

Bürokratik İşyükü Transferi

Kurumsal Sorumluluğun Bireye Devri ve
Eksiklikle İşleyen Sistemler

Yrd. Doç. Dr. Hakan YAĞCI



Yrd. Doç. Dr. Hakan YAĞCI

BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİ
Kurumsal Sorumluluğun Bireye Devri ve
Eksiklikle İşleyen Sistemler

ISBN 978-625-8789-39-3

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2026, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Haziran 2026, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Beyza Nur Erdoğan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sayfa Basım Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
İvedik OSB Matbaacılar Sit. 1514. Cad. No: 23-25
Yenimahalle/ANKARA

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 77079

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, modern yaşamın idari labirentlerinde çalınan zamanın ve sistemin kusurlarını kendi ömrüyle onaran bireyin sessiz çığlığına bir yanıt arayışıdır. Bu zorlu kuramsal inşa sürecinde yükümü paylaşanlara şükran borçluyum.

Çalışmanın her aşamasında entelektüel teşviki ve sarsıcı sorularıyla ufkumu açan, engin akademik birikimini cömertçe paylaşan kıymetli hocam **Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal**'a hem akademik dostluğu hem de babacan rehberliği için en kalbi şükranlarımı sunarım. Onun disiplinlerarası bakış açısı ve yapıcı eleştirileri, bu eserin kuramsal omurgasını tahkim eden en önemli güç olmuştur.

Akademik yolculuğumda liyakati ve bilimsel namusu rehber edinen hocalarıma ve mesai arkadaşlarım olan öğrencilerime teşekkür ederim.

Nihai ve en derin teşekkürüm ise eşim **Zeynep**'e dir. Bu yoğun çalışma temposunda kendisinden ödünç aldığım zamanın asıl sahibi odur. Sabrı, bitmek bilmeyen desteği ve sevgisiyle, bürokrasinin soğuk duvarlarını aşmamı sağlayan yegâne güç olduğü için kendisine minnettarım.

Ve son olarak, bu satırlar kaleme alınırken varlığından yeni haberdar olduğüm, henüz yüzünü görmediğim, adını hatta cinsiyetini dahi bilmediğim evladıma... Daha dünyaya gelmeden bana umut, heyecan ve tarifsiz bir yaşam sevinci verdin. Bu çalışmanın tamamlandığı günlere denk gelen varlığın, geleceğe dair bütün yorgunlukları anlamlı kılan en kıymetli müjde oldu. Bir gün bu satırları okuduğunda bilmeni isterim ki, daha seni tanımadan sevmiş, daha sesini duymadan özlemiş ve daha doğmadan seninle gurur duymuştum. Hoş geldin yavrum.

Adaletli ve "yüksüz" bir gelecek umuduyla...

ÖN SÖZ

Elinizdeki bu kitap, modern bireyin her gün defalarca deneyimlediği; ancak çoğu zaman adını koymadığı, kişisel bir “yetersizlik”, “beceriksizlik” ya da “bahtsızlık” olarak içselleştirdiği o sinsi yorgunluğun peşine düşmektedir. Metroya binmek için turnike başında bekleyen bir yurttaşın, ders seçimi tamamlanmış olmasına rağmen belge trafiğini tek başına yürütmek zorunda kalan bir öğrencinin ya da bir kamu hizmetine erişebilmek için dijital ekranların “hata kodları” arasında yönünü kaybeden bir bireyin yaşadığı o tuhaf tükenmişlik hissi; ne rastlantıdır ne de basit bir teknik aksaklık. Bu deneyimler, modern yönetim sistemlerinin kendi operasyonel maliyetlerini, tasarımsal kusurlarını ve kurumsal noksanlıklarını sessizce bireyin zamanına, emeğine ve dikkatine devretmesinin; yani bu çalışmanın ana eksenini oluşturan Bürokratik İş yükü Transferinin gündelik hayattaki psikososyal izdüşümüdür.

Uzun yıllar boyunca bürokrasi, Max Weber’in “demir kafes” metaforu üzerinden; hantal, kurullarla kuşatılmış ama en azından muhatabı ve sorumluluğu olan bir yapı olarak tartışıldı. Oysa dijitalleşme ve neo-liberal verimlilik söylemleriyle birlikte bu kafes biçim değişti. Bugün karşımızda; bireyi yalnızca yöneten değil, aynı zamanda onu ücretsiz bir idari emekçi, veri giriş operatörü, hata ayıklayıcı ve lojistik tamamlayıcı olarak kullanan yeni bir bürokratik rejim bulunmaktadır. Kurumlar “hafiflerken”, bireyler ağırlaşmakta; kurumsal bilançolar verimlilik gösterirken, bireyin çalışma yaşamında ve gündelik hayatında zaman yoksulluğu, bilişsel aşınma ve duygusal tükenmişlik kronikleşmektedir.

Bu kitap bir “bürokrasi karşıtı manifesto” değildir. Aksine, bürokrasinin modern toplumlar için kaçınılmaz bir örgütlenme biçimi olduğunu kabul eden; ancak bu örgütlenmenin altında giderek derinleşen liyakat tasfiyesini, görünmez emek rejimini ve psikososyal maliyetleri açığa çıkaran eleştirel bir çalışma psikolojisi metnidir. Çalışma psikolojisinin temel kavramları olan iş yükü, duygusal emek, öz-denetim, tükenmişlik, öğrenilmiş çaresizlik ve kontrol kaybı, bu kitapta yalnızca örgüt içi bağlamlarda değil; bireyin devlet ve kurumlarla kurduğu gündelik ilişkiler bağlamında yeniden düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel iddiası açıktır:

Eğer bir sistem işleyebilmek için bireyin uykusuzluğuna, sabrına, dikkatine ve duygusal düzenleme kapasitesine muhtaçsa; teknik olarak ne kadar gelişmiş görünürse görünsün, çalışma psikolojisi açısından tükenme üreten, etik olarak sorunlu ve yönetsel olarak liyakatsiz bir sistemdir. Gerçek liyakat, yükü bireye devretmekte değil; o yükü kurumsal profesyonellik, insani tasarım ve sorumluluk üstlenme yoluyla sönmülemekte yatar.

Bu kitap, bireyin maruz kaldığı bürokratik yorgunluğu bir “sabır meselesi” olmaktan çıkarıp, yapısal bir iş yükü ve ruhsal aşınma sorunu olarak ele alır. Çünkü adlandırılmayan her sorun, bireyin kendi içine kapanarak katlandığı bir psikolojik yük olarak kalır; adlandırılan sorunlar ise tartışılabilir, eleştirilebilir ve dönüştürülebilir hale gelir.

Bu çalışmanın; bürokrasinin gri koridorlarında, çağrı merkezlerinin çözümsüz döngülerinde ve dijital ekranların soğuk parıltısında aşınan insan onurunun, çalışma kapasitesinin ve ruhsal bütünlüğünün yeniden düşünülmesine mütevazı ama kalıcı bir katkı sunması dileğiyle...

Yrd. Doç. Dr. Hakan Yağcı

İstanbul/2026

Yrd. Doç. Dr. Hakan YAĞCI

Hakan Yağcı, 1988 yılında İstanbul'un Şişli ilçesinde dünyaya gelmiş; ilk, orta ve lise eğitimini Beyoğlu'nda tamamlamıştır. Lisans derecesini Girne Amerikan Üniversitesi Psikoloji bölümünden alan Yağcı, akademik gelişimini iki farklı lisansüstü uzmanlık ile ileri bir boyuta taşımıştır. Bu süreçte, aile sistemleri ve dinamikleri üzerine İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nde yüksek lisansını tamamlamış; Maltepe Üniversitesi'nde Psikoloji yüksek lisans eğitimini de başarıyla bitirerek “*Uzman Psikolog*” ünvanını kazanmıştır.

Doktora eğitim süresinin tamamında Dr. Yağcı, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından Türkiye'nin geleceği adına stratejik ve kritik öneme sahip alanlarda nitelikli bilim insanı yetiştirmek amacıyla hayata geçirilen “*YÖK 100/2000 Doktora Burs Programı*” kapsamında YÖK tarafından desteklenmeye layık görülmüştür. Bu seçkin akademik program dahilinde, disiplinler arası bir yetkinlikle “*Yoksulluk*” olgusu üzerine yürüttüğü özgün ve kapsamlı çalışmaları neticesinde Kocaeli Üniversitesi bünyesinde doktor unvanını almaya hak kazanmıştır.

Akademik kariyeri boyunca Kocaeli Üniversitesi ve Uluslararası Final Üniversitesi bünyesinde görev yapan Dr. Yağcı, halen Kıbrıs Aydın Üniversitesi kadrosunda öğretim üyesi olarak eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmektedir. Birçok üniversitede misafir öğretim üyesi olarak ders vermekte, yüksek lisans ve doktora tezleri yönetmektedir. Akademik odağını; Çalışma Psikolojisi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Çalışma Sosyolojisi, Yoksulluk ve Göç disiplinlerinin kesişim noktasına konumlandırıran Dr. Yağcı; özellikle çalışma yaşamındaki psikososyal riskler, göç ve göçmen sorunları, aile dinamikleri ve sosyal dışlanma olguları üzerine yoğunlaşmaktadır.

İÇİNDEKİLER

Ön Söz..... iv

Giriş..... 1

1. BÖLÜM

BÜROKRASI VE EMEK

Klasik Bürokrasi Eleştirileri	7
Weber ve Bürokratik Rasyonelitenin Karanlık Yüzü	9
Merton: İşlevsel Rasyonelliğin Bozulması ve Ritüelistik Kapanma	11
Arendt: Sorumluluğun Anonimleşmesi	13
Crozier: Tıkanmış Örgütler ve Belirsizliğin Bürokratik Takası.....	14
Graeber: Bürokratik Yayılma ve Anlamsız Emegın Normalleşmesi.....	16
Klasik Eleştirilerin Ortak Sınırı	18
Görünmez Emek: Sistemin Gizli Enerji Kaynağı.....	20
Gündelik Hayatta Bürokratik Deneyim	22

2. BÖLÜM

BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Bürokratik İşyükü Transferinin Tanımı	27
Angarya, Bezdirme ve Hizmet Aksaması Arasındaki Farklar	29
Kavramın Literatürdeki Yakın Karşılıkları ve Özgünlüğü	30
Bürokratik İşyükü Transferi ve Bürokratik Sürtünme.....	32
Bürokratik İşyükü Transferi ve Yükün Bireyselleştirilmesi.....	33
Bürokratik İşyükü Transferi ve Görünmez Emek.....	35
Bürokratik İşyükü Transferi ve İdari Kayıtsızlık	37
Bürokratik İşyükü Transferi ve Yapısal / Altyapısal Şiddet.....	38
Bürokratik İşyükü Transferi ve Kullanıcıya Yıkılan Tasarım.....	40
Bürokratik İşyükü Transferi ve Hizmetin Koşullandırılması.....	42
Bürokratik İşyükü Transferi ve Bürokratik Açık / Normatif Eksiklik.....	44

3. BÖLÜM

BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİNİN TÜRLERİ

Bürokratik İşyükü Transferinin Türleri.....	46
Lojistik İşyükü Transferi.....	47
Bilişsel İşyükü Transferi.....	49
Zamansal İşyükü Transferi.....	50
Koordinatif İşyükü Transferi.....	52
Duygusal İşyükü Transferi.....	53
Türlerin Birlikte İşleyişi ve Kümülatif Etki.....	55

4. BÖLÜM

BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİNİN YÖNÜ

Yukarıdan Aşağıya Transferin Yapısal Mantığı.....	59
Görünüşte Yatay, Gerçekte Dikey Transferler.....	60
Neden Ters Yönlü Transfer Yoktur?.....	61

5. BÖLÜM

DİJİTALLEŞME ÇAĞINDA BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİ

Dijitalleşme ≠ Bürokratik Yükün Azalması.....	65
Dijitalleşmede “Kullanıcı Dostu” Söyleminin Eleştirisi.....	67
Dijital Arayüzler ve Muhatapsız Bürokrasi.....	68
Maliyet Düşürme, Personel Azaltımı ve İşyükü Devri.....	70
Dijital Bürokratikleşme ve Bireyselleştirilen İşyükü.....	71

6. BÖLÜM

BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİ, EŞİTSİZLİK VE SOSYAL ADALET

İşyükü Transferinin Sınıfsal Boyutu.....	74
Eğitim, Gelir ve Dijital Okuryazarlık Farkları.....	75
Dezavantajlı Gruplar Üzerindeki Orantısız Etkiler.....	77
Hak Arama, Sessiz Uyum ve Normalleşme.....	79
Bürokratik İşyükü Transferi ve Sosyal Adalet Sorunu.....	80

7. BÖLÜM

BÜROKRATİK İŞYÜKÜ TRANSFERİNİN PSİKOSOSYAL SONUÇLARI

Bezdirilme, Yorgunluk ve Tükenme.....	83
Kontrol Kaybı ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	85
Duygusal Emek ve Öz-Denetim.....	87
Günelik Hayatta Sessiz Uyum Stratejileri	89

8. BÖLÜM

ALTERNATİF BİR BÜROKRATİK TASARIM MÜMKÜN MÜ?

İşyükü Transferinin Azaltılması Ne Anlama Gelir?.....	92
Kurumsal Sorumluluğun Yeniden Tanımlanması	94
Dijital Sistemlerde Hesap Verebilirlik.....	96
İyi İşleyen Bürokrasiye Dair İlkeler.....	99

9. BÖLÜM

SONUÇ

Eksiklikle İşleyen Sistemlerden Sorumluluk Alan Kurumlara.....	102
Bürokratik İşyükü Transferinin Toplumsal Maliyeti	105
Kavramın Genel Değerlendirmesi	107
Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	108

Kaynakça.....	112
----------------------	------------

GİRİŞ

“Bu sistemde kimse cezalandırılmaz; ama bazı şeyleri yapamayanlar yavaş yavaş dışarıda kalır.”

Gündelik yaşamda karşılaşılan pek çok bürokratik durum, çoğu zaman “küçük aksaklıklar”, “idare edilebilir zorluklar” ya da “sistemin doğası” olarak değerlendirilir. Bir karta bakiye yüklemek, bir belgeyi yazdırmak, bir formu doldurmak ya da bir başvurunun hangi aşamada olduğunu kontrol etmek gibi işlemler, hayatın olağan akışı içinde sessizce yerine getirilir. Metroya binmek için gerekli paraya sahip olmasına rağmen bunu yükleyemeyen bir yolcu, ders seçimini tamamladığı hâlde sürecin belge trafiğini kendisi yürütmek zorunda kalan bir öğrenci ya da bir hizmete erişebilmek için tekrar tekrar yönlendirilen bir yurttaş; bu deneyimleri genellikle kişisel bir talihsizlik ya da geçici bir sorun olarak yaşar. Bu tür durumlarda, yapılması gereken ek uğraşlar çoğu zaman ayrı bir emek olarak düşünülmez; bireyin kendiliğinden üstlenmesi beklenen küçük sorumluluklar gibi kabul edilir. Oysa bu sıradan görünen örnekler, tekil ve rastlantısal olmaktan ziyade, belirli bir yönetim mantığının gündelik hayattaki görünümüne işaret etmektedir. Bu kitap, tam da bu görünmez ama yaygın deneyimin peşine düşmektedir. Burada ele alınan sorun, bürokrasinin varlığı ya da işlemesi değildir; aksine, bürokrasinin nasıl işlediği ve bu işleyiş sırasında ortaya çıkan işyükünün kim tarafından taşındığıdır. Modern bürokratik sistemler, formel olarak hizmet sunmaya devam ederken, bu hizmetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan pek çok işlemsel yükü sessizce bireylerin zamanına, emeğine ve dikkatine devretmektedir. Bu devrin en çarpıcı yönü, çoğu zaman fark edilmemesi, itiraz edilmemesi ve “normal” kabul edilmesidir.

Kimseye açıkça “yasak” konmaz, bir hak geri alınmaz, bir ceza ilan edilmez. Sistem, herkes için erişilebilir olduğunu iddia eder; çalıştığını gösterir, seçenekler sunar, yönlendirir. Ancak bu açıklık, hizmete fiilî erişim anlamına gelmez. Aksine, erişim giderek daha karmaşık, daha örtük ve daha zahmetli koşullara bağlanır. Hizmetten yararlanmak, yalnızca talep etmekle değil; süreci doğru okumakla, eksikleri fark etmekle, hataları telafi etmekle ve sistemin işlemediği noktaları bireysel çabayla onarmakla mümkün hâle gelir. Bu çabayı gösterebilenler için sistem işlemeye devam eder; gösteremeyenler için ise yavaşlar, aksar ve sonunda görünmez biçimde kapanır. Dışarıda kalma bu nedenle ani değildir. Bir kapı çarpılmaz, bir eşik ilan edilmez. Bunun yerine küçük gecikmeler, tekrar eden yönlendirmeler, belirsiz beklentiler ve “başka bir kanalı deneyin” telkinleri devreye girer. Bu mikro deneyimler zamanla birikerek bireyin sisteme erişimini aşındırır. Ancak bu aşın-