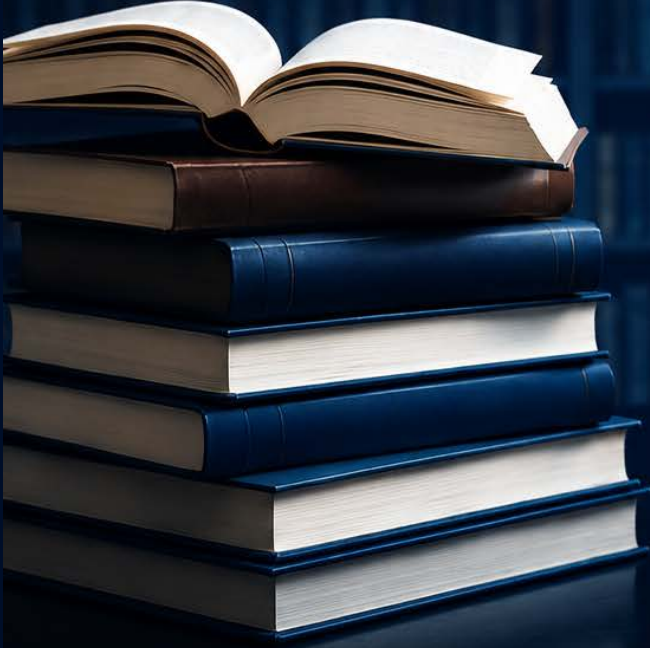


KAMU YÖNETİMİ ALANINDA
GÜNCEL KONULAR VE
AKADEMİK DEĞERLENDİRMELER

Editör: Doç.Dr. Adnan KARATAŞ



yaz
yayınları

**Kamu Yönetimi Alanında Güncel Konular ve
Akademik Değerlendirmeler**

Editör

Doç.Dr. Adnan KARATAŞ

yaz
yayınları

2026

**Kamu Yönetimi Alanında Güncel
Konular ve Akademik Değerlendirmeler**

Editör: Doç.Dr. Adnan KARATAŞ

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-5450-48-7

Ekim 2026 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Türkiye’de İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Bürokrasi: Kalkınma Planları Üzerinden Bir Değerlendirme	1
<i>Öznur KÜÇÜKKELEPÇE, Sena ŞAHİN</i>	
Bürokratik İtibar Yaklaşımı Hakkında Kısa Bir Değerlendirme	33
<i>Hasret ÖZTÜRK</i>	

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ VE BÜROKRASI: KALKINMA PLANLARI ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Öznur KÜÇÜKKELEPÇE¹

Sena ŞAHİN²

1. GİRİŞ

İnsan kaynağı, ekonomik ve toplumsal gelişmenin temel unsurlarından biridir. İnsanların bilgi ve becerileri geliştirilebilir bir sermaye biçimi olarak da değerlendirilmektedir. Schultz (1961), insan sermayesini bilgi ve beceri üzerinden ele alır. Bu niteliklerin eğitim ve diğer yatırımlar yoluyla geliştirilebileceğini vurgular. Ona göre insan sermayesindeki gelişme, üretkenliğin ve ekonomik büyümenin açıklanmasında önemli bir yere sahiptir. Becker (1994) da eğitim ve yetiştirmeyi insan sermayesine yapılan temel yatırımlar arasında değerlendirmektedir. Ayrıca bilimsel ve teknik bilginin gelişmesinin eğitim, teknik öğrenme ve işbaşıda yetiştirmenin önemini artırdığını belirtmektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, mevcut iş gücünün sayısal büyüklüğünün yanı sıra sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesiyle beraber ele alınması gereken bir konudur.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi bireysel eğitim ve beceri kazanımıyla sınırlı değildir. Bu sürecin gerçekleştiği

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, ORCID: 0000-0001-9025-6779.

² Arş. Gör., İnönü Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, ORCID: 0000-0003-2728-9839.

kurumsal yapı da önemlidir. Özellikle kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında bürokratik yapının önemli bir işlevi vardır. Liyakate dayalı personel seçimi ve öngörülebilir kariyer yolları, bürokrasinin yetkinliğini artırır. Böylece kurumsal bütünlük korunurken kurumlar da uzun vadeli hedeflerine odaklanabilir (Evans and Rauch, 1999). İnsan kaynağını geliştirme politikaları bireysel yetkinlikleri ve bu politikaları yürüten kurumsal yapıyı kapsamalıdır.

Bürokratik yapının niteliği ile kamu kurumlarının sahip olduğu insan kaynağının niteliği arasında bir ilişki vardır. Devlet kapasitesinin değerlendirilmesinde kamu görevlilerinin eğitim ve profesyonelleşme düzeyi önemli unsurlar arasında yer alır. Ancak liyakatli personel seçimi tek başına yeterli değildir. Kamu görevlilerinin yetkinliklerinin değişen koşullara ve teknolojik gelişmelere göre sürekli güncellenmesi gerekir (Fukuyama, 2013). Benzer biçimde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]) kamu hizmetine dair güncel yaklaşımı da liyakat, profesyonellik, sürekli öğrenme ve değişen beceri ihtiyaçlarına uyum üzerinde durmaktadır. OECD, kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu beceri ve yetkinlikleri sürekli olarak belirlemesini ve bunları değişen teknoloji ile toplumsal ihtiyaçlara göre güncellemesini önermektedir (OECD, 2019). Böylece insan kaynakları geliştirme süreci, geçici bir eğitim faaliyeti olmaktan çıkıp sürekli ve stratejik bir yönetim alanına evrilir.

Türkiye’de insan kaynaklarını geliştirme politikalarının uzun vadeli seyrini izlemeye kalkınma planları temel başvuru kaynağıdır. Planlı kalkınma döneminden itibaren hazırlanan bu belgelerde eğitim, insan gücü planlaması, mesleki ve teknik eğitim, istihdam, kamu personelinin geliştirilmesi, liyakat, performans ve nitelikli iş gücü gibi konular çeşitli ağırlıklarda ele alınmıştır. Türkiye’de insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin

öncelikler ekonomik, teknolojik ve yönetsel değişimlere bağlı olarak zamanla farklılaşmıştır. Bu nedenle kalkınma planlarının dönemsel olarak incelenmesi insan kaynakları politikalarındaki değişimi izlemeye olanak tanır.

Buradan hareketle bu çalışmanın amacı kalkınma planlarında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yaklaşımın zaman içindeki değişimini ortaya koymak ve bu değişimi Türk bürokrasisi açısından değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda Birinci Kalkınma Planı'ndan On İkinci Kalkınma Planı'na kadar olan dönem ele alınmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği çalışmada veri kaynağı olarak resmi dokümanlardan yararlanılmış, dokümanlar betimsel analiz yoluyla incelenmiştir

Çalışmada ilk olarak bürokrasi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi alt başlıklandırmalarla incelenmiştir. Ardından çalışmanın yöntemi çerçevesinde veri kaynakları, verilerin elde edilmesi ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında Birinci Kalkınma Planı'ndan On İkinci Kalkınma Planı'na kadar tüm planlar incelenerek insan kaynaklarının gelişimi betimlenmiştir. Son olarak ise kalkınma planlarındaki insan kaynaklarının gelişimi, bürokratik yapı açısından değerlendirilmiştir.

2. BÜROKRASI VE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Bürokrasi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, kamu yönetiminin kurumsal işleyişini etkileyen temel alanlardandır. Kamu kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi, örgütsel yapılarının niteliği kadar bu yapıda görev yapan personelin bilgi, beceri ve yetkinlik derecesiyle de ilişkilidir. Hiyerarşi, liyakat, uzmanlaşma, kariyer sistemi, koordinasyon ve değişime uyum gibi bürokratik özellikler kamu hizmetlerinin yürütülme biçimini

şekillendirir. Bu unsurlar kurumların uygulama kapasitesini belirler. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, personelin mevcut yeterliliklerinin güçlendirilmesi, yeni becerilerin kazandırılması ve değişen yönetsel ve teknolojik koşullara uyum sağlanması açısından da önem taşır. Bu bölümde öncelikle bürokrasi ve Türk bürokrasisinin temel yapısal özellikleri ele alınmakta, insan kaynaklarının geliştirilmesi açıklanmakta ve son olarak insan kaynakları ve bürokrasi arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

2.1. Bürokrasi ve Türk Bürokrasisinin Yapısal Özellikleri

Bürokrasi en genel tanımıyla belirli ilke ve kurallar çerçevesinde işleyen bir örgütlenme ve yönetim biçimidir. Bürokrasi, belli bir büyüklükteki kurumların rasyonel örgütlenme ve yönetim sistemi olarak da tanımlanmaktadır (Dursun, 1992). Kavram kamu yönetimiyle özdeşleştirilse de büyük ölçekli özel ve uluslararası örgütlerde de bürokratik yapılanmalara rastlanmaktadır. Bürokrasiye sistematik bir örgütlenme niteliği kazandıran Weberyen yaklaşımda ise uzmanlaşma, iş bölümü, hiyerarşik yapı, kurallara bağlılık ve planlama öne çıkar (Akçakaya, 2016b). Bu özellikler görev ve yetkilerin belirli bir düzende ve süreklilikle yönetilmesini amaçlayan bürokratik yapının temel unsurlarını oluşturur.

Türk bürokrasisinin tarihsel gelişimi ve yönetim geleneği sebebiyle kendine özgü bazı yapısal ve işlevsel özellikleri vardır. Osmanlı yönetim geleneğinin etkisinde şekillenen bürokratik yapı, Cumhuriyet döneminde farklı reform ve yeniden yapılanma süreçlerinden geçmiştir (Akçakaya, 2016a). Türk bürokrasisinin sorunlarını yapısal ve işlevsel olarak iki grupta değerlendiren Eryılmaz'a (2011) göre merkeziyetçilik, yönetimde tutuculuk, değişime uyum sağlayamama, örgütsel büyüme ve dışa kapalılık başlıca yapısal sorunlar arasındadır. Siyasallaşma, kayırmacılık, kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma ise işlevsel sorunlar arasında

değerlendirilmektedir. Bu çerçeve Türk bürokrasisinin hiyerarşik ve merkeziyetçi örgütlenmesi ile karar alma ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan sorunları birlikte değerlendirmeyi sağlar.

Merkeziyetçilik Türk bürokrasisinin uzun süredir tartışılan yapısal özelliklerinden biridir. Özer (2000) merkeziyetçiliği coğrafi ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alır. Örgütsel merkeziyetçilikte karar alma ve uygulama yetkileri yönetimin üst basamaklarında yoğunlaşmaktadır. Bu özellik güncel kamu yönetimi tartışmalarında da varlığını sürdürür. Türkiye’de özellikle 2010 sonrasında karar alma, örgütlenme ve personel alanındaki bazı yetkilerin üst yönetim düzeyinde yoğunlaştığı ve idari merkezileşmenin yeni biçimler kazandığı ileri sürülmektedir (Angın ve Övgün, 2020). Merkeziyetçilikle bağlantılı bir diğer konu ise kurumlar arası koordinasyondur. Örgütsel büyüme, kurumların görev ve işlevlerinin birbirine yaklaşması veya belirsizleşmesi durumunda koordinasyon sorunlarını artırabilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2002; Akçakaya, 2016a).

Türk bürokrasisinin işleyişi açısından liyakat, siyaset-bürokrasi ilişkileri ve kuralcılık önemli tartışma alanları arasında yer almaktadır. Liyakat Türk kamu personel sisteminde hukuken kabul edilmiş temel ilkelere dendir. Liyakat sisteminin uygulanmasına yönelik sorunlar uzun yıllardır resmi raporlarda, kalkınma planlarında ve akademik çalışmalarda gündeme getirilmektedir. Siyaset-bürokrasi ilişkilerinde ise kamu görevlilerinin tarafsızlığının korunması ile seçilmiş siyasal yönetimin üst kademe yöneticiler üzerindeki belirleme yetkisinin sınırları önemli bir tartışma konusudur. Hiyerarşik yapılanma ve mevzuata sıkı bağlılık da kamu örgütlerinde şekilcilik ve katılık gibi sorunların ortaya çıkmasına zemin oluşturabilmektedir (Güneyi, 2021).

Bu tartışmalar bürokrasinin değişen koşullara uyum sağlamasıyla ilgilidir. Merkeziyetçilik, hiyerarşi, kuralcılık, siyasallaşma, koordinasyon ve liyakat gibi özellikler kurumların işleyişini ve insan kaynağı uygulamalarını beraber şekillendirir. Bundan dolayı bürokratik yapı, personel seçimi ile yetiştirme ve geliştirme süreçlerinin ele alınmasında bir çerçeve sunar.

2.2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi çalışanların bilgi, beceri ve mesleki yetkinliklerini artırmayı ve bu doğrultudaki süreçleri kapsar. Bu yanı zamanda ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel gelişmenin önemli unsurlarından biri olarak ele alınır (Harbison and Myers, 1964). İnsan kaynağının geliştirilmesinde örgün eğitimin farklı kademeleri, işbaşında eğitim, yetişkin eğitimi ve bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirme faaliyetleri temel araçlar arasında yer alır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların yeni bilgiler kazanması, mevcut yetkinliklerinin artırılması ve gelişime açık yönlerinin güçlendirilmesi açısından insan kaynaklarının temel işlevlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi zamanla örgüt sınırlarını aşan bir politika alanı olmuştur. Geleneksel yaklaşımlarda insan kaynaklarının geliştirilmesi birey, çalışma grubu ve örgüt düzeyinde ele alınırken, ulusal insan kaynakları geliştirme yaklaşımı bu konuyu ülkenin ekonomik ve toplumsal koşullarıyla ilişkili olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımda eğitim ve yetiştirme, iş gücünün geliştirilmesi, yaşam boyu öğrenme ve değişen beceri ihtiyaçlarının karşılanması öne çıkar (McLean, 2004). İnsan gücü planlaması da bu çerçevenin önemli unsurlarındadır. İnsan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulan nitelikteki insan gücünün doğru zamanda ve alanlarda bulunmasını sağlayacak çalışmaların yürütülmesini içermektedir (Arslan, 2012). Ulusal ölçekte bu planlama mevcut iş gücü

yapısının değerlendirilmesini, gelecekte ortaya çıkabilecek nitelik ve beceri ihtiyaçlarının öngörülmesini ve bu ihtiyaçlara uygun eğitim ve yetiştirme politikalarının geliştirilmesini gerektirir. Bu sebeple eğitim sistemi, mesleki yeterlilikler ve iş gücü ihtiyaçları arasında uyum olması, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ve doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir.

İnsan kaynakları planlamasının kalkınma politikalarıyla ilişkisi de bu çerçevenin önemli bir boyutudur. Uzun dönemli insan gücü ihtiyaçlarını belirlemek, eğitim politikalarını buna göre yönlendirmek ve hedefleri kalkınma planlarıyla uyumlu kılmak, insan kaynakları geliştirme stratejisinin temel unsurlarıdır. Harbison and Myers (1964), insan kaynaklarının hedef ve politikalarını, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınma planlamasının bir parçası olarak değerlendirir. Kalkınma planlarının kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin tutarlı olması ve iş gücünün değişen ihtiyaçlara göre geliştirilmesi de bu yaklaşımda önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi açısından mesleki yeterliliği artırmak, hizmet içi eğitim sağlamak, nitelikli personel yetiştirmek ve gelecekteki insan gücünü planlamak, kurumların kapasitesini güçlendirir. Yani insan kaynakları gelişiminin kalkınma hedefleri ve kamu politikalarıyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

2.3. Bürokrasi ile İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Arasındaki İlişki

İnsan kaynaklarını geliştirme politikaları, kamu yönetiminin kurumsal yapısı ve işleyişinde şekillenir. Bu nedenle insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinin etkili olması bürokratik yapı, personel politikaları ve kurumların yönetsel kapasitesiyle ilişkilidir. Kamu personelinin bilgi ve beceri bakımından sahip olduğu donanım, bu yetkinliklerin kurumsal başarıya katkı sağlayacağını garantilemez. Bireysel becerilerin kurumsal kapasiteye dönüşebilmesi, personelin yetkinliklerinin

uygun örgütsel koşullar, kaynaklar ve yönetsel mekanizmalarla kullanılabilmesine bağlıdır. Kamu hizmetinde öğrenme olanaklarının geliştirilmesi ve personelin değişen iş koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde becerilerini yenilemesi de sürecin önemli bir parçasıdır (OECD, 2017).

Bürokratik yapının merkeziyetçilik ve koordinasyon özellikleri de insan kaynakları politikalarının planlanması ve uygulanmasında önemlidir. Türk bürokrasisine ilişkin değerlendirmelerde çok kademeli hiyerarşi, yetkilerin üst yönetim kademelerinde toplanması, kural yoğunluğu, liyakat ve performansa ilişkin sorunlar uzun süredir tartışılan konulardandır (Eryılmaz, 2011). Kurumların görev alanlarının genişlemesi ve kesişen sorumluluklarının ortaya çıkması da insan kaynaklarının planlanmasında koordinasyon ihtiyacını artırır (Gökçe ve Şahin, 2002). Bu nedenle insan gücü ihtiyacının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve kurumların bilgi paylaşımının sağlanması insan kaynakları politikalarının uygulanabilirliğini sağlar.

Liyakat, siyasallaşma ve performans yönetimi, bürokrasi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi arasındaki ilişkinin temel boyutlarından biridir. İşe alım ve terfi süreçlerinde siyasal kayırmacılık, motivasyonu ve dürüstlüğü zedelerken liyakate dayalı bir rejim bürokrasideki siyasallaşmayı sınırlar (Meyer-Sahling, Schuster and Mikkelsen, 2018). Performans yönetimi araçlarının etkisi de bürokratik yapının özellikleriyle ilgilidir. Performansa dayalı ücret uygulamalarının yönetim kalitesine sağladığı katkı, siyasal atamaların yaygın olduğu kurumlarda zayıflamaktadır (Kim, 2023). Bu durum insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik politikaların bürokratik yapının liyakat, siyasallaşma ve performans özellikleriyle beraber değerlendirilmesi gerektiğini gösterir. Bu çerçevede kalkınma planlarındaki insan kaynakları hedeflerinin incelenmesine de kavramsal bir temel sunar.

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı kalkınma planlarında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yaklaşımın zaman içindeki değişimini ortaya koymak, bu değişimi Türk bürokrasisinin yapısal özellikleri açısından değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada “kalkınma planlarında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yaklaşım zaman içerisinde nasıl değişmiştir ve bu değişim Türk bürokrasisinin yapısal özellikleri açısından nasıl değerlendirilebilir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Çalışma nitel araştırma yaklaşımına dayanmaktadır. Nitel araştırmalarda veriler sıklıkla araştırma yapılan bireylerin veya grupların doğal ortamlarında gözlemlenmesi, görüşme, odak grup görüşmesi ve dokümanlar aracılığıyla toplanabilmektedir (Greene, 2007: 16). Bu araştırmanın veri kaynağını kalkınma planları oluşturduğu için verilerin elde edilmesinde doküman incelemesinden yararlanılmıştır. Doküman incelemesinin tercih edilmesinde araştırmanın veri kaynağını oluşturan kalkınma planlarının, kamu politikalarının temel yönelimlerini ortaya koyan resmi politika belgeleri olması belirleyici olmuştur. Çalışmada incelenen kalkınma planları ve dönemleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Temel Veri Kaynakları

Kalkınma Planı	Dönemi
Birinci Kalkınma Planı	1963-1967
İkinci Kalkınma Planı	1968-1972
Üçüncü Kalkınma Planı	1973-1977
Dördüncü Kalkınma Planı	1979-1983
Beşinci Kalkınma Planı	1985-1989
Altıncı Kalkınma Planı	1990-1994
Yedinci Kalkınma Planı	1996-2000
Sekizinci Kalkınma Planı	2001-2005
Dokuzuncu Kalkınma Planı	2007-2013
Onuncu Kalkınma Planı	2014-2018
On Birinci Kalkınma Planı	2019-2023
On İkinci Kalkınma Planı	2024-2028

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın kapsamını Türkiye’de planlı kalkınma döneminin başlangıcı olan 1963 yılından itibaren hazırlanan kalkınma planları oluşturmaktadır. Birinci Kalkınma Planı’ndan (1963-1967) On İkinci Kalkınma Planı’na (2024-2028) kadar yayımlanan on iki kalkınma planının tamamı incelemeye dahil edilmiştir. Planlara kamuya açık resmi kaynaklardan, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın [TCC SBB] resmi internet sitesi üzerinden erişilmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analizde veriler, öncelikle sistematik ve açık bir şekilde betimlenir ve ardından betimlemeler hem açıklanır hem de yorumlanır. Çünkü amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunmaktır (Demir, 2025: 47). Çalışmada kalkınma planları, insan kaynakları bağlamında incelenmiş; planlarda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yaklaşımın temel unsurları belirlenmiştir. Bu süreçte eğitim, istihdam, mesleki eğitim, insan gücü ve insan kaynakları planlaması, kamu personeli ve benzeri alanlara ilişkin politikalar dikkate alınmıştır. Böylece insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yaklaşımın zamanla nasıl şekillendiği incelenmiştir. Çalışma sürecinde bilimsel güvenilirlik ve metodolojik tutarlılık gözetilmiştir. İncelenen kalkınma planlarının betimsel analiz çerçevesi doğrultusunda sistemli bir şekilde değerlendirilmesine özen gösterilmiştir. Doküman incelemesi yoluyla elde edilen verilerin betimsel yaklaşımla derinlemesine ve sistematik olması, araştırma sonucunun geçerlik ve güvenilirliğine dair önemli bir gösterge oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 48).

4. KALKINMA PLANLARINDA İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ

Türkiye’de planlı kalkınma döneminin başlamasıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi ekonomik ve toplumsal kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak planda yer almıştır. Birinci Kalkınma Planı’ndan itibaren ekonomik ve toplumsal hedefler doğrultusunda insan gücü yetiştirilmiş, eğitim olanakları geliştirilmiş ve iş gücü istihdam yapısıyla uyumlu hale getirilmiştir. Bu bölümde kalkınma planlarında insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin yaklaşımın süreçteki değişimi incelenmiştir. Kalkınma planlarında insan kaynaklarının geliştirilmesi; insan gücü ihtiyacı ve eğitim, istihdam, nitelik ve verimlilik artışı, teknoloji, performans, yetkinlik, yenilikçilik ile dijital dönüşüm eksenlerinde ele alınmıştır.

4.1. İnsan Gücü, İstihdam ve Eğitim Odaklı Yaklaşım: 1963-1989

Planlı kalkınmanın ilk döneminde insan kaynakları geliştirme yaklaşımı, ekonomik büyüme odaklı bir vizyon taşımıştır. Bu dönemin temel amacı sanayileşme ve kalkınmanın gerektirdiği nitelikli iş gücünü yetiştirmektir. Birinci Kalkınma Planı’ndan Beşinci Kalkınma Planı’na kadar olan dönemde insan gücü, istihdam ve eğitim birbirini tamamlayan politika alanları olarak ele alınmıştır. Bu dönemde ekonomik kalkınma hedeflerinin gerektirdiği sayı ve nitelikte insan gücünün oluşturulması temel sorundur.

Birinci Kalkınma Planı’nda (1963-1967) insan gücü, eğitim, istihdam ve araştırma ilişkili alanlar olarak ele alınmıştır (T.C. Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 1963: 441). Bununla toplumun eğitim düzeyinin yükseltilmesi ve ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi amaçlanmıştır. Eğitim, kalkınmanın temel araçlarından biri olarak değerlendirilmiş ve eğitimle istihdam arasında doğrudan bir ilişki kurulmuştur (DPT,

1963: 441-442). Ekonominin ihtiyaç duyduğu alanlarda insan gücü yetiştirilmesi, teknik eğitime ağırlık verilmesi ve çalışanların mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesi dönemin öne çıkan unsurlarıdır (DPT, 1963: 442). Bilimsel araştırmaların geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik hedeflere de planda yer verilmiştir (DPT, 1963: 467). İnsan gücü, ekonomik kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi bakımından planlamaya konu olan temel unsurlardan biri olmuştur (DPT, 1963: 441-442).

İkinci Kalkınma Planı (1968-1972) döneminde işsizlik ve istihdam sorunu insan kaynakları yaklaşımının önemli unsurlarından olmuştur. Bu dönemde uzun dönemli insan gücü planlamasının yanı sıra mevcut insan kaynağının verimli kullanılmasına, ihtiyaç duyulan alanlara yönlendirilmesine ve işsizliğin azaltılmasına önem verilmiştir (DPT, 1968: 134-135). Ayrıca kamu kuruluşlarında insan gücünün niteliğinin yükseltilmesi amacıyla hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması öngörülmüştür (DPT, 1968: 157). Bu durum insan kaynaklarının geliştirilmesinin yeni insan gücü yetiştirilmesiyle sınırlı olmadığını göstermektedir.

Üçüncü Kalkınma Planı döneminde (1973-1977) iş gücü nicel olarak artmıştır. Ancak nitelikli insan gücünün zamanında yetiştirilmesi ve doğru alanlarda istihdam edilmesindeki sorunlar devam etmiştir. Özellikle teknik insan gücünde bazı alanlarda açıkların devam etmesi bazı alanlardaysa arz fazlasının ortaya çıkması, insan gücünün ihtiyaç duyulan alanlara dengeli dağılmadığını göstermektedir (DPT, 1973: 81). Eğitim sistemi ve programlarıyla üretim faaliyetleri ve iş piyasası arasında yeterli uyumun sağlanamaması da yetiştirilen insan gücünün ekonomik ve sosyal kalkınma gereklerine uygun olmamasına yol açan sorunlardan sayılmıştır. Mesleki ve teknik eğitimin yeterince geliştirilememesi, orta seviyeli teknik ve mesleki insan gücü ihtiyacının nitelik ve nicelik bakımından karşılanmasını güçleştirmiştir (DPT, 1973: 110).

Dördüncü Kalkınma Planı (1979-1983) döneminde insan gücünün niteliği, ekonomik gereksinimler ve kamu yönetiminde verimlilik ve etkinlik arayışıyla ele alınmıştır. Yükseköğrenim görmüş insan gücünün artmasına rağmen farklı alanlarda arz açığıyla arz fazlasının devam etmesi, insan gücü ve ekonomik gereksinimler uyumsuzluğunun sürdüğünü göstermektedir (DPT, 1979: 30-31). Nitelikli insan gücünün yanlış kullanımı ve orta nitelikli teknik insan gücündeki yetersizlikler de insan kaynağının etkin kullanımını sınırlayan sorunlar olmuştur (DPT, 1979: 30-31; Akça, Şahan ve Tural, 2017: 398). Kamu yönetiminde iş verimini ve etkinliği artırmaya yönelik personel politikalarının izlenmesi öngörülmüştür (DPT, 1979: 266). Eğitim alanındaysa eğitim sisteminin insan gücü yetiştirme kapasitesinin nicel ve nitel olarak geliştirilmesine dair sorun ve hedefler yer almıştır (DPT, 1979: 148).

Beşinci Kalkınma Planı (1985-1989) döneminde orta seviyeli teknik insan gücünün yetiştirilmesine, yaygın eğitim yoluyla mesleki becerilerin geliştirilmesine ve eğitimde niteliğin yükseltilmesine öncelik verilmiştir (DPT, 1985: 140). Yüksek nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve yabancı dil eğitiminin geliştirilmesine yönelik hedeflere de yer verilmiştir (DPT, 1985: 140-141). Mesleki ve teknik eğitimle yaygın eğitim uygulamalarının insan gücü, ihtiyaçları ve istihdam olanaklarıyla uyumlulaştırılması (DPT, 1985: 140), eğitimi çalışma hayatının ve ekonominin gereksinimlerine yaklaştırmıştır (DPT, 1985: 143). Böylelikle insan kaynaklarının geliştirilmesi yaklaşımı, mesleki becerilerin ve çalışma hayatı ihtiyaçlarının da dikkate alındığı bir çerçeveye doğru yönelmiştir.

4.2. İnsan Kaynaklarının Niteliği, Verimliliği ve Planlanmasına Yönelik Yaklaşımın Güçlenmesi: 1990-2000

Altıncı ve Yedinci Kalkınma Planları ile insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin yaklaşımın niteliği değişmiştir. Önceki dönemde ihtiyaç duyulan insan gücünün yetiştirilmesi üzerinde durulurken bu dönemde insan kaynağının niteliği, mesleki standartlar, hizmet içi eğitim, insan kaynakları planlaması, liyakat ve verimlilik gibi unsurlar ele alınmıştır.

Altıncı Kalkınma Planı'nda (1990-1994), nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine verilen önem sürdürülmüştür. Eğitim sistemi meslek kazandırıcı yaygın eğitim, ara insan gücü ve yüksek nitelikli insan gücü yetiştiren eğitim olmak üzere üç boyutlu bir yapıda ele alınmıştır (DPT, 1990: 294; Korkmaz, 2018: 46-47). Plan kapsamında iş analizlerine dayalı meslek standartlarının hazırlanması ve mesleki vasıfların iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına göre belirlenmesi öngörülmüştür. Ayrıca örgün ve yaygın eğitim programlarının bu amaçla gereken bilgi ve becerileri kazandıracak şekilde düzenlenmesi hedeflenmiştir (DPT, 1990: 301). Kamu kurumlarında çalışanların hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi, iş tanımları ve iş değerlendirmelerinin yapılması, liyakate dayalı ücret sistemlerinin oluşturulması ve insan gücü planlamasına geçilmesi hedefleri de insan kaynağının geliştirilmesinin örgütsel ve yönetsel süreçlerle ele alınmaya başladığını gösterir (DPT, 1990: 301; Altan, 2010: 431).

Yedinci Kalkınma Planı (1996-2000) ile bu yaklaşımın kapsamı genişletilmiştir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, Türkiye'nin 21. yüzyıla hazırlanması ve yapısal değişim hedefleriyle ilişkilendirilmiştir. Toplumun tüm bireylerine yeteneklerine uygun eğitim verilmesi ve eğitim düzeyinin yükseltilmesi hedeflenmiştir (DPT, 1995: 19). İnsan

kaynaklarının geliştirilmesi, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve refah düzeyinin artırılmasıyla ilişkilendirilirken (DPT, 1995: 20); eğitim ve öğretim yoluyla insan gücünün bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesine önem verilmiştir (DPT, 1995: 22). Kamu kesimindeyse personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak için insan gücü planlaması yapılması ve iş analizlerine dayalı norm kadroların hazırlanması dönemin dikkat çekici gelişmelerindendir (DPT, 1995: 119; Altan, 2010: 432; Uğur ve Köseoğlu, 2017: 11). İnsan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin yaklaşımın örgütsel ve yönetsel süreçleri de kapsadığı görülmektedir.

4.3. İnsan Kaynaklarının Kamu Yönetimi Reformları, Teknolojik Dönüşüm ve İşgücü Piyasasıyla İlişkilendirilmesi: 2001-2018

Sekizinci Kalkınma Planı'ndan Onuncu Kalkınma Planı'na kadar olan dönem, insan kaynaklarının geliştirilmesinin kamu yönetimi, teknoloji ve iş gücü piyasasındaki dönüşümlerle güçlü şekilde ilişkilendirildiği bir dönemdir. Bu süreçte yaşam boyu öğrenme, teknolojik gelişmelere uyum, mesleki eğitim, performans, iş gücü piyasasının ihtiyaçları ve dezavantajlı grupların istihdama katılımı gibi unsurlar insan kaynakları politikasında yer almıştır.

Sekizinci Kalkınma Planı (2001-2005) döneminde insan kaynaklarının geliştirilmesinde insan gücünün niteliğinin artırılması ve bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılması öne çıkmıştır. Eğitimde herkes için hayat boyu öğrenme yaklaşımının benimsenmesi ve mesleki-teknik eğitimin iş hayatıyla sıkı ilişkilerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir (DPT, 2000: 89). Mesleki ve teknik eğitim programlarının iş piyasalarının ihtiyaç duyduğu nitelik ve türde insan gücünü yetiştirecek şekilde geliştirilmesi öngörülmüştür (DPT, 2000: 89-90). Bu dönemde insan kaynaklarının geliştirilmesi, bilgi

toplumunun gerektirdiği becerileri kazandırmak ve eğitim ile iş hayatı arasındaki bağı güçlendirmek amacıyla ele alınmıştır.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) döneminde eğitim-iş gücü piyasası ilişkisinin güçlendirilmesi belirginleştirilmiştir. Eğitimin iş gücü talebine duyarlı olması, aktif iş gücü politikalarının geliştirilmesi ve mesleki ve teknik eğitim programlarının iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmesi hedeflenmiştir (DPT, 2006: 90-91). Kamu kurumları açısından etkili insan kaynakları planlamasının yapılması, personel değerlendirme sisteminin geliştirilmesi ve personel performansının nesnel ve saydam ölçütlerle değerlendirilmesi öngörülmüştür. Çalışanların sürekli eğitim, öğretim ve geliştirme süreçlerinden geçirilerek gerekli bilgi ve becerilere kavuşturulması hedeflenmiştir (DPT, 2006: 96). İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, iş gücü piyasasının ihtiyaçlarını, istihdam politikalarını ve kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetimini de kapsayan bir alan haline gelmiştir.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) ile insan kaynakları politikaları geniş bir çerçeveye kavuşmuştur. Başta kadınlar ve gençler olmak üzere tüm kesimler için nitelikli istihdam imkanları, mesleki rehberlik ve danışmanlık hizmetleri ve iş gücü piyasasının talep ettiği becerilerin kazandırılması hedeflenmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı [KB], 2013). Yine Plan'da girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik eğitim ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi öngörülmüş (KB, 2013: 93), nitelikli insan gücünün ülkeye çekilmesine yönelik politikalar ise “Nitelikli İnsan Gücü İçin Çekim Merkezi Programı” kapsamında ele alınmıştır (KB, 2013: 188).

4.4. Nitelikli İnsan Kaynağı, Yetkinlik, Dijital ve Yeşil Dönüşüm: 2019-2028

On Birinci ve On İkinci Kalkınma Planları, insan kaynaklarının geliştirilmesinin ekonomik ve teknolojik koşullarla

yeniden şekillendiği dönemi temsil eder. Bu dönemde önceki planlardan devralınan nitelikli insan gücü, eğitim-istihdam uyumu ve mesleki becerilerin geliştirilmesi gibi politika alanları korunmuş ancak dijital dönüşüm, yeni beceri ihtiyaçları, beşeri sermayenin güçlendirilmesi, yenilikçilik, otomasyon ve yeşil dönüşüm gibi yeni unsurlar eklenmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), insan kaynaklarının geliştirilmesini uzun vadeli kalkınma vizyonunun önemli bileşenlerinden biri haline getirmiştir. Plan'ın girişinde eğitim hamlesiyle beşeri sermayenin, milli teknoloji hamlesiyle de teknoloji ve yenilik kabiliyetinin artırılması hedeflenmiştir (TCC SBB, 2019: 1). Bu durum insan kaynağının günlük ekonomik ihtiyaçları karşılayan bir unsur ve teknolojik-ekonomik dönüşümü sağlayan stratejik bir güç olarak ele alındığını gösterir. Bu dönemde eğitim ve iş gücü piyasası ilişkisinin güçlendirilmesi de bir hedef olarak varlığını sürdürmüştür. İmalat sanayiinde yaşanan dijital dönüşümün gerektirdiği becerilerin iş gücüne kazandırılması, mesleki eğitimin iş dünyasıyla bütünleştirilmesi ve nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi hedeflenmiştir (TCC SBB, 2019: 69). Dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerin iş gücü piyasasına yansımaları çerçevesinde ortaya çıkacak yeni beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi, mesleklerde meydana gelen dönüşümün izlenmesi ve mesleki eğitimle işbaşı eğitim programlarının bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde geliştirilmesi öngörülmüştür (TCC SBB, 2019: 130). Önceki planlardaki eğitim-istihdam uyumu anlayışı, gelecekte ortaya çıkabilecek meslek ve beceri ihtiyaçlarının öngörülmesi ve bu ihtiyaçlara yönelik eğitim politikalarının geliştirilmesi boyutunu da içerecek şekilde genişletilmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı'nda yükseköğretim sisteminin kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulmasına, yükseköğretim kurumlarının niteliğinin artırılmasına ve yükseköğretimde uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesine

önem verilmiştir (TCC SBB, 2019: 130-131). Plan’da kamu personel sisteminde insan kaynakları yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi, personele yönelik eğitimlerin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi, kamu personelinin dijital becerilerinin artırılması ve hizmet içi eğitim programlarının düzenli yürütülmesi öngörülmüştür (TCC SBB, 2019: 181-182). Nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi, yükseköğretimin niteliği ve uluslararasılaşmasının yanı sıra kamu personelinin geliştirilmesini ve değişen koşullara uyumunun artırılmasını da kapsayan bir çerçevede ele alınmıştır.

On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ise insan kaynaklarının geliştirilmesini dijital ve yeşil dönüşüm ekseninde daha ileri bir aşamaya taşır. Plan’ın istihdam ve çalışma hayatına ilişkin yaklaşımında insan kaynağının niteliğinin yükseltilmesi ve etkin kullanılması temel unsurlar arasında yer alır (TCC SBB, 2023: 161). Mevcut ve yeni meslek alanlarıyla bu alanların gerektirdiği beceri düzeylerinin belirlenmesi, beceri geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve otomasyon süreçlerinin iş gücü piyasasındaki etkilerinin analizi de hedeflenmiştir (TCC SBB, 2023: 162).

On İkinci Plan’ın dikkat çekici yönlerinden biri insan kaynaklarının geliştirilmesini yeşil ve dijital dönüşümle doğrudan ilişkilendirmesidir. İşgücü piyasasının bu dönüşümlere uyumlu hale getirilmesi, dönüşümün oluşturduğu beceri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde beşeri sermayenin güçlendirilmesi ve yeni mesleki becerilerin kazandırılması hedeflenmektedir (TCC SBB, 2023: 44). Bu yaklaşım, insan kaynakları politikasının ekonomik ve teknolojik dönüşümlerin ortaya çıkardığı yeni beceri ve yetkinlik ihtiyaçlarını karşılayacak insan kapasitesinin geliştirilmesine yöneldiğini gösterir.

Eğitim ve yükseköğretim alanında da benzer bir yönelim vardır. Hayat boyu öğrenmeye katılımın artırılması ve hayat boyu

öğrenme sisteminin iş gücü piyasasının talep ettiği becerileri kazandıracak şekilde geliştirilmesi hedeflenmiştir (TCC SBB, 2023: 152). Yine eğitim sisteminin, iş gücü talebine uygun yeni yetkinliklerin yanı sıra sosyal ve duygusal yetkinlik ve becerileri de geliştirecek biçimde yapılandırılması ve ülkenin ihtiyaç duyduğu alanlarda nitelikli insan gücünün artırılması öngörülmüştür (TCC SBB, 2023: 152-153). Yükseköğretim alanında ise yetkin akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine yönelik hedefler belirlenmiştir (TCC SBB, 2023: 158-159). Temel bilimler başta olmak üzere araştırmacı insan gücünün nicelik ve niteliğinin artırılması hedeflenerek bilimsel ve teknolojik kapasitenin güçlendirilmesine önem verilmiştir (TCC SBB, 2023: 47).

5. KALKINMA PLANLARINDA İNSAN KAYNAKLARININ BÜROKRATİK YAPI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kalkınma planlarında insan kaynaklarının geliştirilmesi eğitim, istihdam ve iş gücü politikalarıyla sınırlı değildir. Bu yaklaşım kamu bürokrasisinin sahip olduğu insan kaynağının niteliğini ve bunun kurumsal kapasiteye katkısını da kapsayan geniş bir perspektifle ele alınabilir. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde belirtildiği üzere kamu personelinin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi, bu niteliklerin kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanılabildiği örgütsel ve yönetsel koşullarla anlam kazanmaktadır. Kalkınma planlarındaki insan kaynakları hedefleri, sadece hangi eğitim veya istihdam politikalarının öngörüldüğünü göstermez. Bu hedefler kamu bürokrasisinin nasıl bir insan kaynağına ihtiyaç duyduğuna dair yaklaşımı da gözler önüne sermektedir (Harbison and Myers, 1964; Fukuyama, 2013; OECD, 2017).

Kalkınma planlarında ortaya çıkan yönelimlerin bürokratik yapı açısından ilk önemli boyutu, insan kaynağının niteliğiyle liyakat ve profesyonelleşme ilişkisidir. İlk planlarda ağırlıklı olarak kalkınmanın gerektirdiği insan gücünün yetiştirilmesi ve teknik personel ihtiyacının karşılanması üzerinde durulmuştur. Altıncı Kalkınma Planı ile mesleki standartlar, hizmet içi eğitim, iş değerlendirmesi, liyakate dayalı ücret sistemi ve insan kaynakları planlaması gibi unsurların kamu personel sistemine net bir şekilde taşındığı görülmektedir (DPT, 1990: 301). Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda personel değerlendirmesiyle nesnel ve saydam performans değerlendirmesine (DPT, 2006: 96), On Birinci Kalkınma Planı'nda ise liyakat, kariyer, adalet, performans ve hizmet içi eğitime yapılan vurgular yönelimi belirginleştirmiştir (TCC SBB, 2019). Bu gelişme bürokrasinin uzmanlaşma ve mesleki yeterlilik temelinde örgütlenmesine ilişkin klasik yaklaşımla da örtüşür. Weberyen bürokrasi uzmanlaşma ve teknik yeterliliğe dayanır. Bu sistemde işe alımların liyakate göre yapılması ve öngörülebilir kariyer yolları bulunması temel unsurlardır (Evans and Rauch, 1999: 752). Kamu hizmetlerinde gereken beceri ve yetkinliklerin belirlenmesiyle liyakate dayalı işe alma, seçme ve yükselme süreçleri de profesyonel kamu hizmetinin önemli unsurlarındandır (OECD, 2019). Kalkınma planlarında liyakat ve profesyonelleşmeye yönelik hedeflerin varlığı, bu ilkelerin kamu bürokrasisinin uygulama düzeyinde aynı ölçüde gerçekleştiğini göstermez. Türkiye'de liyakat ilkesi teoride benimsenmiş olsa da bunun uygulamaya aktarılmasında çeşitli sorunlar yaşandığı bilinmektedir (Gökdeniz, Aydemir ve Çağan, 2017: 200; Yıldırım, 2023: 37). Dolayısıyla planlarda gözlenen yönelim, kamu personel sisteminin hangi ilkeler doğrultusunda geliştirilmesinin hedeflendiğini göstermektedir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik ikinci boyut, insan gücü planlamasının kamu örgütlerinin mevcut ve

gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmesidir. İlk kalkınma planından itibaren insan gücü planlamasına yer verilmesi, insan kaynağının kalkınma hedefleri doğrultusunda önceden belirlenmesi gereken bir unsur olarak görüldüğünü gösterir. Sonraki dönemlerde ise bu alan, mesleki standartlar, norm kadro, insan kaynakları planlaması ve değişen beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi daha ayrıntılı araçlarla genişlemiştir (DPT, 1990: 303; DPT, 1995: 54; Arslan, 2012: 89). İnsan kaynakları planlamasının temelinde ihtiyaç duyulan nitelikteki insan gücünün doğru zamanda ve uygun alanlarda hazır bulundurulması ve oluşabilecek ihtiyaçların öngörülmesi bulunur. Bundan dolayı eğitim, mesleki eğitim, istihdam ve kamu personel politikalarının birbirini tamamlayan politika alanları olarak ele alınması gerekir (Harbison and Myers, 1964; McLean, 2004: 271-272). Kalkınma planlarında da bu alanların farklı dönemlerde birlikte değerlendirilmesi, insan kaynakları politikalarının zamanla kapsamlı bir politika alanına dönüştüğünü gösterir. Plan belgeleri, merkezi ve yerel kurumlar arası koordinasyonun hangi düzeyde uygulandığını ortaya koymamaktadır. Bu nedenle planlarda farklı politika alanlarının birlikte ele alınması, doğrudan güçlü bir koordinasyon mekanizmasının bulunduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Sınırlı ve planların içeriğiyle uyumlu bir ifadeyle, insan kaynaklarının geliştirilmesinin farklı kurum ve politika alanları arasında eşgüdüm gerektiren bir niteliği olduğu söylenebilir. Bu husus Türk bürokrasisinin merkeziyetçi yapısı ve kurumlar arası koordinasyon sorunlarına ilişkin literatürle değerlendirildiğinde ayrıca önem kazanır (Özer, 2000: 95; Gökçe ve Şahin, 2002: 11-12; Eryılmaz, 2011: 59).

Kalkınma planlarında insan kaynağının niteliğine yönelik yaklaşımın performans ve yetkinlik alanlarına doğru genişlemesi, insan kaynakları politikalarıyla kurumsal kapasite ilişkisinin de belirginleştiğini belirtir. Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda

personel ve performans değerlendirmesi ile hizmet içi eğitime odaklanılmıştır (DPT, 2006). On Birinci ve On İkinci Kalkınma Planlarında ise beceri analizleri, yetkinlik gelişimi ve insan kaynağının verimli kullanımı ön plana çıkmıştır (TCC SBB, 2019: 131; TCC SBB, 2023: 166). Bu değişim personelin bilgi ve becerilerini kurumsal amaçlarla buluşturma yaklaşımının güçlendiğini gösterir. Bu, insan kaynakları yönetiminin personelin işe alınması ve yetiştirilmesinden ibaret olmadığı; insan kaynağının örgütsel performans ve kapasiteyle ele alınması gerektiğine yönelik kamu yönetimi literatürüyle de uyumludur. Melton ve Meier (2016), insan kaynakları yönetimi ile yönetsel kapasitenin etkileşiminin örgütsel performans açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda kamu çalışanlarının becerilerini en verimli şekilde kullanabilmesi için ihtiyaç analizi, işe alım ve geliştirme süreçlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekir (OECD, 2017). Kalkınma planlarında nitelikli insan kaynağı hedeflerinin artması, tek başına bürokratik kapasitenin arttığı şeklinde yorumlanamasa da insan kaynağının kurumsal kapasitenin unsurlarından biri olarak açıkça konumlandırıldığını gösterir. Fukuyama'nın (2013) devlet kapasitesini mevcut kaynakların profesyonel ve örgütsel yapılarda kullanılabilirlik kapasitesiyle ele alan yaklaşımı da bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

Performans ve yetkinlik vurgusunun güçlenmesiyle kalkınma planlarında insan kaynağının nasıl değerlendirildiği konusunda da bir farklılaşma ortaya çıkar. İlk dönem planlarda temel sorun kalkınmanın gerektirdiği sayı ve nitelikte insan gücünün yetiştirilmesi olmuştur. Dokuzuncu Plan'dan itibaren performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim gibi konular öne çıkmıştır. Sonraki planlarda ise beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve insan kaynağının etkin kullanımı vurgulanmıştır. Bu gelişmeler mevcut insan kaynağını geliştirme ve verimli kullanma anlayışını belirgin bir politika haline getirmiştir. Bu

yönüyle insan kaynaklarının geliştirilmesi, sisteme yeni personel kazandırılmasıyla sınırlı olmayan; mevcut personelin yetkinliklerinin güncellenmesini ve kurumsal amaçlarla ilişkilendirilmesini de içeren bir çerçeveye ulaşmıştır. Fakat performans yönetimi literatürü, performans araçlarının varlığının tek başına daha iyi kurumsal sonuçlar doğuracağını varsaymanın yeterli olmadığını göstermektedir. Performans yönetimi reformlarının uygulamadaki sonuçlarının örgütsel koşullardan ve özellikle örgütsel iklimden etkilenebildiği görülmektedir (Destler, 2017: 518). Kalkınma planlarında performans ve yetkinliğe vurgu yapılması, bürokraside bu sistemin tamamen başarılı olduğunu kanıtlamaz. Bu durum kamu personel sisteminin odaklandığı politika alanlarının genişlediğini gösteren bir bulgudur.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesinin teknoloji ve dijital dönüşüm ekseninde genişlemesi, bürokratik yapının değişen koşullara uyumu açısından da önemlidir. Sekizinci Kalkınma Planı'ndan itibaren teknolojik gelişmelere uyum ve hayat boyu öğrenme vurgusu görülürken; On Birinci ve On İkinci Kalkınma Planlarında yeni meslekler, beceri ihtiyaçları, otomasyon, dijital ve yeşil dönüşüm, beceri geliştirme ve beşeri sermayenin güçlendirilmesi gibi unsurlar öne çıkmıştır (TCC SBB, 2019; TCC SBB, 2023). Bu gelişme insan kaynakları politikasının değişen koşullara sonradan uyum sağlamanın ötesinde, oluşabilecek beceri ihtiyaçlarının öngörülmesine yöneldiğini göstermektedir. Dijitalleşmenin kamu sektöründe çalışma biçimlerini değiştirmesiyle kamu çalışanlarının yeni becerilere ihtiyaç duyduğu ve beceri açıklarının işe alma, geliştirme ve iş gücü yönetimi yoluyla ele alınması gerektiği belirtilmektedir (OECD, 2017). Türkiye'ye ilişkin güncel OECD değerlendirmelerindeyse kamu personelinin 21. yüzyıl becerilerinin sürekli geliştirilmesi, öğrenme kültürünün güçlendirilmesi ve dijital yeteneklerin geliştirilmesine yönelik

çalışma ortamlarının oluşturulması gerektiğine dikkat çekilmektedir (OECD, 2023). Bu açıdan kalkınma planlarında dijital ve yeşil dönüşümle bağlantılı becerilerin daha fazla yer alması, bürokratik yapının değişen teknolojik ve toplumsal koşullara uyum sağlayabilmesi için insan kaynağının geliştirilmesine verilen önemin arttığını gösterir. Planlarda bu hedeflerin yer alması, kamu bürokrasisinin bu dönüşüme uygulamada ne ölçüde uyum sağladığını ortaya koymamaktadır.

6. SONUÇ

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın temel taşıdır. Bu süreç kamu kurumlarının değişen koşullara uyum sağlaması ve kurumsal kapasitesini koruması için de önemli bir politika alanıdır. Bu çalışmada Türkiye’de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik politika anlayışının zaman içindeki değişimi, Birinci Kalkınma Planı’ndan On İkinci Kalkınma Planı’na dek uzanan dönem üzerinden incelenmiştir. Ortaya çıkan yönelimler Türk bürokrasisinin yapısal özellikleri açısından değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme insan kaynakları politikalarının planlı kalkınma döneminin başlangıcından bugüne dek önemli ölçüde genişlediğini göstermektedir.

İlk kalkınma planlarında insan kaynaklarına yönelik yaklaşım, ekonomik kalkınmanın ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi, eğitim olanaklarının artırılması ve eğitim-istihdam uyumu üzerine kurulmuştur. Bu dönemde insan gücünün nicel ve nitel olarak planlanması, teknik ve mesleki eğitimin geliştirilmesi ve mevcut kaynağın ekonomik gereksinimler doğrultusunda kullanılması temel önceliklerden olmuştur. İzleyen dönemlerde ise ihtiyaç duyulan insan gücünün yetiştirilmesine odaklanan bu yaklaşım genişlemiştir. İnsan kaynağının niteliği, verimliliği, mesleki standartlar, hizmet içi eğitim, insan kaynakları planlaması, liyakat ve performans gibi unsurlar görünür olmuştur.

2000’li yıllarla insan kaynaklarının geliştirilmesi, iş gücü piyasası ve teknolojide yaşanan değişikliklerle ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Yaşam boyu öğrenme, iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına uygun becerilerin geliştirilmesi, performans değerlendirmesi ve kamu personelinin sürekli eğitimi gibi konular kalkınma planlarında yer almıştır. On Birinci ve On İkinci Kalkınma Planlarında ise bu yaklaşım ileri bir boyuta taşınmıştır. Dijital dönüşüm, otomasyon, yeni meslek ve beceri ihtiyaçları, yenilikçilik, beşeri sermayenin güçlendirilmesi ve yeşil dönüşüm insan kaynakları politikalarının önemli bileşenlerinden olmuştur. Bu gelişim, kalkınma planlarında insan kaynağının değişen ekonomik, teknolojik ve yönetsel koşullara uyum sağlayabilen stratejik bir kapasite olarak değerlendirildiğini gösterir.

Çalışma bu dönüşümün doğrusal gerçekleştiğini veya önceki dönemlerdeki politika alanlarının tamamen terk edildiğini göstermez. Eğitim-istihdam uyumunun sağlanması, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, mesleki ve teknik eğitimin geliştirilmesi ve kamu personelinin eğitimi gibi konular kalkınma planlarının genelinde süreklilik göstermiştir. Dolayısıyla kalkınma planlarında insan kaynakları politikaları, mevcut politika alanlarına yeni boyutların eklenmesi ve insan kaynakları yaklaşımının zamanla kapsamının genişlemesi şeklinde gerçekleşmiştir.

Bürokratik açıdan bu dönüşüm, kamu personelinin sadece istihdam edilen bir iş gücü olarak görmez; kamu kurumlarının kurumsal kapasitesini etkileyen temel unsurlardan biri olarak ele alır. Liyakat, profesyonelleşme, hizmet içi eğitim, insan kaynakları planlaması, performans, yetkinlik ve sürekli öğrenme gibi unsurların kalkınma planlarındaki yerinin artması, kamu bürokrasisinin insan kaynağının niteliğinden beklentilerinin de değiştiğini gösterir. Özellikle değişen teknolojik koşulların oluşturduğu yeni beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kamu

personelinin buna göre geliştirilmesi hedefleri, bürokratik kapasitenin sürdürülmesinde öğrenme ve uyumun önem kazandığını belirtir.

Kalkınma planlarında liyakat, performans, insan kaynakları planlaması, dijital beceriler veya kurumsal kapasite hedeflerinin varlığı, bu hedeflerin kamu bürokrasisinde uygulama düzeyinde aynı ölçüde gerçekleştiği anlamına gelmez. Kalkınma planları, devletin belirli dönemlerde benimsediği politika önceliklerini ve ulaşılması amaçlanan hedefleri ortaya koyan belgelerdir. Bu çalışmanın bulguları, Türkiye'deki insan kaynakları politikalarının uygulamada ne kadar başarılı olduğunu göstermez. Bu bulgular zamana bağlı değişen politika anlayışını ve kamu bürokrasisinden beklenen insan kaynağı profilindeki dönüşümü ortaya koyar. Benzer şekilde planlarda farklı kurum ve politika alanlarını kapsayan hedeflerin birlikte varlığı, uygulamada etkili bir koordinasyon mekanizmasının bulunduğu şeklinde değerlendirilmemelidir.

Kalkınma planlarındaki hedeflerle bürokrasinin fiili işleyişi arasındaki bağı kurmak için plan metinlerinin ötesine geçen araştırmalara ihtiyaç vardır. Gelecek çalışmalarda planlardaki hedeflerin kurumlara ne kadar yansıdığı farklı dönemler ve kurumlar üzerinden karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Böylece politika belgelerindeki dönüşümle Türk bürokrasisinin gerçek uygulamaları arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya koyulabilir.

KAYNAKÇA

- Akça, Y., Şahan, G. ve Tural, A. (2017). Türkiye'nin kalkınma planlarında eğitim politikalarının değerlendirilmesi, *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*, 3(SI), 394-403.
- Akçakaya, M. (2016a). Bürokrasi kuramları ve Türk kamu yönetiminde bürokratik sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 669-694.
- Akçakaya, M. (2016b). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı Aralık, 275-295.
- Altan, Y. (2010). Kalkınma planlarında Türk kamu personel rejimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 423-439.
- Angın, C. ve Övgün, B. (2020). Kamu Yönetiminde Yeni Bir Eğilim: Hibrit Merkezileşme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(4), 633-654.
- Arslan, M. L. (2012). İnsan kaynakları gereksinime süreç yaklaşımı: Stratejik insan kaynakları planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37), 89-101.
- Becker, G. S. (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Demir, E. (2025). Nitel veri analiz yöntemleri: tema analizi, betimsel analiz ve içerik analizi. *Tanım Tenkit Teori*. 5, 38-53. Doi: 10.5281/zenodo.17418406.
- Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management

- reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 517-534.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muw055>
- Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 37, 133-149.
- 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.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Jossey-Bass.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2002). 21. yüzyılda Türk bürokrasisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-27.
- Gökdeniz, K., Aydemir, V. ve Çağan, S. (2017). Cumhuriyet sonrası Türk kamu yönetimi’nde liyakat sistemi uygulamaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 200-215.
- Güneyi, A. (2021). Türk Kamu Personel Sisteminin Liyakatle İlgili Problem Sahaları Üzerine Değerlendirme (1). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1054-1089.
- Harbison, F., and Myers, C. A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 58(58), 97-122.
- Kim, H. (2023). Performance-oriented management and political appointment: The interaction effect on quality of government. *International Review of Public Administration*, 28(1), 83-108.
- Korkmaz, N. (2018). Türkiye’de beş yıllık kalkınma planlarında yetişkin eğitimi, *Yetişkin Eğitimi Dergisi*, 1(1), 30-58.
- McLean, G. N. (2004). National human resource development: What in the world is it? *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 269-275.
- Melton, E., K. and Meier, K., J. (2016). For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance, *Public Administration Review*, 77(1), 118-130. <https://doi.org/10.1111/puar.12611>.
- Meyer-Sahling, J.-H., Schuster, C. and Mikkelsen, K. S. (2018). *Civil service management in developing countries: What works? Evidence from a survey with 23,000 civil servants in Africa, Asia, Eastern Europe and Latin America*. Report for the UK Department for International Development (DFID).
- OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (OECD/LEGAL/0445). OECD.

- OECD (2023). *Digital Government Review of Türkiye: Towards a Digitally-Enabled Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3958d102-en>.
- Özer, M. A. (2000). Türkiye’de kamu bürokrasisi ve yozlaşma. *Sayıştay Dergisi*, 37, 75-113.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967), (1963). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2022/07/Kalkinma_Plani_Birinci_Bes_Yillik_1963-1967.pdf.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), (1968). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Ikinci_Bes_Kalkinma_Plani-1968-1972.pdf.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yeni Strateji ve Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl (1973-1977), (1973). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Plani_Ucuncu-Bes-Yil_1973_1977.pdf.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), (1979). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani_1979_1983.pdf.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), (1985). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Beşinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani_1985_1989.pdf.

content/uploads/2022/08/Besinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1985-1989.pdf.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Altıncı Kalkınma Planı (1990-1994), (1990). Erişim Adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Altinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1990-1994.pdf>.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), (1995). Erişim Adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1996-2000.pdf>.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), (2000). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-2001-2005.pdf.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), (2006). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/03/Dokuzuncu_Kalkinma-Plani_2007-2013.pdf.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Planı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), (2013). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/06/Onuncu_Kalkinma-Plani-2014-2018.pdf.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), (2019). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/06/OnBirinci_Kalkinma-Plani-2019-2023.pdf.

content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf.

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), (2023). Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf.
- Uğur, A. ve Köseoğlu, D. (2017). Belediyelerde insan kaynakları yönetimine geçiş: İnsan kaynakları birimleri ve yöneticilerinin değişen rolü üzerine bir araştırma, *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 1-36.
- Yıldırım, A. (2023). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat Sistemi: Uygulama Biçimleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 37-63.
- Yıldırım, A. ve H., Şimşek. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BÜROKRATİK İTİBAR YAKLAŞIMI HAKKINDA KISA BİR DEĞERLENDİRME

Hasret ÖZTÜRK¹

1. GİRİŞ

Kamu kurumlarının asli görevi; toplumsal ihtiyaçları karşılamak, hizmetleri etkili şekilde sunmak ve kamu yararını sağlamaktır (Altın, 2013; Önen ve Ozan, 2021). Bir kamu kurumun yasal yetkiye ya da güçlü bir kadroya sahip olması tek başına yeterli değildir. Kurum ancak işini doğru, adil ve şeffaf yaptıkça toplum gözünde güvenilirlik ve itibar kazanmaktadır. Hizmet kalitesinin bir sonucu olarak doğan kurumsal itibar, devlet ile vatandaş arasındaki bağı güçlendirerek sunulan hizmetlerin başarısını desteklemekte ve kalıcılığını güvence altına almaktadır (Carpenter, 2010; Carpenter ve Krause, 2012). Kamu kurumlarının faaliyetlerinin farklı toplumsal ve siyasal aktörler tarafından sürekli değerlendirilmesi, kurumsal itibarın kamu yönetimi açısından önemli bir stratejik kaynak olarak ele alınmasını beraberinde getirmiştir (Carpenter, 2010; Carpenter ve Krause, 2012).

İtibar kavramı, uzun yıllar boyunca özellikle özel sektör kuruluşlarının rekabet avantajı, müşteri sadakati ve ekonomik performansı bağlamında değerlendirilmiştir (Koçoğlu, 2018; Bustos, 2021). Ancak kamu kurumlarının amaçlarının, faaliyet alanlarının ve hesap verebilirlik ilişkilerinin özel sektör kuruluşlarından farklılaşması, kamu yönetimine özgü bir itibar anlayışının geliştirilmesini gerekli kılmıştır (Bustos, 2021). Bu

¹ Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, ORCID: 0000-0001-9111-4844.

doğrultuda bürokratik itibar yaklaşımı, kamu kurumlarının farklı hedef kitleler tarafından nasıl algılandığını, bu algıların hangi unsurlar üzerinden şekillendiğini ve kurumsal davranışları nasıl etkilediğini açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Carpenter ve Krause, 2012; Lee ve Van Ryzin, 2019).

Bürokratik itibar yaklaşımının temelinde, kamu kurumlarının itibarının yalnızca hizmet çıktıları veya kurumsal başarıları üzerinden değerlendirilmediği düşüncesi bulunmaktadır. Kurumların performansı, etik ilkelere bağlılığı, karar alma süreçlerinde izledikleri usuller ve sahip oldukları teknik uzmanlık, farklı hedef kitlelerin kuruma yönelik değerlendirmelerini şekillendiren temel unsurlardır (Carpenter, 2010; Carpenter ve Krause, 2012). Bu yönüyle bürokratik itibar, kamu kurumlarının meşruiyetini, kurumsal özerkliğini ve paydaşlarıyla kurduğu ilişkileri anlamlandırmada çok boyutlu bir yaklaşım sunmaktadır (Carpenter, 2010; Carpenter ve Krause, 2012).

Bu kapsamda, çalışmanın ilk bölümünde itibar, kurumsal itibar ve bürokratik itibar kavramları tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. İkinci bölümünde, bürokratik itibar yaklaşımının kuramsal gelişimi, temel boyutları ve kamu kurumlarına sağladığı katkılar değerlendirilmektedir. Böylece bürokratik itibarın kamu yönetimindeki yeri ve kurumsal işleyiş açısından taşıdığı önemin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Son bölümünde ise genel değerlendirme yapılarak çalışma sonlandırılmıştır.

2. İTİBAR, KURUMSAL İTİBAR VE BÜROKRATİK İTİBAR KAVRAMLARI

İtibar, sosyoloji, ekonomi ve işletme alanlarında örgüt kuramında çeşitli tanımlarla ortaya çıkan geniş bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019). Genel olarak

itibar, bireylerin ve kurumların yapmış oldukları eylemlerinden dolayı güvenilirlik algısının ve edinilen başarıların bir çıktısı olarak, çevreye yansıyan genel saygı, inanç ve kıymet derecesini ifade etmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001; Güven ve Karaer, 2021; Koçoğlu, 2018).

Literatürde kurumsal itibar ise dendiğinde genelde özel sektör kurumları veya işletmelerin itibarlarına atıfta bulunmaktadır (Koçoğlu, 2018; Bustos, 2021). Buna göre kurumsal itibar; paydaşların, özel sektör kuruluşları ve işletmeler hakkında zamanla geliştirdiği genel ve köklü kanaatler olarak nitelendirilmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001; Bahar, 2019; Bedük vd., 2023). Bu kanaatlerin paydaşların kurumla olan doğrudan deneyimlerinden, şirketin tüm iletişim ve sembollerinden ve pazardaki rakiplerle yapılan kıyaslamalardan ortaya çıktığı savunulmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001; Bahar, 2019). Aydemir (2008), Bilmez (2014), Artantaş ve Gürsoy (2020) kurumsal itibarın özel sektör işletmelerine sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar.

- Pazarlarda rekabet avantajı sağlar.
- Müşteri sadakati ve satış etkinliği sağlar.
- Nitelikli iş gücü ve iş gücü verimliliği sağlar.
- Finansal kazanımlar sağlar.
- Kriz dönemlerinde koruyucu kalkan sağlar.
- Tedarikçi ve iş ortaklarıyla güçlü bağlar sağlar.

Bürokratik itibar ise, kamu kuruluşlarının kendine has yetkinlikleri, rolleri ve yükümlülüklerine dair, hedef kitlelerin zihninde yer edinen sembolik inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Carpenter, 2010; Lee ve Van Ryzin, 2019; Utkutuğ vd., 2025; Arslan ve Karacaoğlu, 2019; Cabral vd., 2021). Benzer şekilde Carpenter ve Krause (2012), Bürokratik itibarı; bir kurumun yetenekleri, hedefleri ve geçmişi hakkında

tüm hedef kitlelerinin zihninde oluşan ortak inançların bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Tanımlarda da anlaşılacağı üzere kamu kurumlarının özgün karakteri ile faaliyetlerinin birden fazla kitle tarafından nasıl değerlendirildiğine vurgu yapılmaktadır (Carpenter, 2010; Lee ve Van Ryzin, 2019). Hedef kitleler arasında bilimsel ve profesyonel kuruluşlar, siyasi ve adli yetkililer, firmalar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, medya kuruluşları, kamuoyu ve benzeri varlıklar yer almaktadır (Maor vd. 2026; Cabral vd., 2021). Bürokratik itibar, idari kurumların davranışlarını ve çeşitli kitlelerle etkileşimlerini anlamak için kullanılan en önemli kavramlardan biri olarak görülmektedir (Bellodi, 2023).

Kurumsal şirketlerin en yüksek kârlılığı elde etmek için itibarlarını yönetmeleri beklenirken, kamu kuruluşlarının temel amacı farklı ekonomik, politik ve sosyal kitlelerle etkileşim kurarak kamu yararını sağlamaktır (Bustos, 2021). Kamu yönetiminin işlevi, kapsamı, hedef kitlesi ve amaçları özel sektörden farklıdır; bu nedenle kamu sektöründeki itibar kavramı, şirketlerin kurumsal itibar anlayışından ayrılmaktadır. Bu doğrultuda kamu kuruluşları, özel sektörün kurumsal yönetim pratiklerini doğrudan uygulayamaz ve kendilerine has, özel bir yönetim modeline ihtiyaç duyarlar (Bustos, 2021; Andreeva ve Willems, 2025). Son yıllarda, kamu kurumlarının itibarlarını artırmak ve aynı zamanda itibar tehditlerinden korunmak için stratejik davranışlar sergilediklerini gösteren tutarlı ve sağlam bulgularla birlikte, bürokratik itibar yaklaşımına olan ilgi artmıştır (Lee ve Van Ryzin, 2019).

3. BÜROKRATİK İTİBAR YAKLAŞIMI

Demokratik sistemlerde kamu yönetimi, toplumsal ve siyasi dinamiklerden soyutlanmış bir boşlukta faaliyet gösteremez. Devlet kurumları hem kamu politikaları üretirken

hem de bunları uygularken; seçilmiş liderler, hizmet sunulan kesimler, medya, politika uzmanları ve vatandaşları barındıran çok katmanlı bir siyasi atmosferle sürekli etkileşim halindedirler (Carpenter ve Krause, 2012). Bu doğal yapı gereği, kamu yöneticilerinin yönetim sürecinde aşması gereken üç temel zorluk bulunmaktadır (Carpenter ve Krause, 2012). Bunlardan ilki kuruma ve yürütülen faaliyetlere yönelik geniş tabanlı bir toplumsal desteği kalıcı kılmaktır. İkincisi muhtemel muhalifler ile beklentileri karşılanmadığı için uzaklaşabilecek destekçiler arasındaki hassas dengeyi bir gemi kaptanı titizliğiyle yönetmektir. Üçüncüsü ise kurumsal tutarlılık ile esnekliği dengeli biçimde dışarıya yansıtabilmektir. Kamu yöneticilerinin bu idari zorlukların üstesinden gelebilme gücü ise büyük ölçüde sahip oldukları bürokratik itibarla ilişkilendirilmektedir (Carpenter ve Krause, 2012).

Kamu yönetiminde itibar odaklı yönetim yaklaşımının kökenleri alanın en eski ve klasik metinlerine dayanmaktadır. Bu doğrultuda, Simon, Smithburg ve Thompson'ın (1950) yanı sıra Herbert Kaufman'ın (1981) öncü çalışmaları, konuya dair ilk önemli ipuçlarını barındırmaktadır (Simon, Smithburg ve Thompson, 1950, aktaran Carpenter ve Krause, 2012; Kaufman, 1981, aktaran Carpenter ve Krause, 2012). Benzer şekilde James Q. Wilson da sıklıkla referans verilen "Bürokrasi: Devlet Kurumları Ne Yapar ve Nasıl Yapar" (1989) adlı eserinde, doğrudan bir itibar teorisi inşa etmemiş olsa da kamu kurumlarının itibarlarına defalarca atıfta bulunulmuştur (Wilson, 1989, aktaran Carpenter ve Krause, 2012). Tüm bu klasik referanslara rağmen, bağımsız bir akademik çalışma alanı olarak itibar merkezli yönetim ve politika yaklaşımı, literatürde gelişimini sürdüren dinamik bir sentez oluşturmaktadır (Carpenter ve Krause, 2012).

Bu noktada, söz konusu sentezin ve kuramsal ilkelerin somutlaşmasında Daniel Carpenter'ın (2010/2014) bürokratik

itibar çalışması ile Carpenter ve Krause'un (2012) bütünleşik yaklaşımları merkezi bir rol oynamaktadır. Bu temel kaynaklar, kamu kurumlarının itibarını tek parçalı bir olgu olarak görmez; aksine, kurumların çoklu hedef kitleler nezdindeki saygınlığının ve meşruiyetinin dört temel boyut üzerinden inşa edildiğini savunmaktadırlar (Carpenter, 2010/2014; Carpenter ve Krause, 2012). Buna kapsamda bürokratik itibarın; performans itibarı, ahlakı itibar, teknik itibar ve usulsel itibar şeklinde dört temel boyutu bulunmaktadır (Carpenter, 2010; Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Busuioc ve Rimkutè, 2020; Hameduddin ve Vivona, 2023).

Performans itibarı: Performans itibarı, hedef kitlelerin bir kurumun karar alma kalitesini, hedeflerine etkili bir şekilde ulaşma kapasitesini ve taahhüt ettiği çıktıları gerçekleştirme başarısını nasıl değerlendirdiğini ifade etmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025). Bu boyut, bürokratik itibarın en temel ve kurucu unsuru olarak kabul edilir. Kurumsal performans itibarı, aynı zamanda bir kurumun amaçlarını gerçekleştirirken sergilediği kararlılık, dinamizm ve proaktif yaklaşım algısıyla da yakından ilişkilendirilmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten 2025). Güçlü bir performans itibarı; paydaşlar arasında uyumu teşvik etmekte, kurum kararlarının daha kolay kabul görmesini sağlamakta, operasyonel süreçleri daha az tartışmalı hale getirmekte ve kuruluşun otoritesine yönelik olası meydan okumaları caydırmaktadır. Dolayısıyla, toplum nezdinde kabul gören başarılı politika çıktılarının üretilmesi ve somut sonuçlara ulaşılması, bir kamu kurumunun performans itibarını doğrudan artıran en temel etken olarak görülmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten 2025).

Ahlaki itibar: Ahlaki itibar, bir kuruluşun temel paydaşları tarafından benimsenen değerleri ve etik duruşu ifade etmektedir. Hukuki ve anayasal bir çerçevede, kamu yönetiminin kendine

özgü ahlaki sorumlulukları bulunmaktadır. Bu doğrultuda ahlak ve etik; kamu görevlilerinin davranışlarını şekillendiren en temel normatif unsurlardır (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025). Söz konusu unsurlar; dürüstlüğü, hukuka uygunluğu ve rejim değerleri doğrultusunda birey ile gruplara adil davranılmasını içeren etik ilkeleri kapsamaktadır. Bununla birlikte, bir kamu yöneticisinin en öncelikli ahlaki ödevi, demokratik yapının kurucu değerlerini koruyup yaşatmaktır. Dolayısıyla kamu sektöründe ahlaki itibar; bir kurumun dürüstlüğü, kurumsal bütünlüğünü, hukuka ve toplumsal normlara olan bağlılığını yansıtan en önemli etik göstergedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025).

Usulsel itibar: Usulsel itibar, bir kuruluşun operasyonel süreçlerindeki adaleti ile müzakere, prosedür ve karar alma normlarına olan bağlılığını ifade etmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025). Çıkarların çatıştığı karmaşık toplumsal çevrelerde, varılan sonuçlar herkesi tatmin etmeyebilir; böyle durumlarda paydaşlar, kurumu nihai çıktıya göre değil, süreçte kullanılan yöntemlerin adilliğine göre değerlendirir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025). Bu bağlamda usulsel itibar, belirli bir durumda "doğru ve meşru" kurallara tam olarak uymakla ilgilidir; kamu kurumlarının yürüttüğü süreçlerin ne kadar adil, tarafsız ve güvenilir olduğunu yansıtmaktadır. Usulsel ve ahlaki itibar arasındaki temel fark, araçlar ile amaçların her zaman uyuşmamasıdır. Bir kuruluş ahlaki hedeflere sahipken kuralları ve usulleri çiğneyebilmektedir. Tam tersine, tüm yasal süreçleri ve adil yöntemleri mükemmel şekilde uygularken ahlaki açıdan sorunlu amaçlar da taşıyabilmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025).

Teknik itibar: Teknik itibar, bir kuruluşun sahip olduğu bilimsel otoriteyi, metodolojik yetkinliği ve analitik kapasiteyi ifade etmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause,

2012; Erten, 2025). Kamu kurumlarının kurumsal itibarı, büyük ölçüde kendi alanlarında oluşturdıkları kanıta dayalı standartlara, test süreçlerine ve teknik otoritelerine dayanmaktadır. Bu bağlamda uzmanlaşma ve derin teknik bilgi, kamu görevlilerinin en temel mesleki değerleri arasında yer almaktadır (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025). Teknik itibar, bir kurumun doğrudan kendi görev alanına giren konu uzmanlığıyla yakından ilişkilidir. Bu yönüyle teknik itibar; kamu kurumlarının yetki alanlarındaki karmaşık sorunları ele alırken sergiledikleri üst düzey bilgi, beceri, kurumsal hafıza ve deneyim birikimini vurgulamaktadır (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten, 2025).

Lee ve Van Ryzin (2019), Carpenter ve Krause (2012), Carpenter, (2010), Busuioc ve Rimkuté (2020), Bustos (2021), Luoma-aho (2008), Busuioc ve Lodge (2016), Busuioc (2016) bürokratik itibarın kamu kurumlarına sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar.

-Bürokratik itibar; bir kamu kuruluşunun kurumsal gücü, karar alma süreçlerindeki özerkliği ve toplum nezdindeki demokratik meşruiyeti ile olan doğrudan bağları nedeniyle, kamu kurumları için hayati önem taşıyan stratejik bir kaynak işlevi görür. Bu kavram, kurumların siyasi dalgalanmalardan etkilenmeden uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayan en değerli stratejik sermayedir.

-Bürokratik itibar, kamu kurumlarının meşruiyetini pekiştirirken; marka, güven, imaj, kimlik, prestij ve statü gibi diğer stratejik varlıklarının da gelişmesini sağlar. Bu soyut varlıklar arasındaki güçlü bağ, kurumların toplumsal ve siyasal alandaki kurumsal gücünü doğrudan artırır.

-Bürokratik itibar, kamu kurumlarının iç işleyişine, yönetim kalitesine ve insan kaynağına doğrudan katkılar sağlar. Olumlu bir kurumsal itibar; nitelikli çalışanların kuruma

kazandırılması ve elde tutulması, kamu görevlilerinin motive edilmesi ve kurumsal iletişimin iyileştirilmesi gibi kritik işlevler görerek kurumun genel verimliliğini ve insan gücü kalitesini doğrudan artırır.

-Bürokratik itibar, kamu yöneticilerinin kurumsal işleyişi sekteye uğratabilecek iç ve dış tehditlerle başa çıkmada kullanabilecekleri en güçlü stratejik araçlardan biridir. Olumlu bir kurumsal itibar, siyasi baskılar ve medya eleştirileri gibi dışsal risklere karşı kurumu koruyan bir tampon görevi görürken; kurum içi motivasyon kayıpları ve yönetsel aksaklıklar gibi içsel tehditlerin de büyümeden engellenmesini sağlar. Böylece yöneticiler, bu itibar sermayesinden yararlanarak kriz dönemlerini çok daha az hasarla atlatabilir ve kurumsal istikrarı güvence altına alabilirler.

-Kamu yönetiminde itibar yönetimi, kuruluşların hedef kitleleriyle olan ilişkilerini sistematik olarak geliştirerek kuruma çok boyutlu bir değer katar. Bu stratejik süreç; vatandaşlar, siyasi aktörler ve medya ile kurulan güven bağına derinleştirir, kurumsal kararların toplum nezdinde daha hızlı ve az dirençle kabul görmesini sağlar. Neticede başarılı bir itibar yönetimi, kamu kurumlarının sadece sosyal saygınlığını artırmakla kalmaz; hizmet kalitesini tescilleyen, operasyonel etkinliği büyüten ve kurumsal meşruiyeti pekiştiren kalıcı bir değer üretir.

Kamu kurumlarını gözlemleyen ve onlarla etkileşimde bulunan kitleler, bu kurumların itibarlarının şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Maor, vd., 2026). Bu doğrultuda bürokratik itibar, kamu kurumlarına yönelik algıların zaman içinde ve farklı kitlelerin yorumlarıyla değişebildiği dinamik bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Bustos 2021). İtibar, geçmişteki başarıların yanı sıra güncel eylemlerin anlık yansımalarıyla şekillendiği için uzun yıllar içinde inşa edilse dahi tek bir hatayla hızla kaybedilebilir (Bustos 2021). Bu nedenle

itibarın sürdürülmesi ve yönetimi oldukça önemlidir (Busuioc ve Lodge 2016; İzci vd., 2019).

4. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bürokratik itibar yaklaşımı, kamu kurumlarının yalnızca yasal yetkileri ve örgütsel yapıları üzerinden değil, farklı hedef kitlelerin kurumlara yönelik geliştirdiği algılar ve değerlendirmeler üzerinden de anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, kamu kurumlarının faaliyetlerini toplumsal ve siyasal çevreleriyle etkileşim içerisinde değerlendirmesi bakımından kamu yönetimi literatürüne önemli bir kuramsal perspektif kazandırmaktadır (Carpenter, 2010; Carpenter ve Krause, 2012).

Bürokratik itibarın performans, ahlaki, usulsel ve teknik itibar olmak üzere dört temel boyuttan oluşması, kamu kurumlarının saygınlığının çok yönlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten 2025). Bu doğrultuda bir kamu kurumunun yalnızca hedeflerine ulaşması veya hizmetlerini etkin biçimde yürütmesi, güçlü bir bürokratik itibar oluşturmak için tek başına yeterli değildir. Kurumun aynı zamanda etik ilkelere bağlılık göstermesi, karar alma süreçlerinde adil ve tarafsız davranması ve faaliyetlerini gerekli teknik uzmanlık çerçevesinde yürütmesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla bürokratik itibarın, kurumsal performans ile yönetsel süreçlerin niteliğinin birlikte değerlendirilmesi sonucunda şekillendiği söylenebilir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Erten 2025).

Bürokratik itibarın kamu kurumlarına sağladığı katkılar değerlendirildiğinde, bu kavramın kurumsal meşruiyetin güçlendirilmesi, karar alma süreçlerindeki özerkliğin desteklenmesi, paydaşlarla güven ilişkilerinin geliştirilmesi ve kurumsal istikrarın korunması açısından stratejik bir kaynak

niteliği taşıdığı görülmektedir (Lee ve Van Ryzin, 2019; Carpenter ve Krause, 2012; Carpenter, 2010; Busuioc ve Rimkutė, 2020; Bustos, 2021; Luoma-aho, 2008; Busuioc ve Lodge, 2016; Busuioc, 2016). Bununla birlikte, itibarın farklı hedef kitlelerin beklentilerine ve kurumların zaman içerisinde sergiledikleri davranışlara bağlı olarak değişebilmesi, bu kaynağın sürekli olarak korunmasını ve yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Busuioc ve Lodge, 2016; Bustos, 2021).

Bu noktada bürokratik itibar yönetimi, yalnızca kurumun dış çevredeki olumlu imajını korumaya yönelik iletişim faaliyetleriyle sınırlandırılmamalıdır. Kurumsal itibarın sürdürülebilirliği; kamu hizmetlerinin niteliğinin geliştirilmesi, etik ve usulsel ilkelere bağlılığın korunması, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve paydaş beklentilerinin dikkate alınmasıyla doğrudan ilişkilidir. Ayrıca güçlü bir bürokratik itibar, kurumsal faaliyetlere yönelik desteği artırabilse de bu durumun kamu kurumlarını hesap verebilirlik ve denetim sorumluluklarından muaf kılmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak bürokratik itibar, kamu kurumlarının faaliyetlerini, paydaş ilişkilerini ve kurumsal davranışlarını açıklamada önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır. Kamu kurumlarının uzun vadeli güvenilirlik ve saygınlık kazanabilmesi, performans, ahlaki, usulsel ve teknik itibar boyutlarını birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele almasına bağlıdır. Bu nedenle bürokratik itibarın, yalnızca korunması gereken soyut bir kurumsal değer olarak değil, kamu hizmetlerinin niteliği, kurumsal meşruiyet ve kamu yararıyla ilişkili dinamik bir yönetim unsuru olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Altın, A. (2013). Kamu hizmeti anlayışında değişim. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 101-118. <https://izlik.org/JA88GS55RM>
- Andreeva, A. ve Willems, J. (2025). The bureaucratic reputation scale: Cross-country and cross-language validation. *Public Management Review*, 27(10), 2424-2446. doi:10.1080/14719037.2024.2428718.
- Arslan, M. ve Karacaoğlu, K. (2018). Kamu görevlilerinin kurumsal itibar algılarının kamu hizmet motivasyonlarına etkisi: Nevşehir ilçe belediyeleri üzerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 14-29. <https://izlik.org/JA36XF52FE>
- Artantaş, E. ve Gürsoy, H. (2020). İşletmelerde kurumsal itibar, kurumsal itibarın yönetilmesi ve ölçülmesi: bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43, 352-367. <https://izlik.org/JA44YJ72UT>
- Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin yeni rekabet aracı olarak kurumsal itibar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 27-53. <https://izlik.org/JA79KG95UF>
- Bahar, B. (2019). Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(55), 226-236. <https://doi.org/10.19168/jyasar.483063>
- Bedük, A., Semiz, M., ve Akyazı, O. T. E. (2023). Kurumsal itibar ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki: Aksaray ilinde bir araştırma. 14. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*. Erişim adresi: researchgate.net.
- Bellodi, L. (2023). A dynamic measure of bureaucratic reputation: New data for new theory. *American Journal of*

Political Science, 67(4), 880–897.
doi:10.1111/ajps.12695

- Bilmez, E. (2014). Kriz döneminde kurumsal itibar yönetiminin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 161-172.
<https://izlik.org/JA62BY44GX>
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731–751.
<https://doi.org/10.1111/puar.13363>
- Busuioc, E. M. (2016). Friend or foe? Inter-agency cooperation, organizational reputation, and turf. *Public Administration*, 94(1), 40–56. doi:10.1111/padm.12160.
- Busuioc, M. ve Lodge, M. (2016). The reputational basis of public accountability. *Governance*, 29(2), 247–263.
<https://doi.org/10.1111/gove.12161> (Çalışma ilk olarak Ekim 2015'da çevrimiçi yayımlanmış, dergi sayısı ise 2016 yılında basılmıştır).
- Busuioc, M. ve Rimkutè, D. (2020). The promise of bureaucratic reputation approaches for the EU regulatory state. *Journal of European Public Policy*, 27(8), 1251–1269.
doi:10.1080/13501763.2019.1679227 (Çalışma ilk olarak Ekim 2019'da çevrimiçi yayımlanmış, dergi sayısı ise 2020 yılında basılmıştır).
- Cabral, A. D., Peci, A. ve Van Ryzin, G. G. (2021). Representation, reputation and expectations towards bureaucracy: experimental findings from a favela in Brazil. *Public Management Review*, 24(9), 1452–1477.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1906934>

- Carpenter, D. P. (2010). *Reputation and power: Organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Carpenter, D. P. (2014). *Reputation and power: Organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (Orijinal çalışma 2010 tarihli dir)
- Carpenter, D. P. ve Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–32. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x. (Dijital Olarak ilk 2011 yılında yayınlanmıştır)
- Erten, Ş. (2025). Bürokratik itibar ölçeği: Türkçeye uyarlama geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(32), 384-400. <https://doi.org/10.38155/ksbd.1623488>
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Güven, Ş. ve Karaer, M. (2021). İtibar kavramı ve kurum itibarına genel bir bakış. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 8(76), 2896–2903. <https://doi.org/10.26450/jshsr.2842>
- Hameduddin, T. ve Vivona, R. (2023). Sector-switching, bureaucratic reputation, and citizen evaluation of performance: Evidence from a large-scale experiment in India. *Administration & Society*, 55(3), 457-484. doi:10.1177/00953997221147231
- İzci, F., Atmaca, Y. ve Yılmaz, V. (2019). Kamu kurumlarında itibar yönetimi: Kurumsal itibarı ölçme ve değerlendirme.

Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6(7), 302-316. <https://izlik.org/JA59EH37CT>

- Koçoğlu, C. M. (2018). Yerli turistlerin kurumsal itibar algılarının marka denkliğine etkisi: Türk hava yolları örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 5(2), 109-127. <https://izlik.org/JA49MX48UL>
- Lee, D. ve Van Ryzin, G. G. (2019). Measuring bureaucratic reputation: Scale development and validation. *Governance*, 32(1), 177-192. <https://doi.org/10.1111/gove.12371>
- Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446-467. <https://doi.org/10.1108/09513550810885778>
- Maor, M., Rimkutė, D. ve Capelos, T. (2026). Emotions and reputation learning by audience networks: A research agenda in bureaucratic politics. *Public Administration Review*, 86(1), 156-170. doi:10.1111/puar.70004 (Çalışma ilk olarak Ekim 2025' da çevrimiçi yayımlanmış, dergi sayısı ise 2026 yılında basılmıştır).
- Önen, S. M. ve Ozan, M. S. (2021). Kamu yönetimi reformlarının dönüşümü. *TroyAcademy*, 6(2), 521-548. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.922967>
- Utkutuş, Ç. P., Yiğit, A. ve Özoğul, M. A. (2026). Hasta güçlendirmeye göre sağlık kurumlarının bürokratik itibarı: Ölçek uyarlama, geçerlik, güvenirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 21(65), 326-345, doi:10.14783/maruoneri.1780536

**KAMU YÖNETİMİ ALANINDA
GÜNCEL KONULAR VE
AKADEMİK DEĞERLENDİRMELER**

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com