

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE  
360 DERECE GERİ BİLDİRİM YÖNTEMİYLE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan :  
AHMET DİLSİZ

TEZ DANIŞMANI :  
Yrd. Doç. Dr. ADNAN AKIN

KIRIKKALE - 2010

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Ahmet DİLSİZ tarafından hazırlanan “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.  
05.02.2010

Başkan

Yrd.Doç.Dr. Abdülkadir ZORLU



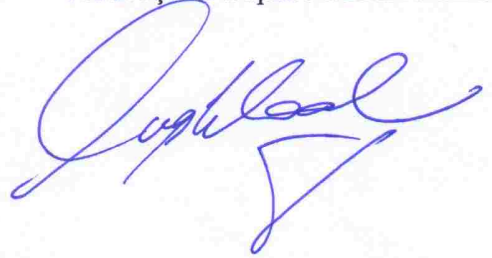
Üye

Yrd.Doç.Dr. Adnan AKIN  
(Danışman)



Üye

Yrd.Doç.Dr. Suphi ASLANOĞLU



## **KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.”

18 / 01 / 2010

Ahmet DİLSİZ

## ÖZ

Performans yönetimi, çağımızın yeni yönetim felsefesine uygun olarak ortaya çıkmış bir yönetim şeklidir. İlk uygulamaları kamu sektöründe görülmüş olsa da, temel ilke ve prensipleri açısından daha çok özel sektörde uygulama alanı bulmuştur. Kamu kurum ve kuruluşlarının bir kısmı insan kaynakları yaklaşımlarını benimsemelerinin ardından performans değerlendirme sistemlerini uygulamaya başlamışlardır. Fakat beklenen sonuçlara ulaşamamalarına sebep olarak, kurumun yapısına uygun teknik özellikleri içermemesi veya çalışanların da katılımlarının sağlanmadan performans değerlendirme sistemlerini kurmaları örnek gösterilebilir. Bunun için, performans yönetiminin temel unsurları, amaçları, özellikleri, yararları ve dikkat edilmesi gereken hususlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Kamuda performans yönetiminin çağımızın koşullarında gerekliliğinin altı çizilmiş ve kamuda performans yönetimi ve değerlendirmesi süreçleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ardından, ülkemizdeki performans değerlendirmesinin tarihi gelişimi, performans yönetimi açısından yapılan düzenlemeler ve devam eden çalışmalar hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Gelişmiş ülkeler, çağımızın yönetim ve vatandaş odaklı yönetim gibi kavramlarını temel prensipler olarak kabul ederek, hukukilik, saydamlık, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından önemli düzenlemeler yapmışlardır. Halkın devlete ve kamu kurumlarına güveninin temin edilmiş olması ve refah seviyelerinin yüksekliği, ülkemizde de performans yönetiminin hayata geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu bakımdan, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden olan 360 derece geri bildirim yönteminin ilçe yönetiminde uygulanabilirliği konusunda bir araştırma yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme , 360 Derece Geri Bildirim.

## **ABSTRACT**

Performance Management is a management type emerged according to new governance philosophy. Although first applications were seen in civil sector; because of basic principles it is widely implemented in private organizations. Having adopted the Human resources approach; some Civil Foundations and organizations started to use performance assessment systems. But they could not reach desired results, because of technical features that do not fit with organizations' structure or their performance assessment systems were established without their employees' involvement. Because of this fact, in this study; basic components, purposes, features, subjects need to be highlighted and benefits are examined.

Because of time circumstances, the necessity of performance management in community are highlighted and public performance management and assessment processes are examined detailly. Then, historical development of performance management in our country, arrangements and endeavours which are still endured for the sake of performance management are clarified. Developed Countries prepared some regulations which embrace notions like citizen based management as basis principle. These regulations are also very important for judiciary, transparency and accountability. Communities' trust to their government and public institutions was assured and also prosperity level is so high; that is why it is inevitable to carry out performance management in our country also.

In this respect, feasibility of a type of modern performance assessment procedures which is "360 degrees feedback" is investigated for District (town) management.

**Key Words:** Performance Assessment, Performans Management, Performance Assessment in Public Management, 360 Degrees Feedback.

## ÖNSÖZ

Çalışmalarım süresince önerileri ve ilgisiyle tezime ışık tutan ve her konuda destek olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adnan AKIN'a, uygulama bölümünde veri analizlerinde yardımlarını esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir ZORLU'ya ve her konuda destek olan diğer işletme bölümü hocalarıma sonsuz minnettarlığımı sunmak isterim.

Ayrıca, tez çalışmam boyunca her türlü maddi ve manevi desteği bulunan tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Kişisel Kabul / Açıklama .....	I
Öz .....	II
Abstract .....	III
Önsöz .....	IV
İçindekiler .....	V
Şekiller Dizini .....	IX
Tablolar Dizini .....	X
Kısaltmalar Listesi .....	XIII
Giriş .....	XIV

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans Kavramı .....	2
1.2. Performans Yönetimi .....	2
1.2.1. Performans Yönetim Sistemi Süreci .....	3
1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları .....	7
1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları .....	7
1.2.4. Performans Yönetim Sistemi Özellikleri .....	8
1.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Yararları .....	9
1.2.6. Performans Yönetim Sisteminde Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar .....	10
1.3. Performans Değerlendirme .....	13
1.3.1. Performans Değerlendirmenin Kavramı .....	13
1.3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	15
1.3.3. Performans Değerlendirme Süreci .....	17
1.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	19
1.3.4.1. Grafik Dereceleme Yöntemi .....	19
1.3.4.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemleri .....	21
1.3.4.2.1. Sıralama Yöntemi .....	21
1.3.4.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi .....	22
1.3.4.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	23
1.3.4.4. Kontrol Listesi Yöntemi .....	23

1.3.4.5.	Zorunlu Seçim Yöntemi .....	25
1.3.4.6.	Kritik Olay Yöntemi .....	26
1.3.4.7.	Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi .....	27
1.3.4.8.	Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri .....	28
1.3.4.9.	Amaçlara Göre Yönetim .....	29
1.3.4.10.	Takıma Dayalı Performans Değerlendirme .....	31
1.3.4.11.	360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı .....	32
1.3.4.11.1.	360 Derece Geri Bildirim Süreci .....	33
1.3.4.11.2.	360 Derece Geri Bildirim İle Geleneksel P.D. Farklılıkları .....	36
1.3.4.11.3.	Çoklu Geri Bildirim Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları .....	37
1.3.5.	Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar .....	39
1.3.5.1.	Hale Etkisi .....	39
1.3.5.2.	Ortalama Eğilim ( Gos Eğrisi ) .....	39
1.3.5.3.	Kontrast Hatalar .....	40
1.3.5.4.	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	40
1.3.5.5.	Kişisel Önyargılar .....	41
1.3.5.6.	Tolerans – Katılık Eğilimi .....	41

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRMESİ**

2.1.	Kamu Sektöründe Performans Yönetimi .....	43
2.1.1.	Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ölçütleri .....	44
2.1.1.1.	Ekonomiklik Ölçütü .....	45
2.1.1.2.	Verimlilik Ölçütü .....	45
2.1.1.3.	Etkililik Ölçütü .....	45
2.1.1.4.	Hukukilik Ölçütü .....	46
2.1.1.5.	Hesap Verebilirlik Ölçütü .....	46
2.1.1.6.	Saydamlık Ölçütü .....	47
2.1.2.	Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Süreçleri .....	48
2.1.2.1.	Hedeflerin Belirlenmesi .....	48
2.1.2.2.	Planlama .....	48
2.1.2.3.	Uygulama .....	48
2.1.2.4.	Değerlendirme .....	48
2.1.2.5.	Geliştirme .....	49



2.2.	Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme .....	49
2.2.1.	Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesinin Gerekliliği .....	51
2.2.2.	Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Süreci .....	53
2.2.3.	Kamuda Performans Değerlendirmenin Farklılıkları .....	53
2.2.4.	Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	55
2.2.4.1.	Kurumlar arası Karşılaştırma .....	55
2.2.4.2.	Kurum içi Karşılaştırma .....	55
2.2.4.3.	Hedeflere Göre Karşılaştırma .....	56
2.2.4.4.	Geçmiş Performanslarla Karşılaştırma .....	56
2.2.4.5.	Özel Sektör Karşılaştırması .....	56
2.3.	Türk İdare Sisteminde Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi ....	56
2.3.1.	Cumhuriyet Öncesi Dönemde Kamu Performans Değerlendirmesi .....	56
2.3.2.	Cumhuriyet Döneminde Kamuda Performans Değerlendirme .....	57
2.3.3.	D.M.K.'dan Önceki Dönemde Performans Değerlendirme .....	58
2.3.3.1.	Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük .....	58
2.3.3.2.	T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük .....	58
2.3.4.	Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme .....	59
2.3.4.1.	Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Düzenlemeler .....	59
2.3.4.2.	Memur Değerlendirmede Kullanılan Sicil Raporlarının Tahlili .....	63
2.3.4.2.1.	Sicil Amirlerinin Memurun Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi) .....	63
2.3.4.2.2.	Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi) .....	64
2.3.4.2.3.	Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları .....	65
2.3.4.2.4.	Sicil Amirlerinin Yurtdışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları	65
2.4.	Sicil Sistemine Performans Değerlendirme Açısından Getirilen Eleştiriler ..	66
2.5.	Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmeye Engel Teşkil Eden Yapısal Sorunlar ve KAYA Raporu .....	67
2.5.1.	Merkeziyetçilik .....	69
2.5.2.	Kırtasiyecilik .....	70
2.5.3.	Örgütsel Büyüme ve Hantallaşma .....	70
2.5.4.	Gizlilik ve Dışa Kapalılık .....	70
2.5.5.	Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma .....	71

2.5.6.	Siyasal Yozlaşma .....	71
2.5.7.	Yolsuzluk, Rüşvet, Kayırmacılık .....	72
2.5.8.	Aracılık .....	72
2.5.9.	Hiyerarşik Yapı .....	72
2.5.10.	Personel Sistemi .....	73
2.6.	Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Açısından Yapılması Gerekenler ve Yasal Düzenlemelerle Yapılan- Yapılması Düşünülen Yenilikler .....	73
2.6.1.	Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Performans Yönetimi Açısından Getireceği Yenilikler .....	75
2.6.2.	Kamu Personel Kanunu Tasarı Taslağı ve Performans Yönetimi Açısından Getireceği Yenilikler .....	77
2.6.3.	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Performans Yönetimi Açısından Getirdiği Yenilikler .....	80
2.6.4.	e-Devlet Uygulamalarında Performans Ölçümü .....	82

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### 360 DERECE GERİ BİLDİRİM YÖNTEMİNİN İLÇE KAMU YÖNETİMİNDE UYGULAMASI

3.1.	Araştırmanın Amacı .....	85
3.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	85
3.3.	Araştırmanın Metodolojisi .....	85
3.4.	Araştırmanın Yöntemi .....	86
3.5.	360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması .....	87
3.5.1.	1. Grup Hipotezler .....	88
3.5.1.1.	Yaş ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki .....	88
3.5.1.2.	Yaş ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki .....	89
3.5.1.3.	Yaş ile Değerlendirme Tutumları Arasındaki İlişki .....	90
3.5.1.4.	Yaş ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki .....	90
3.5.1.5.	Yaş ile Genel Olarak Liderlik Profili Tutumları Arasındaki İlişki .....	92
3.5.2.	2. Grup Hipotezler .....	94
3.5.2.1.	Cinsiyet ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki .....	94
3.5.2.2.	Cinsiyet ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki .....	95
3.5.2.3.	Cinsiyet ile Motive Etme Tutumları Arasındaki İlişki .....	97
3.5.2.4.	Cinsiyet ile Bireysel Gelişime Katkısı Tutumları Arasındaki İlişki .....	98

3.5.2.5.	Cinsiyet ile Öğrenme Tutumları Arasındaki İlişki .....	98
3.5.2.6.	Cinsiyet ile Uygulama Tutumları Arasındaki İlişki .....	99
3.5.2.7.	Cinsiyet ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki .....	100
3.5.2.8.	Cinsiyet ile Liderlik Tutumları Arasındaki İlişki .....	102
3.5.3.	3. Grup Hipotezler .....	103
3.5.3.1.	Görev Süresi ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki .....	103
3.5.3.2.	Görev Süresi ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki .....	103
3.5.3.3.	Görev Süresi ile Motive Etme Tutumları Arasındaki İlişki .....	105
3.5.3.4.	Görev Süresi ile Bireysel Gelişime Katkı Tutumları Arasındaki İlişki .....	105
3.5.3.5.	Görev Süresi ile Öğrenme Tutumları Arasındaki İlişki .....	106
3.5.3.6.	Görev Süresi ile Uygulama Tutumları Arasındaki İlişki .....	107
3.5.3.7.	Görev Süresi ile Değerlendirme Tutumları Arasındaki İlişki .....	108
3.5.3.8.	Görev Süresi ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki .....	109
3.5.3.9.	Görev Süresi ile Liderlik Tutumları Arasındaki İlişki .....	109
3.5.4.	4. Grup Hipotezler (360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı Hipotezleri) ...	111
3.5.4.1.	Değerlendiricilerin Görevleri ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki .....	111
3.5.4.2.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki	112
3.5.4.3.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Motive Etme Tutumları Arasındaki İlişki	113
3.5.4.4.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Bireysel Gelişime Katkı Tutumları Arasındaki İlişki .....	114
3.5.4.5.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Öğrenme Tutumları Arasındaki İlişki ...	115
3.5.4.6.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Uygulama Tutumları Arasındaki İlişki ..	116
3.5.4.7.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Değerlendirme Tutumları Arasındaki İlişki .....	116
3.5.4.8.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki .....	117
3.5.4.9.	Değerlendiricilerin Görevleri ile Liderlik Tutumları Arasındaki İlişki .....	118
	SONUÇ .....	121
	KAYNAKÇA .....	126
	EK-1 Anket Formu .....	133
	Özgeçmiş .....	135

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 – Performans Yönetim Süreci .....	4
Şekil 1.2 – Performans Yönetimi Döngüsü .....	5
Şekil 1.3 – Performans Yönetimi Zinciri .....	6
Şekil 1.4 – Performans Yönetim Sisteminin Unsurları .....	15
Şekil 1.5 – Başarı Faktörleri .....	17
Şekil 1.6 – Performans Değerleme Süreci .....	18
Şekil 1.7 – Amaçlara Göre Yönetim .....	30
Şekil 1.8 – 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi .....	33
Şekil 1.9 – 360 Derece Geri Bildirim Süreci : Yöntemler ve Amaçlar .....	35
Şekil 1.10 – Gos Eğrisi Grafiği .....	40
Şekil 2.1 – Kamu Performans Ölçütleri Şeması .....	44
Şekil 2.2 – Performans Rol ve Sorumlulukları .....	49

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1 – Grafik Dereceleme Örneği .....	20
Tablo 1.2 – Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği .....	21
Tablo 1.3 – İkili Karşılaştırma Tablosu .....	22
Tablo 1.4 – Zorunlu Dağılım Yöntemi İle Hazırlanmış Bir Değerlendirme Örneği .....	23
Tablo 1.5 – Kontrol Listesi Örneği .....	24
Tablo 1.6 – Ağırlıklı Kontrol Listesi Tekniği İle Hazırlanmış Bir P.D. Örneği .....	25
Tablo 1.7 – Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği .....	26
Tablo 1.8 – Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği .....	27
Tablo 1.9 – Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği .....	28
Tablo 1.10 – Davranış Gözlem Ölçeği Form Örneği .....	29
Tablo 1.11 – Geleneksel Performans Değerleme İle Çoklu Geri Bildirim Sistemi Arasındaki Farklar .....	37
Tablo 2.1 – Saydamlığın Amaç, Araç ve Sonuçları .....	47
Tablo 3.1 – Yaş ile “Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” Tutumu İlişkisi .	88
Tablo 3.2 – Yaş ile “Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” Tutumu İlişkisi .....	89
Tablo 3.3 – Yaş ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” Tutumu İlişkisi .....	90
Tablo 3.4 – Yaş ile “Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar” Tutumu İlişkisi .....	91
Tablo 3.5 – Yaş ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” Tutumu İlişkisi .....	91
Tablo 3.6 – Yaş ile “Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” Tutumu İlişkisi .....	92
Tablo 3.7 – Yaş ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” Tutumu İlişkisi .....	92
Tablo 3.8 – Yaş ile “Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler” Tutumu İlişkisi .....	93
Tablo 3.9 – Cinsiyet ile “Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” Tutumu İlişkisi .....	94
Tablo 3.10 – Cinsiyet ile “Çevresindekileri iyi bilgilendirir” Tutumu İlişkisi .....	95
Tablo 3.11 – Cinsiyet ile “Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir” Tutumu İlişkisi .....	95
Tablo 3.12 – Cinsiyet ile “Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir” Tutumu İlişkisi .....	96

Tablo 3.13 – Cinsiyet ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” Tutumu İlişkisi .....	97
Tablo 3.14 – Cinsiyet ile “Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır” Tutumu İlişkisi .....	97
Tablo 3.15 – Cinsiyet ile “Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar” Tutumu İlişkisi .....	98
Tablo 3.16 – Cinsiyet ile “Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir” Tutumu İlişkisi .....	99
Tablo 3.17 – Cinsiyet ile “Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar” Tutumu İlişkisi .....	100
Tablo 3.18 – Cinsiyet ile “Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir” Tutumu İlişkisi .....	101
Tablo 3.19 – Cinsiyet ile “Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” Tutumu İlişkisi .....	101
Tablo 3.20 – Cinsiyet ile “Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar” Tutumu İlişkisi .....	102
Tablo 3.21 – Görev Süresi ile “Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” Tutumu İlişkisi .....	104
Tablo 3.22 – Görev Süresi ile “Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” Tutumu İlişkisi .....	104
Tablo 3.23 – Görev Süresi ile “Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar” Tutumu İlişkisi .....	105
Tablo 3.24 – Görev Süresi ile “Yetki devretmeyi sever ve ister” Tutumu İlişkisi .....	106
Tablo 3.25 – Görev Süresi ile “Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla <i>Ben Bilmiyorum</i> diyebilir” Tutumu İlişkisi .....	107
Tablo 3.26 – Görev Süresi ile “Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” Tutumu İlişkisi .....	107
Tablo 3.27 – Görev Süresi ile “Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” Tutumu İlişkisi .....	108
Tablo 3.28 – Görev Süresi ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” Tutumu İlişkisi .....	109
Tablo 3.29 – Görev Süresi ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” Tutumu İlişkisi .....	110

Tablo 3.30 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” Tutumu İlişkisi .....	112
Tablo 3.31 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” Tutumu İlişkisi .....	113
Tablo 3.32 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “İyi performansları tespit eder ve onurlandırır” Tutumu İlişkisi .....	114
Tablo 3.33 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir” Tutumu İlişkisi .....	114
Tablo 3.34 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer” Tutumu İlişkisi .....	115
Tablo 3.35 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” Tutumu İlişkisi .....	116
Tablo 3.36 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” Tutumu İlişkisi .....	117
Tablo 3.37 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” Tutumu İlişkisi .....	118
Tablo 3.38 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” Tutumu İlişkisi .....	119

## KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
a.g.t.	: Adı geçen tez
C.	: Cilt
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DMSY	: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
KYTKT	: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı
m.	: madde
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
PD	: Performans Değerlendirme
s.	: sayfa
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Üni.	: Üniversitesi
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri
Yay.	: Yayınları – Yayıncılık



## GİRİŞ

Günümüzde bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, organizasyonel amaçlara ulaşmanın olmazsa olmaz şartlarından birisi haline gelmiştir. Bu değerlendirmelerin statik olarak yılda bir kez formalite icabı uygulanan bir faaliyet olmaktan ziyade, dinamik olarak belirli aralıklarla ve son derece önemli bir faaliyet anlayışıyla uygulanması gerekmektedir.

Örgütün başarısından bahsedebilmek için, öncelikle bireysel başarı şartı aranmak zorundadır. Örgüte dahil olan astlardan yöneticilere kadar tüm bireylerin, başarılarının araştırılması ön şarttır. Bireysel başarı, takımı başarıya yönlendirecektir. Bu da örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere atılan en önemli adımlardan birisi olacaktır. Çünkü örgütün devamlılığı, bireysel başarılarla bağlıdır.

Çalışanların becerilerinin, yöneticileri tarafından tanınması, eksikliklerinin farkında olunması ve çalışmalarının yeterli düzeyde değerlendirilmesi bireysel başarıyı etkileyen önemli hususlardır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenler sadece amirlerinin değerlendirmesine tâbi olmaktadır. Kişisel önyargıların da karışabildiği düşünülürse, bu tür değerlendirmelerde personelin motivasyonu daha olumsuz bir hal alabilmektedir.

Fakat modern değerlendirme yöntemlerinde performans, bir kişi değerlendirmesinden ziyade, takım, ekip, organizasyon gibi birçok kişiyle birlikte değerlendirilir. Değerlendirme sonuçlarının da, hep birlikte analiz edilmesi, kişilerin eksik ya da yeterli yönlerini görebilmelerini sağlarken (geri bildirim), aynı zamanda motivasyonlarını da oldukça artırmaktadır.

Dolayısıyla, kamu açısından da böyle bir uygulamanın gerekliliği son derece artmıştır. Bu konuda hazırlanan kanun ve yönetmeliklerden de anlaşıldığı üzere, kamu yönetiminde de uygulamalarının artacağı düşünülmektedir. Zaten, hayati öneme haiz bir gerekliliktir. Kamu personelinin bireysel gelişimi ve geri bildirim avantajları düşünüldüğünde, kamu çalışanlarının motivasyonuna katkı sağlayacağı aşikârdır.

Buradan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreci ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Performans değerlendirmenin yararları, özellikleri, performans değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmede karşılaşılan sorunlar gibi önemli hususlar irdelenmektedir.

İkinci bölümde ise, kamu sektöründeki performans yönetimi uygulamalarına değinilmektedir. Kamu sektöründe performans değlendirmelerinin yöntemleri, süreçleri, ölçütleri, gerekliliği vb. konulara açıklık getirilmeye çalışılmaktadır.

Ardından, üçüncü ve son bölümde, 360 derece geri bildirim yaklaşımına yönelik olarak ilçe yönetiminde uygulanabilirliği araştırılmaktadır. Yöntem hakkında, birinci bölümde verilen ayrıntılı bilgiler ışığında, sorulara verilen cevaplar analiz edilmekte ve yöneme uygun olarak hazırlanan hipotezler test edilmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

## **1. Performans, Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme**

### **1.1. Performans Kavramı**

Performans, Fransızca kökenli bir sözcük olup "iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak tercüme edilmektedir.<sup>1</sup> Performans; yerine getirme, yapma, elde edilen iş, verim, ifa, icra, randıman gibi anlamlarla ifade edilmektedir. Performans sözcüğünün kelime manası, herhangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesidir. Fakat performansa sadece belli bir işin yapılması manası yüklenmemelidir. Performans aynı zamanda o işin yapılmasındaki başarı derecesini ifade etmek için kullanılır.<sup>2</sup> Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen iş veya görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.<sup>3</sup> Buna göre, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları verimli bir şekilde yerine getirebilmiş olması başarıyı ve dolayısıyla yüksek performansa sahip olduğunu gösterirken, tersi bir ifade ile görev ve sorumluluğunu tam olarak yerine getirememiş olması da başarısızlığını ve performansının düşük olması durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Görüldüğü üzere, üstün performans ve başarı, birbiriyle doğru orantılıdır. Bundan hareketle "başarı" kavramını da tanımlamak gerekmektedir. Başarı; görev ve kişi ile ilgili olup görevi gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.<sup>4</sup> Kişinin ne kadar başarılı olduğu yani amacın gerçekleşme oranı, aynı zamanda kişinin performansını da belirlemektedir.

Bir işletmede çalışanın başarısından söz etmek için önce tanımlanmış bir iş ile karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma, çalışanın başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır.<sup>5</sup> Sonuç olarak performans, işgörenlerin işin yerine getirilmesi sürecinin sonundaki başarı durumunu ifade etmektedir.

### **1.2. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, üzerinde uzlaşmış hedefler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha olumlu sonuçlar

---

<sup>1</sup> BOZKURT, Ö.Ergun, Kamu Yönetimi Sözlüğü, Yayın No: 283, TODAİE, 1998, s. 203.

<sup>2</sup> ŞENTÜRK, Hulusi, Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.20.

<sup>3</sup> ÖZGEN, Hüseyin; Azim ÖZTÜRK; Azmi YALÇIN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yay., Adana, 2002, s.209.

<sup>4</sup> DİCLE, Ülkü, Başarı Değerlendirmede Çağdaş Yöntemler, ODTÜ Gelişme Dergisi, S.17, Güz 1977, s.38.

<sup>5</sup> KÜÇÜK, Ayşe Akkaş, Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.15.

almanın bir aracıdır.<sup>6</sup> Bu bakımdan, performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve iş görenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi, performans yönetimi de, planlamayı gerektirir, gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlendirme için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar.<sup>7</sup> Bu açıdan, performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.<sup>8</sup>

Son yıllarda, kamuda, kendini stratejik bir araç olarak hissettirmeye başlayan performans yönetimi; kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesini ve hizmetlerin kalite ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı ve bu anlayışın hayata geçirilmesine yardımcı olan teknikler bütünüdür.<sup>9</sup> Performans yönetimi; etkin, verimli ve ekonomik hizmet sunma amacına yönelik olarak vatandaşları merkeze alan bir anlayışla yaklaşmakta; vatandaşları pasif hizmet alıcısı kimliğinden çıkarıp aktif bir müşteri kimliğine sokmaktadır. Bu durum ise, hizmet verenlerin siyasi ve idari hesap verme mekanizmaları ile denetlenebilmelerinin yolunu açmaktadır.<sup>10</sup> Gerek kamuda, gerekse özel sektörde, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için performans yönetimi çok önemli bir yönetim süreci haline gelmektedir.

### **1.2.1. Performans Yönetim Sistemi Süreci**

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans yönetimini bir süreç olarak nitelendirmek mümkündür. Performans yönetim süreci, örgütsel amaçlara yönelik olarak, mevcut duruma ve geleceğe yönelik bilgi toplama, karşılaştırma ve performansı sürekli hale

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael, A Hand Book of Personnel Management Practice. 4.th edition, Kogan Page, London, 1991, s.397.

<sup>7</sup> BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yay., 6.Baskı, İstanbul, 2006, s.323.

<sup>8</sup> ALTAY, Duygu, Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği, Gazi Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.25.

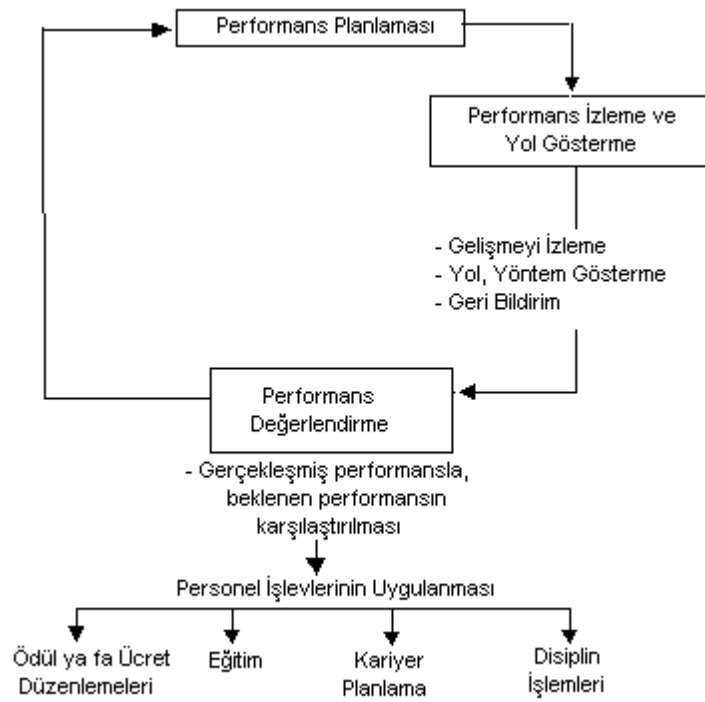
<sup>9</sup> UÇAR, Berna, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma: Türk Kamu Yönetiminde Performans Odaklı Yönetime Geçiş, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007, s.39.

<sup>10</sup> ATEŞ, H., ÇETİN, D.; Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi II, (Ed., M. Acar, H. Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.255.

getirecek gerekli düzenlemeleri yaparak sürdürme görevlerini üstlenen bir örgütsel yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde ve her biriminde uygulanması mümkündür.<sup>11</sup>

Öte yandan, Performans Yönetim Sistemi, hedeflenen organizasyonel amaçlara ulaşılması için çalışanların bu doğrultuda ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda benimsenmesinin sağlanarak, iş görenin bu hedefler doğrultusunda göstereceği çabanın katkı düzeyinin artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.<sup>12</sup> Performans yönetim sürecini bir şekil yardımıyla göstermek faydalı olacaktır.

**Şekil 1.1 – Performans Yönetim Süreci**



( Kaynak : CANMAN, Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, 1995.)

Her süreçte olduğu gibi Performans Yönetimi Sürecinde de bir döngü söz konusudur. Bu döngü şekil 1.2’de gösterilmiştir. Şekilden anlaşılacağı üzere bu döngüde bulunan çalışma ve adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>13</sup>

1. Organizasyona ait hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi,

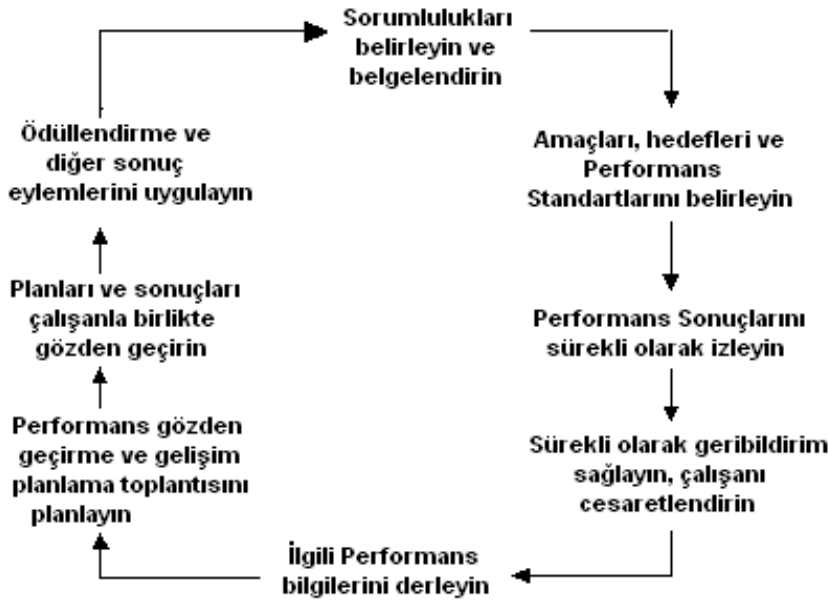
<sup>11</sup> AKAL, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, 1996, s. 50.

<sup>12</sup> ERDOĞAN, Murat, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.14.

<sup>13</sup> ERDOĞAN, a.g.t., s.14-15.

2. Yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapmaları ve bu toplantı ile yönetici ve çalışan arasında etkili iletişim kurulması, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanmasının sağlanması ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceğinin açıklanmış olması,
3. Yöneticinin çalışanın performans sonuçlarını sürekli olarak izlemesi,
4. Yöneticinin çalışana geribildirim sağlaması, olumlu ya da olumsuz gelişmeleri yakından gözlemlemesi, performansı desteklemesi, gerekirse düzeltici geribildirimlerde bulunması ve çalışanı cesaretlendirmesi,
5. Yöneticinin, performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse diğer yöntem ve kaynaklarla elde ettiği bilgi ve belgeleri derlemesi,
6. Performansın gözden geçirilmesi için yönetici ve çalışan arasında yapılacak bir toplantının planlanması,
7. Plan ve sonuçların yönetici ve çalışanın beraberce gözden geçirmeleri,
8. Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili karar verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi.

Şekil 1.2 – Performans Yönetimi Döngüsü



Kaynak : İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002: 133

Bu döngüden hareketle, Performans Yönetim Sistemi Sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi dört ana başlıkta gruptandırmak mümkündür.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> ERDOĞAN, a.g.t., s.16.

1 – Hedef Belirleme : Organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek üzere bireysel iş sonuçlarının yeterlilikleriyle ilgili hedeflerin belirlenmesi.

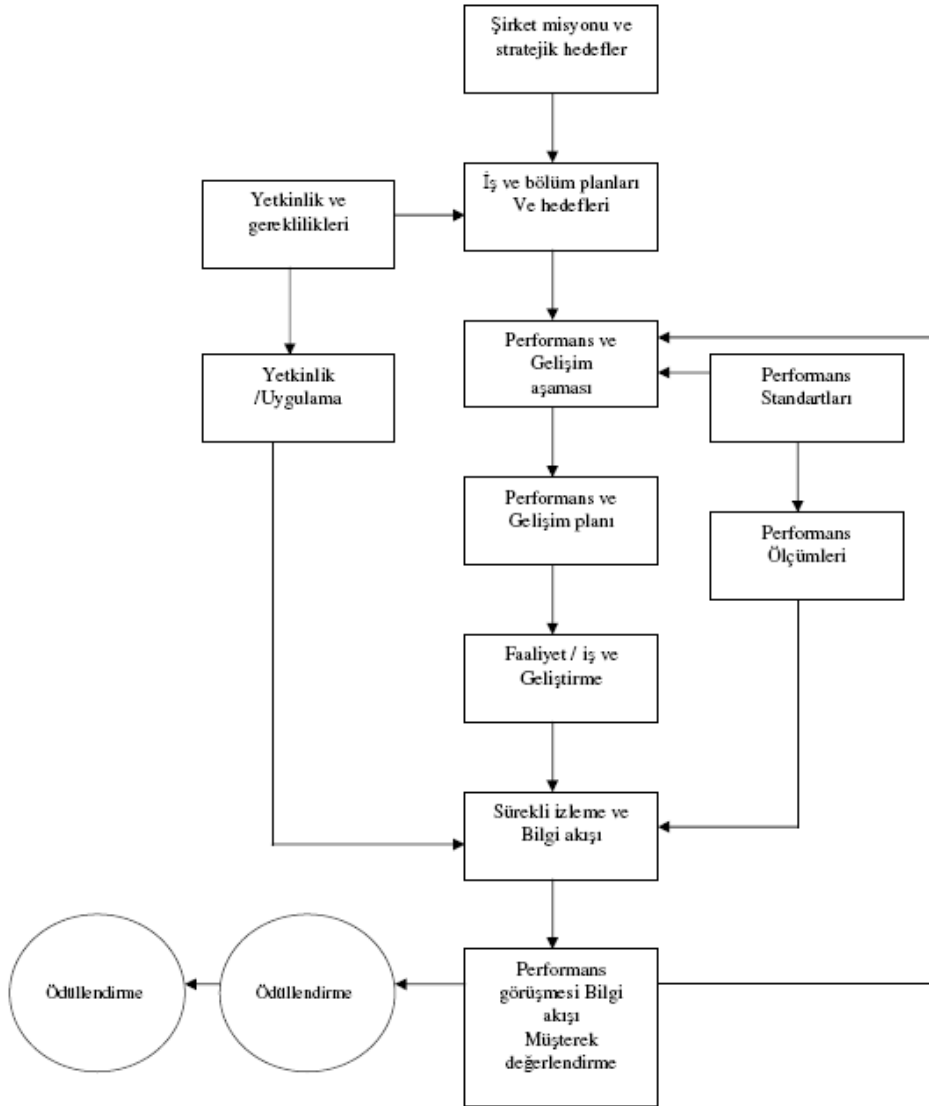
2 – Yönlendirme / Geri bildirim : Hedefler doğrultusunda ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gerekli yönlerin belirlenmesi.

3 – Değerlendirme : Bireysel iş sonuçlarının ve bunlara ait yeterliliklerin değerlendirilmesi.

4 – Gelişim Planlama : Geliştirilmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planları meydana getirilmesi.

Şekilde de görüldüğü üzere sisteme ait döngü hedefleri, geribildirimi, değerlendirme aşamalarını barındırdığı gibi gelişim planlamaları ile sisteme sürekli olumlu geri bildirim verecektir. Bu da, örgütsel hedeflere ulaşma hususunda önemli bir yardımcı olacaktır.

Şekil 1.3 – Performans Yönetimi Zinciri



**Kaynak:** ÖZTÜRK, Ümit, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.51.



### **1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları**

Her sistemde olduğu gibi performans yönetim sisteminin de olmazsa olmaz unsurları bulunmaktadır. Başarılı bir insan kaynakları değerlendirme modelinin uygulanabilmesi için performans değerlendirme sistemi kapsamında, aşağıdaki maddelerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi şarttır.<sup>15</sup>

- Performans gelişiminin planlanması,
- Performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Değerlendirme,
- Bireye geri bildirim uygulanması,
- Kişinin geri bildirim yoluyla yönlendirilmesi (coaching),
- Ücretlendirme ve terfi.<sup>16</sup>

Bu unsurlar anlamlı ve uyumlu bir şekilde yürütülmesi performans yönetim sistemini başarıya sevk edecektir.

### **1.2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları**

Öte yandan, Eryılmaz'a göre, performans yönetiminin amacı, bir organizasyondaki insanları en etkin şekilde bir araya getirerek örgütlemek ve çalışanların refahını gözeterek organizasyonel başarıyı en yüksek düzeye çıkarmaktır.<sup>17</sup>

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde dikkate alınan temel hususlar (amaçlar) aşağıda belirtilmiştir;<sup>18</sup>

- 1- Örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- 2- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- 3- Belirlenen performans ölçütlerinin çalışanlara zamanında ve adaletle uygulanması,
- 4- Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile, gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- 5- Yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- 6- Performans değerlendirmesi sonuçları ile, personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alınmasının sağlanması,

---

<sup>15</sup> MILKOVICH, George, Human Resource Management, Cornel University Press, USA,1999, s.93.

<sup>16</sup> ÖZCAN, Çınar Özhan, Sanayi İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sistemi, Osmangazi Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s.7.

<sup>17</sup> ERYILMAZ, Bilal, Kamu Yönetimi, Akademi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, İzmir, 1995, s.240-241.

<sup>18</sup> YERLİ, Esra, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

7- Performans değerlendirmesi, personelin gerçek başarı sı yanında kendisinden bekleneni de ortaya koyması; personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların performans motivasyonunu artırması,

8- Performansın geliştirilmesi için yönetici ile çalışanların ortak çaba harcaması,

9- Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,

10- Eğitim- geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Sistemi belirtilen standartlara uygun olarak kurabilen örgütler, bu amaçlara ulaşmada daha etkin olacaklardır.

#### **1.2.4. Performans Yönetim Sistemi zellikleri**

Kurulan sistemden verim alınması beklendiği tabii olduğundan sistemin amaçlara uygun kurulması olmazsa olmaz şartlardandır. Her sistem gibi Performans Yönetim Sisteminin de bir takım özellikleri mevcuttur.

Performans Yönetim Sisteminin temel özelliklerini sıralamak gerekirse;<sup>19</sup>

- Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çeker. Öğrenen organizasyonlar, 90'lı yıllarda en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biridir. Bu felsefe, insanlarda atıl olarak bulunan büyük bir potansiyel olduğunu, eğer çalışanların kişisel gelişimi canlandırılabilirse bu potansiyelin ortaya çıkabileceğini ifade eder. Amaç; ortaya çıkan bu potansiyeli takım çalışmasında kullanarak, sinerjik bir etki meydana getirmektir.

- Yılda bir kez yapılan subjektif bir değerlendirme yerine, yıl boyunca devam eden objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.

- Amaçlanan şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmelerine yardımcı olur.

- Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.

- Yeterlilik kavramının ve yeterlilik analiz tekniklerinin gelişmesini sağlar ve bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörür.

- Performans Yönetiminin sadece yöneticilerin değil, herkesin işi olduğunu vurgular.

Etkili bir performans yönetimi sistemi, personelin, neyin ve nasıl başarılması gerektiği konusundaki anlayışını geliştirmeli, örgütsel performansın iyileştirilmesinde onlara yardımcı olmalı ve örgütsel amaca yaptıkları katkılara dayanarak onları dllendirmelidir.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> ÇALKAVUR, Evrim, ğrenen Organizasyonlar, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, S:68, İstanbul, 2002, s.22-23.

<sup>20</sup> CANMAN, Doğan, ağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.123.

Özelliklerinden de anlaşılacağı üzere Performans Yönetim Sistemi hem organizasyonu, hem yöneticileri, hem de çalışanları doğrudan doğruya ilgilendiren bir sistemdir.

### **1.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Yararları**

Performans Yönetim Sisteminin yararlarından bahsederken bunları üç ana grupta değerlendirmek mümkündür.

Çalışanlar açısından performans yönetim sisteminin yararları aşağıdaki gibi sıranabilir<sup>21</sup>;

- Çalışanlar, kendilerinden beklenenleri ve amaçlara ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilmek olanağına sahip olacaktır.
- Hedeflerine ulaşmak hususunda neler yapması gerektiğini bilir.
- Yöneticisi ile birlikte sürekli bir döngü içinde gelişimini inceleyerek gelişim düzeyini öğrenir.
- Gerçekleştirilmesi gereken amaçların belirlenmesinde, yönetime katılarak etkin (aktif) bir rol oynar.
- Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendisi değerlendirebilir.
- Yöneticisi ile mevcut görevlerini ve geleceğe dair eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışır.
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda, adil, sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanır.
- Amaçların gerçekleşebileceği konusunda cesaret kazanır.
- Kendi kariyer rotası üzerinde söz sahibi olur.

Yönetici açısından performans yönetim sisteminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>22</sup>

- Takımındaki her bireyden ne beklediğini açıkça ifade eder.
- Çalışanların performansları ile ilgili, daha yapıcı geri bildirim vererek çalışanların gelişimini sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.

---

<sup>21</sup> DÖVENCİOĞLU, Nedim, Gruplarda Performans Yönetimi Uygulaması, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, S.76, İstanbul, 2003, s.62-65.

<sup>22</sup> UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İ.İ.B.F. Yay.No:262, İstanbul, 2003, s.27.

Organizasyonlar açısından ise performans yönetim sisteminin yararları aşağıdaki gibi sıranabilir<sup>23</sup>;

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar.
- Kişisel katkıların ayırt edilmesine yardımcı olur.
- Kariyer planlamasına olanak sağlar. Tanımlanan ihtiyaçları karşılamak üzere etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesine imkân verir.
- Organizasyonun başarısı, yöneticiler ve tüm çalışanların ortak performansına bağlıdır. Eğer tüm bireylerin performansı gelişirse organizasyonun performansı da gelişir.

Sistemin çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar açısından yararlarının maddeler halinde belirtilmesinin ardından, organizasyona etkilerini sıralamak anlamlı olacaktır.

Bu süreçte organizasyona etkileri,<sup>24</sup>

- Çalışanların motivasyonunu sağlar,
- Sorumluluklar artar ve uzmanlaşmayı ve ustalığı geliştirir.
- Temel değerler tüm bireylerce benimsenir,
- Geliştirme ve eğitim süreçleri gelişir,
- Öğrenen örgüt gelişimine katkı sağlar,
- Toplam kalite çalışmalarına katkı sağlar,
- Değişim ve kültür programlarına katkı sağlar.

Dolayısıyla, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi yolunda büyük adımlar atılmış olacaktır.

#### **1.2.6. Performans Yönetim Sisteminde Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar**

Etkin bir Performans Yönetim Sistemi için temel şart, kurulma aşamasında organizasyon çalışanlarını da sürece katmaktır. İnsanlar karar sürecine katılmadıkları işleri ve faaliyetleri benimsememeyi ve kullanmamayı yeğlerler. Bu gözlemi sınamak çok kolaydır: Fikirlerini almadığınız arkadaşlarınıza, “bu akşam yemeğini dışarıda yiyeceğiz” deyin ve yüzlerine bir bakın. Buna benzer şekilde, inanarak ve heyecanla tasarladığınız performans sistemiyle çalışma arkadaşlarınıza “sürpriz” yapın. Bir gün önce eğitimini verdiğiniz Performans Yönetim Sistemi için, “yarın uygulamaya geçiyoruz. Lütfen hedeflerinizi yazıp

---

<sup>23</sup> UYARGİL, a.g.e., s.28.

<sup>24</sup> ÖZTÜRK, Ümit, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.76.

yarın bana verin” açıklamasını yapın. Kameraman bulundurmayı ve yüz ifadelerini kaydetmeyi de unutmayın. Filmi izlediğinizde, sorunu apaçık göreceksiniz.<sup>25</sup>

İşletmeler, kuruluş döneminin ardından gelişim dönemine geçecek ve bu dönemlerinde kurumsallaşma ihtiyaçları haliyle artacaktır. Bu konuda çaba ve kaynak sarf etme eğiliminde olacak, dolayısıyla iş yapanla yapmayı ayırt etmek mecburiyeti doğacaktır. Ödüllendirme stratejisi de bu noktada önem arz edecektir.

Performans Yönetim Sistemine geçişte, yapılması gerekli hazırlık çalışmaları mevcuttur. Bunlar yapılmadan sisteme geçmek, yarardan çok kaynak ve emek zararına yol açabilecek, atılan adımlar ve uygulamaya geçirilecek projeler daha yolun başında başarısızlığa mahkûm olabilecektir.

Diğer taraftan, örgütün performans yönetim sistemine geçişte dikkat edilmesi gerekli noktaları belirtmek gerekirse;<sup>26</sup>

- Öncelikle, performans sistemine neden ihtiyaç olduğu açık ve net olarak tanımlanmalıdır. “Performans sistemi ile başarılmak istenilen nedir?” sorusu yanıtlanmalıdır.

- Kurulmak istenen performans sistemi, organizasyonun amaçlarını ne derece destekleyecektir sorusunu yanıtlamak için organizasyon, mutlaka kendi iç kaynaklarıyla ya da dış destekle ( danışmanlık şirketi vs. ) ile uzun ve ayrıntılı bir ön çalışma yapmalıdır.

- Organizasyon içinde, ihtiyacın ne olduğu, nasıl karşılanması gerektiği konusunda iç hazırlık yapılmalıdır. Çalışanların yürekte katılmadığı sistemlerin, en kısa sürede kendini yok etmesi ya da metamorfoza uğraması kaçınılmazdır.

- Performans sistemi, ister iç ister dış danışmanlık kaynakları ile kuruluyor olsun, mutlaka organizasyon içinden aktif katılımcılara sahip olmalıdır.

- Performans sistemi sade, kolay anlaşılır ve şeffaf olmalıdır. Herkes tarafından kolayca anlaşılabilir ve takip edilebilir. Organizasyon içinde yapılan uygulamaların başarısı, herkesten destek görmesine ve tüm çalışanların sistemin parçası olmasına bağlıdır.

- Son olarak da, sistemin genel sonuçları mutlaka tüm çalışanlarla paylaşılmalı, gerek kişisel hayatlarına ve gerekse şirkete katkıları anlatılmalıdır.

Performans Yönetim Sistemi, örgüt içinde amaç ve hedeflerin doğru belirlenerek bunlara uygun faaliyetler yapmayı öngören bir sistem olduğundan, bu sistem yukarıda belirtilen uyarılar yardımıyla da doğru kurulduğunda hem yatay hem de dikey (ast-üst) olarak

---

<sup>25</sup> ÜNAL, Mehmet, Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı, Kaynak Dergisi, Sayı : 12, Baltaş – Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, İstanbul, 2002.

<sup>26</sup> ERDOĞAN, a.g.t., s.24.

personel arasında daha etkin yürütülecektir. Yani amaçlar ve hedefler için eşleşme durumu ortaya çıkacaktır.

Buna göre, performans yönetim sistemlerinin örgütlerde başarıyla kullanılabilmesi için taşınmaları gereken nitelikler şunlardır;<sup>27</sup>

1) Sistem, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

2) Sistem, işletmenin mevcut durumunu geliştirmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Sistem; yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, örgüt çalışanlarına da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme ya da geliştirme olanağı sağlamalıdır.

3) Sistem, yanlış anlamaya veya önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

4) Sistemin, sağladığı bilgi kullanıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili tarafların sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım seviyesi nicel ve nitel olarak artış gösterdikçe onaylama ve destek de bir o kadar artacaktır.

5) Sistem, ortaya koyacağı beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

6) Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunulması ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeteri kadar zamanı vakit harcamadan verebilmelidir.

7) Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi bir şekilde belirleyecek bir yapıya sahip olmalıdır. Seçilen göstergeler asıl olarak ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.

8) Ölçümlerde çok fazla kesinlik aramak sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.

9) Ölçüm sistemleri iç ve dış koşulların değişimlerine duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Geleceğin sorununun, geçmişten kalan eski yöntemlerle çözümlenemeyeceği bilinmeli, sürekli değişen koşullara göre yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.

---

<sup>27</sup> AKTAN, C.Can, Performans Yönetim Süreci 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri ( 4 ): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

10) Bir performans yönetim sisteminin önemli bir koşulu da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrelerce aynı algılanarak yorumlanmalıdır.

11) Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem oldukça basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut kaynaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerde veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, ilgili verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

12) Bir ölçüm sisteminde "analiz biriminin" tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniğin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu şartlarda mümkün olacaktır.

13) Performansın tüm yönleriyle ölçümü imkânsızdır ve değerlendirmelerde her zaman öznel yargılar söz konusu olabilir.

14) İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Önce basit sistemlerle başlanarak ihtiyaca binaen sistemler geliştirilmelidir.

Bu niteliklere sahip bir sistem, örgütlerde başarıyla kullanılacak ve örgütsel hedeflere ulaşımı kolaylaştıracaktır.

### **1.3. Performans Değerlendirme**

#### **1.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı**

Performans yönetimi kavramının ardından, organizasyonel açıdan hayati bir önem taşıyan, performans değerlendirme kavramına değinilecektir.

Barutçugil'e göre Performans Değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak veren dinamik bir sistem ve bireysel yeteneklerin işin nitelik ve gereklerine hangi ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler bütünüdür.<sup>28</sup>

Performans değerlendirmesi, bireyin görevlerindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâki durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilir.<sup>29</sup> Sabuncuoğlu ise, iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesi şeklinde özetlemiştir. Yine Sabuncuoğlu'nun ifadesiyle; İnsan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmanın son derece güç bir iş olduğu göz ardı edilmemelidir. Alt kademelerde, verilen talimatları

---

<sup>28</sup> BARUTÇUGİL, İ., Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, 2.Basım, İstanbul, 2002, s.178.

<sup>29</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s.179.

yerine getirmekle sorumlu kişileri ve bunların yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırlarının her zaman kesin çizilme şansı olmayan yöneticilik yeteneklerinin saptanıp, değerlendirilmesi son derece güçtür. Yöneticilerde aranan karar alma, girişkenlik, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her organizasyon, en alt basamakta yer alan çalışandan en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır.<sup>30</sup>

Rekabette üstünlük, sadece insan kaynaklarının kesintisiz geliştirilmesi yoluyla korunabilir. İşte, iş gören performans değerlendirme bunun potansiyel bir mekanizmasıdır. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerinin kapsamlı olması gereğini ve aynı zamanda bunun yılda bir kere meydana gelen bir olgu olmaktan ziyade sürekliliği olan bir süreç olduğunu kabul etmeleri önemlidir. İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ve diğer İnsan Kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli role sahip performans değerlendirme, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, “kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlendirmek amacıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir.<sup>31</sup>

İş örgütleri için bu kadar öneme sahip performans değerlendirme, sistemli bir biçimde ilk olarak 1900'lü yılların başında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonraları Taylor'un iş ölçümü uygulamalarının bir sonucu olarak performans değerlendirmeden iş örgütlerinde de bilimsel olarak yararlanılmaya başlanmıştır.<sup>32</sup>

Günümüzde ise, insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından birisi haline gelmiş ve gelişimini hızla sürdürmektedir.

Performans Yönetim Sisteminin unsurları aşağıdaki şekil yardımıyla ifade edilebilir.

---

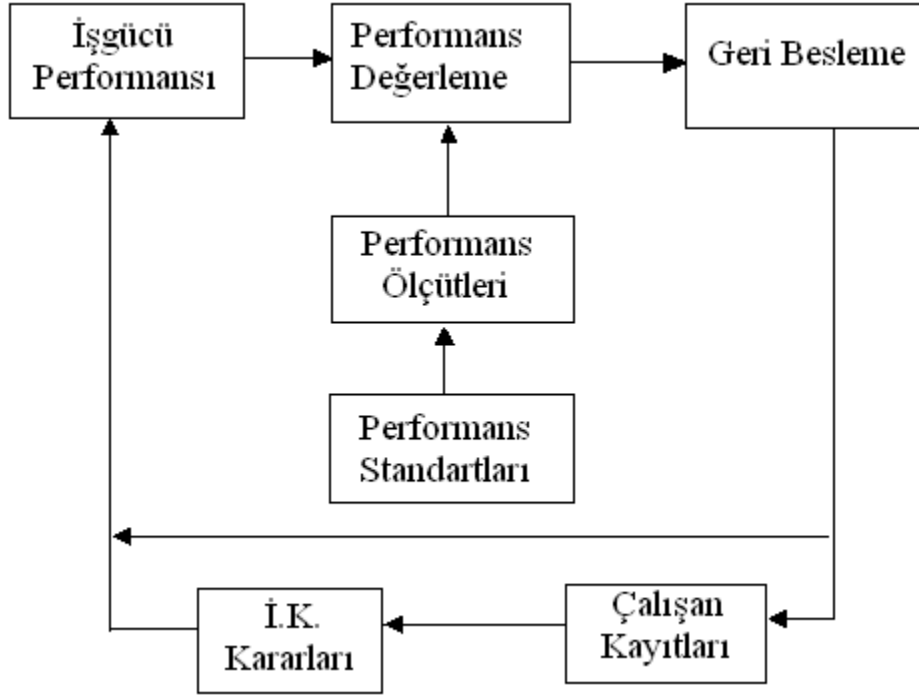
<sup>30</sup> SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yay., 1.Basım, Bursa, 2000, s.160-161.

<sup>31</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.322.

<sup>32</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.320.



Şekil 1.4 – Performans Yönetim Sisteminin Unsurları



( Kaynak: ŞİMŞEK, M.Şerif; H.Serdar ÖGE, Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.290. )

### 1.3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmeleri, arada bir yapılan bir değerlendirme olmaktan ziyade, belirlenen zaman aralıklarında sürekli olarak işletilen bir süreç olmalıdır. Amaç iş görenlerin eksik veya yeterli olduğu yönleri belirleyerek organizasyonel başarılarını artırmak olduğuna göre, bunu sürekli olarak değerlendirerek ödüllendirme, terfi, eğitim vb. işlerin belirli aralıklarla yapılması gerekli olacaktır. Böylece belirli dönemlerde örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenme derecelerini ve örgütsel amaçların tüm bireylerce ne kadar yerine getirildiğinin takibi verimli olarak yapılmış olacaktır.

Arslan'a göre, Performans değerlendirmenin amacı; örgüt çalışanlarını iyiden kötüye doğru sıralamak değil, organizasyonel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesini belirlemek, amaçların tüm bireylerce yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının daima muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklentileri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları belirlemek temel hedefler arasında yer alır. Performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar

boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, örgütü yarınlara taşımasıdır.<sup>33</sup>

Buradan hareketle, etkili uygulamaya sahip bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla sıralamak gerekirse;<sup>34</sup>

- 1 – Çalışan ile iş ve görevleri hakkında doğru bilgi elde etmek,
- 2 – İyileştirme için fikir ve fırsatlar yaratmak,
- 3 – Çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmak,
- 4 – Olumlu performansı pekiştirerek daha da ilerletmek,
- 5 – Beklentiler konusundaki belirsizlik ve endişeleri azaltmak,
- 6 – Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptayarak başarıyı bu yolla özendirmek,
- 7 – Çalışanların odaklanmasını, motive olmasını sağlamak,
- 8 – Kötü performansı belirleyerek nedenlerini ve çözüm yollarını irdelemek, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- 9 – Çalışanın eğitim gereksinimlerini ortaya koyarak bunların çözümünü araştırmak,
- 10 – İdari becerilerini geliştirmek,
- 11 – Çalışanlar arasındaki ilişkiler gözden geçirilip olumsuzluklar giderilerek grup çalışmalarını artırmak,
- 12 – Çalışanın iş açısından ilgi duyduğu konuları belirleyerek bunları örgütsel amaçlara göre uyumlu hale getirmek.
- 13 – Yönetici ve çalışan (ast-üst) arasındaki iletişimi geliştirmek ve işin amacına yönelik belirli bir anlatış kapasitesine ulaşmalarını sağlamak.

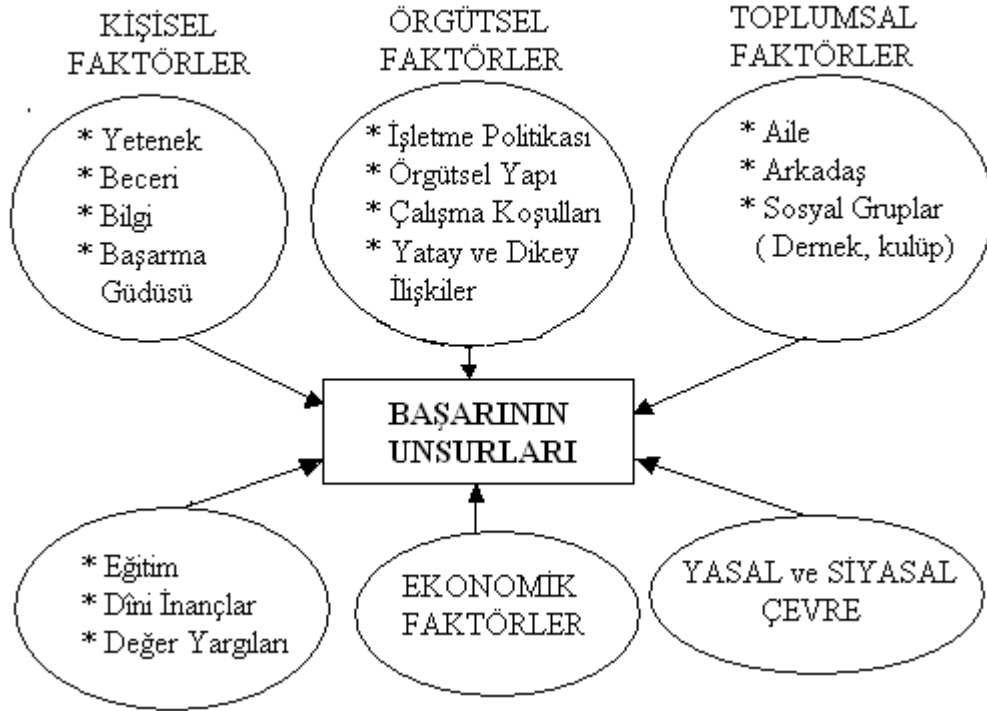
Bu amaçlara yönelik olarak, personelin bireysel performansını artırabilmek ve başarıya ulaşabilmek için, mevcut birçok dışsal unsuru da göz ardı etmemek gerekir. Sadece kişisel bilgi, beceri vb. konularla ilgilenirken, aşağıdaki şekilde bulunan önemli unsurları değerlendirmelere katmak, sonuçların etkili kullanımı açısından çok önemli olacaktır.

---

<sup>33</sup> ARSLAN, Akın; “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, erişim [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2) -19.12.2009

<sup>34</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s.182.

Şekil 1.5 – Başarı Faktörleri



( Kaynak: DEMİR, Nazmiye vd., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları, Ankara, 1998. )

### 1.3.3. Performans Değerlendirme Süreci

Çalık'a göre; performans değerlendirme sistemi, örgütsel amaçlara ulaşmak için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili; bilgi toplama, verileri karşılaştırma ve performansın sürekli olarak gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenleri, etkinlikleri başlatma ve devam ettirme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.<sup>35</sup> Helvacı'ya göre ise; performans değerlendirme, belirlenen amaçlara yönelik olarak performansın incelenmesinin, geribildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim bilimine ait belli bir alanıdır. İş görenlerin iş davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, organizasyonları bu öğelerin eksikliği durumunda örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir.<sup>36</sup>

Buna göre, performans değerlendirme sistemi, örgütü hedeflenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları için bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ile

<sup>35</sup> ÇALIK, T., Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003, Ankara, s.23.

<sup>36</sup> HELVACI, M.A., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, 35(1-2), s.156.

etkinlikleri başlatma, sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir,<sup>37</sup> şeklinde ifade edilebilir.

Performans değerlendirme süreci; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgisel bir sistemin kurulması için destek vermektedir.<sup>38</sup> Dolayısıyla performans değerlendirme sürecini kurmanın ve özellikle kurulan sistemi işletmenin kolay olmadığı açıktır. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.<sup>39</sup>

Bingöl'e göre performans değerlendirme sürecini şekil yardımıyla özetlemek gerekirse;

**Şekil 1.6 – Performans Değerleme Süreci**



( Kaynak : BINGÖL a.g.e. s.332 )

<sup>37</sup> AKAL, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yay. No:473, Ankara, 1992, s.50.

<sup>38</sup> AKAL, a.g.e., s.51. (Aktaran: Yılmaz, E.F., Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek bir Uygulama, Trakya Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006, s.39-40.)

<sup>39</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.163.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve sürecinin işletilmesi kadar önemli diğer bir husus da, performansın değerlendirilmesi hususudur. Sıradaki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **1.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

#### **1.3.4.1. Grafik Dereceleme Yöntemi**

Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın kullanılan dereceleme ölçęi çeşididir. Bingöl'e göre başlıca özelliği, bir değerleme ölçęi boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Değerlendiriciden bir form halinde verilen bu çizelgelere göre, değerlendirdiği kişiği ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenecektir. Örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi açısından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en iyiden en kötüye yahut en kötüden en iyiye şeklinde derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır. Örneğin niteliklerin buldukları satırlara "Pekiye, İyi, Orta, Zayıf, Çok Zayıf" ya da "Mükemmel, Çok İyi, İyi, Orta, Zayıf" gibi derecelendirme ifadeleri yerleştirilerek işaretlemleri istenir. Böyle tanımlanmış değişen derecelere genellikle sayısal dereceler verilirken, bazı uygulamalarda form üzerine böyle sayısal değerler konulmaz.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.338.

İşgörenin Adı Soyadı:					Ünvanı:					
Bölümü:					Departmanı:					
Değerlendirme Tarihi:					Değerlendirmeyi Yapan:					
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5’den 1’e kadar olan derecelerden birine “x” işareti koyarak belirtiniz.5 Pekiyi; 4 İyi ; 3 Orta ; 2 Ortaya Yakın ; 1 Zayıf.										
PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>İş Bilgisi:</b> Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
<b>İşin Niceliği:</b> Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
<b>İşin Niteliği:</b> İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
<b>Yeni Görevi Öğrenme Yeteneği:</b> Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği.										
<b>İnisiyatif:</b> Katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği.										
<b>İşbirliği:</b> İş ilişkilerini yürütme tarzı, Takım çalışmasına eğilim.										
<b>Yargı ve Sağduyu:</b> İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
<b>Planlama – Örgütlenme:</b> İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
<b>İletişim:</b> İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

**Tablo 1.1 – Grafik Dereceleme Örneği**

( Kaynak : BİNGÖL, a.g.e., s.339.)

Barutçugil'e göre, grafik dereceleme tekniğinin bazı ciddi zayıflıklarından önemli bir tanesi; değerlendirmecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlayamamalarıdır. Örneğin, iş performansı ile ilgili çok az kategori seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek kategoriler göz ardı edilebilir.<sup>41</sup>

### 1.3.4.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemleri

Bu yaklaşıma göre, değerlendirmelerin amacı kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmalarıdır. Uyargil'e göre, örneğin, kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun birey hangisidir gibi sorulara cevap almak için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır.<sup>42</sup>

#### 1.3.4.2.1. Sıralama Yöntemi

Değerlendirmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra belirlenen nitelikler açısından en başarılı işgörenin adı en başa 1 nolu bölüme yazılır. Değerlendirilenler listesine göre en başarısız işgörenin ismi de son bölüme yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı personel belirlendikten sonra başarı derecelerine göre diğer personeller listede sıralanmaya devam edilir. Böylece çizelge oluşturulmuş olur.<sup>43</sup>

Tablo 1.2 – Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz ( En çok başarılı olan )	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

( Kaynak : BİNGÖL, a.g.e., s.341.)

<sup>41</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s.191.

<sup>42</sup> UYARGİL, C., İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.

<sup>43</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.340.

### 1.3.4.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Değerlendirici, her iki kişiyi kendi aralarında değerlendirmektedir. Sayı olarak az personel bulunan örgütlerde uygulaması kolay ve maliyeti de az olduğundan uygulanabilir. Hangi işgörenin daha iyi olduğu konusunda iki kişi arasında değerlendirme yapılmaktadır.

Değerlemedeki ölçek, işi yapabilmek için genel yetenektir. Aynı karşılaştırma tüm personel için tekrarlanacağından personel sayısı fazla olan örgütlerde çok zaman almaktadır. Çünkü ast sayısı  $N(N-1)/2$  sayısı kadar adları ayrı ayrı kartlara yazılır. Her birey değerlendirilecek diğer bireylerle ayrı ayrı karşılaştırılır. Her bir karşılaştırmada değerleyici daha iyi olduğunu düşündüğü kişiyi işaretler. Bireyler kaç kez tercih edildiyse bu sayılar toplanır ve elde edilen sayı, toplam karşılaştırma içerisinde, değerlendirilen birey için bir indeks sayısı görevini görür. Daha sonra bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilir.<sup>44</sup>

Tablo 1.3 – İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

( Kaynak : SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2000, s. 172.)

Karşılaştırma yöntemlerinin günümüzde kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Çünkü, bu yöntemde, genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada birkaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda çok genel ve gözlememesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri subjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1997, s.174.

<sup>45</sup> YILMAZ, E.Ferhat, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006, s.77.



Bu gibi sınırlamalardan dolayı karşılaştırma yöntemlerinin günümüzde kullanımına pek rastlanılmamaktadır.

#### 1.3.4.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bingöl'e göre süreklilik arz eden beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler çok merhametli ise, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasına ya da orta noktalarda kümelendirebilirler.<sup>46</sup>

Öte yandan, Okakin'a göre ise, değerlendiricilerin subjektif değerlendirme yapmalarını önlemek için geliştirilmiş olan bir yöntemdir. Değerleyiciye ya da yöneticiye önceden belirlenmiş oranlara göre işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirme talimatı verilir. Boyutlar çok yetersizden çok iyiye doğru oluşturulur.<sup>47</sup>

Tablo 1.4 – Zorunlu Dağılım Yöntemi İle Hazırlanmış Bir Değerlendirme Örneği

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	Çok İyi
( % 10 )	( % 20 )	( % 40 )	( % 20 )	( % 10 )
Atıl	Ahmet	Nalan	Ayşegül	Lale
	Hasan	Leyla	Selma	Deniz
	Ayşe	Onur	Mertol	Elif
			Hüseyin	Nihat

( Kaynak : N. OKAKIN, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yay., 1.Baskı, İstanbul, 2008, s.104 )

#### 1.3.4.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendiriciler çalışanların başarılarını değerlendirmekten ziyade çalışmalarını hakkında yorumda bulunurlar. Çalışanların eylemleri ve davranışlarını tespit etmek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle “EVET-HAYIR” şeklinde yanıtlanan sorulardandır. Bingöl'e göre, çalışan hakkındaki ilgili soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için “√” ya da “+” gibi işaretler konur. Bir başka biçimde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerlendirici, değerlendirilen kişinin durumunun bu

<sup>46</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.341.

<sup>47</sup> OKAKIN, Neslihan, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yay.,1.Baskı, İstanbul, 2008, s104.

tanımlardan hangisine uyduğunu belirleyip yan tarafına işaretini koyar ya da en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretli ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır.<sup>48</sup>

Diğer taraftan, eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi kullanılıyorsa, ifadelere önceden bir ağırlık puanı belirlenir. Çalışanın durumunu niteleyen ifade işaretlenir ve işaretlenenlerin ağırlıklı puanları toplanarak çalışanın başarı derecesi hesaplanmış olur.<sup>49</sup>

**Tablo 1.5 – Kontrol Listesi Örneği**

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:
Bölümü:	Departmanı:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirme Yapan:

ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapma takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

( Kaynak : BİNGÖL, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yay., İstanbul, 2006, s.343.)

Ağırlıklı kontrol sistemi tekniği, değerlendiricilerin belli puanlara yönelerek değerlendirme yapmasını önlemesine karşın, geliştirilmesinin uzun zamanlı, maliyetli olması ve değerlendiricinin bireylere gereğinden fazla hoşgörülü davranma eğilimi olumsuz yönleridir. Bu olumsuzlukları gidermek için zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.343.

<sup>49</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.297.

<sup>50</sup> CAN, H.; A. AKGÜN; A. KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.180.

Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenirlilik açısından kontrol listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha avantajlı olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından düşünüldüğünde zor bir yöntemdir.<sup>51</sup>

**Tablo 1.6 – Ağırlıklı Kontrol Listesi Tekniği ile Hazırlanmış bir Performans Değerlendirme rneği**

Değerlendirilen Personelin Adı :		Bölümü:
Değerlendiricinin Adı :		Tarih :
Ağırlıklar		İşaretleme Bölümü
( 6.5 )	1 – Gerektiğinde fazla mesaiye kalır.	-----
( 6.0 )	2 – Tehizatını dikkatli kullanır.	-----
( 5.5 )	3 – Temiz ve düzenli çalışır.	-----
( 4.8 )	4 – Verdiği emirler yerine getirilir.	-----
--	---	---
--	---	---
--	---	---
( 0.5 )	20 – ok az hata yapar.	-----
100	Ağırlıkların Toplamı	-----

( Kaynak: OKAKIN, a.g.e., s.102.)

#### 1.3.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlendiricilerin, yukarda bahsedilen tekniklerdeki yüksek puan verme eğilimini ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Bu yöntemde, değerlendirici olarak genellikle personelin üstleri tercih edilmektedir. Değerlemeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu bilmediği bir ifade metni verilir ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmesi istenir. Okakin'a göre, toplam puana göre, personelin performansı elde edilir. Söz konusu ifadeler değerlendiriciler tarafından işaretlendikten sonra insan kaynakları uzmanlarına teslim edilir. Uzmanlar ellerindeki ifadeleri daha önceden oluşturulan boyutlara (rneğin öğrenme kapasitesi, performans, kişiler arası ilişkiler, problem çözme vb.) yerleştirirler. Böylece her boyutta değerlendirmesi yapılmış olacak, nerelerde eksikliklerinin olduğunu gösterecektir. Bu sayede hangi alanlarda performansının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılacaktır.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> UYARGİL, a.g.e., s.50.

<sup>52</sup> OKAKIN, a.g.e., s.100.

Öte yandan, Özgen vd. göre, yöntem düşük maliyetli, kolay uygulanabilir ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yönü, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmadığından bazı hallerde çalışanları şüpheye sevk etmesidir.<sup>53</sup>

**Tablo 1.7 – Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği**

<p>Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığında inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.</p>	
◆	Çok sabırlıdır.
◆	Mantiki olarak sonuca gider.
◆	Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
◆	İşi çok akıllıca dağıtır.
◆	İstisnai olarak adildir.
◆	Arkadaşlarını teşvik eder.
<p>Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.</p>	
◆	İyi bir genel kişiliğe sahip
◆	Kuvvet ve güdüden yoksun
◆	Küstah olma eğilimi gösterir
◆	Basiret gösterir
◆	Sadakatsizlik göstermez
◆	Kendisine ihtiyaç vardır
◆	Birçok hata yapar
◆	Çok parlak bir geleceği var

( Kaynak: DÖVERKAYA, C., Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s.65.)

#### **1.3.4.6. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntem, ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulamaya konulmuş, daha sonra endüstri alanında performans değerlendirme konusunda uygulanmıştır.<sup>54</sup>

Yöntem, çalışanların davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi kapsamaktadır. Kurumsal açıdan böyle bir yaklaşım, bir iş ya da görevdeki üstün ve düşük performans arasında ayırım yapan belli kilit olaylara dayanmaktadır.

<sup>53</sup> ÖZGEN, H.; A. ÖZTÜRK; A. YALÇIN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana, 2000, s.226.

<sup>54</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.178.

Değerleyiciler, değerlendirilen çalışanların iş başarılarında ortaya çıkan ve kritik olaylar olarak nitelendirilen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Yöntem, çalışanların değerlendirilmesinden ziyade bireylerin uygun ya da uygun olmayan davranışlarının saptanması ile ilgilidir.<sup>55</sup>

Tablo 1.8 – Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<b><u>Açıklama:</u></b> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<b><u>Açıklama:</u></b> Arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

( Kaynak : SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.179.)

#### 1.3.4.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Bu yöntem, bir personel bölümü temsilcisinin yerinden ayrılarak, bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesidir. Bingöl'e göre, İnsan Kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Hazırlanan rapor gerektiğinde tekrar gözden geçirilerek düzeltilmek üzere amire gönderilir ve onayının ardından kesinlik kazanır. Uygulama değerlendirme sürecinde standartlaşmanın yolunu açar ve değerlendiricinin bağımsız çalışmasından dolayı ortaya çıkabilecek sorunları azaltmaya yardımcı olur.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.298.

<sup>56</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.345.

### 1.3.4.8. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Bu yöntem, sonuçları ile personelin bireysel gelişimlerine olanak sağlayan yapıya sahiptir. Temel mantığı ise, değerlendirilen personele geri bildirim sağlamasıdır.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ilk olarak, kritik olay yöntemi uygulanmalıdır. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden, iş başarısı ile ilgili toplanan veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları şeklinde gruplandırılır. Her boyut personeli değerlemede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü olarak kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Son olarak, kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 ya da 10 aralıkla derecelendirilir ve davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir.<sup>57</sup>

Diğer taraftan Can'a göre ise, yöntemin sakıncalarını gidermek için temelde davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçeği yöntemi, başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden ayrılmaktadır. Bu yöntemde başarı boyutlarının geliştirilmesinde istatistikî analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır.<sup>58</sup>

**Tablo 1.9 – Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği**

	<b>İŞ İLİŞKİLERİ</b>	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir.	<b>1</b>	
	<b>2</b>	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	<b>3</b>	
	<b>4</b>	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	<b>5</b>	
	<b>6</b>	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	<b>7</b>	

( Kaynak: CAN vd., a.g.e.(2001), s.184 )

<sup>57</sup> CAN, Halil; A. AKGÜN; S. KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998, s.175.

<sup>58</sup> CAN vd., a.g.e. (2001), s.185.

**Tablo 1.10 – Davranış Gözlem Ölçeği Form Örneği**

<b>Liderlik/Personel Denetimi</b>
<b>1) İşgörenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder.</b> Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
<b>2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklendiğini tam olarak açıklar.</b> Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
<b>3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar.</b> Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
<b>4) İşgörenlerine işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar.</b> Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
<b>5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över/ödüllendirir.</b> Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
<b>6) Önemli bilgileri astlarına iletir.</b> Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

( Kaynak : TORRINGTON, D.; L.HALL, Personel Management: HRM in Action, Prentice Hall International (UK), 3. Baskı, Londra, 1995, s.325.)

#### **1.3.4.9. Amaçlara Göre Yönetim**

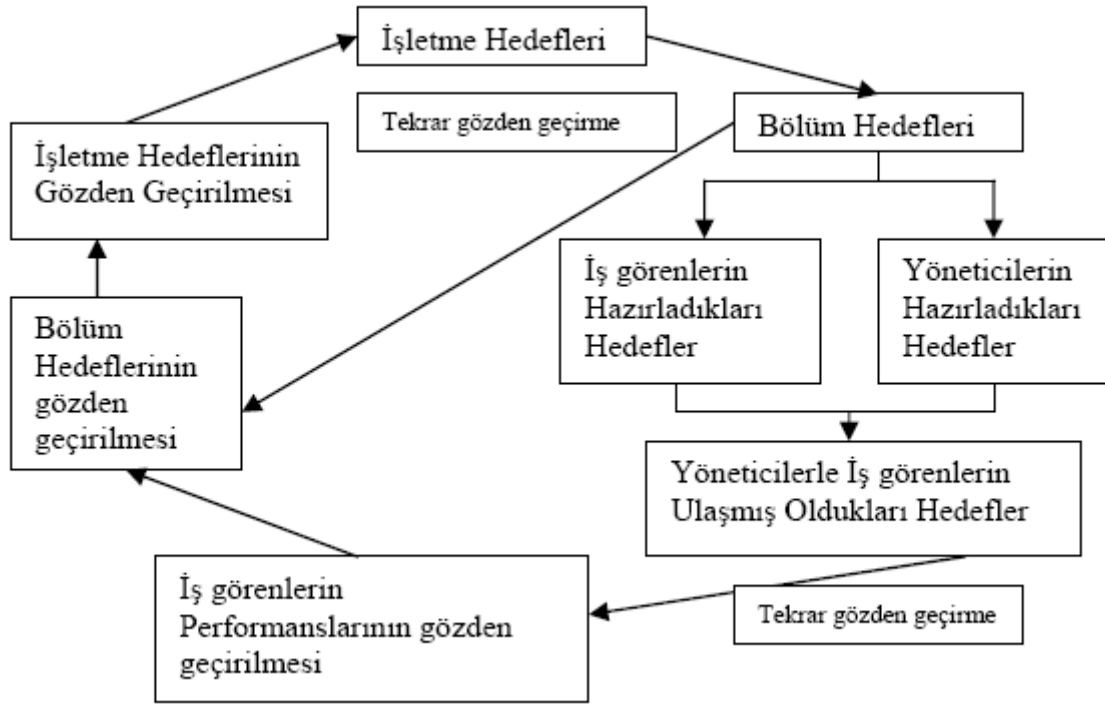
Amaçlara göre yönetim, 1960'larda daha çok personel değerlendirme tekniği olarak kullanılmıştır. Sonraki yıllarda ise amaçlara göre yönetimin her örgütte en üst düzeyden, hiyerarşinin en alt birimlerine kadar amaçlar saptanmasını, bunlara göre stratejik ve taktik eylem planlarının yapılması esasına dayanan bir yönetim felsefesine dönüştüğü görülmektedir.<sup>59</sup>

İlk defa Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Drucker'e göre, amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> DEMİR vd., a.g.e., s.44.

<sup>60</sup> BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, Erzurum, 1990, s.187.

Şekil 1.7 – Amaçlara Göre Yönetim



( Kaynak: DİCLE, Ü.; Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi - Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1982, s.69. )

Amaçlara göre yönetimde amir ve işgören öncesinde birlikte sayısal olarak saptadıkları amaçlara göre değerlendirmeye alınırlar. Bu yaklaşım kendi kendini değerlendirme sistemi ile amirin değerlendirme sistemlerinin bir bileşimidir. İşletmenin kâr, büyüme vb. amaçlarını açıkça ortaya koyma ve bu amaçlara ulaşma ihtiyacı ile çalışanların katkı sağlama ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi öngören dinamik bir kavramdır.<sup>61</sup>

Her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların birlikte yapacakları toplantılarda, örgütün tümü ve birimleri için, amaçlar, başarı ölçütleri ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçlar belirlenmelidir. Değerlendirme dönemi sonunda ise, elde edilen sonuçlar üstlerle astların birlikte toplantılarında değerlendirilmelidir.<sup>62</sup>

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından daha yararlı sonuçlar elde edebilmek için, performans değerlendirmenin stratejik niteliği üzerinde özellikle durulması ve söz konusu sistemden bu yönde yararlanılması göz ardı edilmemelidir. Bunların yanında, performans değerlendirme pek çok örgütsel ve personele ilişkin kararların

<sup>61</sup> YÜKSEL, a.g.e., s.171.

<sup>62</sup> CANMAN, A.D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE, Ankara, 1993, s.29.



alınmasına temel oluşturabilir. Ancak, kullanılabilirliği ve sağlayacağı faydalar büyük oranda kullanılan ölçütlerin objektifliğine, açıklık ilkesine uyulmasına ve performans kriterlerinin seçilme şekline bağlıdır.<sup>63</sup>

Özet olarak, amaçlara göre yönetim, tüm yöneticilerin başında buldukları birimlerin amaçları kadar organizasyonun tamamına ait genel politika ve amaçları ile ilgilenmektedir. Amaçlara göre yönetim, dikkatleri örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıyı saptayan sonuçlar üzerine toplamaktadır. Yöntemin işleyebilirliği, öncelikle amaçlara göre yönetimin, üst kademe yöneticileri dâhil tüm personele tanıtılmasına ve yöntemi benimsemelerine bağlı olmaktadır.

#### **1.3.4.10. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme**

Takımlarda problemler hep birlikte tartışılmakta ve çözümler önerilmekte ya da daha somut bir örnekle projeler gerçekleştirilmektedir. Böyle durumlarda, takımda yer alan bireylerin, bireysel çalışmaları veya performanslarının ölçümü zorlaşmakta veya mümkün olmamaktadır.

Bu nedenle, Bingöl'e göre, takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır. Yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasına yönlendirmesidir.<sup>64</sup>

Takımı bütünüyle değerlendirmenin zorluklarından dolayı hem takımın performansını hem de kişilerin ayrı ayrı performanslarını takip etmek gerekir. Değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır.<sup>65</sup>

- Tüm takımca başarılan süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı; çıktılar, sonuçlar, süreç ölçümleri, müşteri tatmini. Bu ölçüler ağırlıklandırılarak tek bir puan haline getirilir. Bu puan takımdaki her bireye tahsis edilir.

- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı ve bireyin katkıları da takım performansına yansıtılır.

- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışanlar tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekleri ve harcadığı çaba yönetici tarafından değerlendirilir.

Böylelikle, bireylerin performansları değerlendirilirken iki yönlü bir değerlendirme yapılarak, daha etkin sonuçlara ulaşılabilecektir.

---

<sup>63</sup> DEMİR vd., a.g.e., s.44.

<sup>64</sup> BİNGÖL (2006), a.g.e., s.347.

<sup>65</sup> OKAKIN, a.g.e., s.105.

### 1.3.4.11. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir.<sup>66</sup>

1960'lı ve 1970'li yıllarda insanlara performansları hakkında daha geniş ve doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başlayan araştırmacılar, asttan gelen geribildirim, yöneticilerin davranışlarındaki etkisi hususunda yapılan birçok çalışma sonucunda yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yaratmasını gözlemlemişlerdir.<sup>67</sup>

Yöntem, çalışanların kendi değerlendirme sonuçları hakkında doğru ve gerçek geribildirim almalarına imkân sağlar. Değerlemeyi ortaya koyan veriler, içinde yargıların yer aldığı anket tekniği ile elde edilir. Anket söz konusu kesimler tarafından doldurulur. Farklı kesimlerden değerlendirme alma, çalışanın performansının çok daha geniş bir fotoğrafını ortaya koyar ve sınırlı bakış ile değerlendirme hatalarını minimize eder. Birden çok ve farklı değerlendiricilerin olması çok daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlayarak süreci daha etkin hale getirir. Fakat değerlendirici sayısının fazlalığı değerlendirme çalışmasının uzun zaman almasına ve yüksek maliyetlere neden olmasına yol açmaktadır.<sup>68</sup>

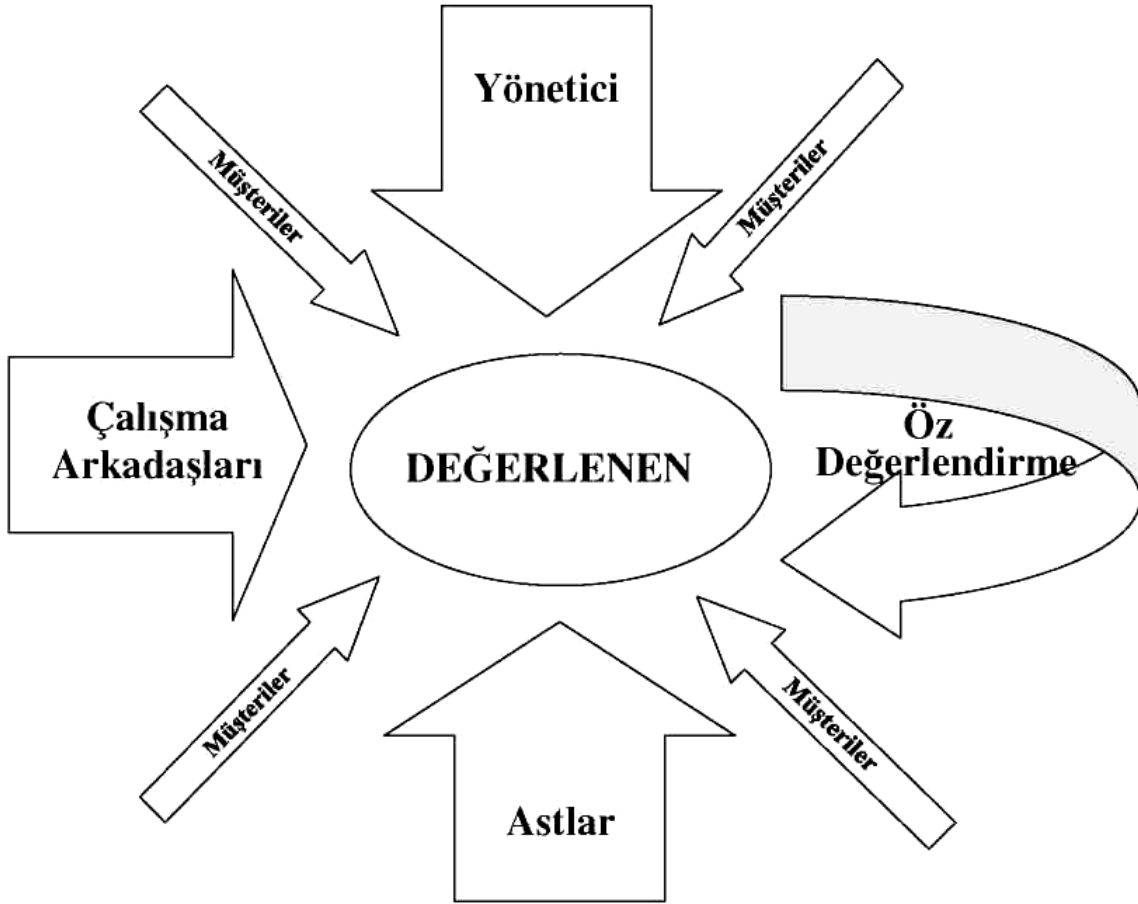
---

<sup>66</sup> AYTAÇ, Aygöl, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Temmuz, 2003, Sayı:41.  
internet erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> - 03.01.2010.

<sup>67</sup> DİNÇ, Emtullah, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005, s.54.

<sup>68</sup> ŞİMŞEK vd., a.g.e., s.301.

Şekil 1.8 – 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi



( Kaynak : DİNÇ, Emtullah, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Y.Lisans Tezi, Bursa, 2005, s.51.)

#### 1.3.4.11.1. 360 Derece Geri Bildirim Süreci

McCarty ve Garavan'a göre, günümüz koşullarının ürettiği birçok ihtiyaçtan dolayı performans değerlendirme sistemini çoklu geri bildirim meydana getirecek şekilde tasarlama yoluna gidilmektedir. Tipik bir çoklu geri bildirim sisteminin yapılandırılması, örgütsel ihtiyaçlara göre bir takım farklar taşımakla beraber, içerdiği aşamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>69</sup>

1. Öncelikle sistemin amaçlarının net olarak belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gereklidir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylece gelişmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleşmesi mümkün olmaktadır.

<sup>69</sup> McCARTY, Alma M.; Thomas N.GARAVAN, 360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development, Journal of European Industrial Training, 25/1, 2001, s.11.

2. İkinci olarak veri toplama araçlarını yapılandırmak. Çoklu geri bildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.

3. Bir diğer aşama ise, değerlendirmeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutta değerlendirileceğini belirlemektir. Sistemin hangi davranışları ölçümleyeceğini, örgütsel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

4. Sonraki aşamada, değerlendiricilerin kim olacağı tespit edilmektedir. Değerlendirilecek bireyin de görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözlemleme şansına sahip tarafların sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.

5. Daha sonra değerlendirilen ve değerlendirici konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

6. Sistemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.

7. Yapılan değerlendirmelerin ardından belirli zaman aralıklarında bu formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.

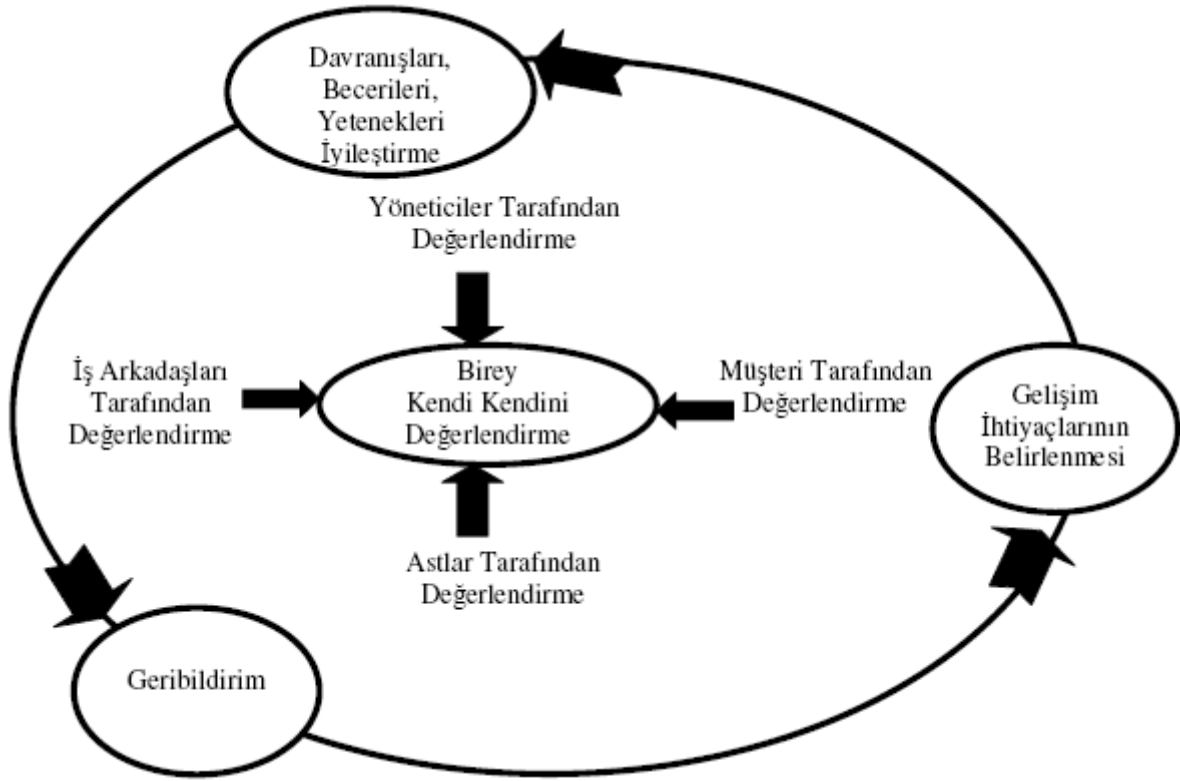
8. Veri analizinin ardından sonuçlar raporlanmakta ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.

9. Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları hazırlanmakta, hem bireylere hem de sisteme yönelik iyileştirme alanları belirlenmektedir.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> SABUNCUOĞLU, Z., 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, Makale erişim web adresi: [http://www.sosyaliyaset.com/documents/performans\\_degerleme\\_sistemi.htm](http://www.sosyaliyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm) - 05.01.2009

Şekil 1.9 – 360 Derece Geri Bildirim Süreci : Yöntemler ve Amaçlar



( Kaynak : ÖLÇER, F., 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 18 (3-4), 2004, s.216.

Lassiter'e göre, 360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımında kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansını çok yönlü olarak izlemektir.<sup>71</sup>

- \* İletişim
- \* Liderlik
- \* Değişimlere Uyum
- \* İnsanlarla İlişkiler
- \* Görevin Yönetimi
- \* İş Sonuçları ve Üretim
- \* Bireylerin Yetiştirilmesi
- \* Personelin Geliştirilmesi

<sup>71</sup> LASSİTER, David, A User's Guide to 360 Feedback, CBODN Channel Marker, June, 1997.

#### **1.3.4.11.2. 360 Derece Geri Bildirim İle Geleneksel P. D. Farklılıkları**

Geleneksel performans değerleme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizması pek çok açıdan yetersiz kalmıştır. İlk olarak değerlendirmenin adil ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikri ortaya çıkmıştır.

Gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş sürecine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapılardan yalın yapılar içine takım bazlı çalışma biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel performans değerleme ile çoklu geri bildirim arasındaki farklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.<sup>72</sup> (Tablo 1.11)

Çoklu geri bildirim, özellikle, yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki kritik tutum ve davranışlarından veri elde edilebilmektedir.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> McCARTY vd., a.g.m., s.10.

<sup>73</sup> SABUNCUOĞLU, ag.m.

**Tablo 1.11 – Geleneksel Performans Değerleme İle Çoklu Geri Bildirim Sistemi Arasındaki Farklar**

<b>KRİTERLER</b>	<b>GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME</b>	<b>ÇOKLU GERİ BİLDİRİM</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaç</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Veri kaynağı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tek bir değerlendirme süreci vardır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değerlemeciler farklıdır: astlar, üstler, meslektaşlar vb.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaynağın kimliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geri bildirim değerlemeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geri bildirim içeriği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ölçümleme yöntemi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer alır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans değerlendirme genellikle, ücretleme , görev tasarımı , terfi ile transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreci şekillendiren felsefe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sürenin içeriği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hedeflenen çalışanlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizasyondaki tüm çalışanlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.</li></ul>

( Kaynak : SABUNCUOĞLU, a.g.m. )

### **1.3.4.11.3 Çoklu Geribildirim Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları**

Her sistem de olduğu gibi bu sistemin de artı ve eksi yönleri bulunmaktadır. Sistemi seçerken öncelikli olarak, uygulamada verimli olacak mı sorusuna yanıt aranmalıdır.

Sistemin avantaj ve dezavantajlarını kısaca özetlemek gerekirse,<sup>74</sup>

Sistemin avantajları;

- Kapsamlı, objektif ve güvenilir bir geri bildirim sağlaması,
- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek vermesi ile örgütte gelişim kültürünün oluşmasına yardımcı olması.
- Müşterilerin de değerlendirmeye katılması düşünüldüğünde ürün ve hizmet kalitesinin artışına katkı sağlaması ile ayrıca astların da görüşü alınarak yöneticilere geri bildirim sağlaması ve grup içi iletişimi geliştirmesi.
- Yöneticilerin yetkinliklerinin, astlarının ve iş arkadaşlarının değerlendirmesine olanak sağlamasından dolayı yöneticilerin gelişimini daha etkin olarak izlemeye ve planlamaya yardımcı olması,
- Değerlendirilen kişi ya da takımın güçlü ve gelişime yatkın taraflarının belirlenmesine destek olması,
- Dijital ortamda gerçekleştirildiğinde zamandan tasarruf sağlaması.

Sistemin Dezavantajları;

- Değerlendirilen kişinin çoklu değerlemeden dolayı kendini baskı altında hissedebileceği,
- Değerlendirme gruplarının kendi çıkarlarını gözetmeleri,
- Sürece katılacak tüm çalışanların süreçle ilgili eğitime tabi tutulmaması ya da eksik bilgilendirilmesinin ciddi bir kaynak israfına ve yanlış sonuçlara yönlendirebilmesi.
- Değerlendiren kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmediğinde sonuçlara olan güvenin azalması.
- Değerlendirici kişi sayısının çokluğu vb. nedenlerle aşırı kâğıt israfı ile bilgisayara veri giriş yükünün fazla olması ve veri analiz işlemlerinin uzun zaman alması.

Bu gibi durumları göz önünde bulundurarak, yönetime karar verilmelidir. Aksi takdirde dezavantajlarından ötürü, faydadan çok zarar getirebilecektir.

---

<sup>74</sup> SABUNCUOĞLU a.g.m, AYTAÇ a.g.m.



### **1.3.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar**

Performans değerlemede, kişi değerlendirilirken hataya düşülebilen belli başlı nedenler şunlardır;

#### **1.3.5.1. Hale Etkisi**

Hale etkisi, değerleyicinin, personelin bir iş alanındaki başarı durumunu dikkate alarak, diğer alanlarda da aynı performansa sahip olacağı düşüncesine dayanmaktadır.

Buna göre, değerlendiricinin hale etkisi altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Yönetici astını bir konudaki durumuna göre değerlendirebilir. Eğer personel işin bir bölümünde başarılı ise ya da ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o işgöreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görme eğilimine girebilir.<sup>75</sup> Yani olumsuz taraflarını görmezden gelebilecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum ise, personelin performansının bir yönünün oldukça iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de, bu özelliğinin etkisinde kalarak tüm değerlendirmeyi bu yönde yapmasıdır. Özellikle değerlendirici, kişi için gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali daha da artmaktadır.<sup>76</sup>

#### **1.3.5.2. Ortalama Eğilim (Gos Eğrisi)**

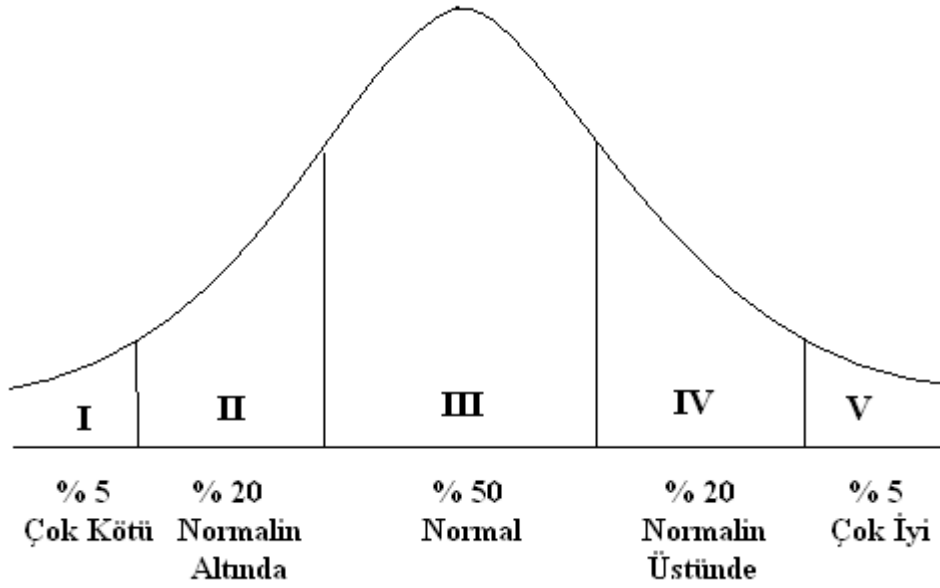
Ortalama eğilim, performans değerlendirmede sıkça rastlanan hatalardandır. Değerlendirici, puanlama yaparken genellikle ölçeğin orta seviyelerinde ya da ortalamasına yakın yerlerde değerlendirme eğilimindedir. Değerlendirici, ne çok yüksek ne de çok düşük düzeyde değerlendirme eğiliminde olacaktır. Bunu, Gos Eğrisi adı verilen grafikte göstermek gerekirse;

---

<sup>75</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.350.

<sup>76</sup> UYARGİL, Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.222.

Şekil 1.10 – Gos Eğrisi Grafiği



( Kaynak : SABUNCUOĞLU (2000), a.g.e., s.181. )

Grafiğe göre, 1. derecede yer alan çalışan performansı çok kötü, 2. derecede bulunan ise normal performans düzeyinin altında, 3. derece genellikle personelin değerlendirildiği normal düzeyi ifade eder. Normalden daha fazla performansa sahip olduğu düşünülen kişiler için genellikle 4. derecede puanlama yapılırken, çok iyi durumda olan ve nispeten az sayıda personel de 5. derecede değerlendirme yapılır.

### 1.3.5.3. Kontrast Hatalar

Değerlendirmenin kısa süre içinde ve ardarda birçok bireye uygulanması durumunda kişilerin birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesidir. Nitekim Şimşek'e göre de, her bir değerlendirilenin kendisinden önce değerlendirilen kişiye yönelik yaklaşımdan etkilenmesidir. Örnek olarak, oldukça başarılı olarak değerlendirilen birkaç bireyin ardından daha düşük performansa sahip başka bir birey için gerçekleştirilecek değerlemede kişi değerlendirici tarafından olduğundan çok daha başarısız olarak dikkate alınabilecektir. Yine durumun tersi de mümkün olabilecektir.<sup>77</sup>

### 1.3.5.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekirken, değerlendiricinin son dönemde yaşanan olaylardan daha fazla etkilenerek, eski olayları hatırlayamaması ya da tamamen unutması nedeniyle daha kısa bir dönem için değerlendirme

<sup>77</sup> ŞİMŞEK vd., a.g.e., s.303.

yapması durumudur. Dolayısıyla değerlendirici yakın geçmişi temel alan bir değerlendirme yapmış olacaktır.

Örneğin performansı orta düzeyde olan bir bireyin, performans değerlendirme uygulamasının kısa süre öncesinde daha fazla ilgisini çeken ya da yetenekli olduğu işlerin artması, kişinin tüm dönemdeki performansını olduğundan çok daha yüksek değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumun önlenmesinin en etkili yolu, tüm dönem boyunca bireylerin performansları ile ilgili notlar tutulmasıdır.<sup>78</sup>

#### **1.3.5.5. Kişisel Önyargılar**

Değerlendiriciler, bazı zamanlar değerlendirme yaparken önyargılarından sıyrılamamaktadır. Geçmişe ait olumlu ya da olumsuz bazı durumlarda kişinin performansını önyargılı olarak değerlendirebilirler.

Değerlendirme yapan amirin, astını sevip sevmemesi de ölçümün tarafsızlığına gölge düşürür. Etkili ve doğru bir değerlendirme yapılmak isteniyorsa süreç önyargılardan temizlenmeli ve bu duygular değerlendirme yapılırken bir kenara bırakılmalıdır.<sup>79</sup> Değerlendirmenin işe yönelik yapılması veya objektif ve öznel ifadelerden uzak yönergeler ile değerlendirmeler yapılması alınabilecek önlemlere örnek olabilir.

#### **1.3.5.6. Tolerans – Katılık Eğilimi**

Değerlendiriciler, değerlendirdiği kişileri olduğundan daha yüksek performansa sahip gösterme eğilimine girebilmektedirler. Duygular ve kanaatlerden dolayı değerlendirme yapımları, yönetici açısından sakıncalı olduğu gibi personel açısından da sakıncalıdır. Çünkü geribildirimle düzeltme yoluna gidilebilecek durumların tespiti bu eğilimle tamamen ortadan kalkmaktadır. Böylece kişi kendini geliştirebileceği bir eksikliğini de göremeyecek ve telafisi mümkün olmayacaktır.

Diğer taraftan, katılık eğilimi de aynı derecede önem arz etmektedir. Kişinin bulunduğu performans düzeyinin altında gösterilmesi katılık hatasına neden olur. Kişinin değerlendirilmesinde çoğu yöneticinin hatalar ve eksiklikler üzerinde durarak değerlendirmesi ile olumlu yönleri ve başarıları göz ardı etmeleri, çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarını kıracaktır. Bu da organizasyonel hedeflere ulaşım bağlamında hedeflerden sapmalara neden olacaktır.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> KAYNAK, Tuğray vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.225.

<sup>79</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.352.

<sup>80</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.351.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

# **KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRMESİ**

## 2.1. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi

Kamu performans yönetimi; kamu yönetiminde, kuruluş amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleridir.<sup>81</sup>

Kamu performans yönetimi; stratejik planları, performans ölçüm ve denetimlerini de içine alan bir süreçtir. Performans yönetimiyle; mevcut durumu inceleyerek örgütün geleceğine dair stratejiler belirlemek, vizyon oluşturmak, performans gelişimi ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak, hedeflenen yere gidilip gidilmediğini ölçmek, değerlemek ve geliştirmek, performans düzeyini sürekli geliştirmek için ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak amaçlanmaktadır.<sup>82</sup>

Genel olarak performans yönetimi:<sup>83</sup>

- Hedefler doğrultusunda işlem süreçlerini kontrol etme şekli,
- Karar destek birimlerini bilgilendirici bir süreç,
- Uygulamaları sonuçlara bağlamanın bir yolu,
- Organizasyonun öğrenmesi ve ilerlemesi için bir fırsattır.

Başarılı bir kamu performans yönetimi için; idari sürecin çok iyi tasarlanması gerekir. Kurumda, performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde uyulması gereken kurallar şunlardır:<sup>84</sup>

- Kurumda performans geliştirmeye yönelik bir plan yapılmalıdır.
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
- Kurumda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda problemler belirlenmelidir. Kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.
- Performans artırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
- Sahip olunan enformasyonun planı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.

---

<sup>81</sup> BİLGİN, Kamil Ufuk, Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE yayınları, Ankara, 2004, s.20.

<sup>82</sup> İngiltere İçişleri Bakanlığı, Polis Performans Yönetimi Performans Yönetimi İçin Pratik Bir Rehber, (Çev: Orhan Çerçi), Ankara, 2006, s:77.

<sup>83</sup> İngiltere İçişleri Bakanlığı, a.g.e., s.78.

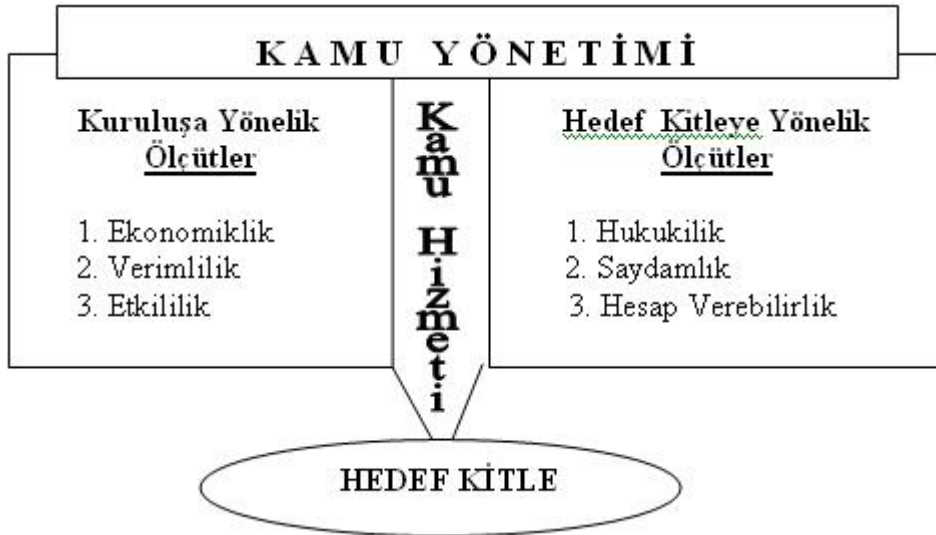
<sup>84</sup> TAMER, Mustafa, Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci, Türkiye Belediyeler Birliği, Ankara, 2006, s.76.

- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

### 2.1.1. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ölçütleri

Kamu yönetimine özgü; verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ölçütleri, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yetersiz kalmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu hizmetlerinde önemli bir değişiklik getirmiş, geleneksel yönetim anlayışı yerini, iyi yönetim anlayışına bırakmıştır. Buna göre, kamu kurum ve kuruluşlarının sadece ekonomik, verimli ve etkili olmaları değil; insan haklarına saygılı, kararlarını almadan önce “düzenleyici etki analizi” çerçevesinde sorgulayan; aldıktan sonra ise, bunları saydamcı bir anlayışla halka açıklayan yapıdadır; Karar ve eylemleri gereği, sonuçları, etkisi ve karşılaşılan sorunlarıyla birlikte gerektiğinde hesap verebilen kamu örgütleri olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; kamu performans yönetiminde, bu üç ölçüte, Şekil 2-1’de görüleceği üzere, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik ölçütleri eklenmiştir.<sup>85</sup>

Şekil 2-1: Kamu Performans Ölçütleri Şeması



**Kaynak:** BİLGİN, Kamil Ufuk, Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması (MİAPER), Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM) Yönetimi Geliştirme Projeleri, <http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/miaper.htm>

<sup>85</sup> BİLGİN, Kamil Ufuk, Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması (MİAPER), Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM) Yönetimi Geliştirme Projeleri, <http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/miaper.htm>

### **2.1.1.1. Ekonomiklik Ölçütü**

Ekonomiklik ölçütü, hem özel sektör için hem de kamu sektörü için performans yönetiminin vazgeçilmez ölçütlerinden birisidir. Ekonomiklik, diğer bir ifadeyle tutumluluk genel anlamda; kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda kaynakların uygun miktarda ve kalitede, uygun zamanda ve yerde, en uygun maliyetle elde edilmesini ifade etmektedir.<sup>86</sup>

Kamu performans yönetiminde temel bir ölçüt olarak kullanılan ekonomiklik ile; kuruluş amaçları doğrultusunda iş yaparken gereğinden fazla çaba harcanmaması, belli bir amaca hizmet etmeyen atıl iş ve işlemlerin bırakılması, ömrü dolmadığı halde eskiyen araç ve gereçlerin onarılması ve tekrar kullanılabilir hale getirilmesi, ham madde girdilerinin ulusal veya uluslar arası düzeyde saptanmış olan standartlarda üretime katılması, kurum personelinin değişen ve gelişen teknolojiyi takip edecek seviyede yetiştirilmesi ve eğitilmesi amaçlamaktadır.<sup>87</sup>

### **2.1.1.2. Verimlilik Ölçütü**

Verimlilik girdilerle çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bir birim girdi ile en yüksek çıktının veya sabit miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesine verimlilik denir.<sup>88</sup> Verimlilik, matematiksel anlamda, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Verimlilik, kurumsal performansın daha çok fiziksel olarak ölçümüdür. Performans, üretimde artış olgusuyla da değerlendirilebilir, ancak, bu olgu verimlilik değildir. Üretim artışının kullanılan üretim kaynaklarının miktarının artırılmasıyla sağlandığı durumlarda, üretim artışı verimlilik artışı sağlanmadan da gerçekleştirilebilir. Buna göre, verimlilik, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranlamasıyla elde edilen bir değerdir. Verimlilik oranları belli bir dönem sonunda gerçekleşen etkinlikleri değerlendiren, kurumda neyin ne kadarla üretildiğini gösteren araçlardır. Verimlilik artışları örgüt düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok gelir ve kâr demektir.<sup>89</sup>

### **2.1.1.3. Etkililik Ölçütü**

Etkililik; çıktılarının hedeflenen sonuçları gerçekleştirme derecesini ifade eder. Verimliliğin gerçekleşme derecesi etkililiği belirlemektedir. Etkililik ‘doğru olan işi yapmak’, verimlilikse ‘işleri doğru yapmak’ anlamına gelir. Etkililik; kurumların tanımlanmış

---

<sup>86</sup> SÖZEN, Süleyman, Teoride ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 2005, s.114.

<sup>87</sup> BİLGİN, a.g.e.

<sup>88</sup> SÖZEN, a.g.e., s.114.

<sup>89</sup> KENGER, Erdal, Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu, Şubat, 2001, <[http://www.ydk.gov.tr/egitim\\_notlari/denetim.htm#d4c](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4c)>

amaçlarına ve stratejik amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans ölçütüdür.<sup>90</sup>

Öte yandan, kamu performans yönetiminde, yüksek performans sağlanmak isteniyorsa, üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten gereksinim olup olmadığı ile gereksinim varsa bu gereksinimin ne miktarda olacağını etkililik ölçütü gereği sorulması ve cevap aranması zaruridir. Bu şekilde, hedeflenen performans miktarı ile gerçekleşen performans miktarı arasındaki sapma daha düşük olacaktır.<sup>91</sup>

Etkililik, verimlilik ve ekonomiklik arasında doğru orantı vardır ve bunlardan birindeki artış diğerlerinin de artmasına neden olur. Bu da performans artışı anlamına gelir.<sup>92</sup> İşte, her kamu kuruluşu da kural olarak topluma bu üç unsurdan sorumludur. Yani; amaçlanan sonuçlara endeksli çalışmanın yapılıp yapılmadığı, kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve paranın kurallara uygun ve karara bağlanan hizmetler için harcanıp harcanmadığı.<sup>93</sup>

#### **2.1.1.4. Hukukilik Ölçütü**

Kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü eylem ve işlemlerinin yürürlükteki hukuki mevzuata uygun olması gerekliliğini ifade eder.

#### **2.1.1.5. Hesap Verebilirlik Ölçütü**

Kendisine yetki ve sorumluluk verilerek kaynak tahsis edilen kamu yöneticilerinin, verilen yetki ve bütçeyle ne kadarlık bir performansa ulaştığının hesabını soran ve bir kamu performans ölçütü olan hesap verebilirlik şu esasları içermektedir:<sup>94</sup>

- Kamu yönetiminde tutulan kayıtların doğru tutulması ve bunların doğrulanması,
- Hedef kitlenin istediği bilgilerin kanuni istisnalar dışında verilmesi,
- Hizmetten sorumlu kişi ya da kişilerin resmen belirlenmesi,
- Sorumluların sorumluluklarını, yaptıklarını ve yapmadıklarını gerekçelerini açıklamak zorunda olmaları,
- Hizmet performansına ilişkin olumsuzluklar olduğunda, gerekenin yapılması konusunda sorumluluk üstlenilmesi,

---

<sup>90</sup> DEMİREL, Demokan, Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet, Sayıştay Dergisi, Sayı 60, Ocak- Mart 2006, s.113.

<sup>91</sup> BİLGİN; a.g.e., s.36.

<sup>92</sup> ATEŞ, Hamza, Dilek ÇETİN, Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi-II, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.257.

<sup>93</sup> ÇEVİK, Hasan Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, s.156.

<sup>94</sup> BİLGİN, a.g.e., s.41.



- Yapıcı ve olumlu eleştirilerin yanı sıra olumsuz eleştirilerin de gelebileceğinin baştan kabul edilmesi,
- Başarı için ödüllendirmenin, başarısızlıkta ise cezalandırmanın kabul edilmesi,
- Hesap vermenin gerekirse görevi kaybetmeyi de içerdiğinin bilinmesi,

Bu esaslar ışığında; çağdaş hesap verme anlayışı, vatandaş odaklılığı artırarak bilgi edinmeyi kolaylaştırmış, açıklık/saydamlığı artırmış, bürokrasinin vatandaşlar tarafından denetimine imkân tanımış, yönetim anlayışını yaygınlaştırmıştır.<sup>95</sup> Bu bakımdan, sadece kaynakların nasıl tüketildiği değil, verimli, etkin ve amaçlara yönelik kullanılıp kullanılmadığını da sorgulayan, performans ve çıktı ilişkili bir hesap verebilirlik ortaya konulmaktadır.

#### 2.1.1.6. Saydamlık Ölçütü

Saydamlık; daha çok karar vericiler ya da harcama birimleri tarafından kaynakların ‘nereye, ne kadar, ne şekilde harcanıyor’ olduğu hakkında kamuoyunu bilgilendirmeleri şeklinde tezahür etmektedir. Bu sayede vergi verenler kaynakların kamu yararına kullanılıp kullanılmadığını net bir şekilde görecektir. Saydam bir ortamda kamu yararı daha çok gözetilecek, kişisel çıkarlar, yolsuzluklar, etkin olmayan ve verimsiz çalışmalar engellenmiş olacaktır. Saydamlığın sağlanmasıyla kamuoyunun güveninde artış olacaktır.<sup>96</sup> Saydamlık; kurumların web sayfalarında faaliyet raporları yayımlanması, bilgilendirme amaçlı basın toplantıları düzenlenmesi, yıllık raporların yayımlanması, vb. yollarla kamuoyunun bilgi sahibi olması sağlanarak temin edilebilir. Kamusal performans ölçütü olan saydamlık, hesap verilebilirliğin temelini oluşturur. Çünkü kamu yönetimince alınan kararlar ve uygulanan faaliyetlerin bilinmemesi durumunda kamuoyunun idareden hesap sorması beklenemez.<sup>97</sup>

**Tablo 2.1 – Saydamlığın Amaç, Araç ve Sonuçları**

<b>Saydamlığın Amaçları</b>	<b>Saydamlığın Araçları</b>	<b>Saydamlığın Sonuçları</b>
- Kaynaklar; Ne İçin, Ne Kadar, Nereye Harcandı?	- Raporlar - Yayınlar	- Hedef Değerlendirmesi - Kapasite Değişikliği
- Açıklık	- Web Sayfaları	- Kurum İşleyişi İyileştirilmesi
- Anlaşılabilirlik	-Tartışma ve Farkındalık Toplantıları	- Yönetimin ve Çalışanların Sorgulanması

<sup>95</sup> GÖZE, Dilek, Kamu Mali Yönetiminde Performansın Yönetilmesi-İç Kontrolün Kurumsal Performansa Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008.

<sup>96</sup> BİLGİN, a.g.e., s.38.

<sup>97</sup> BİLGİN, a.g.e., s.39.

### **2.1.2. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Süreçleri**

Kamu sektöründe performans yönetim süreçleri; hedeflerin belirlenmesi, planlama, uygulama, değerlendirme ve geliştirme olmak üzere beş aşamada incelenebilir.

#### **2.1.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi**

Bu aşamada kamu kuruluşunun işlem ve faaliyetleri çerçevesinde hedefleri belirlenerek bu hedefler doğrultusunda stratejiler geliştirilir. Hedefleri belirlemede sağlanacak maksimum tutarlılık, kurumun mevcut durumunun iyi değerlendirilmesine bağlıdır.

#### **2.1.2.2. Planlama**

Plan, birinci aşamada belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin sistemli bir şekilde sıralandığı belgedir. Diğer bir ifadeyle plan; örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir süreç olarak tanımlanabilir. Stratejik planlar, temel idari işlevler arasında denge kuran, performansı geliştirici ve yapısal değişiklikleri öngören uzun dönemli planlardır.<sup>98</sup> Geleneksel anlayışta performans, en düşük maliyet ile en yüksek üretimi elde etmekle sınırlıyken, zamanla bu geleneksel anlayıştan günümüzün rekabetçi konjonktürü gereği müşteri tatmini, kalite, yenilik vb. gibi çok değişik performans ölçütlerine ağırlık vererek geleceğin yönetim anlayışına ve örgüt yapısına geçişe yönelinmiştir.<sup>99</sup> Bunun sonucu olarak, performans planlamasında bu yeni kriterler de kullanılmaya başlanmıştır.

#### **2.1.2.3. Uygulama**

Planlama aşamasında öngörülen, kuruluşa özgü performans ilke ve kararlarının uygulamaya koyulduğu aşamadır. Bilgin'e göre, bu aşamada, hedef ve ölçütlere göre üretim kaynakları harekete geçirilmektedir. Performans planlamasında eğer soyut performans ölçütleri kullanılmışsa, bunlar uygulama aşamasında her iş için ayrı ayrı ve daha somut ölçütler haline getirilebilirler.<sup>100</sup>

#### **2.1.2.4. Değerlendirme**

Belirlenen hedeflere ulaşım derecesini gösteren aşamadır. Bu aşama, performans yönetiminin denetlenmesini de kapsar. Bilgin'e göre, performans değerlendirme aşamasında; performans sonuçlarının olumsuz çıkmasını önleyici, olumlu performans sonuçlarına ulaşmayı özendirici, olumsuz performans sonuçlarını düzeltici, rehber bir denetim yapılmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Bu denetim sonucunda, hedeflenen kamusal

---

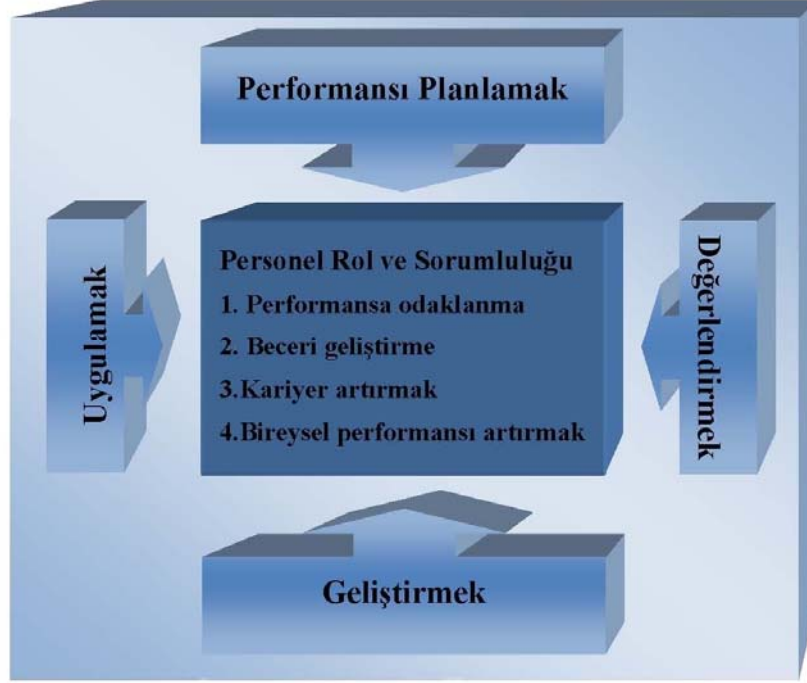
<sup>98</sup> DPT; 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2000, s.78.

<sup>99</sup> BİLGİN, a.g.e., s.30.

<sup>100</sup> BİLGİN, a.g.e., s.30.

performans ilke ve amaçlarının kuruluşta ne ölçüde uygulandığına ilişkin bilgi edinilecektir. Zira, bu bilgiler sonraki performans aşamasında kullanılacak veriyi teşkil edecektir.<sup>101</sup>

Şekil 2-2: Performans Rol ve Sorumlulukları



**Kaynak:** BİLGİN, Kamil Ufuk, Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE yayınları, Ankara, 2004, s.31.

#### 2.1.2.5. Geliştirme

Değerlendirme aşamasında elde edilen olumlu ya da olumsuz sonuçların veri olarak alındığı aşamadır. Bu aşamada, değerlendirme aşamasında elde edilen olumlu sonuçların daha ileri seviyelere taşınması için çalışma yapılır. Olumsuz sonuçların sebepleri araştırılarak, örgütün sonraki performansını olumsuz etkilememesi için ortadan kaldırılması ve tekrar etmemesi için gerekli çalışmalar yapılır.

#### 2.2. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme

Günümüzde personel yönetiminde; takdir, tezkiye, sicil, liyakat gibi adlarla anılan performans değerlendirme; kamu hizmetlerinde ve kamu işletmelerinde görev alacak personele; görevde, terfide, transferde ve görevden ayrılımda kullanılır. Çizioğlu'na göre tüm hizmet şartlarında moral, bilimsel, mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil davranışla objektif hukuk kurallarının ve metotlarının

<sup>101</sup> BİLGİN, a.g.e., s.32.

sorumlu ve yetkili teşkilatın idaresi ve murakabesi altında uygulanması rejimidir.<sup>102</sup> Devlet Memurları Kanunu 111. maddede devlet memurları için yapılacak değerlendirmenin kullanım amaçlarını belirlemiştir. İlgili madde hükmüne göre, prensip olarak özlük ve sicil dosyalarına dayandırılan değerlendirme, memurların ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanak olarak kullanılmak üzere gerçekleştirilir.<sup>103</sup> Kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesi, kurumun devamlılığı, çalışanlardan gelecekte daha iyi faydalanılabilmesi ve verimliliğinin arttırabilmesi için gerekli faaliyetlere dayanak teşkil eder. İdare, kurumun verimli çalışmasını sağlayabilmek için, hizmetin gerekli kıldığı özellikte eleman almak, eldeki çalışanın kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim imkânları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek, yani onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun için de herkesin performansının, değerlendirme sistemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır.<sup>104</sup> Bunun yanında, kamu örgütlerinin içerisinde bulunduğu performans düşüklüğü, farklı ve çoğu zaman birbiriyle tutarsız amaç ve hedefler, güvenilmez ölçüm metotları ve kaynak yetersizliği gibi sorunlar, hükümetleri kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerine yatırım yapmaya yöneltmektedir.

Şüphesiz, kamu yönetimi alanına girişi oldukça yeni olan bir yönetim tekniği olmasına rağmen kamu yönetiminde performans ölçümü ekonomik gelişmeden kamu güvenliğine, polis hizmetlerinden bayındırlık hizmetlerine, merkezi idareden mahalli idarelere ve sivil toplum örgütlerine kadar kullanılmaya başlanmıştır. Ateş'e göre, az kaynakla çok iş yapma bilincinin ve imkânlarının geliştiği bir çağda performans kriterlerinin geliştirilmesi ve performans ölçümü, kamu kurum ve kuruluşlarında da aynen özel sektördeki benzerlerinde olduğu gibi etkinlik, verimlilik, ekonomiklik ve sorumluluk anlamlarında performans ilerlemesi sağlamaya yönelik temel yönetim araçları arasına girmiştir.<sup>105</sup>

Kamu hizmetlerinin hitap ettiği çok geniş ve çeşitli bir vatandaş topluluğu vardır. Dolayısıyla sunulan hizmetlerden bir kısmı memnun olurken bir kısmının memnun olmayacağı aşikârdır. Bu kamu yöneticilerini ikilem içinde bırakır. Bir tarafı memnun ederken diğer taraf durumdan şikâyetçi olacaktır. Burada kamu yöneticisi için en uygun yol, daha az güce sahip baskı gruplarını hayal kırıklığına uğratmadan daha güçlü baskı gruplarını tatmin

---

<sup>102</sup> ÇİZİOĞLU, Payan, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.

<sup>103</sup> 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, md. 111, Resmi Gazete, Tarih 23.07.1965, Sayı: 12056.

<sup>104</sup> CANMAN, Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayını No:272, Ankara, 1993.

<sup>105</sup> ATEŞ vd., a.g.e., s.258.

edebilmeyi başarmaya çalışmaktır. Ayrıca, hem kurallara uyma hem de sonuca ulaşacak en iyi yöntemi uygulama idealdir. Sonuç olarak, performans yönetiminin başarılabilceği hedeflere kilitlenmiş bir idare anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Amaç ve hedefleri başarmaya odaklanmış idare anlayışı beraberinde performans ölçülmesini gerektirir. Bugünkü idare anlayışında olduğu gibi, sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları örgütün toplam performansını ortaya koymaz. Dolayısıyla, yapılması gereken kişisel performans yanında kurumsal performansın da ölçülmesidir. Bir bütün halinde, bu iki yönlü değerlendirme tam bir performans ölçümünün uygulanmasını gerektirir.<sup>106</sup>

Performans ölçümü, kısaca, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise, bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir.<sup>107</sup>

### **2.2.1. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesinin Gerekliliği**

Kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini, özel işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Nitekim Yerli'ye göre, ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği, mahalli idarelerin hizmetlerinin yeterliliği diğer sektörlerin başarısında büyük ölçüde etkili olmaktadır.<sup>108</sup>

Devlet, ekonomik ve toplumsal kalkınmada önemli roller oynamaya devam ederse, kamu yönetimi de uygun teknolojiden yararlanmak zorundadır. Bu durumda önemli olan, kurumların ve idari sistemlerin üstlendikleri faaliyetleri sistemli ve dinamik şekilde geliştirmeleridir.

Gerek kâr amaçlı gerek gönüllü, gerek kamu, gerek özel, gerek büyük gerekse küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda oldukları müşterileri vasıtasıyla sürdürmektedir. Bu ise müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle müşteri tatmininin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap verebilecek mal ve hizmet üretimi özel işletmeleri olduğu kadar, kamu kurumlarını da etkilemeye başlamıştır.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> ÇEVİK, a.g.e., s.158-159.

<sup>107</sup> ATEŞ vd, a.g.e., s.259.

<sup>108</sup> YERLİ, a.g.t., s.66.

<sup>109</sup> YILDIZ, Gültekin, Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmini Ölçümü, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayın no:262, Cilt:2, Ankara, Aralık-1995, s.43-50.

Kamu kurumlarında performans değerlendirmesi yeni bir kavramdır. Bununla birlikte, işletme düzeyinde ele alınan performans kavramından içerik olarak farklı değildir. Bir kurumun performansı, belirli bir dönem sonundaki çıktı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç kurumun belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmaktadır. Öte yandan, işletme için ele alındığında bazı belirli hedefler ortaya koymak mümkündür. Ancak, kamu kurumları için dönemler itibariyle ulaşılabilecek hedefler işletmeler kadar somut bir şekilde tespit edilemeyebilir. Özellikle, kamu sektöründe, performans yönetiminin uygulanmasının, dikkatlerin işlerin sonuçlarına yönelmesi, görev tanımlarının değişmesi ve hizmette kalitenin önem kazanmasını sağlayacağı düşünülmektedir.<sup>110</sup>

Küreselleşme, makro ekonomilerin entegrasyonu ile birlikte, mikro ölçeklerdeki işletmelerin yeni yönetim tekniklerini ve çağdaş teknolojik gelişmeleri izlemelerini zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında bir örgütün rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için kalite organizasyonlarının geliştirilmesi hem özel sektör hem de kamu sektörü açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur.<sup>111</sup>

Performans değerlendirme son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olup, idarenin planlama ve denetleme faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik bir denetim tekniğidir. Bu anlayış, örgütü istenen amaca yöneltebilmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlarıyla ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirmek ve tedbirleri almak görevlerini idareye yüklemektedir. Bu sürecin, örgütün her biriminde ve gerekli görülen zamanda uygulanması mümkündür.<sup>112</sup>

Ayrıca, performans değerlendirmesi; bazı kurum ve kişilerin sorumlu tutulmalarına katkıda bulunması sebebiyle de gerekli ve önemlidir. Hükümetlere vergi veren vatandaşlarına karşı; kamu görevlilerine, hizmet ettikleri vergi veren topluma ve ürettikleri hizmetlerin bedelini ödeyen kullanıcılarına karşı, kamu kurumu üst düzey yöneticilerine, kurumların yönetim kuruluna karşı; alt düzey yöneticiler ve personele, üstlerine karşı; kamu hizmeti gören taşeronlara (kamu ve özel, kâr amaçlı olan olmayan) bu hizmetleri finanse eden veya düzenleyen kamu kurumlarına karşı sorumluluk yüklemektedir.

---

<sup>110</sup> HALİS, Muhsin, Mehmet TEKİNKUŞ, Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayınları, 2003, s.172.

<sup>111</sup> ARIKAN, Gülay, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kontrol Grupları, Türk Kültürü Araştırmaları, Ankara, 2001, s.93.

<sup>112</sup> HALİS vd., a.g.e., s.172.

### **2.2.2. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Süreci**

Gerek kamu yönetimi gerekse özel sektörde geniş anlamda performans değerlendirmesi için üç temel noktada gerekli tespitlerin yapılması gerekmektedir. İlk olarak, mevcut kaynakların kullanılması ile, doğru olarak belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin optimal verimliliği sağlayıp sağlamayacağını belirlenmesi çerçevesinde mevcut durumun değerlendirilmesi yapılır. Bu aşamada kuruluşun vizyonu, değerleri, görev tanımı, uzun ve orta dönemli hedefleri, stratejik plan ve programları, toplam kalite yönetimi uygulamasına paralel olarak ortaya konulur. Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi için girdi-çıkı analizleri yapılır, süreç ve işlemler, kaynaklar, örgütün kuvvetli ve zayıf yönleri, iç ve dış çevre ilişkileri ile ilgili ayrıntılı bilgiler toplanır. İkinci olarak örgütün potansiyel gücünden yararlanarak mevcut olan seviyenin değerlendirilmesi sorunu çözülmeye çalışılır. Birinci aşamada elde edilen veriler ve bilgiler, ölçümlerin yönünü gösterecektir. Kuruluş için önemli olan performans boyutları, ölçüm yapılacak anahtar alanlar ve bunlarla ilgili ölçütlerin ve göstergelerin seçimi bu çerçevede yapılır. Üçüncü olarak örgütün uzun dönemdeki potansiyelini tespit edebilmek için iç ve dış engellerinin kalktığı varsayımı ile ideal kapasiteye ulaşma durumu değerlendirilir. İşimiz veya amacımız ne olacaktır, ya da ne olmalıdır sorularına alınacak cevaplar diğer iki soruya alınan cevaplarla birlikte örgütün gerçek amaçlarına nasıl ve hangi seviyede ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır. Bu üç saptama bir örgütün performansının tanımlanması ve değerlendirmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Performans geliştirme alanlarına bir çerçeve çizmektedir.<sup>113</sup>

Sonuç olarak, kurumun varlığını sürdürme ve geliştirilmesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, çıktı ve süreç tasarımlarında yapılması gereken değişiklikleri ortaya koymaktadır. Bunlara ilaveten; bir kurumda alınan kararların ve yapılan çalışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlarını, nedenlerine de inerek açıklamak geleceğe yönelik girişimlerin neler olması gerektiğini belirlemek, bu girişimlerden beklenecek başarı düzeyleri için hedefleri ortaya koymak da bu saptamaların bir sonucudur.<sup>114</sup>

### **2.2.3. Kamuda Performans Değerlendirmenin Farklılıkları**

Kamu kurum ve kuruluşları da daha çok hizmet sektöründe faaliyet gösterdiğinden performans değerlendirme sistemi subjektif bir temele sahiptir.<sup>115</sup> Buna göre, kamunun, özel kesimden, performans değerlendirme sistemini etkileyen bazı farklılıkları bulunmaktadır.

---

<sup>113</sup> HALİS vd., a.g.e., s.172-173.

<sup>114</sup> HALİS vd., a.g.e., s.174.

<sup>115</sup> GÜNEŞ, İsmail, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006, s.48.

Çevik vd. göre, özel sektörün nihai amacı kâr elde etmektir. Kâr amacı olmayan kamu sektörü ise hizmet için vardır. Başarısı ise hizmeti yerine getirme başarısı ile ölçülür. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını uygulayarak kârları artıyorsa bunu yönetimin başarısı olarak, tersi durumda ise başarısızlık olarak değerlendirirler. Ancak başarıyı kamu sektörünün verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. Başarının, verimliliğin ve etkinliğin kamu kesiminde ölçülmesi güçtür.<sup>116</sup>

Özel sektörde verilen mal ve/veya hizmetin bedelini/maliyetini müşteriler karşılarken kamu sektöründe sunulan mal/hizmet vatandaşlardan alınan vergilerle finanse edilmektedir. Yani hizmeti alanlarla finanse edenler arasında doğrudan değil, dolaylı bir ilişki söz konusudur.<sup>117</sup> Bir başka farklılık da, politikanın etkisi ve bürokrasinin söz sahibi olabilmesi noktasında bulunmaktadır. Özel sektörde karar vericilere politik baskılar söz konusu olmazken kamu kesiminde alınan her türlü idari karara politik baskılarla olumlu veya olumsuz etki edilmesi sıklıkla rastlanılan bir durumdur. Örneğin kamu kuruluşunda insan kaynakları ile ilgili kararlar kurumun ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaksızın siyasetçilerin baskıları sonucu alınabilmektedir.<sup>118</sup>

Özel sektör faaliyet alanı itibariyle sıkı bir rekabet içerisindedir. Verimlilik ve kârlılığını artırmak için, sunduğu mal veya hizmet diğerlerine oranla daha kaliteli ve ucuz olmak zorundadır. Kamu sektöründe ise kuruluşlar çoğu zaman monopol durumdadırlar ve rakipleri yoktur. Dolayısıyla, faaliyetlerini geliştirici yenilikler genellikle yine kamu sektörünün kendi personeli tarafından diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlardan esinlenerek yapılmaktadır. Böylece, sadece bir kamu kuruluşu tarafından üretilip sunulan bir mal veya hizmetin pazarı, rekabetin olmadığı bir alandır. Dolayısıyla, bu kamu kuruluşunda çalışanlar maliyetlerin minimum seviyede tutulması için herhangi bir gayret göstermeyebilirler.<sup>119</sup> Diğer taraftan, kamu sektöründe öncelikli amaç hizmet götürmek, özel sektörde ise kâr etmektir. Bu durum kârlı alanların özel sektör tarafından doldurulmasına karşın, kâr etme ihtimali olmayan veya kâr marjı düşük ancak sosyal devlet yaklaşımı içerisinde vatandaşa sunulması gereken hizmetlerin de kamu sektörü tarafından üstlenilmesine yol açmıştır.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> ÇEVİK, H.Hüseyin, Turgut GÖKSU, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi, Türk İdare Dergisi, sayı: 428, Yıl: 72, Ankara, Eylül, 2002, s. 85.

<sup>117</sup> GÜNEŞ; a.g.t., s.49.

<sup>118</sup> VURAL, M. Zeki, Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri, İstanbul, 1968, s. 83.

<sup>119</sup> ÇEVİK, Hasan Hüseyin, Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması, Polis Bilimleri Dergisi, C. 3, sayı: 3-4, Ankara, 2001, s. 71.

<sup>120</sup> ÇEVİK, Hasan Hüseyin; Turgut GÖKSU, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi, Türk İdare Dergisi, sayı: 428, Yıl:72, Ankara, Eylül, 2002.



Bir diğerk farklılık da mevzuat alanında görölmektedir. Buna göre kamu sektöründe kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenmiş durumda iken, özel sektörde performans hedefleri çoğunlukla tüm çalışanların katkı sağlamasıyla üst yöneticiler tarafından belirlenmektedir.

#### **2.2.4. Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirmesi kamu örgütlerinde oldukça güç yapılmaktadır. Kamu kesiminde üretilen bazı mal ve hizmetlerin parasal değerlerle ifade edilmesi zordur. Bu açıdan kamu kesiminde verimliliğin ölçülmesi, amacı kâr olan özel kesime kıyasla oldukça güçtür. Toplumsal mal ve hizmetlerin bir örneği olarak, emniyet hizmetlerinde somut ürünler ve parasal değerler elde edilmesi pek mümkün değildir. Ancak kullanılan çeşitli tekniklerle sadece verimlilik değil etkenlik ve tutumluluğun da ölçülmesi için performansın değerlendirilmesi ve bir sonuca ulaşılması mümkündür.<sup>121</sup> Ayrıca, etkin ve verimli sunulan bir emniyet hizmeti ya da kamusal bir hizmet, amacı somut ürünler ve parasal değerler elde etmek olan her türlü organizasyonun performansını artıran bir özellik de göstermektedir.

Bu şekilde belirtilen zorluklar ve performans değerlendirme unsurları çerçevesinde kamu hizmetlerinde performans değerlendirme aşağıda belirtilen birkaç çeşit yöntemle yapılabilir.

##### **2.2.4.1. Kurumlararası Karşılaştırma**

Karşılaştırılabilir alanlarda, benzer programlar ve faaliyetlerin benzer kurumlar ile karşılaştırılması olası tasarruf alanlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Karşılaştırma alanları şunlar olabilir: Performans göstergeleri, hizmet tedarikinin birim maliyeti, personel düzeyleri, işletme giderleri, hizmetin veya halkın kullanım usulü.<sup>122</sup>

##### **2.2.4.2. Kurum İçi Karşılaştırma**

Değişik yerler veya değişik bölümlerde aynı yetkili tarafından sağlanan değişik hizmetler ve imkânlar arasında maliyetlerin karşılaştırılması dikkate değer bilgiler sağlar. Mesela; taşıtların onarım maliyetleri, okullar veya yerleşim birimlerince enerji tüketimi. Kurum içinden bir dizi performans göstergesi denetçi tarafından geliştirilebilir.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> ÇEVİK, a.g.e., s.172.

<sup>122</sup> YERLİ, a.g.t., s.72.

<sup>123</sup> YERLİ, a.g.t., s.72.

#### **2.2.4.3. Hedeflere Göre Karşılaştırma**

İdarenin kendisinin koyduğu hedefler karşılaştırma unsuru olarak kullanılabilir. İdare kendisine bir hedef belirlemektedir. Daha sonra bu karşılaştırmayı hedefine göre yapacaktır.<sup>124</sup>

#### **2.2.4.4. Geçmiş Performanslarla Karşılaştırma**

Geçmiş yıllarla karşılaştırma potansiyel tasarruf alanlarını da açığa çıkarabilir. İdarenin geçmiş yıllardaki performansı ona ışık tutacaktır. Karşılaştırmayı buna göre yaparak hatalarını görecektir ve önlemini de alacaktır.<sup>125</sup>

#### **2.2.4.5. Özel Sektör Karşılaştırması**

Benzer hizmetlerin üretildiği özel sektör alanları ile karşılaştırma yararlı olabilir. Çalışma sistemleri her ne kadar farklı olsa da özel sektör her zaman karşılaştırma için iyi bir yöntemdir.<sup>126</sup>

### **2.3. Türk İdare Sisteminde Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Ülkemizdeki uygulamaları ilk kez kamu sektöründe görülen performans değerlendirmesinin kamu sektöründeki esas uygulama şekli, 23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 86/5319 sayılı; Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinde ayrıntılı bir şekilde sistematize edilmiş olan sicil değerlendirme usulüdür. Ancak, bu usulün öncesinde uygulanmış olan diğer usullere de kısaca değinmek gerekir.

#### **2.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Kamu Performans Değerlendirmesi**

Osmanlı Devletinin hukuki ve siyasi yapısı çalışanlarının, hükümdarın mutlak tabiiyetine ve emrine girmesini zorunlu kılıyordu. Padişah adına hükmeden vezirler, beylerbeyleri, sancak beyleri de aynı haklara ve yetkilere sahiptirler. Devlet hizmetlerine girişte aranacak vasıflar ve uygulanacak metotlar hakkında açık ve kesin kurallara pek rastlanmamaktadır. Çizioğlu'na göre, memurların ahlak ve karakter bakımından değerlerini dini kurallarla ölçmek, teokratik bir devlet için normal sayılır. 1855 tarihine kadar yayımlanan statülerde memuriyete engel olacak şartlara ve derecesini gösteren kayda rastlanmamıştır. 1855 tarihli statüde, rüşvetten, irtikaptan, hile karıştırmaktan mahkum olanların devlet

---

<sup>124</sup> YERLİ, a.g.t., s.72.

<sup>125</sup> GÜNEŞ, a.g.t., s.64.

<sup>126</sup> GÜNEŞ, a.g.t., s.64.

hizmetlerinde istihdamının mümkün olmadığı belirtilmektedir. 1858 tarihli Ceza Kanunu da memuriyete mani olan halleri tespit etmiştir. Bu tarihten sonra çıkarılan Memurin Mülkiye Kararnamesi, bunu değiştiren Memurin Mülkiye Terakki ve Tekavit Kararnamesi, 1913 tarihli Nizamname memuriyete alınmada uygulanacak ahlaki kuralları tespit etmiştir. Böylece liyakat sisteminin unsurlarından biri olan moral değerin ancak tanzimattan sonra hukuki metinlerde müeyyideleştiği ve ondan önceki kanunnamelerde bazı hükümler mevcut olmakla beraber daha ziyade şahsi takdirlere göre uygulamaların yapıldığı görölmektedir.<sup>127</sup>

Öte yandan, Çizioğlu'na göre, Cumhuriyet öncesi liyakat sisteminin belirlendiği 15 Mayıs 1914 tarihli Sicili Ahvali Memurin Nizamnamesinde memurların hal tercümelere konusunda yapılacak işlemler belirtilmekte ve gizli tezkiye varakaları hakkında bazı hükümler bulunmaktadır. Bu nizamnamenin 21. maddesinde; her memur için üstler ve müfettişler tarafından her altı ayda bir özel matbu belgelerde görüş ve değerlendirmelerin belirtileceği bildirilmektedir. Yine aynı nizamnamenin 38. maddesinde 21.maddede sözü edilen özel matbu belgeler üzerine üstler ve müfettişler tarafından memur hakkında belirtilen görüş ve değerlendirmelerin her türlü tesirden uzak, adalet duygusuyla ve taraf tutmaksızın kaleme alınabilmesi için, bu belgelerin Personel Müdürlüklerince saklanmasında dikkat gösterilmesi öngörülmektedir.<sup>128</sup>

### **2.3.2. Cumhuriyet Döneminde Kamuda Performans Değerlendirme**

788 sayılı Memurin Kanunu ile liyakat sistemi ve buna uygun personel değerlendirme usulü personel rejimimize girmiştir. 788 sayılı Memurin Kanununun 77. maddesinde aynı görevde iki yıl müddetle çalışan ve görevinin gereğini yerine getirmeyen memurların başka bir göreve atanacağı, yeni görevinde bir yıl kaldıktan sonra aynı sicili alan memurların inzibat komisyonu kararıyla hizmet yıllarına bakılmaksızın emekliye sevk edilecekleri şeklinde bir düzenleme getirilmiştir. Böylece memurların sicilleri üzerine emekliye sevk edilmeleri hakkında ilk hükme rastlanmaktadır. Aynı kanunun 14. maddesiyle; her memurun bir gizli dosyasının bulunacağı, bu gizli dosyalara memurun kişilik durumu, huyları ve davranışları hakkında bilgiler konacağı, amirler ve müfettişler tarafından verilecek tezkiye ve raporların ayrıntıları sicillere işlenmeksizin, aynı dosyalarda saklanacağı hükme bağlanmıştır.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> ÇİZİOĞLU, a.g.e., s.23.

<sup>128</sup> ÇİZİOĞLU, a.g.e., s. 24.

<sup>129</sup> ÇİZİOĞLU, a.g.e., s. 26.

### **2.3.3. Devlet Memurları Kanunundan Önceki Dönemde Performans Değerlendirme**

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yürürlüğe girdiği 1986 yılına kadar, 1947 tarihli Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 1951 tarihli T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük kamu yönetiminde performans değerlendirmesinde sicil usulüne ilişkin birtakım düzenlemeler getirmiştir.

#### **2.3.3.1. Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük**

1947 yılında yürürlüğe giren Tüzük, yeterliğin takdirinde göz önünde bulundurulmuş hususları şu şekilde sıralamıştır.<sup>130</sup>

Memurun Mesleki Bilgisi: Öğrenimin nitelik ve derecesi göz önünde tutularak memurluğu sırasında görevine ilişkin kaydettiği gelişmelerdir.

Memurun Başarılılığı: Memurun görevinde gösterdiği kavrayış, çalışma yeteneği ile çalışmalarında gerçekleştirdiği düzenlilik ve verimdir.

Memurun Sicili: 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanununa göre tutulması gereken açık sicil kayıtlarıdır.

Tezkiyeler: Yetkili amir ve müfettişlerce doldurulan gizli sicil formlarıdır.

#### **2.3.3.2. T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük**

1951 tarihli tüzüğün genel esasları şu şekilde özetlenebilir.<sup>131</sup>

Tezkiyeler gizlidir. İlgili memur bunları göremez. Tezkiye kağıtları, memur ve çalışanların gizli dosyalarına konulur. Tezkiye kağıtlarındaki bilgileri açıklayanlar hakkında kanuni soruşturma yapılır.

Memurlarla ilgili kanunda belirtilen makamlar dışında kalan tezkiye amirleri, yalnız maiyetindekilerin gizli tezkiye ve dosyalarını görebilirler.

Tezkiyeler, yıllık olarak ve her yılın ocak ayında doldurulur.

Tezkiyelerde tarafsızlığı ve olanak olduğu kadar ölçü birliğini sağlamak amacı ile tezkiye amirleri arttırılmıştır.

Her amirin örneğine uygun tezkiye kağıdı doldurması zorunludur.

---

<sup>130</sup> CANMAN, a.g.e., s. 82.

<sup>131</sup> TORTOP, Nuri, Personel Yönetimi, Yargı yayınları, Ankara, 1999.

Bu Tüzük de 1947 tarihli Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük'ün muadili tarzda değerlendirme soruları ile memurun değerlendirmesi cihetine gitmiştir.

Canman'a göre, Devlet Memurları Kanunu'ndan önceki dönemin sicil (tezkiye) sistemi, memurun ve dolayısıyla kurumun performansını geliştirici olmaktan uzaktır. Tezkiye varakaları, memurun performansı yanında, kurum dışı davranışlarına ve kişiliğine ilişkin birtakım soruları da içerdiğinden memuru tümüyle değerlendirmeyi amaçlamış, bu bakımdan çağdaş bir performans değerlendirme sisteminin gerisinde kalmıştır. Sistemin, değerlendirmelerde objektiflik sağlayıcı öğelerden yoksun olması, tezkiye varakaları uygulamasını başarısız yapan etmenlerin başında gelmektedir.<sup>132</sup>

#### **2.3.4. Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme**

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 29.11.1984 tarih ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile değişik 121. maddesinin öngördüğü Sicil Yönetmeliği 18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelikle, esas olarak sicil raporları düzenlenerek performans değerlendirmesi yapılması usulü benimsenmiştir. Ayrıca, düzenlenecek müfettiş raporlarının ve sicil amirlerinin düzenlediği sicil raporlarının yanında vali ve kaymakamların düzenleyeceği ek sicil raporlarının da memurların performansının değerlendirilmesinde esas alınacağı belirtilmiştir.

##### **2.3.4.1. Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Düzenlemeler**

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 109. maddesi ile her memur için bir özlük dosyası, 110. maddesi ile her memur için bir sicil dosyası tutulacağını öngörmüş; 111. maddesi ile de devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyalarının başlıca kaynak olacağını hüküm altına almıştır. Kanunun performans değerlendirmesinde başlıca sistem olarak tespit ettiği sicil sisteminin, 1986 yılında çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile teferruatlı bir şekilde uygulamaya dönük esasları belirlenmiştir.

Yönetmelik, sicil sistemine göre sicil amirlerince düzenlenecek sicil raporlarının gizliliği esasını getirmiştir. Gizli sicil raporlarının her yıl aralık ayının ikinci yarısında doldurulması ve en geç aralık ayının son günü, tatile rastlaması durumunda ise takip eden ilk iş günü bunları muhafaza ile görevli birimlere teslim edilmesi şartını getirmiştir.

---

<sup>132</sup> CANMAN, a.g.e., s.84.

Bir memur hakkında sicil raporu doldurulabilmesi için, memurun, ilgili sicil amirinin sorumluluğunda en az altı ay çalışmış olması gereklidir. Sicil amirlerinin hiçbirinin bulunmaması ya da sicil verecek süre görevde kalmamaları durumunda, sonradan göreve atananlar ya da vekilleri üç aylık süre geçince sicil raporu düzenleyebilirler. Bunun da gerçekleşmemesi durumunda ise, sicil raporu düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri sicil raporunu düzenler.<sup>133</sup>

Diğer taraftan, sicil raporlarındaki “not usulü” uygulaması 29.11.1984 tarih ve 243 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlileri ile İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile ortaya çıkmıştır. Sicil amirleri 100 tam not üzerinden sorulara not vererek ve notların toplamını da soru sayısına bölerek “sicil notu”nu belirlemektedirler. Her sicil amirince belirlenen sicil notları toplamı sicil özlük işleri yöneticileri tarafından sicil amirleri sayısına bölünmesi suretiyle “sicil notu ortalaması” bulunmaktadır.<sup>134</sup> Nitekim, not ortalaması 59 ve daha düşük olanlar olumsuz, 60 ve daha üstünde olanlar olumlu sicil almış sayılırlar. Üst üste iki kez olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine verilirler. Burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır.<sup>135</sup>

Aynı şekilde, Sicil Yönetmeliği'nin 21. maddesi yetersiz memurların uyarılmalarını düzenlemiştir. “Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan memurlar, bu duruma sebep olan kusur ve noksanlarını gidermeleri için, sicil raporlarının bunların muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini takip eden bir ay içinde, atamaya yetkili amirlerce gizli bir yazı ile uyarılır.<sup>136</sup> 21 inci madde uyarınca uyarılan memurlar, uyarı yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler.”<sup>137</sup> Yönetmeliğin 23. maddesi, uyarı ve itirazlara dair usul ve esasları belirlemiştir. Buna göre; “İtirazlar, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlara karşı yazılı olarak yapılır. İtirazlar atamaya yetkili amirlerce veya bunların görevlendirecekleri ve itiraz edilen değerlendirmeyi yapan sicil amirleriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir memur tarafından incelenebilir. İnceleme, gereğine göre memurun özlük ve sicil dosyası ile konuyla

---

<sup>133</sup> CANMAN, a.g.e., s.86.

<sup>134</sup> CANMAN, a.g.e., s.87.

<sup>135</sup> Devlet Memurları Kanunu, m.117, 118, 119, 120.

<sup>136</sup> Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, m.21.

<sup>137</sup> DMSY, m.22.

ilgili diğer belgeler tetkik edilerek tamamlanır. İnceleme sonucuna göre atamaya yetkili amir kararını inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren iki ay içerisinde ilgiliye bildirir.”<sup>138</sup>

Yine, Sicil Yönetmeliği'nin 14. maddesi görevden ayrılış halinde sicil raporlarının doldurulmasını düzenlemiştir. Buna göre; “bir görevde 6 ay veya daha fazla bir süre bulunup başka göreve atanmaların sicil raporları, bunların atanmalarından önceki sicil amirlerince ayrıldıkları tarihi takip eden on beş gün içinde doldurulur ve yeni görev yerlerine gönderilmek üzere ilgili makamlara teslim edilir. Sicil raporlarının doldurulma zamanı gelmeden ve yeni sicil amirine sicil raporu doldurmak için yeterli süre kalmadan görevlerinden ayrılan sicil amirleri en az 6 ay beraber çalıştıkları memurların sicil raporlarının kendilerine ait bölümünü, görevlerinden ayrılmadan önce doldurarak sicil raporlarını saklamakla görevli makamlara teslim ederler.”<sup>139</sup>

Bir diğer önemli husus da, Sicil Yönetmeliği'nin 20. maddesi, değerlendirmelerin genel niteliği ve geçerli sayılmayacağı haller hakkında bir takım düzenlemeler getirmiştir. Buna göre; “her derecedeki sicil amirlerinin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak memurlar hakkında sicil raporlarında yaptıkları değerlendirmeler birbirinden bağımsız ve 16. madde hükümlerine göre etkili ve geçerlidir. Memurların sicil notu sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre tespit edilir. Ancak birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır. Üçüncü sicil amiri bulunmadığı takdirde ikinci sicil amirinin değerlendirmesi ile iktifa edilir. Bir sicil amirinin bulunması halinde birinci sicil amirinin değerlendirmesine göre işlem yapılır. Garez veya özel maksatla memur hakkında gerçeğe aykırı değerlendirme yaptığı anlaşılan sicil amirinin değerlendirmesi geçersiz sayılarak memur hakkında varsa diğer sicil amir veya amirlerinin değerlendirmesine göre, yoksa o sicil döneminde son üç yılın aritmetik ortalaması esas alınarak buna göre işlem yapılır. Gerçeğe aykırı olarak memur lehine yapıldığı anlaşılan değerlendirmeler de geçersiz sayılır. Bu takdirde de diğer değerlendirmelere; başka değerlendirme yapılmamışsa memurun son 3 yıla ait sicil raporlarının; hakkında daha az sayıda sicil raporu doldurulmuş olanların mevcut sicil raporlarının ortalamasına göre işlem yapılır.”<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> DMSY, m.23.

<sup>139</sup> DMSY, m.14.

<sup>140</sup> DMSY, m.20.

Yönetmeliğin 19. maddesi sicil amirlerinin sorumluluklarını düzenlemiştir. Buna göre; “Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; Devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır. Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır. Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.”<sup>141</sup>

Canman’ın ifadesine göre, Devlet Memurları Kanunu ve Sicil Yönetmeliğinde yer alan bir yenilik de memurların mesleki ehliyetleri ile ilgili konularda tanınan “ek soru” hakkıdır. Böylece, sicil raporlarındaki katılığın bir ölçüde giderilmesi ve sisteme esneklik getirilmesi düşünülmüştür. Buna göre, hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığı’nın olumlu görüşünün alınması koşuluyla, idarelerin soru eklemelerine olanak kazandırılmıştır. Ek soruların da 100 not üzerinden değerlendirilmesi öngörülmüştür.<sup>142</sup>

Devlet Memurları Kanununun “yükselebilecek derecenin üstünde bir dereceye yükselme” başlıklı 37. maddesi ile “kademelerde ilerleme şartları” başlıklı 64. maddesi son altı yıllık sicil notları ortalaması 90 ve üzeri olan devlet memurlarına aylık derecelerinin yükseltilmesinde esas olmak üzere hem ekstra bir kademe verilmesi hem de kazanılmış hak aylıklarının kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilmesi usullerini öngörmesi, kanun koyucunun, sicil değerlendirme sisteminin neticesinin memurun maddi durumuna da tesiri olmasını ve bu şekilde motive edici bir yönünün oluşmasını amaçladığını göstermektedir.

Yine, Canman’a göre, Sicil Yönetmeliğinin 27. maddesi gizliliğe riayet konusunu düzenlemiştir. Bundan da anlaşılmaktadır ki, sicil raporlarının gizliliği esastır. O kadar ki, hakkında sicil raporları düzenlenen memurun dahi 2003 tarihli Bilgi Edinme Hakkı Kanunu yürürlüğe girene kadar kendisiyle ilgili sicil raporlarından, şayet olumsuz sicil almamışsa, bilgi sahibi olması yasaktı. Madde, memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve sicil raporlarının muhafazasında (Gizli ve Kişiyeye Özel) işaretli zarfların kullanılması ve sicil raporlarının sicil dosyaları ile birlikte kilitli dolaplarda muhafaza edilmesini öngörmektedir.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> DMSY, m.19.

<sup>142</sup> CANMAN, a.g.e., s.87.

<sup>143</sup> DMSY, m.27.



Yönetmeliğin 28. maddesi; başbakan, bakanlar, atamaya yetkili amirler, valiler, merkez teşkilatının en üst yöneticileri ve kaymakamların, başında buldukları teşkilatta görevli bütün memurların sicil eşyalarını inceleyebilecekleri hükmünü getirerek gizliliğin sınırlarını ortaya koymuştur.

24.10.2003 tarih ve 25269 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, haklarında sicil raporu düzenlenen devlet memurlarının kendileriyle ilgili sicil notlarını öğrenebilmelerinin önünü açarak olumlu bir gelişme kaydetmiştir. Kanununun 25. maddesi, “Kurum ve kuruluşların, kamuoyunu ilgilendirmeyen ve sadece kendi personeli ile kurum içi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler hakkındaki bilgi veya belgeler, bilgi edinme hakkının kapsamı dışındadır. Ancak, söz konusu düzenlemeden etkilenen kurum çalışanlarının bilgi edinme hakları saklıdır.” hükmüyle memurların sicil notlarını öğrenebilmelerini yasayla teminat altına almıştır. Bu düzenleme sicil değerlendirmeden beklenen amaçların sağlanması hususunda olumlu bir gelişmedir. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’nun yürürlüğe girdiği döneme kadar, memurlar ancak olumsuz sicil aldıkları durumlarda haberdar olabilmekte, bu da amirlerinin kendileri ile ilgili değerlendirmelerini bilememelerine ve hangi konularda performanslarını artırmaları gerektiği konusunda fikir sahibi olamamalarına sebep olmakta idi. Ancak, 4982 sayılı kanunla artık memurlar, kendileri ile ilgili tüm değerlendirmeleri öğrenebilme ve bunun muhasebesini yapabilme imkânına kavuşmuşlardır.

Son tahlilde, böyle bir düzenleme tarafımızca sicil değerlendirmesinden beklenen faydanın daha üst düzeyde sağlanmasında önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

#### **2.3.4.2. Memur Değerlendirmede Kullanılan Sicil Raporlarının Tahlili**

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’nin, memurların performansının değerlendirmesinde öngördüğü, yıllık olarak düzenlenen sicil raporlarının doldurulmasında, sicil amirleri dört ana başlık altında değerlendirme yapmaktadır.

##### **2.3.4.2.1. Sicil Amirlerinin Memurun Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi)**

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’nin 17. maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü davranışlar ile kabiliyetler dikkate alınarak doldurulur. Buna göre;

Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru;

a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),

b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,

c) Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,

d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,

e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları, bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı ayrı, açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır.<sup>144</sup>

Derdiman ve Akdeniz'e göre, kişisel durumun iş hayatındaki başarıyı etkileyeceği yönündeki geleneksel anlayıştan ziyade, çalışanın performansının tespiti için, kurum faaliyetlerini yerine getirirken göz ardı edilemeyecek özel hayatının yanında ve daha çok kurumdaki başarı durumunun dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanın işteki performansını etkileyebilecek düzeyde özel hayatının da belli sınırlar içinde kalınarak performans değerlendirmeye konu olması gerekir. Ancak bu sınır çok iyi çizilmelidir.<sup>145</sup>

#### **2.3.4.2.2. Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)**

Bu bölümde aşağıda belirtilen konu başlıkları ile memurun mesleki değerlendirmesi yapılmaktadır.

- Sorumluluk duygusu, (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı,
- Tarafsızlığı, (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,

---

<sup>144</sup> DMSY, m.17.

<sup>145</sup> DERDİMAN, Cengiz; Derin AKDENİZ, Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirme, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R\\_Cengiz\\_Derdiman\\_Derin](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R_Cengiz_Derdiman_Derin).

- İnsan haklarına saygısı, (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)
- Disipline riayeti,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi. (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)

Görevde gösterilen başarının değerlendirilmesi iş tanımları ve analizlerinin yapılmasına bağlıdır. Bu başarının değerlendirilebilmesi için somut kıstaslar, ancak iş tanımlarının kriter ortaya koyulması ile mümkün olabilir.<sup>146</sup>

#### **2.3.4.2.3. Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları**

Bu bölüm aşağıdaki konu başlıkları kullanılarak yalnızca yönetici konumundaki memurlar için doldurulur.

- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti,
- Plânlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti,
- Temsil ve müzakere kabiliyeti,
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti,
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti,
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı,
- İş hakimiyeti, kendine güveni,
- Sosyal ve beşeri münasebetleri.

#### **2.3.4.2.4. Sicil Amirlerinin Yurtdışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları**

Bu bölüm, aşağıda belirlenen konu başlıkları ile yurtdışında görevli memurların ülkeyi temsilde ve menfaatlerini korumada gösterilen başarının değerlendirilmesi için sicil raporlarında öngörülmüştür.

- Yabancı dil bilgisi,
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı,
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarı,

---

<sup>146</sup> DERDİMAN vd., a.g.m.

- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkü ve kültürüne bağlılığı.

Dört bölümden oluşan sicil raporlarındaki tüm bu sorular sicil amirleri tarafından 100 tam not üzerinden değerlendirir. Verilen sayısal puanların toplamı soru sayısına bölünerek her bir sicil amirinin sicil notu bulunur. Memurla ilgili sicil düzenleyen sicil amirlerinin sicil notları toplamı sicil amirleri sayısına bölünerek de memurun o yıl için almış olduğu sicil notu ortaya çıkar.

#### **2.4. Sicil Sistemine Performans Değerlendirme Açısından Getirilen Eleştiriler**

Sicil raporlarıyla yapılan değerlendirmeler memurların geleceğini etkileyen çok önemli konular için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme bu durumlardandır. Başar'a göre, sicil raporlarının bu özelliğine rağmen, böyle öznel, güvenilirliği belirsiz yargılarla gerçekleştirilmesinin, yalnızca idari değil, aynı zamanda çok sayıda adli hatalara, haksızlıklara yol açması muhtemeldir.<sup>147</sup>

Canman'a göre ise, kişisel özelliklere ve mesleki başarısını ölçmeye yönelik sorular çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden subjektiflik unsuru taşımaktadır. Bir başka sorun da sicil raporunda yer alan değerlendirme kriterlerinin derecelendirilme sorunudur. Raporda bulunan kriterlerin, genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışındaki tümünün 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi kanun gereğidir. Ne var ki, her sorunun sayısal olarak değerlendirilmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşılması olası olduğu gibi, notla değerlendirmelerde bazı zorluklarla karşılaşmak da mümkündür. Bu nedenle, faktörlerin boylandırılması (derecelendirilmesi) halinde daha tutarlı ve kolay bir değerlendirme gerçekleştirilebilir.<sup>148</sup>

Diğer taraftan, performans değerlendirmesi ile amir ve memur arasında açık bir görüşme ortamının oluşturulması gerekirken kanun bunu tamamen tersine çevirip gizlilik ortamı yaratmıştır. Amir ve memuru değerlendirme sürecinde birbirinden ayırmış, ilişkiyi resmi yazışmayla kurarak, performans değerlendirmenin çalışanı eğitme, geliştirme işlevini çıkmaza sokmuştur.<sup>149</sup> Her ne kadar 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile memurların sicil notlarını öğrenebilmelerinin önü açılmış ise de bu bilgi edinmenin tek taraflı oluşan bir süreç olması ve halen memurun sicil amiri ile bu konuyu değerlendirme imkanı olmaması, yapılan iyileştirmenin yeterli olmadığını göstermektedir. Halbuki, iletişim kanallarının açık olduğu

---

<sup>147</sup> BAŞAR, Hüseyin, Öğretmenlerin Değerlendirilmesi, PEGEM, Ankara, 1995, s.28.

<sup>148</sup> CANMAN, a.g.e., s.92-93.

<sup>149</sup> AŞKUN, İnal Cem, İşgören, EİTİA Yayını No:207, Eskişehir, 1978.

durumda, değerlendirmede görülen eksiklerin giderilmesi daha hızlı ve benimsenerek gerçekleşmektedir.

Sicil raporları, çoğunlukla, senede bir defa doldurulup bitecek hemen kurtulması gereken bir işmiş gibi görülmektedir. Bu nedenle rutin bir iş yerine getiriliyormuş gibi bir anlayış hakim olmaktadır. Çoğunlukla yıl boyunca herhangi bir kayıt tutulmamakta, sicil düzenleyenler, düzenleme tarihine yakın zamanlarda edindikleri intiba ile karar vermekte, bu da önyargı ile doldurdıkları etkisini bırakmaktadır. Bu nedenle sicil, amacı dışında ceza ve ödül gibi görünmektedir.<sup>150</sup>

Aynı şekilde, kanun ne iş değerlemesine ne de performans değerlendirmeye kavram olarak yer vermiştir. İş değerlemesine “sınıflandırma” olarak; performans değerlendirmeye de “siciller” içinde dolaylı yer verdiği için, birbirinden ayrı düşünülmemeyen iki tekniği birbirinden ayırmaktadır. Ancak birlikte ele alındığında istenilen amaca ulaştıran iki tekniğin, ayrı olarak değerlendirildiğinde bir takım sorunları da doğurabileceği unutulmamalıdır.<sup>151</sup>

Değerlendirme sonucu olumlu ise memurun başarısından dolayı takdir edilmesi gerekir. Yükselme olanaklarının bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekir. Oysa sicil sistemimizde, memurların değerlendirilmesi ile daha iyi bir konuma gelmelerinin sağlanması gerekirken, kadroların siyasal etkenlere dayalı olarak ve uygun olmayan kişilere verilmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli problemler yaşanmasına neden olmaktadır.<sup>152</sup>

## **2.5. Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmeye Engel Teşkil Eden Yapısal Sorunlar ve KAYA Raporu**

Türk kamu yönetim sisteminin temel sorunu, bilgi çağında endüstriyel dönem bürokrasisi ile kamu hizmetlerinin sürdürülmeye çalışılmasıdır.<sup>153</sup> Yani;

- Merkeziyetçi yapının sürdürülmesi,
  - Kurallar ve yönetmeliklerle tanımlanmış işlerin insiyatife, yaratıcılığa yer vermeyecek biçimde yürütülmesi,
  - Teftiş ve kontrol ağırlıklı işleyişin egemen olması,
  - Performans ve çıktıyı değerlendirmeye yönelik mekanizmaların bulunmaması,
  - Üst mercilerden tanımlanmış kaynak ve hedeflerle çalışılması,
- gibi temel zaafılar, kamu yönetiminin özelliklerini oluşturmaya devam etmektedir.

---

<sup>150</sup> DİRDİMAN vd., a.g.m.

<sup>151</sup> AŞKUN, a.g.e., s.427.

<sup>152</sup> KÜÇÜK, a.g.t.

<sup>153</sup> AKÇAKAYA, Murat; Yücel Nazlı, Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Sayıştay Dergisi, Sayı 66-67, Temmuz-Aralık 2007, s.26.

Gelişen teknolojiye ayak uyduramayan, sağlıklı iletişim kurulamadığından koordinasyon sağlayamayan ve verimsizlikle, kaynak israfıyla boğuşan, aşırı merkezîyetçi ve hiyerarşik bir yapı sergileyen kamu yönetimi çeşitli açmazlarla karşı karşıya bulunmaktadır.<sup>154</sup>

Haziran 1991'de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Araştırması, yönetim sistemimizi geliştirmek üzere o tarihe kadar yapılmış olan çalışmaları ve bunların uygulanma durumları ile varolan sorunlarının saptanmasını ve idarede yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Rapora göre, kamu yönetimindeki işleyiş ile ilgili sorunlar aşağıdaki şekilde maddeler halinde sayılabilir.<sup>155</sup>

- Görev, yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulamadığından örgütsel etkinlik olumsuz yönde etkilenmektedir.
- Öncelikli olmayan bazı konularda kaynak savurganlığına gidilmektedir.
- Görev tanımları eksik, amaçtan uzak veya hiç yoktur.
- Bazı görevlerin yürütülmesinde, hizmette birlik ve bütünlük ilkesi sorun olmaktadır.
- Bazı görevler, örgütsel düzenleme olmadığından yapılamamaktadır.
- Bazı görevler gereksiz ve amacı aşan örgütsel büyüklüğe ulaşmıştır.
- İkincil öneme sahip bazı görevler asıl görevlerin yerini alabilmektedir.
- Merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki görevler rasyonel bir şekilde dağıtılmamıştır.
- Görevlerin düzenlenmesinde örgüt ile çevresel değişkenler arasındaki ilişkiler yeterince dikkate alınmamaktadır.
- Aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görev ortada kalmakta ve yetki çatışması doğmaktadır.

Bunların dışında ise, kamu yönetiminin önemli bir yönü olan personel sistemiyle ilgili sorunlar da göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Kamu personel sistemindeki ana sorunlar şöyle sıralanabilir.<sup>156</sup>

- Çok geniş, kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiştir.
- Ücretler çok düşük olup ücret sistemi karmaşık bir yapı sergilemektedir.

---

<sup>154</sup> YILDIRIM, Reyhan, Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2008, s.106.

<sup>155</sup> AKÇAKAYA, Yücel, a.g.e., s.26-27.

<sup>156</sup> AKÇAKAYA, Yücel, a.g.e., s.27.

- Kadro tanımlaması ve analizlerinin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır.
- Üst kademelere kadar yükselmenin nasıl olacağı yönünde net kriterler olmadığı gibi yükselme de amacından sapmıştır.
- Hizmet içi eğitim ve yetiştirme amacından sapmış, bir ceza veya ödül olarak kullanılmaktadır.
- Performans değerlendirme kriterleri pek gelişmemiş ve personelin değerlendirilmesi yalnızca yöneticilerin insiyatifine kalmaktadır.

### 2.5.1. Merkeziyetçilik

Kamu yönetimi alanında karşı karşıya kalınan sıkıntılar, yoğun bir merkeziyetçi anlayışın sonucu olarak gündeme gelmektedir. Dolayısıyla bu alanda ortaya çıkan radikal reform önerilerinde, kamu yönetiminin aşırı merkezileşmesi noktasından hareket edilmektedir. Çünkü Türkiye’de, merkezden idare edilen, ‘halkın katılımına ve denetimine tam anlamıyla kapalı bir sistem’ hakimdir. Toplumun tüm sorunları için tek bir karar mekanizması vardır.<sup>157</sup>

Aynı şekilde, merkeziyetçiliğin en önemli sakıncalarından birisi, yerel ihtiyaçların merkezi idare tarafından belirlenmesidir. Mekan olarak oldukça uzakta bulunan merkezi idarenin doğru kararlar alması epey zordur. Nitekim merkezde alınan kararlar çoğu zaman yerel gerçeklere, ihtiyaçlara, sorunlara veya şartlara uygun düşmemekte; isabetsiz kararların uygulanması ise sorunların daha da büyümesine yol açmaktadır.<sup>158</sup>

Diğer taraftan Saran’a göre ise, Türkiye ve benzeri merkeziyetçi ve tekçi yapıya sahip devlet sistemlerinde, siyasal-idari rejimin merkeziyetçiliği, bütünlüğü ve kapsayıcılığı nedeniyle tek tek belirli kamu hizmetlerini yürüten kamu kuruluşlarının; örgütlenme, personel istihdamı, işleyiş ve hizmet alanlarında kendi başlarına hareket edebilecek idari ve mali özerkliğe sahip olmadıkları bilinmektedir. Bu kısıtlılık ve bağımlılık durumu, hizmet birimi niteliğini taşıyan alt düzeydeki kamu kuruluşlarında olduğu gibi bunların bağlı buldukları bakanlık örgütleri ve devlet organları düzeyinde de verimlilik ve etkenliği azaltmaktadır.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> ÇUKURÇAYIR, M. Akif; Esra B. Sipahi, Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite, Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51, Temmuz-Aralık 2003, s.37.

<sup>158</sup> CAN, Yusuf, Türk İdare Sisteminin Serencamı, [http://www.ilkadimdergisi.com/199/arastirma\\_yusuf\\_can.htm](http://www.ilkadimdergisi.com/199/arastirma_yusuf_can.htm)

<sup>159</sup> SARAN, Ulvi, Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>,

### **2.5.2. Kırtasiyecilik**

Kırtasiyecilik, bürokrasi ve idare sistemimizin özelliği haline gelen gereksiz formalite ve işlemler bütünü olarak tanımlanabilir. Kırtasiyecilik, yetki devretmeksizin ya da yetkiyi kendinde toplayarak hizmetleri yürütme anlayışının bir sonucudur. İdarede, yetki devri ve imza yetkisi aktarımının çok sınırlı düzeyde ve genellikle üst kademelerin kendi içinde uygulanan bir pratik kullanımı vardır. Nitekim Eryılmaz'a göre, genellikle üstler, otoriteyi paylaşmamak ve astlarının kendilerine potansiyel rakip olmasını önlemek için yetki devrinde pek istekli davranmazlar. Bu nedenle üst düzey idareciler, zamanlarının büyük bir kısmını, alt birimlerden gelen yazıları imzalamak ve onlara cevap yazmakla geçirirler. İdarecinin en önemli sermayesi ve kıt kaynağının 'zaman' olduğu düşünülürse, kırtasiyecilikten kaynaklanan rutin işlerden vakit bulup da örgütün hizmetlerini daha iyi değerlendirme ve sağlıklı karar alma imkanları kalmaz.<sup>160</sup>

### **2.5.3. Örgütsel Büyüme ve Hantallaşma**

Merkeziyetçilikten kaynaklanan bir anlayışın sonucu olarak, kamu kurumlarının optimal büyüklüğün ötesine geçerek bireysel performans değerlendirmesini olumsuz etkileyecek şekilde personel, bina, araç,-gereç, vb. bakımından hantal bir yapıya bürünmesi bireysel ve kurumsal performansı da olumsuz yönde etkilemektedir.

### **2.5.4. Gizlilik ve Dışa Kapalılık**

Gizlilik, idaredeki, bilgi, belge ve diğer verilerin açıklanmaması demektir.<sup>161</sup> Kapalılık ise kamu kurum ve kuruluşlarının dıştan gelen her türlü etkiye karşı ilgisiz kalmasını, çoğu işlem ve eylemlerinin dıştan görülememesini ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanmamasını ifade eder.<sup>162</sup> Bunun yanında Çukurçayır'a göre, Türkiye'de kamu bürokrasisi, 'gizlilik' ve vatandaşa karşı 'kapalılık' felsefesine göre örgütlenmiştir. Kanunlar gizlilik ve devlet sırrı kavramlarının nasıl anlaşılması gerektiği hususunda idarecilere geniş bir takdir yetkisi tanımaktadır. Bu durum, kamu kurumlarında yolsuzluk ve istismarlara ortam hazırlamakta ve vatandaşı bürokrasi karşısında güçsüz duruma düşürmektedir.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> ERYILMAZ, Bilal, Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul,2002, s.239.

<sup>161</sup> EKEN, Musa, Gizlilik Geleneğinden Şeffaf Yönetime Doğru, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 38, Sayı:1, Mart 2005, s.114.

<sup>162</sup> EKEN, Musa, Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, Haziran 1994, s.26.

<sup>163</sup> ÇUKURÇAYIR vd., a.g.e., s.38.



### 2.5.5. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma

Kuralcılık ya yasaların ayrıntılı olarak düzenlenmesi nedeniyle idarecilerin olaylar ve sorunlar karşısında inisiyatif kullanamamalarının ya da vatandaşa karşı duyulan kuşkunun bir sonucudur. Yılmaz'a göre, kuralların ayrıntılı olması ve personele takdir yetkisinin verilmemesi, bir yönüyle yasama organının bürokrasiyi kendi iradesi paralelinde çalıştırma arzusuna yönelikken diğer yönüyle de üst düzey idarecilerin alt kademelerde çalışanları kendi iradelerine tabi kılmak ve denetimleri altında tutmak eğilimlerinin bir sonucudur. Bir başka yönüyle ise kuralcılık, bürokratların ya da memurların kendilerini denetim riskinden korumak için başvurdukları bir yöntemdir. Çünkü bürokraside idarecilerin sorumluluğu, kısmen yanlış bir anlayış sonucu, hizmetlerin verimli olarak yürütülmesine göre değil, işlemlerin kurallara uygun yürütülüp yürütülmediğine göre değerlendirilmektedir.<sup>164</sup> Öte yandan, Çukurçayır'a göre ise, ülkemizde kamu yönetimi sistemi, halka güven yerine onun suç işleyeceği veya devleti aldatacağı anlayışına dayalı olarak kurulmuştur. Dolayısıyla idari yapı ve işleyiş süreçleri, halkın yakından kontrol edilmesini esas alan ayrıntılı kurallara bağlanmıştır. Kamu görevlileri, sorumluluktan kurtulmak için halka hizmet etmek yerine bu kurallara uygun davranmaya özen göstermektedir. Bu durumun bir taraftan işlerin ağır yürütülmesine neden olurken diğer taraftan kamu görevlilerinin bir hizmeti yerine getirmek istemedikleri zaman mevzuata dayalı mazeretler üretmesine neden olduğunu ifade etmektedir.<sup>165</sup>

### 2.5.6. Siyasal Yozlaşma

Kamu yönetimi, siyasal iktidarın yürütme aracıdır. Siyasal iktidar, politikalarını etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmek amacıyla bürokrasiye egemen olmak ister. Bürokrasinin siyasal iktidar tarafından sürekli olarak kontrol edilmeye çalışılması, süreklilik arz eden bir siyasal etkiye maruz kalmasına yol açmaktadır. Bu durum kamu yönetiminde siyasallaşma sorununa yol açmaktadır.<sup>166</sup> Ayrıca, kamu görevlerine atamada, görevin gerektirdiği niteliklerin dışında siyasi tavassuta göre hareket edilmesi de yozlaşma ve performans düşüklüğünü beraberinde getirmektedir.

Son yıllarda kamu sektöründe yaşanan; ilgisizlik, yolsuzluk ve etkin olmayan yöntemlerden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi amacıyla küreselleşmenin de etkileriyle birlikte, tüm ülkelerde kamu yönetimi reformları “yeni kamu yönetimi” (new

---

<sup>164</sup> YILMAZ, Abdullah; Raci KILAVUZ, Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2002, s.18-19.

<sup>165</sup> ÇUKURÇAYIR vd.; a.g.e., s.38.

<sup>166</sup> YILMAZ vd.; a.g.e., s.19.

public management) adıyla gündemi oluşturmaktadır.<sup>167</sup> Acar'a göre, bu anlayışın başlangıç noktası sayılan D. Osborne ve T. Geabler'in "Devleti Yeniden Keşfetme" adlı eserinde yeni kamu yönetimi yaklaşımı, vatandaş ve idareciler arasında farklı bir etkileşim öngörmekte, özel sektör benzeri bir organizasyon kültürü ve piyasa teorisi esas alınmaktadır. Bu yaklaşımın beş temel ilkesi; küçülme, işletmecilik, adem-i merkeziyetçilik, bürokrasiyi azaltma ve özelleştirme olarak ifade edilebilir.<sup>168</sup>

### **2.5.7. Yolsuzluk, Rüşvet, Kayırmacılık**

Kamu görevlilerinin, görevleriyle ilgili bir işi yapmaları ya da yapmamaları gereken bir işi yapmaları karşılığında hizmet sundukları insanlardan maddi menfaat temin etmeleri ya da görevlerini yaparken, akrabalık, arkadaşlık, hemşehrilik, siyasi yakınlık, vb. saiklerle kayırmacı bir anlayışla davranmaları ya da memurların göreve alınmalarında bu tür saiklerle hareket edilmesi, kamuda performans önemli ölçüde düşüren durumlardır.

### **2.5.8. Aracılık**

Ortalama bir vatandaş, kendini kamu bürokrasisi karşısında zayıf hissettiği için işlerinin yürütülmesinde aracılara baş vurmaktadır. Vatandaşların bu yola başvurmalarının diğer bir nedeni de bürokrasinin yapı olarak karmaşık ve kuralcı olmasıdır. Kamu yönetiminde aracılardan yaygın olarak kullanılması; işlemlerle ilgili halkın yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylık sağlanmaması, işlem süreçlerini ve belgelerini açıklayacak duyarlılıkta personelin çok az bulunması ya da bu konuda yazılı kılavuz ve levhaların bulunmamasından kaynaklanmaktadır.<sup>169</sup>

### **2.5.9. Hiyerarşik Yapı**

Bireysel performans, ilk bakışta kişi ile ilgili olarak gözüke de aslında idare anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli, örgüt ikliminde algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Bir diğer bakış açısı ile çağdaş ve rasyonel bir idare süreci örgütte hayata geçirilemiyorsa bireylerin de zaten performans artışına yönelik çabaları fazla bir şey ifade etmeyecektir. Özmutaf'a göre, bu yüzden, belirli idari unsurların üst kademelerden başlamak üzere tüm kademelerde yerleştirilmesi ve yaşatılması gerekmektedir. Bu bağlamda başlıca idari unsurlar arasında misyon ve vizyon belirleme, stratejiler belirleme, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilir.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> PALABIYIK, Hamit, Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:37, Sayı:1, s.63.

<sup>168</sup> ACAR, Pınar, Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2003, s.49-50.

<sup>169</sup> ERYILMAZ, a.g.e., s.236.

Diğer taraftan, Yıldırım'a göre, bir örgütte çalışan personel, örgütün misyon ve vizyonunu ne kadar iyi algılasa gerçekleştirilmesi istenen stratejiler de o kadar hedefe ulaşacaktır. Zira bireylerin performansları örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplenmeleriyle yükselme gösterecektir. Bunu başarmanın en temel yolu ise tüm insan kaynağının idari her işleme, fikri ve icrai boyutta katılımını sağlayacak örgüt ortamını yaratmaktır.<sup>171</sup>

#### **2.5.10. Personel Sistemi**

Kamu kurumlarında günümüzde uygulanmakta olan atama ve yükselme sistemi insanları daha fazla verimli ve kaliteye dönük bir şekilde çalışmak yerine, daha çok hiyerarşiye dayalı, var olanı devama yönelik, yeniliğe kapalı motivasyonsuz bir çalışma ortamına yol açan temalar içermektedir. Bazı çalışmalar ödüllendirilirken bazıları da cezalandırılır; ancak sistemden kaynaklanan problemlerin varlığı araştırılmaz. Ayrıca yüksek performans, ödüllendirmede dikkate alınmaz.<sup>172</sup>

Ülkemiz personel sistemi, çağdaş olmayan bir personel yasası, nitelikli personel sorunu, maddi ve manevi açıdan tatmin sağlanamaması, düşük iş doyumu, yetersiz motivasyon, iş yükünün dengeli dağıtılamaması, personelin yetki ve sorumluluklarının iyi belirlenememesi gibi nedenler ile verimli olamamaktadır. Personelin verimsizliği tüm idari yapının rasyonel, etkin ve verimli olmasını olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>173</sup>

Asunakutlu ise, günümüzde idarenin, etkin bir yetki devri ve katılım sistemini hayata geçirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede idareye doğrudan katılan ve yetkiyle donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin yükseleceği, bunun sonucunda da verimlilik ve etkinliğin artacağı aşikardır.<sup>174</sup>

#### **2.6. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Açısından Yapılması Gerekenler ve Yasal Düzenlemelerle Yapılan- Yapılması Düşünülen Yenilikler**

Kamu kurumlarında iyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilmesi için iş ve insan gücü planlaması, hizmet içi eğitim vb. unsurların dışında, görülen işin ve verilen hizmetin mahiyetinden kaynaklanan engellerin de ortadan kaldırılması gerekir. Bunlar iş tasarımının olmayışı, alt kademe personelin görev ve yetkilerinin çok belirgin ve insiyatif

---

<sup>170</sup> ÖZMUTAF, Nezh Metin, Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2007.

<sup>171</sup> YILDIRIM, a.g.e., s.116.

<sup>172</sup> AKÇAKAYA, a.g.e., s.25.

<sup>173</sup> ÖKE, M. Kemal; Sait SAY, Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereksinimi, 2008, <http://www.iibf.ibu.edu.tr/bolumler/kamuyonetimi/mkepdf/5.pdf>

<sup>174</sup> ASUNAKUTLU, Tuncer, Çatışma Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yay., Ankara, 2003.

kullanılmayacak derecede belirlenmiş olması, yetki genişliği ilkesine sahip üst kademenin ise rolünün belirsizliği, kamu hizmetlerinde teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan masa başında belirlenmiş hedefler, işe göre ihtiyaç duyulan uygun otorite eksikliği ve sunulan hizmetlerde alternatiflerin yokluğu, iş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, rutin işlerin fazlalığı gibi engellerdir.<sup>175</sup>

Kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için hizmeti sunan ile hizmeti alanın karşılıklı etkileşim içinde olması, dünyadaki gelişmeler ve değişmelerin idareyi etkilemesi, kısaca sistemin açık sistem olması gerekir. Bunun için de gerek halkta gerek devleti yönetenlerde çağdaş yönetim tarzına uygun kültürel değişimin olması gerekir. Bu da ancak yasal düzenlemelerle mümkündür. Çünkü kamusal alanın düzenlenmesi yasalarla yapılabilmektedir. Mevcut durumu düzeltmeye yönelik her çalışma başarısızlığa mahkumdur. Sistemi en baştan ele alarak, her şeyi yok sayıp sıfırdan gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Yani reorganizasyon (yeniden düzenleme) değil, reengineering (yeniden inşa) şarttır. Bu şartlar altında kamu yönetiminde performans değerlendirmenin mümkün olabilmesi için yapılması gereken başlıca hususlar şöyle sıralanabilir.<sup>176</sup>

- e-ülkeye (e-devlet, e-iş, e-birey) bir an önce geçilerek takdir yetkisinin kullanımına ihtiyaç duyulmayan hizmetlerin elektronik ortamdan sunulmasına olanak tanınmalıdır.
- Kamu personeli istihdam şeklinin özel sektöre paralel hale getirilmesi, çağdaş insan kaynakları tekniklerinin uygulanması sağlanmalıdır (insan gücü analizi ve personel planlaması, liyakat, kariyer planı, ödüllendirme ve cezalandırma, vb)
- Kamu hizmetlerinde asli hizmetler dışındaki hizmetler dışardan satın alınmalıdır. Modası geçmiş, gereksiz, tekrar ve ulusal değil de özel çıkarlara hizmet eden iş ve işlemler tasfiye edilmelidir.
- Hiyerarşi kademeleri azaltılarak yatay ve yalın örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- Ölçülebilir performans ölçütleri geliştirilmeli, müşteri memnuniyeti sürekli ölçülmeli; personel, kuralları yerine getirmekten sorumlu olmak yerine sonuç almaktan sorumlu olmalıdır; iç ve dış müşteri tatmini esas olmalıdır.
- Performansa dayalı hukuki ve mali denetimin yanı sıra iç denetim esas alınmalıdır.
- Mevzuatın azaltılması, kısaltılması, sadeleştirilmesi gerçekleştirilmelidir.

---

<sup>175</sup> ÇUHADAR, M. Turan, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, Temmuz-Aralık 2005, s.16.

<sup>176</sup> ÇUHADAR, a.g.e., s.19-20.

- Yolsuzluk ve kaynak israfı önlenmeli, yatırımlarda ‘değer mühendisliği’ tekniklerinden yararlanılmalıdır.
- Şekle dayalı uygulamalar (mesai, mesai çizelgesi, kılık-kıyafet, törenler, makam şoförü vs) çağdaş normlarda olmalıdır.

Performans değerlendirmesi ve performans yönetiminin son yıllarda kamu yönetimleri açısından da bir zorunluluk olduğunun iyice görülmeye başlamasıyla, ülkemizde de bununla ilgili çeşitli düzenlemeler yapılarak yasalaştırılmış ya da yasalaşma aşamasındadır. 59. Cumhuriyet Hükümeti programı ve Acil Eylem Planında Kamu Yönetimi Reformu üç başlıkta değerlendirilmiştir. Bunlar; a) Kamu Yönetimi Temel Kanunu, b) Mahalli İdareler Kanunları, c) Kamu Personel Kanunu. Kamu Yönetimi Temel Kanunu TBMM’den geçerek yasalaşmış ancak Cumhurbaşkanlığı’nca bazı maddeleri yeniden görüşülmek üzere iade edilmiş ve halihazırda herhangi bir görüşme yapılmamıştır. Kamu Personel Rejimi Kanunu Tasarısı taslağı da ilgili kuruluşların görüş ve değerlendirmesine açılmış, ancak henüz TBMM’de herhangi bir görüşme gerçekleşmemiştir. Mahalli İdareler Kanunları ise yasalaşarak uygulamaya başlanmıştır.

### **2.6.1. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Performans Yönetimi Açısından Getireceği Yenilikler**

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’nda yer alan yeniliklerden ilki, çalışanları sadece belirli niteliklere sahip kişiler olmaktan çıkarıp, niteliklerini sürekli geliştiren ve performanslarının arttırılabileceği bir insan kaynağı olarak görmelerinin sağlanmasıdır. Bu nedenle de, tasarının 35. maddesi ile bakanlıklarda personel birimi yerine İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı’nın kurulması planlanmaktadır.<sup>177</sup>

Tasarı, 38. madde ile denetimi; “Denetim; kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.” şeklinde tanımlamıştır.<sup>178</sup> Nitekim bu düzenleme ile, sicil denetlemesinden farklı olarak, çalışanların ve kamu kuruluşunun faaliyetlerinin sadece mevzuatlara uygunluk açısından denetlenmeyeceği, kurumların performansları ve stratejileri

<sup>177</sup> KÜÇÜK, a.g.e., s.62.

<sup>178</sup> <http://www.belgenet.com/yasa/kamu-05.html>

doğrultusunda planlanan kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi ile kurumsal performansa ulaşılabileceği öngörülmektedir. Denetim alanının, bireylerin ve kurumların hedeflerine ne kadar ulaştığı, hizmetin kalite standardı, kısaca faaliyet sonuçlarının olacağı görülmektedir. Kamu idarelerinin toplumsal beklentileri karşılamak adına gerçekçi hedeflerle, çalışanlarının katılımı ile performansını arttırmayı amaçlaması da olumlu bir gelişme olabilir. Burada kamu kurum ve kuruluşlarının hedefleri doğrultusunda hazırlanan bireysel hedefler ve bunlara ulaşma planları amaçlara göre yönetimi çağrıştırmaktadır.<sup>179</sup>

Diğer taraftan, tasarı, 39. madde ile denetimi, iç ve dış denetim olmak üzere ikiye ayırmış, iç ve dış denetimin kapsam alanını belirlemiştir. Buna göre; “Kamu kurum ve kuruluşlarında iç ve dış denetim yapılır. İç denetim, hataların önlenmesi, risk ve zayıflıkların belirlenmesi, iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması, yönetim sistemlerinin ve süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla yapılan denetimdir. Dış denetim, kamu kurum ve kuruluşlarının hesap verme sorumluluğu çerçevesinde bütün faaliyet, karar ve işlemlerinin, kurumsal amaç, hedef ve planlara ve kanunlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının iç ve dış denetimi; hukuka uygunluk, mali denetim ve performans denetimini kapsamaktadır:

- a- Hukuka uygunluk denetimi; eylem ve işlemlerin ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygunluğunun,
- b- Mali denetim; gelir, gider ve mallara ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun, mali tabloların tasdikinin ve mali sistemlerin,
- c- Performans denetimi; yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve programların planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında ekonomikliğin, verimliliğin ve etkililiğin, denetlenmesini ifade eder.”<sup>180</sup>

Madde metninden de anlaşılacağı üzere, denetimin çok yönlü ve sicil denetimindeki durağanlığın aksine bir süreç olarak öngörülmüş olması olumlu bir adım olarak görülebilir.

Bir diğer yönden, tasarı, kamu görevlilerini insan kaynağı olarak değerlendirmiş, 46.madde ile “insan kaynakları yönetimi” başlığı altında önemli düzenlemeler getirmiştir. Maddede “Kamu hizmetleri memurlar, tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışan diğer kamu görevlileri ve işçiler eliyle yürütülür. Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin işe alınmaları ve görevde yükselmeleri ehliyete dayalı seçme sınavı ve liyakat esasına göre yapılır. Diğer kamu

---

<sup>179</sup> KÜÇÜK, a.g.t., s.62.

<sup>180</sup> Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, <http://www.belgenet.com/yasa/kamu-05.html>

görevlileri ile işçilerden tam zamanlı veya kısmi zamanlı olarak ve kadro şartına bağlı olmaksızın sözleşmeli statüde istihdam edileceklerin sözleşmelerinde, ilgili personelin görevleri, hak ve yükümlülükleri ile performans ölçütleri yer alır. Memurlar ve diğer kamu görevlileri, performans ölçütlerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilir.”<sup>181</sup> şeklinde bir düzenlemeye gidilerek, ehliyet, liyakat ve performans ölçütleri kavramlarına vurgu yapılmış ve bunlara göre değerlendirme yapılacağı belirtilmiştir.

Tasarının memur değerlendirmesi ile ilgili tüm bu maddeleri performans değerlendirmesinin önemini ve bu sisteme geçişin zorunluluğunu ortaya koymakta olup tasarının yasalaşması olumlu bir gelişme olacaktır.

### **2.6.2. Kamu Personel Kanunu Tasarı Taslağı ve Performans Yönetimi Açısından Getireceği Yenilikler**

Tasarının on birinci bölümü ‘personel ve başarı düzenlemesi’ başlığı ile DMK’nın benimsemiş olduğu sicil sistemi yerine “personel ve başarı değerlendirme” sistemini öngörmektedir. 70. maddede, “her memur ve sözleşmeli personele ait personel ve başarı değerlendirme dosyası bulunur. Personel ve başarı değerlendirme amirleri tarafından düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formları, mal bildirimleri, varsa inceleme, soruşturma veya denetim raporları, disiplin cezaları ile takdirname verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler, personel ve başarı değerlendirme dosyalarına konulur”<sup>182</sup> ifadesine yer verilerek personel ve başarı değerlendirme dosyası ve muhteviyatı belirlenmiştir.

Diğer bir bölümde, ‘Özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyalarının önemi’ başlıklı 71. maddede, “memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları başlıca dayanaktır”<sup>183</sup> ifadesi yer almaktadır.

‘Personel ve başarı değerlendirme amirleri’ başlıklı 72. maddede, “Personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemeye yetkili personel ve başarı değerlendirme amirleri kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığı’nın olumlu görüşü alınmak suretiyle genel yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak yönetmeliklerde belirlenir”<sup>184</sup> denilmektedir.

Aynı şekilde, ‘Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi’ başlıklı 73. maddede, personel ve başarı değerlendirme amirleri, düzenleyecekleri personel ve başarı

---

<sup>181</sup> KYTKT, m.46.

<sup>182</sup> [http://www.ttb.org.tr/data/kisa\\_haber/ekim05/taslak.php](http://www.ttb.org.tr/data/kisa_haber/ekim05/taslak.php)

<sup>183</sup> KYTKT, m.71.

<sup>184</sup> KYTKT, m.72.

değerlendirme formlarında, memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarılarını, bilgilerini, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetlerini, kişiliklerini, yaratıcılıklarını, girişimciliklerini, çalışma disiplinlerini, genel ehliyet ve liyakatlerini değerlendirir. Personel ve başarı değerlendirme amirlerinin adil ve tarafsız davranmaları zorunludur. Memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesinde, performans değerlendirme sonuçları ile varsa, kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların, genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanılır. Personel ve başarı değerlendirme amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formlarında, maiyetlerinde çalışanların başarılarını değerlendirme düzeyi de gözönünde bulundurulur.”<sup>185</sup> hükmü yer almaktadır. DMK’nın öngördüğü liyakat sistemi ve performans değerlendirmesinde sadece sicil amirlerini yetkilendirmesi usulü yanında tasarının, çok geniş çerçevede personel ve değerlendirme amirlerine değerlendirme imkanı sağlaması ve kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların da genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanılacağına performans değerlendirme sistemine dahil ediyor olması, çağdaş değerlendirme anlayışı çerçevesinde yeterli olmasa da olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Taslağın ‘personel ve başarı değerlendirmeleri ve bildirilmesi’ başlıklı 75. maddesi “Memur ve sözleşmeli personelden, 100 tam not üzerinden yapılan değerlendirme sonucu, personel ve başarı değerlendirme notu ortalaması 0-59 olanlar “yetersiz”, 60-69 olanlar “geliştirilmesi gerekli”, 70-79 olanlar “yeterli”, 80-89 olanlar “iyi”, 90-100 olanlar “çok iyi” kabul edilir. Personel ve başarı değerlendirmesinde yetersiz kabul edilenlerin değerlendirmeleri “olumsuz”, diğerleri “olumlu” sayılır. Memurlar ve sözleşmeli personel hakkındaki personel ve başarı değerlendirmeleri kişiye özel bir yazı ile kendilerine tebliğ edilir. Kendilerine tebligat yapılan memurlar ve sözleşmeli personel, buna karşı tebliğ tarihinden itibaren en geç otuz gün içinde atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerine itiraz edebilir. İlgililer hakkında personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemiş olan en üst amirler, atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerce kendilerine intikal ettirilen itirazla ilgili kararlarını, itiraz tarihinden itibaren altmış gün içinde yazılı olarak ilgiliye ve atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amire bildirir.

Personel ve başarı değerlendirmesi iki defa üst üste olumsuz olan memurlar başka bir personel ve başarı değerlendirme amirinin emrine atanır. Burada da değerlendirmesi olumsuz

---

<sup>185</sup> KYTKT, m.73.



olan memurlar ile on yıl içinde toplam dört defa olumsuz değerlendirme alan memurların görevlerine son verilir ve bunlar bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez. Personel ve başarı değerlendirmesi olumsuz olan sözleşmeli personelin sözleşmeleri yenilenmez. Bu şekilde, sözleşmesi yenilenmeyenler bir yıl geçmedikçe memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez. İkinci kez olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler beş yıl geçmedikçe, üçüncü defa olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler ise bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez.” hükümlerine amirdir.

Madde metnin de görüleceği üzere, taslak, DMK gibi not sistemi getirmiştir. Ancak, buradaki kategoriler, DMK’ya göre daha detaylı olarak öngörülmektedir. Değerlendirme sonuçlarının kamu görevlisine kişiye özel bir yazı ile bildirileceğinin öngörülmesi, sicil sisteminin gizlilik ilkesine nazaran olumlu bir gelişme ve önemli bir yeniliktir. Zira, taslağın hayata geçmesiyle, “Bilgi Edinme Kanunu” ile paralel bir durum oluşacaktır.

Taslağın ‘performans ödemesi başlıklı’ 111. maddesinde; “Personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üst yöneticilerinin, belediyelerin kurdukları birliklerde birlik meclisinin, kamu iktisadî teşebbüsleri ile bağlı ortaklıklarında yönetim kurulunun onayı üzerine, değerlendirmeyi takip eden yılda aylık olarak performans ödemesi yapılabilir. Bu şekilde bir malî yıl için ödenmesi öngörülen performans ödemesi toplam tutarı, kurum bütçesinde öngörülmüş olan performans ödeneği tutarını geçemez. Yıllık performans değerlendirmesine esas olmak üzere kurumlarda ve bunların birimlerinde uygulanacak performans kriterleri, Devlet Personel Başkanlığı’nın görüşü üzerine ilgili kurumlarca belirlenerek performans değerlendirmesinin yapılacağı malî yılın ilk ayı içinde kurum personeline duyurulur. Performans ödemesine esas teşkil edecek kriterlerde, personelin yılı içinde yaptığı fazla çalışma süreleri de gözönünde bulundurulur. Kurumlarda, varsa en çok üyeye sahip kamu görevlileri sendikası temsilcisinin katılımıyla ilgili kurumun üst yöneticisinin belirleyeceği beş kişilik performans değerlendirme komisyonu veya komisyonlarınca, Haziran ve Aralık aylarında yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin yıllık performans değerlendirme sonuçları, uygun araçlarla ilan

edilir.”<sup>186</sup> şeklinde ifade edilerek değerlendirme sisteminde bulunmayan performans ödemesi şeklinde yeni bir yapıya gitmeyi amaçlamaktadır. Ancak, performans standartlarının ülkemizde kamu kurumları için henüz oluşturulmamış olması, performans değerlendirmesinin sağlıklı yapılmasını güçleştirmekte, dolayısıyla performansa dayalı ücretlendirmeyi imkânsız kılmaktadır. Ayrıca, madde metninden, bireysel performansın değerlendirileceği ve buna göre performans ödemesi yapılacağı gibi bir anlam çıkmaktadır. Şayet böyle bir uygulama olursa, kurumun performansını belirleyen çalışanların birbirlerini rakip görmeleri gibi bir durum ortaya çıkabilir ki, bu da, ortak amaç olan kurumun performansının yükseltilmesini sekteye uğratabilir. Dolayısıyla, hem kişisel, hem kurumsal performansın aynı anda değerlendirildiği bir performans ödemesi en uygun düzenleme olacaktır.

Diğer taraftan Uçar’a göre, performansa dayalı ücretlendirme gerek özel gerekse kamu sektöründe doğru yapıldığı takdirde verimliliği ve motivasyonu arttıran, iş kalitesinde iyileşme sağlayan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Henüz dünyada kamu sektöründe çok yaygın kullanılsa da, gerekli koşullar sağlandığında, kamu sektöründe ağır işleyen bazı kurumlarda iyileştirici etkileri olacağı varsayılmaktadır. Ancak bunun olabilmesi için ön şart, sistem değişikliğine gidecek kurumun tüm çalışanlarının konuyla ilgili gerekli eğitim ve kültür seviyesine erişmiş olması, sağlıklı bir performans değerlendirmesine tabi tutulmuş olmaları ve iş tanımlarının açık yapılmış olmasıdır.<sup>187</sup>

### **2.6.3. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Performans Yönetimi Açısından Getirdiği Yenilikler**

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde öngördüğü iç kontrol mekanizması ile kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımını temin ederek performans yönetimi açısından önemli düzenlemeler getirmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 63. maddesi “İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.”

---

<sup>186</sup> KYTKT, a.g.e., m.111.

<sup>187</sup> UÇAR, Berna, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma: Türk Kamu Yönetiminde Performans Odaklı Yönetime Geçiş, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007, s.70.

şeklinde bir düzenleme ile iç denetimi tanımlamış, bunun hangi amaçla ve nasıl gerçekleştirileceğinin genel çerçevesini çizmiştir.

Buna göre, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na göre; “İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.” şeklinde tanımlanmış; iç kontrolün amacı da “Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini; kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini; her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini; karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini; varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamaktır.” şeklinde maddeler halinde belirtilmiştir.<sup>188</sup>

Performans yönetimi ile de, faaliyetlerin; etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde icra edilmesi ve böylece hukukilik, hesap verebilirlik ve saydamlığın sağlanması amaçlanmaktadır.<sup>189</sup>

Kanunun yukarıda belirtilen iç kontrol sisteminin tanımı ve amaçlarına ilişkin hükümleri ile iç denetime ilişkin hükümleri incelendiğinde; bu düzenlemelerle amaçlanan durumun performans yönetimi ve değerlendirmesinin ilke ve prensiplerini kamu mali yönetimi alanında etkin bir şekilde hayata geçirmek olduğu açıktır. Zira, iç kontrol sisteminin sağlıklı ve verimli bir şekilde çalıştırılması, performans yönetimine pozitif bir katkı sağlayacak, böylece kurumsal hedeflerin etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi temin edilecektir.

İç kontrol amaçları göz önüne alındığında kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi bize kurumsal performansa ilişkin bir alanı işaret etmektedir. İç kontrol sistemi ile kurumsal performansa ilişkin olarak;

a) etkililikle; bir faaliyetin planlanan ve gerçekleşen etkisi arasındaki ilişki, hedefe ulaşma derecesi,

---

<sup>188</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr>, 5018 sayılı kanun, m.55-56.

<sup>189</sup> BİLGİN, a.g.e., s.35.

b) ekonomikle; bir faaliyetin planlanmış sonuçlarına ya da çıktıklarına ulaşmak için kullanılan kaynakların maliyetini en aza indirmek,

c) verimlilikle; kullanılan kaynaklarla bir faaliyetin sonuçlarını ya da çıktıklarını maksimize etmek amaçlanmaktadır.<sup>190</sup>

#### **2.6.4. e-Devlet Uygulamalarında Performans Ölçümü**

e-devlet projeleri genellikle büyük para, insan kaynağı ve siyasi icraatla ilgili olduğu için hesap verebilirlik önemlidir. Gelişmekte olan veya gelişmiş, demokratik olsun veya olmasın, devletlerde siyaset yapanlar ve e-devlet projelerinden sorumlu icracı kurumlar harcanan paradan ve oluşturulan politikalardan ve elektronik kamu hizmetlerinden, sunulsun veya sunulmasın, başlangıçtan itibaren sorumludurlar.<sup>191</sup>

e-devlet projelerinin başarısı, “proje hedeflerine ne kadar ulaşılmıştır, hizmetlerden ne kadar yararlanılmıştır, bilgiler ne oranda ulaşılabilir yapılmış ve bu bilgilere ulaşım artmış mıdır” gibi sorulara verilecek cevaplarla ilgilidir. Hesap verilebilirlik, e-devlet uygulamalarında da ancak ölçülebilir standartlarla mümkün olabilir.

Buna göre; bütün performans ölçütleri belirlenmeli ve e-devlet projelerini yürütmekle sorumlu birimler, performansın ölçülmesi için gerekli standartları tanımlamalıdır. E-devlet performansını ölçecek standartlar iki gruba ayrılabilir:<sup>192</sup>

a- Devletin e-devlete uyumunu ölçecek standartlar:

- Elektronik işlem yapanların sayısı,
- İstekleri cevaplama süresi,
- e-devlet uygulamasına başlandıktan itibaren sorunsuz çalışma süresi toplamı,
- Elektronik olarak sunulan kamu hizmet sayısı veya oranı,
- Yeni sunulan hizmet sayısı,
- Sunulan hizmetlerin kapsadığı alan.

b- e-devlet uygulamalarının etkisini ölçecek standartlar:

- Hizmetlerden yararlanan veya bilgi alan vatandaş (müşteri) sayısı veya oranı,
- Hizmet sunumunun etkinliği veya giriş imkanının genişliği (7/24 hizmet verme oranı, gün sayısı)

---

<sup>190</sup> TOSUN, Hikmet; A.Uğur CEBECİ, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Açıklamalı ve Karşılaştırmalı), Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını, Ankara, 2006, s.134.

<sup>191</sup> İçişleri Bakanlığı, e-Devlet/e-Dönüşüm Stratejisi, s.33.

[http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/e-donusum\\_stratejisi.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/e-donusum_stratejisi.doc)

<sup>192</sup> İçişleri Bakanlığı, a.g.e., s.34.

- Bilgi, hizmet ve mal alımında geçen sürenin uzunluğu (Devletten, işletmelere veya vatandaşlara verilen).

Bu standartlar, ölçülebilir kriterleri göstermektedir. Bunlar e-devletin genel performansını ölçmek için kullanılabilir. Özel uygulama ve projeler için özel ve uygun standartlar geliştirilebilir.

Ayrıca, e-devlet uygulama süreçlerini ölçmek için karşılaştırma yöntemi oluşturulmalıdır. Belirlenmiş özel günler, diğer devletlerle kıyaslama, kamuoyu yoklamaları, bağımsız araştırmalar (müşteri memnuniyeti, katılım, ücret etkinliği konularında), özel sektörün katılımı veya devletin (satıcının) arz ölçüleri, bir projenin kendi kendisini finanse etme derecesi, vb., kıyaslama için kullanılabilir kimi standartlardır. Kıyaslamalarda özel süreçler özel ölçümlere ihtiyaç duyabilir.<sup>193</sup>

İyi bir performans ölçümü için, e-devletin hızlı kazançları planlanmalı ve duyurulmalıdır. E-devlet performansı hizmetlerin bir e-kurum içinde sunulması yoluyla gösterilebilir. Başarıların kamuya duyurulması önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere, performans yönetim felsefesi ile e-devlet yönetim felsefesi arasında amaçlar ve hedefler yönünden bir fark bulunmamaktadır. E-devlet yönetim felsefesi daha çok bilişim teknolojilerinin kullanımını etkin bir araç olarak kullanarak vatandaşlara daha kaliteli, etkili ve verimli hizmet sunmayı amaç edinirken, bir yandan da vatandaşın kamu yönetimine daha kolay katılımını sağlayacak elektronik ortamı hazırlayarak e-yönetişimin gerçekleştirilmesini ve nihai hedef olarak da e-demokrasinin gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.<sup>194</sup>

Sonuç olarak, performans yönetimi vatandaş memnuniyeti hedefini gerçekleştirmek için yürütülen hizmet, faaliyet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini gerekli kılan bir yönetim tarzıdır. E-devlet ise bilişim teknolojilerinin kamu yönetiminde etkin kullanımıyla devletin saydamlığının ve hesap verebilirliğinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Vatandaşa internet üzerinden hizmet alma ve devletin kararlarıyla ilgili görüşlerini yetkililere iletebilmesi imkanının ve yetkisinin tanınması, hem hizmet işlem sürelerini kısaltacak hem de sunulan hizmetin maliyetlerini düşürecektir.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> İçişleri Bakanlığı, a.g.e., s.35.

<sup>194</sup> İçişleri Bakanlığı E-Dönüşüm Araştırması Raporu, s.128

[http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/arastirma\\_raporu.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/arastirma_raporu.doc)

<sup>195</sup> İçişleri Bakanlığı, a.g.e., s.129.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **360 DERECE GERİ BİLDİRİM YÖNTEMİNİN İLÇE KAMU YÖNETİMİNDE UYGULAMASI**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın konusu, çok yönlü performans değerlendirmeleri ile daha nesnel sonuçlara ulaşılabileceğini tespit etmek ve gerçeği daha çok yansıtan, güvenilir bir sistemin tasarlanıp, ilçe kamu yönetimine uygulanabilirliğini araştırmaktır.

Bu bağlamda amacı, çalışmada; alt ve orta kademe liderler için daha etkili gelişim programlarının oluşturulup oluşturulamayacağını tespit edilmesi; ast ve üst gibi farklı pozisyonlardaki kişilerin geri bildirimlerinin amirin değerlendirmesiyle farklılıklarının tespit edilerek öneriler getirilmesidir; değerlendiricilerin yaş, cinsiyet, görev süresi, görevi (pozisyonu) gibi bağımsız değişkenler ile performans değerlendirme süreçlerini içeren bağımlı değişkenler arası ilişki örneklem bağlamında test edilip performans gelişimleri için önerilerde bulunulması gibi amaçlarla kurumun performans gelişimine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucu ile sicil yönteminden kaynaklanan eksikliklerin giderilmesi hususunda, performansı değerlendirilen kişinin sahip olduğu yetersizlikler hakkında çok yönlü geribildirim sağlanarak hem kurumsal hem de bireysel performansın geliştireceği ve bu sayede sistemin avantajlarından yararlanılacağı öngörülmektedir.

Çalışmada uygulanan anket ile Milli Eğitim Müdürü'nün (daire amiri) performansı, 360 derece geri bildirim yöntemiyle değerlendirilmektedir. Elde edilecek bulguların ışığında, 360 derece geribildirim sisteminin uygulanmasının, kurumsal performansa faydalı olup olmayacağı ya da ne derece fayda sağlayacağı araştırılmakta olup elde edilen bulgular ışığında değerlendirme yapılan daire ve bağlı olduğu ilçe yönetiminde, nerelerde ve nasıl faydalanılabileceği hususları ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini, Adıyaman – Samsat ilçesinde teşkilatlanmış Milli Eğitim Müdürlüğü oluşturmaktadır. Ana kütle, yaklaşık 150 personeli bulunan ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüdür. Araştırmanın örneklemini Samsat ilçesinde idari yönetici, amir ve memur pozisyonunda görev yapan 53 kişi oluşturmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırma sosyal bilimlerdeki bilim anlayışlarından “pozitivist paradigma” üzerine kurulmuştur ve nicel araştırmadır. Nicel araştırmada nicel veri toplama aracı olarak anket (survey) kullanılır. Hipotezler sayısal hipotezler istatistiksel tekniklerle test edilir.<sup>196</sup>

---

<sup>196</sup> ZORLU, A., Modern Tüketim Tarihinden Tüketim Araştırmalarına Tüketim Sosyolojisi, Global Yay., Ankara, 2006, s.31.

Kırk adet sorudan oluşan anket; iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişime katkısı, öğrenme, uygulama, değerlendirme, teknik beceri ve liderlik gruplarını ihtiva etmektedir. Araştırmanın evreni bahsedildiği üzere, Samsat İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'dür. Örnekleme ise Kaymakam, değerlendirilen kişi, daire amirleri (çalışma arkadaşları) ve astlarından oluşan 53 kişilik bir değerlendirici grubudur. Değerlendiricilere; Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır; Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir; Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar, şeklindeki 40 ayrı tutuma yönelik olarak, ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir.

Pozitivist paradigma metodolojik kabuller bağlamında tümdengelimsel mantıksal yolu izler. Tümdengelim, genelden tekile doğru giden mantıksal bir yol takip eder. Bu bağlamda araştırma kavramdan ve kuramdan başlar, daha sonra ise kuramdan oluşturulan hipotezlere geçer, sonuçta gözlem yoluyla hipotezleri sınar. Pozitivist bilim anlayışının takip ettiği mantıksal yol doğrultusunda araştırmada aşağıdaki süreç takip edilmektedir.<sup>197</sup>

Konu ► Kavram / Kuram ► Hipotez ► Gözlem / Veri ►

Hipotezlerin Test Edilmesi / Analiz ► Bulgular (Pozitivist Paradigma)

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada, değerlendiricilere tutum anketleri uygulanmıştır. Kırk adet sorudan oluşan anket; iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişime katkısı, öğrenme, uygulama, değerlendirme, teknik beceri ve liderlik gruplarını ihtiva etmektedir. Araştırmanın evreni bahsedildiği üzere, Samsat İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'dür. Örnekleme ise Kaymakam, değerlendirilen kişi, daire amirleri (çalışma arkadaşları) ve astlarından oluşan 53 kişilik bir değerlendirici grubudur. Örnekleme anket uygulamadan önce, anketin uygulanma amacı, kimlik belirtilmediği için gerçek cevaplarını işaretlemeleri, sonuçların bilimsel amaçla kullanılması vs. gibi kişilerin bilgilendirilmesi gereken konularda eğitim verilmektedir. Ardından anketler verilerek cevaplamaları istenmiştir.

Bu bağlamda araştırma açıklayıcı değil, betimleyici bir araştırma olup, değerlendiricilere tutum anketleri uygulanmıştır. Test edilen hipotezlere örnek göstermek gerekirse;

---

<sup>197</sup> ZORLU, a.g.e., s.30.



“H<sub>0</sub>= “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda amirin görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

“H<sub>1</sub>= “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda astlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

şeklinde kurulan hipotezlere yanıt aranmaktadır.

Veriler SPSS’de girilerek X<sup>2</sup> ile test edilerek analizler tablolar halinde sunulmuştur.

### **3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması**

Değerlendirilen kişi olan İlçe Milli Eğitim Müdürü, Kaymakam, çalışma arkadaşları olarak kurumla en alakalı farklı 7 kurumun idari amirleri, astları olarak da kurumda görevli okul müdürleri, müdür muavinleri, öğretmenler ve idari memurlardan oluşan toplam 53 kişi ile birebir görüşülerek anket uygulanmıştır. Örneklem demografik bilgileri aşağıdadır;

Yaş kısıtına göre; örneklemin %30,2’si 20-29 yaş grubu memurlardan, %47,2’si 30-39 yaş grubu memurlardan, %17’si 40-49 yaş grubu memurlardan, %5,7’si de 50-59 yaş grubu memurlardan oluşmaktadır. Kamu kurumu olduğu düşünüldüğünde dağılım normaldir.

Cinsiyet kısıtına göre; örneklemin %75,5’i erkek ve %24,5’i kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların hemen hemen hepsi astlardan ve öğretmen grubundan oluşmaktadır.

Görev süresi kısıtına göre; örneklemin %43,4’ü 0-5 yıl arası hizmete sahip olanlardan, %20,8’i 5-10 yıl arası hizmete sahip olanlardan, %15,1’i 11-15 yıl arası hizmete sahip olanlardan, %3,8’i 16-20 yıl arası hizmete sahip olanlardan, %11,3’ü 21-25 yıl arası hizmete sahip olanlardan ve %5,7’si 25 yıl ve üzerinde hizmete sahip olanlardan oluşmaktadır.

Değerlendiricinin görevi kısıtına göre de; örneklemin %1,9’u amirden (1 kişi kaymakam), %1,9’u değerlendirilenin kendisinden, %13,2’si çalışma arkadaşlarından (emsal görev) ve %83’ü astlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya dış çevreden değerlendirici alınmamasının nedeni, öncelikle uygulanabilirliğini araştırmak ve idari bir değerlendirme yapmaktır. Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olduğunda bahsedilen dış çevreden, örneğin öğrenci velilerinden de seçim yapılarak örnekleme dahil edilmesi gerekli olacaktır. Uygulanabilirliği saptanırsa, ilerde genel açıdan bir performans değerlendirmesi yapmak ve herkesin görüşünü almak yararlı olacaktır.

Bağımsız değişkenlerle, tutumlar arasındaki ilişkilerin analiz tabloları ve yorumları ile hipotezlere diğer başlık altında yer verilmektedir.

### 3.5.1. 1. Grup Hipotezler

**H<sub>0</sub>:** Yaş ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yaş ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.5.1.1. Yaş ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki

“Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” ifadesine 53 kişinin % 24,5 Katılıyorum ve % 69,8 ise Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. Ortalamayı etkileyecek büyüklükteki yaş grupları içerisindeki dağılımlarda da oransal benzerlik söz konusudur. Yaş ile; “Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,825 ).

Tablo 3.1 – Yaş ile “Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır	Kesinlikle	F	1	0	0	0	1
	Katılmıyorum	%	1,9	,0	,0	,0	1,9%
	Katılmıyorum	F	0	1	0	0	1
		%	,0	1,9	,0	,0	1,9%
	Kararsızım	F	0	1	0	0	1
		%	,0	1,9	,0	,0	1,9%
	Katılıyorum	F	5	7	1	0	13
		%	9,4	13,2	1,9	,0	24,5%
	Kesinlikle	F	10	16	8	3	37
	Katılıyorum	%	18,9	30,2	15,1	5,7	69,8%
Toplam	F	16	25	9	3	53	
	%	30,2	47,2	17,0	5,7	100,0	

$X^2= 7,471$       Sd= 12      **P=0,825**

İletişim grubuna ait diğer sorularda da oransal benzerlikler devam etmektedir. Yaş ile iletişim grubundaki tutumlar arasında değerlendirme yapıldığında anlamlı bir dağılıma rastlanılmadığından, **yaş ile iletişim grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

### 3.5.1.2. Yaş ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” ifadesine 53 kişinin %26,4’ü Katılıyorum cevabını verirken, %56,6’sı ise Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermiştir. Ortalamayı etkileyecek büyüklükteki yaş grupları içerisindeki dağılımlarda da oransal benzerlik söz konusudur. Yaş ile, “Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,726)

**Tablo 3.2 – Yaş ile “Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir.	Katılmıyorum	f	1	1	0	0	2
		%	1,9%	1,9%	,0%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	3	4	0	0	7
		%	5,7%	7,5%	,0%	,0%	13,2%
	Katılıyorum	f	4	8	2	0	14
		%	7,5%	15,1%	3,8%	,0%	26,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	8	12	7	3	30
		%	15,1%	22,6%	13,2%	5,7%	56,6%
Toplam	f	16	25	9	3	53	
	%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%	

$X^2=6,142$       Sd= 9      **P=0,726**

“Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” ifadesine örneklemin %56,6’sı Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verirken, %30,2’si ise Katılmıyorum cevabı ile diğer örnek tutumumuzdaki sonuçlarla benzerlik devam etmektedir (Tablo 3.3). Yaş ile, “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” tutumu arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,779)

Karar Verme grubundaki diğer tutumlarımızda da benzer sonuçlara rastlanıldığından, **Yaş ile Karar Verme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.3 – Yaş ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez.	Kesinlikle	f	10	13	4	3	30
	Katılmıyorum	%	18,9%	24,5%	7,5%	5,7%	<b>56,6%</b>
	Katılmıyorum	f	4	8	4	0	16
		%	7,5%	15,1%	7,5%	,0%	<b>30,2%</b>
	Kararsızım	f	1	0	0	0	1
		%	1,9%	,0%	,0%	,0%	1,9%
	Katılıyorum	f	1	2	1	0	4
		%	1,9%	3,8%	1,9%	,0%	7,5%
	Kesinlikle	f	0	2	0	0	2
	Katılıyorum	%	,0%	3,8%	,0%	,0%	3,8%
	Toplam	f	16	25	9	3	53
		%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%
			$X^2=8,142$	Sd= 12	<b>P=0,779</b>		

### 3.5.1.3. Yaş ile Değerlendirme Tutumları Arasındaki İlişki

“Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar” ifadesine 53 kişinin %58,5'i Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermekte iken, %26,4'ü Katılıyorum cevabını vermiştir (Tablo 3.4). Her ne kadar Kararsızım cevabını veren kesim birinci ve ikinci yaş grubumuzdan olsalar da, anlamlılık düzeyi açısından yeterli gelmemektedir. Dolayısıyla, yaş ile, “Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar” tutumu arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,512)

Değerlendirme grubuna ait diğer tutumlarımızda da benzer oranlara rastlanılmıştır. **Yaş ile, Değerlendirme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

### 3.5.1.4. – Yaş ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki

“Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” ifadesine de, örneklemin %64,2'si Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %30,2'si de Katılıyorum cevabını vermiştir (Tablo 3.5). Yine ağırlıklar bu merkezlidir. Yaş ile, “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” tutumu arasında da yine anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,371)

**Tablo 3.4 – Yaş ile “Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar.	Kesinlikle	f	9	16	4	2	31
	Katılmıyorum	%	17,0%	30,2%	7,5%	3,8%	<b>58,5%</b>
	Katılmıyorum	f	3	6	4	1	14
		%	5,7%	11,3%	7,5%	1,9%	<b>26,4%</b>
	Kararsızım	f	4	1	0	0	5
		%	<b>7,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>,0%</b>	<b>,0%</b>	<b>9,4%</b>
	Katılıyorum	f	0	1	0	0	1
		%	<b>,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>,0%</b>	<b>,0%</b>	<b>1,9%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	0	1	1	0	2
		%	<b>,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,9%</b>	<b>,0%</b>	<b>3,8%</b>
	Toplam	f	16	25	9	3	53
		%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%
X <sup>2</sup> =11,203			Sd= 12	P=0,512			

**Tablo 3.5 – Yaş ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir.	Kararsızım	f	1	2	0	0	3
		%	1,9%	3,8%	<b>,0%</b>	<b>,0%</b>	5,7%
	Katılıyorum	f	7	6	1	2	16
		%	13,2%	11,3%	1,9%	3,8%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle	f	8	17	8	1	34
	Katılıyorum	%	15,1%	32,1%	15,1%	1,9%	<b>64,2%</b>
	Toplam	f	16	25	9	3	53
		%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%
X <sup>2</sup> =6,990			Sd= 6	P=0,371			

“Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” tutumuna da 53 kişinin %58,5’i Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermekte iken, %34’ü Katılıyorum cevabını vermektedir (Tablo 3.6). Yaş ile, “Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” tutumu arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. (P=0,439)

Yine Teknik Beceri grubuna ait diğer tutumlarımızda da benzer dağılımlara rastlanılmıştır. **Yaş ile, Teknik Beceri grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

**Tablo 3.6 – Yaş ile “Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır.	Kesinlikle	f	0	1	0	0	1
	Katılmıyorum	%	,0%	1,9%	,0%	,0%	1,9%
	Kararsızım	F	3	0	0	0	3
		%	5,7%	,0%	,0%	,0%	5,7%
	Katılıyorum	F	7	9	2	0	18
		%	13,2%	17,0%	3,8%	,0%	<b>34,0%</b>
	Kesinlikle	F	6	15	7	3	31
	Katılıyorum	%	11,3%	28,3%	13,2%	5,7%	<b>58,5%</b>
Toplam		F	16	25	9	3	53
		%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%
			$X^2=12,126$	Sd= 12	<b>P=0,439</b>		

### 3.5.1.5. Yaş ile Genel Olarak Liderlik Profili Tutumları Arasındaki İlişki

“Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” ifadesinde de örneklemimizin %71,7’si Kesinlikle Katılıyorum diye yanıtlarken, %24,5’i ise Katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Kararsız olarak ifade edenler ise %3,8 gibi küçük bir orana sahipken bunlar da 20-29 yaş aralığındaki kişilerdendir. Yaş ile, “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” tutumu arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. (P=0,137)

**Tablo 3.7 – Yaş ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir.	Kararsızım	f	2	0	0	0	2
		%	3,8%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Katılıyorum	f	5	5	1	2	13
		%	9,4%	9,4%	1,9%	3,8%	<b>24,5%</b>
	Kesinlikle	f	9	20	8	1	38
		Katılıyorum	%	17,0%	37,7%	15,1%	1,9%
Toplam		f	16	25	9	3	53
		%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%
			$X^2=9,171$	Sd= 6	<b>P=0,137</b>		

“Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler” ifadesine de yine örneklemin %79,2’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %18,9’u Katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Yine, yaş ile “Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler” tutumu arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmamaktadır. (P=0,375)

**Tablo 3.8 – Yaş ile “Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler” Tutumu İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			20-29	30-39	40-49	50-59	
Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler.	Katılmıyorum	f	0	1	0	0	1
		%	,0%	1,9%	,0%	,0%	1,9%
	Katılıyorum	f	6	3	1	0	10
		%	11,3%	5,7%	1,9%	,0%	<b>18,9%</b>
	Kesinlikle	f	10	21	8	3	42
	Katılıyorum	%	18,9%	39,6%	15,1%	5,7%	<b>79,2%</b>
Toplam		f	16	25	9	3	53
		%	30,2%	47,2%	17,0%	5,7%	100,0%
			$X^2=6,148$	Sd= 6	<b>P=0,375</b>		

Genel Olarak Liderlik Profili grubumuzdaki diğer tutumlarda da oranlar benzerlik arz etmekte olduğundan, **Yaş ile, Genel Olarak Liderlik Profili grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

Yaş bağımsız değişkeni için tüm gruptaki tutumlara verilen cevaplar aşağı yukarı benzer oranlara sahip olduklarından değerlendirici grubunun homojen bir yapıda olmasından bahsedilebilir. Tüm tutumlar için bu grupta anlamlı bir ilişki bulunamadığından,

1. Grup Hipotezlerden;

“**H<sub>1</sub>**: Yaş ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi Reddedilirken,

“**H<sub>0</sub>**: Yaş ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” Hipotezimiz ise Kabul Edilmiştir.

1. Grup Hipotezler ► H<sub>0</sub> = Kabul ; H<sub>1</sub> = Red

### 3.5.2. 2. Grup Hipotezler

**H<sub>0</sub>:** Cinsiyet ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Cinsiyet ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.5.2.1. Cinsiyet ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki

“Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” tutumuna örneklemin %69.8’i Kesinlikle Katılıyorum yorumunda bulunmuş, %24,5’i de Katılıyorum cevabını vermiştir. Birer kişi de diğer cevaplara yönelmiştir. Fakat anlamlılık düzeyini etkilememiştir. Cinsiyet ile “Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,892)

**Tablo 3.9 – Cinsiyet ile “Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır	Kesinlikle Katılmıyorum	f	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılmıyorum	f	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Kararsızım	f	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Katılıyorum	f	9	4	13
		%	17,0%	7,5%	<b>24,5%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	29	8	37
		%	54,7%	15,1%	<b>69,8%</b>
Toplam		f	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%

$X^2=0,618$       Sd= 3      **P=0,892**

“Çevresindekileri iyi bilgilendirir” sorusuna 53 kişinin %62,3’ü Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %30,2’si de Katılıyorum cevabıyla yine benzer dağılımı devam ettirmişlerdir. Diğer cevapları verenlerin oransal durumları da benzerlik arz ettiği için yine anlamlılık düzeyine etki edememişlerdir. Cinsiyet ile “Çevresindekileri iyi bilgilendirir” tutumu arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,064)



**Tablo 3.10 – Cinsiyet ile “Çevresindekileri iyi bilgilendirir” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Çevresindekileri iyi bilgilendirir	Kesinlikle Katılmıyorum	f	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Kararsızım	f	2	1	3
		%	3,8%	1,9%	5,7%
	Katılıyorum	f	13	3	16
		%	24,5%	5,7%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	25	8	33
		%	47,2%	15,1%	<b>62,3%</b>
Toplam	f	40	13	53	
	%	75,5%	24,5%	100,0%	

$X^2=8,894$        $Sd= 4$        **$P=0,064$**

“Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir” ifadesine de örneklemin %81,1’i Kesinlikle Katılıyorum derken, %17’si Katılıyorum cevabını vermiştir. Cinsiyetlerin kendi içindeki oranlamaları da yine birbirlerine uygunluk göstermektedir. Dolayısıyla cinsiyet ile “Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir” tutumu arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. ( $P=0,117$ )

**Tablo 3.11 – Cinsiyet ile “Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir	Kararsızım	f	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Katılıyorum	f	7	2	9
		%	13,2%	3,8%	<b>17,0%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	32	11	43
		%	60,4%	20,8%	<b>81,1%</b>
Toplam	f	40	13	53	
	%	75,5%	24,5%	100,0%	

$X^2=5,888$        $Sd= 3$        **$P=0,117$**

Cinsiyet ile İletişim grubuna ait diğer tutumlar arasında da anlamlı bir ilişki bulunmadığından, **Cinsiyet ile, İletişim grubu tutumları için de anlamlı bir ilişki yoktur.**

### 3.5.2.2. Cinsiyet ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki

“Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir” ifadesine karşılık 53 kişinin %64,2’si Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap verirken %28,3’ü Katılıyorum şeklinde

cevaplamıştır. Kadınlar arasında erkeklerin tersi olarak Kesinlikle Katılıyorum diyenler Katılıyorum cevabını verenlerden daha az iken sayılarının az olması nedeniyle anlamlılık düzeyine etki edememiştir. Cinsiyet ile “Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. (P=0,459)

**Tablo 3.12 – Cinsiyet ile “Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir	Kesinlikle Katılmıyorum	F	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılmıyorum	F	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Kararsızım	F	2	0	2
		%	3,8%	,0%	3,8%
	Katılıyorum	F	8	7	15
		%	15,1%	13,2%	<b>28,3%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	F	29	5	34
		%	54,7%	9,4%	<b>64,2%</b>
Toplam		F	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%
$X^2=2,590$			Sd= 3		<b>P=0,459</b>

“Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” ifadesine yine örneklemin %56,6 sı Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verirken, %30,2’si Katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Bu tutumda erkeklerin yaklaşık %11’i kadınlardan farklı olarak kötü değerlendirme yapmışlar, fakat yine anlamlı bir ilişkiye yol açamamışlardır. (Tablo 3.13) Cinsiyet ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,321)

Karar Verme grubundaki diğer tutumlara ait verilerden de benzer sonuçlar alındığından farklılaşma gözlenememiştir. **Cinsiyet ile Karar Verme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.13 – Cinsiyet ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez.	Kesinlikle Katılmıyorum	F	21	9	30
		%	39,6%	17,0%	<b>56,6%</b>
	Katılmıyorum	F	13	3	16
		%	24,5%	5,7%	<b>30,2%</b>
	Kararsızım	F	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılıyorum	F	4	0	4
		%	7,5%	,0%	7,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	F	2	0	2
		%	3,8%	,0%	3,8%
Toplam		F	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%
			$X^2=3,495$	Sd= 3	<b>P=0,321</b>

### 3.5.2.3. Cinsiyet ile Motive Etme Tutumları Arasındaki İlişki

“Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır” ifadesine anket katılımcılarının %60,4’ü Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %32,1’i Katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Cinsiyet ile “Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,685)

**Tablo 3.14 – Cinsiyet ile “Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır.	Kararsızım	F	2	2	4
		%	3,8%	3,8%	7,5%
	Katılıyorum	F	13	4	17
		%	24,5%	7,5%	<b>32,1%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	F	25	7	32
		%	47,2%	13,2%	<b>60,4%</b>
Toplam		F	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%
			$X^2=1,488$	Sd= 3	<b>P=0,685</b>

Motive etme grubuna ait diğer tutumlar içerisinde de benzer değerlendirmeler mevcuttur. Farklılaşma gözlenemediğinden, **Cinsiyet ile Motive Etme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

#### 3.5.2.4. Cinsiyet ile Bireysel Gelişime Katkısı Tutumları Arasındaki İlişki

“Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar” ifadesine 53 kişinin %54,7’si Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplarırken, %30,2’si Katılıyorum cevabını vermekte ve %11,3’ü ise Kararsızlığını bildirmektedir. Aralarındaki oransal dağılım yine farklılaşmaya yol açmayacak derecededir. Cinsiyet ile “Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,165)

**Tablo 3.15 – Cinsiyet ile “Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar.	Katılmıyorum	f	2	0	2
		%	3,8%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	4	2	6
		%	7,5%	3,8%	<b>11,3%</b>
	Katılıyorum	f	11	5	16
		%	20,8%	9,4%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	23	6	29
		%	43,4%	11,3%	<b>54,7%</b>
Toplam		f	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%
$X^2=5,088$			Sd= 3		<b>P=0,165</b>

Bireysel Gelişime Katkısı grubuna ait diğer tutumlarda da benzerlikler devam etmekte olduğundan, **Cinsiyet ile Bireysel Gelişime Katkısı grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

#### 3.5.2.5. Cinsiyet ile Öğrenme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir” ifadesine örneklemin %56,6’sı Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %35,8’i Katılıyorum cevabını vermektedir. Dağılımlar yine bir farklılaşma yaratmamıştır. Cinsiyet ile “Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir” tutumu arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenememiştir. (P=0,113)

**Tablo 3.16 – Cinsiyet ile “Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir” Tutumu İlişkisi**

		cinsiyeti		Toplam
		erkek	kadın	
Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0	1
	%	1,9%	,0%	1,9%
	Kararsızım	1	2	3
	%	1,9%	3,8%	5,7%
	Katılıyorum	13	6	19
	%	24,5%	11,3%	<b>35,8%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	25	5	30
	%	47,2%	9,4%	<b>56,6%</b>
Toplam		40	13	53
	%	75,5%	24,5%	100,0%
		$X^2=4,354$	Sd= 2	<b>P=0,113</b>

Öğrenme grubuna ait diğerk tutumlarda da diğerk gruplarda olduğu gibi farklılaşma gözlemlenemediğinden; **Cinsiyet ile Öğrenme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

### **3.5.2.6. Cinsiyet ile Uygulama Tutumları Arasındaki İlişki**

“Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar” tutumuna anket katılımcılarının %66’sı Kesinlikle Katılıyorum derken, %30,2’si Katılıyorum cevabı vererek yine çok yüksek oranda katılımlarını belirtmişlerdir. Yine bu tutum içinde farklılaşma gözlenemediğinden, cinsiyet ile “Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,178)

Uygulama grubundaki diğerk tutumlarda da aynı baskın görüşler devam ettiğinden ve farklılaşma gözlenmediğinden; **Cinsiyet ile Uygulama grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.17 – Cinsiyet ile “Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar	Kesinlikle Katılmıyorum	f	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Kararsızım	f	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Katılıyorum	f	10	6	16
		%	18,9%	11,3%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	29	6	35
		%	54,7%	11,3%	<b>66,0%</b>
Toplam	f	40	13	53	
	%	75,5%	24,5%	100,0%	
$X^2=3,449$			Sd= 2		<b>P=0,178</b>

### 3.5.2.7. Cinsiyet ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki

“Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir” ifadesine örneklemin %52,8’i Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %37,7’si Katılıyorum şeklinde cevaplamıştır (Tablo 3.18). Anlamlı bir farklılaşma gözlenmediğinden, cinsiyet ile “Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,828)

“Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” ifadesine 53 kişinin %58,5’i Kesinlikle Katılıyorum derken, %34’ü Katılıyorum cevabını vermiştir. Erkeklerin yaklaşık %65’i Kesinlikle Katılıyorum derken, kadınların %38’i aynı cevabı vermiştir (Tablo 3.19). Cinsiyetlerin kendi içindeki yüzdelere bakıldığında, “P” değerinden de anlaşılacağı üzere, bu tutum için anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Cinsiyet ile “Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” tutumu arasında **anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,044)**

**Tablo 3.18 – Cinsiyet ile “Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	f	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılmıyorum	f	0	1	1
		%	,0%	1,9%	1,9%
	Kararsızım	f	3	0	3
		%	5,7%	,0%	5,7%
	Katılıyorum	f	14	6	20
		%	26,4%	11,3%	37,7%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	23	5	28
		%	43,4%	9,4%	52,8%
Toplam	f	40	13	53	
	%	75,5%	24,5%	100,0%	
			$X^2=0,137$	Sd= 2	<b>P=0,828</b>

**Tablo 3.19 – Cinsiyet ile “Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır.	Kesinlikle Katılmıyorum	f	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Kararsızım	f	1	2	3
		%	1,9%	3,8%	5,7%
	Katılıyorum	f	12	6	18
		%	22,6%	11,3%	34,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	26	5	31
		%	49,1%	9,4%	58,5%
	Toplam	f	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%
			$X^2=9,795$	Sd= 4	<b>P=0,044</b>

Fakat grubun diğer tutumlarıyla da birleştirildiğinde grup genelinde yine anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir. Sadece bu tutum değerlendirilmeye alınsa,  $H_1$  hipotezi kabul edilecek ve  $H_0$  hipotezi reddedilecekken, grup düzeyinde bir değerlendirilmeye tabi tutulsa dahi bunun tam tersi olacaktır. Kaldı ki; ilerde bahsedileceği üzere, tüm grupların cinsiyet ile

arasındaki anlamlı bir ilişkiyi test ettiğimizden grup genelindeki değerlendirmemize paralel olarak  $H_1$  hipotezi reddedilecek,  $H_0$  hipotezi kabul edilecektir.

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı bir ilişki bulunamadığından; **Cinsiyet ile Teknik Beceri grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

### 3.5.2.8. Cinsiyet ile Liderlik Tutumları Arasındaki İlişki

“Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar” ifadesine de örneklemin %77,4’ü Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %15,1’i Katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Oransal dağılımlar arasında yine bir farklılaşma gözlenmemiştir. Cinsiyet ile “Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar” tutumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

**Tablo 3.20 – Cinsiyet ile “Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar” Tutumu İlişkisi**

			cinsiyeti		Toplam
			erkek	kadın	
Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar.	Kesinlikle Katılmıyorum	f	1	0	1
		%	1,9%	,0%	1,9%
	Kararsızım	f	1	2	3
		%	1,9%	3,8%	5,7%
	Katılıyorum	f	6	2	8
		%	11,3%	3,8%	<b>15,1%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	32	9	41
		%	60,4%	17,0%	<b>77,4%</b>
Toplam		f	40	13	53
		%	75,5%	24,5%	100,0%
$X^2=5,801$			Sd= 4		<b>P=0,215</b>

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı ilişki bulunamadığından; **Cinsiyet ile Liderlik grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

Cinsiyet bağımsız değişkeni için tüm gruplardaki tutumlara verilen cevaplar benzer oranlara sahip olduklarından, yine değerlendirici grubunun homojen bir yapıya sahip olmasından bahsedilebilir. Tüm tutumlar için bu grupta anlamlı bir ilişki bulunamadığından,

2. Grup Hipotezlerden;

“**H<sub>0</sub>**: Cinsiyet ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” hipotezi Kabul edilirken,



“**H<sub>1</sub>**: Cinsiyet ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi Reddedilmiştir.

2. Grup Hipotezler ►  $H_0 = \text{Kabul}$  ;  $H_1 = \text{Red}$

### 3.5.3. 3. Grup Hipotezler

**H<sub>0</sub>**: Görev Süresi ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Görev Süresi ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.5.3.1. Görev Süresi ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki

“Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” ifadesine değerlendiricilerin %52,8’i Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplarırken, %24,5’i Katılıyorum cevabını vermiştir (Tablo 3.21). Yaş grupları içerisindeki oransal dağılımlar da farklılaşmaya yol açmamaktadır. Görev süresi ile “Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P=0,102$ )

Bu grupta en fazla oransal farklılık bu tutumda olduğundan örnek olarak gösterilmiştir. Diğer tutumlar daha tekdüze sonuçlanmıştır ve grupta anlamlı bir farklılaşmaya hiçbir tutumda rastlanmadığından; **Görev Süresi ile İletişim grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

#### 3.5.3.2. Görev Süresi ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” ifadesine örneklemin %56,6’sı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlarken, %26,4’ü Katılıyorum şeklinde cevaplandırmakta ve %13,2’si de Kararsızlığını bildirmektedir (Tablo 3.22). Kararsızların ağırlığını 0-5 yıl aralığında hizmeti bulunanlar oluşturmakta iken yine de anlamlı bir farklılığa yol açacak ölçüye ulaşamamıştır. Görev süresi ile “Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $P=0,434$ ) Grubun diğer tutumları daha düzenli dağılıma sahiptir. Dolayısıyla, grup tutumları için anlamlı bir farklılaşma gözlenmediğinden; **Görev Süresi ile Karar Verme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.21 – Görev Süresi ile “Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” Tutumu İlişkisi**

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır	Kesinlikle	f	0	1	0	0	0	0	1
	Katılmıyorum	%	,0%	1,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,9%
	Katılmıyorum	f	0	0	1	0	3	0	4
		%	,0%	,0%	1,9%	,0%	5,7%	,0%	7,5%
	Kararsızım	f	4	1	1	0	1	0	7
		%	7,5%	1,9%	1,9%	,0%	1,9%	,0%	13,2%
	Katılıyorum	f	6	4	2	0	1	0	13
		%	11,3%	7,5%	3,8%	,0%	1,9%	,0%	<b>24,5%</b>
	Kesinlikle	f	13	5	4	2	1	3	28
	Katılıyorum	%	24,5%	9,4%	7,5%	3,8%	1,9%	5,7%	<b>52,8%</b>
Toplam		f	23	11	8	2	6	3	53
		%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
			$X^2=28,318$	$Sd= 20$	<b>P=0,102</b>				

**Tablo 3.22 – Görev Süresi ile “Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir” Tutumu İlişkisi**

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir	Katılmıyorum	f	1	1	0	0	0	0	2
		%	1,9%	1,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	6	1	0	0	0	0	7
		%	11,3%	1,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	<b>13,2%</b>
	Katılıyorum	f	6	5	1	0	2	0	14
		%	11,3%	9,4%	1,9%	,0%	3,8%	,0%	<b>26,4%</b>
	Kesinlikle	f	10	4	7	2	4	3	30
	Katılıyorum	%	18,9%	7,5%	13,2%	3,8%	7,5%	5,7%	<b>56,6%</b>
Toplam		f	23	11	8	2	6	3	53
		%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
			$X^2=19,24$	$Sd= 15$	<b>P=0,434</b>				

### 3.5.3.3. Görev Süresi ile Motive Etme Tutumları Arasındaki İlişki

“Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar” tutumuna 53 kişinin %66’sı Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %24,5’i Katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. Bu tutum ve gruba ait diğer tutumlarda kararsızlığını ve olumsuz değerlendirmelerini bildirenler anlamlı bir farklılığa yol açacak ağırlıkta olmayıp, bunlar genellikle ilk on yıllık görev süresine sahip personellerdir. Anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmadığından; Görev süresi ile “Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,877)

Tablo 3.23 – Görev Süresi ile “Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar” Tutumu İlişkisi

		Görev Süresi						Toplam	
		0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +		
Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar.	Katılmıyorum	f	2	0	0	0	0	2	
		%	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	3	0	0	0	0	3	
		%	5,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,7%
	Katılıyorum	f	5	4	2	0	1	13	
		%	9,4%	7,5%	3,8%	,0%	1,9%	1,9%	24,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	13	7	6	2	5	2	35
		%	24,5%	13,2%	11,3%	3,8%	9,4%	3,8%	66,0%
Toplam		f	23	11	8	2	6	3	53
		%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
			X <sup>2</sup> =9,00	Sd= 15	P=0,877				

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşma bulunmadığından; **Görev Süresi ile Motive Etme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

### 3.5.3.4. Görev Süresi ile Bireysel Gelişime Katkı Tutumları Arasındaki İlişki

“Yetki devretmeyi sever ve ister” tutumuna örneklemin %47,2’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %39,6’sı Katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. Yine bu tutum ve gruba ait diğer tutumlarda kararsızlığını ve olumsuz değerlendirmelerini bildirenler anlamlı bir farklılığa yol açacak ağırlıkta olmayıp, bunlar genellikle ilk beş yıllık görev süresine sahip personellerdir. Görev süresi ile “Yetki devretmeyi sever ve ister” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,229)

Tablo 3.24 – Görev Süresi ile “Yetki devretmeyi sever ve ister” Tutumu İlişkisi

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Yetki devretmeyi sever ve ister.	Katılmıyorum	f	2	0	0	0	0	0	2
		%	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	5	0	0	0	0	0	5
		%	9,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	9,4%
	Katılıyorum	f	10	5	1	0	3	2	21
		%	18,9%	9,4%	1,9%	,0%	5,7%	3,8%	39,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	6	6	7	2	3	1	25
		%	11,3%	11,3%	13,2%	3,8%	5,7%	1,9%	47,2%
Toplam	f	23	11	8	2	6	3	53	
	%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%	
			X <sup>2</sup> =18,67	Sd= 15	P=0,229				

Diğer tutumlarda da benzer dağılımlar bulunduğundan ve anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmadığından; **Görev Süresi ile Bireysel Gelişime Katkı grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

### 3.5.3.5. Görev Süresi ile Öğrenme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla Ben Bilmiyorum diyebilir” tutumuna değerlendiricilerin %50,9’u Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %41,5’i Katılıyorum şeklinde cevaplamıştır (Tablo 3.25). Görev süresi ile “Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla Ben Bilmiyorum diyebilir” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,297) Yine bu tutum ve gruba ait diğer tutumlar için kararsızlığını ve olumsuz değerlendirmelerini bildirenler anlamlı bir farklılığa yol açacak ağırlıkta olmayıp, bunlar da genellikle ilk beş yıllık görev süresine sahip personellerdendir.

Diğer tutumlarda da oransal dağılımlar benzerlik gösterdiğinden; **Görev Süresi ile Öğrenme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

**Tablo 3.25 – Görev Süresi ile “Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla Ben Bilmiyorum diyebilir” Tutumu İlişkisi**

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla “Ben Bilmiyorum” diyebilir.	Katılmıyorum	f	3	0	0	0	0	0	3
		%	5,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,7%
	Kararsızım	f	1	0	0	0	0	0	1
		%	1,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,9%
	Katılıyorum	f	11	4	1	2	4	0	22
		%	20,8%	7,5%	1,9%	3,8%	7,5%	,0%	41,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	8	7	7	0	2	3	27
		%	15,1%	13,2%	13,2%	,0%	3,8%	5,7%	50,9%
Toplam		f	23	11	8	2	6	3	53
		%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
			$X^2=17,96$	$Sd= 15$	$P=0,297$				

### 3.5.3.6. Görev Süresi ile Uygulama Tutumları Arasındaki İlişki

“Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” ifadesini 53 kişinin %56,6’sı Kesinlikle Katılıyorum, %32,1’i Katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

**Tablo 3.26 – Görev Süresi ile “Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” Tutumu İlişkisi**

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar.	Katılmıyorum	f	2	0	0	0	0	0	2
		%	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	3	1	0	0	0	0	4
		%	5,7%	1,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	7,5%
	Katılıyorum	f	9	6	0	0	1	1	17
		%	17,0%	11,3%	,0%	,0%	1,9%	1,9%	32,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	9	4	8	2	5	2	30
		%	17,0%	7,5%	15,1%	3,8%	9,4%	3,8%	56,6%
Toplam		f	23	11	8	2	6	3	53
		%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
			$X^2=16,91$	$Sd= 15$	$P=0,324$				

Görev süresi ile “Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,324) Yine örnek tutumda ve gruba ait diğer tutumlarda kararsızlığını belirtenler ya da olumsuz değerlendirme yapanlar genellikle ilk 5 yıllık görev sürecinde bulunanlardır ve oransal küçüklüğü nedeniyle anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Gruba ait diğer tutumlarda da benzer dağılımlar devam etmekte olduğundan; **Görev Süresi ile Uygulama grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

### 3.5.3.7. Görev Süresi ile Değerlendirme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” tutumuna örneklemin %58,5’i Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %30,2’si Katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Örnek tutumumuz ve gruba ait diğer tutumlar için farklılaşan cevaplar yine genellikle 0-5 yıl arası görev yapan personellerdendir. Görev süresi ile “Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” tutumu arasında da anlamlı bir ilişki söz konusu olamamıştır. (P=0,846)

**Tablo 3.27 – Görev Süresi ile “Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” Tutumu İlişkisi**

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.	Katılmıyorum	f	2	0	0	0	0	0	2
		%	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Kararsızım	f	4	0	0	0	0	0	4
		%	7,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	7,5%
	Katılıyorum	f	7	5	1	0	1	2	16
		%	13,2%	9,4%	1,9%	,0%	1,9%	3,8%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	10	6	7	2	5	1	31
		%	18,9%	11,3%	13,2%	3,8%	9,4%	1,9%	<b>58,5%</b>
Toplam		f	23	11	8	2	6	3	53
		%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
			$X^2=15,40$	$Sd= 20$	<b>P=0,846</b>				

Diğer tutumlar için de dağılımlar benzerlik gösterdiğinden; **Görev Süresi ile Değerlendirme grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

### 3.5.3.8. Görev Süresi ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki

“Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” tutumuna değerlendircilerin %64,2’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermekte iken, %30,2’si Katılıyorum şeklinde cevaplamaktadır. Oransal dağılımlar açısından anlamlı bir farklılaşma gözlemlenemediğinden, görev süresi ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” tutumu arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. (P=0,566)

Tablo 3.28 – Görev Süresi ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir”

		Görev Süresi						Toplam
		0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir.	Kararsızım	f	3	0	0	0	0	3
		%	5,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,7%
	Katılıyorum	f	8	4	1	0	1	2
		%	15,1%	7,5%	1,9%	,0%	1,9%	3,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	12	7	7	2	5	1
		%	22,6%	13,2%	13,2%	3,8%	9,4%	1,9%
Toplam	f	23	11	8	2	6	3	53
	%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%
		X <sup>2</sup> =9,71	Sd= 10	P=0,566				

Gruba ait diğer tutumlar için de anlamlı bir farklılaşma bulunamadığından; **Görev Süresi ile Teknik Beceri grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.**

### 3.5.3.9. Görev Süresi ile Liderlik Tutumları Arasındaki İlişki

“Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” ifadesine 53 kişinin, %71,7’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %24,5’i Katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Grubun diğer tutumlarında da farklılaşanlar yine 0-5 yıl görev süresi grubundakilerden olup, anlamlı bir farklılaşmaya yol açacak düzeyde değildirler. Anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından; Görev Süresi ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P=0,613)

**Tablo 3.29 – Görev Süresi ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” Tutumu İlişkisi**

			Görev Süresi						Toplam
			0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 +	
Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir.	Kararsızım	f	2	0	0	0	0	0	2
		%	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Katılıyorum	f	7	2	1	0	1	2	13
		%	13,2%	3,8%	1,9%	,0%	1,9%	3,8%	<b>24,5%</b>
	Kesinlikle	f	14	9	7	2	5	1	38
	Katılıyorum	%	26,4%	17,0%	13,2%	3,8%	9,4%	1,9%	<b>71,7%</b>
Toplam	f	23	11	8	2	6	3	53	
	%	43,4%	20,8%	15,1%	3,8%	11,3%	5,7%	100,0%	
			$X^2=8,16$	Sd= 10	<b>P=0,613</b>				

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşma gözlemlenemediğinden; **Görev Süresi ile Liderlik grubu tutumları arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.**

Görev süresi bağımsız değişkeni için tüm gruptaki tutumlara verilen cevaplar benzer bir oransal dağılıma sahip olduğundan, değerlendirici grubunun homojenliğinden bu gruba ait tutumlar için de söylenebilir. Gruba ait tutumların çoğunluğunda çok küçük oransal farklılaşmalar görülmektedir. Bu farklılaşmalar daha çok 0-5 yıl ile 5-10 yıllık görev süresine sahip personellerden kaynaklanmakta ise de, oransal büyüklükleri oldukça az olduğundan sonucu etkilemekte yetersiz kalmışlardır. Bu grupta, görev süresi ile tüm tutumlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından,

### 3. Grup Hipotezlerden;

“**H<sub>0</sub>**: Görev Süresi ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” hipotezi Kabul edilirken,

“**H<sub>1</sub>**: Görev Süresi ile; “iletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” süreçleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi Reddedilmiştir.

3. Grup Hipotezler ► H<sub>0</sub> = Kabul ; H<sub>1</sub> = Red



### 3.5.4. 4. Grup Hipotezler (360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı Hipotezleri)

#### H<sub>0</sub> Hipotezleri;

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda amirin görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda çalışma arkadaşlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda değerlendirilen kişinin kendi görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda astlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

#### H<sub>1</sub> Hipotezleri;

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda amirin görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda çalışma arkadaşlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda değerlendirilen kişinin kendi görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda astlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.5.4.1. Değerlendiricilerin Görevleri ile İletişim Tutumları Arasındaki İlişki

“Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” ifadesine örneklemin %52,8’i Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %24,5’i Katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. Astların düşünceleri diğer tutumlarda da zaman zaman farklılaşsa da anlamlı bir ilişkiye yol

açmamaktadır. Amiri ile diğer pozisyonlar arasında da anlamlı bir farklılaşma gözlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,077)

**Tablo 3.30 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır	Kesinlikle	f	0	0	0	1	1
	Katılmıyorum	%	,0%	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılmıyorum	f	0	3	0	1	4
		%	,0%	5,7%	,0%	1,9%	7,5%
	Kararsızım	f	0	0	0	7	7
		%	,0%	,0%	,0%	13,2%	13,2%
	Katılıyorum	f	1	2	0	10	13
		%	1,9%	3,8%	,0%	18,9%	24,5%
	Kesinlikle	f	0	2	1	25	28
	Katılıyorum	%	,0%	3,8%	1,9%	47,2%	52,8%
Toplam		f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
			X <sup>2</sup> =19,50	Sd=12	P=0,077		

Gruba ait diğer tutumlarda da benzer dağılımlarla ayrışma gözlenemediğinden; **Değerlendiricilerin Görevleri ile İletişim grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

### 3.5.4.2. Değerlendiricilerin Görevleri ile Karar Verme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” ifadesine 53 kişinin %56,6’sı Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verirken, %30,2’si de Katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Astların düşünceleri diğer tutumlarda da zaman zaman küçük oranlarda farklılaşsa da anlamlı bir ilişkiye yol açmamaktadır. Amiri ile diğer pozisyonlar arasında da anlamlı bir farklılaşma gözlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,900)

**Tablo 3.31 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez.	Kesinlikle	f	0	3	1	26	30
	Katılmıyorum	%	,0%	5,7%	1,9%	49,1%	<b>56,6%</b>
	Katılmıyorum	f	1	2	0	13	16
		%	1,9%	3,8%	,0%	24,5%	<b>30,2%</b>
	Kararsızım	f	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılıyorum	f	0	1	0	3	4
		%	,0%	1,9%	,0%	5,7%	7,5%
	Kesinlikle	f	0	1	0	1	2
	Katılıyorum	%	,0%	1,9%	,0%	1,9%	3,8%
Toplam		f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
			$X^2=6,30$	Sd= 12	<b>P=0,900</b>		

Gruba ait diğer tutumlarda da farklılaşma gözlemlenemediğinden; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Karar Verme grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

#### **3.5.4.3. Değerlendiricilerin Görevleri ile Motive Etme Tutumları Arasındaki İlişki**

“İyi performansları tespit eder ve onurlandırır” ifadesine değerlendiricilerin %52,8’i Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %34’ü Katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. Diğer gruptaki benzer küçük ayrışmalar bu grupta da gözlemlenmiştir. Fakat anlamlı bir ilişkiye yol açacak büyüklükte olmadığından; Değerlendiricilerin görevleri ile “İyi performansları tespit eder ve onurlandırır” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. (P=0,978)

Gruba ait diğer tutumlar için de anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Motive Etme grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.32 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “İyi performansları tespit eder ve onurlandırır” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
İyi performansları tespit eder ve onurlandırır.	Kesinlikle	f	0	0	0	2	2
	Katılmıyorum	%	,0%	,0%	,0%	3,8%	3,8%
	Katılmıyorum	f	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	Kararsızım	f	0	0	0	4	4
		%	,0%	,0%	,0%	7,5%	7,5%
	Katılıyorum	f	1	3	0	14	18
		%	1,9%	5,7%	,0%	26,4%	<b>34,0%</b>
	Kesinlikle	f	0	4	1	23	28
	Katılıyorum	%	,0%	7,5%	1,9%	43,4%	<b>52,8%</b>
Toplam		f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
			$X^2=4,25$	Sd=12	<b>P=0,978</b>		

#### 3.5.4.4. Değerlendiricilerin Görevleri ile Bireysel Gelişime Katkı Tutumları Arasındaki İlişki

“Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir” tutumuna örneklemin %64,2’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını verirken, %24,5’i Katılıyorum şeklinde yanıtladığıdır.

**Tablo 3.33 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir.	Kararsızım	f	0	0	0	6	6
		%	,0%	,0%	,0%	11,3%	11,3%
	Katılıyorum	f	1	2	0	10	13
		%	1,9%	3,8%	,0%	18,9%	<b>24,5%</b>
	Kesinlikle	f	0	5	1	28	34
		Katılıyorum	%	,0%	9,4%	1,9%	52,8%
Toplam		f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
			$X^2=4,8$	Sd=6	<b>P=0,570</b>		

Yine astların düşünceleri diğer tutumlarda da bazen farklılaşma gösterse de anlamlı bir ilişkiye yol açmamaktadır. Amiri ile diğer pozisyonlar arasında da anlamlı bir farklılaşma gözlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,570)

Gruba ait diğer tutumlar için de anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Bireysel Gelişime Katkı grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

### 3.5.4.5. Değerlendiricilerin Görevleri ile Öğrenme Tutumları Arasındaki İlişki

“Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer” ifadesine 53 kişinin %58,5’i Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verirken, %34’ü Katılmıyorum Şeklinde cevaplamıştır. Önceki tutumlarda olduğu gibi, astların düşünceleri diğer tutumlarda da bazen farklılaşma gösterse de anlamlı bir ilişkiye yol açmamaktadır. Amiri ile diğer pozisyonlar arasında da anlamlı bir farklılaşma gözlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,990)

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Öğrenme grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.34 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer.	Kesinlikle Katılmıyorum	f	0	4	1	26	31
		%	,0%	7,5%	1,9%	49,1%	<b>58,5%</b>
	Katılmıyorum	f	1	3	0	14	18
		%	1,9%	5,7%	,0%	26,4%	<b>34,0%</b>
	Kararsızım	f	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,8%	3,8%
	Katılıyorum	f	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	Kesinlikle Katılıyorum	f	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,9%	1,9%
Toplam		f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
			$X^2=3,54$	Sd= 12	<b>P=0,990</b>		

### 3.5.4.6. Değerlendiricilerin Görevleri ile Uygulama Tutumları Arasındaki İlişki

“Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” tutumuna örneklemin %56,6’sı Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermekte iken, %32,1’i Katılıyorum şeklinde cevaplamaktadır. Gruptaki en farklılaşmış tutum olmasına rağmen yine de farklılaşma gözlemlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,066)

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Öğrenme grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.35 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar.	Katılmıyorum	f	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,8%	3,8%
	Kararsızım	f	1	0	0	3	4
		%	1,9%	,0%	,0%	5,7%	7,5%
	Katılıyorum	f	0	1	0	16	17
		%	,0%	1,9%	,0%	30,2%	32,1%
Kesinlikle Katılıyorum	f	0	6	1	23	30	
	%	,0%	11,3%	1,9%	43,4%	56,6%	
Toplam	f	1	7	1	44	53	
	%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%	
X <sup>2</sup> =16,04			Sd= 9	P=0,066			

### 3.5.4.7. Değerlendiricilerin Görevleri ile Değerlendirme Tutumları Arasındaki İlişki

“Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” ifadesine örneklemin %54,7’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermekte iken, %30,2’si Katılıyorum şeklinde cevaplamaktadır. Burada da astların düşünceleri diğer tutumlarda olduğu gibi zaman zaman küçük oranlarda farklılaşsa da anlamlı bir ilişkiye yol açmamaktadır. Amiri ile diğer pozisyonlar arasında da anlamlı bir farklılaşma gözlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,349)

Gruba ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Değerlendirme grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.36 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir” Tutumu İlişkisi**

	Değerlendirilen Kişinin					Toplam	
	Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım			
Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	f	0	1	0	0	1
		%	,0%	1,9%	,0%	,0%	1,9%
	Katılmıyorum	f	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,8%	<b>3,8%</b>
	Kararsızım	f	0	0	0	5	5
		%	,0%	,0%	,0%	9,4%	<b>9,4%</b>
	Katılıyorum	f	1	1	1	13	16
		%	1,9%	1,9%	1,9%	24,5%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	0	5	0	24	29
		%	,0%	9,4%	,0%	45,3%	<b>54,7%</b>
	Toplam	f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
			$X^2=13,27$	Sd= 12	<b>P=0,349</b>		

#### **3.5.4.8. Değerlendiricilerin Görevleri ile Teknik Beceri Tutumları Arasındaki İlişki**

“Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” ifadesine 53 kişinin %64,2’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermekte iken, %30,2’si Katılıyorum şeklinde cevaplamaktadır. Bu tutumda, değerlendirici kendisini amirin değerlendirmesinden daha düşük değerlendirmiştir. Daha önceki tutumlarda da gerçekleşmiş olan benzer durumlar bulunmakta, değerlendirici grupları bazen kişiyi kendisinden daha olumlu değerlendirmişlerdir. Fakat %90’lar gibi olumlu bir değerlendirme durumu bulunduğundan farklılaşma gözlenemediğinden; Değerlendiricilerin görevleri ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,602)

Teknik Beceri grubuna ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşma görülmediğinden; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Teknik Beceri grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**

**Tablo 3.37 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşım	Kendisiyim	Astıyım	
Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir.	Kararsızım	f	0	0	0	3	3
		%	,0%	,0%	,0%	5,7%	5,7%
	Katılıyorum	f	0	1	1	14	16
		%	,0%	1,9%	1,9%	26,4%	<b>30,2%</b>
	Kesinlikle Katılıyorum	f	1	6	0	27	34
		%	1,9%	11,3%	,0%	50,9%	<b>64,2%</b>
Toplam	f	1	7	1	44	53	
	%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%	
			$X^2=4,55$	$Sd=6$	<b>P=0,602</b>		

#### **3.5.4.9. Değerlendiricilerin Görevleri ile Liderlik Tutumları Arasındaki İlişki**

“Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” tutumuna örneklemin %71,7’si Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermekte iken, %24,5’i Katılıyorum şeklinde yanıtlanmaktadır (Tablo 3.38). Önceki tutum ve gruplardakine benzer bir dağılım devam etmektedir. Anlamlı bir farklılığa yol açmadığından; Değerlendiricilerin görevleri ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. (P=0,635)

Genel Olarak Liderlik Profili grubuna ait diğer tutumlarda da anlamlı bir farklılaşma görülmediğinden; **Değerlendiricilerin Görevleri ile Liderlik grubu tutumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.**



**Tablo 3.38 – Değerlendiricilerin Görevleri ile “Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir” Tutumu İlişkisi**

			Değerlendirilen Kişinin				Toplam
			Amiriyim	Çalışma Arkadaşımı	Kendisiyim	Astıyım	
Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir.	Kararsızım	f	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	3,8%	3,8%
	Katılıyorum	f	0	1	1	11	13
		%	,0%	1,9%	1,9%	20,8%	24,5%
	Kesinlikle	f	1	6	0	31	38
	Katılıyorum	%	1,9%	11,3%	,0%	58,5%	71,7%
Toplam		f	1	7	1	44	53
		%	1,9%	13,2%	1,9%	83,0%	100,0%
X <sup>2</sup> =4,31			Sd=6	P=0,635			

Değerlendiricilerin görevleri bağımsız değişkeni için tüm gruptaki tutumlara verilen cevapların oransal dağılımları paralellik göstermektedir. Değerlendirici grubunun homojen yapısından bu gruba ait tutumlar için de söz edilebilir. Gruba ait tutumların çoğunluğunda çok küçük oransal farklılaşmalar görülmektedir. Bu farklılaşmalar daha çok astlar, çalışma arkadaşları ve zaman zaman da amiri etrafında gerçekleşmektedir. Fakat oransal büyüklükleri oldukça az olduğundan sonucu etkilemekte yetersiz kalmışlardır. Bu grupta, değerlendiricilerin görevleri ile tüm tutumlar arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenememiştir. Sonuç olarak;

#### 4. Grup Hipotezlerden ;

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda amirin görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda çalışma arkadaşlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda değerlendirilen kişinin kendi görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda astlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tüm  $H_0$  Hipotezleri Kabul edilmekte iken;

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda amirin görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda çalışma arkadaşlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda değerlendirilen kişinin kendi görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- “İletişim, öğrenme, karar verme, motive etme, bireysel gelişme, teknik beceri, liderlik, uygulama, değerlendirme” süreçleri konusunda astlarının görüşleri ile, diğerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tüm  $H_1$  Hipotezleri de Reddedilmektedir.

4. Grup Hipotezler ►  $H_0$  Hipotezleri = Kabul ;  $H_1$  Hipotezleri = Red

## SONUÇ

Küreselleşen dünyada, hukukilik, saydamlık, şeffaflık, etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik, insan hakları, demokrasi, vb. kavramlar her geçen gün daha da önemli bir konuma gelmekte ve örgütlerin de çalışma hayatlarında bu kavramları hesaba katmaması düşünülememektedir. Devletlerin de en büyük kurumsal örgütler olduğundan hareketle, bu kavramları içselleştirmeleri ve iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Toplumların işleyişinde en önemli paya sahip olduğunu düşündüğümüz devlet kavramının bu kavramlar etrafında örgütlenmiş olması çağımızın zorunlulukları arasında değerlendirilmektedir. Bunun da olmazsa olmaz şartı; örgütlerin kişiliklerinde somutlaştığı insan unsurlarının bu çağdaş değerleri içselleştirmeleridir. Küreselleşen dünyada rekabet şartlarının acımasızlığı, performans yönetimi ve değerlendirmesinin tüm kamu ve özel sektörde uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü etkili bir şekilde değerlendirilmeyen, başıboş bırakılan, ya da geri bildirimle bireysel gelişime destek olmayan bir performans değerlendirme sistemiyle, örgütsel hedeflere ulaşılmasını beklemek biraz abes olacaktır.

Ülkemizde halen uygulanana gelen Devlet Memurları Kanunu ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin öngördüğü 'sicil sistemi' performans yönetimi ve değerlendirmesinin temel ilke ve hedefleriyle çok da bağdaştığı söylenemeyecek bir uygulama olarak yetersiz kalmakta ve ihtiyaçlara cevap verememektedir. Çünkü otoriter bir iletişim ve değerlendirme sistemi bulunduğundan, yukarıdan aşağı doğru gerçekleştirilen yaptırımlar neticesinde, performans kriterlerinin ve örgütsel hedeflerin dışına çıkılmaktadır.

İlk olarak; sistemin performans artışı temin edebilme gibi bir kapasitesi söz konusu değildir. Bu da hantal, bürokrasinin aşırı kırtasiyeciliği içerisinde ezilmiş, risk ya da insiyatif almaktan kaçınan, idare-i maslahatçı bir kamu görevlisi anlayışının devam etmesinde önemli bir etkidir. Yılda bir kez doldurulan bir sicil değerlendirme formunun kurum performansını ve kişisel performansını artırabilmesi pek de mümkün değildir. Zira, objektif değerlendirme kriterlerinden yoksun, gizli, geri bildirim olmayan, amirle memur arasında değerlendirme sonuçları açısından iletişim ve karşılıklı değerlendirme yapma imkanı bulunmayan bu uygulama, amirler açısından yılda bir kez yapılması gereken formalite bir işlem olarak değerlendirilmekte, sorumluluğu altında değerlendirmesi gerektiği çok sayıda personel olan durumlarda sağlıklı sonuç vermemektedir. Personel açısından da öncelikle; sistemin geri bildirim olmaması nedeniyle hakkında yapılan değerlendirmenin sonuçlarını, olumsuz sicil olması durumu dışında, öğrenememesi kendisiyle ilgili aksaklıkları gidermesi noktasında zaafiyet oluşturmaktadır.

Reeldeki bu süreç, otoriter, yani yukarıdan aşağı doğru olan bir iletişim sürecini dayatmaktadır. İlişkiler ve iletişim karşılıklı etkileşim ile değil, idare-i maslahatçı düzlemde gerçekleşmektedir. Sonuçta iletişim yatay değil, dikey piramit biçimde biçimlenmektedir.

Bu iletişim biçimi (iletişimin dikey piramit biçimde biçimlenmesi) değerlendirme sonuçlarının karşılıklı diyalog şeklinde değerlendiren ile değerlendirilen arasında tartışılmaması, değerlendirilen kişinin sonuçları benimsemesini zorlaştırmakta; eksik yönlerini tamamlaması için gerekli eğitim, vs. çalışmalarının yapılamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu yapı, yapılan araştırmada da kendini göstermektedir.

İkinci olarak; iletişimin dikey piramit biçimde biçimlenmesi ve sicil sisteminin bu durağan yapısı, kamu görevlilerinin ve sicil amirlerinin performans değerlendirmenin önemini kavrayamaması ve uygulama açısından gereken önemin verilmemesi, kurum içerisindeki personeller arasında çalışan ile çalışmayan ayrımının objektif bir şekilde yapılamamasına sebep olmakta, bu da çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Sistem; performans değerlendirmesi açısından yeterli olmasa da sorun tek başına sisteme mâl edilmemelidir.

Sorunun temeli, yönetimin geleneksel Weberci yönetim biçiminden kaynaklanmasıdır. Ülkemizde kamu görevlileri arasında, 'ihmalin mesuliyeti yoktur, icranın mesuliyeti vardır; eğer sorumluluk almak istemezsen ihmal et, gitsin' anlayışı yerleşmiş bir kanıdır. Kamu görevlilerinin işe alınmalarından emekliliklerine kadar geçen süreçte siyasi tesirin her yönüyle hissedilmesi, sistemin öngördüğü liyakât değerlendirmesinin hedeflerini de gerçekleştirilemez kılmaktadır. Şöyle ki, personel işe görevin gerektirdiği kriterlerin dışında bir takım mülahazalarla alınmakta, görevi süresince de bu mülahazalar ve dış etkiler çerçevesinde hareket etmekte, kişisel performansını geliştirmesinin kurumsal performansın ve hedeflerin geliştirilmesindeki son derece önemli tesirini göz ardı etmektedir.

Tüm bunlar, itaate dayalı, dikey piramit biçiminde yapılan anlayışa sahip bir yönetim biçimi olan Patrimonyal Bürokrasiden kaynaklanmaktadır.

Ayrıca, ülkemizde devletin ve kamu sektörünün vatandaşa bakışındaki yanlışlıklar, kamuda performans yönetiminin oturtulmasının önündeki en büyük engellerden bir tanesidir. Kamu görevlileri 'insanı yaşat ki devlet yaşasın' anlayışının tersine merkeze insanı değil devleti koyan bir anlayışla hareket etmekte; bu da performans yönetimi ve değerlendirmesinin olmazsa olmazları olan şeffaflık, saydamlık, hesap verebilirlik ilkelerinin gereken öneme kavuşamaması sonucunu doğurmaktadır.

Özet olarak sorunun ana kaynağı, Kamunun ve bürokrasinin verimliliğe göre değil, itaate göre biçimlenmiş olmasıdır. Sistemin bu açmazları, ülkemizde kapsamlı bir kamu yönetimi reformu yapılmasının olmazsa olmaz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu reformun yapılabilmesi için, öncelikle kamu sektöründe vatandaş odaklı yönetim, iyi yönetim, yönetişim, vb. kavramların içselleştirilerek bu çerçevede hareket edilmesi zorunludur. Sistemin kuruluşundan uygulanmasına, sonuçların değerlendirilmesinden ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi için yapılacak çalışmaların tespitine ve kamusal hedeflerin belirlenmesine kadar kamusal faaliyetlerin tüm aşamalarında, tüm kamu görevlilerinin söz sahibi olabileceği, tüm personel ve amirlerinin performans değerlendirmesinin önemini kavrayarak en önemli faaliyet olduğuna inanmalarının temin edilerek geri bildirimlerinin sağlıklı yapıldığı, en uygun ölçüm tekniklerinin tespit edilerek oluşturulan ve kurumsallaşarak süreklilik arz eden bir performans yönetiminin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmada benzer yapılanma, oranlara bakıldığında hemen göze çarpmaktadır. İtaate dayalı bir yönetim sistemi beraberinde ayrışmayı da getirmediğinden, 360 derece performans değerlendirme sisteminden beklenen verim alınamamıştır. Yönetim anlayışında yapılacak revizyonlar neticesinde, sistemden maksimum verim alınabilecek ve geri bildirimlerin çok etkin bir gelişim aracı haline gelmesine neden olabilecektir.

Ayrıca, diğer bir neden olarak da, düşük nüfusa sahip ilçelerin içinde bulunduğu ortamda, memurların sık görüşmelerine, dolayısıyla birbirleri ile iletişimlerinin kuvvetli olmasına yol açması, söylenebilir. Zaten, ekibin üye sayıları dar kapsamda olduğundan, amirin ya da astların kendilerini ifade edebilmeleri çok kuvvetli ihtimal haline gelmektedir. Birbirleri hakkında yaptıkları değerlendirmelerde, ayrışma gözlenememesi de bunun nedeni olarak gösterilebilir.

Buradan hareketle, 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılarak Adıyaman ili Samsat ilçesi Milli Eğitim Müdürü hakkında yapılmış olan anket çalışması; Samsat ilçesinin küçük ölçekli bir yerleşim birimi olması, bölgenin kültürel ve sosyolojik yapısı, ilçe personelinin birbirini yakından tanması ile birincil ilişkilerin kuvvetli olması ve kamu yönetiminin Weber'ci itaatkâr yapısının ilçe personelinin de davranışlarında etkili olması gibi bir takım faktörler nedeniyle sağlıklı bir sonuç verememiştir.

Yukarıda ifade edilen tüm ihtimallerin gerçeğe yakınlıkları,  $H_1$  hipotezlerinin tümünün reddedilmesinden de anlaşılabilir. İzlenen oransal bütünlük ve kabul edilen tüm  $H_0$  hipotezleri, bir anlamda, getirilmesi gereken yeniliklerin habercisi olmaktadır.

Dolayısıyla, amirin değerlendirmelerine bakıldığında, diğer kişilerin değerlendirmeleriyle paralellik arz ettiğinden, ilk bakışta sicil sisteminin mantıklılığı önsavına ulaşılabilir. Fakat, takımın üyelerinin sayı olarak arttığı, bireylerin birbirleriyle etkileşimlerinin oldukça az olduğu, önyargılı değerlendirme yapabilen bir sicil amirinin varlığı durumlarında da sicil sisteminin örgüte sağladığı zararlar daha da net olarak gün yüzüne çıkabilecektir. Ayrıca, demografik veriler açısından hipotezlere yaklaşıldığında yine anlamlı farklılaşmaların gözlemlenemediği görülmekte ve yine tüm H<sub>1</sub> hipotezlerinin reddedildiği göze çarpmaktadır.

Yapılması gereken rasyonel davranış, geri bildirim sistemini reddetmek değil, patrimoniyal bürokratik yaklaşımların zararlarından örgütü arındırmaya çalışmak ya da yaklaşımı değiştirmektir. Sistemin bunların üzerinde yeniden ve etkili bir şekilde inşa edilerek uygulanması, örgütlere ve özellikle de kamu yönetimine oldukça fayda sağlayacaktır.

Sorunların temelini tekrar ifade etmek gerekirse, yönetimin geleneksel Weberci yönetim biçiminden kaynaklanması ve kamunun ve bürokrasinin verimliliğe göre değil itaate göre biçimlenmiş olmasıdır.

Sonuç olarak; performans değerlendirme süreci, insan kaynaklarının sahip olduğu yetenekleri öne çıkartarak verimliliğini artırmak ve bunun sonucunda da kurumsal verimliliği geliştirmek için mutlaka hayata geçirilmesi gereken bir süreçtir. Değerlemenin eğitim zarureti ortaya koyması, değerleyen ve değerlendiren kamu görevlilerinin değerlemenin önemine inanmalarını ve objektif bir değerlendirme yapmalarını gerektirmektedir. Şayet objektif bir değerlendirme yapılırsa, ortaya çıkan olumsuz yönler paspas altına süpürülmek yerine, yapılacak eğitim çalışmaları ile giderilecek, olumlu yönlerinin daha da geliştirilmesi için çalışmalar yapılacak ve değerlendirme formalite olmaktan çıkarılarak amacına uygun bir yapıya kavuşacaktır. Bunun sonucunda; performans değerlemenin hoşgörüsü, katılık, hale etkisi, ortalama değerlendirme ve yakın zaman etkilerinin minimize edilmesi sağlanacaktır.

Ülkemizde yasalaşarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; getirdiği performans esaslı bütçeleme, stratejik planlama ve iç kontrol mekanizması ile kamuda performans yönetimi için mali açıdan önemli düzenlemeler getirmiştir. Aynı şekilde bazı bakanlıklarda uygulama aşamasına gelmiş olan e-dönüşüm projeleri ile Başbakanlık'ın koordinesinde açılışı yapılmış olan e-devlet uygulamalarının derinleşerek uygulama alanına kavuşması performans yönetimi açısından atılmış önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca tasarı halinde mecliste görüşülmeyi bekleyen Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ile tasarılanmayı bekleyen Kamu Personel Yasası tasarısının bir an önce tekemmül ettirilerek yasalaştırılması neticesinde şeffaf bir performans yönetimi ve

değerlendirmesi açısından halkın devlete ve kamu kurumlarına güveninin sağlanmasında önemli faydalar sağlayacaktır.

Son olarak; kamu yönetiminde performans yönetiminin uygulanması ve performans değerlemesi yapılmasının olmazsa olmaz nedeni, kamunun dominant karakter sergilemesi nedeniyle performans yönetimi sonucu sağlanacak olan verimlilik ve etkinlik artışının diğer tüm sektörlerde sağlayacağı çarpan etkisidir. Örneğin, kolluk güçlerinin performans yönetimi sonucu sağlayacağı performans artışı, güvenlik endişesi yaşanmaması nedeniyle, özel sektör yatırımlarının yurt sathında yapılmasında ve faaliyetlerindeki verimlilik, etkinlik ve kârlılık artışında olmazsa olmaz bir faktördür. Dolayısıyla, devletin hukuki, saydam, şeffaf, hesap verebilir, verimli ve etkin bir yapıya sahip olması öncelikle kamu sektörü olmak üzere tüm sektörler için olumlu bir sinerji oluşturacaktır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Pınar, *Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, Anlara, 2003.
- AKAL, Zuhâl, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara, 1996.
- AKAL, Zuhâl, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yay. No: 473, Ankara, 1992.
- AKÇAKAYA, Murat; Yücel NAZLI, *Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Sayıştay Dergisi, Sayı 66-67, Temmuz-Aralık 2007.
- AKIN, Adnan; İsrâfil ZOR, *İşletmecilik Eğitiminin Bireyin Girişimci Niteliklerinin Geliştirilmesine Etkileri*, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, Ocak 2009.
- AKIN, Adnan, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)*, Cumhuriyet Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, S:1, 2002.
- AKTAN, C. Can, "Performans Yönetim Süreci" 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999. (<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/performans-yonetim/surec.htm> erişim:17/12/2009).
- ALTAY, Duygu, *Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği*, Gazi Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- ARIKAN, Gülay, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kontrol Grupları*, Türk Kültürü Araştırmaları, Ankara, 2001.
- ARMSTRONG, Michael, *A Hand Book of Personnel Management Practice*, 4.th edition, Kogan Page, London, 1991.
- ARSLAN, Akın, *360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*, erişim 19.12.2009, [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2)
- ASUNAKUTLU, Tuncer, *Çatışma Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- AŞKUN, İnal Cem, *İşgören*, EİTİA Yayını No:207, 1978.
- ATEŞ, Hamza; Dilek ÇETİN, *Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003 ve 2004 Baskıları.



- AYTAÇ, Aygöl, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Sayı:41, Temmuz, 2003.  
internet erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> - 03.01.2010.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yay., 2.Basım, İstanbul, 2002.
- BAŞAR, Hüseyin, *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*, PEGEM, Ankara, 1995.
- BAYRAM, Levent, *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, Sayı:62.  
<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh317.pdf> – 01.01.2010.
- BİLGİN, Kamil Ufuk, *Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.
- BİLGİN, Kamil Ufuk, *Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması (MİAPER)*, Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM) Yönetimi Geliştirme Projeleri, <http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/miaper.html>
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yay., 6.Baskı, İstanbul, 2006.
- BİNGÖL, Dursun, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, Erzurum, 1990.
- BOZKURT, Ö.Ergun, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Yayın No: 283, TODAİE, 1998.
- CAMGÖZ, Selin Metin; İ.Nurdan ALPERTEN, *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği*, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F., Yıl:2006, Cilt:13, S:2, Manisa.
- CAN, Halil; A. AKGÜN; A. KAVUNCUBAŞI, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.
- CAN, Halil; A. AKGÜN; A. KAVUNCUBAŞI, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- CAN, Yusuf, *Türk İdare Sisteminin Serencamı*,  
[http://www.ilkadimdergisi.com/199/arastirma\\_yusuf\\_can.htm](http://www.ilkadimdergisi.com/199/arastirma_yusuf_can.htm)
- CANMAN, Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
- CANMAN, Doğan, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Yay. No: 272, TODAİE, Ankara, 1993.
- ÇALIK, T., *Performans Yönetimi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇALKAVUR, Evrim, *Öğrenen Organizasyonlar*, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, S:68, İstanbul, 2002.

- ÇERÇİ, Orhan (Çeviren), *İngiltere İçişleri Bakanlığı; Polis Performans Yönetimi Performans Yönetimi İçin Pratik Bir Rehber*, Ankara, 2006.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin, *Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması*, Polis Bilimleri Dergisi, C. 3, Sayı. 3-4, Ankara, 2001.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.
- ÇEVİK, H.Hüseyin; Turgut GÖKSU, *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi*, Türk İdare Dergisi, Sayı 428, Yıl 72, Ankara, Eylül, 2002.
- ÇİZİOĞLU, Payan, *657 Sayılı Devlet Memurları kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.
- ÇUHADAR, M. Turan, *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 25, Temmuz-Aralık 2005.
- ÇUKURÇAYIR, M. Akif; Esra B. SİPAHİ, *Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite*, Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51, Temmuz-Aralık 2003.
- DEMİR, Nazmiye; Dilek BİRBİL; Nevda ATALAY; Şevket YILDIRIM, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara, 1998.
- DEMİREL, Demokaan, *Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet*, Sayıştay Dergisi, Sayı 60, Ocak - Mart 2006.
- DERDİMAN, Cengiz; Derin AKDENİZ, *Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirme*, (Çevrimiçi)  
[http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R\\_CengizDerdiman\\_Derin](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R_CengizDerdiman_Derin)
- DİCLE, Ülkü, *Başarı Değerlendirmede Çağdaş Yöntemler*, ODTÜ Gelişme Dergisi, S.17, (Güz 1977).
- DİCLE, Ülkü, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi - Türkiye Uygulaması*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1982.
- DiNÇ, Emtullah, *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005.
- DÖVENCİOĞLU, Nedim, *Gruplarda Performans Yönetimi Uygulaması*, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, S.76, İstanbul, 2003.
- DÖVERKAYA, Can, *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*, Başkent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

- DPT, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2000.
- EKEN, Musa, *Gizlilik Geleneğinden Şeffaf Yönetime Doğru*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 38, Sayı 1, Mart 2005.
- EKEN, Musa, *Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2, Haziran 1994.
- ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- ERDOĞAN, Murat, *Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Maltepe Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- ERYILMAZ, Bilal, *Kamu Yönetimi*, Akademi Kitabevi Yay., 2.Baskı, İzmir, 1995.
- ERYILMAZ, Bilal, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaacılık, İstanbul, 2002.
- GAO, *Standards for Internal Control in the Federal Government*, United States General Accounting Office, November, 1999.
- GEYLAN, Ramazan (Editör), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 820, Eskişehir, 2004.
- GEYLAN, Ramazan (Editör), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 537, Eskişehir, 2002.
- GÖZE, Dilek, *Kamu Mali Yönetiminde Performansın Yönetilmesi - İç Kontrolün Kurumsal Performansa Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008.
- GÜNEŞ, İsmail, *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması*, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Y. Lisans Tezi, Bursa, 2006.
- HALİS, Muhsin; Mehmet TEKİNKUŞ, *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, 2003.
- HELVACI, M.A., *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, 35(1-2): 155-169.
- KAYNAK, Ramazan; Murat BÜLBÜL, *360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları*, S.Demirel Üni. İ.İ.B.F., Yıl:2008, C.13, S.1, s.269-292.
- KAYNAK, Tuğray vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.

- KENGER, Erdal, *Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu*, Şubat, 2001.  
[http://www.ydk.gov.tr/egitim\\_notlari/denetim.htm#d4c](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4c)
- KÜÇÜK, Ayşe Akkaş, *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Y.Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- LASSITER, David, *A User's Guide to 360 Feedback*, CBODN Channel Marker, June, 1997.
- McCARTY, Alma M.; Thomas N. GARAVAN, *360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, Journal of European Industrial Training, 25/1, 2001.
- MILKOVICH, George, *Human Resource Management*, Cornel University Press, USA, 1999.
- OKAKIN, Neslihan, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yay., 1.Baskı, İstanbul, 2008.
- ÖKE, M. Kemal, Sait SAY, *Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereksinimi*, 2008, <http://www.iibf.ibu.edu.tr/bolumler/kamuyonetimi/mkepdf/5.pdf>
- ÖLÇER, F., *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç*, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 18 (3-4), 2004, s:213-229.
- ÖZCAN, Çınar Özhan, *Sanayi İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sistemi*, Osmangazi Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.
- ÖZGEN, Hüseyin; Azim ÖZTÜRK; Azmi YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yay. Adana, 2002.
- ÖZGEN, H., A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana, 2000.
- ÖZMUTAF, Nezih Metin, *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, Cilt 8, Sayı 2.
- ÖZTÜRK, Ümit, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- PALABIYIK, Hamit, *Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı 1.
- PALMER, Margaret J., *How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yay., 1.Baskı, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yay., 1.Basım, Bursa, 2000.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*,  
Makale erişim: 05.01.2010 - web adresi:  
[http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans\\_degerleme\\_sistemi.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm)
- SARAN, Ulvi, *Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri*,  
<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>
- SONGUR, H.Mehmet, *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, İçişleri Bakanlığı  
Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayın No: 6, Ankara, 1995.
- SÖZEN, Süleyman, *Teoride ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yay., 2005.
- ŞİMŞEK, M.Şerif; H.Serdar ÖGE, *Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- ŞENTÜRK, Hulusi, *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İlke Yay., İstanbul, 2004.
- TAMER, Mustafa, *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci, Türkiye Belediyeler Birliği*, Ankara, 2006.
- TORRINGTON, D.; L. HALL, *Personel Management: HRM in Action*, Prentice Hall International (UK), 3. Baskı, Londra, 1995.
- TORTOP, Nuri, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- TOSUN, Hikmet; A. Uğur CEBECİ, *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Açıklamalı ve Karşılaştırmalı)*, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını, Ankara, 2006.
- TURGUT, Hakan, *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*, Sayıştay Dergisi, Sayı:42.  
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf> - Makale Erişim 04.11.09
- TÜRKEL, Asuman, *İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- UÇAR, Berna, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma: Türk Kamu Yönetiminde Performans Odaklı Yönetime Geçiş*, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Konya 2007.
- UYARGİL, Cavide, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Beta Yay., İstanbul, 2008.
- UYARGİL, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İ.İ.B.F. Yay. No:262, İstanbul, 2003.
- UYARGİL, Cavide, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.

- ÜNAL, Mehmet, *Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı* , Kaynak Dergisi, Sayı : 12, Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, İstanbul, 2002.
- VURAL, M. Zeki, *Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri*, İstanbul, 1968.
- YERLİ, Esra, *Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi*, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.
- YILDIRIM, Reyhan, *Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmesi*, Kocaeli Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008.
- YILDIZ, Gültekin, *Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmini Ölçümü*, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayın no:262, Cilt:2, Ankara, Aralık-1995.
- YILMAZ, Abdullah; Raci KILAVUZ, *Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2002.
- YILMAZ, E.Ferhat, *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Trakya Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.
- YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1997.
- ZORLU, Abdülkadir, *Modern Tüketim Tarihinden Tüketim Araştırmalarına Tüketim Sosyolojisi*, Glocal Yay., Ankara, 2006.
- 5018 Sayılı Kanun, m.55-56. ( <http://www.mevzuat.gov.tr> )
- İçişleri Bakanlığı E-devlet/E-Dönüşüm Stratejisi, s.17, ( [http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/e-donusum\\_stratejisi.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/e-donusum_stratejisi.doc) )
- İçişleri Bakanlığı E-Dönüşüm Araştırması Raporu, s.128, ( [http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/arastirma\\_raporu.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/arastirma_raporu.doc) )
- Kamu Personel Kanunu Yasa Tasarısı Taslağı. ( [http://www.ttb.org.tr/data/kisa\\_haber/ekim05/taslak.php](http://www.ttb.org.tr/data/kisa_haber/ekim05/taslak.php) )
- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı. ( <http://www.belgenet.com/yasa/kamu-05.html> )
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, md. 111, Resmi Gazete, Tarih 23.07.1965, Sayı: 12056.
- 86/5319 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Resmi Gazete, 18.10.1986 tarih, 19255 sayı.

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

**Değerlendiren Kişinin:**  
**Yaşı :**  
**Cinsiyeti :**  
**Görev Süresi :**  
 0-5 Yıl     6-10 Yıl     11-15 Yıl  
 16-20 Yıl     21-25 Yıl     25 ve Üzeri

**Değerlendirilen Kişinin :**  
 Amiriyim  
 Çalışma Arkadaşım  
 Kendisiyim  
 Astıyım  
 İdareci     Öğretmen     Memur

Bu anket **akademik amaçlı** yapılmaktadır ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla, doğru seçeneği işaretlemeniz **araştırma** açısından önemlidir. Katkınız için Teşekkürler...  
 Sorular Cevaplandırırken Aşağıdaki İfadelerden Yararlanınız.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5	4	3	2	1

	<b>İLETİŞİM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır.					
2	Çevresindekileri iyi bilgilendirir.					
3	İyi bir dinleyicidir, anlamadığı bir şey olursa sorar.					
4	Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır.					
5	Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.					

	<b>KARAR VERME</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6	Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir					
7	Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir.					
8	Karardan doğrudan etkilenecek olanları karar verme sürecine dâhil eder.					
9	Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez.					
10	İyi bir bilgi yönetim sistemi vardır, istenilen bilgiyi doğru bir şekilde kısa sürede sunar.					

	<b>MOTİVE ETME</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11	Astlarından olan performans beklentilerini açık olarak ortaya koyar.					
12	Personele elinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.					
13	İyi performansları tespit eder ve onurlandırır.					
14	Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar.					
15	Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır.					

	<b>BİREYSEL GELİŞİME KATKISI</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	İyi bir öğretmendir.					
17	Yetki devretmeyi sever ve ister.					
18	Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir.					
19	Bireylerin öğrenmelerini sağlayacak fırsatlar yaratır.					
20	Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar.					

	<b>ÖĞRENME</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21	Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir.					
22	Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla “Ben Bilmiyorum” diyebilir.					
23	Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer.					
24	Birlikte gelişime açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.					

	<b>UYGULAMA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
25	Görevleri belirlenen zamanda bitirilmesi için hassas değildir.					
26	Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.					
27	Mevcut problemleri tespit edebilmek için planların uygulamaya geçirilmesi sürecini yakından izler.					
28	Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar.					

	<b>DEĞERLENDİRME</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
29	Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.					
30	Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.					
31	Görevlerin belirlenen standartlarda yapılmasında hassastır.					
32	Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar.					

	<b>TEKNİK BECERİ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
33	Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir.					
34	Görevin başarısını etkileyecek ilave becerilere sahip olabilmek için sürekli bir öğrenme içeresindedir.					
35	Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir.					
36	Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır.					

	<b>LİDERLİK</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
37	Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir.					
38	Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler.					
39	Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar.					
40	Şahsi menfaatlerden uzak kuruma adanmışlığı ile örnek ve güvenilir bir şahsiyettir.					

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler.

AHMET DİLSİZ



## ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlkokulu Kırıkkale Mustafa Necati İlköğretim Okulu, ortaokul ve liseyi Kırıkkale Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 1997 yılında kazandığı Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü’nden Mart 2002’de mezun oldu.

İçişleri Bakanlığı’nın açmış olduğu Kaymakamlık sınavını kazanarak Temmuz 2004’de Mülki İdare Amirliği mesleğine intisap etti. Kaymakam adaylığı döneminde Kırıkkale-Keskin ilçesi kaymakam refikliği, Eskişehir-Beylikova ve Kırıkkale-Karakeçili ilçelerinde kaymakam vekilliği görevlerinde bulundu. TODAİE’de Kamu Diplomasisi Kursu’na katılarak sertifikasını aldı. İçişleri Bakanlığı’nca 9 ay süre ile dil eğitimi ve idari staj amacıyla Fransa’ya gönderildi. Mart 2007’de Giresun-Yağlıdere ilçesi kaymakamlığına atandı. Buradaki hizmetini 01.09.2008’de tamamlayarak İçişleri Bakanlığı’nın 2008 yılı yaz kararnamesi ile Adıyaman-Samsat ilçesi kaymakamlığına atandı. 15.09.2008 tarihinden bu yana aynı görevini sürdürmektedir.

İngilizce ve Fransızca bilen Dilsiz, evli ve iki çocuk babasıdır.