kişiden (ilgili) birlikte tahsil

edilir (5018 s. Kanun m. 71/3; Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (KZTİUEHY) m. 5/2).

Kamu zararının tahsili gerekliliği öncelikle ‘verimlilik ilkesi’ ile ilişkilidir. Verimlilik; idarenin hedeflerine ulaşmak üzere kaynaklarını optimum düzeyde kullanmasını ve eldeki kaynakla en çok çıktıyı elde etmesini ifade eder (Polat ve Akçakaya, 2022: 258; Eryılmaz vd., 2019: 41). Kamu zararının tahsil edilerek tekrar kamu kaynağına dâhil edilmesi, verimlilik ilkesi gereği üst düzeyde yarar elde edilmesi gereken kamu kaynaklarındaki azalmanın telâfisini sağlar.

Kamu zararının tahsili gerekliliği ‘hesap verebilirlik’ ilkesiyle de ilişkilidir. Bu ilke; kamu yönetiminde alınan kararları, yapılan iş ve harcamaları açıklama, bunları gerekçelendirme zorunluluğunu ifade eder (Eryılmaz vd., 2019: 38). Kamu görevlileri, kamu kaynağının elde edilmesinde ve kullanılmasında belirlenen usul ve kurallara göre hareket etmek (Eryılmaz vd., 2019: 39), kamu zararına yol açmamak ve kamu zararı meydana geldiğinde bu alacağı tahsil etmekle yükümlüdürler. Kamu zararı alacağının kusurlu olarak tahsil edilmemesi de idarenin zarara uğramasına ve alacağı tahsil etmeyen kamu görevlisinin sorumluluğuna yol açar (657 s. Devlet Memurları Kanunu m. 12/2).

Kamu zararının, kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan ilgiliden tahsili konusu, Türk hukukunda müstakil olarak akademik bir çalışmaya konu edilmemiştir. Bu çalışmanın amacı, 5018 sayılı Kanun kapsamına giren kamu zararının ilgiliden tahsilinin şartlarını ve bu süreçte karşılaşılan hukukî sorunları ortaya koymak ve çözüm önerileri getirmek suretiyle alanyazındaki konu ile ilgili boşluğun doldurulmasına katkı sunmaktır.

Kamu Zararı Kavramı ve Unsurları

Kamu Zararı Kavramı

Mevzuatta kamu zararı kavramı ilk defa 5018 sayılı Kanun’da tanımlanmıştır (Susmuş, 2012: 19; Taytak, 2022: 46). Kamu zararı konusundaki temel düzenlemeler Sayıştay Kanunu, 5018 sayılı Kanun’un 71. maddesi ve KZTİUEHY’de yer almaktadır.

5018 sayılı Kanun’da kamu zararı tanımının yanı sıra kamu zararının tespitinde esas alınacak hallerin de sayılmış olması, Yönetmelikte daha fazla sayıda kamu zararı türü belirtilmiş olması ve mahkemelerin kamu zararına ilişkin yorum farklılıkları, kamu zararının tespitini güçleştiren hususlardır (Hepaksaz ve İpek, 2018: 935).

Kamu zararına ilişkin bir diğer belirsizlik de ‘kamu’ kelimesinin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınıp alınmaması gerektiğine ilişkindir. Karabeyli ve Çaylak’a göre kamu zararı, bütüncül bir kavramdır; tüm kamu kurum ve kuruluşlarını kapsar. Oysa kamu kurumlarının bütçeleri ayrıdır. Yine kamu kurum

ve kuruluşlarının kendi aralarında mali ilişkileri de mevcuttur. Kamu kurum ve kuruluşlarının birbirlerine yaptıkları fazla/eksik ödemelerin kamu zararı olmadığına kabulü tek bir bütçenin varlığını kabul etmek anlamına gelir (Karabeyli ve Çaylak, 2018: 170). Halbuki 5018 sayılı Kanun m. 71/sonda yer alan hükümde geçen ‘tüzel kişi’ kavramı sadece özel hukuk tüzel kişilerini değil kamu hukuku tüzel kişilerini de kapsamaktadır. Yine 71. maddede yer alan “*Transfer niteliğindeki giderlerde, fazla veya yersiz ödemede bulunulması*” ifadesi de kamu kurum ve kuruluşları arasında yapılan transferlerin kamu zararına neden olabileceğini, her idarenin birbirinden bağımsız değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte örneğin Susmuş’a göre bir kamu kurumu tarafından bir diğerine yapılan mevzuata aykırı ödeme, ‘kurum zararı’ olsa bile kamu zararı değildir. Zira bunların her ikisi de kamu kurumu olduklarından ‘kamu kaynağında’ artışa engel veya eksilmeye neden olunmamıştır (Susmuş, 2012: 28).

Kamu Zararının Unsurları

Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik m. 7/A-3’te yer alan hüküm uyarınca kamu zararından söz edebilmek için; i) kamu görevlisinin mevzuata aykırı bir işlemi, eylemi veya kararının bulunması, ii) kamu görevlisinin kusurlu olması, iii) bir zararın doğması ve iv) nedensellik bağı şartlarının birlikte bulunması gerekmektedir. Mevzuatın aradığı bu şartlar bulunmadığında veya 5018 sayılı Kanun kapsamında olmayan idareler söz konusu olduğunda ortada ekonomik bir kayıp olsa bile kamu zararı söz konusu olmayacak, fakat kamunun zararı bulunacaktır (Turguter, 2015: 227).

Kamu Görevlisinin Mevzuata Aykırı Karar, İşlem veya Eylemi

Mevzuatta işlem ve karar kavramlarına birlikte yer verilmiş olup, doktrin ve yargı kararlarında bu iki kavram birbiri yerine kullanılmaktadır. İki kavrama da birlikte yer verilmesi, kanun koyucunun bir hatası olarak değerlendirilebilir. Ancak burada kanun koyucunun tercihi bilinçlidir: İşlemden anlaşılması gereken, idari davaya konu olabilecek, icrai nitelikte işlemler iken karar ile kastedilen iptal davasına konu edilebilecek nitelikte ve icrai olmayan (hakediş, tutanak, rapor gibi) hazırlık işlemi niteliğinde kararlardır (Akyılmaz, 2011: 65; Gülşen, 2023: 91).

Karar, işlem veya eylemin kamu zararına yol açabilmesi için mevzuata aykırı olması gerekir. İdari işlemler hukuka uygunluk karinesinden yararlanırlar ve tesis edildikleri anda hukuka uygun ve yasal dayanağa sahip kabul edilirler. 5018 sayılı Kanun m. 71’deki düzenleme uyarınca karar, işlem veya eylemin mevzuata aykırılığı kontrol, denetim, inceleme, kesin hükme bağlama veya yargılama sonucunda tespit edilecektir (Çağlayan, 2015: 94).

Zarar (Kamu Kaynağında Artışa Engel veya Eksilmeye Neden Olunması)

Kamu kaynağı hem 5018 sayılı Kanun'da (m. 3/1-g) hem de Sayıştay Kanunu'nda (m. 2/1-l) tanımlanmıştır. Ancak anılan maddelerde kamu kaynağı kapsam olarak farklı ve Sayıştay Kanunu'nda daha geniş düzenlenmiştir. Doktrinde, Sayıştay Kanunu'nun amaç ve kapsam hükmünden (m. 1) ve yine Kanun'un 82. maddesinde yer alan “*Diğer kanunların Sayıştay denetiminden istisna veya muafiyet tanıyan hükümleri ile bu Kanuna aykırı hükümleri yürürlükten kaldırılmıştır.*” şeklindeki hükümden yola çıkılarak, sorumluların hesap ve işlemlerinin kesin hükme bağlanmasında Sayıştay Kanunu'nda ifade edilen kamu kaynağının esas alınması gerektiği belirtilmektedir (Erek, 2023: 57). Ancak, Sayıştay Kanunu m. 2'de kamu zararının “*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda belirtilen kamu zararı*” anlamına geldiği belirtilmiştir (m. 2/1-k). Bu durumda Kanun hükümleri arasında bir çelişki bulunduğu söylenebilir. Ayrıca yine Sayıştay Kanunu uyarınca kamu zararından dolayı hesap yargılamasına muhatap olabilecek kamu görevlileri sınırlandırılmış olup, bu kapsamda olmayan kamu görevlileri için 5018 sayılı Kanun uygulanacaktır. Kamu mali yönetimi ve denetimini sağlamak amacıyla kabul edilen iki temel Kanun'da kamu zararına ilişkin farklı hükümler sevk edilmiş olması, idare ve mahkemelerin hangi hükümlerin uygulanması gerektiği noktasında tereddüde düşmelerine sebep olacak niteliktedir.

Tespit edilen kamu zararının miktarı ise önemli değildir; ancak herhâlde zararın gerçekleşmiş olması gerekir. Tek başına zarar tehlikesi, sorumluluk için yeterli değildir (Aksoy vd., 2018: 81; Çağlayan, 2015: 91).

Kamu Görevlisinin Kusuru

5018 sayılı Kanun m. 71'de “*kamu görevlilerinin kasıt, kusur veya ihmalleri*” ifadesi yer almaktadır. Öncelikle kanunda kasıt, kusur veya ihmal kavramlarının tanımlanmamış olması sorunlara sebep olmaktadır (Parlak, 2018: 22). Ayrıca kusur, bir üst kavram olup altında kusurun türleri olan ihmal ve kasıt yer alır. Bu açıdan kanun koyucunun bu tasnifi anlamlı ve doğru değildir (Akyılmaz, 2011: 68; Susmuş, 2012: 25).

Kamu görevlisinin kamu zararından dolayı sorumluluğunun kabulü için mevcudiyeti gereken kusurun kasıt veya ağır ihmal gibi belirli bir ağırlıkta olması gerekir (Susmuş, 2012: 25). Kamu görevlisinin hafif ihmali halinde sorumlu olacağını kabul etmek, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle faaliyette bulunan idarenin hizmet sunamaz hale gelmesine; kamu hizmetlerinin sürekliliği ilkesinin zedelenmesine neden olur.

Bir görüşe göre kamu zararının kusur şartına bağlanması yanlıştır; zira kusur olmasa da kamu zararı doğabilir (Özçelik, 2012: 10). Gerçekten de kusur esasen zararın varlığının değil, tazmin yükümlülüğünün şartıdır. Sorumluluk hukukunda kusur sorumluluğu esastır. Kusur sorumluluğu tazminat yükümlüsü

açısından bir kınanmayı gerektirmekte olup, öncelikle incelenmesi gereken sorumluluk türüdür.

Bir diğer görüşe göre de fazla veya yersiz ödmeden kaynaklı kamu zararı söz konusu ise sorumlular, borçlar hukuku açısından ‘haksız fiil’ hükümleri uyarınca sorumludurlar. (Hepaksaz ve İpek, 2018: 936; Özçelik, 2012: 15). Ancak kamu görevlisinin kamu zararından sorumlu tutulabilmesi için aranan kusur özel hukuka ve haksız fiil esaslarına tabi olmayıp idare hukukuna ve kişisel kusur / hizmet kusuru ayırımına tabidir. Zira kamu görevlisi kamu gücü kullanan, kamuda bir teşkilata bağlı olarak görev yapan ve kamu hizmeti ifa eden kişidir (Akyılmaz, 2011: 63). Kanun ve Yönetmelikte sayılan kamu zararı halleri de kamu görevlisinin bir idari işlemi, kararı ve eylemi neticesinde gerçekleştiğinden, bu kusurun idare hukuku ilke ve kurallarına tabi olması gerekir.

Kamu görevlisinin kamu zararından dolayı sorumlu tutulabilmesi için kişisel kusuru bulunmalıdır. Kişisel kusurun tespit edilmediği hallerde kamu görevlisinin sorumluluğundan söz edilemez (Akyılmaz, 2011: 69). Zira zarar hizmet kusurundan kaynaklanmış demektir. Hizmet kusuru, belli bir kişiye atıf ve izafe olunamayan anonim bir kusurdur; hizmetin kurulmasında, örgütlendirilmesinde, personel, araç ve gereçlerin seçimi ve denetlenmesinde ortaya çıkan bir eksikliktir. Hizmet kusuru söz konusu olduğunda, aslında bu kusurdan çok sayıda kişi ve/veya kurum sorumlu olup bunların ismen belirlenmesi mümkün veya gerekli değildir. Hâlbuki kişisel kusur idare hukukuna ait bir kavram olarak belli bir kamu görevlisine atıf ve izafe olunabilir (Akyılmaz, 2015: 46). Ancak kişisel kusur olan her durumda aynı zamanda bir hizmet kusuru olduğu da unutulmamalıdır. Zira idare istihdam ettiği kamu görevlisinin hizmete alınmasında, eğitiminde ve denetlenmesinde yeterli özeni göstermemek suretiyle zararın oluşmasında belli bir oranda katkı sağlamıştır.

Nedensellik Bağı

5018 sayılı Kanun m. 71’de yer alan “*kaynaklanan*” ve “*sonucunda*” ifadelerinden kamu görevlisinin işlem, karar veya eylemi ile zarar arasında nedensellik bağı bulunması gerektiği sonucu çıkmaktadır. Ayrıca KZTİUEHY m. 7/A-3’te yer alan “*Kamu zararının; sorumlunun kasıt, kusur veya ihmalden kaynaklandığına ilişkin illiyet bağının kurulması*” şeklindeki hükümle nedensellik bağı arandığı açıkça ifade edilmektedir. Sayıştay Kanun m. 7/3’te yer alan hüküm de kamu zararından sorumluluk için nedensellik bağı gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kamu Zararının İlgiliden Tahsili ve Şartları

Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik m. 4/1-b’de “*kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan gerçek ve/veya tüzel kişi ya da kişiler*” ‘ilgili’ olarak ifade edilmektedir. Sorumlu ise yine aynı maddenin h

bendinde “*Kamu zararının oluşmasına sebep olan kamu görevlisi*” şeklinde tanımlanmaktadır. KZTİUEHY m. 5/2’ye göre de “*Kontrol, denetim, inceleme, kesin hükme bağlama veya yargılama sonucunda tespit edilen kamu zararının geri ödenmesi sürecine, kamu görevlileri ile birlikte ilgililer de dahil edilir.*”

5018 sayılı Kanun’a kamu zararının ilgililerden tahsiline imkân veren hükümler getirilmesi önemli bir adım olmuştur (Bayar, 2005: 79). Kanun’un 71. maddesinin son fıkrasında yer alan “*Kamu zararının, bu zarara neden olan kamu görevlisinden veya diğer gerçek ve tüzel kişilerden tahsiline ilişkin usûl ve esaslar, ... yönetmelikle düzenlenir.*” şeklindeki hüküm ile KZTİUEHY m. 12’de yer alan “*Kamu zararından doğan alacaklar, sorumlulardan ve/veya ilgililerden, ... birlikte tahsil edilir.*” şeklindeki hükümden, kamu zararının sadece sorumlulardan değil ilgililerden de tahsil edilebileceği anlaşılmaktadır. Hatta, maddelerin düzenlenişi sorumluyu dışarıda tutarak doğrudan ilgiliden kamu zararından doğan alacağın tahsili yoluna gidilmesine imkân vermektedir.

Kamu zararının ilgililerden tazmin edilmesi imkânı, zararın tazmin şansını artıracak gibi sorumluların altından kalkamayacakları bir borç altına girmelerinin de önüne geçecektir (Hepaksaz ve İpek, 2018: 934; Uzun, 2018: 24). Zira kamu hizmetlerinin sürekliliği ilkesi gereği çok sayıda işlem tesis eden, ödeme yapan sorumluların hataları sonucu kendi malvarlıklarına girmeyen zararları ödemek zorunda kalmaları, adalet ilkesine aykırı olacağı gibi kamu görevlilerini de iş yapmaktan alıkoyacaktır (Karabeyli ve Çaylak, 2024: 171).

Her ne kadar kamu zararını tazmin eden sorumlunun idareye ödediği tutar için ilgiliye karşı rücu davası açması mümkünse de ilgilinin bulunamaması, ilgili şirketin iflas etmiş olması her zaman olasıdır. Yine açılacak rücu davasında adli yargı yerinin ilgilinin tazmin etmesi gereken bir zararın bulunmadığına veya sorumlunun ödediği miktardan daha az bir zenginleşmesinin olduğuna karar vermesi de mümkündür. Bu durumların hepsinde zarar sorumlunun üstünde kalmış olacaktır.

Kamu zararı ilgisinden tahsil edilince ortada bir zarar kalmayacağından, kamu zararından da söz edilemeyecek ve kamu görevlisinin kamu zararından sorumluluğu sona erecektir (Gülşen, 2023: 146).

Kamu zararı söz konusu olduğunda genellikle bu zarara neden olan sorumluların yanında kamu kaynağında azalma nedeniyle sebepsiz zenginleşen ilgililer de bulunur. Sorumlu ile ilgili çoğu zaman farklı kişiler olsa da bunlar aynı kişi de olabilir. Örneğin, kamu görevlisi sahte evrak düzenleyerek kendisine ödeme yaptığı veya muhafazasındaki parayı zimmetine geçirdiğinde kamu kaynağındaki azalmaya neden olan da bu tutarı iktisap eden de aynı kişidir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 240). Öte yandan her kamu zararında bir ilgilinin bulunması da zorunlu değildir (Orulluoğlu, 2012: 139). Örneğin, idarenin yükümlülüklerini mevzuata uygun biçimde yerine getirmede için faiz, tazminat,

gecikme zammı ödemek zorunda kaldığı durumlarda, kendisine yersiz veya fazla ödeme yapıp sebepsiz zenginleşen bir kişi yoktur.

Kamu Zararının Tespit Edilmesi

Kamu zararının tahsili için öncelikle tespiti gerekir. Kamu zararı, kamu idareleri tarafından yapılan kontrol, denetim, inceleme sırasında veya Sayıştay tarafından yapılan hesap yargılamasında kesin hükme bağlanmak suretiyle ya da mahkemeler tarafından yapılan yargılama sonucunda tespit edilir (5018 s. Kanun m. 71/3; KZTİUEHY m. 7/1).

Kamu zararının kontrol, denetim veya inceleme sırasında tespiti; idarenin bizzat kendisinin yaptığı veya yaptırdığı denetim sonucunda yapılan tespitlerdir. Örneğin, hiyerarşik üstler tarafından yapılan denetim ve kontrollerde veya teftiş elemanları ya da iç denetçiler tarafından yapılan denetimlerde yahut Sayıştay sorguları ihbar kabul edilerek başlatılan incelemeler neticesinde idarenin kendi iç mekanizması içinde kamu zararı tespit edilebilir. (Dönmez ve Özyardımcı, 2021: 48-49; Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 225-226, 230; Aksoy, 2021: 327).

Kamu zararı Sayıştay tarafından kesin hükme bağlanmak suretiyle de tespit edilebilir. Sayıştay denetçileri malî denetim sırasında kamu zararı tespit ettikleri takdirde kamu zararı hakkında yargılamaya esas rapor düzenler. Bu rapor esas alınarak Sayıştay dairelerince yapılan hesap yargılamasında kamu zararının varlığına hükmedilip karar kesinleşirse, kamu zararı alacağı takibe yetkili birim tarafından takip edilir (KZTİUEHY m. 7/B f. 2).

Kamu zararının adli veya idari yargı mercileri tarafından tespiti de mümkündür. Örneğin idarenin tespit ettiği ancak ilgililerinden rızaen tahsil edemediği kamu zararı tutarı için açtığı alacak davası kabul edildiğinde, kamu zararı adli yargıda verilen hükümle tespit edilmiş olur (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 230; Koçberber, 2015: 62). (KZTİUEHY m. 7/C).

Görüldüğü üzere, kamu zararı bazen idare bazen Sayıştay bazen de adli veya idari yargı mercileri tarafından tespit edilmektedir. Bu durum kamu zararının bulunup bulunmadığı konusunda birbirinden farklı kararların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Koçberber, 2015: 60; Dönmez ve Özyardımcı, 2021: 48).

Kamu Zararının İlgiliden Tahsilinin Hukukî Temeli Olarak Sebepsiz Zenginleşme

Kamu görevlisi tarafından kusurlu olarak ve mevzuata aykırı biçimde kamu kaynağından gerçek veya tüzel kişilere yersiz veya fazla ödeme yapıldığı durumlarda, kendisine ödeme yapılan kişi sebepsiz zenginleşmiş olur. Buna göre, kamu zararının tahsil sürecine dâhil edilen ve mevzuatta ‘ilgili’ olarak ifade edilen kişilerin kendilerine yapılan yersiz veya fazla ödemeyi, yani kamu zararına

konu olan tutarı idareye iade etme yükümlülüğü sebepsiz zenginleşme esasına (TBK m. 77 vd.) dayanır (Özçelik, 2012: 15; Kırca, 2015: 168; Canbolat, 2015: 187).

Sebepsiz zenginleşme; başkasının malvarlığından veya emeğinden haklı bir sebep olmaksızın zenginleşmedir (Gauch ve Schluep, 2008: 333; Schwenzer, 2016: 413; Tercier ve Pichonnaz, 2024, 473; Eren, 2024: 958; Oğuzman ve Öz, 2023: 336). Sebepsiz zenginleşen ilgili, bu zenginleşmeyi, aleyhine zenginleştiği idareye iade etme borcu altındadır (TBK m. 77/1).

Özel hukuk alanında teknik anlamda sorumluluk, borçlunun borcunu ifa etmemesi durumunda onun malvarlığına başvurularak alacağın cebrî icra yoluyla yerine getirilmesi imkânıdır. Kamu zararı nedeniyle sebepsiz zenginleşen ilgili, zenginleştiği tutarı idareye iade etme borcunu ifa etmediği takdirde, idareye karşı malvarlığı ile sorumlu olur¹. Kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan ilgili, eylemleri ayrıca haksız fiil veya sözleşme ihlâli teşkil etmedikçe, kamu zararına neden olan, dolayısıyla zararı tazmin yükümlülüğü bulunan kişi değildir. Onun borcu zararı tazmin etme borcu değil, sebepsiz zenginleşmeyi iade etme borcudur. Kamu zararının ilgiliden tahsili de bu iade yükümlülüğü temelinde gerçekleşmektedir.

Sebepsiz zenginleşmenin şartları; zenginleşmenin meydana gelmesi, zenginleşmenin haklı bir sebebe dayanmaması, zenginleşmenin bir başkasının malvarlığından veya emeğinden kaynaklanması ve nedensellik bağının bulunmasıdır (Schwenzer, 2016: 415 vd.; Gauch ve Schluep, 2008: 333-334; Eren, 2024: 976; Gümüş, 2021: 606 vd.). Kamu zararı teşkil eden tutarı iktisap eden ilgilinin bu tutarın tahsili sürecine dâhil edilebilmesi için sebepsiz zenginleşmenin aşağıda değindiğimiz şartlarının gerçekleşmesi gerekir:

İlgilinin Malvarlığında Bir Zenginleşme Meydana Gelmesi

İlgilinin zenginleşmesinden kasıt, onun malvarlığında artış meydana gelmesidir. Bu artış, malvarlığının aktifinin artması veya pasifinin azalması ya da yapılması gereken bir gideri yapmaktan kurtulması biçiminde gerçekleşebilir (Gauch ve Schluep, 2008: 333; Tercier ve Pichonnaz, 2024, 476; Eren, 2024: 977 vd.; Oğuzman ve Öz, 2023: 339 vd.; Serozan, 2014: 319). KZTİUEHY m. 4/1-b'de 'ilgili' kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan kişi olarak tanımlandığından, ilgililerin tahsiline dâhil edileceği kamu zararı yersiz veya fazla ödeme yapılması durumuna indirgenmiştir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021:37). Kamu görevlisi tarafından kendisine mevzuata aykırı biçimde yersiz veya fazla ödeme yapılan kişi malvarlığının aktifinin artması suretiyle zenginleşmiş olur.

¹ Bununla birlikte, sorumluluk kavramı bu teknik anlamı dışında haksız fiil veya sözleşmenin ihlâli nedeniyle meydana gelen zararı tazmin yükümlülüğü anlamında da kullanılmaktadır (Sorumluluk kavramının farklı anlamları için bkz. Eren, 2024: 85 vd.).

Esasen kişilerin kamu görevlilerinin mevzuata aykırı işlem veya eylemleri nedeniyle sebepsiz zenginleşmesine yol açan durumlar yersiz veya fazla ödeme yapılması haliyle sınırlı değildir. Örneğin, bir kamu görevlisi bir kişiyi idareye olan borcundan hiçbir sebebe dayanmadan ibra ederse, yersiz veya fazla ödeme söz konusu olmadığı hâlde bu kişi sebepsiz zenginleşir. Ancak KZTİUEHY m. 4/1-b hükmüyle 5018 s. Kanun kapsamındaki kamu zararının tahsiline dâhil edilecek ilgililer kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan kişiler olarak sınırlandırıldığından, bunun dışında kalan sebepsiz zenginleşme hallerinde idare ancak genel hükümler çerçevesinde adli yargıda açacağı dava ile zenginleşmenin iadesini talep edebilir.

Belirtmek gerekir ki idarenin bir kişiye karşı sözleşmeden doğan alacak hakkı bulunduğu sürece bu kişinin sebepsiz zenginleştiğinden söz edilemez. Zira idarenin malvarlığının aktif kısmında sözleşmeden doğan borcun ifasını talep ve dava hakkı mevcut olduğu sürece sözleşme borçlusunun malvarlığı da bu oranda borçla yüklü olduğundan, sözleşme borçlusu zenginleşmiş olmaz (Tercier ve Pichonnaz, 2024, 445 ve 474; Gauch ve Schluep, 2008: 340; Serozan, 2014: 322; Eren, 2024: 965-966; Oğuzman ve Öz, 2023: 361). Bu durumda idare karşı taraftan alacağını sözleşme hükümlerine dayanarak genel hükümler uyarınca talep ve dava etmelidir.

Zenginleşmenin Haklı Bir Sebebe Dayanmaması

Kamu görevlilerinin kamu kaynağından yersiz veya fazla ödeme yapmaları halinde, ödeme haklı bir sebebe dayanmadığından, kendilerine ödeme yapılan kişiler sebepsiz olarak zenginleşir. 5018 sayılı Kanun m. 71/2'de kamu zararı teşkil eden durumlar arasında sayılmış olan a, b, c ve g bentleri kişilere yersiz veya fazla ödeme yapılması kapsamına girer (Kırca, 2015: 168):

1. *İş, mal veya hizmet karşılığı olarak belirlenen tutardan fazla ödeme yapılması:* İdare, hizmeti karşılığı personeline maaş öderken, aldığı mal ve hizmetler ile yaptırdığı işler için de yüklenicilere para öder. Yapılan iş, alınan mal veya hizmet karşılığında mevzuatında belirtilen veya öngörülen karar, onay ve sözleşme gibi belgelerde belirlenen tutardan fazla ödeme yapılması kamu zararı teşkil eder (5018 s. Kanun, m. 71/2-a; KZTİUEHY m. 6/1-a) ve kendisine fazla ödeme yapılan kişi sebepsiz zenginleşir (Kırca, 2015: 168). Örneğin, idarenin sözleşmeye konu işi eksik yapan kişiye tam ödeme yapması durumunda ödeme yapılan kişi sebepsiz zenginleşir (Akgedik, 2024: 86).

2. *Mal alınmadan, iş veya hizmet yaptırılmadan ödeme yapılması:* Kamu hizmetlerinin görülmesinde temel kural iş veya hizmet yaptırıldıktan, mal alındıktan sonra ödeme yapılmasıdır (Orulluoğlu, 2012: 79; Akgedik, 2024: 87). Mevzuatında öngörülen durumlar hariç, iş yaptırılmadan, mal veya hizmet alınmadan önce ödeme yapılması kamu zararına yol açar (5018 s. Kanun m. 71/2-b; KZTİUEHY m. 6/1-b). Bu durum ödeme yapılan kişi bakımından sebepsiz

zenginleşme meydana getirir (Kırca, 2015: 168). Mevzuata aykırı biçimde önceden ödeme yapılması durumunda, mal sonradan alınmış, iş veya hizmet sonradan yaptırılmış olsa dahi, ödemenin fiilen yapıldığı tarih ile ödemenin yapılması gereken tarih arasındaki zaman farkı için hesaplanacak tutar kadar kamu zararı olduğu kabul edilir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 194). Örneğin, mevzuat cevaz vermediği hâlde henüz işi yapmadan kendisine kamu görevlisi tarafından avans ödemesi yapılan veya bedelin tamamı peşin ödenen kişi daha sonra işi yapsa dahi bu tutarı erken elde etmiş olmasından dolayı sebepsiz zenginleşir.

3. *Transfer niteliğindeki giderlerde fazla veya yersiz ödemede bulunulması:* Kamu zararı oluşturan durumlar arasında transfer niteliğindeki giderlerde fazla veya yersiz ödemede bulunulması da yer alır (5018 s. Kanun m. 71/2-c; KZTİUEHY m. 6/1-c). Transfer harcamalarının büyük bölümünü genel bütçeden özel bütçelere, sosyal güvenlik kurumlarına ve mahallî idarelere aktarılan tutarlar teşkil eder. Genel yönetim kapsamında olsun veya olmasın kamu idareleri arasında yapılan transfer niteliğindeki harcamalarda mevzuata aykırı olarak fazla veya yersiz ödeme yapılması kamu zararı oluşturur. Bu noktada, bir kamu kurumunun başka bir kamu kurumuna fazla veya yersiz ödemede bulunmasının kamu kaynağında azalmaya, dolayısıyla kamu zararına yol açmayacağı söylenemez. Zira söz konusu kamu idarelerinin ayrı tüzel kişilikleri ve bütçeleri bulunmaktadır (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 197-198; Koçberber, 2015: 59-60). Mevzuata aykırı biçimde fazla veya yersiz yapılan transferler, kaynak aktarılan kamu kurumunun bütçesinde sebepsiz bir kaynak artışına yol açarak bu kurumun sebepsiz zenginleşmesine neden olur (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 198; Kırca, 2015: 168).

4. *Mevzuatında öngörülmediği hâlde ödeme yapılması:* Kişilere mevzuatında öngörülmeyen bir ödemenin yapılması kamu kaynağında azalmaya yol açar ve kamu zararı teşkil eder (5018 sayılı Kanun m. 71/2-g; KZTİUEHY m. 6/1-ğ). Bu durumda kendisine ödeme yapılan kişinin zenginleşmesi haklı bir sebebe dayanmadığından bu kişi sebepsiz zenginleşir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 240; Kırca, 2015: 168). Örneğin, kamu görevlisine mevzuatta öngörülmediği hâlde döner sermaye ödemesi yapılması durumunda ödeme yapılan kamu görevlisi sebepsiz zenginleşir. Kamu idarelerinin sadece harcamalara bağlı ödemeleri değil, bunlar yanında emanet, teminat iadesi gibi ödemeleri de ‘mevzuata aykırı ödeme’ kavramına dâhildir. Örneğin, idarenin kişiye emanette kayıtlı tutardan fazla iade yapması; gelir kaydedilmesi gereken teminatı gelir kaydetmeyip teminat verene iade etmesi durumlarında da ödeme yapılan kişiler sebepsiz zenginleşir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 222, 240).

Zenginleşmenin Kamu Kaynağından Gerçekleşmiş Olması

Kamu zararı teşkil eden tutar bakımından ilgilinin sebepsiz zenginleştiğinin kabulü için onun idarenin malvarlığından zenginleşmiş olması gerekir.

Malvarlığı; kişinin para ile ölçülebilen hak ve borçlarından oluşan hukukî bütünlüktür (KZTİUEHY m. 4/1-e). Kamu zararı uygulamasında malvarlığının aktif kısmı kamu kaynağı olarak ifade edilmektedir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 39). İdare tarafından kendisine kamu kaynağından mevzuata aykırı biçimde yersiz veya fazla ödeme yapılan kişi, idarenin malvarlığından zenginleşmiş olur.

Zenginleşme ile Zenginleştirici Olay Arasında Nedensellik Bağı Bulunması

Kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan kişinin sebepsiz zenginleştiğinin kabulü için gerekli olan bir diğer koşul, zenginleşme ile zenginleştirici olay arasında nedensellik bağı bulunmasıdır. Bu noktada doğal (tabii) nedensellik bağının bulunması yeterlidir (Gauch ve Schluep, 2008: 353; Eren, 2024: 991; Oğuzman ve Öz, 2023: 350; Gümüş, 2021: 607). İlgilinin zenginleşmesi ona yapılan yersiz veya fazla ödemenin doğal sonucu olduğundan, kişiye yersiz veya fazla ödeme yapılması durumunda bu koşulun gerçekleştiği açıktır.

Kamu Zararının Tahsili Sürecinde İlgilinin Durumu

Kamu zararından doğan alacakların tahsil yöntemleri KZTİUEHY m. 12’de belirlenmiştir. Buna göre, kamu zararı alacağı sorumludan ve/veya ilgiliden rızaen veya sulh yoluyla ödenmek ya da TBK hükümlerine göre takas yapılmak yahut İİK hükümleri uygulanarak icra takibi yapılmak suretiyle tahsil edilir. Kamu zararı alacağının sorumludan veya ilgiliden tahsili bakımından bir öncelik söz konusu değildir. İdare söz konusu alacağı sorumlu kamu görevlisi yanında sebepsiz zenginleşen ilgiliden de rızaen tahsil etmeye çalışır (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 240). Tahsilat kamu zararı nedeniyle malvarlığında bir artış meydana gelmeyen sorumludan yapıldığı takdirde, ödemeyi yapan sorumlu kamu görevlisi idareye ödediği bu tutar için sebepsiz zenginleşen ilgiliye karşı adli yargıda rücu davası açabilir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 267-268).

Kamu zararı alacağı ilama bağlanmış olup da ilamda ödeme yükümlüsü olarak belirtilen kişi rızaen ödemede bulunmazsa, idare ona karşı ilamlı icra takibi yapmak suretiyle alacağı tahsil eder. Örneğin, Sayıştayın hesap yargılaması ile hakkında kamu zararını tazmin hükmü verilen kamu görevlisi kesinleşmiş ilama rağmen rızaen ödemede bulunmazsa durum budur (Dönmez ve Özyardımcı, 2021: 60; Aksoy, 2021: 330). Buna karşılık, tespit edilen kamu zararı alacağının bir ilama bağlanmamış olduğu durumlarda, rızaen tahsilat gerçekleştirilemediği takdirde, idare tarafından adli yargıda alacak davası açılması gerekir. Örneğin, idarenin kontrol, denetim, inceleme sırasında kamu zararı tespit ettiği veya Sayıştay hesap yargılaması neticesinde kamu görevlisinin kamu zararından sorumluluğuna hükmedildiği durumlarda kendisine ödeme yapılan ilgili belirlenmiş olsa dahi onun hakkında hüküm doğuran bir ilam söz konusu değildir. Bu tür durumlarda idare, rızaen ödemede bulunmayan sebepsiz zenginleşen ilgiliye karşı alacak davası açar; davanın kabulü halinde ilama rağmen rızaen

ödenmeyen kamu zararı alacağını ilamlı icra yoluyla ilgiliden tahsil eder (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 240; Dönmez ve Özyardımcı, 2021: 66).

Kamu Zararından Doğan Alacalarda Faiz

İdare kamu zararını ister sorumludan ister sebepsiz zenginleşen ilgiliden tahsil etsin bu tutarı faiziyle birlikte tahsil etmek zorundadır. Bu husus 5018 sayılı Kanun m. 71 f. 3'te özel olarak düzenlenmiştir. Söz konusu hükme göre, kamu zararı ilgililerden zararın olduğu tarihten itibaren ilgili mevzuatına göre hesaplanacak faiziyle birlikte tahsil edilir. KZTİUEHY m. 18 f. 6'da kamu zararından doğan alacalara uygulanacak faizin aksine hüküm bulunmayan durumlarda 3095 sayılı Kanunî Faiz ve Temerrüt Faizine İlişkin Kanun hükümlerine göre belirleneceği ifade edilmiştir. Sayıştay Kanunu m. 53 f. 2'de Sayıştay ilamı ile hükmedilen tazminat miktarına tahsil edilinceye kadar işletilecek faizin kanunî faiz olduğu ifade edilmiş olup, bu hükümden hareketle kamu zararı alacakları bakımından 3095 sayılı Kanun'da düzenlenen kanunî faiz oranının uygulanacağı kabul edilmektedir (Aksoy ve Kızılkaya, 2021: 243; Sakınç ve Taytak, 2016: 11).

Belirtmek gerekir ki 5018 sayılı Kanun m. 71 f. 3'teki düzenlemede faizin başlangıç tarihi zararın olduğu tarih olarak ifade edildiği hâlde, KZTİUEHY m. 18 f. 2'de Sayıştay ve mahkeme ilamları ile tespit edilen kamu zararından doğan alacalarda faizin ilamda faiz başlangıç tarihi belirtilmişse o tarihten, belirtilmemişse karar tarihinden itibaren işlemeye başlayacağı düzenlenmiştir. Oysa faizin başlangıç tarihi bakımından 5018 sayılı Kanun'da getirilmeyen böyle bir istisnanın Yönetmelik hükmü ile getirilmesi hukuk tekniği açısından doğru değildir. Mahkeme ilamı ile tespit edilen kamu zararı alacaklarında faiz başlangıcını zararın olduğu tarihten sonraki bir tarih olan mahkeme kararı tarihine öteleyen söz konusu Yönetmelik düzenlemesi, kamunun faiz alacağı kaybına yol açacak mahiyette olması itibarıyla de eleştirilebilir bir düzenlemedir.

Kamu Zararından Doğan Alacalarda Zamanaşımı

TBK m. 82 f. 1'de sebepsiz zenginleşmeden doğan istem hakkının hak sahibinin iade talebinde bulunma hakkı olduğunu öğrendiği tarihten itibaren iki yıl ve her durumda zenginleşmenin gerçekleştiği tarihten itibaren on yılın geçmesiyle zamanaşımına uğrayacağı düzenlenmiştir. Ancak bu düzenleme idarenin kamu zararı nedeniyle sebepsiz zenginleşen ilgiliye yönelteceği iade talebi bakımından uygulama alanı bulmaz. Zira kamu zararından doğan alacalarda zamanaşımı 5018 sayılı Kanun m. 74'te özel olarak düzenlenmiştir (Kırca, 2015: 171; Canbolat, 2015: 186). Söz konusu hükme göre, kamu zararının meydana geldiği yılı izleyen malî yılın başından itibaren onuncu yılın sonuna kadar tespit ve tahsil edilemeyen kamu zararı alacakları zamanaşımına uğrar. Buna göre, idarenin sebepsiz zenginleşen ilgiliden kamu zararı teşkil eden tutarın iadesini talep etme hakkı on yıllık sürenin sonunda zamanaşımına uğrar. 5018 sayılı Kanun m. 74'te

zamanaşımını kesen ve durduran genel hükümler saklı tutulduğundan, on yıllık zamanaşımı süresinin hesaplanmasında zamanaşımının durmasını düzenleyen TBK m. 153 ile zamanaşımının kesilmesini düzenleyen TBK m. 154 vd. hükümleri uygulama alanı bulur.

Kamu Zararının Sebepsiz Zenginleşen İlgiliden Tahsiline İlişkin Uygulamada Karşılaşılan Başlıca Sorunlar

Kamu Görevlilerine Yapılan Hatalı Ödemelerin İadesinin İstenmesi Konusunda Yargı Mercilerinin Farklı Yaklaşımları

Yersiz veya fazla ödeme bir kamu görevlisine yapıldığında, ödeme yapılan kamu görevlisi (ilgili) idarenin iade talebine ilişkin işlemine yönelik idari yargıda iptal davası açarken, idare de kendisine yapılan ödemeyi rızaen iade etmeyen kamu görevlisine adli yargıda sebepsiz zenginleşme temelinde alacak davası açabilmektedir. Bu durumda hatalı ödemenin iadesinin istenip istenemeyeceği konusunda farklı yargı kolları birbiri ile çelişen kararlar verebilmektedir.

İdari Yargının Yaklaşımı

Danıştay daireleri, kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan kamu görevlisinden bu tutarın iadesinin istenip istenemeyeceği konusunda *mevzuatta öngörülmeyen bir ödemenin yapılması* ile *mevzuatta öngörülen bir ödemenin yapılması sırasında idarenin hataya düşmesi* arasında bir ayrım yapmaktadır. Buna göre, ancak *mevzuatta öngörülmeyen bir ödemenin yapılması* durumu 5018 sayılı Kanun m. 71/2-g kapsamına dâhil olup bu kapsamda yapılan ödemelerin 5018 sayılı Kanun ve KZTİUEHY çerçevesinde iadesinin istenmesi mümkündür. Buna karşılık, *idarenin mevzuatın yorumunda hataya düşmesi* durumu 5018 sayılı Kanun m. 71/2'de sınırlı olarak sayılan kamu zararı teşkil eden hallerin hiçbirine girmediği için, bu Kanun kapsamında bir kamu zararından söz edilemez. Kamunun buradaki zararı bakımından 5018 sayılı Kanun öncesindeki hukukî durum geçerli olur ve iadenin istenip istenemeyeceği konusunda Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulunun 22.12.1973 tarihli, E. 1968/8, K. 1973/14 sayılı kararında yer verilen temel ilkeler uygulanır². Söz konusu içtihadı birleştirme kararında, idarenin hatalı terfi veya intibak işlemine dayanarak kamu görevlisine ödediği meblağı yokluk, açık hata, memurun gerçek dışı beyanı veya hilesi hallerinde her zaman geri alabileceği, bu istisnalar dışında ise ancak idari dava açma süresi içinde geri alabileceği belirtilmiştir.

Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulu kararı esasen hukuka aykırı terfi veya intibak işlemlerine ilişkin olmakla birlikte, Danıştay daireleri *idarenin*

² Bkz. D2D, E. 2010/6876, K. 2010/5111, T. 27.12.2010; D2D, E. 2010/6877, K. 2010/5117, T. 27.12.2010; D2D, E. 2010/1471, K. 2010/2465, T. 31.05.2010; D11D, E. 2016/6277, K. 2018/242, T. 18.01.2018; D12D, E. 2019/3296, K. 2021/819, T. 22.02.2021.

mevzuat hükmünün yorumunda hataya düşerek kamu görevlisine sehven ödeme yapması durumunda karardaki ilkeleri terfi ve intibak dışında kalan hukuka aykırı idari işlemler için de kazanılmış durumun söz konusu olup olmadığını belirlemek bakımından uygulamakta; yokluk, açık hata, memurun gerçek dışı beyanı veya hilesi halleri dışındaki hatalı ödemenin ancak ödemenin yapıldığı tarihten itibaren 60 günlük idari dava açma süresi (İYUK m. 7) içinde iadesinin istenebileceğine, bu süre geçtikten sonra iadenin istenmesine ilişkin idari işlemde hukuka uygunluk bulunmadığından iptali gerektiğine hükmetmektedir. Danıştay daireleri, kamu görevlisine yersiz veya fazla ödenen denetim tazminatının³, eğitim-öğretim tazminatının⁴, döner sermaye ödemesinin⁵, özel hizmet tazminatının⁶ idare tarafından iadesinin istenip istenemeyeceğine ilişkin çok sayıda davayı bu ilkeler doğrultusunda karara bağlamıştır.

Belirtmek gerekir ki kamu görevlisine yapılan hatalı ödemelerin iadesinin istenmesi konusunda Danıştayın bazı daireleri ile Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu arasında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu, mevzuatın yorumunda hataya düşülüp düşülmediği konusunda bir ayırım yapmaksızın, kamu görevlilerine yapılan yersiz veya fazla ödemelerin 5018 sayılı Kanun kapsamına girdiğine; fazladan ve yersiz ödendiği iddia edilerek ilgili adına borç çıkarılan tutarların rızaen geri ödenmesi bilgisini içeren işlemlerin bildirim mahiyeti taşıdığına ve idari davaya konu olabilecek kesin ve icrai bir niteliği bulunmadığından idari yargının görev alanına giren bir işlemin de mevcut olmadığına hükmetmektedir⁷. Ancak bu yöndeki Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu kararlarına rağmen meselenin idari yargıda tam olarak çözüme kavuştuğu söylenemez. Zira Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun bu yöndeki kararlarından sonra da Danıştay 11. ve 12. Daireleri, Kurulun görüşünün aksine kararlar da vererek, kamu görevlilerine yapılan hatalı ödemelerin idarece iadesinin istenip istenemeyeceği konusunu 22.12.1973 tarihli Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulu kararı doğrultusunda çözüme bağlamıştır⁸.

Adli Yargının Yaklaşımı

Yargıtay İçtihatları Birleştirme Genel Kurulu (YİBGK) 21.1.1973 tarihli, E. 1972/6, K. 1973/2 sayılı kararında

³ D2D, E. 2010/6877, K. 2010/5117, T. 27.12.2010.

⁴ D12D, E. 2018/2925, K. 2019/6609, T. 24.09.2019.

⁵ D12D, E. 2018/7059, K. 2021/6919, T. 20.12.2021.

⁶ D12D, E. 2019/3296, K. 2021/819, T. 22.02.2021.

⁷ DİDDK, E. 2011/1670, K. 2013/10, T. 21.01.2013; DİDDK, E. 2021/30, K. 2021/1173, T. 03.06.2021; DİDDK, E. 2020/3086, K. 2021/1015, T. 20.05.2021.

⁸ Bkz. D11D, E. 2016/6277, K. 2018/242, T. 18.01.2018; D12D, E. 2019/3296, K. 2021/819, T. 22.02.2021.

“Yokluk ile mutlak butlan halleri hariç ve kişinin gerçek dışı beyanı veya hilesi de sebebiyet vermemiş olmak kaydıyla, idarenin yanlış şart tasarrufunu (özellikle yanlış intibak işlemi), ancak iptal davası süresi (...) içinde (...) geriye yürür şekilde geri alabileceğine, (...) Bu süreler geçtikten sonra yanlış tasarrufun geri alınması halinde geri alma gününe kadar doğmuş durumların, parasal sonuçları da dahil olmak üzere, hukukten kazanılmış durum olarak tanınması gerektiğine, (...) geri alma gününe kadar ödenmiş bulunan fazla paraların (aylıkların) hukukten geçerli bir nedenle ödenmiş bulunduğu kabulü gerekmesi karşısında artık sebepsiz zenginleşme söz konusu olamayacağından, sebepsiz zenginleşme hükümlerine dayanılarak geri istenemeyeceğine (...) karar verildi.”

ifadelerine yer vererek, yukarıda zikredilen Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulunun 22.12.1973 tarihli kararında yer verilen ilkelere benzer biçimde, kural olarak hukuka aykırı idari karara dayalı olarak kamu görevlilerine yapılan hatalı ödemelerin ancak idari dava açma süresi içinde iadesinin istenebileceğini, bu süre geçtikten sonra kazanılmış durum ve buna bağlı olarak hukukten geçerli bir nedenle yapılmış ödeme söz konusu olacağından, ödemenin sebepsiz zenginleşme hükümlerine göre iadesinin istenemeyeceğini kabul etmiştir.

Ancak, Yargıtay Hukuk Genel Kurulunun 05.12.1984 tarihli, E. 1982/13 - 387, K. 1984/997 sayılı kararında, söz konusu Yargıtay içtihadı birleştirme kararının hatalı intibak ve hatalı terfi işlemi gibi idari kararların idare tarafından geri alınması durumlarına ilişkin olduğuna, kararda değinilen ilkelerin idare tarafından yapılan bütün hatalı ödemeler bakımından uygulanmasının idarenin sebepsiz zenginleşme kurallarından hiçbir zaman yararlanamaması sonucunu doğuracağına, bu nedenle bir şart tasarrufa dayanmayan salt hatalı ödemelerin sebepsiz zenginleşme kurallarına dayalı olarak iadesinin istenebileceğine hükmedilmiştir. Bu tespitler Yargıtayın konuyla ilgili sonraki kararlarında da benimsenerek adli yargıda yerleşik içtihat haline gelmiştir. Yargıtay, idarenin kamu görevlisine yaptığı hatalı ödemelerin hatalı intibak veya hatalı terfi gibi bir idari karara dayanmadığı durumlarda, salt hatalı ödemenin ödeme yapılan kamu görevlisinin sebepsiz zenginleşmesine yol açacağına ve idare tarafından sebepsiz zenginleşme hükümleri çerçevesinde iadesinin istenebileceğine hükmetmektedir⁹.

Adli yargı, idari yargının yaptığı ayrımın aksine, mevzuata aykırı ödeme varsa ister mevzuatta hiç öngörülmemiş bir ödeme yapılsın ister mevzuatta öngörülen düzenleme hatalı uygulanarak yersiz veya fazla ödeme yapılsın, hatalı ödemenin 5018 sayılı Kanun kapsamında kamu zararı teşkil edeceğine hükmetmektedir. Örneğin, TÜİK çalışanlarına yersiz ödenen denetim tazminatlarının iadesine yönelik bir dizi davada idari yargı mevzuatta öngörülen bir ödemenin yapılması sırasında idarenin hataya düştüğünden bahisle 5018 sayılı

⁹ Y3HD., E. 2016/18579, K. 2018/5082, T. 14.05.2018; Y3HD., E. 2016/22366, K. 2018/9451, T. 03.10.2018; Y3HD., E. 2016/458, K. 2017/7568, T. 18.05.2018.

Kanun kapsamında bir kamu zararı olmadığına hükmederken¹⁰, adli yargıda 5018 sayılı Kanun kapsamına giren bir kamu zararı bulunduğu yönünde karar verilmiştir¹¹.

Uyuşmazlık Mahkemesinin Yaklaşımı

Uyuşmazlık Mahkemesi, kamu görevlilerine yapılan yersiz veya fazla ödemelerin idare tarafından iadesinin talep edilip edilemeyeceği noktasında Danıştay dairelerinin yaklaşım tarzını benimsemektedir. Buna göre, Uyuşmazlık Mahkemesi, kamu görevlisine *mevzuatta öngörülmemeyen bir ödeme yapılması* halinde ödeme yapılan kamu görevlisinden (ilgiliden) KZTİUEHY hükümleri uyarınca iadenin istenebileceğini¹²; buna karşılık, *idarenin mevzuatın yorumunda hataya düşmesi* söz konusu olduğunda 5018 sayılı Kanun kapsamında bir kamu zararı bulunmadığını, iadenin istenip istenemeyeceği konusunun bu Kanun öncesi dönemde olduğu gibi Danıştayın 22.12.1973 tarihli içtihadı birleştirme kararında ifade edilen ilkeler doğrultusunda çözüme bağlanması gerektiğini kabul etmektedir.

Uyuşmazlık Mahkemesi, mevzuatın idare tarafından hatalı yorumlanması nedeniyle kamu görevlisine yersiz veya fazla ödenen denetim tazminatının¹³, eğitim öğretim tazminatının¹⁴; özel hizmet tazminatının¹⁵; döner sermaye ek ödemesinin¹⁶ iadesinin istenip istenemeyeceğine ilişkin hüküm uyuşmazlıklarına ilişkin birçok kararında idari yargının çözüm tarzını benimsemiştir. Uyuşmazlık Mahkemesine göre, açık hata hali veya ödeme yapılan kamu görevlisinin gerçek dışı beyan ve hilesi bulunmadıkça, idare ancak 60 günlük iptal davası açma süresi içinde hukuka aykırı idari işlemini geri alarak ödemenin iadesini isteyebilir; bu süre geçtikten sonra idari istikrar ve hukuki güvenlik ilkesi gereği artık idari işlem geri alınamaz ve buna bağlı olarak ödeme yapılan kamu görevlisinden iade istenemez.

¹⁰ D2D, E. 2010/6877, K. 2010/5117, T. 27.12.2010.

¹¹ Y3HD, E. 2010/6165, K. 2010/7959, T. 04.05.2010.

¹² UM HB, E. 2016/182, K. 2017/147, T. 13.03.2017.

¹³ UM HB, E. 2021/341, K. 2022/193, T. 18.04.2022; UM HB, E. 2020/152, K. 2020/610, T. 26.10.2020; UM HB, E. 2018/248, K. 2019/576, T. 30.09.2019.

¹⁴ UM HB, E. 2018/361, K. 2018/302, T. 28.05.2018.

¹⁵ UM HB, E. 2021/247, K. 2022/58, T. 28.02.2022; UM HB, E. 2020/686, K. 2021/487, T. 18.10.2021

¹⁶ UM HB, E. 2021/625, K. 2022/298, T. 30.05.2022; UM HB, E. 2020/504, K. 2021/389, T. 05.07.2021.

Yaklaşımların Değerlendirilmesi

İdari ve adli yargı mercilerinin kamu görevlilerine yapılan hatalı ödemelerin idare tarafından iadesinin istenip istenemeyeceği konusundaki yaklaşımlarını isabetli biçimde değerlendirebilmek için görüş ayrılığına yol açan temel meselelerin çözüme kavuşturulması gerekir. Öncelikle, kamu görevlisine yapılan yersiz veya fazla ödemenin temelinde her zaman bir idari işlem bulunup bulunmadığı açıklığa kavuşturulmalıdır. Zira idarenin kamu görevlisine yapılan hatalı ödemenin sebepsiz zenginleşmeden bahisle iadesini isteyip isteyemeyeceğinin belirlenmesinde idare hukuku ilkelerinin uygulama alanı bulması ve bu bağlamda ödemelerin kazanılmış durum kapsamına girip girmediğinin tartışılması; ancak ödemenin salt tediye olarak kabul edilmeyip, örneğin ödeme - ita emri gibi bir idari işleme dayandığının kabulü halinde mümkündür. Yargıtay hatalı ödemelerin temelinde her zaman idari karar mahiyetinde bir idari işlem bulunmadığı, ancak hatalı terfi veya intibak gibi idari işleme bağlı olarak yapılmış ödemelerde işlemin geri alınması öncesi yapılan ödemeler bakımından kazanılmış durumun söz konusu olabileceği görüşündedir¹⁷.

2577 sayılı Kanun'un 12 ve 13'üncü maddelerinde bir idari işlemin icrası niteliğindeki idari eylemler ile idari işlemin doğrudan sonucu olmayan salt idari eylemler ayrımı yapılmıştır. İdari işlemin icrası niteliğindeki idari eylemlerin sonucu, temelindeki idari işlemin hukuki sonucudur. Halbuki salt idari eylemlerin meydana getirdiği hukuki sonuç daha önce bir idari işlemin konu unsuru olarak belirlenmiş değildir. Bu çerçevede örneğin idare bir kişiye hiçbir dayanağı olmadan, öncesinde alınmış bir karar; mevzuat hükmü veya taraflar arasında akdedilmiş bir sözleşme bulunmadan bir ödeme yapmışsa ancak bu hâlde salt idari eylemin varlığından söz edilebilir. Bu tür bir olasılığın gerçekleşmesi ise mümkün görünmemektedir. Kadrolu veya sözleşmeli olarak çalışan bir kamu görevlisine yapılan yersiz ödemenin temelinde mutlaka bir idari işlem bulunur. Kamu görevlisine yapılan yersiz ödeme idari eylem olarak addedilse dahi yine de bir idari işlemin icrası niteliğinde eylem olup öncesinde bir idari işleme dayanmaktadır¹⁸. Nitekim Danıştay da ödemelerin idari işlem niteliğinde olduğu görüşündedir¹⁹.

¹⁷ YHGK, E. 1982/13-387, K. 1984/997, T. 05.12.1984 (Bu kararda davalı doktora yapılan ödemelerin idari bir işleme (şart tasarrufu) dayanmayan salt tediye olduğu kabul edilmiş, ancak karşı oy yazısı yazar Çetin Aşçıoğlu, yapılan ödemelerin verile (ita) emrine dayalı olarak yapıldığını, memurlara aylık vb.nin ödenmesi için gerçekleştirilen tediye (ödeme) – verile (ita) emirlerinin bir idari işlem niteliğinde olduğunu ifade etmiştir.); Y3HD, E. 2016/18579, K. 2018/5082, T. 14.05.2018; Y3HD, E. 2016/22366, K. 2018/9451, T. 03.10.2018.

¹⁸ "... davacı hakkında anılan kararın, göreve başladığı tarihten itibaren her ay yapılan maaş ödemeleri ile icra edildiği (uygulandığı) çekişmesizdir." D5D, E. 1989/1317, K. 1991/823, T. 02.05.1991, DD, sy. 84-85, s. 284.

¹⁹ "... 657 sayılı Yasanın 79. maddesinde öngörülen fark ödemesinin davacıya ilk kez ... 1.10.1992 tarihinde yapılması gerekirken, belirtilen ödemenin yapılmadığı ve aynı şekilde söz konusu ödememe işleminin her yıl ayın 1'inde yinelandığı..." D5D, E. 1999/6160, K. 2000/295, T.

Öte yandan, idarenin hatalı ödemenin iadesi talebinin idari işlem teşkil edip etmediği de açıklığa kavuşturulmalıdır. Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun son dönem içtihadı, KZTİUEHY uyarınca tesis edilen ve zararın rızaen ve sulhen tahsil edilmesi aksi hâlde yargı yoluna başvurulacağı ifadelerini içeren yazıların bildirim mahiyetinde olup icrai nitelikte olmadığı yönündedir²⁰. Bu görüş kabul edildiği takdirde, ortada idari yargının görev alanına giren ve kendisine bildirim yapılan ilgili tarafından iptal konusu edilebilecek bir işlem söz konusu olmayacak, hatalı ödemenin iadesinin istenip istenemeyeceği sadece idarenin adli yargıda açacağı alacak davasında ele alınacaktır.

Doktrinde idare tarafından belli bir konuda bildirimde bulunan bildirici işlemlerin, icrai olmadıkları ifade edilmektedir (Akyılmaz vd., 2025(b): 381.) Ancak bildirim metninde aynı zamanda bir yaptırım tehdidinde de yer veriliyorsa, örneğin borcun rızaen ödenmemesi halinde genel hükümlere göre tahsil edileceği yazılı ise bu hâlde işlemin icrai nitelikte kabul edilip iptal davasına konu edilebilmesi gerekir. Zira öncelikle bu yaptırım tehdidi, mülkiyet hakkı ile ilgilidir. Dahası yaptırım tehdidi içeren bildirimlerin icrai işlem kabul edilerek iptal davasına konu edilmeleri, işlemin esas bakımından denetimi yapılırken idari işlemin geri alınması, kişisel kusur/hizmet kusuru ve açık hata gibi idare hukukuna ilişkin kavramların ihtisas mahkemeleri olan idari yargı yerleri tarafından denetlenmesine imkân verecektir.

İdarenin mevzuatı hatalı yorumlaması neticesinde yaptığı hatalı ödemelerin 5018 sayılı Kanun kapsamında kamu zararı olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği de çözüme kavuşturulması gereken bir diğer meseledir. 5018 sayılı Kanun m. 71/2-g’de kamu zararının belirlenmesinde “*mevzuatında öngörülmediği hâlde ödeme yapılması*”nın esas alınacağı düzenlenmektedir. Danıştay kamu görevlilerine yapılan yersiz veya fazla ödemelerin ilgili kamu görevlisinden iadesinin 5018 sayılı Kanun ve Yönetmelik hükümleri uyarınca istenip istenemeyeceği konusunda temel olarak “*mevzuatta öngörülmeyen bir ödeme yapılması*” ile “*mevzuatta öngörülen bir ödemenin yapılması sırasında idarenin hataya düşmesi*” arasında bir ayrım yapmaktadır. “*Mevzuatta öngörülen bir ödemenin yapılması sırasında hataya düşülmesi*” kamu zararı kapsamında değerlendirilemeyeceğinden, bu tür zararların ilgisinden tahsili için öteden beri geçerli olan idari işlemin geri alınması ile ilgili içtihatları birleştirme kararı esas alınmalıdır. Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulu, 22.12.1973 tarihli, E. 1968/8, K. 1973/14 sayılı kararında “yokluk”, “açık hata”, “memurun gerçek dışı beyanı veya hilesi” hallerinde idarenin süre sınırı olmaksızın her zaman, bunun dışında ancak dava açma süresi içinde ödenen meblağın geri alınabileceğine hükmetmiştir. Bu içtihat uyarınca Kanun ve Yönetmelik

27.01.2000, DD, sy. 104, s. 281; “...davacının menfaatini etkileyen işitme cihazı bedelinin eksik ödenmesine ilişkin işlemin” D2D, E. 2007/2529, K. 2009/4806, T. 22.12.2009, DD, sy. 124, s. 168.

²⁰ DİDDK, E. 2020/3086, K. 2021/1015, T. 20.05.2021; DİDDK, E. 2021/30, K. 2021/1173, T. 03.06.2021. Aksi yönde bir karar için bkz. D2D, E. 2011/10531, K. 2011/5633, T. 21.11.2011.

kapsamına girmeyen zararın ilgili kamu görevlisinden tahsili amacıyla tesis edilecek idari işlemlerin, KZTİUEHY uyarınca tesis edilmiş bir işlem olarak kabulü mümkün olmayıp Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun bu işlemlerin idari davaya konu olabilecek kesin ve icrai nitelikte olmadığı şeklindeki görüşü de makul görünmemektedir.

Kamu Zararı Alacağının Sebepsiz Zenginleşen Ahizden (İlgiliden) Tahsili Konusunda Sayıştay Yargılamasından Kaynaklanan Sorunlar

Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap ve işlemleri Sayıştay denetçileri tarafından denetlenir; denetim sırasında mevzuata aykırı hesap ve işlemler tespit edildiği takdirde sorumluların savunmaları alınıp yargılamaya esas rapor düzenlenir (Sayıştay K. m. 48/1). Yargılamaya esas raporda kamu zararının bulunup bulunmadığı, bulunuyorsa bundan hangi kamu görevlilerinin sorumlu olduğuna ilişkin hususlar Sayıştay dairelerince hesap mahkemesi olarak hükme bağlanır (Sayıştay K. m. 23/2-a).

Sayıştay yargılaması, mevzuata aykırı karar, işlem veya eylemi ile kamu zararına yol açan kamu görevlisinin (sorumlu) tazmin sorumluluğuna ilişkin olup, hesap yargılaması neticesinde verilecek tazmin hükmü sorumlu hakkındadır. Sayıştay yargılamasının tarafı olmamakla birlikte kamu zararının tahsili sürecine dâhil edilecek olan, KZTİUEHY m. 4/1-b’de ‘ilgili’ olarak ifade edilen kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılmış gerçek veya tüzel kişiler ise Sayıştay yargılamasında ‘ahiz’ olarak ifade edilmektedir.

Hesap yargılamasındaki sorumlular ile sebepsiz zenginleşen ahizler çoğunlukla farklı kişilerdir (Sakınç ve Taytak, 2016: 16). Sayıştay yargılaması sonucunda kamu zararını tazmin etmekle yükümlü tutulan kamu görevlisinin esasen kamu zararından faydalanan taraf olmaması, yargılamada karşılaşılan en büyük problemlerden biridir (Erek, 2023: 134). Sayıştayın sorumlular hakkında verdiği kararlar kesin hüküm kabul edilmekte, ancak bu kesin hükmün ahizler üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Ahizlerin yargılama sırasında duruşmalara katılması mümkün olmakla birlikte; yargılamadan nasıl haberdar edilecekleri, sürece nasıl dâhil edilecekleri ayrı bir tartışma konusudur (Erek, 2023: 138).

Ahizlerin Sayıştay Hesap Yargılamasına Sınırlı Katılımı Sorunu

Sayıştay Kanunu m. 55/6’da yer alan “Sorumlular diğer ilgililer ile birlikte açıklamalarda bulunabilirler.” şeklindeki hüküm kapsamında ahizlerin de “diğer ilgililer” olarak dinlenmesi mümkün olmakla birlikte, böyle bir duruşmadan her zaman haberdar olmaları ya da çok sayıda ahiz bulunan bir yargılamada hepsinin dinlenebilmesi mümkün olmayabilir.

Sayıştay yargılamasında davanın tarafı olan sorumlular hakkında tazmin hükmü verilir. Ahizler ise hesap yargılamasında taraf değildir.²¹ Ancak kamu zararı nedeniyle malvarlığında artış meydana gelmeyen sorumlu, kamu zararını ödemediği takdirde bu tutar için malvarlığında artış meydana gelmiş ve sebepsiz zenginleşmiş olan ahize adli yargıda rücu davası açabileceğinden, sorumlu hakkındaki Sayıştay ilamı ahizi de dolaylı olarak etkiler (Sakınç ve Taytak, 2016: 16; Karabeyli ve Eşki Çaylak, 2024: 157; Şişman, 2017: 170).

Hükmün muhatabı olmayan fakat hüküm sonucundan etkilenecek ahizin yargılamada sınırlı bir yeri bulunmaktadır²²: Sayıştay dairesince yargılamaya esas raporların görüşülmesi sırasında açıklamalarda bulunmak üzere sorumlular çağrılabilirdiği gibi ahizler de çağrılabilir (Sayıştay K. m. 23/4). Öte yandan, ahizler duruşmaya fer'i müdahil olarak da katılabilirler ve sorumluların yanında savunma haklarını kullanabilirler (Sakınç ve Taytak, 2016: 15; Şişman, 2017: 170). Bunun için ahizin katılma isteğini bir dilekçe ile Sayıştaya bildirmesi gerekir. Yargılamayı yapan Sayıştay dairesi ahizin başvurusunu kabul ettiği takdirde ahiz duruşmaya katılarak açıklamalarını yapabilir (Sayıştay Dairelerinin Çalışma Usul ve Esasları m. 10/5).

Görüldüğü üzere her ne kadar mevzuatta Sayıştay dairesine açıklama yaptırmak üzere ahizi çağırma ve ahize de fer'i müdahale talebinde bulunma imkânı tanıyan düzenlemeler varsa da ahizler hesap yargılamasına doğrudan katılamamaktadır. Oysa ahizlerin yargılama sürecine katılmaları ve savunma haklarını kullanmaları daha etkili bir yargılama yapılarak maddî gerçeğe ulaşılmasına hizmet eder. Öte yandan, yargılama öncesindeki sorgu sürecinde Sayıştay denetçisinin muhatabı da sorumludur. Sorumlunun kendisini savunacak yeterli bilgi birikimine sahip olmaması ve gerekli savunmayı yapamaması, aleyhine tazmin kararı çıkmasına yol açabilecek olup bu durum nihayetinde ahizi de etkileyecektir. Bu nedenle haklı olarak, ahizlerin sorgu sürecine de katılımlarının sağlanmasının olumlu olacağı görüşü bulunmaktadır (Sakınç ve Taytak, 2016: 16).

Ahizlerin hesap yargılamasına fer'i müdahale için bir dilekçeyle başvurabilecekleri, bu başvurunun kabulü halinde sadece duruşmaya katılabilecekleri öngörülmüş olmakla birlikte, yargılamayı yapan dairelerin re'sen inceleme yetkisi olduğundan, gerçeğe ulaşmak amacıyla, ahizlerin sundukları yazılı beyanların da değerlendirilmesi gerekir. Yine bu amaçlarla sorumluların duruşma talebinde bulunmadıkları hallerde dahi ahizlerin tek başına yapacakları duruşma taleplerinin de kabulü gerekmektedir (Aksoy vd., 2018: 127).

²¹ AYM Genel Kurul, Başvuru Numarası: 2013/3228, KT: 10.12.2015, par. 31.

²² Sayıştay Dairelerinin Çalışma Usul ve Esasları m. 10/2 ve 5; m. 17; Sayıştay Genel Kurulu, Temyiz Kurulu ve Daireler Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları m. 27/3.

Kamu zararı alacağının sebepsiz zenginleşen ilgiliden tahsili hususunda bir diğer mesele de ahizlerin kendi menfaatlerini etkileyen hesap yargılamasından nasıl haberdar olacaklarıdır. Sorumlu hakkındaki yargılamadan haberdar olmayan ahizin yargılamaya fer'i müdahil olarak katılma talebinde bulunması söz konusu olamaz. Bu noktada Erek, denetçiler tarafından yazılan sorguların ahizlere de gönderilmesine yönelik mevzuatta düzenleme yapılmasının uygun olacağını belirterek Sayıştay Denetim Yönetmeliğinin 'sorguların tebliği' başlıklı 45. maddesine bu yönde ekleme yapılmasını önermektedir (Erek, 2023: 138, 193). Kanaatimizce de bu öneri isabetlidir. Zira hesap yargılamasından haberdar olmayan ahizlerin fer'i müdahale talebinde bulunarak yargılama sürecine dâhil olma imkânları ortadan kalkmaktadır.

Sayıştay Kanunu m. 61'de *"Bu Kanunda yargılama usulüne ve kanun yollarına ilişkin hüküm bulunmayan hallerde 18/6/1927 tarihli ve 1086 sayılı Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanununun ilgili hükümleri uygulanır."* hükmü yer almaktadır. Fer'i müdahale konusunda 6100 sayılı HMK²³ hükümlerine gidilebilirse de HMK kural olarak eşit iki irade arasında doğan ihtilafların yargılanmasında kullanılan bir Kanun olup, burada "tasarruf" ve "tarafılarcı getirilme" ilkeleri hakimdir (m. 24 ve 35). Hâlbuki kamu zararı kamu düzeni ile ilgili olup yargılamada geçerli olması gereken ilke "kendiliğinden araştırma" ilkesidir (Erek, 2023: 188). Bu nedenle yapılması gereken, Sayıştay Kanunu'nda kendiliğinden araştırma ilkesine uygun olarak gerekli değişikliklerin yapılması ya da en azından HMK yerine İdari Yargılama Usulü Kanunu'na atıfta bulunulmasıdır.

Kamu Zararını İdareye Ödeyen Sorumlunun Alacağını Ahizden Rücu Yoluyla Tahsil Edememe Tehlikesi

Sayıştayın tazmin hükmü gereği kamu zararı alacağını ödeyen sorumlunun, kamu zararına konu ödemenin yapıldığı kişi olan ahize adli yargıda rücu davası açma imkânı mevcuttur. Ancak sorumlunun idareye ödediği tutarı rücu davası yoluyla ahizden tahsil edebilmesi bakımından ahizin iflâs etmesi, adli veya idari yargının Sayıştay ilamının aksi yönde karar vermesi gibi pek çok güçlük ortaya çıkabilir (Şişman, 2017: 170; Sakıncı ve Taytak, 2016: 16; Karabeyli ve Eşki Çaylak, 2024: 171). Özellikle, Sayıştayın sorumlu hakkında verdiği tazmin kararı ile adli yargı veya idari yargı mercilerinin ahizlerin kendilerine yapılan ödemeyi iade etmelerinin gerekip gerekmediğine ilişkin vereceği kararlar birbiri ile çelişebilmektedir.

Öncelikle, tazmin hükmü doğrultusunda kamu zararını ödeyen sorumlu adli yargıda ahize karşı rücu davası açtığında adli yargı Sayıştay ilamlarını ahiz bakımından kesin hüküm kabul etmeyip meseleyi özel hukuk perspektifinden en

²³ HMK m. 450 uyarınca *"18/6/1927 tarihli ve 1086 sayılı Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu ek ve değişiklikleri ile birlikte tümüyle yürürlükten kaldırılmıştır."*

baştan ele almaktadır. Bunun neticesinde adli yargının, Sayıştay ilamının aksi yönünde karar vermesi mümkündür (Şişman, 2017: 170; Karabeyli ve Eşki Çaylak, 2024: 171).

Öte yandan, idare Sayıştayın verdiği tazmin kararı üzerine idari işlemle ahizden ödemeyi geri almak istediğinde, ahiz bu idari işlemin iptali için idari yargıda dava açıp davayı kazanabilir, çünkü idari yargı ahizden iadenin istenmesinin şartlarının bulunmadığına hükmedebilir. Bu durumda da ahizden tahsilat yapılamaz (Şişman, 2017: 170; Karabeyli ve Eşki Çaylak, 2024: 157). Örneğin, ilköğretim müfettişlerine ödenen harcırahlarla ilgili bir olayda Sayıştay yargılamasında fazla harcırah ödeyerek kamu zararına yol açtıkları gerekçesiyle sorumlular hakkında tazmin kararı verilmiştir. Ahizler idarenin Sayıştay ilamını takiben kendilerine tebliğ ettiği borç bildirim belgesinin iptali için idari yargıda iptal davası açmış, idari yargı sorumluların yaptığı harcırah ödemelerinin hukuka uygun olduğuna ve kamu zararı bulunmadığına hükmetmiştir. Bu olayda Hazine tarafından kamu zararına yol açtıkları gerekçesiyle haksız fiil esasına dayalı olarak sorumlulara karşı adli yargıda açılan davada Yargıtay, Sayıştay ilamının değil, idari yargı merciinin verdiği kararın uygulanacağına ve harcırah ödemesi hukuka uygun olduğu için sorumlulardan tazmininin istenemeyeceğine hükmetmiştir.²⁴ Görüldüğü üzere Sayıştayın hesap yargılamasında verdiği kesin hükümler idari yargıda veya adli yargıda verilen kararlar nedeniyle işlevsiz kalabilmektedir.

Sayıştayın kesinleşmiş kararları ile adli yargı veya idari yargı mercilerinin kesinleşmiş kararları arasında uyumsuzluk bulunması halinde sorunun nasıl çözüleceğine ilişkin mevzuatta bir düzenleme bulunmamaktadır. Sayıştayın kesin hükümlerinin uygulanamaması ve aynı konuda birbiri ile çelişen yargı kararlarının bulunması, hukukî güvenlik ilkesini zedeleyecek mahiyettedir. Bu sorunun çözüme kavuşturulması için Anayasa'nın "Uyuşmazlık Mahkemesi" başlıklı m. 158 hükmünde ve 2247 sayılı Uyuşmazlık Mahkemesinin Kurulu ve İşleyişi Hakkında Kanun'da değişiklik yapılmak suretiyle Uyuşmazlık Mahkemesinin görev alanına Sayıştay yargısının da dâhil edilmesi isabetli olur (Karabeyli ve Eşki Çaylak, 2024: 171; Aksoy vd., 2018: 157; Şişman, 2017: 170).

Sonuç

Kamu zararı alacağının sorumludan veya sebepsiz zenginleşen ilgiliden tahsili bakımından bir öncelik sırası söz konusu değildir. Bununla birlikte, Sayıştayın tazmin hükmü sorumlu hakkında verilmekte olup bu zararı ödeyen sorumlunun ahize adli yargıda rücu davası açması halinde bu davadan bir sonuç alamaması ihtimal dahilindedir. Öte yandan, kamu hizmetlerinin sürekliliği ilkesi gereği çok sayıda işlem tesis eden, ödeme yapan sorumluların hataları sonucu kendi malvarlıklarına girmeyen zararları ödemek zorunda kalmaları, adalet ilkesine

²⁴ YHGK, E. 2011/4-206, K. 2011/461, T. 29.06.2011. Karar hakkında bkz. ayrıca Erek, 2023: 140.

aykırı olacağı gibi kamu görevlilerini de iş yapmaktan alıkoyacaktır (Karabeyli ve Çaylak, 2024: 171). Bu bakımdan kamu zararının öncelikle sebepsiz zenginleşen ilgililerden tahsil edilmesi, zararın telâfi imkânını artıracığı gibi sorumluların altından kalkamayacakları bir borç altına girmelerinin de önüne geçecektir (Hepaksaz ve İpek, 2018: 934; Uzun, 2018: 24).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Sayıştay Kanunu’nun kamu zararı ve bundan kaynaklı sorumluluk konularını açık ve net bir şekilde belirleyememiş olduğu görülmektedir. Bu noktada farklı yargı düzenlerine tabi mahkemelerden sadır kararlar da kamu zararının ilgililerden tahsil edilip edilemeyeceği noktasında çeşitli sorunlar yaratmaktadır. Danıştay, kendisine yersiz veya fazla ödeme yapılan kamu görevlisinden bu tutarın iadesinin hangi esaslara göre istenebileceği konusunda *mevzuatta öngörülmemeyen bir ödemenin yapılması* ile *mevzuatta öngörülen bir ödemenin yapılması sırasında idarenin hataya düşmesi* arasında ayırım yapmaktadır. Yüksek Mahkemeye göre *mevzuatta öngörülmemeyen bir ödemenin yapılması* durumu 5018 sayılı Kanun m. 71/2-g kapsamına dahilen *idarenin mevzuatın yorumunda hataya düşmesi* durumu Kanun kapsamında bir kamu zararı değildir. İdarenin ikinci durumda ödemenin iadesini isteyip isteyemeyeceği konusunda Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulunun kararını uygulaması gerekmektedir. Danıştay İçtihatları Birleştirme Kurulunun yukarıda aktarılan içtihadı birleştirme kararında “yokluk”, “açık hata”, “memurun gerçek dışı beyanı veya hilesi” hallerinde idarenin süre sınırı olmaksızın her zaman, bunun dışında ancak idari dava açma süresi içinde ödenen meblağı ilgiliden geri alabileceğine hükmetmiştir. Dava açma süresi geçtikten sonra ‘kazanılmış durum’ ve buna bağlı olarak hukuken geçerli bir nedenle yapılmış ödeme söz konusu olacağından, sebepsiz zenginleşmeden söz edilemeyecektir. Bu içtihat uyarınca Kanun ve Yönetmelik kapsamına girmeyen zararın ilgili kamu görevlisinden tahsili amacıyla tesis edilecek idari işlemlerin, KZTİUEHY uyarınca tesis edilmiş bir işlem olarak kabulü mümkün olmayıp bu işlemlerin idari davaya konu olabilecek kesin ve icrai nitelikte işlemler olarak kabulü gerekir.

Öte yandan, Sayıştay yargılamasında ‘ahiz’ olarak ifade edilen ilgililerin, hesap yargılaması sürecine katılım imkânlarının artırılması da gereklidir. Zira Sayıştayın hesap yargılaması sonucunda sorumlu hakkında vereceği tazmin hükmünün ahiz üzerinde doğrudan etkisi bulunmamakla birlikte, sorumlu, kamu zararını ödediği takdirde bu tutar için malvarlığında artış meydana gelmiş ve sebepsiz zenginleşmiş olan ahize adli yargıda rücu davası açabileceğinden, sorumlu hakkındaki Sayıştay ilamı dolaylı olarak ahizi de etkilemektedir. Nitekim açılacak bir rücu davasında mahkemenin Sayıştay hükmünü kararına esas alması mümkündür. İşte hükmün muhatabı olmayan fakat hüküm sonucundan etkilenen olan ahizin Sayıştaydaki yargılama sırasında kendini savunması için gerekli hak ve yetkilere sahip kılınması mevzuatta yapılacak değişikliklerle mümkün olabilir. Bu kapsamda ahizlerin yargılama öncesindeki

sorgu sürecine katılımlarının sağlanması, hesap yargılamasından haberdar olabilmeleri için denetçiler tarafından yazılan sorguların ahizlere de gönderilmesi, sorumlular duruşma talebinde bulunmadığı hâlde ahizlerin tek başlarına yapacakları duruşma taleplerinin kabulü isabetli olacaktır.

Nihayet, Sayıştayın kesinleşmiş kararları ile adli veya idari yargı mercilerinin kesinleşmiş kararları arasında uyumsuzluk çıktığı takdirde meselenin nasıl çözümleneceğine ilişkin mevzuatta düzenleme bulunmaması da giderilmesi gereken bir başka eksikliktir. Aynı konuda birbiri ile çelişen yargı kararları bulunması hukukî güvenlik ilkesini zedeleyeceğinden, Anayasa m. 158 hükmünde ve 2247 sayılı Kanun’da değişiklik yapılarak Sayıştay yargısı da Uyuşmazlık Mahkemesinin görev alanına dâhil edilmelidir.

Kaynakça

- Akgedik, H. (2024). Yargı Kararları Işığında Kamu Zararı. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Aksoy, M. (2021). Kamu Mali Yönetiminde Sayıştay Hukuku. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Aksoy, M. ve E. Kızılkaya (2021). Kamu Zararı ve Sorumluluk. Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği Yayınları.
- Aksoy, M., B. Geçgel ve Y. Öz (2018). Sayıştay Hesap Yargısı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Akyılmaz, B. (2011). “Kamu Zararı ve Kamu Zararında Rücu”. İÜHFM, LXIX (1-2), 61-78.
- Akyılmaz, B. (2015). “Kamu Zararının Genel Esasları, Kamu Zararında Rücu ve Rücu Sorumluluğu”, Kamu Zararı ve Sorumluluk Çalıştayı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Akyılmaz, B., M. Sezginer ve C. Kaya (2025). Türk İdare Hukuku. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Bayar, D. (2005). “Sayıştay’ın Anatomisi”, Maliye Dergisi, 148, 63 – 81.
- Bayar, D. (2009). “Malî Yargı Nedir?”. Maliye Dergisi, 157 (2), 33-46.
- Baykara, S. T. (2018). “Uyuşmazlık Mahkemesi ve Anayasa Mahkemesi’nin Son Kararları İle 5018 Sayılı Yasa ve Sayıştay Yargılamasında Kamu Zararının Tespit ve Tahsiline İlişkin Farklı Yaklaşımların Analizi”. Vergi Raporu Dergisi, 225 (Haziran), 141-155.
- Bülbül, D. (2023). Kamu Zararı, Hukukî ve Malî Yönleriyle İctihatlı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Canbolat, F. (2015). Kamu Zararı ve Borçlar Hukuku İlişkisi. Kamu Zararı ve Sorumluluk Çalıştayı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.

- Çağlayan, R. (2015). “Kamu Zararında Rücu ve Rücu Sorumluluğu”, Kamu Zararı ve Sorumluluk Çalıştayı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Dönmez, M. ve M. C. Özyardımcı (2021). Kamu İdarelerinde Kamu Zararı (Oluşumu, Takip ve Tahsili). Ankara: Ekin Yayınları.
- Erek, İ. C. (2023). Sayıştay Yargılama Usul Hukuku. Eskişehir: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Eren, F. (2024). Borçlar Hukuku Genel Hükümler. Ankara: Legem Yayınevi.
- Eryılmaz, B., S. Sözen, Ö. Köseoğlu (2019). Kamu Yönetimi. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Geçgel, B. (2020). Kamusal Denetim Hukukunda Kamu Zararı ve Sayıştay’da Hak Arama Yolları. İstanbul: XII Levha Yayınları.
- Gülşen, M. (2023). Kamu Görevlisinin Kamu Zararından Doğan Sorumluluğu. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hepaksaz, E. (2022). “Kamu Zararı Üzerine Değerlendirmeler: Kamu Sosyal Tesisleri Perspektifinden Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Panel- Sayıştay Hesap Yargısı Ve Kamu Zararı. 23-45. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Hepaksaz, E. ve E. A. Şahin İpek. (2018). “Kamu Zararının Tespiti ve Tahsili Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32 (4), 921-940.
- Gauch, P. ve W. Schluep. (2008). Schweizerisches Obligationenrecht Allgemeiner Teil, Band I, Zürich: Schulthess Verlag.
- Gümüş, M.A. (2021). Borçlar Hukukunun Genel Hükümleri. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Karabeyli, L. ve Ş. Ekşi Çaylak (2024). “Sayıştay Yargısında Kamu Zararı ve Sorumluluk”. Amme İdaresi Dergisi, 57 (3), 149-172.
- Kırca, Ç. (2015). Borçlar Hukukunda Sorumluluk Türlerine Genel Bakış ve Kamu Zararında Sorumluluk. Kamu Zararı ve Sorumluluk Çalıştayı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Koçberber, S. (2015). “Kamu Zararı Kavramı Üzerine Yargı Kurumları Arasındaki Hüküm Uyuşmazlıklarında Uyuşmazlık Mahkemesinin Rolü ve Önemi”. Sayıştay Dergisi, 97 (Nisan-Haziran), 55- 75.
- Oğuzman, M. K. ve T. Öz (2023). Borçlar Hukuku Genel Hükümler, Cilt-2, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Orulluoğlu, C. (2012). Kamu Zararı. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını.
- Özcan, E. E. (2012). “Kamu Zararının İdare Hukuku İle Kavranması”, Panel- Kamu Zararı. 2-6. Ankara: Sayıştay Yayınları.

- Özçelik, B. (2012). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na Göre Kamu Zararından Sorumluluk. Panel Kamu Zararı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Parlak, N. (2018). "Sayıştay Yargısında Kamu Zararı Kavramı: Sorunlar ve Öneriler". Sayıştay Dergisi, 108 (1), 7-38.
- Polat, G. E. ve M. Akçakaya (2022). "Kamu Yönetiminde Verimlilik: Kavramsal Bir İnceleme". Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 8 (2), 252-268.
- Sakıncı, S. Ve M. Taytak (2016). "Kamu Giderlerinde Etkinliğin Sağlanmasında Hesap Yargılamasının Rolü ve Etkinliği". Maliye Dergisi, 170 (Ocak-Haziran), 1-23.
- Schwenzer, I. (2016). Schweizerisches Obligationenrecht, Allgemeiner Teil. Bern: Stämpfli Verlag.
- Serozan, R. (2014). İfa, İfa Engelleri, Haksız Zenginleşme. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Susmuş, T. (2012). "Kamu Zararı - Kurum Zararı İlişkisi, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri Çerçevesinde Kamu Zararının Denetimi ve Saptanma Önerisi". Panel- Kamu Zararı. 19-32. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Şişman, G. (2017). Sayıştay Yargısında Vergi Alacağı Açısından Kamu Zararı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taytak, M. (2022). Kamu Zararı Kapsamında Mali Sorumluluk Müessesesi. Sayıştay Hesap Yargısı ve Kamu Zararı Paneli. (Ed. M. A. Avcı). Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Tercier, P., P. Pichonnaz (2024). Le droit des obligations. Zürich: Schulthess éditions.
- Turguter, N. (2015). "Kamu Zararı ve Sayıştay Uygulaması", Kamu Zararı ve Sorumluluk Çalıştayı. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Uzun Çam, M. (2018). "Hesap Yargısının Güncel Sorunları". Sayıştay Dergisi, 110 (Temmuz-Eylül), 9-28.
- Yıldırım T., M. Yasin, N. Kaman, H.E. Özdemir, G. Üstün, O. Tekinsoy (2018). İdare Hukuku. İstanbul: On İki Levha Yayınları.

Gazze Soykırımına Yönelik Feminist Epistemolojinin Dekolonyal Okuması: Beyaz Feminizm, Akademik Yayıncılık ve Epistemik Şiddet

Şenay ERAY SARITAŞ*

Öz: Bu çalışma, Gazze Soykırımı'nı analitik bir referans noktası niteliğinde ele alarak, feminist episteme içerisinde nasıl konumlandırıldığını ve bu bağlamda ortaya çıkan epistemik sessizliğin hangi kurumsal ve epistemik mekanizmalar aracılığıyla üretildiğini dekolonyal bir perspektiften incelemektedir. Feminist yaklaşımın soykırımı cinsiyetlendirilmiş bir iktidar pratiği ve kadınlara yönelik şiddetin en ağır biçimlerinden biri olarak değerlendirmesine rağmen, 7 Ekim 2023 sonrasında Gazze'de devam eden soykırımın feminist akademik literatürde yeterince yer bulamaması çalışmanın temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, uluslararası akademik yayıncılık alanında epistemik merkez işlevi gören Taylor & Francis ve Wiley yayınevlerine ait kadın çalışmaları dergilerinde 2024–2025 yılları arasında yayımlanan toplam 4.785 makale kavramsal ve bağlamsal içerik analizi yöntemleriyle incelenmiştir. Analiz sonucunda, söz konusu makalelerin yalnızca 34'ünde Gazze Soykırımı'nın doğrudan veya dolaylı biçimde ele alındığı ve görünürlük oranının %0,71 düzeyinde kaldığı tespit edilmiştir. Bulgular, Gazze Soykırımı'nın feminist literatürde marjinal ve istisnai bir konuma yerleştirildiğini, sistematik bir araştırma alanına dönüşemediğini ve konuya ilişkin çalışmaların büyük ölçüde belirli dergiler, özel sayılar veya editoryal girişimler etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Çalışma, ortaya çıkan bu durumun pasif veya tesadüfi bir sessizlikten ziyade, belirli coğrafyalardaki şiddet deneyimlerini akademik bilgi üretim süreçlerinde görünmez kılan yapısal bir epistemik sessizliğe işaret ettiğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle Gazze Soykırımı örneği, feminist bilgi üretim süreçlerinde hangi şiddet biçimlerinin görünür kılındığını, hangilerinin ise epistemik

* Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, senay.saritas@hbv.edu.tr, Orcid: 0000-0002-9973-8974.

Makale Geliş Tarihi: 06.05.2026

Makale Kabul Tarihi: 13.06.2026

alanın dışında bırakıldığını göstermesi bakımından kritik bir örnek sunmaktadır. Sonuç olarak çalışma, ana akım feminist epistemolojinin seçici bilgi üretim biçimlerini görünür kılarak, epistemik sessizlik ve epistemik şiddet tartışmalarına dekolonyal bir perspektiften katkı sunmakta; bilginin üretim ve dolaşım koşullarının kolonyalizm bağlamında yeniden düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gazze Soykırımı, dekolonyal yaklaşım, feminist epistemoloji, epistemik şiddet, akademik yayıncılık

A Decolonial Reading of Feminist Epistemology in Relation to the Gaza Genocide:

White Feminism, Academic Publishing, and Epistemic Violence

Abstract: This study examines, from a decolonial perspective, how the Gaza Genocide is positioned within the feminist episteme and through which institutional and epistemic mechanisms the resulting epistemic silence is produced. Although feminist scholarship conceptualizes genocide as a gendered practice of power and one of the most severe forms of violence against women, the limited attention given to the ongoing genocide in Gaza since 7 October 2023 within feminist academic literature constitutes the primary motivation of this study. To address this question, a total of 4,785 articles published between 2024 and 2025 in women's studies journals affiliated with Taylor & Francis and Wiley, which function as epistemic centres within the field of international academic publishing, were examined through conceptual and contextual content analysis. The findings reveal that only 34 of these articles addressed the Gaza Genocide either directly or indirectly, corresponding to a visibility rate of merely 0.71%. The results indicate that the Gaza Genocide has been positioned as a marginal and exceptional issue within the feminist literature, has failed to develop into a systematic field of inquiry, and has largely been addressed through specific journals, special issues, or editorial initiatives. The study argues that this situation reflects not a passive or incidental silence, but rather a structural form of epistemic silence that renders experiences of violence in particular geographies invisible within processes of academic knowledge production. In this respect, the case of the Gaza Genocide provides a critical example of how feminist knowledge-production processes determine which forms of violence are rendered visible and which are excluded from the epistemic domain. Ultimately, the study exposes the selective modes of knowledge production embedded within mainstream feminist epistemology, contributes to debates on epistemic silence and epistemic violence from a decolonial perspective, and points to the need to rethink the conditions of knowledge production and circulation in relation to colonialism.

Keywords: Gaza Genocide, decolonial approach, feminist epistemology, epistemic violence, academic publishing

Giriş

Soykırım, modern siyasal düzenin en ağır suç kategorilerinden biri olarak uluslararası hukuk çerçevesinde tanımlanmakta; kitlesel ve sistematik yok etme pratikleri çoğunlukla ölü sayıları ve doğrudan şiddet eylemleri üzerinden ele alınmaktadır. Bu hâkim yaklaşım, yaşamın yeniden üretiminin engellenmesi,

gündelik yaşamın sürdürülemez kılınması ve cinsiyetlendirilmiş kırılganlıkların hedef alınması gibi süreçleri ikincil planda bırakabilmektedir. Kadın araştırmaları literatürü ise bu yaklaşımı genişleterek, soykırımın yalnızca öldürme fiilleriyle sınırlı olmadığını; bedenler, üreme pratikleri ve bakım ilişkileri üzerinden işleyen çok katmanlı bir imha siyaseti olduğunu uzun süredir ortaya koymaktadır. Bu çerçevede feminist yazında soykırım, yalnızca hukuki bir kategori olarak değil, mağdurluk ve faillik ilişkilerinin cinsiyetlendirilmiş biçimde kurulduğu bir iktidar pratiği olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Feminist kuramsal birikim, toplumsal ve siyasal aidiyetlerin yeniden üretim süreçlerinde kadın bedeninin biyolojik yeniden üretimin taşıyıcısı, kültürel sınırların muhafızı ve kolektif kimliğin sembolik temsil alanı olarak konumlandırıldığını vurgulamaktadır (Yuval-Davis ve Anthias, 1989; Yuval-Davis, 2020). Bu nedenle kadınlar ve çocuklar, grup kimliğinin biyolojik ve toplumsal devamlılığının taşıyıcıları olarak soykırım süreçlerinde doğrudan hedef hâline gelebilmektedir. Feminist hukuk çalışmaları ve soykırım literatürü içerisinde geliştirilen “gendercide” tartışmaları, tecavüz, zorla hamile bırakma, zorunlu yerinden etme ve bakım ilişkilerinin parçalanması gibi pratiklerin yalnızca bireylere yönelen şiddet biçimleri olmadığını; grubun geleceğini hedef alan sistematik imha teknikleri olarak işlediğini ortaya koymuştur.

Bu kuramsal birikim ışığında, 7 Ekim 2023 sonrasında sistematik bir biçimde kadınların ve çocukların öldürülmesiyle devam eden Gazze’de yaşanan soykırımın, “gendercide” kavramsallaştırması ekseninde merkezi ve temel bir kadın sorunu olduğu düşünülmektedir. Ancak her ne kadar dijital çağın eşzamanlı tanıklığı altında ve milyonların şahitliğinde gerçekleşmiş olsa da, ana akım feminist literatürde bu süreci merkeze alan etkili bir epistemik çerçevenin ortaya çıkamadığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu sessizlik hem sosyal bilimler hem de kadın çalışmaları alanı içerisinde analiz edilmesi gereken önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Kuzey–Güney ekseninde işleyen ve Batı merkezli kolonyal epistemenin ürettiği epistemik hiyerarşileri görünür kılan bu durum, feminist epistemolojinin hangi şiddet biçimlerini evrensel bir sorun olarak tanıdığı, hangilerini ise sessizlik yoluyla dışarıda bıraktığı sorusunu gündeme getirmektedir. Nitekim İran’da Mahsa Amini’nin ölümü sonrasında gelişen küresel feminist dayanışma, kadın haklarının evrenselliği söylemi etrafında hızla akademik ve politik bir gündem hâline dönüşebilirken, Gazze’de binlerce Filistinli kadının soykırıma uğratılması, öldürülmesi ve çeşitli şiddet biçimlerine maruz bırakılması, feminist literatürde aynı ölçüde görünürlük kazanamamış; kadına yönelik şiddet ve kadın hakları bağlamında merkezî bir tartışma alanına dahi dönüşememiştir. Bu durum, sosyal bilimler alanında işleyen kolonyal bilgi yapılarının güncel bir örneği olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çalışma, feminist episteme içerisinde Gazze Soykırımı’nın nasıl yer aldığını ve bu bağlamda ortaya çıkan epistemik sessizliğin hangi kurumsal ve epistemik mekanizmalar aracılığıyla üretildiğini araştırmaktadır.

Bu araştırma sorusundan hareketle çalışma, feminist yaklaşımın soykırım kavramını cinsiyetlendirilmiş bir iktidar pratiği olarak tanımlamasına rağmen Gazze Soykırımı'nın feminist akademi içerisinde yeterince yer edinmemiş olmasını, feminist akademik bilginin üretim süreçleri açısından dekolonyal bir perspektiften incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında, kadın çalışmaları alanında küresel ölçekte epistemik meşruiyet üreten feminist dergilerin analiz edilmesine karar verilmiştir. Çalışmaya ilk olarak kadın araştırmaları literatüründe “soykırım” kavramının nasıl ele alındığı, bu kavramın feminist teori içerisinde nasıl kavramsallaştırıldığı ve mevcut literatürün hangi teorik açılımları sunduğu açıklanarak başlanmıştır. Bu bölüm, Gazze Soykırımı'nın feminist literatür içindeki soykırım tartışmalarının neresinde kaldığının analiz edilebilmesi için gerekli olan kuramsal zemini oluşturmayı amaçlamaktadır. Ardından sosyal bilimlerde akademik yayıncılık alanı, bilgi–iktidar ilişkisi ve episteme tartışmaları üzerinden ele alınarak bilimsel bilginin nasıl üretildiği, dolaşıma sokulduğu ve hangi mekanizmalar aracılığıyla sınırlandırıldığı teorik olarak tartışılmıştır. Bu teorik çerçeveye dayanarak üçüncü bölümde Gazze bağlamının feminist literatürdeki konumu ampirik veriler üzerinden analiz edilmiştir. Buna göre uluslararası akademik yayıncılık alanında epistemik merkez işlevi gören Taylor & Francis ve Wiley yayınevlerine ait kadın çalışmaları dergilerinde Gazze Soykırımı'nın nasıl temsil edildiği, hangi temalarla sınırlandırıldığı ya da bütünüyle dışlanıp dışlanmadığı kavramsal ve bağlamsal içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular dekolonyal feminist kuram çerçevesinde değerlendirilerek, ana akım feminist epistemolojinin Kuzey–Güney ekseninde nasıl bir evrensellik ürettiği tartışmaya açılmıştır.

Tüm bunlarla beraber makale, Gazze Soykırımı gibi belirli coğrafyalarda gerçekleşen kadın soykırımlarına yönelik, epistemik düzeyde nasıl bir pozisyon alındığının bilgisini ampirik bir analizle ortaya koyarak ve bilimsel bilgi üretim süreçlerinde epistemik görünürlük ve sessizlik arasındaki ilişkiyi sorgulayarak, ana akım feminist epistemolojinin dekolonyal açmazlarına ilişkin literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Kadın Araştırmaları Literatüründe “Soykırım”

Sosyal bilimler literatüründe soykırım, öncelikli olarak devlet merkezli şiddet pratikleri ve uluslararası hukuk ekseninde ele alınan bir olgudur. Bu hakim yaklaşım, kitlesel ve sistematik yok etme süreçlerini çoğunlukla doğrudan öldürme fiilleri ve nicel ölüm verileri üzerinden değerlendirmiş; gündelik yaşamın yeniden üretiminin kırılması, toplumsal sürekliliğin kesintiye uğratılması ve cinsiyetlendirilmiş kırılğanlıklar analizlerin çoğunda tali bir konumda kalmıştır. Feminist teori ise, soykırımın bu biçimde ele alınışını indirgemeci ve cinsiyet körü bir yaklaşım olarak sorgulayarak, kitlesel şiddetin yalnızca öldürme eylemleriyle sınırlı olmadığını; bedenler, cinsiyet ilişkileri ve üreme pratikleri üzerinden işleyen çok katmanlı bir yok etme siyaseti olarak

değerlendirir. Bu bağlamda feminist literatür, soykırımı yalnızca hukuki bir kategori olarak değil, cinsiyetlendirilmiş bir iktidar pratiği olarak da kavramsallaştırmaktadır (Jones, 2000).

Kadın araştırmaları literatürü, soykırım ve kadına yönelik şiddet olgularını birlikte ele alarak, ulus-devlet inşa süreçlerinde ulus, savaş ve şiddetin kadın bedeni üzerinden örgütlenen sistematik bir tahakküm biçimi olarak işlediğini göstermektedir. Bu çerçevede Nira Yuval-Davis ve Floya Anthias, ulusal ve etnik projelerin kadınları biyolojik yeniden üretimin taşıyıcıları, kolektif kimliğin sembolik temsilcileri ve kültürel sınırların muhafızları olarak nasıl konumlandığını teorik olarak analiz etmiştir (Yuval-Davis ve Anthias, 1989; Yuval-Davis, 2020). Bu kuramsal çerçeve, soykırımın yalnızca mevcut nüfusun ortadan kaldırılmasını değil, aynı zamanda grubun biyolojik ve toplumsal sürekliliğini hedef aldığını anlamak açısından merkezi bir öneme sahiptir. Dolayısıyla kadın bedeni, soykırım siyasetinde rastlantısal bir şiddet alanı değil, nesep bağlarının koparılmasına ve toplumsal yeniden üretimin imhasına yönelen nekropolitik bir stratejinin doğrudan hedefidir. Bu yaklaşım, feminist güvenlik çalışmaları ve militarizm eleştirileriyle birlikte daha da derinleşmiştir. Cynthia Enloe (2000) ve V. Spike Peterson (1992), savaşın ve kitlesel şiddetin yalnızca cephede gerçekleşen olağanüstü olaylar olmadığını; gündelik yaşamı, bakım emeğini, anneliği, beden bütünlüğünü ve yaşam koşullarını dönüştüren cinsiyetlendirilmiş bir toplumsal düzenleme biçimi olduğunu savunmuştur. Bu perspektiften bakıldığında soykırım, ani ve geçici bir şiddet patlamasından ziyade, yaşamın sürdürülebilirliğini aşamalı olarak imkansızlaştıran ve egemenlik ilişkileri üzerinden işleyen bir nekropolitika olarak kavramsallaştırılmaktadır (Mbembe, 2019).

Kadın araştırmaları yazınında soykırımın doğrudan teorize edilmesi, özellikle Holocaust çalışmalarına yönelik feminist eleştirilerle ivme kazanmıştır. Joan Ringelheim (1998) ve onu izleyen feminist tarihçiler, soykırım anlatılarında kadın deneyimlerinin ya görünmezleştirildiğini ya da “evrensel kurbanlık” anlatısı içinde silikleştirildiğini belirtmektedir. Bu çalışmalar, kadınların yalnızca fiziksel olarak hedef alınmadığını; annelik rollerinin, bakım ilişkilerinin ve gündelik yaşam ağlarının sistematik biçimde parçalandığını ortaya koyarak, soykırımı toplumsal yeniden üretimin yıkımı olarak düşünmenin önünü açmıştır.

Bu kuramsal birikim, dekolonyal ve transnasyonal feminist eleştirilerle birlikte daha da genişlemiştir. Chandra Talpade Mohanty, feminist bilginin evrensellik iddiasının çoğu zaman kolonyal güç ilişkileri içerisinde üretildiğini; bu nedenle bazı kadın deneyimlerini merkezleştirirken diğerlerini sistematik biçimde dışladığını ifade eder (Mohanty, 1984; 2003). Mohanty’nin bu eleştirileri, daha sonraki dekolonyal feminist literatürde sıklıkla “beyaz feminizm” kavramı etrafında geliştirilmiştir. Beyaz feminizm, kadınların deneyimlerini evrensel bir kadınlık kategorisi içerisinde açıklama eğilimi taşıyan; ancak bu süreçte sömürgecilik, ırk, coğrafya ve küresel güç ilişkilerinden

kaynaklanan eşitsizlikleri ikincil plana itebilen feminist bilgi üretim biçimlerine yönelik eleştirel bir kavramsallaştırma olarak kullanılmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında belirli coğrafyalarda yaşanan soykırımların literatür dışı bırakılması, yalnızca belirli vakaların değil, aynı zamanda bu deneyimlere ait bilginin epistemik alandan silinmesi anlamına gelmektedir. Nitekim Spivak'ın (1988) ifadesiyle bu tür bilgi üretim süreçleri, emperyal projelere eşlik eden bir epistemik şiddet biçimi olarak işlemektedir. Bu çalışma da beyaz feminizm kavramını, feminist bilgi üretim süreçlerinde ortaya çıkan epistemik hiyerarşileri ve seçici görünürlük rejimlerini analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Tüm bu kuramsal tartışmalar birlikte ele alındığında, kadın araştırmaları alanının soykırımı analiz etmek için kapsamlı ve çok katmanlı bir teorik çerçeve geliştirdiği görülmektedir. Ancak bu literatürün Gazze Soykırımı karşısındaki konumuna bakıldığında, önceki vakalardan farklı olarak belirgin bir eksiklik dikkat çekmektedir. Özellikle Holocaust'un feminist yazın içinde cinsiyetlendirilmiş bir şiddet biçimi olarak kapsamlı biçimde tartışılmış olmasına karşın, ileri teknoloji çağında küresel tanıklık altında Gazze'de yaşanan soykırımın benzer bir teorik ve epistemik karşılık bulamaması, bilgi ve iktidar ilişkileri bağlamında dekolonyal bir perspektiften yeniden ele alınması gereken kritik bir sorunsala işaret etmektedir.

Sosyal Bilimlerde Akademik Yayıncılık, Bilgi, Episteme ve İktidar İlişkisi

Sosyal bilimler, modern dünyada “bilimsel bilgi” odağında toplumsal gerçekliği açıklamayı amaçlayan kuramsal ve yöntemsel bir alan olmakla birlikte, aynı zamanda gerçekliğin hangi kavramlar aracılığıyla tanımlanacağını, hangi deneyimlerin “bilimsel bilgi” statüsüne sahip olacağını ve hangi öznelere konuşabilir kabul edileceğini belirleyen iktidarla iç içe geçmiş kurucu bir pratiktir. Bu bağlamda Foucault, bilgi-iktidar ilişkisine dair çalışmalarında bilginin hiçbir zaman iktidardan bağımsız olmadığını; belirli tarihsel koşullar içinde oluşan epistemeler aracılığıyla üretildiğini ve bu epistemelerin hangi söylemlerin meşru ve rasyonel kabul edileceğini şekillendirdiğini belirtir (Foucault, 1980; 2011). Bu perspektiften bakıldığında sosyal bilimlerde bilgi, betimleyici bir araç olmanın yanı sıra normatif, düzenleyici ve dışlayıcı işlevler de taşıyan bir toplumsal pratik olarak değerlendirilebilir.

Dekolonyal yaklaşımlar, modern sosyal bilimlerin bu kurucu niteliğini kolonyal güç ilişkileri bağlamında ele alarak bilginin evrensellik iddiasını sorgulamaktadır. Bu bağlamda Aníbal Quijano (2000) ve Walter Dignolo (2011) modern bilimin Avrupa merkezli epistemik hiyerarşiler üretmek Batı'yı bilginin öznesi, diğer coğrafyaları ise bilginin nesnesi konumuna yerleştirdiğini ileri sürmektedir. Dekolonyal literatürde bu durum sıklıkla Kuzey-Güney eksenini üzerinden açıklanmakta olup, söz konusu ayrım coğrafi bir farklılıktan ziyade kolonyal bilgi yapılarının ürettiği epistemik eşitsizliklere işaret etmektedir. Bu

perspektife göre bilimsel bilgi, yalnızca nasıl üretildiği ile değil, aynı zamanda kimin tarafından, hangi konumdan ve kimin yararına üretildiği boyutuyla da değerlendirilmeli ve sorgulanmalıdır. Dolayısıyla hangi deneyimlerin bilgi nesnesi hâline geleceği, hangi şiddet biçimlerinin olağanlaştırılacağı ya da istisnai kabul edileceği ve hangi ölümlerin yas tutulabilir görülüp hangilerinin görünmez kılınacağı, büyük ölçüde bu seçici bilgi rejimleri tarafından belirlenmektedir (Butler, 2015).

Dekoloyalizme göre seçici bilgi üretiminin temel dayanağı modern sosyal bilimlerin hakim paradigması olan pozitivist bilim anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayış, bilimi değerlerden, siyasetten ve etik sorumluluktan arındırılmış gibi sunarak, bilginin üretildiği tarihsel ve toplumsal bağlamı görünmez kılmaktadır. Pozitivist paradigma yalnızca ölçülebilir ve teknik olarak doğrulanabilir olanı “bilimsel” kabul eder ve böylece neyin ölçülebilir ve doğrulanabilir olduğunu tek elde tutarak iktidar ilişkilerini ve sömürgeci yapıları bilgi alanının dışına itilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle pozitivist paradigma, sosyal bilimlerin alanında belirli bilgi biçimlerini ayrıcalıklı kılan epistemik bir iktidar stratejisi olarak işlev görmektedir. Pozitivist bilimin bu iddiası, Foucault’nun (1980) bilgi–iktidar ilişkisine dair çalışmalarıyla köklü biçimde sorgulanmıştır. Feminist epistemoloji içinde ise Donna Haraway (1988) tarafından daha da derinleştirilmiştir. Haraway’a göre bilgi her zaman “konumlanmış” bir formdadır ve kendisini evrenselmiş veya tarafsızmış gibi sunan bilgi biçimleri, aslında kendi iktidar konumlarını gizlemeye çalışmaktadır. Bu bağlamda konumlanmış bilgi yaklaşımı, bilginin bedensiz ve evrensel olduğu iddiasını reddederek, epistemolojiyi politik ve tarihsel bir mücadele alanı olarak yeniden sorgulamaya açmıştır.

Bilgi üretiminin iktidar boyutunu açıklamakta ise Pierre Bourdieu’nün akademik alan analizleriyle ortaya koyduğu kurumsal çerçeve önemli bir katkı sunmaktadır. Bourdieu’ye (2024) göre akademi, değerlerden uzak, özerk ve tarafsız bir alan değildir, hatta bizzatı bunların içine gömülü, sembolik iktidar ilişkileriyle örülü bir mücadele alanıdır. Bu bağlamda üniversiteler ve akademik dergiler, hangi bilginin meşru kabul edileceğini ve hangi bilgilerin ise “yok” sayılacağını belirleyen temel kurumsal mekanizmalardır. Bu hususta Paul Feyerabend (1993) ise kurumsallaşmış bilimsellik anlayışına daha radikal bir eleştiri getirerek, bilimsel yöntemin evrenselliğine itirazda bulunarak sosyal bilimlerin alanına önemli bir katkıda bulunmuştur. Feyerabend modern bilimin “evrensellik” iddiası ile “kendisi” dışında diğer bilgi biçimlerini sistematik biçimde dışlayarak akademik bilginin aslında sınırlarını daraltan bir epistemik hiyerarşi ürettiğini ileri sürmektedir.

Modern bilimin evrensellik iddiası, somut kurumsal yapılar aracılığıyla yeniden üretilmektedir. Üniversiteler, araştırma fonları, akademik yükseltme kriterleri ve özellikle SSCI gibi indeksler, bilginin ne olduğuna dair küresel ölçekte otorite konumuna yerleşmiştir. Bu mekanizmalar, hangi konuların

“araştırmaya değer”, hangi metodolojilerin “bilimsel” ve hangi dilin “akademik” kabul edileceğini belirleyen *epistemik filtreler* olarak işlev görmektedir (Bourdieu, 2024; Mirowski, 2011). Bu bağlamda akademik dergicilik, bilginin nötr biçimde dolaşıma girdiği bir alan olmaktan ziyade, “seçici” ve “düzenleyici” bir iktidar aygıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Akademik yayıncılığın birkaç büyük şirketin kontrolünde oligopol bir yapıya kavuştuğunu ortaya koyan çalışmalar, bu seçiciliğin yapısal karakterini açıkça göstermektedir (Larivière, Haustein ve Mongeon, 2015). Elsevier, Springer, Wiley ve Taylor & Francis gibi yayın grupları, yalnızca teknik aracı kurumlar değildir; aynı zamanda hangi coğrafyaların, hangi teorik çerçevelerin ve hangi bilgi biçimlerinin merkezde kalacağını belirleyen epistemik aktörlerdir. Hakemlik mekanizmaları ve dergi politikaları, bu bağlamda bilginin ideolojik sınırlarını “nesnellik” ve “bilimsellik” diliyle maskeleyerek belirli konuların sistematik biçimde dışlanmasına yol açmaktadır. Bu süreci dekolonyal bir çerçevede kavramsallaştıran Boaventura de Sousa Santos (2016), modern bilimin Küresel Güney’e ait bilgi biçimlerini sistematik olarak yok etmesini “epistemicide” kavramıyla ifade etmektedir. Akademik dergi yayıncılığı, bu epistemik hiyerarşiyi kurumsallaştırarak Kuzey merkezli bilginin süreklilik mekanizmalarından biri haline gelmektedir (Santos, 2016; Ndlovu-Gatsheni, 2018; Connell, 2020).

Bu teorik tartışmalar bağlamında, Gazze’de yaşanan soykırımın akademik alanda çoğu zaman “çatışma” ya da “insani kriz” gibi teknik ve nötr kavramlarla çerçevelenmesi, pozitivist ve kolonyal bilgi rejiminin güncel bir tezahürü olarak okunabilir. Sandra Harding’in (1991) feminist epistemoloji bağlamında tanımladığı epistemik sessizlik, bilimin hangi soruları sorduğu ve hangilerini sormaktan kaçındığının doğrudan iktidar ilişkileriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Gazze bağlamında kadınların ve çocukların sistematik biçimde hedef alınarak yürütülen “soykırım”ın feminist literatürde merkezî bir sorun olarak görülüp görülmediği sorunu, modern bilimin hakikat üretme iddiası ile akademik otoritenin sınırlarını görünür kılabilen bir epistemolojik kırılma noktası ve sosyal bilimler alanında akademik yayıncılık aracılığıyla şekillenen bilgi, episteme ve iktidar ilişkisi için önemli bir temsilci örnektir. Bu nedenle, sorunun görünürlüğü açısından ampirik bir analiz ve dekolonyal bir okumaya ihtiyaç vardır.

Gazze Soykırımının Feminist Literatürdeki Konumu

Modern dönemde soykırım gibi hukuki ve cezai müeyyide içeren kavramların varlığı, çoğu zaman belirli bir zaman ve mekânda fiilen gerçekleşip gerçekleşmediğinden ziyade, bilgi, iktidar ve hukuk ilişkileri içinde bir “bilgi” olarak tanınıp tanınmadığıyla doğrudan ilişkilidir (Moses, 2010; Shaw, 2013). Soykırım kavramının sosyal bilimler literatüründe ele alınış biçimi, hangi coğrafyalarda, hangi öznelere ve hangi tarihsel bağlamlara uygulanabildiği sorusuyla birlikte düşünüldüğünde, bilginin nötr değil, iktidar ilişkileri içinde üretildiğini ortaya koymaktadır (Shaw, 2013). Dekolonyal bir perspektiften

bakıldığında, soykırım analizlerinin Batı-merkezli epistemolojik çerçeveler içinde seçici biçimde ele alındığı; bazı coğrafyalarda yaşanan kitlesel şiddet biçimlerinin sistematik olarak görünmez kılındığı ya da kavramsal olarak askıya alındığı görülmektedir (Quijano, 2007; Mignolo, 2011). Bu durumun yalnızca uluslararası hukuk ve siyaset alanlarında değil, eleştirel olduğu varsayılan feminist araştırmalarda da kolonyal bilgi rejimlerini yeniden üretebildiği düşünülmektedir (Mbembe, 2003; Mohanty, 2003). Feminist literatürün tarihsel olarak ezilenlerin deneyimlerini merkeze alma iddiasına rağmen, Gazze örneğinde olduğu gibi kolonyal şiddetin ve soykırım pratiklerinin hangi koşullarda feminist bilgi üretiminin dışında bırakıldığı sorusu, bilginin kimin için, kimin adına ve hangi iktidar ilişkileri içinde üretildiği tartışmasını zorunlu kılmaktadır (Spivak, 1988; Lugones, 2010). Bu bağlamda Gazze Soykırımı'nın feminist akademik yazında nasıl ele alındığını ya da neden ele alınmadığını incelemek, feminist epistemolojinin kolonyal paradigmalara kurduğu ilişkinin eleştirel bir değerlendirmesini de gerektirmektedir.

Araştırma Tasarımı, Kapsam ve Yöntem

Bu çalışma, Gazze'de 7 Ekim 2023 sonrasında gerçekleşen kitlesel şiddetin feminist akademik literatürdeki görünürlüğünü incelemek amacıyla nicel ve nitel unsurları bir araya getiren karma yöntemli bir içerik analizi üzerine kurulmuştur. Araştırma, feminist bilgi üretiminin temel dolaşım kanallarından biri olan akademik dergicilik alanını veri evreni olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda çalışma, kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet alanında uluslararası ölçekte epistemik merkez işlevi gören akademik dergilere odaklanmıştır. Dergi seçimi üç ölçüt çerçevesinde gerçekleştirilmiştir: dergi adında “women”, “gender” veya “sex” ifadelerinden en az birinin yer alması, 2024–2025 yılları arasında aktif olarak yayın yapıyor olması ve kadın çalışmaları literatüründe yerleşik bir referans alanına sahip olması. Yayın grubu olarak Taylor & Francis ve Wiley'in seçilmesi ise her iki grubun da söz konusu kriterleri karşılayan çok sayıda dergiye ev sahipliği yapması ve sosyal bilimler alanında uluslararası dolaşımı en yüksek yayınevleri arasında yer almasına dayanmaktadır. Bu ölçütler doğrultusunda Taylor & Francis grubundan 23, Wiley grubundan 5 olmak üzere toplam 28 dergi tespit edilmiş ve tamamı analize dahil edilmiştir. Sage, Elsevier ve Springer gibi diğer büyük yayın grupları da feminist literatür açısından önemli dergiler barındırmakla birlikte bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur; söz konusu grupları kapsayan karşılaştırmalı analizler gelecek çalışmalar için bir öncelik oluşturabilir.

Araştırma, 7 Ekim 2023 sonrasında başlayan dönemin akademik yayıncılıktaki yansımalarını incelemek amacıyla 1 Ocak 2024 ila 21 Aralık 2025 tarih aralığını kapsamaktadır. Bu zaman dilimi, akademik yayın süreçleri dikkate alınarak olay sonrası dönemin görünürlüğünü değerlendirmeye imkân tanıyacak şekilde belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma, makalenin kaleme alındığı döneme kadar feminist literatürde oluşan birikimi mümkün olduğunca

kapsayacak biçimde tasarlanmıştır. Veri toplama sürecinde ilgili yayınevlerinin çevrim içi dergi arşivleri sistematik biçimde taranmış ve tarama sürecinde “Gaza” ve “Palestine” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Aramalar, dergilerin arama motorları üzerinden başlık, özet ve anahtar kelime alanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Ön tarama sonucunda elde edilen kayıtlar içerisinde mükerrer veriler ayıklanmış ve elde edilen metinler analiz için hazırlanmıştır.

Veri setine dahil edilecek çalışmalar, 7 Ekim 2023 sonrası Gazze bağlamına doğrudan veya dolaylı referans içermesi ve feminist literatür bağlamında değerlendirilebilir olması kriterlerine göre belirlenmiştir. Buna karşılık Gazze veya Filistin ifadelerinin yalnızca tarihsel ya da bağlamsal bir referans olarak kullanan ancak Gazze’deki soykırıma atıf yapmayan çalışmalar ile kitap incelemeleri, editoryal notlar ve akademik makale niteliği taşımayan metinler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışmada iki aşamalı bir içerik analizi uygulanmıştır. İlk aşamada kavramsal içerik analizi ile metinlerde “Gaza” ve “Palestine” referanslarının varlığı tespit edilmiş, ikinci aşamada ise bağlamsal içerik analizi ile bu referansların 7 Ekim sonrası Gazze bağlamıyla ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda metinler, Gazze Soykırımı’nı doğrudan ele alan çalışmalar, dolaylı biçimde Gazze bağlamını feminist bir sorun olarak tartışan çalışmalar ve ana konusu farklı olmakla birlikte Gazze/Filistin’e anlamlı referans içeren çalışmalar olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Kodlama süreci sistematik bir sınıflandırma mantığıyla yürütülmüş ve tüm metinler aynı kriterler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın temel sınırlılıklarından biri, analiz kapsamının Taylor & Francis ve Wiley yayınevlerine ait dergilerle sınırlandırılmış olmasıdır. Sage, Elsevier ve Springer gibi diğer önemli yayın gruplarının dışarıda bırakılması, bulguların tüm feminist yayıncılık alanına genellenmesini sınırlandırmaktadır. Ayrıca veri toplama süreci belirli anahtar kelimeler üzerinden yürütüldüğünden farklı kavramsallaştırmalarla ifade edilen çalışmalar veri seti dışında kalmış olabilir. Bunların yanı sıra çalışma ağırlıklı olarak İngilizce akademik yayınları kapsadığı için farklı dil ve bölgesel yayın ekosistemlerin bilgilerini yansıtmakta sınırlı kalmaktadır. Bu sınırlılıklar göz önünde bulundurularak bulguların yorumlanması gerekmektedir. Bu metodolojik çerçeve doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Taylor & Francis Bulguları

Tablo 1’de Taylor & Francis grubunda yer alan ve analiz kapsamına alınan dergilerde Gazze/Filistin görünürlüğü ile ilgili temel nicel çerçeve sunulmaktadır.

Tablo 1. Taylor & Francis Grubunda Yer Alan Kadın Araştırmaları Dergilerinde Gazze Soykırımı'nın Görünürlüğü

Taylor & Francis	Gazze/Filistin	Dergi Makale Sayısı
Kadın Araştırmaları Dergileri		
Women's History Review	1	185
Women's Studies	-	183
Women & Health	-	148
Health Care for Women International	-	138
Women's Reproductive Health	-	129
Women's Writing	-	89
Women's Studies in Communication	9	88
Women & Criminal Justice	-	58
Journal of Women & Aging	-	56
Asian Journal of Women's Studies	1	53
Women & Therapy	-	52
Journal of Women and Gender in Higher Education	-	48
Journal of Women, Politics & Policy	-	48

Women: a cultural review	-	34
Women & Performance: a journal of feminist theory	-	17
International Journal of Women's Health	-	682
Journal of Gender Studies	3	328
International Journal of Transgender Health	-	347
Gender, Place & Culture	8	204
Gender and Education	1	141
Gender & Development	1	88
NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research	-	85
Studies in Gender and Sexuality	6	80
Journal of Women and Gender in Higher Education	-	48
Sexual and Gender Diversity in Social Services	-	53

Gender, Technology and Development	-	40
The Journal of Sex Research	-	242
Journal of Sex & Marital Therapy	-	129
Sex Education	-	108
Toplam	30	3901

İlk olarak Taylor & Francis yayın grubundan toplam 23 dergi incelenmiştir (bkz. Tablo 1). Tam sayım yöntemiyle gerçekleştirilen bu analiz, dergi adlarında women, gender ve sex ifadelerini içeren, kadın çalışmaları alanında yer alan ve son iki yıl içinde aktif biçimde yayın yapan dergilerle sınırlandırılmıştır.

İncelemeye dahil edilen yirmi üç derginin, araştırma dönemi olan 1 Ocak 2024–21 Aralık 2025 tarihleri arasında toplam 3.901 makale yayımladığı tespit edilmiştir. Taylor & Francis yayın grubunun çevrim içi kütüphane taraması sonucunda, söz konusu makalelerde “Gazze” anahtar kelimesinin 43, “Filistin” anahtar kelimesinin ise 73 makalede yer aldığı belirlenmiştir. Hem Gazze hem de Filistin anahtar kelimelerini birlikte içeren ve mükerrer nitelik taşıyan veriler ayıklanarak, ilgili makaleler bağlamsal içerik analizi yöntemiyle yeniden incelenmiştir. Ayrıca Filistin veya Gazze ifadelerinin geçtiği her çalışmanın, 7 Ekim 2023 sonrasında gerçekleşen Gazze Soykırımı ya da Filistin sorununa doğrudan işaret etmediği dikkate alınarak, bu makaleler bağlam temelli analiz yoluyla tekrar değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, Filistin ve Gazze kelimelerini içeren çalışmalar arasından yalnızca 30 makalenin, 7 Ekim 2023 sonrasında Gazze’de yaşanan soykırımı doğrudan ya da dolaylı biçimde görünür kılmaya katkı sunduğu; dolayısıyla Taylor & Francis yayın grubunda yayımlanan 3.901 makalenin yalnızca bu sınırlı bölümünde Gazze sorununun ele alındığı tespit edilmiştir.

Bu kapsamda incelenen ve feminist literatürde önemli bir yere sahip olan Women’s Studies; Women & Health; Health Care for Women International; Women’s Reproductive Health; Women’s Writing; Women & Criminal Justice; Journal of Women & Aging; Women & Therapy; Journal of Women and Gender in Higher Education; Journal of Women, Politics & Policy; Women: A Cultural Review; Women & Performance: A Journal of Feminist Theory; International Journal of Women’s Health; International Journal of Transgender Health; NORA

– Nordic Journal of Feminist and Gender Research; Sexual and Gender Diversity in Social Services; Gender, Technology and Development; The Journal of Sex Research; Journal of Sex & Marital Therapy ve Sex Education dergilerinde yayımlanan makalelerin hiçbirinde Gazze sorununa doğrudan ya da dolaylı biçimde değinilmediği görülmüştür.

Diğer sekiz dergide ise Gazze Soykırımı konusu incelenmiştir ya da bu konuya değinilmiştir; ancak bu yayınlar oldukça sınırlıdır. Örneğin Asian Journal of Women's Studies (Schieder, Ng ve Hirakawa 2025), Gender and Education (Martin, 2024), Women's History Review (Orleck, 2024) ve Gender & Development (Qudah, 2024) dergilerinin her birinde Gazze sorununa yalnızca birer makalede değinilmiştir. Journal of Gender Studies dergisinde ise üç makalede (Omran-Randall ve Al-Khater, 2025; Abu Mukh ve Jabali, 2025; Mushtaq, 2024) Gazze sorunu bir kadın sorunu olarak ele alınabilmektedir. Sayıca sınırlı olmasına rağmen, bu dergide yer alan söz konusu üç makale, feminist literatür içinde Gazze Soykırımı'nı doğrudan ele alan ilk çalışmalar olmaları bakımından değerli bir konumda yer almaktadır. Bu makaleler içinden özellikle Omran-Randall ve Al-Khater'in (2025) "Executing Sharia Court Decisions in the Dissolution of Marriages between Jerusalemites with Different Identity Cards: Implications for the Israeli Settler Colonial Project" başlıklı makalesi ile Mushtaq'ın (2024) "Refusal to Disappear: The Layers of Violence, Erasure and Dissonance in Occupied Homelands" başlıklı makalesi Gazze'nin kolonyal işgalini ve Gazze Soykırımı'nı bir kadın sorunu olarak ele alarak feminist yazına dekolonyal bağlamda katkı sunduğu görülmektedir.

Taylor & Francis grubu içinden Studies in Gender and Sexuality dergisi altı makale ile (Rochester, 2025; Merson, Steele ve Westmoreland, 2025; Khouri, 2024; Sheehy, 2024; Linsker, 2024; DiCarlo, 2025) Gazze sorununun görünür kılınmasına sınırlı da olsa katkı sunan diğer dergiler arasındadır. Gazze'de anneliğin imkansızlaştırılmasını soykırım bağlamında ele alan "Gaza's Broken Lullaby: Genocidal Unchilding and the Impossibility of Mothering" başlıklı makale (Khouri, 2024); anneliğin, kayıp ve yapısal şiddet ilişkisinin tartışıldığı "Maternal Impossibility: An Introduction" yazısı (Sheehy, 2024); metin içinde doğrudan ve açık biçimde Gazze Soykırımı'nı "ongoing genocide of Palestine" ifadesi ile bir kadın sorunu bağlamında değerlendiren "Paraontological Psychoanalysis" makalesi (Linsker, 2024); erkeklik, fallik kimlik, savaş ve soykırım arasındaki ilişkiyi tartışırken Gazze'de yaşananları "soykırım" olarak nitelendiren "Big Dick Energy: Phallic Obsession and the (De)formation of the Male Psyche" başlıklı makale (Rochester, 2025) ile Filistin dayanışmasını bedensel kırılganlık ve bakım etiği üzerinden ele alan "In/flammation and Self-Immolation: Solidarity with Palestine Through Disability Embodiment as a Praxis of Care" (DiCarlo, 2025) başlıklı makaleler, feminist literatür içinde Gazze soykırımının görünmesine katkı sunan ve bu konudaki ilk yazını oluşturan eserlerdendir.

Gender, Place & Culture dergisi ise sekiz makale ile Gazze sorununun epistemik üretimine kısmi düzeyde de olsa katkı sağlayanlar arasındadır. Bu dergide yayımlanan makalelerin incelenmesi sonucunda, feminist yazın kapsamında Gazze Soykırımı'nı doğrudan ele alan özel bir sayının hazırlandığı görülmektedir. Derginin Volume 32, Issue 10 (2025) sayısında, "Genocide is a feminist issue" teması etrafında şekillenen bu sayı, Meral Uğur Cinar ve Sneha Krishnan'ın (2025) editörlüğünde yayımlanmıştır. Söz konusu sayı, Taylor & Francis yayın grubu bünyesindeki feminist literatür içinde Gazze Soykırımı'nı formel ve tematik düzeyde görünür kılan tek örnek olma niteliği taşımaktadır.

Bu sayı kapsamında; editörler Cinar ve Krishnan'ın (2025) Gazze Soykırımı'nı ve Siyonist sömürgeci şiddeti zorunlu olarak feminist bir mesele olarak ele aldıkları "Genocide is a Feminist Issue: Introduction to Special Issue" başlıklı giriş yazısı; Kynsilehto'nun (2025) "Feminist Silences and Silencing the Critique of Gaza Genocide" başlıklı makalesi; Malhotra ve El-Shaarawi'nin (2025) "'We Want to Live as Other Children Live': Palestinian Children's Resistance to Genocide as 'Fighting for Life'" başlıklı çalışması; Marquardt'in (2025) "Redefining Internationalism: The German Left's Silence on Palestine and Feminist Critiques" makalesi; Shahira Hathout'in (2025) "Satire in the Time of Genocide: A Diffractive Reading of Jonathan Swift's 'A Modest Proposal' (1729) through Israel's Gendered Settler-Colonial Practices in Palestine" başlıklı makalesi; Chatterjee ve Subramanian'in (2025) "Auditioning for Humanity: The Geopolitics of Social Media and the Question of Palestine" makalesi ile Qadir ve Smith'in (2025) "Anti-Imperial Feminist Geographies: Resisting Security Politics from Pakistan to Palestine" başlıklı makalesi, feminist literatürde büyük ölçüde görünmez kılınan Gazze Soykırımı'nı ele alan akademik katkısı yüksek, nadir ve önemli çalışmaları içermektedir. Ayrıca derginin diğer sayılarında yer alan makaleler arasında Alqaisiya'nın (2025) Filistin dayanışmasını içeren ve bölgenin dekolonyal etnografik incelemesini yapan "Uncis' Life-worlds: The Decolonial Ecologies of the Matriarchs of the Oceti Sakowin" başlıklı makalesi de Gazze Soykırımı'nın feminist literatür içinde görünür kılınmasına katkı sunan çalışmalar arasında yer almaktadır.

Taylor & Francis Group bünyesinde feminist epistemeyi belirleyen dergiler arasında, Gazze meselesini dokuz makale ile sayısal olarak en fazla ele alan yayın Women's Studies in Communication olmuştur. Filistin bağlamında konuşmanın, susmanın ve konum almanın nötr olmadığını; söylemin ya da sessizliğin soykırıma suç ortaklığı bağlamında feminist iletişim pratiğinin kurucu bir yöntemi olarak ele alınması gerektiğini savunan "We Are 'Complicit in Genocide': An Autohistoria-Teoría of Stitching as Transnational Feminist Communicative Praxis" makalesi (Peña, 2025); Filistin'i güncel bir insani kriz başlığına indirgeyen yaklaşımların aksine Gazze soykırımını Üçüncü Dünya feminizmi geleneği içinde konumlandıran "Reviving Third World Feminism: A Struggle for a Liberated Future" çalışması (Palestinian Feminist Collective,

2025); Gazze sorununu cinsiyetlendirilmiş Müslüman karşıtlığı ve İslamofobi bağlamında değerlendiren “Muscular Anti-Muslim Sentiment” makalesi (Bahrainwala, 2025); bakım etiğini merkeze alan bir şiddet karşıtı siyaset önerisi geliştiren “Antiviolence: A Feminist Politics of Care” makalesi (Kim, 2025); ses, radyo ve temsil hattı üzerinden Filistin’in medyadaki dolaşımını ve görünürlüğü tartışan “Palestine on the Air” makalesi (Saha, 2024); Chávez’in (2025) kamusal alanda suskunlaştırma rejimlerine karşı, nerede olunursa olunsun Filistin hakkında konuşmanın sürdürülmesi gerektiğine dair çağrısını merkeze alan “From Wherever You Are, Never Stop Speaking About Palestine” çalışması; dayanışmayı romantize eden yaklaşımların aksine emperyalizmin düzenekleri karşısında transnasyonal feminist bağların nasıl kurulup sınındığını tartışarak dayanışmanın koşullarına ilişkin kavramsal bir boşluğu hedef alan “Transnational Feminist Solidarities against Empire” makalesi (Dweik ve LeMaster, 2025); şiirsel ve deneysel bir anlatım yoluyla yas, kayıp ve sömürgecilik temalarını bir araya getiren “Para Cecilia” başlıklı yazı (Zhang, 2024) ile kolaj ve haritalama teknikleri aracılığıyla emperyalizm karşıtı feminist bilgi üretim biçimlerini görünür kılmayı amaçlayan “Meditations on the Space Between: Collaging Maps against Empire” başlıklı makale (Labador et al., 2025), Gazze’deki soykırımı sınırlı da olsa bir kadın sorunu olarak ele alarak feminist literatür içinde görünür kılmaya katkı sunan çalışmalar arasında yer almaktadır.

Wiley Bulguları

Gazze Soykırımı’nın mevcut feminist literatürdeki konumunu analiz edebilmek amacıyla, Taylor & Francis yayın grubunun yanı sıra feminist epistemenin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olan Wiley grubuna ait dergiler de incelemeye dahil edilmiştir. Bu kapsamda, yine kadın çalışmaları dergileri çerçevesinde değerlendirilen ve son iki yıl içerisinde aktif biçimde yayın yapan dergiler ele alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, dergi adında women, gender veya sex kelimelerinden en az birini içeren ve doğrudan feminist literatürün epistemelerini etkileyen beş dergi tespit edilmiş (Bkz. Tablo 2) ve tam sayım veri toplama yöntemi kullanılarak kavramsal içerik analizi yöntemi kullanılarak veriler toplanılmıştır.

Bahsi geçen beş dergi, araştırma süresi olan 1 Ocak 2024 - 21 Aralık 2025 zaman diliminde toplamda 884 adet makale yayımlayarak kadın çalışmaları literatürüne ve feminist yazına katkı sunmuştur. Wiley yayın grubunun çevrim içi kütüphane taraması sonucunda, bu makalelerde “Gazze” anahtar kelimesinin 15 makalede, “Filistin” anahtar kelimesinin ise 10 makalede geçtiği tespit edilmiştir. Taylor & Francis çalışmasında olduğu gibi her iki anahtar kelimeyi birlikte içeren ve mükerrer nitelik taşıyan veriler ayıklanarak, ilgili makaleler bağlamsal içerik analizi yöntemiyle yeniden incelenmiştir. Buna göre söz konusu zaman dilimi içerisinde Wiley grubunun feminist yazına katkı sunan 884 makalesinin yalnızca 4’ünde Gazze sorununun ele alındığı görülmüştür. Bu kapsamda, feminist literatürü önemli ölçüde etkileyen Journal of Midwifery & Women’s Health,

Women in Higher Education ve Sexuality, Gender & Policy dergilerinde yer alan makalelerin hiçbirinde Gazze soykırımı sorununun doğrudan ya da dolaylı biçimde ele alınmadığı tespit edilmiştir. Gender & History dergisi “The Gender of Fossil Fuels: Oil and Domestic Perils in Mandate Palestine” (Pinhas 2025) makalesi ile bir, Gender, Work & Organization ise üç makale ile Gazze soykırımının bir kadın sorunu olarak literatüre kısmi düzeyde dahil edilmesini sağlayabilmiştir.

Tablo 2: Wiley Grubunda Yer Alan Kadın Araştırmaları Dergilerinde Gazze Soykırımı’nın Görünürlüğü

Wiley Araştırmaları Dergileri	Kadın	Gazze /Filistin	Dergi Makale Sayısı
Journal of Midwifery & Women’s Health	of	-	266
Women in Higher Education		-	157
Gender, Work & Organization		3	255
Gender & History		1	125
Sexuality, Gender & Policy:		-	81
Toplam		4	884

Shoman, Ajour, Ababneh, Jabiri, Pratt, Repo ve Aldossari (2025) tarafından kaleme alınan “Feminist Silences in the Face of Israel’s Genocide Against the Palestinian People: A Call for Decolonial Praxis Against Complicity” başlıklı makale, feminist literatür içerisinde Gazze Soykırımı’nın görünmezliğini doğrudan ele alarak bu sessizliği dekolonyal bir perspektiften tartışan önemli katkılardan biridir. İkinci olarak, Gender, Work & Organization dergisinin Volume 32, Issue 5 sayısında yayımlanan “GWO in Interesting Times” başlıklı editoryal yazı, giderek şiddetlenen çatışma bağlamında Gazze’yi feminist literatüre dahil eden ve mevcut feminist literatürün bu bağlamda kolonyal ülkelerin beyaz feminist teorisini yeniden ürettiğini vurgulayan önemli bir dekolonyal metin niteliği taşımaktadır (Bastian et al., 2025). Aynı derginin bir başka sayısında Umeh ve Cooke (2025) tarafından hazırlanan “White Feminism and the Limits of Solidarity: A Call for Epistemic Reckoning” başlıklı makale de

Gazze Soykırımı'nı görünmez kılan kolonyal beyaz feminizmi epistemik ve kurumsal bir güç olarak ele alan önemli bir çalışmadır.

Toplu Bulgular: Teorik Tartışma

Tablo 3. 2024–2025 Yıllarında Kadın Araştırma Dergilerinde Gazze Soykırımı'nın Görünürlüğü

İncelenen Yayın Grupları	İncelenen Yıllar	Toplam Makale Sayısı	Gazze Soykırımı'nı Ele Alan Makale Sayısı	Görünürlük Oranı
Taylor & Francis + Wiley	2024–2025	4.785	34	0,00710 (34/4785 ≈ 0,007106 = %0,71)

Hem Taylor & Francis grubunda hem de Wiley grubunda yer alan ve feminist literatürün oluşumunda önemli katkı sağlayan kadın araştırmaları dergilerinin 2024 ve 2025 yıllarında Gazze Soykırımı'na feminist literatürde nasıl yer verdiklerine yönelik yürütülen bu çalışma göstermiştir ki, toplam 4.785 makalenin yalnızca 34'ünde Gazze sorunu doğrudan ya da dolaylı biçimde feminist literatürün içine alınmış veya alınmaya çalışılmıştır ve mevcut bu literatürdeki görünürlük düzeyi %0,71 düzeyinde kalmıştır (Bkz. Tablo 3). Bu düzeyde düşük bir görünürlük, Gazze Soykırımı'nın feminist akademik literatürde marjinal bir konu olarak kaldığını ve bu bağlamda ortaya çıkan durumun epistemik sessizlik kavramı çerçevesinde tartışılabileceğini göstermektedir. Bunların arasında Gazze Soykırımı'nı görünür kılma yönünde nitelikli çalışmalar üretilmiş olsa da bunlar hem sayı hem de dağılım bakımından son derece sınırlı kalmaktadır. Bu sınırlılık, anaakım feminist literatürün kendi epistemelerini ve bilgi üretim koşullarını eleştirel biçimde tartıştığı iddiasına karşın, kolonyal şiddetin en uç biçimlerinden biri olan ve ileri teknoloji düzeyinde gerçekleşmesi nedeniyle görünürlüğünün ve bilinirliğinin en üst düzeylerde olan soykırımın “Filistin” gibi belirli coğrafyalarda yaşandığında feminist bilgi üretiminin içerisine yeterince alınmadığını göstermektedir. İncelenen 4.785 makalenin yalnızca 34'ünde Gazze Soykırımı'na doğrudan ya da dolaylı biçimde yer verilmesi ve kadın çalışmaları alanında referans niteliği taşıyan çok sayıda dergide konuya hiç değinilmemesi, feminist literatürde ortaya çıkan bu görünürlük sorununun tesadüfi bir eksiklikten ziyade yapısal bir nitelik taşıdığını düşündürmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan tabloya göre, anaakım feminist epistemede Gazze'de soykırıma uğrayan kadınların görmezden gelindiği ve bunu

literatürde bir “sorun” olarak tanımlamayan beyaz bir feminizmin varlığından söz edilebilir.

Bu bulgular, soykırım kavramının sosyal bilimlerin diğer kolonyal alanlarında olduğu gibi feminist literatürde de eşit ve evrensel bir kavramsal zeminde dolaşıma girmediğini; Santos (2016), Quijano (2000) ve Mignolo’nun (2011) da belirttiği gibi dekolonyal yaklaşımın içinden belirli coğrafyalara uygulandığında görünürlük, meşruiyet ve “konu” statüsü kazanabildiğini de ortaya koymaktadır. Nitekim incelenen 4.785 makalenin yalnızca 34’ünde Gazze sorununun doğrudan ya da dolaylı biçimde ele alınması, geri kalan makalelerde ise bu konuya hiç yer verilmemesi, yas tutulabilirlik bağlamında seçici bir etik ve aynı zamanda Bourdieucu bir ifade ile seçici bir akademik bilgi rejiminin varlığına işaret etmektedir. Buna karşılık Gender, Place & Culture dergisinin “Genocide is a Feminist Issue” temalı sayısı gibi kimi istisnai yayınlar, Gazze Soykırımı’nın feminist gündeme formel düzeyde dahil edilmesi açısından bu sessizlik ortamında epistemik olarak kritik bir kırılma potansiyeli de taşımaktadır. Ancak söz konusu girişimlerin, anaakım beyaz feminizmin hegemonik çerçevesini dönüştürecek ölçüde yaygınlık kazanamadığı da görülmektedir.

Dekolonyal yaklaşımın temel sorularından biri, “üretilen bilgi kimin işine yarar; hangi hayatları görünür ve hangilerini değersiz kılar?” (Quijano, 2000; Mignolo ve Walsh, 2018; Mohanty, 2003) sorusudur. Çalışmanın bulguları bu soruyu feminist epistemoloji alanında yeniden tartışmayı zorunlu kılmaktadır. Gazze’de kadınların ve çocukların kitlesel biçimde öldürülmesi, yerinden edilmesi ve yaşam koşullarının sistematik yıkımı, feminist literatürde neden anaakım bir “kadına yönelik şiddet” meselesi olarak değerlendiril(e)memektedir? Bu soru, “yas tutulabilir hayatlar”ın hangi çerçeveler içinde kurulduğu ve hangi şiddet biçimlerinin olağanlaştırıldığı tartışmalarıyla birlikte düşünüldüğünde, Taylor & Francis Wiley grubunda yer alan feminist yazın dergilerinin, Gazze Soykırımı’na yönelik ürettiği epistemik sessizlik; epistemik seçiciliğin doğrudan bir göstergesi olarak da okunabilir. Dekolonyal yaklaşıma göre bu sorun sosyal bilimlerin hem epistemolojik hem de ontolojik bir kriz noktasını göstermektedir. Feminist bilginin hangi şiddet biçimlerini evrensel bir kadın sorunu olarak gördüğü, hangilerini ise “uzak coğrafyanın politik çatışması” olarak sınıflandırıp dışarıda bıraktığı; feminist literatürde dahi ortaya çıkacak cevabın kimin işine yarayacağı ile de ilgilidir (Haraway, 1988; Harding, 1991; Mohanty, 1984, 2003). Eleştirel bir dekolonyal bakış açısına göre bu seçicilik, kolonyalizmin ürettiği dil ve epistemik hiyerarşilerle ilişkilidir ve bu hiyerarşiler kırılmadan görünürlük sağlanamamaktadır (Quijano, 2000, 2007; Mignolo, 2011; Santos, 2016).

Küresel Güney, feminist literatürde çoğu kez ya “kurtarılacak kadınlar” anlatısına ya da Kuzey’in normatif üstünlüğünü yeniden doğrulayan örneklere indirgenerek yer bulabilirlik ile sınırlıdır (Mohanty, 1984, 2003; Connell, 2020). Örneğin İran’da başörtüsü meselesi küresel feminist kamusal alanda yoğun bir görünürlük kazanabilirken, Gazze’de kadınların toplu biçimde katledilmesi

“kuzey”in evrensel olarak nitelendirdiği bilim anlayışında aynı düzeyde “acil feminist mesele” olarak yer almayabilmektedir. Bu durum, “Güney kadınlarının hayatları başörtüsü kadar dert değil mi?” sorusunu gündeme getirmektedir. Hangi sorunun feminist epistemik sermaye ürettiği, hangi sorunun ise kurumsal risk ve siyasal maliyet doğurduğu düşünüldüğünde, Gazze Soykırımı’na ilişkin bilgi, kendisini evrensel olarak nitelendiren Kuzey’in feminist literatürünün dışında bırakılabilmektedir.

Özetle, Gazze bağlamında ana akım feminist literatürde “sınırları” görünür kılmayı amaçlayan bu çalışma, Taylor & Francis ve Wiley yayın gruplarında yer alan kadın çalışmaları dergilerinde Gazze Soykırımı’nın nasıl ele alındığını ya da neden sistematik biçimde yer verilmediğini ampirik olarak inceleyerek; Gazze Soykırımı’nı feminist teori bağlamında ele alan bir yazının oluşmaya başlamış olmasına karşın, bu literatürün hem niceliksel hem de tematik açıdan son derece sınırlı kaldığını ortaya koymuştur. Ana akım feminist literatürün, epistemik sessizlik rejimleri aracılığıyla, soykırımı bilgi ve iktidar bağlamında görünmezleştirmeye çalışarak var olan soykırımın devamına katkı sağlayan “epistemik bir şiddet” ürettiği de belirtilebilir.

Feminist bilginin eleştirel bir pozisyonda olma iddiasına rağmen, kolonyal şiddetin en uç biçimlerinden biri olan soykırımın belirli coğrafyalarda yaşandığında feminist gündemin merkezine taşın(a)maması, feminist epistemolojinin evrensellik iddiasını problemli hale getirmektedir. Bu yönüyle çalışma, ana akım feminist bilginin hangi kadınların hayatlarını daha önemli gördüğünü, hangi şiddet biçimlerini epistemik olarak meşru saydığını ve hatta soykırım koşullarında dahi hangi kadın cinayetlerini görünmezleştirerek “normalleştirdiğini” açığa çıkaran yapısal bir soruna işaret etmektedir. Bu bağlamda Gazze Soykırımı’nı bir referans noktası olarak ele alarak yürütülen araştırmanın bulguları, akademik yayıncılık pratikleriyle iç içe geçmiş beyaz feminist epistemolojinin sınırlarını görünür kılmakta; sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi kadın çalışmaları literatürünün de dekolonyal bir perspektifle bütünlükçü biçimde yeniden düşünülmesini gerekli kılmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma, Gazze Soykırımı’nı analitik bir referans noktası olarak ele alarak, sosyal bilimler alanında, özellikle feminist literatürde, bilginin nasıl üretildiğini, hangi kurumsal ve epistemik mekanizmalar aracılığıyla dolaşıma sokulduğunu ve hangi koşullar altında epistemik sessizlik ile epistemik şiddet üretildiğini dekolonyal bir perspektiften ampirik olarak analiz etmeyi amaçlamıştır. Dijital çağda milyonlarca insanın eşzamanlı tanıklığı altında gerçekleşen ve makalenin kaleme alındığı dönemde dahi Gazze’de devam eden soykırımın feminist tartışmalar içerisinde yeterince yer bulamaması, çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmuştur. Feminist literatürde soykırım, kadına yönelik şiddetin en ağır biçimlerinden biri olarak önemli bir araştırma konusu kabul edilmesine rağmen,

Gazze Soykırımı'nın episteme içerisindeki sınırlı görünürlüğü, bilgi-iktidar ilişkileri bağlamında "hakikat"ın nasıl üretildiği, dolaşıma sokulduğu ve yönetildiği sorusunu yeniden gündeme getirmiştir. Bu durum, sosyal bilimler alanında işleyen kolonyal bilgi yapılarının güncel bir örneği olarak değerlendirilmiş ve çalışmanın temel araştırma sorusu olan "feminist episteme içerisinde Gazze Soykırımı nasıl yer almaktadır?" sorusuna zemin hazırlamıştır.

Araştırma sorusunu cevaplamak amacıyla çalışma, Batı merkezli kolonyal bilgi üretim süreçlerinde önemli bir rol oynayan uluslararası akademik yayıncılık alanı üzerinden feminist epistemenin Gazze Soykırımı'nı nasıl ele aldığını incelemiştir. Bu kapsamda Taylor & Francis ve Wiley yayın gruplarına bağlı, feminist literatürün epistemik merkezleri olarak kabul edilen kadın çalışmaları dergilerinde 2024–2025 yılları arasında yayımlanan toplam 4.785 makale tam sayım yöntemiyle analiz edilmiş; söz konusu yayınlar üzerinde kavramsal ve bağlamsal içerik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda bu makalelerin yalnızca 34'ünde Gazze Soykırımı'nın doğrudan veya dolaylı biçimde ele alındığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, Gazze Soykırımı'nın uluslararası feminist literatürdeki görünürlük oranının yalnızca %0,71 düzeyinde kaldığı görülmüştür. Bu bulgu, Gazze Soykırımı'nın ana akım feminist episteme içerisinde marjinal ve istisnai bir konuma yerleştirildiğini, sistematik bir araştırma alanına dönüşmediğini ve feminist yaklaşımın tarihsel olarak cinsiyet temelli şiddet, savaş ve soykırım gibi konuları temel araştırma alanları arasında değerlendirmesine rağmen büyük ölçüde epistemik alanın dışında bırakıldığını göstermektedir. Bu yönüyle söz konusu görünmezlik, feminist episteme içerisinde ortaya çıkan epistemik bir sessizliğe tekabül etmektedir.

Elde edilen bulgular, Gazze Soykırımı'nı görünür kılmaya katkı sunan sınırlı sayıdaki çalışmanın da dergiler arasında dengeli biçimde dağılmadığını ortaya koymuştur. İlgili yayınların belirli dergilerde, özel sayılarda ve/veya editoryal inisiyatifler çerçevesinde yoğunlaştığı görülürken, feminist literatür üzerinde etkisi yüksek pek çok dergide konuya hiçbir biçimde yer verilmediği tespit edilmiştir. Özellikle kadın çalışmaları alanında referans niteliği taşıyan çok sayıda dergide Gazze Soykırımı'nın bütünüyle yokluğu, söz konusu epistemik sessizliğin rastlantısal değil, yapısal bir karakter taşıdığına işaret etmektedir. Bulgular, feminist literatürde dahi bilginin üretimi ve dolaşımının belirli coğrafyaları dışlayıcı biçimde konumlanabildiğini ve belirli epistemik eşikler aracılığıyla düzenlendiğini düşündürmektedir. Bu çerçevede Gazze Soykırımı'nın sistematik biçimde görünmez kılınmasının, akademik yayıncılığın kurumsal yapıları, editoryal politikalar ve beyaz feminist epistemolojinin sınırlarıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Gazze'de kadınların ve çocukların maruz kaldığı kitlesel öldürülme, yerinden edilme ve yaşam koşullarının sürdürülemez hâle getirilmesinin feminist literatürde merkezî bir "kadın sorunu" ve "kadına yönelik şiddet" meselesi olarak tanın(a)maması ise

epistemolojik düzeyde işleyen seçici bir evrenselliğin yansıması olarak okunabilmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, Gazze Soykırımı'nı analitik bir referans noktası olarak ele alarak, ana akım feminist literatürün akademik yayıncılık süreçleri aracılığıyla belirli coğrafyalardaki kadınlara yönelik şiddet deneyimleri karşısında nasıl seçici bir görünürlük rejimi ürettiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda Gazze Soykırımı, sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi feminist bilgi üretim süreçlerinde de hangi şiddet biçimlerinin bilgi nesnesi hâline getirildiğini, hangilerinin ise sistematik biçimde görünmez kılındığını göstermesi bakımından kritik bir örnek sunmaktadır. Bilgi ve iktidar ilişkileri bağlamında değerlendirildiğinde, siyasal ve toplumsal sorunlara ilişkin bilginin üretilmemesi yalnızca bir bilgi eksikliği değil, aynı zamanda belirli gerçekliklerin akademik dolaşımın dışında bırakılması yoluyla işleyen bir iktidar pratiğidir. Çalışmanın bulguları, soykırım niteliğindeki kitlesel şiddet biçimlerinde dahi ortaya çıkabilen bu görünmezleştirme mekanizmasının tesadüfi veya pasif bir suskunluk olarak değerlendirilemeyeceğini; aksine belirli coğrafyalardaki şiddet deneyimlerini akademik bilgi üretiminin sınırları dışına iten ve bu yönüyle epistemik şiddet üreten yapısal bir süreç olarak işlediğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, Gazze Soykırımı örneğinde ortaya çıkan epistemik sessizliği yalnızca feminist literatüre özgü bir sorun olarak değil, sosyal bilimlerde bilginin üretimi, dolaşımı ve meşrulaştırılması süreçlerine ilişkin daha geniş bir epistemolojik mesele olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla ulaşılan bulgular, sosyal bilimlerde bilimsel bilginin politik ve etik sınırlarının, eleştirel kuramsal gelenekler içerisinde dahi, dekolonyal bir perspektifle yeniden sorgulanmasının gerekliliğini ampirik düzeyde görünür kılmaktadır.

Kaynakça

- Abu Mukh, H., & Jabali, O. (2025). Empowerment through choice: Palestinian women's attitudes towards marriage rights in Islamic Sharia and CEDAW. *Journal of Gender Studies*. <https://doi.org/10.1080/09589236.2025.2530004>
- Alqaisiya, W. (2025). Uncis' life-worlds: The decolonial ecologies of the matriarchs of the Oceti Sakowin. *Gender, Place & Culture*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2025.2573350>
- Bahrainwala, L. (2025). Muscular anti-Muslim sentiment. *Women's Studies in Communication*, 48(4), 562–568. <https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2570604>
- Bastian, B., Vershinina, N., Wood, B., Al-Dajani, H., Cooke, F. L., Esnard, T., Imas, J. M., Kelan, E., Garavan, T., & Giazitzoglu, A. (2025). GWO in interesting times: Joint editorial. *Gender, Work & Organization*, 32, 1686–1701. <https://doi.org/10.1111/gwao.13265>

- Bourdieu, P. (2024). *Homo academicus* (N. Ökten, A. N. Kocası & E. Gülbey, Çev.). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Butler, J. (2015). Savaş tertipleri: Hangi hayatların yası tutulur? (Ş. Öztürk, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.
- Chatterjee, S., & Subramanian, P. (2025). Auditioning for humanity: The geopolitics of social media and the question of Palestine. *Gender, Place & Culture*, 32(10), 1523–1536. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2025.2505652>
- Chávez, K. R. (2025). From wherever you are, never stop speaking about Palestine. *Women's Studies in Communication*, 48(3), 379–385. <https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2491938>
- Cinar, M. U., & Krishnan, S. (2025). Genocide is a feminist issue: Introduction to the special issue. *Gender, Place & Culture*, 32(10), 1463–1466. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2025.2533850>
- Connell, R. (2020). *Southern theory: The global dynamics of knowledge in social science*. Routledge.
- DiCarlo, N. B. (2025). In/flammation and self-immolation: Solidarity with Palestine through disability embodiment as a praxis of care. *Studies in Gender and Sexuality*, 26(2), 132–137. <https://doi.org/10.1080/15240657.2025.2503591>
- Dweik, S. C., & LeMaster, L. (2025). Transnational feminist solidarities against empire. *Women's Studies in Communication*, 48(3), 373–378. <https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2520120>
- Enloe, C. (2000). *Maneuvers: The international politics of militarizing women's lives*. University of California Press.
- Fein, H. (1999). Genocide and gender: The uses of women and group destiny. *Journal of Genocide Research*, 1(1), 43–63. <https://doi.org/10.1080/14623529908413934>
- Feyerabend, P. K. (1993). *Against method: Outline of an anarchistic theory of knowledge* (3rd ed.). Verso.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977* (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.
- Foucault, M. (2011). *Bilginin arkeolojisi* (V. Urhan, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Harding, S. (1991). *Whose science? Whose knowledge? Thinking from women's lives*. Cornell University Press.

- Hathout, S. (2025). Satire in the time of genocide. *Gender, Place & Culture*, 32(10), 1504–1522. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2025.2484675>
- Jones, A. (2000). Gendercide and genocide. *Journal of Genocide Research*, 2(2), 185–211. <https://doi.org/10.1080/713677599>
- Khourri, L. Z. (2024). Gaza's broken lullaby. *Studies in Gender and Sexuality*, 25(3), 178–187. <https://doi.org/10.1080/15240657.2024.2379204>
- Kim, H. (2025). Antiviolence: A feminist politics of care. *Women's Studies in Communication*, 48(4), 541–547. <https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2570605>
- Kynsilehto, A. (2025). Feminist silences and silencing the critique of Gaza genocide. *Gender, Place & Culture*, 32(10). <https://doi.org/10.1080/0966369X.2024.2409703>
- Labador, A., Dweik, S. C. M., Stanley, L., Termini Iberri, A. I., & LeMaster, L. (2025). Meditations on the space between. *Women's Studies in Communication*, 48(3), 431–442. <https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2513202>
- Larivière, V., Haustein, S., & Mongeon, P. (2015). The oligopoly of academic publishers in the digital era. *PLoS ONE*, 10(6), e0127502. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127502>
- Linsker, E. (2024). Paraontological psychoanalysis. *Studies in Gender and Sexuality*, 25(3), 188–202. <https://doi.org/10.1080/15240657.2024.2379754>
- Lugones, M. (2010). Toward a decolonial feminism. *Hypatia*, 25(4), 742–759. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.2010.01137.x>
- Malhotra, R. S., & El-Shaarawi, N. (2025). Palestinian children's resistance to genocide. *Gender, Place & Culture*, 32(10). <https://doi.org/10.1080/0966369X.2025.2484683>
- Marquardt, F. (2025). Redefining internationalism. *Gender, Place & Culture*, 32(10), 1491–1503. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2024.2440715>
- Martin, A. (2024). Strandlooping as a relational enquiry. *Gender and Education*, 36(8), 830–844. <https://doi.org/10.1080/09540253.2024.237870>
- Mbembe, A. (2003). Necropolitics. *Public Culture*, 15(1), 11–40. <https://doi.org/10.1215/08992363-15-1-11>
- Mbembe, A. (2019). *Necropolitics*. Duke University Press.
- Merson, M., Steele, J., & Westmoreland, L. C. (2025). Writing subaltern bodies into psychoanalysis. *Studies in Gender and Sexuality*, 26(2), 71–74. <https://doi.org/10.1080/15240657.2025.2503581>
- Mignolo, W. D. (2011). *The darker side of Western modernity*. Duke University Press.

- Mignolo, W. D., & Walsh, C. E. (2018). *On decoloniality: Concepts, analytics, praxis*. Duke University Press.
- Mirowski, P. (2011). *Science-mart: Privatizing American science*. Harvard University Press.
- Mohanty, C. T. (1984). Under Western eyes. *boundary 2*, 12(3), 333–358.
- Mohanty, C. T. (2003). *Feminism without borders*. Duke University Press.
- Moses, A. D. (2010). Raphael Lemkin, culture, and the concept of genocide. In D. Bloxham & A. D. Moses (Eds.), *The Oxford handbook of genocide studies* (pp. 19–41). Oxford University Press.
- Mushtaq, S. (2024). Refusal to disappear. *Journal of Gender Studies*.
<https://doi.org/10.1080/09589236.2024.2433019>
- Ndlovu-Gatsheni, S. J. (2018). *Epistemic freedom in Africa*. Routledge.
- Omran-Randall, A., & Al-Khater, M. (2025). Executing Sharia court decisions. *Journal of Gender Studies*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/09589236.2025.2499543>
- Orleck, A. (2024). Campus protest. *Women's History Review*, 33(5), 781–787.
<https://doi.org/10.1080/09612025.2024.2391575>
- Palestinian Feminist Collective. (2025). Reviving Third World feminism. *Women's Studies in Communication*, 48(3), 403–411.
<https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2544500>
- Peña, S. (2025). We are “complicit in genocide.” *Women's Studies in Communication*, 48(3), 412–423. <https://doi.org/10.1080/07491409.2025.2516988>
- Peterson, V. S. (1992). Security and sovereign states. In V. S. Peterson (Ed.), *Gendered states* (pp. 31–64). Lynne Rienner.
- Pinhas, S. (2025). The gender of fossil fuels. *Gender & History*.
<https://doi.org/10.1111/1468-0424.12835>
- Qadir, S., & Smith, A. (2025). Anti-imperial feminist geographies. *Gender, Place & Culture*, 32(10), 1537–1552. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2025.2523906>
- Qudah, N. (2024). Moving along, stopping at. *Gender & Development*, 32(1–2), 411–433. <https://doi.org/10.1080/13552074.2024.2348400>
- Quijano, A. (2000). Coloniality of power. *International Sociology*, 15(2), 215–232.
<https://doi.org/10.1177/0268580900015002>
- Quijano, A. (2007). Coloniality and modernity/rationality. *Cultural Studies*, 21(2–3), 168–178. <https://doi.org/10.1080/09502380601164353>

- Ringelheim, J. M. (1998). The split between gender and the Holocaust. *Women in German Yearbook*.
- Rochester, C. (2025). Big dick energy: Phallic obsession and the (de)formation of the male psyche. *Studies in Gender and Sexuality*, 26(2), 147–153.
<https://doi.org/10.1080/15240657.2025.2503593>
- Saha, A. (2024). Palestine on the air. *Women's Studies in Communication*, 47(3), 377–379. <https://doi.org/10.1080/07491409.2024.2372222>
- Santos, B. de S. (2016). *Epistemologies of the South*. Routledge.
- Schieder, C. S., Ng, K., & Hirakawa, H. (2025). Spaces for collective engagement. *Asian Journal of Women's Studies*, 31(1), 90–116.
<https://doi.org/10.1080/12259276.2025.2464140>
- Sharlach, L. (2000). Rape as genocide. *New Political Science*, 22(1), 89–102.
<https://doi.org/10.1080/713687893>
- Shaw, M. (2013). *Genocide and international relations*. Cambridge University Press.
- Sheehy, M. (2024). Maternal impossibility. *Studies in Gender and Sexuality*, 25(3), 169–177. <https://doi.org/10.1080/15240657.2024.2379199>
- Shoman, H., Ajour, A., Ababneh, S., Jabiri, A., Pratt, N., Repo, J., & Aldossari, M. (2025). Feminist silences. *Gender, Work & Organization*, 32, 1668–1675.
<https://doi.org/10.1111/gwao.13258>
- Spivak, G. C. (1988). Can the subaltern speak? In C. Nelson & L. Grossberg (Eds.), *Marxism and the interpretation of culture* (pp. 271–313). University of Illinois Press.
- Umeh, C., & Cooke, F. L. (2025). White feminism and the limits of solidarity. *Gender, Work & Organization*, 32, 1–6. <https://doi.org/10.1111/gwao.70025>
- Yuval-Davis, N. (2020). *Cinsiyet ve millet* (A. Bektaş, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yuval-Davis, N., & Anthias, F. (Eds.). (1989). *Woman–nation–state*. Macmillan.
- Zhang, E. (2024). Para Cecilia. *Women's Studies in Communication*, 47(4), 413–418.
<https://doi.org/10.1080/07491409.2024.2411926>