

## **TÜRK KAMU KURUMLARINDA LİYAKATİN ETKİN HALİNE GETİRİLEBİLMESİ ADINA BİR ÖNERİ: EMNİYET TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

**Bahadır ŞAHİN**

*Doç. Dr., İçişleri Bakanlığı*

**İsmail ŞAHİN**

*Doç. Dr., Ankara Emniyet Müdürlüğü*

### **ÖZET**

Gelişmiş ülkelerin kamu kurumlarında yüzyılı aşkın süredir yaygın bir biçimde tatbik edilen liyakat sistemi, gelişmekte olan ülkelerde kamuya ait kuruluşların çok azında ve yüzeysel olarak uygulanmaktadır. Türk Kamu Yönetiminin nüfus ve bütçe olarak en büyük üçüncü kamu örgütü emniyet teşkilatı da bu uygulamalarının bazılarından müstesna değildir. Bu kurumun personel rejimi de beklenenin aksine yer yer kayırmacılık sistemini kullanmakta ve rütbe terfilerinde liyakate gerektiği oranda yer vermemektedir. Türkiye'nin ve dünyanın birçok değişik yerinde birbirinden farklı rütbe ve çalışma sistemleri içinde çalışan on binlerce rütbeli emniyet mensubunun aynı anda ve aynı rütbeleri kanunen hak etmesi, hem temel hak ve özgürlükler bağlamında, hem de yönetsel alanda problemler oluşturmaktadır. Liyakatin olmaması özellikle üst kademe yöneticiler ve kurum personeli arasında kopukluk oluşturarak emniyet hizmetlerinin verimsizliğine yol açmaktadır. Makalede bu verimsizliğin giderilmesi adına liyakati temel alan bir takım rütbe terfi yönetmeliği önerileri dile getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Verimlilik, Emniyet Teşkilatı, Polis, Liyakat Sistemi, Kayırmacılık

**Jel Kodları:** Z0

**A SUGGESTION TO APPLY MERIT SYSTEM IN TURKISH  
ADMINISTRATIVE SYSTEM: TURKISH NATIONAL POLICE  
EXAMPLE**

**ABSTRACT**

Merit system, adopted in many public administration organizations of developed countries for more than a century, is utilized by only several Turkish public organizations cursorily. Turkish National Police (TNP) is the third largest public organization by budget and by number of staff however it is no exception to this rule. Unfortunately, TNP personnel administration system also utilizes spoils system and almost never applies merit system in promotion-in-rank. Thousands of police supervisors work in immensely diversified environments in Turkey and in the international organizations, nonetheless; administrative law provides the same ranks for the same intervals for all of them, which creates problems related to fundamental human rights and managerial aspects. Non-application of merit causes ineffectiveness and inefficiency in the organization since upper level managers do not know what to do in their new departments. The article suggests several examples of law enforcement promotion guidelines and regulations in order to eradicate this inefficiency.

**Keywords:** Efficiency, Turkish National Police, Law Enforcement, Merit System, Spoils System

**Jel Classification:** Z0

## GİRİŞ

Liyakat sistemi gelişmiş ülkelerde 19. yüzyılın sonlarında tartışılmaya başlanıp 20. yüzyılın ortalarında büyük ölçekte çözüme kavuşturulmuş bir kamu hizmeti reformu aygıtıdır. Müstakbel rütbede verilecek hizmeti en iyi şekilde verebilecek olan adayın uygun rütbelerdeki hizmetlere getirilmesi gerektiğini öngören liyakat sistemi özellikle endüstri devriminin sonrasında Anglo-Saxon dünyada ve bilhassa Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) büyük bir ilgi uyandırmıştır. İkinci dünya savaşı sonrasında sonradan ekonomik devler haline gelecek çoğu ülkeden taraftar toplayan liyakat sistemi, ABD'den ithal edilerek çoğu ulusal kamu örgütünde kullanılmaya devam edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi biliminin ana dayanaklarından biri olan liyakat rejimi, kurumların stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için insan kaynağının verimli kullanılmasını gerektirir (Şahin, 2014; Bingöl, 2006; 6; Şahin, 2016a). Verimlilik, personelin kişisel özelliklerinin irdelenerek mevcut pozisyonlara objektif kısıtlarla en uygun olanının yerleştirilmesini de içine alan faaliyetlerin ürünüdür (Sabuncuoğlu, 1997; 44).

Liyakatin karşı argümanı olan kayırmacılık ise insanlık tarihi kadar eski bir kurum içi politikadır. Basitçe kayırmacılık sisteminde herhangi bir vesileyle iktidara sahip olmuş kesimler bütün kamu kuruluşlarındaki alt ve üst rütbelerdeki hizmetlerin sadece kendi istedikleri (iktidara yakın) personel tarafından yürütülebileceğini iddia ederler. Dolayısıyla herhangi bir kamu kuruluşunda herhangi bir mevkide görev yapabilmek için sadece mevcut iktidarın ileri gelenleriyle geçmişe dayalı bir görüş birlikteliği yeterlidir. Bu cümledeki *iktidar* siyasi olarak bir şekilde memleket dâhilinde gücü elinde bulunduran erk olabileceği gibi, herhangi bir kurumda bir şekilde karar alma mekanizmasının önemli ayaklarından biri haline gelmiş bir grup da olabilir. Örnek vermek gerekirse, kayırmacılığı yapan kurum, demokratik bir ülkede seçimle işbaşına gelmiş bir siyasi parti veya bir kurumdan emekli olmalarına rağmen bir dernek kurup bir araya gelerek kurum üzerinde politika geliştirmeye devam etmeye çalışan bir topluluk olabilir. Türkiye'de ve diğer az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde kamu hizmetinde liyakatin yerine kayırmacılık denen sistem daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Aykaç, 1990). Emniyet hizmetleri de diğer kamu hizmetlerine benzer olarak birtakım yeni yapılandırmalar ve kanuni düzenlemeler eliyle ıslah edilmeye çalışılsa da uzun yıllar süren kayırmacılığın etkileri hala tamamen yok edilememiştir. Makale Türk Emniyet Teşkilatının genel yapısından ve personel sisteminden bahsederek personel politikasının nasıl liyakat sistemine daha uygun hale getirilebileceğini tartışacaktır.

Emniyet teşkilatında personel politikasında birçok problem bulunmaktadır. Farklı kaynak okullardan mesleğe giriş yapan personelin farklı rütbelerde çalıştırılması ve bu rütbeler arasında adeta kast sistemine benzer cam duvarlar örülmüş bulunması bu problemlerin temelini oluşturmaktadır.

Yönetmelik ve kanunlarla açıkça uygulamaya konulmuş ve sınırları belirlenmiş uzmanlık alanlarının bulunmaması sebebiyle herhangi bir personelin nüfusu iki yüz elli bini geçen teşkilatın herhangi bir taşra ya da merkez teşkilatında ve herhangi bir konumunda çalışmasına imkân veren bu uygulama, kayırmacılık sisteminin teşkilat içinde yaygınlaşmasına imkân vermiştir. Özellikle üst rütbelerde profesyonelleşmenin imkânsız hale gelmesinin ana nedeni yine bu yetersiz insan kaynakları yönetimi biçimidir. Teşkilatın birçok personel yönetimi problemine değinecek olan bu araştırma, liyakat sisteminin daha çok rütbe ilerleme ve rütbe kazanımı konusundaki önerilerine atıfta bulunarak emniyet teşkilatının insan kaynaklarını yönetimi kurallarına yeni düzenlemeler getirecek tekliflerde bulunacaktır. Liyakat sisteminin tarihsel gelişimi ve modern uygulama tarzlarının tartışılmasından sonra emniyet teşkilatının personel yönetimi konusunda kanun ve yazın derlemesi yapılacak, ardından da özellikle rütbeli emniyet personelinin yönetiminin nasıl liyakate uygun hale getirilebileceği anlatılacaktır. Makale emniyet teşkilatının atama ve rütbe yükselme sistemine uygun ve örnek alınabilecek bir takım yönergeler ve bunların değerlendirilmesi sonlandırılacaktır.

### **1. Tarihçe ve Gelişmiş Ülkelerdeki Durum**

İngiltere’de 19. yüzyıl sonlarında o zamanki ABD başkanı Hayes tarafından İngiltere’ye kamu hizmeti konusunda çalışma yapması için gönderilen Dorman Eaton’ın kaleme aldığı “Civil Service in Great Britain (İngiltere’de Kamu Hizmeti)” isimli eserle 1877’de başlatılan çalışmalar ve kayırmacılığı kamu yönetiminden uzak tutma gayretleri, ABD’de onlarca yıl sürecek kamu hizmeti reform seferberliğinin başlangıcı olmuştur (Rosenbloom, 2008). Sonradan siyaset bilimi ile kamu yönetimi bilimlerini ayırma çabası olarak görülen bu araştırmalar (Dahl, 1947), esasen kamu hizmetindeki verimliliği arttırma, kamu görevlilerinin sorumluluk sınırlarını belirleme ve devletin hesap verebilirliğini geliştirme hedefini gütmüştür (Ostrom, 1974). Bu bilimsel alan araştırmalarının başlangıcından yaklaşık beş yıl sonra ABD senatosunda 1883’te kabul edilen “Pendleton Civil Service Act” (Pendleton Kamu Hizmeti Yasası) devlet kadrolarında görev alabilmenin sadece liyakate (= “merit”) göre olabileceği şartını kanunlaştırmıştır. Aynı yasa liyakatin sağlanabilmesi için üç ana kural sıralamıştır. Bunlar, bütün federal kamu hizmeti görevlilerinin kongredeki bütün siyasi partilerin üye verdiği tek bir komisyon tarafından işe alınması, bütün üst düzey memurların belli bir süre için ve belirli sayıda art arda görev yapabileceğinin sınırlanması ve personel seçiminin her görev için belirlenen özel liyakat şartlarına göre yapılmasıdır (Ricucci, Katherine, Shafritz ve Rosenbloom, 2007). Pendleton Act daha sonraki bir takım düzenlemelerle kısmen değiştirilse de bu üç özellik yüzyılı aşkın süredir ABD’de uygulanmaya devam edilmektedir.

Bütün üst düzey görevlilerin işe alınmasının tek bir komisyon tarafından yönetilmesi ilk bakışta bürokrasiyi arttıran bir uygulama gibi görülse de esasen kurumun sadece denetim yapması ve denetimlerin zaman içinde bölge komisyonlarınca da paylaşılmış olması bu bürokrasiyi ortadan kaldırmıştır. Yine de bir takım personel politikalarının eyalet sistemi ve federal özerklikler sebebiyle farklı uygulamalara yol açtığı ve bunun da verimsizlik yarattığı dile getirilmiştir (Kellough ve Selden, 2003). Bu gerçek, sağlam görünen kurum-kuruluş ve bunları düzenleyen bir takım kanun ve yönetmeliklerin oluşturulmasının gerçek bir liyakat sistemi kurabilmek için şart olduğunu ama aynı zamanda da yeterli olmadığını gösterir. Doğru bir liyakat sistemi politikasının sürekli, sorgulanabilir ve değişime açık olması da gerekmektedir.

ABD'nin Emniyet Genel Müdürlüğü olarak adlandırabileceğimiz Federal Soruşturma Bürosu (FBI) yöneticileri de liyakat prensibinden hareketle bu uygulamada istisna teşkil etmezler. FBI'nın üst düzey çalışanları merkezi personel denetleme bürosu olan Personel Yönetimi Ofisi'nin (=Office of Personnel Management-OPM) denetiminden geçerek işe alınır. Yerel polis teşkilatlarındaki durum ise tamamen farklıdır. Tüm ülke genelinde uygulanan tek bir polis yönetimi kuralı yoktur. ABD'de 6000 civarında farklı üniforma, farklı özlük hakları ve farklı kanuna tabi olduğu bilinen polis teşkilatı vardır. Yerel polis teşkilatı müdürlerinin ve şeflerinin neredeyse tamamı o yerin seçimle gelmiş olan mülki amirinin belirli özellikleri göz önüne alarak ataması veya direkt seçimle işbaşına gelir. Bu özellikler de yazılı olarak yine yerel meclislerce belirlenir. Genelde ABD'de üst düzey bir polis yöneticisi olabilmek için üniversite öğrenimi şart olsa da, bazı büyük şehirlerde bu yüksek lisans eğitimine yükseltilmiştir. Ayrıca en önemli şartlardan birisi de yönetici olacak kişinin aynı bölümde orta seviyede bir rütbede yeterli sürede bilfiil çalışmış olması gerekliligidir.

ABD'deki ve gelişmiş olarak addedilen diğer birçok ülkedeki yerinden yönetim anlayışı, liyakat sisteminin işlemlerini kolaylaştırmaktadır. Polis yöneticileri ya seçimle işbaşına gelen kamu yöneticileri tarafından direkt olarak atandıkları için, ya da bizzat seçimle işbaşına geldikleri için liyakat prensibi zaten bir şekilde işlemektedir. Liyakatinin bulunmadığı düşünülen bir polis yöneticisi en geç bir seçim dönemi içerisinde toplum ya da seçilenler tarafından tekrar seçilmeyerek elenmektedir. Ülkemiz gibi kamu yönetimi açısından merkezi yönetim prensibinin benimsendiği ülkelerde yerel düzeyde dahi olsa yönetici seçimi başkent tarafından yapıldığı için toplumun yöneticiler hakkındaki düşüncelerinin çok bir önemi yoktur. Atanma ve rütbe almada da halkın fikrinin sorulmaması, bürokratik teknikler açısından makul görünse de demokratik açıdan uygunluk arz etmez. Bu, tamamen yerinden yönetimle ve yönetimle çözülebilecek bir problem de değildir. Demokratik katılımın sağlanması her ne kadar liyakat sorunlarının çözülmesine önemli ölçüde imkân verse bile polislik mesleğinin teknik bir takım özelliklerinin de atama ve rütbe yükselmede göz

önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle nerdeyse tamamen federatif yapıyı benimsemiş ABD’de personel seçimi doğrudan ya da dolaylı olarak halkın takdirine bırakılmış olmasına rağmen Personel Yönetimi Ofisi’nin (OPM) denetimine tabi tutulmuştur. ABD’de bugüne kadar başkanlık yapmış olan bütün siyasi liderler Cumhuriyetçi (=Republican) veya Demokrat (=Democrat) partilerinden çıkmıştır. Dolayısıyla OPM komisyonu bu iki parti tarafından oluşturulur. OPM üyeleri 3 kişidir. OPM’nin 2 üyesi iktidar, diğer üyesi de muhalefet partisinden atanır. Bu uygulama ülkemizde TBMM’de oluşturulan meclis alt ve üst komisyonlarına benzetilebilir. Bu uygulama sayesinde iktidar partisinin keyfi personel uygulamaları en aza indirilmeye çalışılır.

## 2. Ülkemizdeki Durum

Mesleğe girişte merkezi sınav sistemlerinin uygulanarak tüm memur adaylarına aynı sınavın aynı anda tatbik edilmesi, kamu hizmetine girişte kayırmacılığı engellemek amacıyla yapılmaktadır. Ülkemizde emniyet hizmetleri sınıfında polis memuru rütbesinde görev alabilmek için Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO) ya da Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM) mezunu olmak gerekmektedir. PMYO’lara giriş için adayların lise mezunu olması ve Yükseköğretime Geçiş Sınavı (YGS) puan türlerinin herhangi birinden en az 260<sup>1</sup> puan, POMEM’lere giriş için de adayların üniversite mezunu olmaları ve Kamu Personel Seçme Sınavı’ndan (KPSS) en az 60<sup>2</sup> puan alması gerekmektedir. Bu sınavların tümü Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından düzenlenmekte ve sonuçlandırılmaktadır. Adaylar bu yazılı sınavlara ek olarak bedeni yeterliliklerinin ve sosyal kabiliyetlerinin de ölçüldüğü ek sınavlara tabi tutulmaktadır. Adına “mülakat” denilen ve sosyal becerilerin ölçüldüğü iddia edilen bu sınav, kayırmacılık sistemi lehine son derece suüstimale açıktır. Mülakat sınavları ya tamamen kaldırılmalı veya değişik araçlar kullanılarak daha objektif hale getirilmelidir (Danıştay, 2012). Mülakat sınavının haricinde emniyet hizmetleri sınıfına girişte kayırmacılığın etkilerinin minimuma indirgenmiş olduğu söylenebilir.

Kayırmacılık kamu hizmetine girişte etkin olabileceği gibi, belirli bir kamu hizmeti alanında çalışanlar arasında rütbe yükselmelerinde de karşımıza çıkabilmektedir (Şahin ve Unlu, 2011; Şahin, 2016a). Nitekim emniyet hizmetlerinde bazı rütbeli görevlilerin mesleğe giriş ve yükselmeleri yukarıda sayılanlardan farklı usullerle gerçekleştirilmektedir. Emniyet hizmetinde rütbeli olarak görev yapan personel iki ana kaynaktan temin edilmektedir. Bunlar Polis Akademisi (PA) Güvenlik Bilimleri Fakültesi ve Komiser Yardımcılığı Kurslarıdır (KYK). Ayrıca günümüzde terkedilmiş olan özel sınıf sistemi ile kısa süreli bir mesleki eğitimin ardından rütbeli personel olarak hizmete alınan

---

<sup>1</sup> 2012 yılı itibarıyla

<sup>2</sup> 2012 yılı itibarıyla

rütbeliler de bulunmaktadır. PA öğrencisi olabilmek için liseden sonra girilen Lisans Yerleştirme Sınavındaki (LYS) puan türlerinin herhangi birinden en az 350<sup>3</sup> ham puan almak gerekmektedir. Daha sonra adayların geçmesi gereken spor ve mülakat sınavları da PA'ya girişteki eleme sınavlarıdır. KYK giriş sınavı makale yazıma hazırlandığı zaman itibarıyla maalesef ÖSYM tarafından değil, Milli Eğitim Bakanlığı veya Eğitim Dairesi Başkanının teklifi ve Genel Müdürü'nün onayı ile oluşturulan komisyonlara yaptırılmaktadır (EGM, 2003). KYK'lara giriş için emniyet teşkilatında polis memuru olmak ve ne zaman ne şekilde olacağı hemen hemen her yıl değişen şartlara haiz olarak bu sınavda başarılı olmak gerekmektedir. Şu anda kullanılmayan ama mezunlarının çoğunun ileri derecede rütbelerde bulunduğu 'özel sınıf sistemi' ise polislik mesleğiyle ilgisi olan veya olmayan dört yıllık üniversitelerin herhangi bir bölümünden mezun bir kişinin altı aylık bir kurs sonrasında PA mezunları gibi komiser yardımcısı olarak yine PA mezunları gibi seri bir şekilde rütbe aldığı sistemdir. Polis memurlarının ve amirlerinin mesleğe girişindeki bu farklılık dahi tek başına kayırmacılık sisteminin emniyet hizmetlerine ne kadar tesir ettiğinin göstergesidir.

### 3. Sorun

Liyakat sistemine acilen ihtiyaç duyulan ve makalenin esas konusunu oluşturan sorun ise PA veya KYK mezunu tüm rütbelilerin rütbe bekleme sürelerinin, bu sürelerde verilen hizmetin niteliğine ya da kalitesine bağlı olmaksızın sabit olmasıdır. Türk Polis Teşkilatı'nın neredeyse başlangıcından itibaren yüzyıla yaklaşan bir süredir devam eden bu uygulamanın değişmeden bu şekilde kalmış olması sebebiyle alışılmışlığın gölgelemesi, bu önemli problemin çözümünü engellemektedir. Uygulamaya göre herhangi bir polis yöneticisi herhangi bir rütbede ne şekilde üstün başarı, ya da ne şekilde kötü bir performans gösterirse gösterebilir adli veya idari bir soruşturması olmaması durumunda rütbesini kanuni süre içinde almaktadır. Daha da büyük bir eşitsizlik, sayısı 250 bini geçen emniyet teşkilatının amirlerinin, bu devasa kurumun neresinde nasıl görev yaparlarsa yaparlar aynı rütbede aynı bekleme süresine tabi olmalarıdır. Kurumun çok büyük olması sebebiyle amirlerin görevleri de birbirinden çok farklıdır. İlk bakışta kanun koyucunun eşitliği amaçladığı bir ilke zannedilse de gerçekte emniyet teşkilatındaki en büyük adaletsizlik bu yolla gerçekleşmektedir. Eşit işe eşit ücret manifestosunun yüksek perdeden tartışıldığı günümüzde, eşit işe eşit rütbe kavramı üzerinde kimsenin fikir beyan etmemesi, Türkiye'de kamu hizmetinin ne kadar profesyonelleşebildiğinin bir göstergesidir.

Örnek olarak komiser rütbesinde çalışan bir polis amiri kanunen Grup Amiri, Ekip Amiri, Tim Amiri, Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri Yardımcısı, Sınıf Komiseri, Trafik İstasyonu Amir Yardımcısı ve Öğretim

---

<sup>3</sup> 2012 yılı itibarıyla

Görevlisi olarak asaleten görev yapabilir. Başkomiser rütbesinde ise asaleten Karakol Amiri, Büro Amiri, Çevik Kuvvet Grup Amiri, İlçe Emniyet Komiseri, Birlik Amiri, Tim Amiri, Trafik İstasyon Amiri, Trafik Kayıt ve Tescil Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri, Grup Amiri ve Öğretim Görevlisi görevleri yürütülebilir (Resmi Gazete, 2001, md:5). Sayılan bu görevler pratikte hem komiser hem de başkomiser rütbe sınıfından amirlerce yürütülmektedir. Eşitsizlik bu görevleri yapan tüm polis amirlerinin aynı anda rütbe almalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü küçük bir ilde, nüfusu 2-3 bin olan bir muhitte bulunan ve 10-20 personeli bulunan bir polis merkezi amirinin edindiği mesleki bilgi, kazandığı mesleki deneyim ve aldığı mesleki risk ile sadece polis merkezinin sorumluluk bölgesinde 100 binlerce kişinin yaşadığı bir polis merkezi amirinin kazandığı tecrübe ve karşılaştığı mesleki risk eşit olarak kabul edilmektedir.

Yasanın öngördüğü ve dayattığı eşitsizlik sadece nüfus fazlalığı ve çeşitliliği nedeniyle yaşanan zorlukların farklılığı da değildir. Emniyet teşkilatının rütbelileri arasında aynı zamanda görev bakımından da büyük bir adaletsizlik yaşanmaktadır. Örnek vermek gerekirse taşrada bir polis merkezinde ya da bir trafik biriminde personel eksikliği nedeniyle yıllarca hep gece vardiyasında çalışmak zorunda kalan bir polis amiriyle, hiçbir zaman gece görev yapmak zorunda olmayan bir öğretim görevlisi veya taşraya ait istihbarat-terör birimlerinde yoğun iş temposuyla ve sürekli iş çıkartma beklentisiyle çalışan bir polis amiriyle yine taşraya ait pasaport, bütçe, ruhsat, personel şube gibi idari görev yapan amirler veya Emniyet Genel Müdürlüğü kadrosunda büyük çoğunluğu sivil elbiseyle, gündüz saatlerinde, mesai günlerinde idari görevli amir sınıfından kişilerin aynı mesleki bilgi ve deneyimi aynı zamanda kazandığını varsaymak imkânsızdır. Terfilerin objektif usullerle yapılması esas olmasına rağmen (Derdiman, 2000) kanundan kaynaklanan bu adaletsizlik teşkilatın hemen hemen her kademesinde verimsizliğe yol açmaktadır (Şahin, 2016b).

Atama ve yer değiştirmelerde de bu adaletsizlik aynen devam etmekte ve belli bir görevin ehli olmayan amirler o görevi yapan kişilerin başına amir olarak getirilebilmektedirler. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin (Resmi Gazete, 1992) rütbeli ya da rütbesiz personelin atanamayacağı yerleri düzenlemesine (1992; md:5) rağmen, personelin atanabileceği yerlere yönelik bir düzenleme yapmamıştır. Dolayısıyla herhangi bir rütbeli personel, herhangi bir emniyet biriminde herhangi bir süre geçirdikten sonra yine emniyet teşkilatının herhangi başka bir kadrosunda herhangi bir yöneticilik görevini üstlenebilmektedir. Bu durum belli bir ölçüde Türk Emniyet Teşkilatı'nın katı merkezîyetçi yapılanmasının ve yönetim anlayışının (Aydın, 1996-97:103) bir sonucudur. Birbirinden çok geniş yelpazede hizmetlerin (idari, siyasi, adli) birbirinden çok farklı coğrafyalarda ve topluluklarda sunulduğu Türk Emniyet Teşkilatı'nda bu şekildeki gelişigüzel yer



değişirmeler de verimsizliğe yol açmaktadır. Meslek hayatının ilk ve en önemli rütbelerini yurtdışında, eğitim kurumlarında ya da merkezi bir takım idari teşkilatlarda geçirmiş amirler, özellikle müdürlük rütbelerinde büyük deneyim ve bilgi gerektiren çok kritik görevlere atanabilmekte ve bu durum hem yönetilen birimde, hem de toplumda infial uyandırabilecek kadar önemli olumsuz olaylara sebebiyet verebilmektedir.

Bu adaletsizlik ve sürekli bir takım personelin merkezi idare tarafından korunup kollandığı hissi, moral ve motivasyon açısından rütbeli personelde tükenmişliği arttırmaktadır (Larry ve diğ., 1984; Brewer ve diğ., 2002; Kula ve Şahin, 2016). Gözde olarak görülen merkez ve taşra teşkilatlarındaki bazı pozisyonların o birimler ve birimlerin görevleriyle ilgili hiçbir bilgisi olmayan yöneticiler yoluyla yönetilmesinin sadece eş-rütbedekiler için değil, alt rütbedekiler için de olumsuz sonuçlar doğuracağı ve verimliliği düşüreceği muhakkaktır (Şahin, 2016a). Yukarıda verilen örnekler göz önüne alınırsa alt rütbedeki personelin, yapılan görevin uzmanı olmayan bir yönetici tarafından ne kadar kötü motive edileceği ortadadır. Çevik kuvvet, trafik, asayiş, terör, eğitim, ilçe yönetimi, güvenlik, narkotik, deniz polisliği, pasaport, ruhsat, havaalanı güvenliği, bomba-imha, lojistik, bütçe, olay yeri inceleme, kaçakçılık, bilişim, strateji geliştirme veya önleyici hizmetler gibi emniyet hizmetlerinden birine ilk defa müdürlük rütbesinde atanan bir yönetici, üst düzey mesleki bilgi ve tecrübe gerektiren bu hizmetlerin hiçbirini layıkıyla yürütemeyecektir (Şahin, 2014). Uzmanlık gerektirmesi, dolayısıyla adeta her biri farklı meslekler haline gelmiş bu hizmet birimlerinin yöneticilerinin de bu *farklı mesleklerin* uzmanı olmaları, verimli bir emniyet teşkilatı için şarttır. Dolayısıyla yukarıda bir kısmı zikredilen ve kesinlikle tecrübe isteyen hiçbir birime alt veya orta düzeyde hizmet vermemiş birinin orta veya üst düzey yönetici olarak atanmaması gerekir. Sonuç olarak, atama yönetmeliği veya yerel bazda düzenlenecek olan yönetmelikler, rütbeli personelin çalışamayacağı yerlerden ziyade çalışabileceği yerleri belirlemelidir.

#### 4. Çözüm Önerisi

Gelişmiş ülke uygulamaları örnek alınacak olursa öncelikle atama ve yer değiştirmelerin merkezi bir otorite tarafından kontrol edilmeye başlanması ilk adım olmalıdır. Bu otorite mecliste temsil edilen ve farklı siyasi kimliklere sahip görevlilerin oluşturacağı bağımsız bir komisyon olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uzmanı olması gereken bu personelin denetiminde gerçekleştirilecek işlemler kapsamında, siyasetin bürokrasi üzerindeki vesayetini hafifletebilme ve emniyet teşkilatının teknik vasıflarının da göz önünde bulundurulması adına rütbe yükselmelerini ve yer değiştirmeleri objektif kriterlere bağlayacak düzenlemeler oluşturulmalıdır. Bu adımlardan en önemlisi yukarıda değinildiği gibi mesleki bilgi ve tecrübeye verilen değerin artırılması olacaktır. Yazılı, önceden bilinen, ölçülebilen, somut ve objektif kriterlerin oluşturacağı değerlendirmeler sonucu atanan personel şüphesiz liyakate sahip olacaktır.

Bu çalışma, emniyet teşkilatının biri merkez biri de taşra teşkilatında bulunan ve örnek olarak ele alınan iki farklı pozisyon için görev yapabilecek rütbeli personelin özelliklerini tanımlayan farazi kriterler yönetmeliğiyle devam edecektir.

#### 4.1. Yönetmelik 1

##### İstanbul-Beşiktaş İlçe Emniyet Müdürü Atanma Kriterleri

- 1- *Polis Akademisi mezunu olmak,*
- 2- *Son on yıl içinde kıdeme müessir ceza almamış olmak,*
- 3- *3. Sınıf Emniyet Müdürü rütbesinde bulunmak,*
- 4- *Son üç yıldır İstanbul ilinde Emniyet Hizmetleri Sınıfında çalışıyor olmak,*
- 5- *İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde Emniyet Hizmetleri Sınıfında komiser yardımcısı, komiser, başkomiser veya emniyet amiri rütbelerinin herhangi birinde toplamda en az iki yıl çalışmış olmak,*
- 6- *Meslek hayatı boyunca toplamda en az bir yıl boyunca polis merkezi amirliği yapmış olmak.*

Görüldüğü gibi örnek yönetmelik İstanbul'da bulunan Beşiktaş İlçesi'ndeki emniyet hizmetlerinin başında görev yapacak olan polis müdürünün sahip olması gereken özellikleri sıralamaktadır. Yönetmeliğe göre ilk şart emniyet müdürünün 3. sınıf olması gerektiğidir. Bu şekilde görev yapacak müdürün 4. sınıf olması engellenmiş ve Beşiktaş gibi önemli bir ilçeye vekâleten bir müdür atanmasının önüne geçilmiş olacaktır. Yönetmelik Polis Akademisi mezunu olmayı da şarta bağlayarak KYK mezunu bir rütbelinin Beşiktaş'ta müdürlük yapmasını engellemiştir. Burada güvenlik bilimlerine öncelik veren bir üniversite olan Polis Akademisi'nin mezunlarının mesleki bir üniversite eğitimine sahip olması tercih sebebi sayılmıştır. Kıdeme müessir ceza almamış olmak da yine müstakbel Beşiktaş Emniyet Müdürü'nün özellikleri arasında aranan şartlardan biridir.

Kadim yönetmeliklerden radikal bir biçimde ayrılan maddeler ise son üç maddedir. Çünkü bu maddelerden ilkinde göre personel son üç meslek yılını İstanbul'da geçirmiş olmalıdır. Burada yönetmelik Beşiktaş İlçe Emniyet Müdürü olacak personelin başka bir ilden gelerek uyum problemi yaşayabilecek olduğunu varsayarak bu problemle karşılaşmayacak bir personeli seçmeyi tercih etmiştir. Beşiktaş'taki nüfus yoğunluğu ve meydana gelen olayların sadece İstanbul'u değil tüm Türkiye'yi etkileyebilecek öneme sahip olması sebebiyle bu önlem alınmıştır. Son üç senenin İstanbul'da geçirilmiş olmasını öngören yönetmelik aynı zamanda örtülü olarak atanacak personelin 4. sınıf müdürlük rütbesinde de İstanbul'da görev yapmış olması gerektiğini şart haline getirmiştir. 4. sınıf emniyet müdürlerinin genelde bir şube ya da ilçede müdür yardımcılığı görevini yaptıkları hesaba katıldığında Beşiktaş İlçe Emniyet Müdürü'nün

İstanbul ilinde yeteri miktarda müdürlük tecrübesine sahip olması istendiği anlaşılabacaktır.

Bir diğer önemli madde ise aday personelin Beşiktaş ilçesinde alt kademe yöneticilik rütbeleri olarak bilinen komiser yardımcılığı, komiserlik ve başkomiserlik rütbelerinin herhangi birinde toplamda iki yıl çalışılmış olmasını zorunlu kılmasıdır. Burada yönetmelik aday personelin ilçedeki suç problemlerini ve personelin daha alt mevkilerde yaşadığı problemleri daha iyi anlayabilme kapasitesine sahip olmasını istemektedir. Çünkü herhangi bir kurumda alt ve üst mevkilerin karşılaştığı problemler ve bu problemler karşısında gösterdikleri tepkiler farklıdır. Yaygın polis alt kültürü inancına göre üst rütbelerde polislik öğrenilmez. Dolayısıyla yönetmelik aday personelin yöneteceği personelin problemlerini ve ilçede olan bitenin farklı yönlerini de bizzat öğrenmiş olmasını istemiştir.

En önemli şartlardan biri de yönetmeliğin son maddesinde zikredilen polis merkezi amirliği yapmış olma şartıdır. Yönetmelik bunu polis merkezini ilçe emniyet müdürlüğünün alt bir basamağı olarak değerlendirdiği için koşul haline getirmiştir. Polis merkezinde yapılan yöneticilik faaliyetleri polisin adli ve idari görevlerinin tümünü kapsar. Adeta minyatür bir ilçe emniyet müdürlüğü olan polis merkezleri aday ilçe yöneticisi için iyi bir tecrübe ve görgü kazanım yeridir. Ayrıca yönetilen personelin arasında bulunacak olan rütbeli ve rütbesiz personelin herhangi bir zaman sınırlaması olmaksızın 7/24 kontrolü ve değerlendirilmesi anlamına da gelen polis merkezi amirliği görevini yürütmüş olmak bu nedenle aday personelin olmazsa olmaz şartı olmuştur.

## 4.2. Yönetmelik 2

Siirt Polis Meslek Yüksekokulu Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü Yemekhane Büro Amiri Atanma Kriterleri

*1- Baş polis, Komiser Yardımcısı veya Komiser rütbesinde bulunmak.*

Yönetmelik tipik bir mesleki giriş basamağını formüle ederek sadece bir şart öne sürmüştür. Burada normalde büro amirliği yapabilecek olan Başkomiser ve Emniyet Amiri rütbesindeki yöneticiler dışarıda bırakılarak büronun ehemmiyetine göre daha düşük rütbelerdeki personelin yeterli olacağı düşünülmüştür. Liyakati sağlayacak yönetmeliklerde görev yapabilecek olan personelin tek tek rütbesinin belirlenmiş olması atama yapacak olan kurumları rahatlatacağı gibi aynı zamanda eldeki personelin verimli kullanılabilmesini de sağlar. Bir öğretim kurumunun yemekhanesinin yönetimi önemsiz gibi görünse de birileri tarafından ifa edilmesi gereken bir görevdir. Buradaki önem seviyesinin belirlenmesini yerel birimlere bırakmak olumsuz durumlar oluşturabilecek, keyfi olarak yüksek rütbeli personelin önemsiz görünen bürolarda görevlendirilmesi söz konusuysen önemli yerlere rütbece çok yetersiz personel görevlendirilebilecektir. 2. tipteki yönetmeliklerle merkezi bir insan

kaynakları yönetimi metodunun tüm teşkilatta rahatça uygulanabilirliği mümkün görünmektedir.

Ancak, 2. tip yönetmeliklerde dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Öncelikle bu tür yönetmeliklerin hâlihazırdaki yönetmelikten çok farkı yoktur. Çünkü görevin ifasını yapacak müstakbel yönetici için rütbe tanımlamasından başka hiçbir şart öne sürülmemiştir. Burada nispeten görevin önemsizliği ve mesleğe giriş seviyesinde düşünülen bir iş olması önemli rol oynamıştır. Bu tür yönetmeliklerin sayısının fazla olması keyfi uygulamaların önünü açacaktır. Liyakatin benimsendiği personel rejimlerinde sadece mesleğe giriş seviyesi sayılabilecek sınırlı sayıdaki birim için benzer yönetmeliklerin hazırlanmasında sakınca bulunmasa da bu limitin aşılmasının doğuracağı zararlar iyi düşünülmelidir.

## 5. Değerlendirme ve Analiz

Yukarıda değinilen örneklerin çoğaltılması ve çeşitlendirilmesi mümkündür. Emniyet teşkilatı gibi binlerce değişik birimden meydana gelen, modern koşulların ihtiyaç doğurmasıyla bu birimlere sürekli yenilerinin eklendiği, değişime açık ve büyük bir kurumun rütbeli personelinin liyakatini sağlayabilmek adına sayısız örnek verilebilir (Şahin, 2014). Asıl mesele örneklerde de anlatılamayacak olan uygulama ve yabancı ülkelerde uzun zamandır uygulanmakta olan kanuni düzenlemelerin ruhunu içeren mevzuatın ülkemiz özelinde birleştirilebilmesidir. Bu ilk başta belirtildiği gibi, farklı siyasi partilerin oluşturduğu bağımsız bir komisyon onayı, mecburi minimum hizmet süreleri ve her görev için farklı olarak belirlenecek olan objektif ve bireysel kriterlerin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Bu aygıtlardan herhangi birinin eksikliği insan kaynakları politikasını hızla kayırmacılığa doğru sürükleyecektir (Şahin ve Kara, 2016).

Ülkemizde kamu personeli rejimini yönetmekle görevli olan teşkilat Başbakanlığa doğrudan bağlı olarak hizmet veren Devlet Personel Başkanlığı'dır (DPB). Kuruluşu 1960 yılına kadar giden bu kurum çoklu siyasi yapıyı mümkün kılacak bir komisyon sistemine sahip değildir. Ayrıca Türkiye'de kamu hizmetlilerinin yüzde on ikisi gibi büyük bir çoğunluğu oluşturan emniyet teşkilatına dair yukarıda örneği verilen bir personel politikasının bu merkezden yürütülebileceği şüphelidir. Türkiye'de seçimle işbaşına gelen idarecilerle bazı özerk kurulların yöneticileri haricindeki personel için zorunlu-minimum görev süresi tanımı bulunmaması sebebiyle bu özelliğin bir yasama kararı ile ilgili yönetmelik ya da kanunların içine konulması şarttır. Bunlara ek olarak sayısı binleri geçebilecek kadar çok olan göreve özel rütbe yönetmeliğinin yine DPB tarafından hazırlanması ve uygulanmaya konması mümkün değildir.

Emniyet teşkilatının personel politikalarını daha yüzeysel bağlamda değerlendiren Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı Personel Daire Başkanlığı,

Türk Polis Teşkilatı'nın kurulduğu ilk günden beri değişik isimler ve birimler altında hizmet vermiş olsa da, 1970 yılından beri bugünkü ismi ile faaliyet göstermektedir. Köklü bir yapıya ve devlet anlayışına sahip olmasının yanında bünyesinde yaptığı modern değişimlerle insan kaynakları yönetimi bilgi sistemi, insan kaynakları geliştirme şubeleri oluşturarak çağın gereklerine de cevap vermiştir. Elbette politik olarak çoklu bir komisyonun bu daire altında çalışabilir olması emniyet hizmetlerinin yönetimi açısından uygun olmayabilir, oysaki Meclis'te oluşturulacak bir karma komisyonun direktifleri altında görev alabilecek olan bu daire görevlileri makalede sayılan liyakat şartlarını gerçekleştirebilir. Hazırlanan ve merkezi idarece uygun görülecek göreve özel yönetmeliklerin uygulanması da bu dairenin görev alanına dahil edilmelidir.

Ne yaptığını ve kimleri yönettiğini bilen bir polis yöneticisinin ulusal güvenlik bağlamında yapacağı katkı değişik açılardan çok önemlidir. Öncelikle siyasi veya başka nedenlerle hak etmediği rütelere yükselen personelin hak etmişler arasında yaratacağı hayal kırıklığı ve tükenmişlik olabilecek en düşük düzeye indirgenecektir. Kayırmacılığın kalkması ile motivasyon ve buna bağlı olarak verim artacaktır. Yine liyakatli amirlerin yapacakları görevin kalitesi liyakatli olmayan amirlerinkinden çok daha yüksek olacaktır (Sahin, 2016b). Göreve özel yönetmeliklerin bulunması, personelin daha görevinin ilk yıllarında bir hedef seçmesine ve meslek hayati boyunca bu hedef uğrunda çalışmasıyla sonuçlanacaktır. Dolayısıyla makalede örnekleriyle anlatıldığı gibi bir personelin anlamadığı, bilmediği ve daha da önemlisi değer atfetmediği bir görevde çalışmasının önüne geçilecektir. Bunun haricinde farklı görevlerin iş riskine ve yoğunluğuna göre göreceli olarak daha büyük rütbeleri daha kısa zamanda kazandırabilecek olması, bu görevlerde çalışacak olan personelin motivasyonunu arttıracak, *tecrübesiz* veya *masa başı* polis amirlerinin günümüzdeki avantajlı konumunu olması gereken seviyeye indirecektir. Ayrıca hak edenlerin daha üst mevkilere yükseldiği devasa bir kamu kurumunun, Türk kamu yönetimindeki diğer teşkilatların personel rejimini de etkileyeceği ve kalitesini yükselteceği aşikârdır.

## SONUÇ

Tüm insan organizasyonlarında, yönetim faaliyeti kolay olmayan ve hiçbir zaman da kolay olmayacak bir olgudur. İnsanlık var olduğundan beri mevcut olan yönetim faaliyetleri daha ilk günden itibaren zamanın değişen şartlarına ve insanların değişen ihtiyaçlarına göre evrilmiş ve halen de evrilmeye devam etmektedir. Özellikle üst düzey yönetim yapılanması ve karar alıcıların kimlerden oluşacağına dair sorular ve sorunlar basit kanun ve düzenlemelerle karşılanabilir olmaktan çok uzaktır. Makalede zikredilen liyakat ve kayırmacılık metotları her organizasyonda bir ölçüde var olmaya devam edecektir. Kanun koyucunun maksadı bu metotları akılcıca kullanarak değişen dünyada yönetimden kaynaklanacak problemleri en aza indirmek olmalıdır.

Bu bağlamda kayırmacılık sisteminin günümüzde savunulacak bir tarafı yoktur. Özellikle yeni kamu yönetimi yaklaşımı içerisinde ön plana çıkan ‘yönetişim’ anlayışında kayırmacılığa yer olmadığı çok açıktır (Şahin ve Unlu, 2011). İnsanların bireysel deneyim ve kazanımlarını hiçe sayarak sadece bir takım şahıslar veya ideolojilerle yakınlığı sebebiyle bilhassa kamu yönetiminde üst düzey bir yer edinebilmek, demokrasinin gelişip toplumların en alt tabakalarınca dahi hissedilebildiği ve teknoloji sayesinde toplumun neredeyse her seviyesinin her türlü bilgiye rahatça ulaşabildiği günümüzde çuvala sığmayan bir mızrak hükmündedir. Kamu gücünü elinde bulunduranların her ne sebeple olursa olsun liyakat ölçülerini hiçe sayarak kendilerine yakın buldukları kişileri kamu kurumlarında işe almaları hem çoğulcu demokratik ilkelerle hem de temel bireysel hak ve özgürlüklerle çelişmektedir. Oysaki özellikle emniyet teşkilatındaki problemler hakkındaki yazın incelendiğinde mevcut çalışmaların daha çok maaş, bir takım özlük hakları, eğitim, mesleki yaşam ve diğer ülkelerin güvenlik teşkilatlarıyla kaba karşılaştırmalar gibi önemli görünmesine rağmen esasa ilişkin olmayan ve hizmet kalitesini nispeten daha az etkileme kapasitesi bulunan olgulara dair olduğu görülmektedir. Ülkemizde Emniyet Teşkilatı’nı ve mevcut güvenlik yönetimini inceleyen çalışmaların çoğunlukla kurumsal performans, iş stresi, iş riski ve mesleki sorunlar gibi konuları ele almalarına rağmen liyakat konusuna yeterince eğilmedikleri görülmektedir. Bu çalışmada, Türk Emniyet Teşkilatı’nda liyakat sisteminin uygulanmasına ve görevde yükselmede liyakatin esas alındığı bir yönetim yaklaşımına ilişkin somut öneriler sunulmuştur.

Liyakat sistemi personel yönetimi veya günümüzde daha bilinen ve kullanılan adıyla insan kaynakları yönetimi biliminin en önemli ve artan sıklıkla kullanılan bir argümanıdır. Türk Emniyet Teşkilatı’nda maalesef bu konuyu derinlemesine irdeleyen eserlerin oluşturduğu bir kaynakça bulunmamaktadır. Personelin kendini gerçekleştirme olarak özetlenebilecek bir hedefi örgüt mensuplarına sunmaktan ziyade teşkilatın toptan kalite yönetimini de geliştirecek olan liyakat sistemi yöntemlerinin bir an evvel kurum nezdinde kurallaştırılması Türk Polis Teşkilatı adına elzemdir. Toplumun huzuru, millî dayanışmayı ve adalet anlayışını ön planda tutan, insan haklarına saygılı, demokratik ve sosyal bir hukuk devletinin olmazsa olmazı liyakat prensipleri yörüngesinde çalışan kamu yönetimi örgütleridir.

## KAYNAKÇA

- Aydm, A. H. (1996-97), “Efficiency and Effectiveness of the Turkish Police”, **Turkish Public Administration Annual**, 22-23, (1996/1997), 95-105.
- Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, IV, 23: 91-109.
- Brewer, G., Selden, S., Facer, R. (2002), “Individual conceptions of public

- service motivation”, **Public Administration Review**, 60(3), 254-264.
- Bingöl, D. (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (6. Baskı). İstanbul: Arıkan.
- Dahl, R. (1947), “The Science of Public Administration: Three Problems”, **Public Administration Review**, 7, 1 -11.
- Danıştay (2012) İkinci Daire Esas No:2011/12141, Karar No: 2012/3254
- Derdiman R. (2000), “Emniyet Teşkilatında Atama ve Yer Değiştirme Üzerine Düşünce ve Öneriler”, **Polis Dergisi**, 6(23), 88.
- Derdiman, R. (2005), “Emniyet Teşkilatında Teklifli Atamalar ve Memur Güvenliği İlişkisi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, 7(3), 29-41.
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (1992) Resmi Gazete, 11/09/1992, Kanun Numarası: 21342.
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri Ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelik, (2001) Resmi Gazete, 10/08/2001, Kanun Numarası: 24489.
- Emniyet Teşkilatı Kanunu (1937), Resmi Gazete, 12/06/1937, Kanun Numarası: 3201
- Gaines, L., Van Tubergen, L., Paiva, M. (1984), “Police officer perceptions of promotion as a source of motivation”, **Journal of Criminal Justice**, 12(3), 265-275.
- Kellough, E., Coleman, S. (2003), “The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states”, **Public Administration Review**, 63(2), 165–76.
- Kula, S., Sahin, I. (2015), “The impacts of occupational stress on the work-related burnout levels of Turkish National Police members”, **International Journal of Public Policy**, 11(4-6), 169-185.
- Ostrom, V. (1974), **The intellectual crisis in American Public Administration**. Alabama: University of Alabama Press.
- Polis Memurlarının Komiser Yardımcılığı Rütbesine Yükselme Sınavı Ve Kursuna Dair Yönerge (2003) İçişleri Bakanlığı, 17/09/2003, <http://www.memurlar.net/haber/218985/>, (Erişim Tarihi: 11.09.2012).
- Riccucci, N., Naff, K., Shafritz, J., Rosenbloom, D. (2007), **Personnel Management in Government: Politics and Process**, 6th edition, New York: Taylor and Francis.
- Rosenbloom, D. (2008), “The Politics-Administration Dichotomy in U.S. historical context”, **Public Administration Review**, 68(1), 57-60.

- Sabuncuoğlu, Z. (1997), **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**. 8. Baskı, Bursa: Bursa Teknik.
- Sahin, B., Unlu, A. (2011), "Governance Implications in Turkish Criminal Justice System", **Turkish Journal of Police Studies**, 13 (2), 29-48.
- Şahin, B. (2014), "Kamu tercihi teorisi ışığında adli kolluk sorunsalı ve emniyette sivil personel çalıştırılmasının olası hukuki-idari sonuçlarının analizi", **İnsan Hakları Yıllığı**, 31, 95-110.
- Şahin, B. ve H. B. Kara (2016), "Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Duyulan Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Nicel Bir İnceleme", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 15(2),347-358.
- Şahin, B. (2016a), "Kamu Personel Sisteminde İşe Girme Ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25 (1), 231-242.
- Şahin, B. (2016b), "Comparative Analysis of New Public Management Policies of Developed and Developing Countries", **New Public Management in Turkey: Local Government Reform** (Ed.) Y. Demirkaya, ISBN: 978-1-4987-4215-3, 267-285, Taylor&Francis: London.