

**İLK**  
**Kitap**  
yayınevi

## Tanrı Liyakati Yarattı



Tilki Kitap©

www.tilkikitap.com

tilki@matbumedya.com

0850 304 22 03

Yayıncı Sertifika No 28740

Genel Müdür: Emrah Çelik

Editör: Ali Gül

Sayfa Tasarım: Adem Şenel

Kapak Tasarım: Merve Ökten

Kitappad  
com

Kitaplobi  
com

Kitapşeyleri  
com

1. Basım, İstanbul, Kasım 2025

ISBN: 978-625-6831-13-1

Tilki Kitap Matbaa / İstanbul

Matbaa Sertifika No: 48138

---

Eserin tüm telif hakları yazara aittir. Yazar, bu baskı için basım-satış-dağıtım-tanıtım haklarını Tilki Kitap'a devretmiştir. Yazar, eserin kapak dahil içeriğindeki tüm materyallerin (metin, görsel öge, tablo...) yasal ve fikri sorumluluğunu kabul etmiştir. Tilki Kitap'ın kurumsal görüşü olmayabilir.

# TANRI LİYAKATI YARATTI

Fatih Demir



# İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	7
GİRİŞ: YÖNETMEYE LAYIK OLMA .....	9
BİLGİDEN UZMANLIĞA, UZMANLIKTAN LİYAKATE .....	11
<b>LİYAKAT .....</b>	<b>21</b>
GÜVENLİK .....	26
YAŞ KRİTERİ .....	30
TECRÜBE .....	34
YABANCI DİL .....	37
AKADEMİK BAŞARI .....	43
YÖNETİM KADEMESİNİN İLGİLİ FONKSİYONUNA DAİR MESLEKİ BİLGİ .....	47
YÖNETİM KADEMESİNİN İLGİLİ FONKSİYONUNA DAİR TECRÜBE .....	52
İLETİŞİM BECERİSİ (KONUŞMA, İNSAN İLİŞKİLERİ, MÜZAKERE, SUNUM) .....	57
ÖNGÖRÜ BECERİSİ - ELEŞTİREL BECERİ - ANALİTİK BECERİ .....	60
KİŞİSEL KAYGILARIN YOĞUNLAŞMA MERKEZİ .....	63
SADAKAT .....	67
<b>LİYAKAT KURUMU .....</b>	<b>70</b>
LİYAKAT KURUMUNUN YASAMA ve	
YÜRÜTME ERKLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ .....	75
LİYAKAT KURUMUNUN GÖREVLERİ .....	83
YÖNETİCİ ADAYLIĞI PROGRAMI .....	86
YÖNETİCİ HAVUZU ve YÖNETİCİ ADAYLARI .....	92
LİYAKAT KURUMU BAŞKANI .....	95
<b>SONUÇ: LİYAKAT KURUMU VE DİĞERLERİ .....</b>	<b>99</b>



## ÖN SÖZ

İyi tanımlanmamış bir problemi çözmeye giriştiğiniz zaman ilk adımınız, problemi doğru bir şekilde tanımlamak olacaktır. Aksi halde problem için çözüm üretemezsiniz ya da ürettiğiniz çözümler size problemi çözecek sonuçları vermez. Problemi tanımlarken, klasik fikir tartışmalarına benzer şekilde çokça soru sormanız ve bu soruların yanıtlarıyla hangi yöne gittiğinizi kontrol etmeniz gerekir. Günün sonunda doğru sorular sorarak ve bu soruların yanıtlarını arayarak elinize iyi tanımlanmış bir problem gelir. Bu noktadan sonra çözüm arayışlarınız için yeni bir aşamaya geçebilirsiniz.

Gündelik hayattan, arkadaş sohbetlerinden, medya programlarından edindiğimiz genel kanı ülkemizde bir liyakatsizlik problemimizin olduğudur. Ama gerçek anlamda problemi tanımlamaya ve liyakatin ne olabileceğine dair pragmatik tartışmalara girmekten kaçınılırız. Meseleyi biraz demagoji tadından ileriye taşıyarak devlet yönetiminde liyakatin nasıl sağlanabileceğini konuşmak işin zor kısmı olsa gerek. Birilerinin bu zor işleri bizim adımıza yapması daha iyi olacaktır diye düşünürüz.

Bugüne kadar devlet yönetiminde kötü atamaların veya kötü kararlar veren yöneticilerin “liyakatsizlik” adı altında eleştirilmesinden öteye gidebilmiş değiliz. Elbette ki eleştiri yapmak hakkımızdır ancak sorunların kökenine inmeden herhangi bir konuda kalıcı yöntemler geliştirmek pek olası değildir. Sorunların nedenlerini araştırırken de çokça doğru soru sormalı ve problemi iyi tanımlamalıyız.

Pratik anlamda bir liyakat problemimiz varsa, pratik anlamda bir çözüm arayışında olmamız gayet doğaldır. Ama pratik, uygulama alanının varlığını gerektiren bir bakış açısını da ifade etmektedir. Yani uygulayamayacağınız şeylerin varlığı sizin için bir anlam taşımaz, ortaya koyacağınız önerilerin ve tespitlerin somut bir karşılığı bulunmalıdır. Liyakat gibi derin bir konunun somutlaştırılması, doğru soruların beraberinde doğru fikri tartışmaların varlığına bağlıdır. Fikri zemine oturmeyen konuların uygulama imkanı bulması olası değildir.

Bu kitapta liyakat gibi derin bir mevzunun elle tutulabilir hale getirilmesine yönelik fikri tartışmalar, tespitler ve somut öneriler yer almaktadır. Günün sonunda, Türkiye’de devlet yöneticilerinde uygulanmak üzere liyakatin tesis edilmesi için objektif, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir liyakat sisteminin fikri ve pratik sorgulaması yapılmış olacaktır.

Vatana ve millete hayırlı bir evlat yetiştirme düsturu ile beni bugünlere getirmiş olan sevgili anneme ve babama, kıymetli eşime, kardeşime, üzerimde hakkı bulunan büyüklerime ve kitabı yazma serüvenimdeki manevi destekleri için değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Kitabımı, ileride babalarından bir nasihat olarak okumaları adına çocuklarıma ithaf ediyorum.

# GİRİŞ

## YÖNETMEYE LAYIK OLMA

Toplumsal düzen bilgi üzerine kurulmuştur. Tarihimizin bize öğrettikleri, gündelik hayatta edindiğimiz deneyimler, büyükle-  
rimizden gelen deneyimler, kişisel çıkarımlarımız ve de belki de  
en önemlisi olan bilimsel çalışmalar sayesinde üretilen bilgi bi-  
rikimiyle sosyal birlikteliğin unsurları zaman içerisinde oluşum  
ve gelişim göstermiştir. Sosyolojik ve tarihsel gelişmelere bağlı  
olarak toplumun iş bölümüne göre yapılması da bilgi tabanlı  
organize olmanın bir örneğidir.

Daha açık ve somut bir misal ile anlatmak gerekirse; örneğin  
tıp eğitimi almış bir doktora giderek tedavi oluruz. Hastaneye ve  
doktora ulaşmak için ya şahsi araç ya da toplu taşıma aracını kul-  
lanırız, her ikisi de mühendis ekiplerinin bilgisiyle üretilmiş olan  
araçlardır. Doktor bizi tedavi etmek için, görüntüleme ve tahlil  
cihazlarına ve bu cihazları kullanmayı ve yorumlamayı bilen di-  
ğer sağlık profesyonellerinin yardımına başvurur. Bütün bunlar  
ise sağlık alanında çalışan profesyonellerin yer aldığı sağlık siste-  
mi içerisindeki prosedürler, bilgisayar programları ve teknolojik  
araçlarla gerçekleşir. Bunun gibi, günlük hayatımızda elimizin

altında olan ve bizim basit olarak gördüğümüz her şeyin içinde aslında karmaşık bir bilgi ve yetenek ağı bulunmaktadır.

Eğitim için okula gittiğimizde, bizden önce o sınıflarda eğitim görmüş ve eğitim fakültesinden mezun olmuş öğretmenlerin eliyle bilgiyi alırız. Bununla beraber, öğretmenler de günün değişen teknolojik, sosyal ve kültürel şartlarına uygun olarak hazırlanmış olan (eksikleri olsa da) müfredata göre bilgi aktarımı yaparlar ve güncel eğitim metotlarını takip ederler. Öğrencilerin performanslarını ölçmek için sınavlar uygulanır. Günün sonunda bilgi derecesine göre öğrenci sıralamaları belirlenir ve başarı da bu sıralama sistemi doğrultusunda tanımlanır.

Bu örnekleri sayısız şekilde çoğaltabiliriz, ancak ne kadar çok sayıda ya da ne kadar az sayıda misal verirsek verelim, bilgiye dayalı bir hayatımız olduğu gerçeğini değiştiremeyiz. İnsan, tabiatı gereği, kullanmaya alışmış olduğu şeylerin işleyişi ile ilgili olarak detaylı şekilde düşünmez. Biz de, bize bilgi ile sağlanmış olan elektrik, su, barınma, ısınma, yeme-içme gibi şeyleri zaten olması gerektiği varsayımıyla tüketiriz ve/veya kullanırız. Hayatımızı idame ettirmek için gerekli olan her şey bilgi üretimi mekanizmasının çıktısı olan ürün, hizmet ve/veya süreçlerin bileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Kendimiz de ister sermaye/işveren tarafında olsun isterse çalışan/üreten tarafta olsun, bu büyük bilgi sisteminin birer parçası olarak sosyal hayatta ve iş dünyasında yer buluruz.

Bu bilgi sistemi içerisinde her birimizin tercihleri, farkında olmasak da, rasyonel (yani mantık sistemi içerisinde) olma eğilimi taşımaktadır. Herhangi bir iş yaptıracak olsak işi bilen birini ararız, ya da bir şey satın almak istesek ihtiyacımıza uygun olan, ekonomik, kaliteli ürünleri arayıp seçenekler arasında en iyiye sahip olmak isteriz. Zaman zaman almak istediğimizi ya da

yaptırmak istediğimizi daha ucuza mal etmek için pazarlığa da gireriz. Tercihlerimiz ve seçtiğimiz yöntemler bizi en iyiye ulaştırmak için atılan adımları içerir.

Bu giriş bölümünde görüldüğü ve anlaşıldığı üzere hayatımızı oluşturan sosyo-ekonomik düzenimiz ve sahip olduğumuz tüm mallar ve hizmetler, bilgi sistemi ile üretilen bir dünyayı anlatır bize. Ancak bilgi, sadece kendi varlığıyla hayatımızda pratik fayda sağlamaz. Bilginin somutlaşması, uygulamaya dönüşmesi ve uygulamada etkin-etkili yöntemlerin kullanılması gerekir. Mesele, piştiği zaman etin faydasının arttığı bilinir. Diğer taraftan, et aşçılık bilgisi olan birinin elinde yemek şekline dönüşerek psikolojik olarak da fayda sağlayan bir ürüne dönüşür. Nihayetinde et, usta bir şefin elinde doğru pişirme teknikleri, uyumlu malzemeler ve lezzeti artıran marinasyonlar sayesinde haz veren, mutlu eden, arzu edilen bir gurme lezzete dönüşür. Yani, hem bilginin kendisinde hem de uygulamasında farklı katma değer ve fayda seviyeleri yer almaktadır.

### **BİLGİDEN UZMANLIĞA, UZMANLIKTAN LİYAKATE**

İş hayatında bir çalışanın yönetici pozisyonuna gelmesi için doğal olarak yaşaması gereken süreçler bulunmaktadır. Hiç kimse (eğer 'referans' ile işe girmiyorsa) yöneticilik koltuğuna oturarak başlamaz kariyerine. Büyük aile şirketlerinde bile, yöneticinin gerçekten eğitimi adına en alt düzeyden işe başlatırlar aile bireylerini<sup>1</sup>. Aile anayasası olarak belirlenen kurallarda genel olarak bu prensip gözetilir ve aile bireylerine ayrıcalık tanınmasının önü kesilir. Bunda şirketin uzun ömürlü olmasını sağlayan önemli bir başarı faktörü gizlidir. Yönetici alt kademeleri görmeden işe tam

1-) <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/finans/bilinmeyen-yonleriyle-mavi-gozlu-patron/633686>

olarak vâkıf olamaz. Ortalama bir çalışan profilini esas alarak gelin kariyer yolculuğuna bir göz atalım.

Eğitim hayatının bitmesiyle çıraklık/acemilik dönemlerini içeren meslek hayatı başlar. İnsan bu dönemde yaşamındaki deneyimleri hazmetmeye çalışır. Günümüzde eğitim sırasında çalışma hayatını yaşayanlarımız olsa da, gerçek anlamda okul hayatının bitmesini bekleriz işe girmek için. Acemilik dediğimiz bu dönemde hata yapmaya, hızlı reaksiyon göstermeye, acele etmeye yatkındır. Bu halimiz kırılğan olsa da sonraki dönemlere bizi hazırlayan gözlem ve deneyimleri yaşarız bu süreçte. İşyerindeki yöneticimizin tavrı bizi olumlu veya olumsuz daha fazla etkiler çünkü beklentilerimizi şekillendiren gerçeklik değil okul hayatımızdaki hayallerimizdir. Kimse kötü bir iş/meslek hayatı düşünmez, hep en iyiyi en kısa sürede hak ederek elde edeceğimizi düşünürüz. Ama yüzme denizde öğrenilir, suya ilk girişle beraber tüm stillerde iyi bir yüzücü olamayız. Bedenimizi suyun üzerinde tutmak için kaç kez su yutarız. İşte benzer şekilde, iş hayatının dinamikleri de bizden önce belirlenmiş olan kurallardan oluşur. Ve biz bu kuralları öğrenene kadar en az 2-3 yıl geçer hayatımızda.

Acemilik döneminden sonra hemen ustalık dönemi gelmez. Ustalık, yılların getirdiği bilgi ve bilgeliğin doğru oranda karışımı ile oluşabilecek -herkes için oluşmaz- bir meziyettir. O yüzden, ustalıktan önce bilginin arttığı ama bilgeliğin oluşmadığı bir döneme gireriz. Bilgelik yaşımızın görece küçük olmasından kaynaklı olarak henüz uzaktır bize. Bu dönem herkes için farklı uzunluktadır diye gözlemliyorum ve düşünüyorum. Bazısı bu dönemi 5-6 yılda ustalığa dönüştürmek için doğru kullanır ve ustalık dönemi için taşlarını döşer. Bazısında ise yıllar geçse de bu ustalık sürecine geçiş aşaması gerçekleşmez. Bilgisiz bir bilgi ya da bilgili cahil olarak meslek hayatına devam eder. Çoğunlukla

bu dönemde elde ettiğimiz teknik ve operasyonel bilgiler ve süreç bilgisi hızlı reaksiyon verebileceğimiz bir reflekse dönüşür. Güncelle bağlı olarak da kendimizi ve bilgimizi diri tutmaya çalışırız.

İnsanın yöneticiliğe hazır olması için aslında çok fazla donanımına ihtiyaç vardır. İlerleyen bölümlerde bu donanımlarla ilgili ayrıntılara gireceğiz ama bu noktada yöneticilik için değişmeyen şu ihtiyacı yazalım: ZAMAN...

Nasıl ki eğitim hayatımıza başladığımız zaman alfabe ve sayıları öğrenme ile başlıyor ve yıllar sonra matematik, fizik, kimya, biyoloji, dil, felsefe, tarih alanlarının derin bilgilerinde ilerliyorsak, mesleğe doğrudan yöneticilik titri ile başlayamayız. Bu dediğim bazı küçük aile şirketlerinde geçerli olmayabilir ama genç yaşta iş bilmeden yapılan yöneticilikler tamamen hüsrandır, hem şirketler hem de çalışanlar için. Ama hayatın olağan akışı içerisinde yöneticilik, belirli bir süreç sonunda yetişerek ve gerekli bilgi birikimini elde ederek ulaşılan bir yetkinliktir.

Islahat Fermanı'ndan beri yetişmiş adam eksikliği çekiyoruz, ya da bu eksikliği suni olarak yaratıyoruz. Her dönemde liyakat belirli oranda sorun olmuştur ancak son dönemlerde temel problemin bu olduğu konusunda herkesin ortak akıl ve dil birliği yapmasına neden olacak şekilde şiddeti arttı liyakatsizliğin. Kişisel olarak gözlemim, haber niteliği taşıyacak kadar skandal profillere sahip olan insanların olmayacak makamlara gelmesi ve örneğine her yerde rastlayabileceğimiz kötü atama tercihleri, çalışanların ve gençlerin kariyer umudunu ve çalışma heyecanını öldürüyor. Bazen bir baltaya sap olamayacak adamları koltukta görüyoruz, bazen de kendi çapında yetenekli birisi olmasına rağmen etik dışı yöntemler ve ilişkilerle kişilerin yönetici olduğuna şahit oluyoruz. Diğer taraftan bakarsak, liyakatsizliğin ortadan kaldırılması -ya da en azından minimize edilmesi- hiç o kadar da zor bir iş

değil. Yapılması gereken, kötü olanı terk edip iyi olana yönelme gayretini göstermektir. Ama iyiliğe yönelirken çalışma usulüne ve izlediğimiz yola da dikkat etmemiz gerekir. Öyle ya, *usulsüz vusul olmaz*.

Gerçekten işimize yarayacak olan şeyin liyakat olduğunu nereden bileceğiz? İşleyiş ile alakalı sıkıntılar olamaz mı bu yaşadığımız problemler? İşleyişi çözssek tüm sorunlardan kurtuluruz belki... Ben buna katılmıyorum ve katılmamak için de oldukça sağlam gerekçelerim var.

Öncelikle, Türkiye’de yöneticilik kriterleri açık ve detaylı aktarılmış değildir. Kanunlarda yazan çok geniş kapsamlı ifadeler ile genele şamil bir yönetici profili verilmeye çalışılmıştır, ama eskiden kalma bu hükümler hem objektifliği sağlamıyor hem de yöneticilik konusunda yeterli olacak bir değerlendirme imkanı tanımıyor. Ayrıca geniş kapsamlı yazılmasına karşın uygulamada absürt durumlar karşımıza çıkıyor. Örneğin, devletin omurgasını oluşturduğunu düşündüğüm Daire Başkanlığı pozisyonu için 5 yıllık çalışma şartı yeterli olmasına rağmen Daire Başkanının altında çalışan ve yakın zamanda bazı merkez teşkilatında kaldırılmış olan Şube Müdürlüğü için sınavdan ve mülakattan başarılı olmanız gerekiyor. Genelde hiyerarşik olarak üst makamlara gidildikçe geçilen kademelerde çalışmış olmanız beklenir, bizim sistemimizde ise alt düzey kadrolar üst düzey kadrolardan daha zor kriterlere sahip. Bunun dışında, Daire Başkanlığı ve üstü yönetici kadrolarına yönelik memurlar için maalesef bir kariyer yolu sunulmamaktadır. Bu kadrolar TAKDİR(!) ile gelinen kadrolardır, en azından biz öyle gördük ve öyle öğrendik.

Yönetim kadrolarına atanma ile alakalı herkesçe bilinen bu husus şöyle dile getiriliyor: “Buralar takdir ile gelinen makamlar!”. Bu ifade tamamen sakat bir bakış açısını ve çürük bir yapıyı

ifade ediyor aslında. Bir defa, takdir kelimesinin içeriği dolu değil, neye göre takdirdir bu? Takdir kim tarafından veriliyor? (burada cevap vereyim: atama yetkisine/nüfusuna sahip kişilerin seçimi!) Takdiri veren kişinin referans olabilecek yetkinliği var mıdır?

Dikkat ederseniz bu soruların hiçbirinin müspet bir cevabı yok, daha doğrusu yalnızca sistemi koruyan cevaplar müspet cevap olabilir. Yani bu sistemi savunan bir kişi, bence ya bundan menfaat sağlıyordur ya da menfaat elde etme eğilimindedir. Bazı kritik noktalarda, özellikle yapılan işe yönelik bilgi birikimi gerektiren durumlarda, yapılan atamalar mecburen işe uygun kalifiye çalışanlar arasından yapılmaktadır ama bu istisna durumlar sistemin bozukluğunu giderecek kadar çok değildir. Ya da başka bir bakış açısıyla bakarsak, yönetici titrine sahip olan bazı kişilerin iyi bir profil sergilemesi, devlete ve millete yararlı işler yapıyor olması var olan adaletsizliği görmezden gelmemize neden olamaz. Bizim ihtiyacımız olan şey, sürdürülebilir şekilde ve adaleli bir süreçle doğru insanların doğru yerlere gelebilmesidir.

Takdir dışında kullanılan bir diğer kavram da REFERANS'tır. Referans kelimesini gerçek anlamıyla kullanırsak eğer, yönetici seçimlerinde referansımızın kişilerden bağımsız olması ve doğru noktalara temas etmesi ile gerçek kıyaslamaları yapabiliriz.

Peki, gerçekte nedir referansımız? Ya da yönetici olanda neleri ararız, hiç düşündünüz mü? Dış görünüş, cazibe, karizma, merhamet, bilgi, adalet... Hangileri bizim için, hangileri yöneticilik için önemlidir, ne kadar önemlidir? Soru sorarak ve bu sorulara yanıt bulmak amacıyla yola çıkarak belki doğru yöneticiye ulaşabiliriz.

Jean-Jacques Rousseau, "Demokrasi hiçbir zaman var olmamıştır ve olmayacaktır. Çoğunluğun yönetmesi ve azınlığın

yönetilmesi doğal düzene aykırıdır.” demektedir<sup>2</sup>. Kendi fikir dünyasında bu tespiti yaptıktan sonra inşa ettiği sistemde ise demokrasi temel alınmaktadır, ancak kendisinin de söylediği üzere çoğunluk azınlığı yönetemeyeceği için çoğunluğu temsil edecek vekillerin tayin edilmesi gerekmektedir. Egemenlik haklarımız, kendi isteğimiz ve irademizle bizim belirlediğimiz, daha doğrusu mevcut seçim sistemleri ile belirlenen ve milletin tercihlerinin esas olduğu bir şekilde vekillere devredilir. Bu vekiller bizim adımıza bizi yönetir.

Kurucu unsurlar her zaman mücadeleler sonucunda başarı elde ettiği için haklarına daha fazla sahip çıkarlar, kazanılmış haklar üzerine gelen ve göreceli olarak daha rahat bir yaşantıya sahip olan sonraki nesiller bu hakların savunulması konusunda yeterince mücadeleciler olmazlar. İşte belki de bu yüzden, son zamanlarda demokrasinin gerçek anlamını unutmuş gibi duruyoruz, elimizden vatandaşlık kavramı alınarak müşteri olma yolunda ilerlerken ne buna ses çıkarıyoruz ne de bunun gerçek nedenleri üzerinde düşünüyoruz. Oysa Rousseau'nun dediği teorik açmaza rağmen sahip olduğumuz en uygulanabilir sistemlerden biri olan bu sistemde kendi haklarımız ve ödevlerimizi bilsek yaşadığımız sorunların nedenlerini çok rahat bulabiliriz.

*“Adalet, cisimlerin layık olduğu  
bu şeylerin yerine getirilmesidir.”<sup>3</sup>*

Farabi, yöneticinin rastgele bulunmuş herhangi bir kişi olmayacağından bahisle yöneticinin sahip olması gereken iki kriteri “Yaradılış ve fitrat bakımından yöneticilik yeteneği” ve “Yöneticilikle ilgili iradi melekeler ve tutumlar” olarak belirtmiştir.

2-) Toplum Sözleşmesi, s 63, İş Bankası y.

3-) Farabi, İdeal Devlet, s.63, İş Bankası y.