

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ (YÖNETİM BİLİMİ)  
ANABİLİM DALI

# İSTİHDAM TÜRLERİ VE HİZMET ALANLARINA GÖRE KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME

Yüksek Lisans Tezi

Bülent KILIÇ

Ankara-2007

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ (YÖNETİM BİLİMİ)  
ANABİLİM DALI

# İSTİHDAM TÜRLERİ VE HİZMET ALANLARINA GÖRE KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME

Yüksek Lisans Tezi

Bülent KILIÇ

Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Birgül A. GÜLER

Ankara-2007

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ (YÖNETİM BİLİMİ)  
ANABİLİM DALI

# İSTİHDAM TÜRLERİ VE HİZMET ALANLARINA GÖRE KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı :Prof. Dr. Birgül A. GÜLER

Tez Jürisi Üyeleri

**Adı ve Soyadı**

Prof.Dr. Şinasi AKSOY

Prof.Dr. Birgül A. GÜLER

Doç.Dr. Yılmaz ÜSTÜNER

**İmzası**

.....

.....

.....

Tez Sınavı Tarihi : 10 Mayıs 2007

# İÇİNDEKİLER

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Kısaltmalar Dizini..... | i   |
| Çizelgeler Listesi..... | ii  |
| Şekiller Listesi.....   | iii |
| Giriş.....              | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ NEDİR

|   |    |
|---|----|
| I. KAVRAM VE TANIMLAR.....  | 4  |
| II. PERSONEL DEĞERLENDİRME VE BÜROKRASİ KURAMI.....               | 6  |
| III. PERSONEL DEĞERLENDİRMESİNİN AMACI VE<br>YARARLARI.....       | 11 |
| 1. Personel Değerlendirmesinin Amacı.....                         | 11 |
| 2. Personel Değerlendirmesinin Personel Açısından Yararları ..... | 12 |
| 3. Personel Değerlendirmesinin Örgüt Açısından Yararları .....    | 12 |
| IV. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....                        | 13 |
| 1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....                       | 14 |
| a. En Yakın Üstün Yaptığı Değerlendirmeler.....                   | 15 |
| (1) Grafik Dereceleme Yöntemi.....                                | 14 |
| (2) Karşılaştırma Yöntemi.....                                    | 16 |
| (3) Uygun Cümle Seçme Yöntemi.....                                | 16 |
| (4) Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....                                  | 17 |
| (5) Kritik Olay Yöntemi.....                                      | 17 |
| (6) Serbest Anlatın Yöntemi.....                                  | 18 |
| b. Grup Değerlendirme Yöntemleri.....                             | 18 |
| (1) Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....                       | 18 |
| (2) Yönetim Kümesince Yapılan Değerlendirme.....                  | 19 |

|  |    |
|--|----|
| c. Astlar Tarafından Değerlendirme.....                          | 19 |
| d. İş Arkadaşlarınca Değerlendirme.....                          | 20 |
| 2. Modern Değerlendirme Yöntemleri.....                          | 20 |
| a. Amaç ve Sonuçlarına göre Değerlendirme.....                   | 21 |
| b. Değerlendirme Merkezleri.....                                 | 23 |
| V. PERSONEL DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR....         | 23 |
| 1. Değerlendirmede Ölçüt Sorunu .....                            | 24 |
| 2. Değerlendirilecek Özellikler Sorunu.....                      | 24 |
| 3. Değerlendirme Süresi Sorunu.....                              | 25 |
| 4. Değerlendirici Sorunu .....                                   | 25 |
| a. Ortalama Puan Verme Eğilimi .....                             | 25 |
| b. Hale Etkisi .....   | 26 |
| c. En Son Davranış Etkisi .....                                  | 26 |
| d. Kişiler Arası İlişkiler .....                                 | 27 |
| e. Önyargılar .....  | 27 |
| f. Aşırı Olumluluk ve olumsuzluk Eğilimi.....                    | 28 |
| 5. Değerleme Sonuçlarının Astlara Bildirilip Bildirilmemesi..... | 28 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

|  |    |
|--|----|
| I. CUMHURİYET ÖNCESİ DÖNEM.....  | 32 |
| II. CUMHURİYET DÖNEMİ.....   | 34 |
| 1. 31 MART 1926 Tarih ve 788 Sayılı Memurin Kanunu ve 5 Nisan 1934 tarih ve 2/377 Sayılı Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması Hakkında Nizamname.....   | 35 |
| 2. 30 Haziran 1939 tarih ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ve 5 Aralık 1947 tarih ve 3/6657 sayılı B.K.K. ile yürürlüğe konulan Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük..... | 41 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3. 21 Temmuz 1951 tarih ve 3/13417sayılı B.K.K ile yürürlüğe konulan<br>T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine<br>Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük.....                                      | 44        |
| 4. 14.7.1965 Tarih ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 26 Aralık<br>1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve<br>18 Ekim 1986 tarih ve 86/10895 sayılı Devlet Memurları Sicil<br>Yönetmeliği..... | 46        |
| <b>III. 14.10.2005 TARİHLİ KAMU PERSONEL KANUN TASARISI VE<br/>PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....</b>  | <b>56</b> |
| 1. Performans Değerlendirme Kavramı.....  | 57        |
| 2. 14.10.2005 Tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı<br>Hükümlerinin Değerlendirilmesi.....  | 61        |
| <b>IV. TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME<br/>SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ.....</b>  | <b>64</b> |

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **TÜRKİYE'DE FARKLI İSTİHDAM TÜRLERİ VE HİZMET ALANLARINDA PERSONEL DEĞERLENDİRME**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. KAMU YÖNETİMİNDE İSTİHDAM TÜRLERİ .....</b>                 | <b>68</b> |
| 1. Memur.....   | 68        |
| 2. Sözleşmeli Personel .....                                      | 71        |
| 3. Geçici personel .....  | 72        |
| 4. İşçi .....   | 72        |
| <b>II. FARKLI İSTİHDAM TÜRLERİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME.....</b> | <b>73</b> |
| 1. Memur Değerlendirmesi.....                                     | 73        |
| a. Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı.....                          | 73        |
| b. Emniyet Hizmetleri Sınıfının Personel Değerlendirmesi.....     | 76        |

|   |     |
|---|-----|
| c. Sağlık Hizmetleri Sınıfı.....  | 79  |
| d. Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesi.....                                 | 82  |
| 2. Sözleşmeli Personel Değerlendirmesi.....                                       | 84  |
| a. KİT’lerde Çalışan Sözleşmeli Personelin Değerlendirilmesi.....                 | 84  |
| b. Düzenleyici Kurumlarda Çalışan Sözleşmeli<br>Personelin Değerlendirilmesi..... | 87  |
| 3. Geçici Personel Değerlendirmesi.....   | 92  |
| 4. İşçi Değerlendirmesi.....  | 93  |
| <br>  |     |
| III. FARKLI HİZMET ALANLARINDA PERSONEL DEĞERLENDİRME.....                        | 95  |
| 1. Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Değerlendirilmesi.....           | 95  |
| 2. Adli Personelin Değerlendirilmesi.....   | 97  |
| a. Adli ve İdari Yargı Hakim ve Savcılarının Değerlendirilmesi.....               | 97  |
| b. Askeri Yargı Hakim ve Savcılarının Değerlendirilmesi.....                      | 99  |
| 3. TSK Personelinin Değerlendirilmesi.....  | 102 |
| <br>  |     |
| <b>SONUÇ</b> .....  | 108 |
| <b>EKLER</b> .....  | 113 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....   | 123 |
| <b>ÖZET</b> .....   | 127 |

## KISALTMALAR DİZİNİ

|        |  |
|--------|--|
| a.g.k. | : Adı geçen kaynak                               |
| a.k.   | : Aynı kaynak                                    |
| AİD    | : Amme İdaresi Dergisi                           |
| AÜSBF  | : Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi |
| Çev.   | : Çeviren  |
| DMK    | : Devlet Memurları Kanunu                        |
| DPD    | : Devlet Personel Dairesi                        |
| İTİA   | : İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi           |
| KHK    | : Kanun Hükmünde Kararname                       |
| MEB    | : Milli Eğitim Bakanlığı                         |
| MPM    | : Milli Prodüktivite Merkezi                     |
| MSB    | : Milli Savunma Bakanlığı                        |
| SBF    | : Siyasal Bilgiler Fakültesi                     |
| TBMM   | : Türkiye Büyük Millet Meclisi                   |
| TİS    | : Toplu İş Sözleşmesi                            |
| TODAİE | : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü    |
| TÜİK   | : Türkiye İstatistik Kurumu                      |



## ÇİZELGELER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Çizelge-1</b> : Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar.....               | 58 |
| <b>Çizelge-2</b> : 657 Sayılı DMK ile Kamu Personel<br>Kanunu Tasarısının Karşılaştırılması..... | 63 |
| <b>Çizelge-3</b> :İstihdam Türlerine göre Personel sayıları.....                                 | 67 |
| <b>Çizelge-4</b> :Memurların Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı.....                               | 69 |
| <b>Çizelge-5</b> :Mülki idare Amirleri Sicil Raporunda yer Alan Nitelikler<br>ve Puanları.....   | 82 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil-1</b> : Amaçlara Göre Yönetimin Döngüsel Süreci.....   | 22 |
| <b>Şekil-2</b> : Dahiliye Vekaleti Memurları Sicil Nizamnamesi<br>Mahrem tezkiye Varakası.....  | 37 |
| <b>Şekil-3</b> : Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması<br>Hakkında Nizamname Mahrem Tezkiye Varakası.....                                | 38 |
| <b>Şekil-4</b> : Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzükte<br>Yer Alan Tezkiye Fişi Örneği.....   | 43 |
| <b>Şekil-5</b> : T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin<br>Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkındaki Tüzük<br>Gizli Tezkiye Varakası..... | 45 |

## GİRİŞ

Yönetim olgusunun temelinde üretim ve tüketim ilişkisi bulunmaktadır. Üretim girdilerinin içerisinde insanı en çok zorlayan ise emek girdisi yani yine insan olmuştur.<sup>5</sup> Üretimdeki en önemli yeri işgal eden insandan daha fazla verim alabilmek amacıyla “personel yönetimi” ya da günümüzde en çok kullanılan adıyla “insan kaynakları yönetimi” adıyla yeni bir uzmanlık dalı oluşmuştur. Örgütün yaşaması, çalışanları örgütün amaçlarına katkı yapmaya davet emeğe ve buna karşılık verebilmesine bağlıdır denebilir.<sup>6</sup> İşte bu açıdan personel değerlendirmesi personelin verimliliğinin artırılması ve kişi ile örgüt arasındaki karşılıklı fayda maksimizasyonunu sağlamak için en etkili araçtır.

Yönetimin elindeki insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ihtiyacı, bu kaynağın örgüt için değerinin belirlenmesini ve bunu sağlamak için bilimsel değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasını sağlamıştır.<sup>7</sup> Değerlendirme sistemleri personele ilişkin uygulamaların kaynağını oluşturmaktadır. Personelin yükseltilmesi, ücretlerin oluşturulması ve artışları, başarısının ortaya konulması, eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkarılması v.b. birçok amaca hizmet etmektedir.

Örgütler ve beraberinde değerlendirme sistemleri, değişen çevre koşullarına göre değişim ve gelişim içerisindedir.<sup>8</sup> 20. yüzyılın başında ortaya çıkan değerlendirme kavramı yıllar içerisinde değişikliklere uğramıştır. Başlangıçta ücret ve terfi amacıyla yapılan değerlendirme günümüzde bunların yanında hizmet içi eğitimlerin planlanması, personelin kendini geliştirmesi gibi amaçlar için uygulanmaktadır. Ancak tüm bu değişim ve gelişime rağmen kamu ve özel sektörde üzerinde anlaşmaya varılan ve herkesçe kolayca benimsenen bir değerlendirme sisteminin olmayışı personel yönetiminin günümüzdeki en önemli sorunlarından biridir.

---

<sup>5</sup> Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 2004 s.4

<sup>6</sup> H. A. SIMON, D. W. SMITHBURG, V. A. THOMPSON, **Kamu Yönetimi**, (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), SBF Yayını, Ankara, 1973, s.356.

<sup>7</sup> Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayını No:252, Ankara, 1993, s.1

<sup>8</sup> a.k.,s.2.

Personel değerlendirmesi konusunun hem özel sektör hem de kamu üzerindeki etkisi ve uygulama alanının genişliği bu alanda birçok araştırma yapılmasını sağlamıştır. Ancak çalışmaların ekseriyetinin kamu personelinin sadece bir bölümü üzerine yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğu 657 sayılı DMK ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği çevresinde yapılmıştır. 657 sayılı DMK'nun dördüncü maddesinde kamu hizmetlerinin memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle yürütüldüğü belirtilerek kamu istihdamı dört türe ayrılmıştır. Kamu yönetiminin diğer istihdam türleri olan sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerin değerlendirilmeleri, üzerinde fazla çalışma yapılmamış konular olarak göze çarpmaktadır.

Kamu yönetimde temel amaç kamu hizmetinin sağlanmasıdır. Bu yönü ile özel sektörden ayrılan kamu yönetiminin konusunu oluşturan planlama, teşkilatlanma, sevk ve idare, denetim ve eşgüdüm hizmetleri ile halk ile ilişkileri düzenleyen insandır, kamu görevlileridir. Anayasa'nın kamu hizmeti görevleri ile ilgili 128 inci maddesinde "Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" denmektedir. Anayasa'da belirtilen diğer kamu görevlileri personel sistemleri özel yasarla dayanan TSK personeli, hâkim ve savcılar ile üniversite öğretim üyeleridir. Çalışmada "farklı hizmet alanı" kavramı çalışma alanları sebebiyle özel yasalara tabi olan bu kurumları ve personelini kapsamaktadır.

"Diğer istihdam türleri arasında çalışmaların yapılmaması bu personel için değerlendirme sisteminin olmayışından mı kaynaklanmaktadır?" Bu tezin hazırlanmasının başlangıcını bu soru oluşturmuştur. Bu soruya cevap bulmak amacıyla kamu personel yönetiminde bulunan ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile belirlenen tüm istihdam türleri ile Kanunun kapsamı dışında olan ve farklı hizmet alanlarında çalışan personel değerlendirme açısından incelenecektir. Tezin amacı farklı istihdam türü ve hizmet alanlarında çalışan personelin

değerlendirme sistemlerinin araştırılmasını ve sonrasında bu değerlendirme sistemleri arasındaki benzerlikler ya da farklılıkların ortaya çıkarılmasıdır.

Kapsamı bu kadar geniş tutulan bir tezi alan araştırması ile kuvvetlendirme imkanı oldukça güçtür. Bu amaçla daha önce yapılan araştırmaların ve tezlerin bulgularından faydalanılmıştır. Diğer yandan farklı araştırmalarda elde edilen bulguların karşılaştırılması ile daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilecektir. Genelde birbirini görmeyen bu araştırmaların derlenerek bir bütün olarak teze hizmet etmesini sağlamak amacıyla karşılaştırmalı yöntem kullanılmıştır.

Tezin konusunu oluşturan temel sorunsal ile birlikte tezde kullanılan araştırmaların bulgularından faydalanarak aşağıdaki sorulara da cevap aranmaktadır.

1. Değerlendirme sistemi objektif midir?
2. Değerlendirme sonuçları personele bildirilmeli midir?
3. Değerlendirme hangi zaman aralığında kimler tarafından yapılmalıdır?
4. Değerlendiricilerin eğitimleri yeterli midir?

Öncelikle personel değerlendirme olgusuna kavramsal olarak yer vermek araştırmanın geleceği açısından faydalı olacaktır. Birinci bölümde personel değerlendirme kavramsal olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde ise personel değerlendirme ile ilgili Türkiye’de yapılan düzenlemeler tarihsel yöntemle incelenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde değerlendirme sisteminin geçirdiği aşamalar ortaya konarak bugün ki değerlendirme sistemi ile karşılaştırma yapılabilmesi sağlanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise kamu yönetiminin farklı istihdam türlerinde ve hizmet alanlarında çalışan personelin değerlendirme sistemi incelenmiştir. İnceleme genelde mevzuat üzerinden yapılmakla birlikte kimi zaman uygulamalar da belirtilmiştir. Her alt başlık içerisinde o istihdam türü ya da hizmet alanında çalışan personel için yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular sıralanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ

#### I. KAVRAM VE TANIMLAR

“Değerlendirme planlı bir faaliyetin sonunda önceden saptanmış amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır.”<sup>9</sup> Elde edilen verilerin doğruluğu ve değerlendirmede kullanılan yöntem ve ölçütler değerlendirmenin değerini ortaya çıkarır.

“Değerlendirme” kavramı ile “ölçme” kavramı birbirine karıştırılan iki kavramdır.<sup>10</sup> Ölçme anlam olarak herhangi bir niteliği, nesneyi, gözlem yolu ile tespit etmek ve tespit sonucunu sayılarla ifade etmektir. Ölçme ile ölçme işlemi yapılan olgunun miktarı üzerinde durulmakta, niteliği ve yeterliliği üzerinde durulmamaktadır. Değerlendirme ise ölçme ile elde edilen sonuçlar ile daha önce belirlenmiş ölçütlere göre bir değer yargısına varma sürecidir. Bu yönü ile değerlendirme, yapılan ölçme sonuçlarına dayanmaktadır. “Değerlendirme “ ve “ölçme” birbirlerini tamamlayan kavramlar olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Değerlendirme iki aşamadan oluşan bir süreçtir. Birinci aşamada değerlendirme için ihtiyaç duyulan veriler, gözlem veya diğer teknikler kullanılarak yapılan ölçmelerle elde edilir. İkinci aşamada ise elde edilen veriler işlenerek, belirlenen değer ve ölçütlerle kıyaslanarak bir karar verilir.<sup>11</sup>

Personel yönetiminin en önemli ama en sorunlu konularından olan personel değerlendirme hem örgüt hem de çalışan için büyük önem taşımaktadır. Personel ile örgüt arasında “iş akdi” olarak ta adlandırılan bir sözleşme bulunmaktadır. Bu sözleşme kimi zaman yazılı olduğu gibi kimi zaman da yazılı olmayan kuralları içermektedir.

---

<sup>9</sup> Haydar TAYMAZ, “Eğitimin Değerlendirilmesi”, **Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi**, Sayı 242, Ankara, 1973, S.3

<sup>10</sup> Veysi ERKEN, **Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1990, s.4

<sup>11</sup> Haydar TAYMAZ, **Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler**, A.Ü.E.B.F. Yayınları, Ankara, 1982, S.123

Örgütün başarısı çalışanların verimliliği ile orantılı yükselmektedir. Çalışanların verimini sürekli tutmak ya da daha da yükseltmek için belirli zamanlarda değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir.<sup>12</sup> Personel değerlendirmesi, personelin kendinden beklenen performansı ne ölçüde gerçekleştirdiğini, personelin gelişme düzeyi ve potansiyeli hakkındaki bilgiyi, daha fazla sorumluluk üstlenebilecek personeli belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, ücret düzeyi ve artışını belirleme, performans hakkında geri bildirim gibi amaçlarla uygulanmaktadır.<sup>13</sup>

Personel değerlendirmesi bir yönü ile geçmiş, bir yönü ile de geleceğe yönelik bir çalışma olma ayrıcalığını da taşımaktadır. Çalışanın geçmişte yaptığı çalışmalardan yola çıkılarak gelecekte yapacağı çalışmaların başarı düzeyi saptanmak istenmektedir. Personel değerlendirmesi sonucunda elde edilen değerler ile personelin ücreti, yükseltilmesi, görev yerinin değiştirilmesi v.b. bir çok idari çalışmada kullanılmaktadır.

Örgütler genel olarak çalışanlarla ilgili üç açıdan değerleri belirlemeye çalışmaktadır. Bunlar çalışanın kişilik özellikleri, yeterliği ve performansıdır. Kişilik değerlendirmesi çalışanın örgütün iş için gerekli gördüğü kişilik özelliklerine uygun olup olmadığını tespit etmek için uygulanır. Örgüt içerisinde kimi işler bazı kişilik özelliklerini gerektirmektedir. Bu gibi durumlarda kişilik değerlendirmesi yapmak zorunlu bir hal alabilmektedir.

Yeterlik değerlendirmesi çalışanın işi yapmada kullandığı bilgi ve becerinin değerlendirilmesidir. Çalışanın öğrenme ve yeni durumlara uyma, ani ve isabetli karar alabilme, planlama, örgütlenme, yöneticilik gibi becerileri çeşitli testlerle ölçülmek istenmektedir. Bu testler çalışanın belirli bir zaman içerisinde neyi yapabileceklerini veya belirli bir eğitim sonrasında neleri yapabileceğini analiz etmeye yarayan testlerdir.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Kamil Ufuk BİLGİN, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 2004, s.53.

<sup>13</sup> Doğan CANMAN, a.g.k.,s.162.

<sup>14</sup> Yücel İSLAM, **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2001, s.44.

Performans değerlendirmesi ise personelin verilen gevlere ve istenen amaçlara ne derecede ulaşabildiğini ölçmektir. Çoğu değerlendirme sisteminde llmek istenen bu üç yn bir arada bulunmaktadır.

“Personel değerlendirmesi” ile birlikte literatürde “Liyakat Değerlendirmesi”, “İřęren değerlendirmesi”, “Tezkiye”, “Sicil değerlendirmesi” gibi kavramlar da kullanılmaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu konu ile ilgili “sicil değerlendirmesi” terimini kullanmaktadır. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren uzun yıllar “tezkiye” terimi kullanılmıştır.

Kamu yönetimi yazınında dikkat çeken diğer bir noktada kimi eserlerde “değerlendirme” kavramının, kimi eserlerde de “değerleme” kavramının kullanılıyor olmasıdır. Kavramların arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla eserler içerisinde kullanımları incelendiğinde kapsam ve içerik itibariyle ciddi bir farkın olmadığı görülmektedir.

Çalışmada değerlendirme ili ilgili olarak, diğer bütün kavramları ve değerlendirme tekniklerini kapsaması açısından “personel değerlendirmesi” kullanılacaktır.

## **II. PERSONEL DEğERLENDİRME VE BÜROKRASİ KURAMI**

Personel değerlendirme kavramını kuramsal olarak incelemek için personel kelimesinin tanımından yola çıkmak uygun olacaktır. Personel yönetsel bir terim olarak bir kurum veya örgüte bağlı olarak çalışanları, iřęrenleri anlatmaktadır.<sup>15</sup> “Personel” kavramını “alışan”dan ayırmak gerekmektedir. Eski Mısır’dan itibaren günümüze kadar olan tüm Devlet yapılanmalarında iřęrenler bulunmaktadır. Personel kavramı ise daha çok modern devletin kurulması ile oluşan bürokratik örgüt yapılanması içerisinde çalışan kişiler için kullanılmaktadır. Bu noktada bürokrasi kuramından ayrıntılı olarak bahsetmek , personel değerlendirmesinin bürokrasi ile ilişkisini ortaya koymak açısından faydalı olacaktır.

---

<sup>15</sup> Birgül Ayman GÜLER, **Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005, s.29.



Bürokrasi kuramı ve bürokrasi çalışmaları kamu personel yönetimi alanına ilişkin kuramsal tartışmaların temelini oluşturmaktadır.<sup>16</sup> Bürokrasi yaklaşımlarını üçe ayırmak mümkündür:

- 1.Batı Avrupa Merkantilizm döneminde 16.-18. yy.da Prusya'da ortaya çıkan kameralist okul incelemeleri.
- 2.Marksist bürokrasi incelemeleri
- 3.Weberci, liberal bürokrasi incelemeleri.

Kameralizm, Prusya'da 16.-18. yy arasında merkantilizmin iktisadi refahı devlet eliyle gerçekleştirme amacını bilimsel yönden destekleyen, sosyal ve ekonomik bilimlerin toplamıdır. Kuram olmaktan çok bir çalışma alanıdır

Bürokrasi kavramı ve bürokrasi sorunu Marksizm'de merkezi bir konumda değildir. Marx'a göre bürokrasi genel yabancılaşma sürecinin özel bir örneğidir. Devlet' genel çıkarlar yerine hakim sınıfın çıkarlarını temsil etmektedir. Bu nedenle bürokrasi belirli ve özel sosyal bir grup oluşturmaktadır. Bürokrasi gelecek için kendisini, yine kendisinin ürettiği mit ve sembollerle korumaktadır.<sup>17</sup> Marksist kurama göre bürokrasi sınıflar arası çatışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Liberal bürokrasi kuramı ise Weber'in çalışmalarından doğmuştur. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır. Weber'in ortaya koyduğu bir örgüt yapısı olarak bürokratik modelde, görevler hiyerarşik bir sistem oluşturacak şekilde düzenlenmiştir. Hiyerarşinin her kademesinde yetki ve görevler önceden belirlenmiş kanun, kaide ve idari kurallarla biçimsel olarak belirlenmiştir. İşler bölümlere ayrılarak, uzmanlaşmış kişiler tarafından, belirli kural ve standartlara uygun olarak; kişisel olmayan, formel bir şekilde yürütülür. İşlemler ve iletişim yazılı olarak yapılmakta, işgörenler emirlere yasal yetkiye dayandığı için uymaktadır. Weber'e göre "Çağdaş devletin hukuk düzeni kanunlara dayandığı sürece kişilerin gözünde meşrudur. Bu meşruluk, hukuki meşruluğu aşip toplumsal meşruluğu da kapsar. Çağdaş devletten söz edebilmek için

---

<sup>16</sup> a.k., s.53

<sup>17</sup> Nicos MOUZELİS, **Örgüt ve Bürokrasi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, s.10.

bir siyasal toplulukta idari ve hukuki kuralların, idari örgütün zorlama gücünün ve meşru iktidar uygulamasının gözlemlenmesi gerekir."

Weber ideal bürokrasi tipinde üç egemenliği meşru saymıştır. Bu egemenlik çeşitlerinin kaynaklarını yetkiye dayandırarak yetkiyi üçe ayırmıştır.

**Geleneksel Yetki:** Geleneksel yetki kişisel olup doğuştan kazanılan statüye bağlıdır. Yetki ve emirler geleneklere aykırı olmadığı takdirde meşrudur. Geleneklerin kutsallığına ve bu gelenekler altında yetkilerini kullananların meşruiyetine dayanır. Geleneksel yetki devamlı idari yapıların temelini oluşturacak kadar istikrarlıdır.

**b- Karizmatik Yetki:** Karizmatik yetkide kişiseldir. Ancak geleneksel yetki gibi doğuştan ve geleneklerden kaynaklanmaz, sonradan kazanılır. Karizmatik yetki bu yetkiyi kullanan kişilerin kutsallık, kahramanlık vb. gibi üstün nitelikleri sonucu ortaya çıkar. Weber'e göre karizmatik şekiller istikrarsızlık ve kriz dönemlerinde olağanüstü önlemler gerektiğinde bu önlemleri sağlamayı vaat eden birileri çıktığında ortaya çıkar.

**c-Ussal-Yasal Yetki:** Diğer iki yetki çeşidinin aksine bu yetki çeşidi kişisel değildir. Bu yetki mantıki kaideler ışığında yapılan seçimler sonucu elde edilir ve yine aynı şekilde devredilir. Emirler herkesi bağlayıcı niteliktedir. Bu yetki daha spesifik ve daha evrensel bürokratik yapılar için temel sağlar.

Weber'in bürokrasi modeli bu yetki çeşitlerinden yasal yetkiye dayanmaktadır. Weber, bürokrasinin yasal/ussal otorite ortamında oluşacağını çünkü gücünü yasalardan aldığını belirtmektedir. İdeal bürokraside bürokrat kuralları ve üst kademelerden gelen emirleri uygulamaktadır. Üst kademelerden gelen emirler kendi düşünce ve değerlerinden farklı olsalar bile bunları uygulaması gerekir.

Weber'in ideal bürokrasi modelinin genel niteliklerini maddeler halinde sıralayacak olursak:

- 1- İdeal bürokrasi yapısında açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş görev ve yetkileri tanımlanmış bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Bu şekilde her üst kademenin bir alt kademeyi denetlemesi ile kontrol fonksiyonu icra edilmiş olacaktır. Fakat bu üstlerin astlarını istedikleri gibi görevden alma yetkisine sahip olduklarını göstermez. Astların üstlerini şikayet etme hakkı ve daha üst mercilere başvurma hakkı vardır.
- 2- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü ile hız ve etkinlik sağlanacaktır.
- 3- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı soyut ilke ve yöntemler geliştirilecektir. Bu kural ve yöntemlerin takip edilmesiyle organizasyonda koordinasyon ve ahenk sağlanacaktır. Bu ilkeler sayesinde üst kademelerin alt kademeleri kontrol ve koordine etmeleri kolaylaşacaktır. Bu ilkeler kişisel değildir ve pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacağından örgüt yaşamında devamlılık sağlanacaktır.
- 4- Çalışanlar gayri şahsî ilişkiler içinde olmalıdırlar. Örgütün yararı açısından bir personelin davranışlarında kızgınlık veya aşırı arzu gibi hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranması gerekir. Bu da personelin bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak davranması ile sağlanır.
- 5- Personel seçimi ve terfi sistemi teknik yetenek esasına dayanan ve işin gerektirdiği bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre şekillenecektir. Personel yine aynı koşullara haiz olduğu müddetçe o mevkide kalacaktır. Bu seçim ve terfi sisteminde herhangi bir dış faktörün etkisi kesinlikle göz önüne alınmayacaktır.
- 6- Organizasyonun hiyerarşik olarak düzenlenmiş birimleri birbirlerine yasal yetki ile bağlanacaklardır. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı buldukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

- 7- Yönetim işlevleri, kararlar ve kurallar yazılı olarak yapılır ve saklanır. Örgüt içi iletişimin yazılı olarak yapılması esastır. Bu ilke sözlü tartışmalar sırasında da geçerlidir.
- 8- Örgüt bağımsızlığının korunması için örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Görevlerin bir kimsenin tekeline geçmemesi için gayret sarf edilir ve hiçbir görevlinin görevini kendi amaçlarına hizmet için kullanmasına izin verilmez.

Weber'in ideal bürokrasi tanımının özelliklerine baktığımızda personel yönetiminin liyakate dayalı olduğu görülmektedir. Weber'in ideal bürokrasisi ile bir personel sistemi olan liyakat sistemi arasında kurulan ilişkiyi daha net ortaya koymak için "kayıрма" ve "liyakat" sistemlerinden bahsetmek faydalı olacaktır.

Kayıрма sistemi kamu görevinin bir aileye, ideolojiye ya da belli bir zümreye aidiyet ve bağlılık ölçütünde dağıtılmasıdır. Feodal üretim biçiminin yer aldığı toplumlarda kullanılmış bir sistemdir.

Liyakat sistemi ise kamu hizmetlerine girişin, her türlü görevlendirme ve yükselişin tüm yurttaşlara açık olduğu ve süreçlerin uygunluk, yeterlik ve başarıya dayandığı bir sistemdir. Feodal toplumlar yerine mutlakiyetçi krallıkların oluşmaya başlaması ve kapitalizmin gelişmesi ile birlikte gelişen burjuvazi, kamu görevinin tarafsız olarak yürütülmesini istemiştir. Bunu sağlamak içinde devlet yönetimini, kamu görevi görme yetkisini tüm yurttaşlara açılması yönünde zorlayarak kayırma sisteminden liyakat sistemine geçişi sağlamıştır. Feodal yapıdan modern devlete geçiş sürecinde kayırma sistemi yerini liyakat sistemine bırakmıştır. "Kayırma" ve karşısında yer alan "Liyakat", personel sistemi olmanın yanında modern devlet ile öncesini ayıran tarihsel kavramlardır.<sup>18</sup>

Liyakat sisteminin temelinde başarılı olana işin verilmesi bulunmaktadır. Bunu sağlamak için kişiler sınav ile işe alınmaktadır. Yine işe girdikten sonra yer değiştirmeler ve yükselmeler başarıya göre yapılmaktadır. Sistemin başarılı olarak

---

<sup>18</sup> a. k., s.143.

işleyebilmesi için başarılı olanı seçmek gerekmektedir. Seçmek içinde belirli kıstasların ortaya konularak personelin bu kıstaslara göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Görülmektedir ki personel değerlendirme kavramı, liyakat sistemi içerisinde Weber'in önderliğinde oluşan liberal bürokrasi kuramının en önemli ögesini oluşturmaktadır.

### **III. PERSONEL DEĞERLENDİRMESİNİN AMACI VE YARARLARI**

#### **1. Personel Değerlendirmenin Amacı**

Personel Değerlendirmesi yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Personel değerlendirme yöntemleri birçok amaca yönelik uygulanmakla birlikte, etkinliği o amaca yönelik değerlendirme yöntemini seçmekle mümkün olmaktadır.<sup>19</sup> Personel Değerlendirme yöntemleri genelde aşağıda belirtilen amaçlar için kullanılmaktadır.

1. Yönetici pozisyonundaki kişilerin, astlarını daha yakından gözetim altında bulunmalarına ve onlara daha iyi yol gösterebilmelerine yardımcı olmak, onları bu konuda uyarmak ve teşvik etmek.
2. Performans ve liyakat durumlarına bakarak, personelin daha yukarı kademelere yükseltilmesi, başka kadrolara aktarılması ya da işten uzaklaştırılması yolunda yönetimce alınacak kararlara dayanak teşkil edecek veriler elde etmek.
3. Yükselme yeteneğine sahip personel, bu personelin eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirlemek suretiyle, örgütün daha etkin ve verimli bir yolda ilerlemesini sağlamak.
4. Personel yönetimine ilişkin kararların alınmasında, dayanak noktası teşkil edebilecek araştırma ve referans kaynağı oluşturmak.

---

<sup>19</sup> Veysel BEYRU, **Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2000,s.11.

5. Performans hakkında geri bildirimde bulunmak; işleri, sorunları tartışmak, gelişmelere dönük önerilerde bulunabilmek için plan ve programlı imkanlar ile kuruma bağlayıcılığı artırmak.
6. Ücret artışı ve ödüllendirme için bir dayanak oluşturmak.
7. Görevine son verilecek personeli tespit etmek.<sup>20</sup>

## **2. Personel Değerlendirmesinin Personel Açısından Yararları**

Çalışanlar işverenden çalışmalarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayanın ayrılmasını ister ve beklerler.<sup>21</sup> İşverenin bunu sağlayabilmesi ve gerçekten çalışanı ödüllendirebilmesi, etkin bir personel değerlendirme sistemi ile mümkündür.

Çalışanlar çalışmalarının karşılığını aldıkça örgüte bağlanacak ve yaptıkları işten daha fazla zevk alacaktır. Nesnel ölçütlere göre yapılmış bir değerlendirme kişinin kendini değerlendirmesini örgütün neresinde olduğunu görebilmesini sağlayacaktır.<sup>22</sup> Değerlendirme sonucunda eksikliklerinden haberdar olan personel bu eksiklikleri gidermeye yönelik çabalayacak ve örgüt içerisindeki pozisyonunu güçlendirecektir. Terfi, transfer, ücret konularında personel başarı değerlendirmesi sonuçları göz önünde tutulacağından personel çalışanlara objektif değerlendirildiği hususunda inancı artacak ve daha verimli çalışmaya başlayacaktır.

## **3. Personel Değerlendirmesinin Örgüt Açısından Yararları**

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek için iletişim içerisinde bulunan bireylerin bilinçli bir şekilde bir araya gelmelerinden oluşmaktadır. Bireyin örgüte girmeden önce devam eden bir yaşamı olmasına ve bu yaşamda belirli alışkanlıklar oluşturmasına rağmen ondan örgüt hedeflerine uygun düşen davranışlarda bulunması

---

<sup>20</sup> Winston OBERG, "Personelin Değerlendirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Haziran 1972, s.75.

<sup>21</sup> Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:179, 1979, s.152

<sup>22</sup> Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayını No:252, Ankara, 1993, s. 4.

istenmektedir.<sup>23</sup> Personel değerlendirmesi ile personelin bu hedeflere ne ölçüde yaklaştığını ve daha önceki alışkanlıklardan ne ölçüde uzaklaştığı belirlenebilecektir.

Her örgütte personelle ilgili terfi, ücret, yer değiştirme gibi birçok karar alınmaktadır. Bu kararların alınmasında en önemli husus objektif ölçütlerin oluşturulmasıdır. Personel değerlendirme sonuçları bu ölçütlerin oluşturulabilmesini sağlayacaktır.

Personel değerlendirmesinin örgüt açısından bir diğer faydası hizmet içi eğitimlerin planlanması için kaynak teşkil etmesidir. Personel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan eksiklikleri gidermek için hangi eğitimlerin verilmesi gerektiğine karar verilebilecektir.

#### **IV. PERSONEL DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Personel değerlendirme yöntemlerini geleneksel yöntemler ve modern değerlendirme yöntemleri olarak iki ana grupta incelemek mümkündür. Değerlendirme yöntemlerindeki bu sınıflandırma McGregor'un X ve Y kuramına dayandırılmaktadır. McGregor'un X kuramına göre insan çalışmayı sevmez, sorumluluğu yüklenmez. Bu nedenle yöneticiler çalıştırmak için personeli zorlamalıdır. X kuramına dayanan geleneksel değerlendirme yöntemlerinde çalışan genelde amirleri tarafından iş başarısı ile birlikte kişilik özellikleri de değerlendirilmektedir.

Y kuramına göre ise kişi doğuştan tembel değildir ve her insan uygun şartlar altında kendini geliştirerek sorumluluk yüklenmeyi öğrenebilir. Y kuramına dayanan modern değerlendirme yöntemlerinde örgüt amaçları ile personelin hedeflerinin bütünleşmesi sağlanarak örgütün gelişmesi amaçlanmaktadır.

---

<sup>23</sup> Doğan CANMAN, a.g.k., s. 5.

## 1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

McGregor'un X kuramından doğan geleneksel yöntemlerin başlıca özellikleri şunlardır.

a. Genelde en yakın üst veya birinci amir astlarını değerlendirmektedir

b. Değerlendiren değerlendirme konusunda kapsamlı bir eğitime tabi tutulmamıştır. Yapılan değerlendirmenin etkin bir denetimi de yapılmamaktadır. Değerlendirmede birinci sicil amiri ile birlikte ikinci ve üçüncü sicil amirleri de bulursa da amaç değerlendirmeyi denetleme değil değerlendirenin doğrulamasını yapmaktır.<sup>24</sup>

c. Değerlendirenin önyargılarının değerlendirmeye girmesi önlenememiştir. Personelin örgüt içi davranışları ile birlikte örgüt dışı davranışlarının da değerlendirilmesi bu önyargıların artmasına neden olmaktadır.

d. Değerlendirmenin genel olarak bir saptama yapma olduğu düşüncesi egemendir. Belirli yöntemlerle personelin niteliği ve ne olduğu hakkında bir yargıya varıldıktan sonra değerlendirme sona ermektedir. Değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin nasıl kullanılacağı ya da eksikliklerin nasıl giderileceği konuları üzerinde durulmamaktadır.<sup>25</sup>

e. Değerlendirmede esas gizliliklidir. Değerlendirilene sonuçlar bildirilmemektedir.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri yukarıda belirtilen ortak özelliklere sahip olmakla beraber, değerlendirmeyi yapanlara göre dört alt başlıkta incelemek mümkündür.

---

<sup>24</sup> Değerlendirmelerde genellikle ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin birinci amirin kanaatlerine uydukları izlenmektedir.

<sup>25</sup> Doğan CANMAN, **a.g.k.**, s. 5.



## a. En Yakın Üstün Yaptığı Değerlendirmeler

### (1) Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, tipik olarak, kişiye, gördüğü işin kalitesi ve miktarı, bir işten diğerine değişen, kendine güvenme, işbirliği yapabilme gibi faktörler açısından değer biçilmesini sağlayan bir yöntemdir.<sup>26</sup> Bu yöntemin birkaç çeşidi olmakla birlikte en çok kullanılanı en yakın üste bir form verilerek yapılandır.

Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gerekli niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötünden en iyiye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Formun üzerinde personelde bulunması gereken nitelikler ve karşılarında bu nitelikleri ölçütlendiren rakamlar ya da “iyi”, “zayıf” v.b. sıfatlar bulunmaktadır. Değerlendirme, amirin değerlendirilen personele uygun rakam ya da sıfatın işaretlemesi suretiyle yapılır. Bu rakam ve sıfatlar puanlandırılmıştır. Değerlendirme neticesinde elde edilen toplam puan ile değerlendirilenin diğer astlara göre ne derece başarılı olduğu ortaya çıkarılmış olur.

Grafik dereceleme yönteminin faydalarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:<sup>27</sup>

1. İşgörenlerin gelişigüzel bir biçimde değerlendirilmelerini önler.
2. Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları hakkında çok farklı düşüncelerini engeller ve yöneticilerde ortak bir görüşlerin oluşmasına yol açabilir.

Başlıca sakıncaları ise;

1. Tercihlerin yapılmasında gerekçe gösterme zorunluluğu bulunmadığından yapılan değerlendirmenin doğruluğunu kanıtlamak zordur.
2. Yöneticiler astlarını değerlendirirken çoğunlukla bir ya da birkaç niteliğin etkisinde kalarak diğer maddeleri de bu etki altında cevaplamaktadırlar.

---

<sup>26</sup> Winston OBERG, a.g.k.,s.79

<sup>27</sup> Ülkü DİCLE, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara, 1982, s.47

3. Yöneticiler genelde personelinin değerlendirirken aşırılıktan kaçmakta ve orta bir yol belirlemektedir. Bu şekilde personel arasındaki farklar ortaya çıkartılamamaktadır.
4. Personelin başarı derecesi aldığı toplam puanla belirlendiğinden personelin diğerlerinden üstün ya da eksik olduğu konular belirlenmemektedir

### **(2) Karşılaştırma Yöntemi**

Karşılaştırma yöntemi grafik dereceleme yönteminin sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir.<sup>28</sup> Karşılaştırma yöntemi “basit sıralama” ve “çift karşılaştırmalı sıralama” olarak ikiye ayrılmaktadır.

Basit sıralama yönteminde amir personeli başarılarına göre en başarılı dan en başarısızına kadar sıralamaktadır. Az sayıda çalışanı olan işletmelerde kullanılması daha iyi sonuç vermektedir. Çift karşılaştırmalı sıralama yönteminde ise personel her bir nitelik için diğerleri ile karşılaştırılmakta ve bu tüm personel için tekrarlanmaktadır. Her karşılaştırmada diğerinden daha başarılı olup olmadığı not edilmekte ve sonuçta başarı sayılarına göre sıralama yapılmaktadır.

Bu yöntemde personel sayısı fazla olduğu takdirde değerlendirme yapmak için fazla zamana ihtiyaç duyulacak ve  $N(N-1)/2$  deneme yapmak gerekecektir.

### **(3) Uygun Cümle Seçme Yöntemi (Check List Method)**

Bu yöntemde değerlendiriciden, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin bulunduğu listeden uygun düşeni işaretlemesi istenmektedir. Bu yöntemin en çok kullanılan iki çeşidi “ağırlıklı cümle seçimi” ve “zorunlu seçim”dir.

Ağırlıklı cümle seçiminde, belirli bir işi için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümle bulunmaktadır. Bu cümlelerin her birine bir değer verilmiştir. Değerlendiriciden personelin niteliklerine en uygun cümleyi seçmesi istenir. İşaretlenen cümlelerin değerlerinin ortalaması değerlendirme sonucunu oluşturmaktadır.

---

<sup>28</sup> Doğan CANMAN, a.g.k, s. 22.

Bu yöntem değerlendiricinin her davranış için ayrıntılı düşünmesini gerektirmekte böylece her nitelik ve davranış daha açık ve ölçülebilir tanımlara kavuşturulmaktadır.<sup>29</sup>

Ağırlıklı cümlelerden oluşan bir değerlendirme formunun oluşturulması için işleri çok iyi bilen kişilere ihtiyaç vardır. Ayrıca her iş için ayrı bir cümle grubuna ihtiyaç duyulduğundan oldukça güç ve pahalı bir yöntemdir.

Zorunlu cümle seçme yönteminde ise, değerlendirme formu her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlüklerden oluşmaktadır. Her dörtlükte iki cümle olumlu diğer iki cümle ise olumsuzdur. Değerlendiriciden personelin niteliklerine en çok uyan bir, en az uyan bir cümle seçmesi istenir. Yapılan değerlendirmeler personel birimince puanlandırılmaktadır. Bu şekilde değerlendiricilerin önyargılı değerlendirme yapmaları engellenmek istenmiştir. Diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha kişisel önyargılardan arınmış ve nesnel görünmektedir.<sup>30</sup> Ancak hazırlanmasını zaman alması ve uzmanlık gerektirmesi nedeniyle eleştirilmektedir. Ayrıca cümlelerin hiç birinin personelin durumunu ve değerlendiricinin kanaatini yansıtmama tehlikesi de bulunmaktadır.

#### **(4) Zorunlu Dağıtım Yöntemi**

Bu yöntem istatistikte kullanılan “normal dağılım eğrisi”nin özelliklerinden yararlanılmıştır. Değerlendiricilerden personeli daha önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtımları istenmektedir. Bu yöntem personelin görevindeki başarılarının normal bir dağılım göstereceğini varsayması nedeniyle eleştirilmektedir. Örneğin tüm personel başarılı olsa dahi sistem gereği bir kısmı başarısız olarak değerlendirilmek zorunda kalınacaktır.

#### **(5) Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntem değerlendiricilerin personelin iş yaşamındaki olumlu ya da olumsuz olayları bir form üzerinde not etmesini öngörmektedir. Kritik olay

---

<sup>29</sup> Ülkü DİCLE, “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Güz 77, Ankara, 1977,s.49.

<sup>30</sup> a..k., s. 50.

yönteminde personelin başarı ya da başarısızlığı gösteren olaylar ortaya çıktığı anda not edileceğinden unutmaya ya da önemini kaybetme gibi sakıncalar ortadan kalkmaktadır.

Yöneticiler yorum yapmadan sadece kritik olayları not etmekle yükümlüdür. Böylece personelin durumu nesnel bir biçimde ortaya konmaktadır. Bu nedenle bu yöntem kullanılmaya başlandığı 1940'lar da, pek çok taraftarı oluşmuştur.<sup>31</sup> Öte yandan personel değerlendirme yapılan olayları açıkça görerek hatalarını yinelememe ve düzeltme imkanına kavuşmaktadır.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için yöneticilerin eğitim almaları gerekmektedir. Ayrıca personel her davranışını kara kaplı defter misali not eden bir yöneticinin varlığından rahatsız olması ve veriminin düşmesi de söz konusudur.

#### **(6) Serbest Anlatım Yöntemi**

Serbest anlatım yönteminde değerlendiriciden personelin nitelikleri üstün ve zayıf yönleri hakkında birkaç paragraflık bir kompozisyon yazmaları istenmektedir. Bu yöntemde değerlendiriciye bir ölçüt verilmediğinden değerlendirilen personelin niteliklerine değişik açılardan bakacaklardır. Bu nedenle farklı değerlendiriciler tarafından değerlendirilen personel birbirleri ile kıyaslama yapılamaz.

Yöntemin başarısı değerlendiricinin iyi bir gözlemci olması ve gözlemlerini açık bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır. Serbest anlatım yöntemi genelde personelin görev yeri değişikliklerinde kullanılmaktadır.

#### **b. Grup Değerlendirme Yöntemleri**

##### **(1) Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirme öncelikle personeli işbaşında izleyen uzmanlarca yapılır. Personel yönetimi ve başarı değerlendirmesi konusunda eğitim almış uzmanlar personeli belirli bir süre işbaşında izledikten sonra değerlendirme

---

<sup>31</sup> a.k., s.54.

formlarını doldurarak personelin amirine verirler. Birim yöneticileri herhangi bir form doldurmazlar.

Bu yöntemle yöneticiler form doldurma külfetinden kurtulmakta ve vakitlerini diğer işler için ayırabilmektedirler. Ancak bu yöntem için eğitim almış uzmanları çalıştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

## **(2) Yönetim Kümesince Yapılan Değerlendirme**

Bu yöntemde değerlendirilecek personel yöneticilerden oluşan bir grup tarafından grup içersinde görüşme ve tartışma yolu ile değerlendirilmektedirler. Bu yöntemde gelenek olarak değerlendirilecek personelin ilk amiri söz alarak süreci başlatır. Sonrasında küme üyeleri personelin başarı durumunu eksikliklerini ve başarıyı artırmak için yapılması gerekenleri tartışarak karara bağlar.

Bu yöntemin en büyük yararı değerlendiricilerin ön yargılı değerlendire yapmalarını asgari seviyeye indirmesidir. Bunun yanı sıra değerlendirme kümesi üyelerinin vakitlerini bu toplantılarda harcaması ve değerlendirme sürecinin yavaş olması sakıncaları olarak tespit edilmiştir. Daha çok yönetici pozisyonundaki personelin değerlendirilmesi için uygun görülmektedir

### **c. Astlar Tarafından Değerlendirme**

Bu yöntem astlardan amir ya da üstleri hakkında bilgi almanın örgütün başarısına olumlu katkıda bulunacağı varsayımı üzerine oluşturulmuştur. Özellikle yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Bu yönetimin başarısı değerlendirici pozisyonundaki astların bu konuda eğitilmelerine ve yöneticilerin yöntemin yararına inanmaları gerekmektedir. Yöntemin başarısı için ihtiyaç duyulanlar sağlandıktan sonra değerlendirme sonuçları yöneticilerin kendilerini değerlendirebilecekleri “geri besleme” bilgisini oluşturur. Bu şekilde yönetici eksik yönlerini ve hangi alanlardaki kararların ve uygulamaların başarılı olduğunu tespit eder. Bunun yanında üstlerin en iyi astları tarafından değerlendirileceği düşüncesine kuşkuyla bakılmakta ve astların konu ile ilgili yeterince eğitilmedikleri yönünde eleştirilmektedir.

#### **d. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme**

Aynı görevi yapan çalışma gruplarında ki personelin birbirlerini değerlendirme yöntemidir. Personelin en iyi beraber çalıştığı arkadaşı tarafından değerlendirileceği varsayımından hareketle oluşturulmuş bir yöntemdir.<sup>32</sup> Bu yöntemin başarılı olması için personele gerekli eğitimlerin verilmesi ve değerlendirilecek niteliklerin çok iyi tanımlanması gerekmektedir. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçları kesin rapor olmayıp, personelin üstüne verildikten sonra üstü tarafından hazırlanan rapor kesin rapordur.

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının terfi, maaş artışı gibi kararlarda kullanılmadıkları ancak belirli kilit işlere yapılacak atamalarda büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir.<sup>33</sup>

Bu yöntemin en büyük tehlikesi çalışma yaşamındaki personel arasındaki huzurun olumsuz etkilenmesidir. Kişi kendisini olumsuz değerlendirdiğini öğrendiği arkadaşı ile çalışmak istemeyecek ve yeni sorunların oluşmasına yol açacaktır.

## **2. Modern Değerlendirme Yöntemleri**

Modern Değerlendirme yöntemleri McGregor'un geliştirdiği ve çağdaş yönetim olarak nitelediği Y kuramı varsayımları üzerine kurulmuştur. Bu yöntemleri daha iyi kavramak için Y kuramı varsayımlarına tekrar göz atmak gerekecektir.

Bu varsayımları sıralayacak olursak;

- İnsanın çalışmaktan kaçması doğası gereği değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak, doyum sağlayan her iş isteyerek yapılır.
- Dış denetim ve ceza kişiyi bireysel amaçlara yöneltecek yegane araç değildir.

---

<sup>32</sup> Doğan CANMAN, a.g.k., s.25

<sup>33</sup> Ülku DİCLE, a.g.k, s.58

- Amaçlara bağlılık başarı durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Kişisel doyum ve öz gerçekleştirim gereksinimleri bu ödüllerin en önemlileri olarak gösterilebilir.
- Uygun koşullarda kişi sorumluluk kabul etmeyi değil sorumluluk almayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde hayal gücü, beceri ve yaratıcılık daha çok kullanılmalıdır.

Modern değerlendirme yöntemleri bireyin kendisiyle değil ne yaptığı ile ilgilenmektedir. “Açıklık” ilkesi esas alınmıştır. Değerlendirme sonuçları değerlendirmeyi yapan tarafından değerlendirilen personele aktarılmaktadır. Bu sayede personel örgütün kendinden ne beklediğini öğrenmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde alt kademelerinde yönetime katılmasına olanak sağlamıştır. Ast ile üst bir araya gelerek örgütün amaç ve hedeflerini ortaya koymakta ve süreç içerisinde bu amaç ve hedeflerin ne kadar gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılmaktadır.

Modern değerlendirme yöntemlerinin en fazla kullanılanları “Amaç ve Sonuçlarına Göre Değerlendirme” ve “Değerlendirme Merkezleri”dir.

#### **a. Amaç ve Sonuçlarına Göre Değerlendirme**

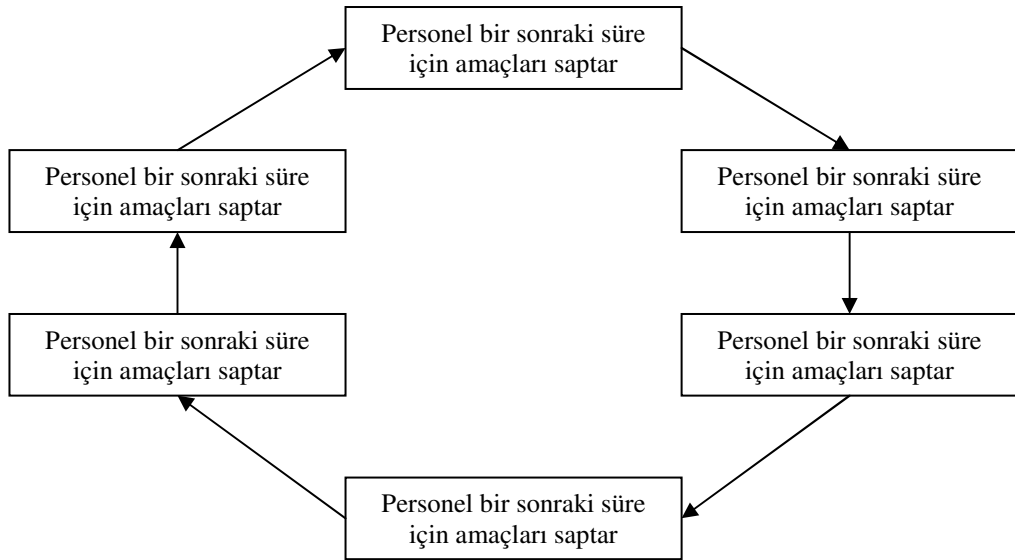
Peter DRUCKER tarafından, örgütün amaçları ile kişinin amaçlarının arasındaki var olduğu söylenen çelişkiyi en aza indirmek ve kişiyle örgütü bu anlamda birleştirmek amacıyla geliştirilen “amaçlara göre yönetim” akımından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Amaçlarla yönetim, kişilerin dikkatlerini örgütün amaçları ile amaçlara ulaşmadaki başarı sonuçları üzerinde toplamaktadır.

Amaç ve sonuçlarla değerlendirme yöntemi personeli kişisel özelliklerine göre değil amaç ve sonuçların gerçekleştirme durumuna göre değerlendirmektedir. Bu yöntemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için yöntem tüm personele tam olarak tanıtılmalı ve yöntemi benimsemeleri sağlanmalıdır. Örgütün amaçları, başarı

ölçütleri ve sonuçlar çok iyi saptanmalı ve tüm personele izah edilmelidir. Amaçlar saptanırken şu hususlara dikkat edilmelidir:<sup>34</sup>

1. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
2. Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi unsurlar bulunmalıdır.
3. Amaç açık ve kesin olmalıdır.
4. Amaç eldeki kaynaklarla elde edilebilir olmalıdır.
5. Birden çok amaç varsa, bunların öncelik sırası hemen saptanmalıdır.
6. Amaçların sayısı, örgütün özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.

**Şekil - 1:** Amaçlara Göre Yönetimin Döngüsel Süreci



Kaynak: Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Ün. İ.İ.B.F. Yayını, 1990, s.236.

Her değerlendirme dönemi başında yöneticiler ile çalışanlar bir araya gelerek örgütün ve kendi birimlerinin amaçları ve elde edilmesi istenen sonuçların tespiti yapılmakta, dönem sonunda ise elde edilen sonuçlar yine birlikte değerlendirilmektedir.

<sup>34</sup> Doğan CANMAN, a.g.k., s.29



Bu yonteme, yoneticileri daima iyi niyetli, gayretli, ideal kisiler olarak tanımladigi; amaç ve sonucların tespiti esnasında aşırı zaman kaybı olacağı yönünde eleştiriler getirilmektedir.

### **b. Değerlendirme Merkezleri**

Şimdiye kadar incelenen değerlendirme yontemleri personelin geçmişte yaptigi işlerle ve başarı durumu ile ilgilenmekteydi. Değerlendirme merkezleri ise personelin gelecekte nasıl bir performans göstereceği ile ilgilenmektedir. Bu yontemde personelin geğmişteki performansın gelecekteki performansının aynası olacağı düşüncesi üzerinde hareket edilmektedir.<sup>35</sup>

Örgüt değerlendirmeyi kendi içinden oluşturduğu bir gruba yaptırabileceği gibi dışarıdan bu işi için kurulmuş özel gruplara da yaptırabilmektedir.

Değerlendirme merkezleri tarafından değerlendirilen personelin diğer yontemlerle değerlendirilen personelle yapılan kıyaslamada daha başarılı oldukları yönünde kanıtlar oldukça fazladır.<sup>36</sup>

Bu yontem daha çok yönetici pozisyonundaki personel için uygulanmaktadır. Yükseltilmesi düşünölen personel çok sayıdaki aday arasından seçilme imkanı oluşmakta ve buldukları yer itibari ile örgüt içerisinde pek göze çarpmayan personelin keşfini mümkün kılmaktadır.

## **V. PERSONEL DEğERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Personel değerlendirmesinde karşılaşılan sorunları beş noktada toplamak mümkündür. Sorunların ilk sırasında değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi bulunmaktadır. Diğer sorunları değerlendirilecek özelliklerin tespit edilmesi, değerlendirmenin hangi zaman aralıkları ile yapılacağı ve değerlendiriciden kaynaklanan hatalar olarak sıralamak mümkündür.

---

<sup>35</sup> Winston OBERG, a.g.k., s.86

<sup>36</sup> Doğan CANMAN, a.g.k., s. 31.

## 1. Değerlendirmede Ölçüt Sorunu

Değerlendirme ölçütü, yöneticinin değerlendirmede kullandığı başarı standartlarıdır. Değerlendirme ölçütleri, değerlendirme yöntemlerinin en önemli ve en zayıf tarafını oluşturmaktadır.<sup>37</sup> Değerlendirmede kullanılacak ölçütler objektif olmalı, yöneticiyi kişisel önyargılarından uzaklaştırmalıdır. Fakat değerlendirme yöntemlerinin birçoğu kişisel niteliklere önem verdiği için öznel olmaktan kaçamamaktadır. Türk personel değerlendirme sisteminde yoğun olarak kullanılan “orta”, “iyi”, “pekiyi” gibi ölçütler çalışanların performanslarını tam olarak yansıtmaktan uzaktır. Bir yöneticinin “iyi” olarak değerlendirdiği bir özellik diğer bir yönetici tarafından “orta” ya da “zayıf” olarak nitelendirilebilir.

Değerlendirmede ölçüt sorununu aşmak için ölçütlerde sıfatlardan çok sayısal değerlere yer verilmelidir. Bu şekilde yöneticinin yansız değerlendirmede bulunması ve astların aralarındaki farkların bulunması sağlanabilir.

## 2. Değerlendirilecek Özellikler Sorunu

Değerlendirilecek özellikler, personel değerlendirme konusunun en çetin tartışmalara yol açan sorunudur. Klasik yöntemler ile modern yöntemlerinde ayrıldığı temel noktayı oluşturmaktadır. Geleneksel değerlendirme yöntemleri personelin yaptığı işin yanında kişilik özelliklerinin de değerlendirilmesini, kişinin bir bütün olarak değerlendirilmesini savunmaktadır. Personelin özel yaşantısında ki tutum ve davranışları çalışma yaşantısını da etkileyecektir.

Modern değerlendirme yöntemlerinde ise kişisel özelliklerden ziyade kişinin işteki başarıları önemlidir. Değerlendirme ölçütlerinde kişinin iş başarıları yer almakta ve sayısal değerlerle ifade edilmektedir.

Uygulamada genelde hem geleneksel hem de modern değerlendirme yöntemlerinin özelliklerinden yararlanılmaktadır. Değerlendirme yöntemleri karma şekilde kullanılarak öğretmen, subay, hakim, daktilo memurları farklı ölçütler kullanılarak değerlendirilebilmektedir. Yapılan işin niteliğine göre kişisel özellikler

---

<sup>37</sup> İnal Cem AŞKUN, **İşgören**, Eskişehir İTİA Yayınları, No:207,1978, s.377

ihmal edilmeksizin personelin işteki başarısını değerlendirme gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.<sup>38</sup>

### 3. Değerlendirme Süresi Sorunu

Değerlendirme ile ilgili önemli sorunlardan biriside değerlendirme yapılacak zaman aralıklarının tespit edilmesidir. Değerlendirmeden istenilen sonuçların alınması için değerlendirmenin uygun zaman aralıkları ile yapılması gerekmektedir. Değerlendirme süresi ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bir kısım kişiyi belirli aralıklarla değerlendirmek yerine kişinin görevi, görevinin niteliği ya da amiri değiştiği zaman değerlendirme yapılmasını savunmaktadır. Diğer kısım, meslek özellikleri ağır basan memurluklarda değerlendirme süresinin üç, beş yıl gibi uzun bir döneme yayılması gerektiğini savunmaktadır. Bir başka grup ise, kişinin ender görülecek başarı veya başarısızlıklarında değerlendirme yapılması gerektiğini belirtmektedir.<sup>39</sup>

Değerlendirmenin sık sık yapılması yöneticiyi olumsuz olarak etkileyecektir. Değerlendirme yaparken harcayacağı zaman nedeniyle değerlendirmeyi zaman alan bir işlem olarak görecektir ve gereken özeni göstermeyecektir. Değerlendirmenin uzun zaman aralıklarında yapılması ise değerlendirmenin etkinliğini azaltacaktır.

### 4. Değerlendirici Sorunu

#### a. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Personel değerlendirmesinde en çok karşılaşılan sorunlardan birisi yöneticilerin herkesi “orta” olarak değerlendirme eğilimidir. Bu şekilde gerçek bir değerlendirme yapılmamış olur. Personel başarıları çok dar bir bantta değerlendirildiği için. Çalışan ile çalışmayan, başarılı ile başarısız ortaya çıkarmak zordur. Bu sorun genelde yöneticinin personelin başarısı hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmadığı ya da yeterli olmayan personeli olumsuz değerlendirmekten kaçındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tipte bir değerlendirme ne organizasyona nede

---

<sup>38</sup> Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1979, s.154

<sup>39</sup> Hikmet TİMUR, “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, **AİD**, c.16, sayı 3, s.8.

personelin kendisine fayda sağlayacaktır. Çalışanlar kendi performansları hakkında doğru bir değerlendirme geri beslemesi alamayacaklar, organizasyonda özellikle terfi sisteminde doğru personelin terfi ettirilmesinde sorunlar yaşayacaktır.

### **b. Hale Etkisi<sup>40</sup>**

Hale etkisi yöneticinin çalışanın bir alandaki başarı ya da başarısızlığını genelleyerek diğer alanlarda da bu yönde değerlendirmesidir. Hale etkisinin altında kalan bir yönetici çalışanın olumlu bir davranışının etkisinde kalarak çalışanın diğer tüm davranışlarının da olumlu olacağını değerlendirecektir. Örneğin bir personel araştırma verileri toplamakta başarılı ise bu personeli diğer alanlarda da başarılı olarak değerlendirmek kolaydır.<sup>41</sup>

Bu tabi ki ters yönde de işleyebilecektir. Bir personel işin birçok yönünde başarılı olmasına karşın bir yönü ile başarısız olması durumunda yöneticinin bu olumsuzluktan etkilenmesi ve ön plana çıkarması nedeniyle başarılı olduğu konularda da olduğundan daha düşük derlendirilecektir.

Bu hatayı kontrol altına almak için yöntemlerden birisi personelin birden fazla amir tarafından değerlendirilmesidir. Böylece farklı amirlerin önyargılarının birleşme durumunda birbirlerini elimine ettikleri varsayılır. Eğer aynı yönde ise bu önyargı olmaktan çıkarak ilk amirin değerlendirmesinin doğruluğu onaylanacaktır. Bir diğer önerilen yöntem ise personelin tüm yönlerini aynı anda değerlendirmekten ziyade tek bir özelliğe göre diğer personel ile karşılaştırarak değerlendirmektir.

### **c. En Son Davranış Etkisi**

Yöneticilerin çalışanı değerlendirme döneminin tamamından ziyade son zamanlarda ki davranışlarına göre değerlendirme eğilimidir. Bu değerlendirme eğiliminin en büyük nedeni yöneticinin dönem başında ki olayları hatırlamakta zorlanmalarıdır. En son davranışlara göre yapılacak değerlendirmeler adil olmayacaktır. Diğer bir yandan çalışanlar bu tür bir değerlendirmeyi fark

---

<sup>40</sup> İngilizce “Halo” sözcüğünün karşılığı “Hale”, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Ayla” olarak belirtilmektedir. Bu nedenle kimi yazında “Ayla Etkisi” olarak ta adlandırılmaktadır.

<sup>41</sup> Margaret J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul,1993, s.19

ettiklerinde, dönem boyunca davranışlarına dikkat etme ve başarılı olmadan çok değerlendirme dönemine yakın zamanlarda dikkatli ve sürekli etrafta olarak yöneticinin dikkatini çekerek ilgili gözükmeye yönlendirecek ve dönem toplamında verimin düşmesine neden olacaktır.<sup>42</sup>

Örneğin dönem boyunca devamsızlık gösteren bir personel son bir iki ay da hem devamsızlık yapmayarak ve diğer yönlerde de biraz daha başarılı olarak bu eksikliğini değerlendirme esnasında giderecektir. Doğaldır ki bu etki olumsuz değerlendirme içinde geçerlidir.

En Son Davranış Etkisinden kurtulmak isteyen yöneticiler daha dikkatli olmalı personelin değerlendirme dönemi ile dönem sonrasında davranışlarında değişiklik olup olmadığını izlemelidir. Bu etkiyi ortadan kaldıracak yöntem olarak ta yöneticiler dönem içerisinde çalışanların yaptıkları önemli olay ve başarılarını not etmeli ve değerlendirme sırasında bu notlardan istifade etmelidir.

#### **d. Kişiler Arası İlişkiler**

Kişiler arasındaki sevmeye veya nefret gibi duygularda değerlendirme esnasında hatalara neden olmaktadır. Yönetici astı konumundaki personeli değerlendirirken önceki dönemdeki kişiye karşı beslediği sevmeye veya nefret gibi duygularla objektif olmayan bir değerlendirme yapabilmektedir.<sup>43</sup> Özellikle yöneticilerin değiştiği durumlarda eski yöneticinin yüksek sicil notu verdiği bir personele yeni yönetici düşük bir değerlendirme yapabilmektedir. Yönetici çalışanlarına kendisine olan yakınlığına göre bir sıralama yapabilir. Ama bu hiçbir zaman çalışanın gerçek iş başarısı hakkında geçerli bir fikir vermez.<sup>44</sup>

#### **e. Önyargılar**

Yöneticilerin çeşitli konulardaki önyargılarını değerlendirmeye katmaları da personel değerlendirmesi açısından tespiti ve düzeltilmesi oldukça güç sorunlardan birisidir. Bazı yöneticiler, personelin kendilerine özgü özelliklerinden kaynaklanan

---

<sup>42</sup> Ceyhan ALDEMİR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, 2001, s.289

<sup>43</sup> Kazım BEKTAŞ, "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Verimlilik Dergisi**, 3, 1992, s.81.

<sup>44</sup> İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1999, s.303

farklılıklarına karşı peşin hükümlü davranış içinde olabilirler. Önyargılar cinsiyete, yaşa, dine, siyasi düşünceye, ırka vb. karşı olabilir.<sup>45</sup> Bazen de yönetici değişikliklerinde eski yöneticiler yeni yöneticilere personel halindeki değerlendirmelerini sözlü veya yazılı olarak bırakabilmekte bu da kimi zaman yeni yöneticinin personeli tanımadan önyargıya sahip olmasına yol açabilmektedir.

Etkili bir değerlendirmenin yapılabilmesi için değerlendirmenin önyargılardan temizlenmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için yöneticilerin eğitimden geçirilmeleri gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesi hem örgüt hem de çalışanın yararınadır.

#### **f. Aşırı olumluluk ve Olumsuzluk Hali**

Bazı yöneticiler personeli ile olan ilişkilerini bozmamak için veya kariyerlerine olumsuz etki etmemek için sürekli olumlu değerlendirme yapmaktadırlar. Bu eğilime aşırı olumluluk hali denilmektedir. Bazı yöneticiler de bunun tam tersi olarak son derece katı olarak değerlendirmelerinde sürekli olumsuz davranarak aşırı olumsuzluk halinde bulunmaktadır.

Bunun nedeni kişisel olduğu kadar başarı değerlendirmesinde kullanılan “iyi”, “orta”, “ çok iyi” gibi genel sıfatların kişiler tarafından farklı algılanmasıdır. Kiminin “çok iyi” olarak nitelendireceği bazı davranışları, bir başkası “orta” olarak nitelendirebilmektedir. Bu yüzden öncelikle grafik cetvel yardımı ile bu ifadelerden ne anlaşıldığı belirtilmelidir.<sup>46</sup>

#### **5. Değerlendirme Sonuçlarının Astlara Bildirilip Bildirilmemesi**

Değerlendirmede en çok tartışılan konulardan biri de, gizlilik-açıklık sorunu olmuştur. Değerlendirme sonuçları değerlendirilene aktarılmalı mıdır? Yoksa aktarılmamalı mıdır? Değerlendirme sonuçlarının aktarılması düşünülüyor ise yöntem nasıl olmalıdır?<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1991, s.190

<sup>46</sup> Ceyhan ALDEMİR, a.g.k., s.289.

<sup>47</sup> Doğan CANMAN, a.g.k., s.15.

Konu üzerinde yapılan araştırmalar değerlendirilen personelin, olumsuz değerlendirmelere sert tepki gösterdiklerini ve yöneticilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur.<sup>48</sup> Bu nedenle, Türkiye rneğinde de gördüğümüz gibi kamu örgütleri değerlendirme sonuçlarını gizli tutma yolunu seçmişlerdir.

Değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması değerlendirmeyi personel açsından önemsiz kılabilmektedir. Değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi durumunda değerlendirilen eksikliklerini öğrenmiş olacak ve buna göre çalışmalarına yn verebilecektir. Yönetici ile astı arasında ilişkinin bozulmaması için gizli kalması uygulamasının önüne değerlendirmeyi delillere ve objektif değerlendirmelere göre yapılarak geçilecektir.<sup>49</sup>

Değerlendirme sonuçlarının personele nasıl aktarılacağı da önemlidir. Yapılacak görüşmede kuşkulu nitelikler üzerinde fazla durulmamalıdır.<sup>50</sup> Personelin kişiliği ile ilgili sorunlar abartılmamalı ve görüşme dostane bir havada gerçekleştirilmelidir. Aksi durumda değerlendirilen personel savunmaya geçerek yapılan değerlendirmenin isabetsizliğini ispat etmeye çalışacaktır.

---

<sup>48</sup> O. Glenn STAHL, **Public Personnel Administration**, New York, Harper And Row, 1971, s.194.

<sup>49</sup> Doğan CANMAN, a.g.k, s.15

<sup>50</sup> Cemal MIHçIOğLU, **Personel İdaresi Ders Notları**, Ankara, 1984, s.130–131.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN TARİHİ GELİŞİMİ

Bu bölümde personel değerlendirmesinin tarihsel gelişimi Cumhuriyet öncesi ve sonrası olarak iki dönemde incelenecektir. Çalışmada Cumhuriyet sonrası dönem değerlendirme mevzuatı yönünden dörde ayrılmıştır. Bu bölümler içerisinde yer alan mevzuat genel hatları ile verilecek ayrıca değerlendirme formlarında yer alan nitelikler sunulacaktır. Bununla birlikte yoğun olarak tartışılan performans değerlendirmesini incelemek ve personel değerlendirmenin geleceği ile ilgili fikir yürütmek amacıyla halen tasarı olarak bulunan Kamu Personel Kanunu Taslağı'da bu dönem içerisinde incelenecektir. Dönemler arasındaki farklar ise bölüm sonunda topluca ortaya konulacaktır.

Tarihsel incelemeye başlamadan önce dünya üzerinde bürokrasi ve kamu personel yönetimlerinde yaşanan değişimleri ortaya koymak, bölümün devamında yapılacak olan Türk personel değerlendirme sisteminin tarihsel incelemesinde ele alınan dönemler ve arasındaki farkları anlamlaştırmak için oldukça yararlı olacaktır.

Kapitalizm, tarihsel gelişimi içerisinde dönemler itibariyle bunalıma girmekte ve bunalımdan da kendisini yeniden üreterek çıkmaktadır. Kapitalizmin, geçirdiği bunalımlar sonucunda kendisini yeniden üretmesi sürecinde, personel sistemi de diğer toplumsal kategori ve kurumlar ile birlikte yeniden biçimlenmektedir.<sup>51</sup> Kapitalizmin bu bunalımları ve kendisini yeniden üretmesi, devletin (bürokrasinin) gelişme çizgisinde ana kırılma noktalarını oluşturmaktadır.

Tarihsel süreçte bu kırılma noktalarını üç döneme ayırmak gerekmektedir.(Onur-9) Biz bu dönemleri bürokraside ve neticesinde değerlendirme sisteminde yaşanan değişimi ortaya koymak için inceleyeceğiz.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Onur Ender ASLAN, **Kamu Personel Rejimi-Statü Hukukundan Esnekliğe**, TODAİE Yayını No:326, Ankara, 2005, s.7.

<sup>52</sup> Bu dönemler ayrıca bölüm içerisinde inceleyeceğimiz Türk Kamu Personel sistemini dönemler olarak ayırabilmek ve karşılaştırmak içinde faydalı olacaktır.



- 1929 Buhranı öncesi dönem (Liberal Dönem)
- 1929 Buhranı- 1970 Buhranı arası dönem ( Refah Devleti)
- 1970 Buhranı sonrası dönem ( Post-modern Dönem)

Modern devletin doğuşu ile birlikte oluşan bürokrasi neticesinde personel sistemi kayırma/ yağma düzeninden sıyrılmış ve kamu görevlisi bir sınav neticesinde işe alınmaya başlanmıştır. 1929 öncesi dönemde personel rejiminin temel özelliği her kurumun kendi personel sistemini belirlemesidir. Bu durum genel bir memurluk düzeninin ortaya çıkartılmadığını göstermektedir.<sup>53</sup> Çalışanın yükselmesi genelde üst makamın takdiri ve kıdeme göre yapılmaktadır. Kıdem mekanizması ile memur otomatik olarak yükselmekte ve böylece aristokratik adam kayırmacılığın önü kesilmeye çalışılmaktadır. Bu dönemde değerlendirme sistemi henüz kuruluş aşamasındadır ve daha çok disiplin amacıyla kullanılmaktadır.

1929 buhranı sonrasında ülkelerde Keynesçi ekonomik politikalar ve Fordist üretim biçiminin yerleşmesi ile refah devleti oluşmuştur. Bu dönem 1929 bunalımı sonucunda oluşmakla birlikte 1945 yılına kadar geçiş dönemini yaşamıştır.

Refah devletinde rejimin asli unsurunu memur oluşturmaktadır. Bütün kamu personeli için ortak bir rejim oluşturulmuştur. Memur bu dönemde ayrıca statü güvencesine kavuşmuştur. Disiplin-yargı kararı olmaksızın işinden alınamamaktadır. Yükselmeler, önceki dönemde görülen üst makamın takdiri ve hizmet süresi yerine memurun sicil değerlendirmesi ve kıdemine göre oluşturulmuş bir sistemle yapılmaktadır. Ancak sicil değerlendirmesi işteki başarıdan ziyade kişisel özellikler üzerine kurulmuş ve disiplinsizlik ve uyumsuzluk gibi durumlarda devreye girecek şekilde oluşturulmuştur.<sup>54</sup> Maaş sistemi ile değerlendirme sistemi arasında bir bağ kurulmamıştır.

1929 Buhranı sonrasında yeniden yapılanan kapitalizm ikinci büyük buhranını 1970’li yıllarda yaşamıştır. Bu yıllarda baş gösteren petrol krizi ile büyüyen

---

<sup>53</sup> Onur Ender ASLAN, a.g.e., s.42.

<sup>54</sup> a.g.e., s.93.

buhran sonrasında 80'li yıllarla birlikte kapitalizm kendini yeniden üretmeye başlamıştır. 80'li yıllar ile başlayan bu dönemde post-fordist üretim biçimi etkin olmuş; iletişim ve ulaşımda meydana gelen gelişmeler ile sermaye küresel ölçekte hareket eder hale gelmiştir. Bu dönemde yaşanan gelişmeler bürokrasi ve personel yönetimi konularında da önemli değişimlerin oluşmasına sebep olmuştur.

Bu dönemde personel yönetiminde meydana gelen en büyük değişim istihdam şeklinde olmuştur. Personel rejiminin asli unsuru olan memurluk sistemi yerine sözleşmelilik esasına dayanan esnek istihdam yaygınlaşmıştır. Personel belirli süreler için sözleşme ile işe alınmaktadır. Sürenin bitiminde sözleşmenin yenilenmesi amirin verdiği performans değerlendirmesine bağlıdır. Performans ile iş güvencesi arasında doğrudan bir ilişki kurulmuştur.<sup>55</sup> Personelin değerlendirmesi önceden belirlenmiş kriterlere göre yapılan ve daha çok işteki başarıyla ilgilenen performans değerlendirmesidir. Bu dönemde oluşan önemli değişikliklerden birisi de performansa dayalı ücret sisteminin getirilmiş olmasıdır.<sup>56</sup> (Onur-194)

## I. CUMHURİYET ÖNCESİ DÖNEM:

Eski Türk devletlerinde personel yönetimi ile ilgili çeşitli uygulamaların olduğu tarihi belgelerin incelenmesinden anlaşılmaktadır.<sup>57</sup> Nizamü'l-Mülk'ün Siyasetnamesinde bugünkü anlamda olmasa da Devlet hizmetlerinde yer alan personelin seçimi ve yükseltilmesi amacıyla değerlendirmeye yönelik teamüllerin olduğu belirtilmektedir. Türk tarihinde personel yönetimi ile ilgili ilk yazılı düzenleme Fatih Sultan Mehmet zamanında hazırlanan "Kanunname-i Ali Osman"dır.<sup>58</sup> Bu Kanunname Osmanlı döneminin sonuna kadar önemli rol oynamıştır. Bugünkü İngiliz "Civil Service"nin oluşturulmasında Kanunname-i Ali Osman'dan faydalandığı ve bu sistemden Avusturya, Fransa ve ABD personel

---

<sup>55</sup> a.g.e., s.194.

<sup>56</sup> a.g.e., s.194.

<sup>57</sup> Hayrettin KALKANDELEN, **Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler**, Ankara, 1972, s.39

<sup>58</sup> Burhan AYKAÇ, a.g.k., s.186

rejimlerinin de etkilendiği belirtilmektedir.<sup>59</sup> Ancak bu kanunnameye göre yapılan değerlendirmelerin sadece atama işlemlerinde dikkate alındığı ve memurun özgeçmişi ile ilgili bilgilerden ibaret kayıtlar olduğu ifade edilmektedir.<sup>60</sup>

Modern personel değerlendirmesini konu alan ilk nizamname ise kadıların sicillerini düzenlemek maksadıyla 17 Recep 1271 (1855) tarihinde “Tevcihat-ı Menasib-i Kaza Nizamnamesi” adıyla yayınlanmıştır. Ayrıca 7 mart 1293 ( 1877) tarihinde yayınlanan orman teftiş memurları ve korucularla ilgili talimatnamede de personelin sicilleri ili ilgili hükümlerin yer aldığı görülmektedir.<sup>61</sup>

Devlet memurlarının sicillerinin genel olarak ilk defa 10 Rebiüllevvel 1296 (1879) tarihinde çıkarılan “ Ahval-i Memurin-i Sicil Komisyonu Talimatında” yer aldığı görülmektedir. Bu talimatname ile Sadrazamdan Nahiye müdürüne kadar bütün mülkiye, adliye ve maliye memurları için bir sicil komisyonu kurulmakta ve memurlar hakkında tutulan siciller bu komisyonlarca tutulmakta ve saklanmaktadır.<sup>62</sup>

Daha Sonra 19 Şaban 1304 (1887) tarihinde “Memurin-i Mülkiyenin Tercüme-i Hallerinin Suret-i Kayıt ve Tahririni ve Teferruatını Mübeyyin Tarifname” yayınlanmıştır.<sup>63</sup> Tarifname 25 maddeden oluşmaktadır. Tarifnamenin ekindeki sicil formunda memurun kimliği ile ilgili bilgiler, tahsili, bilgisi yabancı diller, eserleri ile ilgili bilgilere yer ayrılmıştır.

Cemaziyelevvel 1301 (1884) tarihinde sağlık personeli “Sıhhiye Memurin ve Müstahdemin Nizamnamesi” ile diğer kamu personelinden ayrılmıştır.<sup>64</sup>

19 Recep 1314 (1897) tarihinde “Ahvali Memurini Sicil komisyonu” kaldırılarak yerine “Memurin Mülkiye” adıyla bir kurul oluşturulmuştur. Padişah

---

<sup>59</sup> Hayrettin KALKANDELEN, a.g.k. s.39.; Sabahattin BENLİKOL, “Çeşitli Ülkelerde Kamu Personeline İlişkin Sorunların Karşılaştırılmalı Çözüm Yolları”, **Maliye Bülteni**, Mayıs-Haziran 1972, s.22.

<sup>60</sup> Hayri ORHUN, **Türkiye’de Devlet Memurlarının Hukuki Rejimi**, İstanbul, 1946, s.64.

<sup>61</sup> a.k., s.64.

<sup>62</sup> a.k., s.65.

<sup>63</sup> Düstur, 3. Tertip, 5. cilt, s.965.

<sup>64</sup> Hayri ORHUN, a.g.k., s.71.

tarafından atanan bir başkan dört üyeden oluşan kurul siciller hususunda tam yetkiyle çalışmaktadır. Ancak bu kurulunda 14 Şaban 1326 (1909) tarihinde kaldırılarak memurların sicillerinin bağlı oldukları bakanlıklarca tutulması istenmiştir.<sup>65</sup>

15 Mayıs 1330 (1914) tarihinde çıkarılan “Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesi” o tarihe kadar çıkarılan sicil ile ilgili tüm mevzuatı yürürlükten kaldırmıştır.<sup>66</sup> Nizamname emekli aidatı vermekle yükümlü olmayan personel hariç, diğer tüm kamu personeli hakkında düzenli sicil işlemlerinin yürütülmesini hükme bağlamıştır.

Nizamnameye göre sicil formları altı ayda bir amirler ve müfettişler tarafından doldurulması gerekmektedir. Sicil formlarında daha önceki düzenlemelerde olduğu gibi genelde kimlik bilgilerine yer verilmektedir.

Cumhuriyet öncesi dönemde değerlendirme ile ilgili mevzuatın eğitim alanında da yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitimde teftiş ve değerlendirmeye ilk olarak 1838 yılında mahalle okullarının düzene sokulması ve bu okullarda eğitim veren öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin tespiti amacıyla başlanmıştır.<sup>67</sup> 1846 yılında kurulan Mekatip-i Umumiye Nezareti ( Milli Eğitim Bakanlığı) içerisinde okulları denetlemek ve öğretmenlere yol göstermek amacıyla “muin” adını taşıyan bir memurluk bulunmaktadır. 1911 yılında “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yönetmeliği”nin yürürlüğe girmesiyle denetim ve değerlendirme MEB’nin görevleri arasına alınmıştır.<sup>68</sup>

## II. CUMHURİYET’TEN SONRAKİ DÖNEM

Cumhuriyetin ilk yıllarında, Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki personel yönetimi esaslarının kullanıldığı görülmektedir.<sup>69</sup> Bu uygulama 31 Mart 1926

---

<sup>65</sup> a.k., s.71.

<sup>66</sup> DÜSTUR, 2.Tertip, 6.Cilt, s.820.

<sup>67</sup> **Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**, MEB Eğitimi Araştırma ve geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, 2000, s.38.

<sup>68</sup> a.k., s.38.

<sup>69</sup> İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, **Personel Çalışmaları**, Ankara,1968, s.222.

tarihinde 788 sayılı Memurin Kanunun yürürlüğe girişine kadar sürmüştür.<sup>70</sup> 788 sayılı yasadan itibaren Cumhuriyet Döneminde değerlendirme sistemi dört temel değişikliğe konu olmuştur. Bunlar sırası ile şunlardır:

- 31 Mart 1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunu ve 5 Nisan 1934 tarih ve 2/377 Sayılı Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması Hakkında Nizamname
- 30 Haziran 1939 tarih ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ve 5 aralık 1947 tarih ve 3/6657 sayılı B.K.K. ile yürürlüğe konulan Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük
- 21 Temmuz 1951 tarih ve 3/13417sayılı B.K.K ile yürürlüğe konulan T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük
- 14 Temmuz 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 26 Aralık 1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve 18 Ekim 1986 tarih ve 86/10895 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

**1. 31 MART 1926 Tarih ve788 Sayılı Memurin Kanunu ve 5 Nisan 1934 tarih ve 2/377 Sayılı Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması Hakkında Nizamname**

788 sayılı Memurin Kanunu Cumhuriyet döneminde personel yönetimi ile ilgili ilk çıkarılan kanundur. Bu kanunda memur ve müstahdem tanımları yapılmış ve kanunun askeri personel hariç tüm personel için kullanılacağı belirtilmiştir.

Personel değerlendirmesi ile ilgili olarak kanunun 10.maddesinde: “Her memurun bir sicili bulunur ve ekteki hususlar sicilin esaslarını teşkil eder”

---

<sup>70</sup> Burhan AYKAÇ, a.g.k., s.192.

denilmektedir. Maddede sicil ile ilgili personele ait kimlik sorularına yer verilmektedir. Bu sorularda adı soyadı, baba adı gibi kimlik bilgileri ile birlikte aldığı ödüller, aldığı cezalar, daha önce bulunduğu memuriyetler , varsa eserleri, mal varlığı ve bunları nasıl elde ettiği, sağlık durumu ile ilgili sorularda yer almaktadır.

Kanun hükümlerine göre memurların hepsine bir sicil numarası verilmiş ve bir gizli sicil dosyası tanzim edilmiştir. Kanunun 14.maddesinde sicil formlarının amirler ve müfettişler tarafından doldurulacağı ve gizli sicil dosyasında bulundurulacağı hüküm altına alınmıştır.

Kanunun 77. maddesinde “Bulunduğu daire ve vilayette iki sene vazife ve derecesinin ehli olmadığına dair sicil alan memurunin diğer daire ve vilayete resen nakilleri yapılarak, yerleri değiştirilir” denilerek olumsuz sicil alan personele yapılacak işlemler hüküm altına alınmıştır. Ayrıca “Ehliyetin takdirinde memurun sicili ile ahlak durumunu ve işteki başarısını gösteren tezkiye ameliyesi büyük önem taşır”,<sup>71</sup> denilerek sicilin personelin ehliyetini ölçmede taşıdığı önem vurgulanmaktadır. Kanun ile bütün memurların yılda bir kez gizlilik esasına göre tek tip sicil belgesi ile değerlendirilmeleri hüküm altına alınmasına rağmen bu değerlendirmelerin nasıl yapılacağı hakkında bir açıklama getirmemiştir.

788 sayılı Memurin Kanununun değerlendirme belirsizliğini gidermeye yönelik ilk düzenleme 31 Kânunusani 1932 Tarih ve 2032 Sayılı Dahiliye Vekaleti Memurları Sicil Nizamnamesidir.<sup>72</sup> Bu nizamname ile İçişleri Bakanlığında çalışan memurların sicilleri düzenlenmektedir. Nizamnameye göre, İçişleri Bakanlığında çalışan her memurdan özgeçmişlerini bildirir bir belge alınacaktır. Bu belgede yer alacak bütün bilgiler nizamnamenin ikinci maddesinde düzenlenmiştir.

Nizamnamenin 16. maddesinde “Memurların durum ve vasıflarını göstermek üzere senede bir defa amirleri tarafından belirtilen örneğine uygun bir tezkiye varakası doldurulur” denilmekte, ancak bu sicil doldurma işleminin yılın hangi

---

<sup>71</sup> Cemal MIHÇIOĞLU, “Türkiye’de Liyakate Göre Terfi Meselesi”, **AÜSBF Dergisi**, c.12, sayı.3, Eylül 1957, s.92.

<sup>72</sup> DÜSTUR, 3.Tertip, 13.Cilt, s.116

ayında yapılacağı bildirilmemektedir. Ayrıca, nizamnamede sicillerin hangi esasa göre doldurulacağı konusunda açıklık yoktur.

Nizamnamenin 27. maddesinde “Mahrem sicil dosyaları münderecatını ifşa eden memurlar hakkında inzibat komisyonu kararıyla ihraç muamelesi tatbik ve ayrıca kanunu tatbikat da yapılır” denilerek, sicillerde gizlilik esası getirilmiş ve ağır müeyyidelerle sicillerin gizliliği güçlendirilmek istenmiştir.

Nizamnamenin ekinde sunulan ve “Mahrem Tezkiye Varakası” başlığını taşıyan değerlendirme formunda 30 soru yer almaktadır. Bu sicil formu örneği Şekil-2’de görülmektedir.

## Şekil-2 : Dahiliye Vekaleti Memurları Sicil Nizamnamesi Mahrem tezkiye Varakası

T.C.

### MAHREM TEZKİYE VARAKASI

İsmi :

Memuriyeti :

Sicil Numarası:

| SUALLER   | Birinci Derece mafevk amirin mütalaahanesi | İkinci Derece mafevk amirin mütalaahanesi |
|---|--|---|
| 1. Sin ve sıhaat noktai nazarından hüsnü ifaya mani bir hali olup olmadığı? ( Numunesi vechile tabip raporu alınarak bu varakaya eklenecektir.) |  |   |
| 2. Tahsili derecesi ?   |  |   |
| 3. Okumayı sevip sevmediği, ne gibi şeyleri okumaktan zevk aldığı?  |  |   |
| 4. Nutuk ve takrirdeki kuvvetinin derecesi ?  |  |   |
| 5. Kanunlara ve nizamlara vukufu derecesi ?   |  |   |
| 6. Fen ve sanata ait asarı varsa ne gibi şeyler olduğu?   |  |   |
| 7. Hangi ecnebi lisanlara vukufu olduğu, tercüme ve tekellüme iktidarı derecesi?  |  |   |
| 8. Vazifesine devamı, gayreti, dikkati veya müsamahası?   |  |   |
| 9. Maiyet yetiştirmek hususundaki kabiliyet ve muvaffakiyeti?   |  |   |
| 10. Bulunduğu işteki muvaffakiyeti derecesi, dikkate şayan hizmetleri varsa neler olduğu?   |  |   |
| 11. Fevkalade haller karşısında ani ve kati karar vermek ve icraya iktidar ve kabiliyeti?   |  |   |
| 12. Son tezkiyeden beri taltif ve ceza görüp görmediği, görmüş ise neler olduğu?  |  |   |
| 13. Vazifesinin ehli olup olmadığı?   |  |   |
| 14. Yukarı vazifeyi ifaya iktidarı derecesi?  |  |   |
| 15. İdare mesleğinin hangi şubesinde daha fazla muvaffak olabileceği?   |  |   |
| 16. Teceddüt ve terakkiye taraftarlığı derecesi ve Cumhuriyete sadakati?  |  |   |

17. İyi ve fena huyları nelerdir?
18. Zekaveti derecesi?
19. İstikameti ve menfaati zateyesine düşkünlüğü?
20. Kinciliği, garezkırlığı ve yalan söylemek itiyadı derecesi?
21. Hafif meşrepliği veya ağır başlılığı?
22. İşret, kumar ve sair zevklere meyli ve bunların vazifesine tesiri derecesi?
23. Bulunduğı yerde mali ve ailevi rabıtası olup olmadığı ve derecesi?
24. Varidatı ile maişet tarzı arasında muvazenet olup olmadığı ve borcu itiyat edip edinmediğı?
25. Haysiyeti resmiyetini muhafazaya ve hürmet celbine muvaffakiyet derecesi?
26. Haysiyeti resmiyesini muhafazaya ve hürmet celbine muvaffakiyet derecesi?
27. Hususiyeti halinin şayi olan iyi ve fena cihetleri ?
28. Adabı muaşerete vukufu ve riayeti derecesi, temiz giyinip giyinmediğı?
29. Korkaklığı, müteredditliğı veya cesareti, teşebbüs fikri ve azimkarlığı Resmi şahsi gâilelerden fütura düşmüşse?

Bütün kamu personelini kapsamına alan ilk düzenleme ise 5 Nisan 1934 Tarih ve 2/377 Sayılı Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması Hakkında Nizamnamesidir.<sup>73</sup> Nizamnamenin giriş bölümünde, bazı kurumlarda gizli tezkiye varakaları kullanıldığı, ancak bunun genel bir uygulama olmadığı belirtilmektedir. Nizamname, Ziraat Bakanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulunun ve Danıştay'ın incelemesinden geçilerek yürürlüğe konulmuştur. Nizamnamenin ekinde 31 sorudan oluşan bir değerlendirme formu bulunmaktadır değerlendirme formu incelendiğinde personel en yakın iki amir tarafından değerlendirildiğı anlaşılmaktadır. Bu nizamnameye göre düzenlenen personel değerlendirme formu Şekil-3'te görülmektedir.

### **Şekil-3 : Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması Hakkında Nizamname Mahrem Tezkiye Varakası**

T.C.  
..... VEKALETİ  
MAHREM TEZKİYE VARAKASI

İsmi :  
Cinsiyeti :  
Sicil No :

---

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| <b>Sualler</b> | Birinci Derece<br>mafevk amirin<br>mütalaahanesi | İkinci Derece<br>mafevk amirin<br>mütalaahanesi |
|----------------|--|---|

<sup>73</sup> İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, a.g.k., s.226.



- 
1. Sin ve sıhhat noktası nazarında hüsnü ifaya mani bir hali olup olmadığı ( Numunesi veçhile tabip raporu alınarak bu varakaya eklenecektir.)
  2. Zekavet derecesi ve kavrayış kabiliyeti
  3. Okumayı sevip sevmediği, ne gibi eserler okumaktan zevk aldığı
  4. Nutuk ve takrirdeki kuvvetinin derecesi
  5. Kanun ve nizamlara ve talimatlara vukufu ve riayeti derecesi
  6. Fen ve sanata ait eserleri varsa ne gibi şeyler olduğu
  7. Hangi ecnebi lisanlara vukufu olduğu, bu lisandaki tercüme ve tekellüm iktidarının derecesi
  8. Vazifesine merbutiyeti ve devamı.çalışmasında intizamı, gayreti, dikkati veya müsamahası, sabır ve tahammülü ,fedakarlığı ciddiyeti, ketumluğu, itimada şayan olmak derecesi
  9. İş sahiplerine karşı muamelesi, nezaketi veya şiddeti, amirine ve maiyetine karşı muamelesi
  10. Maiyeti üzerine nüfuzu, maiyetini sevk idarede muvaffakiyeti, maiyet yetiştirmek konusundaki kabiliyet ve muvaffakiyeti
  11. Meslek şubelerinden hangisinde ihtisası vardır: İhtisas derecesi nedir: İhtisas dahilindeki şubeyi müstakilen idareye kudreti var mıdır:İhtisası yoksa meslekin ilmi işleriyle ne dereceye kadar tevaggul eder. Umumi olarak ilmi kudreti ne merkezdedir?
  12. Meslek ve meslektaşlarına karşı merbutiyeti nasıldır?
  13. Bulunduğu işteki muvaffakiyeti derecesi, dikkate şayan hizmetleri varsa neler olduğu
  14. Fevkalade haller karşısında ani karar vermek kabiliyeti, kararlarındaki isabet ve nüfuzu nazarı, kararlarında katıyet veya tereddüdü, kararlarını icraya iktidarı fikri takibi
  15. Son tezkiyeden sonra inzibati ceza görmüş müdür?Takdirname almış mıdır?Vazifesinden dolayı işten el çektirilmiş midir? Kanuni takibata tabi tutulmuş mudur?Takibat neticesi ne olmuştur?
  16. Vatani duygusu ve teceddüt ve terakkiye taraftarlığı derecesi, Cumhuriyete sadakati
  17. İyi ve fena huyları nelerdir?Vazife haricinde tavır ve hareketi ve terbiye ve nezaketi ve imtizaç ve teşriki nesai kabiliyeti nasıldır?
  18. İstikameti ve menfaati zatiyesine düşkünlüğü derecesi
  19. Kinciliği, garazkarlığı ve yalan söylemek itiyadı var mıdır?Varsa derecesi
  20. Hafif meşrepliği veya ağır başlılığı
  21. İşret kumar ve sair zevklere meyli ve bunların vazifesine tesiri derecesi
  22. Bulunduğu yerde mali ve ailevi rabıtası olup olmadığı ve derecesi
  23. Muktesit veya müsrif olduğu, varidatıyla maişet tarzı arasında muvazenet olup olmadığı, zati ve ailevi serveti bulunup bulunmadığı, borcu itiyat edip edinmediği
  24. Haysiyetini muhafazaya ve hürmet celbine muvaffakiyeti derecesi
  25. Hususiyeti halinin şayi olan iyi ve fena cihetleri
  26. Adabı muaşerete vukufu ve riayeti derecesi, temiz ve muntazam giyinip giyinmediği
  27. Korkaklığı ve müteredditliği var mıdır?Cesareti ve teşebbüs fikri ve azimkarlığı derecesi
  28. Resmi ve şahsi gailelerden fütura düşmüşse vazifesine tesiri ve bu halin nasıl izale olunabileceği

---

#### KARAR

29. Vazifesinin ehli olup olmadığı
  30. Yukarı vazifeye edaya iktidarı derecesi
  31. Hangi şubede daha fazla muvaffak olabileceği
- 

Bu dönem içerisinde incelenebilecek diğer bir nizamnamede 16 Şubat 1938 Tarih ve 2/8119 Sayılı Kararname ile Yürürlüğe Konulan “Mülki Memurların Sicilleri Üzerine Tekaütlüklerinin İcrası ve Tezkiye Varakalarının Tanzimi Hakkında

Nizamname”dir. Bu nizamname ile daha önce yürürlükte olan 05.04.1934 tarih ve 2/377 numaralı nizamname yürürlükten kaldırılmıştır.

Nizamname 28 maddeden oluşmakta ve ekinde değerlendirme formu örneği bulunmaktadır. Nizamnamenin üçüncü maddesinde her bakanlık ve dairenin, nizamnamenin yürürlüğe girmesinden itibaren iki ay içerisinde birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin kimler olacağını belirlemesi gerektiğini belirtmektedir. Nizamnameye göre personel en yakın iki amiri tarafından yılda bir kez değerlendirilmektedir. En yakın iki amir arasında, değerlendirmesi yapılan memur hakkında görüş ayrılıklarının bulunması halinde, 3. derecedeki sicil amirinin görüşüne başvurulacak ve bu sicil amirinin personel hakkındaki görüşleri geçerli olacaktır.

Nizamname olumsuz sicil alan personeli emekliye ayırma konusunda idareye verdiği geniş yetkiler sebebiyle eleştirilmektedir.<sup>74</sup> Nizamnamenin 21. maddesinde iki yıl üst üste olumsuz sicil alan memura gizli tebligat yapılacağı üçüncü yılda da yine olumsuz sicil alması durumunda yetkili “İnzibat Komisyonu” kararıyla emekliye sevk edilebileceği belirtilmektedir. Bunun dışında, nizamnamenin, 16., 17., 18., 19., 20.,ve 22. maddelerinde öngörülen emekliye sevk işleminde “İnzibat Komisyonu” kararı bulunmaksızın doğrudan, idarenin tek taraflı bir işlemiyle memurun emekliye sevk edilebileceği hükme bağlanmıştır.

Bu hükümler dışında, nizamnamenin tamamı ve ekinde sunulan gizli tezkiye varakası incelendiğinde 5.4.1934 tarihli nizamname ile aralarında pek önemli bir farkın bulunmadığı görülmektedir.<sup>75</sup>

Nizamnamede, memurun emekliye sevk edilebilmesi için şu hususların gerçekleşmiş olması gerektiği belirtilmektedir.

1. İrtikap ve iştirak şüphesi altında bulunmak.
2. Kumar oynamayı itiyat etmek.
3. Kendisinin veya karısının emlak ve serveti ve ailesinin her günlük sarfiyatı gelire mütenasip bulunmamak.

---

<sup>74</sup> a.k., s.228

<sup>75</sup> a.k., s.228

4. Memuriyet haysiyet ve şerefine uymayan kötü itiyat ve hareketleri bulunmak.
5. Hırsızlık, emniyeti suistimal, dolandırıcılık, iftira gibi suç mahiyetinde olan suç ve harekette buldukları söylenmekle beraber, hakkında yeterince delil bulunamamasından dolayı haklarında takibat yapılamayan ve bu fiil ve hareketleri ayrı ayrı iki gizli tezkiye varakasında teyit edilenler.
6. Cumhuriyet rejimine karşı ve memleketin sosyal düzenini bozmaya uygun kuralları yaymaya çalıştığı söylenen memurların bu fiil ve hareketlerinin tezkiye varakasında teyit edilenler.
7. İki senelik gizli tezkiye varakası umumi surette sicil muhtevası itibariyle memuriyette kalması kamu hizmeti yararına olmayan memura yazılı tebligat yapıldıktan sonra bir yıl daha aynı durumlarını devam ettirenler.

Görüldüğü gibi emekliye sevk işlemine esas alınan fiillerin gerçekleşmesi şöyle dursun, söylentisi dahi yeterli olmaktadır. Öte yandan, bu fiillerin gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmek kolay bir iş değildir. O bakımdan, kötüye kullanılmaları her zaman söz konusu olabilecektir. Nitekim 9 yıl sonra çıkarılan bir tüzükle memurların sicilleri üzerine emekliye sevk edilmelerinin daha ciddi esaslara bağlandığı görülmektedir.<sup>76</sup>

## **2. 30 Haziran 1939 tarih ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ve 5 Aralık 1947 tarih ve 3/6657 sayılı B.K.K. ile yürürlüğe konulan Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük**

3656 sayılı Kanun, maaşlı devlet memurlarının ( subaylar ve askeri memurlar hariç) dereceleri ve her dereceye ait maaş tutarlarını belirlemektedir. Kanun da terfi eden memurların maaşları ile ilgili olarak yedinci maddede terfi için sadece “en az dört sene bir derecede bulunma” şartı getirilmiş ancak sekizinci maddesinde “Ehliyetleri ve sicilleri itibariyle terfiye hak kazandıkları halde kadroda münhal yer

---

<sup>76</sup> a.k.s.228.

bulunmamak sebebiyle bir derecede iki terfi müddeti geçirmesine rağmen terfi edemeyenlere bir defaya mahsus olmak üzere üst derece maaşı verilir” denilerek terfi konusu, sicil ve ehliyetle ilişkilendirilmiştir.

Kanunun yedinci maddesi 21 Haziran 1944 tarih ve 4598 sayılı kanun ile değiştirilerek “Yukarı dereceye terfi için en az üç sene bir derecede bulunmuş ve bu kadar müddet o derece maaşını almış ve üst dereceye terfi ehliyet kazanmış olmak şarttır. Ehliyet, memurun mesleki bilgisi, başarılılığı, sicili amir ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler göz önünde tutularak takdir olunur. Bu hükmün tatbik şekli nizamname ile gösterilir” hükmü getirilmiş ve terfilerin sicil değerlendirilmesine göre yapılması ve sicil değerlendirilmesinin düzenlenmesi için bir nizamname hazırlanması hüküm altına alınmıştır. Bu amaçla, 5 Aralık 1947 tarih ve 3/6657 sayılı B.K.K. ile “Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” yürürlüğe konulmuştur.

Tüzük, 17 maddeden ibaret olup, ekinde, gizli tezkiye fişi örneği yer almaktadır. Bu tezkiye fişinin, memurunun yükselme süresinin bitimine en geç bir ay kala, yetkili amirlere verilerek, bu amirlerin memurlara en yakın amirin de görüşünü alarak, memurun yeterliği hakkında görüşlerini yazacakları ve yeterliğin onanması için yetkili makama verecekleri belirtilmektedir. Yetkili makam, memurun sicilini, gizli tezkiye varakalarını ve müfettiş raporlarını da dikkate alarak onaylayacaktır.

Tüzüğün ekinde bulunan değerlendirme raporunda personelin sağlık durumu, zeka derecesi ve kavrayış yeteneği, görevinde düzenliliği, bilgisi, görevinin ehli olup olmadığı hususları yer almakta ve raporun sonunda memurun bir üst göreve yükseltilmesinin uygun olup olmadığı değerlendirilmektedir. Ayrıca memurun ceza ve takdir bilgileri de değerlendirme formuna eklenmektedir.

**Şekil-4:** Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzükte Yer Alan Tezkiye Fişi Örneği

.....sicil numaralı ..... tezkiye fişi

---

Yılı: \_\_\_\_\_

---

Memuriyet :  
Sağlık Durumu :  
Zeka ve Kavrayış Yeteneği :  
Görevinde Düzenliliği ve Başarısı :  
Bilgisi :  
Cezası :  
Mükafatı :  
Görevinin ehli olup olmadığı :  
Yukarı Göreve İktidarı :

İmza :  
Tarih :

Birinci Tezkiye Amirinin Kanaati  
İkinci Tezkiye Amirinin Kanaati

---

İmza:.....  
İmza:.....

---

Kaynak: Fahri ÇOKER, Sadi KAZANCI, **Türkiye Cumhuriyeti Tüzükleri**, Ankara, 1973, s.432.

Bu tüzük uzun süre yürürlükte kalmasına rağmen yürürlükte kaldığı dönemde de yaygın olarak kullanılmamıştır.<sup>77</sup> Ayrıca, bu tüzüğün tezkiye raporları dışında, memurun yeterliği ile ilgili bir kayıt tutulmasını öngörmesi ilgi çekici olarak nitelendirilerek bu tüzükle getirilen sistem “gerçek bir çalışmanın değerlendirilmesi niteliğinde ve iddiasında değildir” denilerek eleştirilmiştir.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> a.k., s.229.

<sup>78</sup> a.k., s.229.

### **3. 21 Temmuz 1951 tarih ve 3/13417sayılı B.K.K ile yürürlüğe konulan T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük**

Bu tüzük, 8.6.1949 tarih ve 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanununun 39. maddesinin (f) fıkrası uyarınca çıkarılmıştır. Bu tüzüğün çıkarılması ile 16.02.1938 tarih ve 2/8119 sayılı kararname ile yürürlüğe konulan Mülki Memurların Sicilleri Üzerine Tekaütlüklerinin İcrası ve Tezkiye Varakaların Tanzimi Hakkında Nizamname yürürlükten kaldırılmıştır.

Tüzük 20 maddeden ibaret olup, her memur için yılın ocak ayında birinci ve ikinci derecedeki sicil amirleri tarafından doldurulacağı belirtilmektedir. Memur ve hizmetlilerin kadro ve örgütteki durumuna göre birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin, kanunun yürürlüğe girmesinden sonra üç ay içerisinde her kurum tarafından yayınlanacak yönetmeliklerle belirleneceği hususu beşinci maddede yer almaktadır. Beşinci maddede “Her memur ve hizmetli için kadro durumuna ve teşkilatın icabına göre kimlerin birinci, kimlerin ikinci tezkiye amiri olacağı ve icabı halinde kanaatine müracaat edilerek üçüncü tezkiye amirlerinin kimler olacağı bu tüzüğün yayımı tarihinden itibaren üç ay içerisinde her kurum tarafından usulü dairesinde tanzim olunacak bir yönetmelikle tespit edilir. Kurumlar yapacakları yönetmeliklerle kendi iş ve bünyelerinin özelliklerine göre bu tüzüğe bağlı gizli tezkiye varakasındaki sorulara gerekli gördükleri ilaveleri yapabilirler” denilmektedir..

Bu tüzük ekinde sunulan gizli tezkiye varakası örneğinde yeterlikle ilgili 10, memurların ahlak durumuyla ilgili 17 olmak üzere toplam 27 soru yer almaktadır. Tezkiye varakasına yer alan sorular “tüzükle getirilen sistemin memurun yeterliği ve işiyle ilgili niteliklerden ziyade ahlakıyla ilgili nitelikleri değerlendirmeye önem verdiği” gerekçesiyle eleştirilmiştir.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Cemal MIHÇIOĞLU, a.g.k., s.151.

Tüzükte diğer düzenlemelerde bulunmayan bir hüküm bulunmaktadır. Tüzükte “kurumların yapacakları yönetmeliklerle kendi iş ve bünyelerinin özelliklerine göre bu tüzüğe bağlı gizli tezkiye varakasındaki sorulara gerekli gördükleri ilaveleri yapabileceği” hükmü bulunmaktadır. Bu şekilde personel değerlendirme sisteminde, çeşitli mesleklere göre ekler yapılarak bir esneklik getirilmek istenmektedir

Tüzüğün 15. maddesi ile iki yıl üst üste görevinde yetersiz olduğu hakkında tezkiye alan memur ve hizmetliler diğer bir sicil amiri yanında görevlendirilirler. Son sicil amirinden de kötü sicil alan memurun görevine “memur ve müstahdemler inzibat komisyonu” ya da kurulan eşdeğer komisyonlar tarafından son verilir ve emekliye sevk edilir. Bu hüküm üzerine emekliye sevk edilenler başka bir kamu kuruluşunda çalışmaktan men edilmişlerdir.<sup>80</sup> Ancak bu madde uyarınca emekliye çıkarılanların sayısını yok denecek kadar azdır.<sup>81</sup> Bu maddenin işlerlik kazanabilmesi için, personelin 3 yıl üst üste olumsuz sicil alması ve inzibat komisyonunun karar vermesi gerekmektedir. Bu tüzükte öngörülen gizli tezkiye varakası örneği şekil -5’ de görülmektedir.

**Şekil-5 : T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkındaki Tüzük Gizli Tezkiye Varakası**

GİZLİ TEZKİYE VARAKASI

Kurumu.....  
İli, İlçesi.....  
Adı ve Soyadı..... Fotoğraf  
Doğum tarihi ve yeri.....  
Sicil sayısı.....

**A- YETERLİKLE İLGİLİ SORULAR**

1. Yaş ve sağlık noktasından işlerini yapmaya engel bir hali var mıdır?(Numunesi veçhile tabip raporu alınarak bu varakaya raptedilecektir.)

<sup>80</sup> İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, a.g.k., s.231.

<sup>81</sup> Ülkü DİCLE, **Yönetmelik Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İ.İ.B.F.YAY. NO:43, Ankara, 1982., s.131.

2. Zeka ve kavrayış derecesi?
3. Vazifeye bağlılığı, çalışkanlığı ve verim derecesi?
4. İşinde dikkat ve intizam? Takip fikri?
5. Müstakilen iş görme kabiliyeti? Teşebbüs fikri?
6. Kanun ve nizamlara vukuf ve riayeti?
7. Cesaret, azim ve sebatkarlığı ?
8. Fevkalade hallerde ani ve isabetli karar verme kabiliyeti?
9. Maiyeti üzerindeki nüfuzu, sevk ve idare kudreti? (Yalnız amirler için)
10. Maiyetini geliştirme kabiliyeti? (Yalnız amirler için)

#### B-AHLAK DURUMU İLE İLGİLİ SORULAR

1. Tüzüğün 14. maddesinde yazılı haller var mıdır?
2. Kendisinin veya karısının memuriyet şeref ve haysiyetini ihlal edici fiil ve hareketleri var mıdır.?
3. Memuriyet ve şeref ve haysiyetini ihlal edecek şekilde işrete düşkünlüğü var mıdır?
4. Memuriyet şeref ve haysiyetini ihlal edecek şekilde kumara düşkünlüğü var mıdır?
5. Amirlerine karşı terbiye, nezaket ve tavrı hareketi?
6. Arkadaşlarına karşı terbiye, nezaket ve tavrı hareketi?
7. İş sahiplerine karşı terbiye, nezaket ve tavrı hareketi?
8. Ağır başlı mıdır?
9. Disipline riayeti?
10. Hürmet celbine muvaffakiyeti derecesi?
11. Ketum ve itimada şayan mıdır?
12. İstikameti ve zati menfaatine düşkünlüğü var mıdır?
13. Müsrif midir?
14. Kinciliği, garazkarlığı var mıdır?
15. Yalan öyleme ve dedikodu yapma itiyadı var mıdır?
16. Tezkiye devresinde idari, adli kovuşturma veya cezası var mıdır?
17. Resmi veya şahsi gâilelerden fütura düşmüş ise vazifesine tesiri ve bu halin nasıl izale olunabileceği?

#### **4. 14.7.1965 Tarih ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 26 Aralık 1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve 18 Ekim 1986 tarih ve 86/10895 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği**

14.7.1965 tarih ve 657 sayılı DMK' u 788 sayılı Memurin Kanunu yerine yürürlüğe konulmuştur ve halen uygulanmaktadır. Personel değerlendirme konusu ile ilgili tasarı gerekçesinde, “Yeni sistemde, keyfiliği önleyen, memurların genel



davranış ve tutumlarını ön plana alan esaslara bağlanmıştır” denilmektedir.<sup>82</sup> Kanundan önce hazırlanmış “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor”da da “Tezkiye sisteminin yeniden ele alınarak faydalı bir şekle konulması, memur ve hizmetlilere hatalarını düzeltebilmesi için tezkiye raporlarını görme ve itiraz etme haklarının tanınması, tezkiye varakalarındaki sorunların zaruret ve lüzum olmadıkça memur ve hizmetlinin hususi hayatına uzanmayacak şekilde tanzimi mütalaa edilmektedir” denilmektedir.<sup>83</sup>

DMK’ unda personel değerlendirmesi ile ilgili düzenlemeler 109 uncu ve 123 üncü maddeler arasında yapılmıştır. 109 uncu maddede, devlet memurlarının kurumlarınca tutulacak memur kütüklerine kaydolacaklarını ve her memura bir sicil numarası verileceği, her memur için bir memur cüzdanı düzenleneceğini ve bir özlük dosyası tutulacağını hükme bağlamıştır. Her memurun bir sicil dosyasının bulunacağı ve bu sicil dosyasına amirler tarafından düzenlenecek sicil raporları ile müfettişler tarafından verilen denetleme raporlarının konulacağı belirtilmektedir. Memurların ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye sevk edilmelerinde ve hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde başlıca dayanak olarak sicil dosyalarındaki bilgilerden faydalanılacaktır.

Kanunun 114 üncü maddesinde sicil amirlerinin memurları değerlendirmelerinde kendilerine kolaylık, değerlendirmeye nesnellik kazandırmak amacıyla, birer sicil not defteri tutmakla ödevli oldukları hükme bağlanmıştır. Ancak bu madde 12 Mayıs 1989 tarih 368 sayılı KHK in ikinci maddesiyle yürürlükten kaldırılmıştır.

Kanunun 116 ıncı maddesine göre, her kurumun merkez kuruluşunda ve il kuruluşlarında değerlendirme kurulları bulunacağı belirtilmektedir. Değerlendirme kurullarının, memurların sicil ve özlük dosyalarını inceleyerek, memurları, çok iyi, iyi, orta ve yetersiz olmak üzere değerlendirecekleri ifade edilmektedir. Ancak bu

---

<sup>82</sup> **DMK Tasarısı ve Gerekeçesi**, Başbakanlık DPD Yayını, Ankara, 1963, s.8

<sup>83</sup> **Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor**, Başbakanlık DPD Yayını, Ankara, 1962, s.63.

madde de 29 Kasım 1984 tarih ve KHK/243 sayılı KHK'nin 56ncı maddesiyle yürürlükten kaldırılmıştır.

Değerlendirme sonucunda değerlendirme notu 60'ın altında olan personel olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Memurların yetersiz olarak değerlendirmeleri halinde, durumun kendilerine gizli bir yazı ile bildirileceği ve ilgili memurun buna itiraz hakkının bulunduğu hükmü kanunda yer almaktadır. İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır.

Kanunun 121inci maddesinde devlet memurlarının sicil cüzdanlarında bulunacak bilgiler, sicil raporlarının taşıyacağı sorular, düzenleme zamanı, doldurulmuş şekli, uygulanacak not usulü, değerlendirme kurullarının kuruluşu ve çalışma usulleri, sicil not defterlerinin tutulması ve sicilleri saklamakla görevli makamlara ilişkin esasların bir yönetmelikle belirleneceği belirtilmiştir.

Kanun, personel değerlendirmesi ile ilgili iki yönetmeliğin çıkartılmasını öngörmektedir. Bu yönetmeliklerden biri 112 inci maddede belirtilen "Sicil raporu vermeye yetkili amirler kurumlar tarafından düzenlenecek yönetmelikte belirtilir" hükmü uyarınca, sicil amirlerinin belirlenmesi için her kurumun kendisinin çıkaracağı yönetmeliktir. Diğeri ise 121 inci maddede belirtilen ve değerlendirme esaslarını belirleyen genel sicil yönetmeliğidir.

## **26 Aralık 1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği**

657 sayılı DMK' unun 121 inci maddesinde sözü edilen Sicil Yönetmeliği uzun yıllar çıkartılamamıştır. Bu durum bir çok kişi tarafından eleştirilmiştir.<sup>84</sup> Bütün bu eleştirilerden sonra 26 Aralık 1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 29 Temmuz 1978 tarihinde 16708 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak, yönetmeliğin uygulanması,

---

<sup>84</sup>Birinci Türk İşletmecilik Kongresi, Bildiriler, Raporlar, Tartışmalar, **Yöntem-Organizasyon Personel Komisyonu Raporu**, Eskişehir, 1974, s.107.

13 Aralık 1979 tarih ve 7 / 18483 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla bir yıl ertelenmiştir. Daha sonra da ,30.12.1980 tarih ve 8 / 2162 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlükten kaldırılmıştır. Yönetmeliğin yürürlükten kaldırıldığı BKK'da herhangi bir gerekçe gösterilmemiştir. Yönetmeliğin yürürlükten kaldırılması sonucunda, 1986 yılında yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine kadar geçen süre içerisinde personel değerlendirmesi ile ilgili hususlar, "21 Temmuz 1951 tarih ve 3/13417sayılı B.K.K ile yürürlüğe konulan T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük" ile düzenlenmeye devam edilmiştir.

Yönetmelikte benimsenen değerlendirme sistemine göre, her memur kurumu tarafından memur kütüğüne kaydedilecek ve memurun kimliği ile ilgili bilgiler belirtilecektir. Yönetmeliğe göre her memur için üç dosya düzenlenecektir. Bunlar özlük dosyası, memur cüzdanı ve sicil dosyasıdır. Birinci derecede sicil amirleri, değerlendirme yapacakları memurlar hakkında, sicil not defteri tutmakla yükümlü kılınmakta olup, yıl içerisindeki memur hakkındaki gözlemlerini bu not defterine kaydedecekler ve sicil raporu düzenlerken bu kayıtlardan yararlanacaklardır.

Sicil raporlarının, her yılın aralık ayında doldurulacağı ve kurumların, yönetmeliğin ekinde yer alan, örnek sicil formlarına, Devlet Personel Dairesinin olumlu görüşünü aldıktan sonra, kendi özelliklerine göre gerekli gördükleri ekleri yapabilecekleri belirtilmektedir. Haklarında sicil raporu düzenlenecek memurların, değerlendirmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az 6 ay çalışmış ve olmaları zorunlu görülmüştür. Değerlendirme birinci ve ikinci sicil amirleri tarafından yapılacaktır. Gerektiğinde üçüncü sicil amirinin görüşüne de baş vurulabilecektir.

Yönetmeliğe göre, personelin sicil not ortalamalarını bulma görevi, özlük işleri birimine verilmiştir. Yönetmelikte 5'li not sistemi benimsenmiştir.

1. Puan, memurun o konu bakımından çok zayıf olduğunu,
2. Puan, yeterli olmadığını,
3. Puan, orta kabul edildiğini,

4. Puan, iyi durumda bulunduğunu,
5. Puan, çok iyi olduğunu, belirtmek için kullanılacaktır.

Yapılan değerlendirmeler gizlilik esasına göre yapılacaktır. Sicil dosyalarını, başbakan, bakanlar, müsteşarların ve bu seviyedeki başkan ve genel sekreter ile bunların yardımcılarının, genel müdür ve bu seviyedeki daire başkanlarının emirleri altındaki bütün memurların sicil dosyalarını görebilecekleri hükmü, yönetmelikte yer almıştır.

Başlangıçta 657 sayılı DMK' unda da yer alan değerlendirme kuruları bu yönetmelikte de bulunmaktadır. Yönetmelikte değerlendirme kurullarının merkezde en üst sicil amiri (başkan dışında), ya da görevlendireceği kendi kadro derecesinden, yoksa bir alt dereceden bir memurun başkanlığında, memurlar arasından seçilecek iki temsilciden ve özlük işleri amirinden oluşacağı, illerde ise, kurumun bölge teşkilatı varsa bölge teşkilatındaki amirin görevlendireceği kendi kadro derecesinden, yoksa bir alt dereceden bir memurun başkanlığında, bölge merkezindeki memurlar arasından seçilen iki memur temsilcisi ile bölge özlük işleri birimi amirinden; kurumun bölge teşkilatı yoksa, Valinin, ya da görevlendireceği kurumun il kuruluşundaki amirin başkanlığında, her kurum için o kurumun il kuruluşundaki amirden sonra gelen personel ile (İç İşleri Bakanlığı personeli için Vali yardımcılarının birisinin bulunması zorunludur) ve ildeki memurlar arasından seçilecek iki memur temsilcisinden oluşacağı hükme bağlanmıştır. Memur temsilcilerinin, 657 sayılı DMK' una tabi olarak en az on yıl çalışmış olmaları zorunlu sayılmıştır. Memur temsilcilerinin seçimi ile ilgili esasların Vali tarafından belirleneceği esasa bağlanmıştır. Her temsilci için bir de yedek üyenin seçileceği, seçilenlerin 3 yıllık bir süre için seçilebilecekleri, görev süresi dolanların yeniden seçilmelerinin mümkün olduğu belirtilmektedir. Yönetmelikte, değerlendirme kurullarının çalışma esasları ve görevleri de belirlenmiştir.

Memurların olumsuz sicil almaları halinde durum kendilerine yazılı olarak bildirilecektir. Bununla birlikte memurlara, olumsuz sicil almaları halinde, sonuca itiraz hakları tanınmıştır. İtiraz halinde, değerlendirme kurulunun, bu itirazı 2 ay

içerisinde bir sonuca bağlaması zorunluluğu getirilmiştir. İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurun görevine devam edip etmeyeceğine merkez değerlendirme kurulu tarafından karar verecektir. Ancak, yönetmelikte, merkez değerlendirme kurulunun kararının nihai karar olup olmadığı konusunda bir hüküm bulunmamaktadır. Atamaya yetkili amirin, merkez değerlendirme kurulunun kararına uymaması durumunda ne olacaktır, bu belli değildir.<sup>85</sup>

Değerlendirme kurullarına getirilen bir başka eleştiride ise değerlendirme kurullarına verilen yetkilerin çokluğuna dikkat çekilmektedir. Bu kurulların, siyasi ve ideolojik nitelikli kurullar olması halinde getirilen sistem iyi işlemediği gibi, pek çok sakıncayı beraberinde getirmiş olacaktır.<sup>86</sup>

Yönetmeliğin en çelişkili yönü, değerlendirme kurullarında yer alacak personelle ilgilidir. Memur temsilcileri, en az 10 yıl kıdemi olan memurlar arasından seçilebileceğine göre, 4. derecedeki, hatta bazı hallerde, 5.derecedeki bir memur değerlendirme kurulunda yer alabilecektir. Bu durumda bu kurul üyeleri, kendi amirlerini değerlendirme durumunda olacaklardır. Bütün idari faaliyetlerin hiyerarşik bir düzen içerisinde yürütüldüğü ülkemizde, değerlendirme kurullarında hiyerarşiye önem verilmemiş olması ister istemez bazı sakıncalar doğurabilecektir.<sup>87</sup>

## **18 Ekim 1986 Tarih Ve 86/10985 Sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği**

Bu yönetmelik, 26 Aralık 1978 tarihli 7/17495 sayılı yönetmelik yürürlüğe girmeden kaldırılmasından sonra uzun bir bekleme dönemi müteakip yayınlanarak yürürlüğe konulabilmiştir. Yönetmelik, daha önce sözü geçen yönetmeliklerdeki, memur, kütüğü, memur cüzdanı, özlük dosyası, sicil dosyası, sicil not defteri gibi hususlarda 26.7.1979 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile

---

<sup>85</sup> Burhan AYKAÇ, a.g.k., s. 226

<sup>86</sup> Turgut, ÇARIKLI, "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği Üzerine Bazı Görüşler", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, sayı 59. 1980 s.33.

<sup>87</sup> Burhan AYKAÇ, a.g.k., S.227.

büyük bir benzerlik göstermektedir.<sup>88</sup> Yönetmelikte personelin sicil dosyasında, sicil raporları, müfettiş raporları (varsa), mal beyanları ile vali ve kaymakamlarca düzenlen ek sicil raporlarının bulunacağı hüküm altına alınmaktadır.

Sicil raporlarının (EK-1) doldurma zamanı aralık ayı olarak belirlenmektedir. Ancak, diğer yönetmeliklerden farklı olarak, “Gizli sicil raporları her yılın aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur” hükmüne yer verilerek, 1 ay olan sicil verme süresi 15 güne indirilmiştir.

Haklarında sicil raporu düzenlenecek personelin, değerlendirilmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları gerekmektedir. Yönetmelik, konuyla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yapmakta, personelin görev değişikliği ve görevden ayrılma hallerinde nasıl bir işlem yapılacağını hükme bağlamaktadır.

Personel değerlendirmesi 100 tam not üzerinden yapılmaktadır ve sorulara verilen notların, soru sayısına bölünmesiyle, personelin sicil notu tespit edilmektedir. Personelin sicil notları, sicil amirlerince verilen notların aritmetik ortalamaları alınarak bulunacaktır. Ancak, birinci sicil amiri ile ikinci sicil amiri tarafından yapılan değerlendirmelerin, personelin olumlu veya olumsuz sicil almasına etki etmesi veya her iki amirin ayrı ayrı verdikleri sicil ortalama notları arasında 10 puan veya daha fazla fark olması halinde, üçüncü sicil amirinin görüşüne başvurulacak ve üçüncü sicil amirinin görüşü dikkate alınacaktır. Bu işlemler sonucunda elde edilen notlardan :

- 60 ‘tan 75 ‘e kadar olanlar “ORTA”
- 76 ‘dan 89 ‘a kadar olanlar “İYİ”
- 90 ‘dan 100 ‘e kadar olanlar “ÇOK İYİ”

derecede başarılı olmuş “OLUMLU” sicil almış, 59 ‘dan aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş ve “OLUMSUZ” sicil almış sayılacakları hükme bağlanmıştır.

---

<sup>88</sup> Sicil not defteri 25/9/1989 tarih ve 89/14578 sayılı BKK ile kaldırılmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda yetersiz olarak değerlendirilen personel, olumsuz değerlendirildikleri nitelikler itibariyle bir ay içerisinde gizli bir yazı ile uyarılmaktadırlar.Uyarılan personel, uyarı yazısını aldıktan sonra bir ay içerisinde itiraz hakkına sahiptir. Yapılan itiraz idare tarafından iki ay içerisinde sonuca bağlanarak ilgiliye sonucu bildirilecektir. İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümleri uygulanır.

Sicil amirleri personeli değerlendirirken ;

- Sorumluluk duygusu,
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara uyum sağlamada gösterdiği başarı,
- Tarafsızlığı,
- Disipline riayeti,
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına ve iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,

hususlarını dikkate alırlar. Bununla birlikte yönetmeliğin 17. maddesinde, “Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru;

- Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,

- 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...”

denilmektedir. Sicil amirlerinin genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri not takdirlerinde dikkate alınmaktadır.

Yönetmelik, personel değerlendirmesinin nesnel bir şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla, kasıtlı olarak gerçeğe aykırı sicil raporu dolduran amirlerin cezai sorumlulukların bulunduğu ve sicil amirlerinin astlarını değerlendirmede gösterdikleri başarıların, kendilerinin değerlendirilmelerinde dikkate alınacağını belirtmektedir.

Değerlendirme işlemleri ve değerlendirme formlarının saklanması gizlilik esasına göre yapılmaktadır. Personel sadece olumsuz sicil aldığı takdirde durum bir yazı ile bildirilmektedir. Ancak gizlilik ile ilgili durum 09.10.2003 tarih ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Yasasının yürürlüğe girmesi ile değişmiştir. Bilgi Edinme Kanunu yargı denetimi dışında kalan işlemler, devlet sırrı olan, istihbarata, adli ve idari soruşturmaya ait ve ülkenin ekonomik çıkarlarına ilişkin v.b. bilgi ve belgeler herkesin bilgi edinme hakkına sahip olduğunu belirtmektedir.

4982 sayılı Kanununun 14 üncü maddesi ile, bilgi edinme başvurusuyla ilgili yapılacak itirazlar üzerine verilen kararları incelemek ve kurum ve kuruluşlar için bilgi edinme hakkının kullanılmasına ilişkin kararlar vermek üzere Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu oluşturulmuştur. Bilgi Edinme Kurulu 05.07.2004 tarih ve 2004/12 sayılı Kararı ile 4982 sayılı Kanun ile çelişen Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümlerinin uygulanmasında (özlük dosyaları ve) sicil raporlarının üçüncü kişilere karşı yine gizlilik prensibi içinde muhafazasının gerektiğini, ancak ilgili kamu görevlisine karşı 4982 sayılı Kanun çerçevesinde açık olması gerektiğine hükmetmiştir. Bu şekilde memur sicil sisteminin gizlilik ilkesi ortadan kalkmış olmaktadır.



Yönetmelik 30. maddesinde daha önceki personel değerlendirme mevzuatına göre bir yenilik getirmektedir. Yönetmelikte “Valiler il, Kaymakamlar ilçe hudutları dahilinde görevli, sicil amiri olmadıkları memurlardan hizmette yetersiz veya başarılı gördükleri hakkında ek sicil raporu düzenleyerek, memurun sicil raporunu, nezdinde saklanan amire gönderirler. İlgili memurun yılsonunda sicil notu ortalamasının tespiti sırasında Vali veya Kaymakamca düzenlenmiş ek sicil raporundaki sicil notu da göz önünde tutulur” şeklinde bir düzenlemeye gidilmiştir.

Yönetmeliğin, en ilgi çekici ve tartışmaya açık maddesi geçici 2 inci maddesidir. Bu madde, “Bu yönetmelik kapsamına giren memurların 1985 yılına ait sicil raporlarında yeterlikle ilgili soruların değerlendirilmesinde her pekiyi için 11, her iyi için 9, her orta için 8, ve her zayıf için de 5,not esas alınmak suretiyle tespit edilen toplan not 1985 yılı sicil notu sayılır” şeklinde düzenlenmiştir. 1985 yılı için doldurulması gereken sicil formlarında yeterlilikle ilgili 10 soru bulunmaktadır.1985 yılı değerlendirmelerinde tüm nitelikleri “çok iyi” olan personel toplamda 110 değerlendirme notu alacaktır ki yönetmeliğe göre toplam not 100’dür.

Yönetmeliğin ekinde yer alan sicil formunda değerlendirilecek nitelikler dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde personelin kişilik değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu bölümde, yönetmeliğin 17 inci maddesinde yer alan

- Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma

gibi kötü huy ve davranışları değerlendirilmektedir. Değerlendirme metin tarzında yapılmaktadır. Not değerlendirmesine katılmamaktadır.

İkinci bölümde memurun görevdeki başarı durumu değerlendirilmektedir. Bu bölümde memurun sorumluluk duygusu, göreve bağlılığı, mesleki bilgisi gibi görevi ile ilgili nitelikler bulunmaktadır. Bu bölümde tüm memurlar için geçerli olan 10 soru bulunmaktadır. Ayrıca sadece yurt dışında teşkilatı bulunan kurumlar için personelin temsil kabiliyetinin değerlendirildiği bir soru daha yer almaktadır. Bu bölümde bulunan yer alan her nitelik 10 puan üzerinden değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde yalnızca yönetici memurlar için değerlendirilecek nitelikler yer almaktadır. Bu nitelikler ile yönetici pozisyonundaki memurun karar verme, planlama, temsil, denetim, gelişmelere intibak yetenekleri ile astlarını değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı, iş hakimiyeti, kendine güveni, sosyal ve beşeri ilişkileri değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde ise sadece yurt dışında görevli personelin değerlendirilmesinde kullanılacak nitelikler bulunmaktadır.

Yönetmeliğin 16. maddesinde, hizmet özelliklerinin gerektirmesi halinde, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumların sicil raporunda, memurların mesleki ehliyetleri ile ilgili konularda en fazla iki soru ilave edecekleri belirtilmektedir. Bu durumda, çok az farkla bütün kamu personelinin aynı esasa göre değerlendirilmesi öngörülmektedir.

### **III. 14.10.2005 TARİHLİ KAMU PERSONEL KANUN TASARISI TASLAĞI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Performans değerlendirmesi ilk önce uluslararası şirketler tarafından kullanılmış ve ABD'den dünyaya yayılmış bir değerlendirme tekniğidir. Sonrasında bu teknik ulusal ve yerel şirketler ve ülkelerin kamu yönetimleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Kavram Türk Kamu Yönetiminde özellikle 14.10.2005 tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağında "Personel ve Başarı Değerlendirmesi" adıyla yer almış

ve daha sık tartışılır hale gelmiştir. Kanun Tasarısı Taslağında performans değerlendirmesi 657 sayılı DMK yer alan sicil sisteminin yerine getirilmek istenmektedir.<sup>89</sup>

Personel değerlendirme sistemini tarihsel süreçte incelediğimiz bu bölümün sonunda yasalaşmamış olmasına rağmen, personel yönetiminde büyük bir değişimi ifade eden Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı'na ve "performans değerlendirmesi"ne de yer vermek faydalı olacaktır.

### 1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans, belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve "kalite" açısından betimleyen bir kavramdır.<sup>90</sup> Performans değerlendirmesi ise bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını ölçme sürecidir.<sup>91</sup> Diğer bir ifadeyle performans değerlendirmesi; "bireyin (grubun) ve/veya kurumun, önceden belirlenmiş performans kriterlerine, hedeflerine yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiğinin sayısal ve nitelik olarak göstergesidir."<sup>92</sup>

Performans değerlendirmesi ile insanın gizli gücünün büyük ölçüde kullanılması ve işine karşı özendirilmesi amaçlanmaktadır. Performans değerlendirmesinde asıl beklenen sonuç kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilere göre, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak ve kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilecektir. Verimi yüksek olanların belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, kişilerin yeni görevlere hazırlanması, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi için hazırlanacak ve planlar performans değerlendirilmesinden alınan sonuçlara göre yapılacaktır.

---

<sup>89</sup> İpek Özkal SAYAN, **Sicil Sisteminden Performans Değerlendirmesine**, Yayınlanmamış Bildiri, Kamu Yönetimi Forumu III, Ankara, 2005, s.1

<sup>90</sup> Zuhâl AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayını, Ankara, 1998, s.1

<sup>91</sup> Margareth PALMER, a.g.k. s.9

<sup>92</sup> H. Mehmet SONGUR, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1995, s.1.

Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen bilgiler; yeni işçilerin işe alımında, deneme süresindeki personelin denetiminde, ücret düzenlemelerinde, personel eğitimi ve geliştirilmesinde gözetimin etkinleştirilmesinde, yükselme ve işe değişimlerinde etkin olarak kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda 600 işçiyi kapsayan bir araştırma neticesinde, performans değerlendirme sonuçlarının yönetimlerce hangi alanlarda kullanıldığı gösterilmektedir.

**Çizelge - 1: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar**

|                                  | ORAN (%) |
|----------------------------------|----------|
| Ücret Yönetimi                   | 85.6     |
| Geri Bildirim                    | 65.1     |
| Eğitim                           | 64.3     |
| Terfi                            | 45.3     |
| Kariyer Planlama                 | 43.1     |
| İşe Seçim ve İşten Ayırma Kararı | 30.3     |
| Araştırma-Geliştirme             | 17.2     |

**Kaynak:** Stephen ROBBINS, Organisational Behavior, 4th Edition Prentice Hall, New Jersey, s.439

Tablodan da görüldüğü gibi performans değerlendirmesinin ücret yönetimi üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Performans değerlendirmesinin performansa dayalı ücret sistemlerinin kullanılmaya başlanması ile birlikte daha fazla yaygınlaştığını düşünürsek performans değerlendirme ile ücret arasındaki ilişkiyi daha net ortaya koyabiliriz.<sup>93</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanması ile birlikte, ödül sistemleri açısından performansa dayalı ücret ön plana çıkmaya başlamıştır.<sup>94</sup> İşletmeler “performansa dayalı ücret sistemleri” kurarak hem personelin daha çok

<sup>93</sup> Ayşe ÜNAL, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, 1998, s.7.

<sup>94</sup> a.k., s.3.

çalışmasını sağlayarak daha fazla verim elde etmeye hem de ücret artışlarını bazı temel standartlara bağlayamaya çalışmaktadırlar.

Performansa dayalı ücret sistemlerini ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan ilki özendirici ücret sistemleri, diğeri ise liyakate dayalı ücret sistemleridir. Özendirici ücret sistemlerinde performans ile ücret arasındaki ilişki standartlar veya satış hacmi, hata oranı gibi doğrudan göstergelere göre belirlenmekte, kişinin elde ettiği ücret toplam ücretinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Liyakate dayalı ücret sisteminde ise performans daha dolaylı şekilde ölçülmekte ve performans ücreti toplam ücretin küçük bir kısmını oluşturmaktadır.

Performansa dayalı ücretin tercih edilme nedenleri şunlardır.<sup>95</sup>

- Başarılı bir kişi başarısının karşılığını görmek ister. Performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir.
- Takdir edilmek önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan personelin bu şekilde ödüllendirilmesi işletmede motivasyonu artıracaktır. Yapılan araştırmalar performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı sistemlerde diğer sistemlere göre performansın %30 fazla olduğu tespit edilmiştir.
- İyi ücret ve yüksek artışlar başarılı personeli işletmede tutmaya yaramaktadır.
- Performansa dayalı ücret bireysel kararların kalitesinin yükseltilmesini sağlar.
- İşletmenin rekabet gücünü ve organizasyonel kaliteyi artırır.
- Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında ödüllendirme sistemi olarak uygun düşmektedir.
- Performans değerlendirmesi sırasında personele verilen hedefler sayesinde işletmenin amacına ulaşması kolaylaşmaktadır.

---

<sup>95</sup> a.k., s.35.

- Ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır. Kişiler arası rekabet sağlanarak gruplaşma önlenmekte ve sendikalaşma zayıflamaktadır.

Maddeler halinde sıraladığımız tercih edilme nedenleri ile birlikte performansa dayalı ücret sisteminin sakıncaları da bulunmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi performans değerlendirmesi ile yakından ilişkilidir. Özellikle performans değerlendirmede oluşan aksaklıklar ücret sistemini derinden etkilemektedir. Değerlendirme yönteminin yetersizliği ya da değerlendiriciden kaynaklanan hatalar performansa dayalı ücret sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasını engellemektedir. Bununla birlikte işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi, teknolojik gelişmeler, yöneticilerin eğitim noksanları gibi faktörlerde doğru ve objektif performans değerlendirmesini engellemektedir.<sup>96</sup>

Performans değerlendirmesinin ücret ile ilişkilendirilmesi, değerlendiricilerin dikkatlerini ücret üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu personel arasında bir rekabet ortamı yaratarak takım çalışmasını engellemektedir. Bununla birlikte her bir bireyi farklı bir şekilde ödüllendirmeye yönelik bir ücret sisteminde ayrımcılığın oluşması da görülebilmektedir. Bu açıdan özellikle şu gruplar risk altındadır.<sup>97</sup>

- Kadınlar
- Yaşlı İşçiler
- Yarı zamanlı çalışanlar
- Özürlüler
- Eleman bulma konusunda orun yaşamayan bölgelerde çalışanlar
- Sahip olduğu niteliklerin iş piyasasında kolaylıkla karşılanması mümkün olanlar

Performansa dayalı ücretin diğer bir sorunu da sistemin esas amacının emek maliyetlerini düşürmek, işverenlere daha fazla esneklik sağlamak ve sendikaların

---

<sup>96</sup> Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No.262, İstanbul, 1994, s.134.

<sup>97</sup> Ayşe ÜNAL, a.g.k., s..41.

etkinliğini azaltmak olduğu yönündeki eleştirilerdir.<sup>98</sup> Sendikalar, işverenlere daha fazla esneklik sağladığı için sisteme soğuk bakmaktadırlar. Sendikaların bir diğ er endişesi de değerlendirme sürecindeki subjektifliktir. ABD International Brotherhood Of Electrical Workers Sendikasının bir yöneticisi bu durumu şu sözlerle dile getirmektedir. “İşinizde en başarılı kişi olsanız dahi, müdürünüzün istediğı kişilik yapısına sahip değilseniz, ücret artışımızın işteki başarınızı değil, müdürünüzün sizinle ilgili görüşlerini yansıtmaya ihtimali bulunmaktadır.”<sup>99</sup>

## 2. 14.10.2005 Tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Hükümlerinin Değerlendirilmesi

14.10.2005 tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı “Personel ve Başarı Değerlendirmesi” başlığı ile performans değerlendirmesinden bahsetmektedir. Taslağın 4/c maddesinde, “memurların ve sözleşmeli personelin kamu hizmetine girmeleri, ilerlemeleri, yükselmeleri ve görevlerine son verilmesi önceden belirlenmiş kurallara ve **başarı durumlarına** dayanır” denmektedir.

Taslakta değerlendirmenin “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 dayanak” olduğu belirtilmiştir. Personel ve başarı değerlendirme ile memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarıları, bilgileri, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetleri, kişilikleri, yaratıcılıkları, girişimcilikleri, çalışma disiplinleri, genel ehliyet ve liyakatleri değerlendirilir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğı sadece memurları kapsamaktadır. Taslak ile memurlar ile birlikte sözleşmeli personelde performans değerlendirmesi kapsamına alınmıştır.

---

<sup>98</sup> a.k.,s.43.

<sup>99</sup> a.k.,s.50.

Değerlendirme konusunda Taslağın 657 Sayılı DMK'dan ayrıldığı en önemli nokta 111 inci maddede yer alan performans ödemesidir. 657 sayılı DMK' da yer almayan performans ödemesi taslakta; "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" hükmü ile yer almaktadır.

Maddenin dördüncü fıkrasına göre kurumlar tarafından personelin performanslarını değerlendirmek amacıyla kurumun üst düzey yöneticisinin görevlendireceği, varsa sendika temsilcisinin de katılacağı beş kişilik bir performans değerlendirme komisyonu kurulur. Komisyonca personel Haziran ve Aralık aylarında performans değerlendirmesine tabi tutulur. Bu iki değerlendirme sonucuna göre personelin yıllık performans ölçümü yapılır.

Taslağın 73üncü maddesinde de "Personel ve başarı değerlendirme formları her yıl Aralık ayı içinde, aday memurların personel ve başarı değerlendirme formları adaylık süresinin bitiminden önceki on beş gün içinde, ilk defa göreve alınan sözleşmeli personelin personel ve başarı değerlendirme formları ise bir yıllık sözleşme süresinin bitiminden önceki on beş gün içinde düzenlenir. Bu formun düzenlendiği yıl için başka bir personel ve başarı değerlendirme formu düzenlenmez" hükmü yer almaktadır. 73 üncü ve 111 inci maddelerde süre açısından bir tezat var gibi gözükmektedir. Bu iki madde birlikte yorumlandığında "Performans ve Başarı Formlarının" Haziran ve Aralık aylarında yapılan performans değerlendirmelerinden yararlanılarak düzenleneceği anlaşılmaktadır.

Taslak ile 657 sayılı DMK' un karşılaştırılması aşağıda sunulmuştur.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> İpek Özkal SAYAN,a.g.k., s.4



**Çizelge-2 : 657 Sayılı DMK ile Kamu Personel Kanunu Tasarısı  
Taslağının Karşılaştırılması**

|                        | <b>657 SAYILI DMK</b>   | <b>TASLAK</b>  |
|------------------------|---|--|
| Başlık.                | Sicil   | Performans ve Başarı Değerlendirmesi   |
| Önemi                  | Memurların ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekli edilme ve memuriyetle ilişkilerinin kesilmesinde başlıca dayanaktır.   | Memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ehliyetlerinin tespitinde, yükselmesinde, sözleşmelerin feshinde ve yenilenmesinde başlıca dayanaktır. |
| Amirler                | Sicil amirleri, kurumlarınca Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınarak özel yönetmeliklerle belirlenir.  | Personel ve başarı formunu düzenlemeye yetkili personel ve başarı değerlendirme amirleri kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşü alınmak suretiyle genel yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak yönetmeliklerde belirlenir.             |
| Değerlendirme Esasları | Kişilik değerlendirmesi bölümünde kılık kıyafet, zeka, kavrayış kabiliyeti, azim, sır saklamada güvenilirlik, insani ilişkilerde başarı, memuriyetle bağdaşmayacak alkol ve kumar alışkanlıkları, kişisel menfaatlere düşkünlük v.b. davranışlar değerlendirilir.<br><br>Başarı değerlendirmesinde görevinde sorumluluk duygusu, görevine bağlılık, yaratıcılık, mesleki bilgi, yazılı sözlü anlatım kabiliyeti, kendini yenileme, geliştirme arzusu, iş düzeni ve dikkati, işbirliğinde ve değişen şartlara uyum göstermedeki başarısı, tarafsızlığı, disipline uyumu, Kabiliyeti ve işindeki verimliliği, yurt dışı görevlerdeki temsil kabiliyeti, yabancı dil bilgisi değerlendirilmektedir | Memurların ve sözleşmeli personelin görevinde başarıları, yöneticilik ehliyetleri, temsil kabiliyetleri, kişilikleri, yaratıcılıkları, girişimcilikleri, çalışma disiplinleri, genel ehliyet ve liyakatleri değerlendirilir.                             |
| Gizlilik-Açıklık       | Siciller gizlidir. Devlet memurlarının yetersizlikleri halinde kusurlu tavır ve davranışları kendilerine gizli bir yazı ile bildirilir.   | Personel ve başarı değerlendirme sonuçları kişiye özel bir yazı ile tebliğ edilir.   |
| Olumlu-Olumsuz Sicil   | Sicil notu 60'ın altında olanlar olumsuz sicil almış olurlar.   | Değerlendirme notu 60'ın altında olan personel yetersiz kabul edilir.  |

|      |  |  |
|------|--|--|
|      | İki defa olumsuz sicil alan personel başka bir sicil amirinin emrine atanır. Burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilir.  | Değerlendirme notu üst üste iki defa yetersiz görülen personel başka bir amirin emrine atanır. Burada da yetersiz görülen personel ile 10 yıl içerisinde dört defa yetersiz görülen personelin ilişkisi kesilir  |
| Ödül | Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir. | 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. |

#### **IV. TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ**

Türk personel değerlendirme sistemini önce Cumhuriyet öncesi ve sonrası olarak ikiye, sonrasında Cumhuriyet dönemini mevzuat açısından dört döneme ayırarak yapılan incelemenin sonunda dönemler arasındaki farklılıkları çıkarmak, hem konuyla ilgili yaptığımız tarihsel incelemeyi tamamlayacak hem de kamu yönetiminde oluşan ve üç bölüm halinde ortaya koyduğumuz değişim ile olan bağlantıyı kurabilmemizi sağlayacaktır.

Tanzimat dönemi ile başlayan ve Cumhuriyetin ilk yıllarında da devam eden dönemde hem kamu personel yönetimi hem de değerlendirme sistemi açısından arayışların sürdüğü görülmektedir. Bu arayışlar neticesinde kamu personel rejiminde bütünlüğü oluşturmak amacıyla 788 sayılı Memurin Kanunu yürürlüğe girmiştir.

Ancak personel değerlendirme sistemi ile kurumlar içerisindeki parçalı durum 1934 yılına kadar devam etmiştir. 1934 yılına kadar kurumların kendi değerlendirme sistemlerini oluşturduğunu görmekteyiz. Değerlendirme daha çok olumsuz sicil alan personel için bir disiplin aracı olma amaçındadır. Türk kamu personel yönetiminde 1947'e kadar süren bu dönem Liberal Dönemin özelliklerini taşımaktadır.

Personel değerlendirmenin sadece disiplin aracı olarak kullanılması 1947 tarihli nizamnameye kadar devam etmiştir. 1947 tarihli nizamname ile personel değerlendirme ve terfi konusu arasında bir bağ kurulmuştur. Kişinin terfi etmesinde aldığı başarılı sicillerde değerlendirilmektedir.

Personel değerlendirme konusunda 1947 ve 1951 gibi kısa aralıklarla iki nizamnamenin çıkartılmış olması ve ikisinin de birlikte yürürlükte olması ilgi çekici bir durum oluşturmaktadır. Yapısal açıdan personel yönetiminde yapılan büyük bir değişimi gerçekleştirdiği için bu nizamname ayrı bir başlıkta incelenmiştir.

1951 yılında yürürlüğe giren nizamname, memurların işten çıkartılmasını belli bir sisteme konulmuştur. Önceki dönemlerde olduğu gibi personel istendiği zaman işten çıkartılamamaktadır. Memurun işten çıkartılabilmesi için personelin iki yıl olumsuz sicil alması, başka bir sicil amirinin yanında görevlendirilmesine rağmen burada da olumsuz sicil alması sonrasında "Memur ve Müstahdemler İnzibat Komisyonu" kararı ile yapılabilmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi bu şekilde işten çıkartılan personel yok denecek kadar azdır. Böylece refah devleti personel yönetiminin en önemli özelliği olan memur statü güvencesinin getirilmiş olduğu görülmektedir.

Halen yürürlükte olan 1965 tarihli DMK ile kamu personel rejimi yeniden düzenlenmesine rağmen sicil yönetmeliklerinin hazırlanması için on üç, uygulanması için ise 21 yıl geçmiş olması dikkat çekicidir. İlk yönetmelik 1978 yılında hazırlanmış olmasına rağmen uygulanması ertelenmiş ve sonrasında kaldırılmıştır. Bu kanun hükmünce hazırlanması gereken yönetmelik ancak 1986 yılında yürürlüğe girmiştir. Sicil yönetmeliğinin 19 yıl geç hazırlanmasındaki neden değerlendirme sisteminde bir değişikliğe ihtiyaç duyulmamasıdır. 1947 ve 1951 nizamnameleri ile

şekillenen değerlendirme sistemi 1980'li yıllara kadar süren refah devleti personel sistemi ile uyum içerisinde yürümüştür.

Türk kamu yönetiminde 80'li yıllarda başlayan ve 2000'li yıllarda büyük bir ivme kazanan değişimin başlangıç noktası olarak 1986 tarih ve 86/10895 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğini gösterebiliriz. 1984 yılında yürürlüğe giren yönetmeliği, Türk Kamu Yönetiminin, refah devleti uygulamalarından post-modern yapıya geçişine öncülük eden bir araç olarak değerlendirmek mümkündür. Bu durumu önceki nizamnamelerde “iyi”, “orta”, “zayıf” v.b. değerlendirmelerden not sistemine geçilmesi ile görmek mümkündür. 1986 tarihli Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinde niteliklere birer sayısal değer verilerek kısmi olarak performans değerlendirmesine geçiş sağlanmıştır. Yine bu dönem içerisinde hem Düzenleyici Kurumlar hem de genel bütçeli devlet kurumlarında performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ücret sistemi uygulamaları görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE FARKLI İSTİHDAM TÜRLERİ VE HİZMET ALANLARINDA PERSONEL DEĞERLENDİRME

Türk kamu personel yönetiminde personel sistemi genel olarak memur sınıfı üzerine kurulmuştur. Personel değerlendirme sistemi de genel olarak memur değerlendirmesi üzerine kurulmuştur. Ancak memurların değerlendirmesi yanında diğer istihdam türlerinde de personel değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu bölümde tüm kamu personeline uygulanan bir değerlendirme sisteminin varlığı araştırılarak kamu personel değerlendirme sisteminin bütünü ortaya konmaya çalışılacaktır.

**Çizelge-3 : İstihdam Türlerine Göre Personel Sayıları (2002 Yılı)**

|        | Memur     | Sözleşmeli | İşçi    | Geçici  | Toplam    |
|--------|-----------|------------|---------|---------|-----------|
| Merkez | 1.632.000 | 17.000     | 134.000 | 246.000 | 2.029.000 |
| Yerel  | 93.000    | 2.000      | 64.000  | 109.000 | 268.000   |
| KİT    | 17.000    | 180.000    | 119.000 | 54.000  | 453.000   |
| Toplam | 1.742.000 | 199.000    | 317.000 | 410.000 | 2.750.000 |

Kaynak: Devlet Personel Başkanlığı

Kamu personel yönetimi 657 sayılı DMK çerçevesinde dört temel istihdam türü üzerine kurulmuştur. Bölümde öncelikle bu istihdam türleri ortaya konacaktır. Sonrasında ise istihdam türlerine bağlı olarak değerlendirme sistemlerinin varlığı ile özellikleri incelenecektir.

Kamu personel yönetiminde ayrıca 657 sayılı kanun kapsamı dışında kendi özel yasaları ile çalışan kamu görevlileri bulunmaktadır. Bu kamu görevlileri T.S.K.

personeli, hakim ve savcılar ile üniversite öğretim üyeleridir. Son olarak kendi özel yasaları uyarınca çalışan kamu görevlilerinin değerlendirme sistemi incelenecektir.

## **I. Kamu Yönetiminde İstihdam Türleri**

Personel mevzuatı açısından, genel ve katma bütçeli kuruluşlar, il özel idareleri, belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile bunlara bağlı kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları, üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri ile sermayelerinin yarısından fazlası bunlara ait kuruluşlar, özel kanunla kurulmuş kuruluşlar ve diğer kamu tüzel kişilikleri kamu kuruluşlarını oluşturmaktadır. Kısaca, yönetimi ve denetimi kamu hakimiyetinde olan kuruluşları kamu kuruluşu olarak tanımlamak mümkündür. Bu kuruluşlarda çalışan personeli de kamu personeli olarak tanımlayabiliriz.

Türk kamu personel rejiminin en önemli özelliği kamunun farklı hizmet alanları için geçerli ilkeler içeren “birleşik personel rejimi” üzerinde yükselmiş olmasıdır. Merkezi yönetim, yerel yönetim ve kamu iktisadi teşebbüslerinde personel yönetimi tek çatı altında toplanmıştır.<sup>101</sup> Kamu personelinin istihdam esasları 657 Sayılı DMK ile belirlenmiştir. 657 sayılı DMK 4 üncü maddesinde kamu hizmetlerinin; Memurlar, Sözleşmeli Personel, Geçici Personel, İşçiler eliyle gördürülmesi öngörülmüştür.

Bu istihdam şekilleri dışında kuruluşlar hizmet alımı kapsamında doktor, avukat çalıştırmakta ve bazı işleri taşeronlara gördürmektedirler.

### **b. Memur**

Memur kavramı üzerine tarihsel süreç içerisinde farklı tanımlar yapılmıştır. Osmanlı döneminde Şura-i Devlet'in 27.08.1918 tarihli kararında kişinin memur olup olmadığının tespitinde belirleyici ögenin kişinin görevlendiriliş biçimi değil, gördüğü kamusal hizmet olduğu kararına varılmıştır. Burada kişinin maaşlı, maaşsız

---

<sup>101</sup> Birgül Ayman GÜLER ve Diğerleri, Kamu Personel Yönetim Sistemi Raporu, [http://www.tesev.org.tr/projeler/proje\\_kamu\\_personel.php](http://www.tesev.org.tr/projeler/proje_kamu_personel.php) , 20.08.2006

olup olmadığına bakılmamış ve klasik memur tanımından daha geniş bir tanım yapılmıştır.<sup>102</sup>

Türk yazılı hukukunda ilk “memur” tanımı 788 sayılı Memurin Kanunu ile yapılmış ve devlet hizmetinde çalışan, özel sicilde kaydı olup genel ya da özel bütçeden maaş alan kimse olarak tanımlanmıştır. TBMM. 27.1.1930 tarihinde 543 sayılı kararında da memur kavramı ile ilgili olarak 788 Sayılı Memurin Kanunu’nun birinci maddesi doğrultusunda tanım yapılmıştır.<sup>103</sup>

İdare hukukunda ise memur, kendisine bir kamu hizmeti verilen, yönetimin sürekli, yerleşip oturmuş, olağan kamu hizmetleri kadrosu içine girilmiş ve bu kadronun dereceleri içerisine kaynaşmış bir kimsedir.<sup>104</sup>

657 Sayılı DMK ise “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanunun uygulanmasında memur sayılır.” denilmektedir. Ayrıca yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kamu kurumlarında genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olan kişilerde memur sayılır” denilmektedir.

#### Çizelge-4 : Memurların Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı (2004 Yılı)

| Hizmet Sınıfları                | Sayı    | %     |
|---------------------------------|---------|-------|
| Eğitim Öğretim Hizmetleri       | 632.000 | 31    |
| Genel İdare Hizmetleri          | 497.000 | 24,4  |
| Sağlık Hizmetleri               | 312.000 | 15,33 |
| Yardımcı Hizmetler              | 214.000 | 10,51 |
| Emniyet Hizmetleri              | 187.000 | 9     |
| Teknik Hizmetler                | 102.000 | 5     |
| Din Hizmetleri                  | 81.000  | 4     |
| Avukatlık Hizmetleri            | 3.000   | 0,15  |
| Mülki İdare Amirliği Hizmetleri | 2.000   | 0,10  |
| MİT Hizmetleri                  | 5.000   | 0,20  |
| Toplam                          | 2.035   |       |

Kaynak: Kadro İstatistikleri, Devlet Personel Başkanlığı Yayını, Ankara

<sup>102</sup> Sami SELÇUK, **İdare ve Ceza Hukuklarında Memur Kavramı**, s.24

<sup>103</sup> Sami SELÇUK, a.g.k., s.25

<sup>104</sup> C.Metin ŞEKERCİOĞLU, **Ceza Hukukunda Memur Kavramı**, İstanbul , 1974, s.11

DMK'nun 36.maddesi ile memurlar için on sınıf oluşturulmuştur. Bu sınıflar şunlardır:

1. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı: Kanunun kapsamına dahil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve diğer dokuz sınıf içerisine girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri sınıfını teşkil eder.

2. Teknik hizmetler Sınıfı: Yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, jeofizikçi, fizikçi, kimyager, v.b. teknik öğretmen okullarından mezun olup öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi veya bölümlerinden mezun şehir plancısı, yüksek şehir plancısı, v.b. teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki eğitim görmüş bulunanlar, Teknik Hizmetler sınıfını teşkil eder.

3. Sağlık Hizmetleri Sınıfı:Bu sınıf, sağlık hizmetlerinde (Hayvan sağlığı dahil) meslekî eğitim görerek yetişmiş olan sağlık personelini kapsar.

4. Eğitim,Öğretim Hizmetleri Sınıfı:Bu sınıf, bu Kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri ilköğretim müfettişlerini ve yardımcılarını kapsar.

5. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı: Avukatlık hizmetleri sınıfı, DMK kapsamı içerisinde bulunan kamu kurumlarında çalışan,özel kanunlarına göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisini sahip olan memurları kapsar.

6. Din Hizmetleri Sınıfı:Din hizmetleri sınıfı, özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dinî görev yapan memurları kapsar.

7. Emniyet Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, özel kanunlarına göre polis, komiser muavini, komiser, baş komiser, emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri



ve emniyet müdürü ve emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar.

8. Yardımcı Hizmetler Sınıfı: Yardımcı hizmetler sınıfı, kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak veya basit iklim rasatlarını yapmak; ilâçlama yapmak veya yaptırmak veya tedavi kurumlarında hastaların ve hastanelerin temizliği ve basit bakımı ile ilgili hizmetleri yapmak veya kurumlarda, çarşı ve mahallelerde koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde her kurumun özel bünyesine göre ve yine bu mahiyette olmak üzere ihdasına lüzum gördüğü yardımcı hizmetleri ifa ile görevli bulunanları kapsar.

9. Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşunda çalışanları ve maiyet memurlarını kapsar.

10. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, Millî İstihbarat Teşkilâtı kadrolarında veya bu teşkilât emrinde çalıştırılanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Bakanlıkça tespit edilen görevleri ifa edenleri kapsar.

## **2. Sözleşmeli Personel:**

Sözleşmeli personel, 657 Sayılı DMK'da "kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde çalıştırılan ve işçi sayılmayan personel" olarak tanımlanmıştır. Teknik hizmetlerden olan görevler için, işin geçici olma şartı aranmamaktadır.

Bu kapsamdaki sözleşmeli personel, kurumunun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile çalıştırılmaktadır. Verilecek ücretin üst sınırı Bakanlar Kurulu Kararı ile

belirlenmekle birlikte bu yetki 06.06.1978 tarih ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü üzerine Maliye Bakanlığına verilmiştir.

Bununla birlikte 399 sayılı KHK'nin istihdam şekillerinde sözleşmeli personel ibaresi yer almış ve 3/C maddesinde; “.sözleşmeli personel, teşebbüs ve bağlı ortaklıkların genel idare esasları dışında yürüttükleri hizmetlerinde bu KHK’de belirtilen hukuki esaslar çerçevesinde akdedilecek bir sözleşme ile çalıştırılan ve işçi statüsünde olmayan personel” olarak tanımlanmıştır.

KİT’lerde ve özelleştirme kapsamındaki kuruluşlarda istihdam edilen personelin önemli bir bölümü 399 sayılı KHK ile getirilen sözleşmeli personel statüsünde çalışmaktadır.<sup>105</sup>

#### **c. Geçici Personel :**

Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.

#### **d. İşçi**

657 sayılı DMK işçi personeli memur, sözleşmeli ve geçici personel dışında istihdam edilen personel olarak tanımlanmıştır. İşçiler için 657 sayılı kanun hükümleri uygulanmaz. İşçiler 22.5.2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine tabidirler.

Kamu personel istihdamında işçilik, geçici ve sürekli olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Geçici işçilik kamu personel sisteminde esnek istihdamın aracı biçimine dönüşmüştür. İş mevzuatında yer almayan “sürekli” ve “geçici” işçilik, uygulamanın ortaya çıkardığı kavramlardır.<sup>106</sup> Çalışmada sürekli işçilerin değerlendirilmesi incelenmiştir.

<sup>105</sup> [http://www.ydk.gov.tr/egitim\\_notlari/kamu\\_personeli\\_mevzuati.htm](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/kamu_personeli_mevzuati.htm), 20.08.2006

<sup>106</sup> Birgül Ayman GÜLER ve Diğerleri, Kamu Personel Yönetim Sistemi Raporu, [http://www.tesev.org.tr/projeler/proje\\_kamu\\_personel.php](http://www.tesev.org.tr/projeler/proje_kamu_personel.php) , 20.08.2006

## II. FARKLI İSTİHDAM TÜRLERİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME

### 1. Memur Değerlendirmesi

Türk kamu yönetiminde memur değerlendirme genel olarak 657 sayılı DMK ve 86/10985 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümlerine göre yapılmaktadır. Söz konusu kanun ve yönetmelik hükümlerinden daha önce ayrıntılı bahsedilmesi nedeniyle burada tekrar yer verilmeyecektir.

Memur değerlendirilmesi incelenirken hizmet sınıfları esas alınarak sınıflar arasında olan farklar ve varsa diğer değerlendirme sistemleri açığa çıkarılmak istenmiştir. Bu maksatla Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı, Emniyet Hizmetleri Sınıfı, Sağlık Hizmetleri Sınıfı ve Mülki İdare Amirleri Sınıfı personelinin değerlendirilmesi üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

#### a. Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı:

Eğitim, öğretim hizmetleri sınıfında yer alan personelin değerlendirmesini üç bölümde incelemek mümkündür.

- Sicil Değerlendirmesi
- Stajyerlik Değerlendirmesi
- Ders Denetimi Sonu Değerlendirme

Sicil değerlendirme genel memurluk değerlendirmesidir. Sicil değerlendirmesinden önceki bölümde ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Bu nedenle sicil değerlendirme üzerinde tekrar durulmayacaktır. Ancak bu konuya ilişkin yapılan araştırma sonuçlarından bahsetmekte yarar vardır.

Onur KAYA “ İlköğretim Kurumlarında Sicille Değerlendirme” konulu Ankara ilinde 32 ilköğretim müfettişi, 32 okul yöneticisi, 199 ilköğretim öğretmeni ile yaptığı araştırmada<sup>107</sup> şu sonuçlara ulaşmıştır.

1. Sicil raporunun kişilik değerlendirmesi ile ilgili maddeleri özellikle öğretmenler tarafından olumsuz bulunmuştur. Müfettiş ve yöneticilerin bu maddeler üzerindeki değerlendirmeleri öğretmenlere oranla olumludur.
2. Kişilik ile ilgili maddelerden kıskançlık, alkol alışkanlığı, kumar alışkanlığı, kin tutma maddeleri objektif ölçülebilirliğinin zayıf olması nedeniyle çıkarılmalıdır.
3. Değerlendirme kişilik üzerinden değil yapılan iş üzerinden yapılmalıdır.
4. Yöneticilik ehliyetinin değerlendirilmesi hususundaki 16 maddenin tamamı “tam” ve “çok” düzeyde gerekli, ancak ölçülebilirlikleri orta düzeyde görülmüştür. Bu açıdan bu maddelerin ölçülebilirliğini sağlayacak koşulların oluşturulması gerekmektedir.
5. Değerlendirme konusunda oluşan sorunların mevcut sicil formu ile giderilemeyecektir. Sorunların giderilebilmesi için sicil formundaki maddelerin yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır.
6. Değerlendirme sonuçlarının personelden gizlenmesi, personelin ve eğitim-öğretimin geliştirilmesine fayda getirmemektedir. Bu nedenle değerlendirmeler açık yapılmalıdır.

**Stajyerlik Değerlendirmesi**, Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfına özgü yönlerden biridir. Eğitim sisteminin temel ögesi olan öğretmenler mesleğe ilk başladıklarında 1702 sayılı İlk ve Orta Dereceli Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyelerine Dair Kanun hükümlerine göre önce stajyer olarak atanmaktadırlar.

---

<sup>107</sup> Onur KAYA, **İlköğretim Kurumlarında Sicille Değerlendirme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998

Atandığı okulda stajyer öğretmene bir rehber öğretmen atanmaktadır. Stajyer öğretmen, rehber öğretmen tarafından stajyerlik döneminin ikinci ve beşinci aylarında değerlendirilerek okul müdürlüğüne rapor edilir.(EK-2) Okul müdürü raporları değerlendirmesini müteakip ilgililere uyarılarda bulunur ve raporda kanaatini belirtir. Değerlendirme raporunda stajyer öğretmenin meslek ve branşında gösterdiği bilgi, çaba, başarısı ile birlikte görev arkadaşları, amirleri ve öğrencilerle kurduğu iletişime yönelik nitelikler yer almaktadır.

Okul müdürünün uyarılarından sonra rehber öğretmen son değerlendirme raporunu hazırlar. Son değerlendirme raporundan olumlu değerlendirme alan stajyer öğretmene örnek ders verdirilir. Örnek derse okul müdürü, rehber öğretmen ile birlikte davet edilen branş öğretmeni girer ve aday müştereken değerlendirilir. Değerlendirme neticesinde başarılı olan adayın dosyası MEB' ne gönderilerek stajyerliği kaldırılır. Başarısız olan aday için ise sonraki eğitim yılında yeniden bir yetiştirme programı hazırlanır. Stajyerlik değerlendirmesi de sicil değerlendirmesinde olduğu gibi gizli olarak yapılır.

**Ders Denetimi Sonrası Değerlendirme,** Eğitim Öğretim Hizmetleri sınıfına özgü diğer bir uygulamadır. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği esaslarına göre değerlendirmenin yanında, 1702 sayılı kanunun dördüncü maddesine göre ders denetimine tabi tutulmaktadırlar. Ders denetimleri genelde MEB müfettişleri tarafından gerçekleştirilen genel denetlemeler esnasında veya okul müdürü tarafından yapılmaktadır. Bu teftişlerde öğretmenin alanındaki bilgisi, işine bağlılığı, ders işleme metodu ve bunu uygulamadaki yeterliliği, öğrencilerin yetişme seviyeleri ve derslerde elde edilen sonuçların okulun genel seviyesindeki tesirleri araştırılmaktadır.

Alim BAŞARAN ilköğretimde grupta teftiş uygulamaları konusunda yaptığı araştırmada<sup>108</sup> ders denetimi sonrası değerlendirme ile ilgili; denetim ve rehberliğin aynı anda yapılması nedeniyle rehberliğin ikinci planda kaldığı, denetleyicilerin değerlendirme ölçütlerinin farklılığı nedeniyle doğru değerlendirme yapılamadığı, ve

---

<sup>108</sup> Alim BAŞARAN, **İlköğretim Okullarında Grupta Teftiş Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985

değerlendirmenin grupla yapılması gerekmesine rağmen uygulamada tek kişi tarafından yapıldığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Yukarıda belirtilen araştırmalar ile birlikte MEB yayınlarında değerlendirme sistemi ile ilgili eleştiriler yer almaktadır. Birkaç saatlik bir ders süresinde öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve teftiş formlarındaki soruların davranış olarak gözlenmesinin zorluğu üzerinde durularak, sınıfta üçüncü bir şahsın bulunmasının dersin doğal bir ortamda yapılmasını engellediği belirtilmektedir.<sup>109</sup>

Bununla birlikte memur sicil değerlendirme formu ile ilgili olarak, “Türk tezkiye sisteminde bugün, çok az bir farkla bir sekreterle bir valinin değerlendirilmesinde aynı esaslar uygulanmaktadır dersek yanlış bir ifade olmaz” denilerek tek sicil formu ile tüm memurların değerlendirilmesi eleştirilmektedir.<sup>110</sup>

#### **b. Emniyet Hizmetleri Sınıfının Personel Değerlendirmesi**

Emniyet Hizmetleri Sınıfında bulunan emniyet personeli de Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği esaslarına göre değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Emniyet personelinin sicil değerlendirmesinde diğer hizmet sınıflarına göre farklı hususlar bulunmaktadır.

657 sayılı Kanununun 120. maddesi ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 24. maddesine istinaden iki defa üst üste sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanmaktadır. Ancak Emniyet Teşkilatı Atam ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 36. maddesinde bu hususla ilgili “ olumsuz sicil alan memurlar il içerisinde başka bir sicil amirinin emrine atanır, burada da olumsuz sicil alması halinde de başka bir ile atanır” denmektedir.

Devlet Memurları Sicil yönetmeliğinin 30. maddesinde, “Valiler il, kaymakamlar ilçe hudutları dahilinde görevli, sicil amiri olmadıkları memurlardan

---

<sup>109</sup> **Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**, MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, 2000, s.53

<sup>110</sup> a.g.k., s.52

hizmette yetersiz veya başarılı gördükleri hakkında da ek sicil raporu düzenleyerek, memurun sicil raporu nezdinde saklanan amirine gönderirler. İlgili memurun yılsonunda sicil notu ortalamasının tespiti sırasında vali veya kaymakamca düzenlenmiş ek sicil raporundaki sicil notu da göz önünde tutulur. ” hükmü bulunmaktadır. 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 85. maddesine göre ise “Hakkında ek sicil raporu düzenlenen kişi ile ilgili tüm değerlendirmelerde bu ek sicil raporu esas alınır” demek suretiyle birinci ve ikinci sicil amirlerinin düzenledikleri sicil formları değerlendirmeye alınmamaktadır.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 16. maddesinin son fıkrasında “Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınmak kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki, memurların mesleki ehliyetleri ile ilgili konularda en fazla iki soru ilave edebilirler, ilave edilen sorularda 100 not üzerinden değerlendirilir” denmektedir. Bu madde çerçevesinde Emniyet Teşkilatı Sicil Raporuna “ Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah atış kabiliyeti?” ile “ Tavassuta düşkün olup olmadığı?” soruları eklenmiştir.

Emniyet Teşkilatında sicil değerlendirmesinin terfide de etkin olarak kullanıldığı görülmektedir. 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 55 inci maddesinin ikinci fıkrasında terfilerin ancak, öngörülen sınav ve eğitim şartı saklı kalmak üzere, kıdem ve liyakate göre yapılacağı belirtilmektedir. Üçüncü fıkrada ise, kıdem sırasının tespitinde, bulunulan rütbeye terfi tarihi esas alınacağı, aynı tarihte terfi edenlerden sicil notu yüksek olanın diğerlerinden kıdemli olacağı belirtilmektedir.

Emniyet Teşkilatında personelinin yurt dışı görevlerde bulunan personelinin sicil değerlendirmesi “Uluslar arası Görev Güçlerinde Görevlendirilecek Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin Görev ve Sorumlulukları İle Seçilme ve Diğer Düzenlemelerine İlişkin Yönetmelik” esaslarına göre yapılmaktadır. Yönetmeliğin 13üncü maddesinde “Ataması yapılan personel, sicil ve disiplin yönünden Görev Gücü Prosedürü çerçevesinde ülkemizdeki mevzuata ve Uluslar arası Görev Güçleri

hıyerarşısı içinde Görev Gücü mevzuatına uygun hareket etmekle yükümlüdür” denmektedir. Yönetmelikte Görev Gücü hıyerarşısı içinde personel hakkında üstleri tarafından doldurulan değerlendırme formlarının Dış İlişkiler Daire Başkanlığına gönderileceği belirtilmektedir.

Emniyet Hizmetleri Sınıfı personeli ile yapılan araştırmalar incelendiğinde;Serdar Kenan Gül’ün Ankara Emniyet Müdürlüğü’nde görevli 453 emniyet sınıfı memur ile yaptığı araştırma<sup>111</sup> sonucunda elde ettiği bulgular aşağıdadır:

- 1.Değerlendiren konumundaki Emniyet Müdürleri sicil vermeyi rutin bir iş olarak görmezken, değerlendirilen konumda olan Polis Memurları sicil değerlendirmesini rutin bir iş olarak görmektedirler.
- 2.Sicil amirinin çok sayıda personelin sicil raporunu doldurması değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.
- 3.Değerlendirici konumdaki sicil amirleri değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığını bildiklerini ifade etmektedirler. Değerlendirilen konumundaki personel ise sicil amirlerinin hangi ölçütlere göre sicil verdiklerinin bilmediklerini ifade etmektedirler.
- 4.Sicil amirleri değerlendirmede sübjektif değerlendirmelerin bulunmadığını belirtirken, değerlendirilen personel bu görüşü paylaşmamaktadır.
- 5.Değerlendiren konumundaki personel değerlendirme sonuçlarının gizli kalmasını isterken değerlendirilen personel açık değerlendirme yapılmasını istemektedirler.
- 6.Değerlendirme sonuçları personelin ödüllendirmesinde kullanılmalıdır.

---

<sup>111</sup> Serdar Kenan GÜL, **Personelin Başarı Değerlendirmesi ve Ankara Emniyet Müdürlüğü Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001



7. Objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için iş analizi ve görev tanımları yapılmalıdır.
8. Sicil raporlarında yer alan sorular ölçüme elverişli hale getirilmelidir.
9. Değerlendirme sonuçları personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılmalıdır.
10. Değerlendirici personel değerlendirme yöntemleri konusunda eğitilmelidir.
11. Emniyet Teşkilatının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.

### **c. Sağlık Hizmetleri Sınıfı**

Sağlık Hizmetleri sınıfı personelin sicil değerlendirmesi ile birlikte performans değerlendirmesi de yapılmaktadır. Sağlık Bakanlığı'na mensup ve I. II. ve III. derece sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personeli performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır.<sup>112</sup>

2006 yılı Merkezi Bütçe Kanununun 32 inci Maddesinin (d) fıkrasına istinaden Sağlık Bakanlığı'nca birinci derece sağlık kurumları için ayrı, ikinci ve üçüncü derece sağlık kurumları için ayrı olmak üzere iki yönerge<sup>113</sup> yürürlüğe konulmuştur. Bu yönergelerle döner sermaye ödemelerine esas teşkil etmek üzere Sağlık Bakanlığı personelinin performans değerlendirmeleri ve performans ödemelerinin hangi esaslar dahilinde yapılacağı belirtilmektedir.

Yönergelerde "İlgili kuruluşun cari yılda elde ettiği gayrisafi hasılatın öncelikle Hazine payı, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu payı ve Sağlık

---

<sup>112</sup> Performans değerlemesi ve performans ödemesi bu kuruluşlarda çalışan sağlık hizmetleri sınıfı personel ile birlikte yine bu kurumlarda çalışan sözleşmeli personel ile kurum döner sermaye saymanlıklarında çalışan genel idari hizmetler sınıfı personeli içinde uygulanmaktadır.

<sup>113</sup> Yönergelerle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: <http://www.saglik.gov.tr/py2006/default.asp>, 09.05.2006

Bakanlığı merkez payı ayrıldıktan sonra kalan miktarın asgari % 35'i, 209 sayılı Kanun gereğince çıkarılan döner sermaye hakkındaki İşletme, İdare ve Muhasebe İşlerine Dair Yönetmelik hükümleri doğrultusunda kuruluşların ihtiyaçlarının karşılanması ve vadesi gelen borçların ödenmesi için ayrılır. Kalan kısım personele ek ödeme olarak dağıtılabılır” denmektedir.

Dağıtılacak döner sermaye miktarını belirlemek için birinci derece sağlık kuruluşları için il genelinde ikinci ve üçüncü derece sağlık kuruluşları için kuruluş içerisinde bir döner sermaye kurulu oluşturulmaktadır. Kurul her ay toplanarak dağıtılacak döner sermaye miktarını belirlemektedir. Belirlenen döner sermaye gelirleri personele yönergede belirtilen hususlar dahilinde hesaplanan performans puanlarına göre ödenmektedir. Performans puanının hesaplanmasında şu formül kullanılmaktadır.

$$\text{Net Performans Puanı} = ( \text{Tabip Muayene ve Girişimsel İşlemler Puanı} \times \text{Hizmet Alanı-Kadro-Unvan Katsayısı (Uzman Tabip ve Uzman Dış Tabipleri için (2,00), Pratisyen Tabip ve Dış Tabipleri için (1,10) Katsayısı )} \times \text{Serbest Meslek Katsayısı} ) + ( \text{Ek Puan} \times \text{Aktif Çalışılan Gün Katsayısı} \times \text{Serbest Meslek Katsayısı} )$$

Yönerge de personelin yapacağı her işlem için bir puan tahsis edilmiştir. O ay içerisinde personel ne kadar çok hastaya baktıysa ve ne kadar çok tıbbi işlem yaptıysa o kadar çok puan almakta ve performans ödemesi de doğru orantılı olarak yükselmektedir.

Sağlık personeli sicil değerlendirmesi ile ilgili Gökcan BAYDAR tarafından 90 hastane yöneticisi ile yaptığı araştırma<sup>114</sup> neticesinde elde edilen bulgular aşağıdadır.

1. Değerlendirme sistemi genel olarak yetersiz olduğu belirtilmekle beraber özellikle üst düzey yöneticiler diğer personele oranla değerlendirme sisteminin yeterli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

<sup>114</sup> Gökcan BAYDAR, **Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlemelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1995

2. Yöneticilerin %78'i değerlendirme sonuçlarını bir sonraki dönemde kullanmamaktadır.
3. Değerlendirme sistemi personeli motive etmekten uzaktır.
4. Sağlık personelinin değerlendirme sistemi ve değerlendirme formları diğer sınıf memurlardan ayrı olmalıdır.
5. Değerlendirme süresi açısından % 59 oranında bir çoğunluk değerlendirmenin altı ay ya da daha kısa aralıklarla yapılması gerektiğini belirtmiştir. Başhekimler ise değerlendirme süresinin bir yıl olması gerektiğini savunmuştur.
6. Normal sicil değerlendirmesi ile birlikte birim performans değerlendirmesi de yapılmalıdır.
7. Personelin iş tanımları değerlendirme için yetersizdir. İş standartları (miktar, kalite, zaman) personel tarafından kısmen bilinmektedir.

Performans değerlendirmesi ve ödemeleri ile ilgili bir araştırmaya ulaşamamakla birlikte eleştirilerin basın yayın organlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Eleştirilerin odak noktasını, sağlık personelinin performans ödemesinden eşit olarak yararlanamaması nedeniyle çalışanlar arasında huzursuzluk yaratması oluşturmaktadır. Bunun yanında hizmet kalitesinin düşmesi de diğer bir eleştiri noktasıdır.<sup>115</sup> Sistem yapılan işin niteliğinden çok niceliği ile ilgilendiğinden kimi zaman sağlık personeline ihtiyaç olmadığı halde puanı yüksek tahlillerin yapıldığına<sup>116</sup>, doktorların bu nedenle yapmaları gerekenden daha çok ameliyat yaptıklarına ve performans uygulamaları sonrası ameliyatlara %30 arttığına işaret edilmektedir.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> İpek ÖZKAL, a.g.k., s.10

<sup>116</sup> Hürriyet, 28.07.2005

<sup>117</sup> Sabah, 10.07.2005

#### d. Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesi

Mülki İdare Amirlerinin değerlendirilmesine ilişkin esaslar 16.07.1986 tarihinde yürürlüğe girmiş olan “Mülki İdare Amirleri Atama, Değerlendirme, ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile belirlenmiştir. Yönetmelikte Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesi ile ilgili esaslar 4 ana bölümde toplanmıştır.

- Şahsi Nitelikler
- İdarecilik bilgisi ve kabiliyeti
- Ana hizmet dalarında yaptığı çalışmalar
- Ekonomik gücü artırıcı ve istihdam yaratıcı çalışmalar

Mülki İdare Amirlerinin değerlendirilmesinde farklı bir not verme yöntemi uygulanmaktadır. Değerlendirme formunda yer alan nitelikler Mülki İdare Amirinin görev ve mevkiine göre “5”, “10” veya “15” üzerinden değerlendirilmektedir. Şahsi nitelikler bölümünde yer alan “Mülki İdare Amirine yakışmayan dikkat çekici hal ve hareketleri var mıdır?” sorusuna ise olumsuz olan nitelikler için “-1” ile “-20” arasında not verilmektedir.<sup>118</sup> Örneğin mevzuat bilgisi ile ilgili bölüm tüm mülki idare amirleri için “5” üzerinden değerlendirilirken, işleri planlama ve programlama kabiliyeti ile ilgili nitelik kaymakamlar için “10” vali yardımcıları, hukuk işleri müdürleri ve merkezde görevli mülki idare amirleri için “15” üzerinden değerlendirilmektedir. Değerlendirme raporunda yer alan niteliklere ait puanlar aşağıda tabloda sunulmuştur.

**Çizelge-5 :Mülki idare Amirleri Sicil Raporunda yer Alan Nitelikler ve Puanları**

| Değerlendirilen Husus  | Kaymakamlar | Vali<br>Yardımcıları,<br>Müşavirleri | Hukuk |
|--|-------------|--------------------------------------|-------|
| Kılıf-kıyafeti nasıldır?   | 5           | 5                                    |       |
| Çevreyle münasebeti ve arkadaş seçmede isabet derecesi nasıldır? | 5           | 5                                    |       |
| Amirlerine,arkadaşlarına ve vatandaşlara itimat telkin eden      | 10          | 10                                   |       |

<sup>118</sup> Veysel BEYRU, **Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, s.46

|  |   |   |
|--|---|---|
| bir şahsiyet midir?  |   |   |
| İnceleme ve okuma alışkanlığı, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti nasıldır?  | 10  | 10  |
| Mülki İdare Amirine yakışmayan dikkat çekici hal ve hareketleri var mıdır?   | Olumsuz davranışları varsa (-1)ila (-20) arasında | Olumsuz davranışları varsa (-1)ila (-20) arasında |
| Görevine bağlılığı ve sorumluluk kabul edebilme kabiliyeti nasıldır?   | 10  | 15  |
| İleriye görmede; tahlil ve kararlarında isabetlimidir?   | 10  | 10  |
| Koordinasyon sağlamadaki başarı derecesi nedir?  | 5   | 10  |
| Mevzuat bilgisi nasıldır?  | 5   | 5   |
| İşleri planlama,programlama, teşkilatlandırma,sonuçları izleme ve değerlendirme kabiliyeti nasıldır?   | 10  | 15  |
| Devir-teftiş ve denetime verdiği önem. Emrinde çalışan kamu görevlileri üzerindeki müessiriyeti, nasıldır?   | 10  | 15  |
| Ana hizmet dallarında yaptığı çalışmalar: (Devlet-Vatandaş işbirliği ile yaptığı okul,yol,içme suyu, köprü, camii, sağlık evi, Sağlık ocağı v.s. gibi) | 10  | 10  |
| Ekonomik Gücü Artırıcı istihdam yaratıcı çalışmalar yapıyor mu? Bu konularda üst makamlara isabetli teklifler götürüyor mu?                            | 10  | -   |
| Toplam   | 100   | 100   |

Mülki İdare Amirleri ilk amirleri tarafından yapılan sicil değerlendirmesi ile birlikte mülkiye müfettişlerince de değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Mülkiye müfettişlerinin doldurduğu sicil raporları üç bölüme ayrılmıştır.

Kişisel niteliklerle ilgili bölümde değerlendirilen mülki amirin yaşayış şekli, çevresi ile ilişkileri, itimada şayan olup olmadığı, yaratıcı zeka ve kavrayış yetenekleri, yaşı ve bünyesi gibi nitelikler bulunmaktadır.

Mesleki bilgi ve başarısıyla ilgili bölümde bilimsel çalışmalara olan eğilimi, mevzuat bilgisi, ekonomiye katkı derecesi, görevine bağlılığı, işlerinde dikkat ve intizama verdiği önem, amir, astlarını yetiştirme yeteneği, tedbir almada özen derecesi, amirlerine astlarına ve vatandaşlara karşı terbiye, nezaket ve davranışı hususları yer almaktadır.

Değerlendirme bölümünde ise sorumluluk yüklenebileceği, başarılı olabileceği görevler, görevde başarı derecesi gibi hususlar bulunmaktadır.

Mülkiye müfettişlerinin doldurduğu sicil raporunun ilk amirlerin doldurduğu sicil raporları ile paralel olduğu görülmektedir. Bu açıdan mülkiye müfettişlerinin değerlendirmesini ikinci sicil amirlerinin değerlendirmesi olarak kabul etmek mümkündür. Bu şekilde mülkiye müfettişleri birinci sicil amirinin değerlendirmelerinden de etkilenmemektedirler.

Mülki İdare Amirlerinin genel değerlendirmesi İçişleri Bakanlığında yapılmaktadır. Mülki İdare Amirinin hakkında doldurulan sicil raporu, müfettiş sicil raporu ve özlük dosyasındaki bilgiler bu değerlendirmeye esas teşkil etmektedir.

## **2. Sözleşmeli Personel**

### **a. KİT’lerde Çalışan Sözleşmeli Personelin Değerlendirilmesi**

Kamu da sözleşmeli personelin yoğun olarak bulunduğu alanlar Kamu İktisadi Teşebbüsleri olmuştur. KİT personel mevzuatının temelini oluşturan 08.06.1984 ve 233 sayılı K.H.K. ile KİT’lerde sözleşmeli personel uygulamasının istisna değil temel istihdam şekillerinden biri olduğu belirtilmektedir.<sup>119</sup> 29 Ocak 1990 tarih ve 399 sayılı K.H.K.’de de KİT temel istihdam şeklinin sözleşmeli personel olduğu belirtilmiştir.

KİT’lerde çalışan sözleşmeli personelin değerlendirmesi 13.9.1990 tarih ve 90/915 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil Yönetmeliği” ile yapılmaktadır.

KİT’lerde sicil değerlendirmesi genel olarak yılda bir defa Aralık ayında yapılmaktadır. Bununla birlikte personelin görev yerinin değişmesi veya

---

<sup>119</sup> 399 sayılı K.H.K.’de ayrıca kadrolu olarak memur statüsünde çalışan personelden isteyenlerinde sözleşmeli personel statüsüne geçebilmelerine imkan sağlanmıştır.

değerlendirme yapacak amirin ayrılması v.b. nedenlerle Aralık ayı dışında da değerlendirme yapılabilmektedir.

Yönetmelikte sözleşmeli personel ve yönetici durumdaki personelin değerlendirmelerinde kullanılmak üzere iki ayrı sicil raporu bulunmaktadır. Sözleşmeli personelin sicil raporunda personelin değerlendirilmesi beş bölüm üzerinden yapılmaktadır. Bölümlerde personelin, göreve devam ve bağlılığı, görevlerini kendiliğinden zamanında ve doğru yapması ve takip etmesi; çalışkanlığı ve verimi; amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları ile disipline riayeti; mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayeti değerlendirilmektedir.

Yönetici durumdaki sözleşmeli personel sicil raporu ise planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti; karar verme, temsil ve müzakere, intibak kabiliyeti; mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti; maiyetindekileri yetiştirme, değerlendirme , denetleme ve örnek olmadaki başarısı; iş hakimiyeti, kendine güveni, sosyal ve beşeri ilişkileri olmak üzere beş bölüme ayrılmıştır. Sicil amirleri değerlendirdikleri personeli ;

- a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti
- c) Azim ve sebatkarlık,dürüstlük,sır saklamada güvenirlilik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları görevi ile 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. Bu değerlendirmeler “olumsuz”, “olumlu” ve “çok iyi” olarak sicil formuna kaydedilir. Sicil raporunda belirtilen sorulara Devlet Personel Başkanlığı’nın görüşü alınmak suretiyle yeni sorular eklemekte mümkündür.

Sorular 100 tam not üzerinden değerlendirilir. Sicil amirlerinin her bir soruya verdikleri notların aritmetik ortalamaları toplanarak personelin sicil notu bulunur.

Sicil notları; 59 ve daha, aşağı puan alanlar (D),  
60-75 puan alanlar (C),  
76-89 puan alanlar (B),  
90 ve daha yukarı puan alanlar (A),

düzeyinde olmak üzere sözleşmeli personel dört başarı düzeyine ayrılır.

Yönetmelikte ayrıca “Sicil amirlerinin, sözleşmeli personelin sicil ve başarı değerlendirme raporlarına kanaatinin oluşmasına etki eden hususlara ait bilgi ve belge örneklerini eklemeleri şarttır” hükmü yer almaktadır. Belge ekleme zorunluluğu getirilerek değerlendirmenin daha objektif olması sağlanmak istenmektedir.

Sicil değerlendirmesi “D” düzeyinde olan personel başka bir sicil amirinin yanında görevlendirilir ve buldukları görevin temel ücreti tutarında bir ücretle 6 ay daha denenmek üzere yeni bir sözleşme yapılır. Bu altı aylık dönemin ilk üç ayı değerlendirmesi de olumsuz olan personel gizli bir yazı ile uyarılır.

KİT’lerinde çalışan personele performans ödemesi de yapılmaktadır. 22.1.1990 tarih ve 399 sayılı “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı KHKnin bazı maddelerinin yürürlükten kaldırılmasına dair KHK” nin 27 nci maddesinde “sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlendirmesi sonucunda sicil düzeyleri (A) olanlara temel ücretlerinin %8’i, (B) düzeyinde olanlara %4’ü, (C) düzeyinde olanlara %2’si oranında hesaplanacak miktarda ve 43’üncü maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir” hükmü yer almaktadır. Ancak performansın ölçülmesinde Sağlık Bakanlığı uygulamasında olduğu gibi ayrı bir değerlendirme sistemi getirilmemiş, mevcut sicil değerlendirmesinden yararlanılmıştır.



KİT personel değerlendirme sistemi üzerine Mehmet Ali Köseoğlu tarafından TEDAŞ' ta görevli 144 personel üzerinde yapılan araştırma<sup>120</sup> sonuçları aşağıdadır.

1. Araştırmaya katılan personel içerisinde değerlendirme sisteminin adil ve objektif olmadığı yönündeki görüşler daha fazladır.
2. Görevde yükselmenin keyfiyete dayalı olmasını önlemek için kariyer yönetimi esasları belirlenmeli ve buna uygun bir değerlendirme yapılmalıdır.
3. Açık değerlendirme yapılmalıdır.
4. Değerlendirme çalışanı en iyi tanıyan ilk amir tarafından yapılmalıdır.
5. Değerlendirme yılda iki kez yapılmalıdır.
6. Uygulanan performansa dayalı ücret sistemi hatalarla doludur. Performans değerlendirmeleri objektif değildir.
7. Değerlendirme sisteminde 100'lük not sistemi değil 5'lik not sistemi uygulanmalıdır.

#### **b. Düzenleyici Kurumlarda Çalışan Sözleşmeli Personelin Değerlendirilmesi**

Küreselleşmenin kamu yönetimi üzerinde ki etkileri, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi kuruluşların “devlet”e bakışındaki değişimler sonucunda Türk Kamu Yönetiminde klasik örgütlenme dışında yeni yapılanmalar oluşmuştur. Bu yeni tip örgütlenmeler “Bağımsız İdari Otorite” veya “Düzenleyici Kurum”

---

<sup>120</sup> Mehmet Ali KÖSEOĞLU, **KİT'de İşgören Performans Değerlendirme Sisteminin AB Kriterlerine Uyumlu Hale Getirilmesi ve TEDAŞ Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, 2003

olarak adlandırılmaktadır.<sup>121</sup> Klasik devlet örgütlenmesi dışındaki bu örgütlerin personel yönetimi de kendisine özgüdür. Düzenleyici kurumların personel yönetimlerinde bir bütünlük bulunmamakla birlikte temel sözleşmelilik üzerine kurulmuştur. Personelin görev ve yetkileri, ücret ve diğer mali hakları ilgili kanun ve yönetmeliklerdeki sınırlar çerçevesinde Kurullar tarafından tespit edilmektedir.<sup>122</sup>

Düzenleyici Kurumlar arasında personel rejiminde olduğu gibi değerlendirme sistemleri arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Düzenleyici kurumlarda değerlendirmenin genel olarak sicil değerlendirmesi olduğu görülmektedir. Ancak bazı kurumlarda sicil değerlendirmesinin yanı sıra performans değerlendirmesinin de yapıldığı görülmektedir. Telekomünikasyon Kurumu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu performans değerlendirmesinin yapıldığı kurumlara örnek olarak verilebilir.

Telekomünikasyon Kurumu Personel Yönetmeliğinde 657 Sayılı DMK göre Kadro Karşılığı Sözleşmeli (KKS) Personel olarak çalışan personelin sicil esasları düzenlenmiştir. Yönetmelikte “Kurum personelinden her biri hakkında birinci ve ikinci derece sicil amirleri tarafından her yılın Aralık ayının ikinci yarısında bir sicil raporu düzenlenir” denmektedir. KKS personel için Devlet Memurları Sicil yönetmeliğinde olduğu gibi bir sicil dosyası hazırlanmaktadır. Bu dosyada Sicil raporları, disiplin ile ilgili kararlar, mahkeme kararları, mal beyannamesi, ölüm bildirgesi, gizli olması gereken öteki yazılar ve belgeler bulunmaktadır.

Kurum personelinin sicil notu, sicil amirlerince verdikleri notların aritmetik ortalamasına göre bulunmaktadır. Ancak birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu arasında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilmekte ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınmaktadır.

---

<sup>121</sup> Turgut TAN, “Bağımsız İdari Otoriteler Veya Düzenleyici Kurumlar”, Türkiye’de Kamu Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003, s.497.

<sup>122</sup> Turgut TAN, a.g.k., s.506.

Değerlendirme 100 tam puan üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme notu 60'ın altında olan başarısız sayılmaktadır. Kendisine olumsuz sicil verilen personele durum gizli bir yazı ile bildirilir.

Telekomünikasyon Kurumu'nda ayrıca performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için Performans Yönergesi oluşturulmuştur. Yönergenin 4 üncü maddesinde yönergenin amacının, personelin görevdeki başarısının sağlanması, yeterli yetersiz yönlerinin tespit edilerek personelin gelişimi için gerekli tedbirlerin alınması ve personelin mali haklarının başarısıyla doğru orantılı olarak belirlenmesi olduğu belirtilmektedir.

Personel yönetmeliğinde değerlendirmelerin yılın ikinci yarısında yapılacağı hüküm altına alınmasına rağmen Performans Yönergesinde Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki kez değerlendirme yapılacağı belirtilmektedir.

Değerlendirme 100 tam puan üzerinden yapılmaktadır. Formda yer alan sorular 1-5 arasında puanlandırılmıştır. Değerlendirme sonucunda ağırlıklı puanlar hesaplanır. Hesaplama birinci amirin puanları %60 oranında ikinci amirin puanları % 40 oranında hesaba katılmaktadır. Amir değerlendirmeyi etkileyecek bilgi ve belgeleri rapora eklemek zorundadır. Değerlendirme esnasında birinci amir tarafından personel ile değerlendirme ve bilgilendirme görüşmesi yapılmaktadır. Görüşme sonucunda personelin görüşleri raporda yer alan "Değerlendirilen Personelin Görüşü" bölümünde eklenir.

Değerlendirme sonucunda elde edilen başarı puanlarına göre dört düzey belirlenmiştir.

- A Düzeyi 81-100: Başarılı personel
- B Düzeyi 71-80 : Yönlendirilmesi ve eğitilmesi gereken personel
- C Düzeyi 60-70 : Görevini yerine getirmekte zorlanan ve br kez daha değerlendirme yapılması gereken personel

- D Düzeyi 0-59 : başarısız ve gelişme potansiyeli bulunmayan personel

Değerlendirme sonucunda (A) düzeyinde olan personel maaşı oranında teşvik ikramiyesi almaktadır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunda ise 2002 yılında performans yönergesi hazırlanmış ve uygulamaya konmuştur. Yönergede performans değerlendirmesinin amaçları, personelinin başarısının saptanması, personelin yeterli ve yetersiz yönlerinin tespit edilerek geliştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması, personelin başarı durumu hakkında fikir edinerek eksikliklerini giderme imkanı sağlanması, terfi ve atamalarda personel seçiminin yapılabilmesi, personelin mali haklarının başarısı ile orantılı olarak belirlenmesi olarak belirtilmiştir.

Değerlendirilecek personel, yöneticiler, ihtisas-idari personel ve destek personeli olmak üzere üç bölüme ayrılmış ve her grup için ayrı form kullanılmıştır. Değerlendirme 1000 tam puan üzerinden yapılmaktadır. Telekomünikasyon Kurumu değerlendirme sisteminde olduğu gibi BDDK' da değerlendirilen personel ile görüşme yapılmakta ve personelin görüşü rapora eklenmektedir. Amirler rapora değerlendirmeyi destekleyecek belgeleri eklemek zorundadır.

Değerlendirme sonuç puanlarına göre başarı düzeyleri dörde ayrılmaktadır.

- A düzeyi 801–1000
- B düzeyi 600–800
- C düzeyi 500–599
- D düzeyi 0–499

Değerlendirme sonucunda (C) düzeyinde olan personel başka bir amirin emrinde görevlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda iki kez (C) düzeyinde veya bir kez (D) düzeyinde değerlendirilen personelin durumu bir komisyon tarafından incelenir.

Feyzi YAR tarafından 13 KİT , 10 KKS personel çalıştıran kamu kuruluşu ve altı düzenleyici kurumun personel birim yöneticileri ile yapılan araştırmada<sup>123</sup> sözleşmeli personel değerlendirmesi ile ilgili bulguları aşağıdadır:

#### KİT Personel Yöneticilerinin Cevapları:

1. Sicil değerlendirmesi ile gerçek bir başarı değerlendirmesi yapmak mümkün değildir.
2. Sicil değerlendirmesinin etkili bir başarı değerlendirmesi olması için sistemin içeriğinin geliştirilmesi gerekmektedir.
3. Değerlendirme sonuçları ücret artışları ile bağlantılı olması sebebiyle yöneticiler hem değerlendirme sonuçlarını astların öğrenmesi nedeniyle hem de çalışanların ekmeği ile oynamama düşüncesi nedeniyle objektif bir değerlendirme yapılamamaktadır.
4. Sicil değerlendirmesinde alınan notlar sözleşme ücretlerinin belirlenmesinde etkili olması ve genel olarak Türk kamu yönetiminde ücretlerin düşük olması nedeniyle yöneticiler değerlendirmelerinde düşük notlara yönelmemektedirler.
5. Yöneticiler değerlendirme sistemi ile ilgili eğitimin yetersiz olduğunu belirtmektedirler.
6. Yedi yönetici açık sicilin kurum içerisinde huzursuzluklara neden olacağından değerlendirmelerin gizli olmasını; beş yönetici ise değerlendirmelerin ücrete yansımaları nedeniyle fiilen gizli sicil ortadan kalkması sebebiyle açık değerlendirme yapılmasını savunmaktadır.

---

<sup>123</sup> Feyzi YAR, **Başarı Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesine Dayalı Ücretlendirmenin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2002

7. Değerlendirme ile ücret arasında bağlantı olup olmaması konusunda yöneticilerin çoğu bağlantının olmasını savunmakla beraber halen uygulanan sistemde ortaya çıkan sorunları hatırlatarak daha etkili ve objektif bir değerlendirme sisteminin oluşması gerektiğini belirtmişlerdir.

Düzenleyici Kurum personel birimi yöneticilerinin cevapları:

1. Sicil değerlendirmesini gerçek bir başarı değerlendirmesi olarak kabul etmek mümkün değildir.
2. Değerlendirme sistemi açık olmalıdır.
3. Yöneticilerin tamamı değerlendirme sistemi ile ücret arasında bir bağlantının olması gerektiğini belirtmektedir.
4. Değerlendirme sistemi hakkında verilen eğitim genel olarak yetersizdir.

### **3. Geçici Personel Değerlendirmesi**

Kamu Yönetimi mevzuatında geçici personelin değerlendirilmesi ile ilgili bir hüküm bulunmamaktadır. Geçici personelin sözleşmelerinin en fazla bir yıl için yapılmasını, geçici personele yönelik bir değerlendirme sisteminin olmamasının sebebi olarak göstermek mümkündür. Hatırlayacak olursak değerlendirmeler genel olarak ücret, terfi, eğitim, geri bildirim amaçlarına yönelik olarak yapılmaktadır. Geçici personel uygulamasında personel ile sadece bir yıl için sözleşme yapılmaktadır. Bir yılsonunda ücretinin artması, terfi etmesi gibi hususlar geçici personel için mümkün değildir.

Bununla birlikte hem MEB hem de TÜİK' de geçici personel ile ilgili değerlendirme uygulamaları mevcuttur.

MEB tarafından yayınlanan Sicil-Disiplin Mevzuat Bülteninde, geçici personel statüsünde çalışan vekil öğretmenlerin değerlendirilmeleri yönünde bir mevzuat hükmü bulunmamasına rağmen, “hizmetin özelliği itibarıyla genel durum ve davranışları ile görevlerindeki verimliliklerinin takibi açısından, emsali asıl öğretmenlerin sicil amirleri tarafından gözetlenip denetlenerek haklarında düzenlenecek raporların asıl nüshaları bağlı buldukları ilçe millî eğitim müdürlüklerince; daha sonraki görevlendirmelerinde dikkate alınmak üzere muhafaza edilecek, ayrıca sicil raporu düzenlenmeyecektir” denerek diğer öğretmenler gibi değerlendirilmelerinin faydalı olacağı belirtilmiştir. Bu ifade tavsiye niteliği taşımakla beraber okul idarelerinin vekil öğretmenleri de değerlendirme sistemi içerisine katmalarının yolunu açması yönünden oldukça önemlidir.

TÜİK'DE ise geçici personel değerlendirmesi ile ilgili bir hüküm bulunmamasına rağmen 2000-2004 yıllarında Personel Başkanlığınca değerlendirme formları hazırlanarak geçici personelin bu formlara göre değerlendirilmeleri sağlanmıştır. Daha sonra değerlendirme formlarının ve uygulamanın herhangi bir yazılı mevzuata dayanmamasının getirdiği sıkıntılar nedeniyle uygulamadan vazgeçilmiştir.

#### **4. İşçi Değerlendirmesi**

İşçilerin değerlendirilmeleri ile ilgili 4857 Sayılı İş Kanununda herhangi bir hüküm bulunmamasıyla birlikte İşçi Sendikaları ile yapılan Toplu İş Sözleşmelerinde (TİS) değerlendirme yapılacağı yönünde hükümler yer almaktadır. Milli Savunma Bakanlığı (M.S.B.) işyerleri için TÜHİS ve Türk Harb-İş arasında imzalanan 20 inci Dönem TİS'nin terfileri düzenleyen 54 üncü maddesinde “İşçilerin bir üst dereceye terfileri işyerlerinden alacakları sicil ile yapılır” denmektedir. İşçinin bir üst ücret derecesine terfi edebilmesi için sicilinin “iyi” olması gerekmektedir. TİS'de ayrıca “son üç sicil dönemi içerisinde sicil notlarının her biri 90 ve üstünde ve üç sicil ortalaması 95 ve üstü olan işçiler işveren vekilinin teklifi ve Kuvvet Komutanlıklarının onayı terfi dönemini beklemeden bir üst ücret derecesine terfi ettirilir” hükmü bulunmaktadır.

TİS hükümleri gereğince MSB’de işçi değerlendirmeleri İşçi İşlemleri Yönergesince düzenlenmektedir. Yönergeye göre işçilere aşağıda belirtilen durumlarda sicil verilmektedir.

1. İşe alınan işçilerin deneme süreleri sonunda kesin kabulleri yapılırken,
2. Normal terfi dönemlerinde,
3. Geçici (Mevsimlik) işçilerin daimi kadroya geçirilmesi sırasında,
4. Toplu iş sözleşmesi ile getirilen haklar sebebiyle yapılan intibaklarda.

İşçi değerlendirme formunda (EK-3) tüm işçiler için her biri 10 puan değerinde 10 soru bulunmaktadır. Bu sorular haricinde idari görev almış işçilerin değerlendirilmeleri için beş soru daha bulunmaktadır. İdari görev almış personel 150 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Her sicil amiri, niteliklere vermiş olduğu puanların toplamını yapar. Sicil amirlerinin verdiği notlar arasında otuzdan fazla fark olmamak kaydıyla, sicil amirlerinin verdiği puanlar toplanır ve puan veren sicim amiri sayısına bölünerek sicil notu saptanır. İdari görev almış işçilere, sicil amirlerinin verdiği puanlar toplamı arasında otuzdan fazla fark olmamak kaydıyla, sicil amirlerinin verdikleri puanlar toplamı önce sicil veren amir sayısına, çıkanda bir buçuğa bölünerek sicil notu saptanır.

İkiden fazla sicil amirinin bulunduğu hallerde, sicil notları arasında otuz ve daha fazla puan farkı olan işçi için işveren vekili sicil belgesinin 4 üncü bölümünde kanaatini not olarak yazar. Bu durumda işçinin sicil notu ortalaması, sicil amirlerince verilen sicil notları ortalaması ile işveren vekilinin sicil notu toplamı ikiye bölünerek suretiyle bulunan rakamdır. İşçi 66’dan düşük puan alırsa olumsuz değerlendirilmiş olmaktadır. Sicil notu 66’dan düşük ise, düşük sicile neden olan belgelerin eklenme zorunluluğu vardır. Belge tanzim edilemez ise sicil notu 66 olarak kabul edilir.

Bayındırlık Bakanlığında da benzer bir uygulama görülmektedir. Bayındırlık Bakanlığı adına TÜİS ile Yol-İş Sendikası arasında imzalana 10 uncu Dönem TİS’in 23 üncü maddesine göre personelin bir üst dereceye terfi edebilmesi için



değerlendirme puan cetveline (değerlendirme formu) (EK-4) göre yapılan değerlendirmeden 65 ve yukarı puan alması gerekmektedir. Değerlendirme birinci ve ikinci sicil amirleri tarafından yapılmaktadır.

Olumsuz değerlendirilenlere durum personel ünitesince yazılı olarak tebliğ edilir. Tebliğden itibaren 10 gün içerisinde itiraz eden işçilerin durumları iki işveren temsilcisi ve bir sendika temsilcisinden oluşan kurul tarafında incelenerek ve karara bağlanmaktadır.

### **III. FARKLI HİZMET ALANLARINDA PERSONEL DEĞERLENDİRME**

Devletin sivil kamu hizmetleri genel olarak 657 sayılı DMK bünyesinde memurlar tarafından karşılanmaktadır<sup>124</sup>. Bununla birlikte askeri hizmetler, yargı hizmetleri ve akademik hizmetler, kamu personeli içerisinde yer alan ancak kendilerine ait ayrı kanunları bulunan kamu görevlilerince yürütülmektedir. Bu bölümde söz konusu hizmetleri yürüten ve diğer kamu görevlileri olarak nitelenen TSK personeli, YÖK personeli ve adli personelin değerlendirme sistemleri incelenecektir.

#### **1. Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Değerlendirilmesi**

Yükseköğretim Kurumları öğretim elemanlarının değerlendirilmeleri 25.04.1984 tarihli “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ve Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği” ile yapılmaktadır.

Yönetmelik Yükseköğretim akademik personeli ile birlikte kurumlarda çalışan devlet memurları ve öğrencileri de kapsamaktadır. Ancak memurlarla ilgili bölümde değerlendirmenin 657 sayılı DMK ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümlerine atıf yapılmaktadır.

---

<sup>124</sup> Birgül Ayman GÜLER, **Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005, s.85.

Akademik personelin değerlendirmesi ile ilgili yönetmelikte değerlendirmenin hangi esaslar dhilinde yapılacağı ve nasıl bir değerlendirme formu ile yapılacağı belirtilmemiştir. Yönetmelikte sicil vermeye yetkili personelin Yükseköğretim Kurulu Başkanı, niversitelerarası Kurul Başkanı, ğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanı, Rektörler, Dekanlar, Yüksekokul, Enstitü ve Konservatuar Müdürleri olduğu belirtilmektedir.

Akademik personelin değerlendirilmesi metin tipi bir değerlendirme formu ile yapılmaktadır. Formda iki nitelik bulunmaktadır. Bu niteliklerle akademik personelin Yükseköğretim Kanunu'nun 4. ve 5. maddelerinde belirtilen amaç ve ilkeleri geręekleřtirmedeki tutumu ve uyumu ile ğretim araştırma ve uygulama yeteneği değerlendirilmektedir. Sonrasında sicil amiri nihai kanaatini yazarak değerlendirmeyi bitirmektedir. Değerlendirmeler her yılın Temmuz ayında gizlilik esasına göre bir suret olarak yapılmaktadır.

Burhan AYKAÇ tarafından 85 kamu kuruluşu personel birim yöneticisi ve 15 niversite ğretim görevlisi ile yapılan araştırma<sup>125</sup> hem niversite ğretim üyelerinin değerlendirme hakkındaki görüşlerini öğrenmek hem de kamu kurumları personel birim yöneticileri ile karşılaştırma yapma için oldukça faydalıdır. Araştırmada elde edilen bulgular aşağıdadır:

1. Öğretim görevlileri değerlendirmenin açık yapılması gerektiğini belirtmekte, personel birim yöneticilerin %59'luk çoğunluğu gizli yapılmasını savunmaktadır.
2. Personel değerlendirmesi yılda bir kez yapılmalıdır.
3. Değerlendirme formunda yer alacak niteliklerle ilgili soruya akademisyenler %53 oranında sadece işteki başarısı ile ilgili niteliklerin yer alması gerektiğini belirtirken. Personel birim yöneticileri kişilik ve aile yapısı ile ilgili sorularında yer alması gerektiğini belirtmişlerdir.

---

<sup>125</sup> Burhan AYKAÇ, a.g.k.

4. Değerlendirme formundaki soruların genel özellikli olanları ortak, sınıf ve meslek özellikleri ile ilgili olanları her sınıf ve meslek için ayrı hazırlanmalıdır.
5. Değerlendirme formları en yakın iki amir tarafından doldurulmalıdır.
6. Kamu personelinin gerçekçi ve isabetli şekilde değerlendirilebilmesi için hizmet standartlarının önceden ortaya konması gerekmektedir.

## **2. Adli Personelin Değerlendirilmesi**

### **a. Adli ve İdari Yargı Hakim ve Savcılarının Değerlendirilmesi**

Adli Personel ile ilgili düzenlemeler 24.2.1983 tarihinde kabul edilen 5614 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu ile yapılmaktadır. Kanun ile;

- Adli ve idari yargı hakim ve savcılarının nitelikleri, atanmaları, aylık ve ödenekleri, meslekte ilerlemeleri, haklarında disiplin kovuşturması açılması ve disiplin cezaları, görevleriyle ilgili veya görevleri sırasında işledikleri veya kişisel suçlarından dolayı yapılacak soruşturmalar, meslekten çıkarılmayı gerektiren durumları, meslek içi eğitimleri ve diğer özlük işleri,
- Anayasa Mahkemesi, Yargıtay ve Danıştay Başkan ve üyelerinin aylık ve ödenekleri ile diğer mali, sosyal hak ve yardımları düzenlenmektedir.

Adaylık dönemini bitirerek asaleten göreve başlayan hakim ve savcılara birer sicil numarası verilerek haklarında gizli sicil dosyası, açık sicil dosyası ve özlük dosyası olmak üzere üç dosya tutulmaktadır. Gizli sicil dosyasına sicil raporları, müfettişler tarafınsan düzenlenen hal kağıtları ve mal beyannameleri konulmaktadır.

Açık sicil dosyasına personelin kimliği, öğrenim durumu, yabancı dil bilgileri, eserleri ve yazıları, aile durumu, daha önce görev yaptığı yerler, terfiler, izin,

rapor, varsa hakkındaki ceza kovuşturma ve soruşturma sonuçları v.b. bilgiler kaydolur. Bu bilgileri oluşturan belgeler özlük dosyasında muhafaza edilir.

Hakimler ve savcılar, üçüncü sınıf, ikinci sınıf, birinci sınıfa ayrılmış ve birinci sınıf olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Sicil değerlendirmesi ile ilgili hükümler üçüncü sınıf hakim ve savcılar için uygulanmaktadır. Diğer sınıf hakim ve savcılarının sicil amirleri bulunmamaktadır.

Hakim ve savcılarının sicil değerlendirme formunda bulunan nitelikleri iki grupta toplayabiliriz. Birinci grupta “kendisine verilen iş ile çıkardığı iş”, “görevindeki yeteneği”, ve “çalışkanlığı” gibi ilgilinin işi başarısı ile ilgili nitelikler, ikinci bölümde ise kişiliği ile kişiliğinin işine olan etkileri belirleyen nitelikler bulunmaktadır.

Sicil raporları her yıl Temmuz ayında düzenlenmektedir. Sicil amirleri düzenleyecekleri sicil raporlarını değerlendirilen hakim-savcının kademe ilerleme tarihinden bir ay önce Hakimler Savcılar Yüksek Kurulu’nda olacak şekilde göndermek zorundadırlar. Gönderilen sicil raporuna ilgilinin kanun yoluna müracaat olunmayan kararlarından beş tanesinin tasdikli örnekleri de eklenmektedir.

Hakim ve savcılarının değerlendirilmesinde etkili olan diğer bir araçta Adalet müfettişleri tarafından düzenlenen hal kağıtlarıdır. Adalet müfettişleri, denetimleri sırasında inceledikleri belgelere ve gözlemlerine dayanarak hakim ve savcılar hakkında düzenleyecekleri hal kağıtlarını ilgilinin gizli sicil dosyasına konulmak üzere Teftiş Kurulu Başkanlığına göndermektedirler.

Hakim ve Savcılarının derlendirmesinde etkili olan diğer bir araçta Yargıtay’ca verilen notlardır. Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu’nca benimsenen ilke kararlarına göre; hakim ya da savcının derece ilerlemesine hak kazanması için iki yıllık süre içerisinde en az 40 kararının Yargıtay’dan geçmesi gerekmektedir. Bununla birlikte Yargıtay’ın bu kararlara vermiş oldu notlardan “çok iyi” ve “iyi” olanların sayısının “orta” ve “zayıf” olanlara oranının yüzde elli olması gerekmektedir. Hakim

ve Savcılarının kararlarına Yargıtay'ca not verilirken; kararda sağlanan isabet, davanın hızla yürütülmesi, duruşmalara hazırlıklı çıkılarak gereksiz gecikmelere neden olunmaması, usul hükümlerinin eksiksiz ve zamanında yerine getirilmesi, dava konularının anlayış ve yönlendirilmesi ve gerekçeli kararın yazılış tahlil ve sonuçlandırılmasında gösterilen başarı, emsal kararların gözetilmesi gibi hususlar göz önünde tutulmaktadır. Olumlu veya olumsuz kanaat edinilmesine yeterli olmayan kararlar için not verilmez. Ancak neden not verilmediği belirtilerek notsuz fiş düzenlenmektedir. Doldurulan fişler Adalet Bakanlığı'na gönderilmektedir.

### **b. Askeri Yargı Hâkim ve Savcılarının Değerlendirilmesi**

Askeri hakim ve savcılarla ilgili düzenlemeler, 26.10.1963 tarih ve 357 sayılı Askeri Hakimler Kanunu ile hüküm altına alınmıştır. Askeri hakim ve savcılarının terfi ve kademe ilerlemeye hak kazanmaları için yeterliliklerinin sicil değerlendirmesi ile saptanacağı kanun hükümleri içerisinde yer almaktadır.

Askeri hakim ve savcılarının değerlendirilmeleri için iki sicil raporu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi subay sicil belgesi diğeri ise mesleki sicil belgesidir. Ancak Askeri Yargıtay Başkanı, Başsavcısı, İkinci Başkanı, Daire Başkanları ve üyeleri ile Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Başkanı, Başsavcısı, Daire Başkanları ve üyeleri hakkında subay sicil belgesi ve mesleki sicil belgesi; general - amiraller, birinci sınıfa ayrılmış askeri hakimler ile askeri Yargıtay başsavcı yardımcıları ve Askeri Yüksek İdare Mahkemesi savcılarını hakkında da mesleki sicil belgesi düzenlenmemektedir.

Subay sicil belgesi diğeri subayların değerlendirmelerinde kullanılan sicil belgesidir. Değerlendirme esasları da diğeri subayların değerlendirmeleri ile aynıdır. TSK personelinin değerlendirmesi sonradan ayrıntılı olarak incelenecektir. Mesleki sicil notları ise;

1. Askeri hakim ve yardımcılarını için Askeri Yargıtay daireleri ve Daireler Kurulunca,

2. Askeri savcı ve yardımcıları için Askeri Yargıtay Başsavcılığı ve Askeri Adalet müfettişlerince,
3. Adli müşavirler ve yardımcıları ile askeri hakim sınıfından olan disiplin subayları için Askeri Adalet müfettişlerince verilir.

Mesleki sicil notunun saptanmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınır:

1. Askeri Yargıtay daireleri ve Daireler Kurulunca verilen mesleki sicillerde:
  - a. Dosyanın intizam derecesi,
  - b. Yargılamanın sevk ve yönetiminde başarı derecesi,
  - c. Davanın kanuni ve zorunlu sebepler dışında uzatılıp uzatılmadığı,
  - d. Delillerin tahlili ve tartışılmasında belirtilen kanaat ve içtihadın gerekçelerinin açıklanmasında başarı derecesi,
  - e. Hükmün esasında başarı derecesi.
2. Askeri Yargıtay Başsavcılığınca verilen mesleki sicillerde:
  - a. Hazırlık soruşturmasının sevk ve yönetiminde ve delillerin takdiri ve toplanmasında isabet derecesi,
  - b. Hazırlık soruşturmasının kanuni ve zorunlu sebepler dışında uzatılıp uzatılmadığı,
  - c. İddianamede, suç teşkil eden maddi eylemin açıklanması, suçun tavsifi ve uygulanması istenen kanun maddelerinde, Hazine zararı olan ahvalde, Hazine zararının miktarı ve kapsamını saptamada isabet derecesi,
  - d. Duruşma sırasında vaki iddia ve istemlerinde isabet derecesi,
  - e. Kanun yollarına müracaat edilmesini gerektiren sebepler mevcut olduğu halde, kanun yollarına başvurulması halinin bahis konusu olup

olmadığı ve kanun yollarına başvurulması hallerinde, bu müracaatta ve gerekçesinde isabet derecesi.

3. Askeri Adalet Müfettişlerince:

- a. Teftişe tabi yıl içinde kendilerine verilen dosya miktarı ile o yıl içinde sonuçlandırıldığı ve ertesi yıla devrettiği dosya miktarı,
- b. Hazineyi ilgilendiren zararları tayin ve tespitle kanuni yollardan takip edip etmediği,
- c. Gaiplere ait kanun hükümlerinin uygulanmasında kanuna aykırı veya gecikmeli işlerin bulunup bulunmadığı,
- d. Soruşturmayı sonuçlandıran kararlara karşı yapılan itiraz üzerine kaldırılan kararları,
- e. Yargıtay'dan geçmeden kesinleşen hükümlere ait dosyadaki iddianamelerin mevzuata uygunluk derecesi,
- f. Kanuni ve zorunlu sebepler dışında, duruşmanın tehir veya talikine sebebiyet verilip verilmediği, duruşmadaki istem ve esas hakkındaki düşüncelerin yerinde olup olmadığı, kanunda gösterilen hallerde askeri mahkeme kararlarına itiraz ile askeri mahkemeden verilen ve kanuna aykırı görülen hükümlerin temyiz edilip edilmediği veya yazılı emirle bozulması gereken hükümler varsa işbu Kanun yoluna gidilip gidilmediği,
- g. Soruşturma işlemleri ile dosyaların Askeri Yargıtay Başsavcılığına gönderilme işlemlerinin zamanında yapılıp yapılmadığı,

- h. Hüküm ve kararların yerine getirilmesi işlemlerinin kanuna göre zamanın da yapıp yapılmadığı
- i. Ertesi yıla devredilen dosyalar ile aynı yıl içinde sonuçlandırıldığı dosyalardaki iki aydan fazla gecikmeli işlemlerin kanuni ve zorunlu sebeplere dayanıp dayanmadığı,
- j. Soruşturmanın geçici olarak tatili kararlarına bağlanan dosyalardaki işlemlerin takip edilip edilmediği,
- k. İstinabe talimatlarının yerine getirilmesinde gecikme olup olmadığı,
- l. Askeri savcılarca takibi gerekli olan teftiş raporlarındaki önceki yıllara ait bulunan noksan işlemlerin zamanında takip edilip edilmediği ve bu işlerin hangi askeri savcılara ait bulunduğu hususları

Yukarıda belirtilen unsurlara göre hakim ve savcıların o sicil döneminde karara bağladıkları dava dosyalarına birer not verilir. Tüm dava dosyalarına verilen notlar toplanarak ortalaması alınır. Askeri savcı ve yardımcıları hakkında, Askeri Yargıtay Başsavcılığı ve Askeri Adalet müfettişlerince verilmiş olan mesleki sicil notlarının ortalaması, kuvvet komutanlıkları personel başkanlıklarınca saptanır. Bu ortalama mesleki sicil notu olur. Herhangi bir sebeple bu makamlardan birisi tarafından mesleki sicil notu verilememesi veya mesleki sicil notlarının kuvvet komutanlıkları personel başkanlıklarında bulundurulmaları gereken tarihte gelmemiş bulunması halinde diğerinin verdiği not mesleki sicil notu olur. Mesleki sicil notu, her yıl Ağustos ayı başında kuvvet komutanlıkları personel başkanlıklarınca MSB Askeri Adalet İşleri Başkanlığına bildirilir.

### **3. TSK Personelinin Değerlendirilmesi**

TSK'nde görev yapan subay ve astsubayların değerlendirme esasları TSK Sicil Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Yönetmeliğin amacı, "personelin yeteneklerini görevdeki başarı derecelerini saptamak, dolayısıyla her işi yeterli olana vermek,



yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmak ve bu suretle Silahlı Kuvvetler komuta zincirini düzenlemek” olarak belirtilmiştir.

Sicil belgeleri çoktan seçmeli anket tipi olarak hazırlanmış olup üç bölüm olarak düzenlenmişlerdir. Temel nitelikler bölümünde bulunan nitelikler bir subay/astsubayda mutlaka olması gereken özellikleri belirtmektedir. Bu bölümde bulunan nitelikler nota tahvil edilmez. Bu niteliklerin olumsuz olması halinde belge eklenme zorunluluğu vardır. Temel nitelikleri olumsuz olarak işaretlenen personelin yapılacak inceleme sonrasında disiplinsizlik veya ahlaki durum nedeniyle TSK'den ilişkisi kesilir. General ve Amiraller için düzenlenen sicil raporlarında bu bölüm bulunmaz.

Genel ve görev icra nitelikleri bölümünde, subay/astsubayın görevindeki başarısını ölçecek nitelikler bulunmaktadır. Bu bölümde ilgilinin iletişim becerisi, kendini geliştirme çabası, dayanışma ve işbirliği ruhu, sorumluluk duygusu, görevine hakimiyeti sorgulanmaktadır.

Özel ve ayırt edici niteliklerin bulunduğu bölümde subay/astsubayın temsil kabiliyeti, fiziki kabiliyeti, müstakil görev yapabilme durumu değerlendirilmektedir. Bu üç bölümün dışında sicil belgesinde yer almayan olumlu/olumsuz niteliklerine ait değerlendiricinin kanaatleri yazılmaktadır.

Sicil belgeleri düzenlenirken personelin görev özellikleri de dikkate alınmaktadır. Personelin görev durumu sicil belgesinde yer alan “Kıt'a da Komutan” yada “diğer görevlerdedir” olarak işaretlenir. “Kıt'a komutanları” ve “diğer görevlerde bulunan personel” aynı niteliklerle değerlendirilmesine rağmen bu niteliklerin puan ağırlıkları değişmektedir.

Özel ve ayırt edici özellikler bölümünde bulunan “temsil kabiliyeti” subay/astsubayın yurtdışında sürekli görev ya da kurslara katılmalarına esas olmak üzere kişilerin sosyal yaşantıları ve durumları göz önünde tutularak değerlendirilir.

“Fiziki yeteneği” yılda iki kez yapılan “fiziki kabiliyet testi” sonuçlarına göre değerlendirilmektedir.

İkinci sicil üstleri birinci sicil üstlerinin değerlendirmelerini inceleyerek değerlendirmeye katılıyor ise niteliklerin ikinci sicil amirine ait sütununda işaretleme yapmaz ve sicil belgesinin diğer hususlar bölümünde yer alan “birinci sicil üstüne katılıyorum” bölümünü işaretler. İkinci sicil amiri, birinci sicil amirinin değerlendirmelerinden herhangi birine, bir kısmına veya tamamına katılmıyor ise “birinci sicil amirine katılmıyorum” bölümü ile sadece katılmadığı bölümlerde işaretlemede bulunur.

Sicil belgeleri 2 Mayıs itibariyle düzenlenir ve en geç 30 Mayıs tarihinde Kuvvet Komutanlıklarının Personel Başkanlıklarında bulundurulur. Bu tarihler arasında düzenlenen siciller 30 Ağustos itibariyle yapılmış kabul edilmektedir. Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarının TSK’lerinde genel atamaların yapıldığı ve yoğun yer değiştirmelerin olduğu dönem olması nedeniyle böyle bir uygulamaya ihtiyaç duyulmuştur. 2 Mayıs-30 Ağustos tarihleri arasında sicil üstünün kanaatinin değişmesi ve disiplinsizlik ve ahlaki durumlar nedeniyle düzenlenecek sicil belgeleri hariç başka bir sicil belgesi düzenlenmez.

Daha öncede bahsettiğimiz gibi sicil belgesinde yer alan bazı nitelikler için belge zorunluluğu getirmiştir. Subay sicil belgesinde 16 astsubay sicil belgesinde 15 nitelik olumsuz olarak değerlendirildiğinde bunu destekleyecek mahkeme kararları, disiplin cezaları gibi belgelerin eklenmesi gerekmektedir.

Gn. Kur. Bşk.lığı ve Kuvvet Komutalıklarının personel başkanlıklarında sicil belgelerinin usulüne uygun doldurulup doldurulmadığı kontrol edilir. Sicil belgeleri optik okuyucular vasıtasıyla okunduğundan olabilecek bir yanlışlık personelin yanlış değerlendirilmesine yol açabilecektir. Bu nedenle sicil doldurma kuralları üzerinde birinci sicil amirinden itibaren titizlikle durulmaktadır. Belge eksiklikleri varsa bu eksiklikler giderilir. Personel Başkanlıklarının yaptığı inceleme neticesinde birinci sicil amiri ile ikinci sicil amiri değerlendirme notları arasında 20 ve fazlası fark varsa

üçüncü sicil amirince değerlendirme yaptırılır ve birinci ve ikinci sicil amirlerinin değerlendirmeleri Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulunca incelenir.

Sicil amirlerinin sicil belgesi üzerinde yaptığı işaretlemeler optik okuyucu ile okutularak nota çevrilir. Sicil tam notu 100'dür. Sicil belgesinde bulunan niteliklerin toplam puanı subaylarda 330, astsubaylarda 280'dir. Değerlendirme neticesinde elde edilen toplam puan subaylarda 3.3'e, astsubaylarda 2.8'e bölünerek 100 puan üzerinden sicil notu elde edilmiş olur.

Sicil notu 100 üzerinden 59 veya daha düşük olanlar başarısız kabul edilir ve kademe ilerlemesi yaptırılmaz.

Birinci sicil amiri tarafından değerlendirmenin yapılmasını müteakip personelin görevdeki performansı ile ilgili dört nitelik hakkındaki değerlendirmeler "kişiyeye özel" olarak bire bir görüşme ile yazılı olarak tebliğ edilmektedir. Değerlendirilen personel bu geri bildirim ile değerlendirmenin genel durumu hakkında bir fikir edinebilmektedir. Bununla birlikte son beş yıl süresince bazı nitelikleri en düşük olarak işaretlenen personel ya da tam sicil alan personel "kişiyeye özel" olarak bilgilendirilir. Personelin sicil değerlendirmesi ile ilgili olarak geri bildirim alabildiği diğer bir argümanda kıdem sıra listeleridir. Sicil değerlendirmeleri neticesinde aynı kıdem yılında bulunan personel, geçmiş yıllarda dikkate alınarak hesaplanan sicil başarı durumlarına göre derecelendirilir. Bu derecelendirme her yıl Kasım Ayında yayınlanmaktadır. Yıllar itibariyle kıdem sıra durumundaki değişikliklere bakarak personel sicil değerlendirmesi hakkında kısmi bilgi edinebilmektedir.

Personel Başkanlıklarında sicil belgelerini incelemek ve değerlendirmek için kurulan Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurullarının görev ve yetkileri şunlardır:

1. Personelin aldığı sicil notunun sicil alma eğiliminden fazla veya düşük olması halinde nedenlerini inceler. Kasıtlı veya keyfi verilmiş sicilleri saptayarak gerekiyorsa iptal edilmelerini sağlar.

2. Yanlış veya yanlış sicil verme eğiliminde olan sicil amirlerinin tespit ederek sicil üstü olamayacak personeli atama ile ilgili birimlere duyurur. Bu eğilimde olan personelin sicil Amirliği yapacak görevlere ataması yapılmaz.
3. Sicil notu 60'ın altında olan personelin durumlarını görüşür.
4. Personele geri bildirim için ya da yetiştirme sistemlerinde faydalanmak üzere veri sağlar.
5. Kurul not takdir etmez.

Erkan ÖZTÜRK, K.K.K.lığında görevli 193 muvazzaf subay ve astsubay ile yaptığı araştırmada<sup>126</sup> değerlendiricilerin art niyetsiz olmalarına rağmen değerlendirmelerin adil olmayı sağlayamayacak bir şekilde hatalı yapıldığını savunmaktadır. Bunun nedeni olarak ta kullanılan değerlendirme niteliklerinin somut ve ölçülebilir olmaması gösterilmektedir. Yapılan değerlendirmede iş başarımı ile ilgili kısmının açık olması ve değerlendirmenin “en yakın amir + bir üstü + mesai arkadaşları” tarafından yapılmasının değerlendirmeyi daha objektif hale getireceği belirtilmektedir. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise değerlendirme döneminde beklentisinin altında değerlendirilen personelin performansının bir sonraki yıl artmasıdır.

Faruk SARIÇİÇEK tarafından yapılan araştırmanın<sup>127</sup> sonucunda elde edilen bulgular ise aşağıda belirtilmiştir:

1. Personele yılda iki kez uygulanan fiziki kabiliyet test sonuçları sicil değerlendirilmesinde kullanılmasına rağmen, testlerin tüm personele tam olarak uygulanmaması ve kanaat olarak yapılması bu maddeyi ayırt edici olmaktan uzaklaştırmaktadır.

---

<sup>126</sup> Erkan ÖZTÜRK, **TSK’de Mevcut ve Taslak olarak Hazırlanan Yeni Personel Değerleme Sisteminin Personelin Performans ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 1999

<sup>127</sup> Faruk SARIÇİÇEK, **Askeri Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Performans Değerlemesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2003.

2. Değerlendirilen personele geri bildirim yolda bir kez kıdem sıra durumu vasıtasıyla yapılması yeterli değildir.
3. Personel değerlendirmesi ile ilgili verilen eğitim yeterli değildir. Sicil amirleri geçmişten gelen tecrübelerine ve diğer sicil amirlerinden gördükleri kriterlere göre değerlendirme yapmaktadır. Bu nedenle sicil amirlerinin değerlendirmeleri arasında bir standart bulunmamaktadır.
4. Sicil değerlendirmesi için verilen süre yeterli değildir.

Mutlu Yaşar KAPLAN tarafından Kütahya Garnizonunda görevli 235 subay-astsubay üzerinde yapılan araştırmada<sup>128</sup> elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

1. Değerlendirme en yakın üstler tarafından yapılmalıdır.
2. Çevresel faktörlere ( görev farklılıkları, iklim görev yeri, olanaklar v.b.) değerlendirmede daha fazla göz önünde tutulmalıdır.
3. Personel sisteminin açık olması değerlendirme sistemi açısından olumsuz sonuçlar doğurmayacağı gibi personelin mesleki gelişimine pozitif etki yapacaktır.
4. Değerlendirme yolda bir kez yapılmalıdır.
5. Personelin değerlendirme sistemi ile ilgili bilgisi ve aldıkları eğitim yetersizdir.
6. Sicil amirleri ve değerlendirilen personel açık sicil değerlendirilmesinin olumlu olacağını düşünmektedir.
7. Sicil değerlendirmesi için verilen süre fazla sayıda astı olan sicil amiri için yeterli değildir.,

---

<sup>128</sup> Mutlu Yaşar KAPLAN, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Yol Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2002

## SONUÇ

Personel değerlendirmesi, personel yönetimi alanının en önemli unsuru ve örgütlerin vazgeçemeyecekleri bir yönetim faaliyetidir. Personel değerlendirme süreci çalışanların eğitim ihtiyaçının, ücretlerin tespiti, kariyer gelişimi, işten ayırma v.b. birçok alanda kullanılan verileri sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle bilimsel ve objektif bir değerlendirme iyi bir personel yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim olgularında meydana gelen gelişmelere paralel olarak personel değerlendirme sisteminde de değişmeler olmaktadır. Bu gelişmeler değerlendirme yöntemlerinin farklılaşarak çoğalmasını sağlamıştır. Klasik ve modern yöntemleri olarak iki ana başlıkta toplanan değerlendirme yöntemlerini kullanarak örgütler personel yönetimini etkin bir Şekilde yürütmek istemektedirler.

Türk kamu personel yönetiminde personel değerlendirmenin başlangıcını Fatih Sultan Mehmet döneminde hazırlanan Kanunname-i Ali Osman'a kadar götürmek mümkündür. Türk personel değerlendirme sistemi de tarihsel süreç içerisinde değişime uğramış ve gelişmiştir. Genel olarak personel değerlendirme sisteminin kamu personel yönetimi anlayışına uygun olarak yrtldği ve değişimlerin bürokrasideki kırıma noktaları ile paralel oluştuğu görülmektedir. Bu birikime karşın Cumhuriyet döneminde personel değerlendirme sistemi en çok eleştirilen alanlardan biri olmuştur. 1980'li yıllardan bu yana uygulanan yeni-sağ politikalar Türk kamu yönetimindeki örgüt yapısını değişime uğratmıştır. Bu değişim neticesinde personel yönetiminde, özellikle de istihdam biçiminde değişimde değerlendirme konusundaki eleştirilerin son yıllarda daha fazla ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Daha öncede belirtildiği gibi incelemenin başlangıcını tüm kamu personelinin değerlendirmeye tabi olup olmadığı Şüphesi oluşturmuştu. İnceleme neticesinde geçici personel hariç diğer tüm kamu personeli için değerlendirmenin yapıldığını görmekteyiz. Türk kamu yönetiminde personel değerlendirme sisteminin temelini 657 sayılı DMK oluşturmaktadır. Devlet memurlarının değerlendirmeleri ile birlikte

hem kadro karşılığı sözleşmeli personelin hem de KİT'ler ve düzenleyici kurullarda çalışan sözleşmeli personelin değerlendirme esaslarında 657 sayılı Kanunun etkisini görmek mümkündür.

Kamuda çalışan işçilerin değerlendirilmeleri için 657 sayılı Kanun ve 4857 sayılı İş Kanununda bir hüküm olmamasına rağmen değerlendirme ihtiyacının olduğu ve değerlendirmenin TİS neticesinde yapıldığı görülmektedir. İşçi değerlendirmesi daha çok bir üst ücret derecesine terfi amacıyla yapılmaktadır. Türk kamu yönetiminin istihdam türlerinden biri olan geçici personel için ise personel değerlendirmesi mevcut değildir. Ancak hem MEB hem de TÜİK örneğinde görüldüğü gibi geçici personel için de bir değerlendirme sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. İşçi ve geçici personel değerlendirmesi kamu personel değerlendirme sisteminin en zayıf yönünü oluşturmaktadır. Buradan kamu yönetiminde personel değerlendirmesinin, asıl olarak memur ve sözleşmeli personel ile ilgili bir sorun olduğu anlaşılmaktadır.

Kamu yönetiminde son yıllarda performans değerlendirmesi uygulamaları artmaktadır. Özel sektörde kullanılan performans değerlendirmesi, kamu yönetiminde günümüzün parlayan yıldızlarından biri haline gelmektedir. Sağlık Bakanlığı, performans değerlendirmesinin kamudaki öncülüğünü yapmaktadır. Performans değerlendirmesi uygulamaları düzenleyici kurumlarda da hızla artmaktadır. Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağından da anlaşılmaktadır ki ilerleyen yıllarda performans değerlendirmesi uygulamaları daha da artacak daha doğrusu kamu personel sisteminin temel değerlendirme yöntemi olacaktır.

Performans değerlendirmesi, daha çok performansa dayalı ücret ile birlikte kullanılmaktadır. Performansa dayalı ücret ile başarılı personelin ödüllendirilmesi ve diğerlerinin de bu şekilde motive edilmesi amaçlanmaktadır. Sistemin faydaları ile birlikte sakıncaları da bulunmaktadır. Örgüt için en büyük sakıncası dikkatlerin ücret üzerinde yoğunlaşması ile takım çalışmasının engellenmesi bireyselleşmenin ön plana çıkmasıdır. Bireyin performansını artırarak daha fazla verim almak isteyen örgüt, takım çalışmasının kaybolması ile daha çok zarar görmektedir. Türkiye'de

performansa dayalı ücret uygulamasının yapıldığı Sağlık Bakanlığı kurumlarında bu yönde şikayetler başlamıştır. Çalışanlar artık yaptıkları işin kalitesinden ziyade sayısal değeri ile ilgilenmektedir. KİT’de de yapılan araştırma da benzer şikayetler dile getirilmiştir. Bununla birlikte Düzenleyici Kurum yöneticileri performans değerlendirmesinin ve performansa dayalı ücretin daha yararlı olduğunu belirtmektedir.

Diğer kamu görevlileri içersinde YÖK personelinin değerlendirilmesi subjektiflik özelliği en fazla olandır. YÖK personeli değerlendirmesinde sicil amirinin geniş yetkileri olduğu görülmektedir. Adli personel değerlendirmesinde çoklu değerlendirmenin var olduğu gözlenmektedir. Özellikle belirli sayıdaki yargı kararlarının üst yargı organlarından geçirilmesi zorunluluğu ve bu sayıya göre notlandırılması, performans değerlendirmesi olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kararlarda sayı ile birlikte kararın niteliğinin de inceleniyor olması, performans değerlendirilmesine getirilen eleştirileri, bu alan için gidermesi açısından önemlidir. TSK personeli değerlendirmesi ise incelenen değerlendirme sistemleri içerisinde performans değerlendirmesine en yakın olan değerlendirmedir. Yine TSK personel yönetiminde değerlendirme sonuçlarını en fazla kullanan kurum olarak öne çıkmaktadır.

Cumhuriyet döneminde kamu personel değerlendirme sisteminde geleneksel yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Günümüzde de kamu personel sisteminde çalışanlar, TSK personeli hariç geleneksel değerlendirme yöntemlerinden grafik derecelendirme yöntemi ile değerlendirilmektedir. TSK personelinin değerlendirilmesinde uygun cümle seçme yöntemi uygulanmaktadır. Sağlık Bakanlığında kullanılan performans değerlendirilmesinde ise zorunlu dağıtım yöntemi kullanılmaktadır.

Değerlendirme sisteminin en çok eleştirilen yönü objektif olmamasıdır. Yapılan araştırmalarda bazı yöneticiler değerlendirmelerin objektif olduğunu belirtmelerine rağmen genel eğilim objektif değerlendirme yapılmadığı yönündedir. Farklı istihdam türleri ve hizmet alanlarındaki araştırmalar değerlendirmelerin



objektif olmadığı varsayımını doğrular niteliktedir. Objektifliğin sağlanamamasının sebebi olarak en çok iş tanımlarının olmaması ve bunun neticesinde değerlendirme formlarındaki niteliklerin ölçülebilir olmaması gösterilmektedir. Bu sebeple değerlendirme sisteminin geliştirilmesi yönündeki çalışmalara öncelikle iş analizleri yapılarak başlanmalı ve analizler neticesinde gerçekçi iş standartları oluşturulmalıdır.

Bütün kamu personeli, özellikle memur değerlendirmesinde, tek tip bir personel değerlendirme formuyla değerlendirilmektedir. Bu durum, farklı özellikler taşıyan meslekler için doğru ve isabetli olmayan değerlendirme sonuçları ortaya çıkarabilmektedir. Bu bakımdan değerlendirme formlarındaki nitelikler belirlenirken mesleki özellikler dikkate alınmalıdır. Daha öncede belirttiğimiz gibi halen uygulanmakta olan memur sicil formu ile bir sekreter ile bir vali benzer sorularla değerlendirilmektedir. Ancak, kamu personel sisteminde yükseköğretim öğretim görevlileri, adli personel ile TSK personelinin değerlendirmelerinde mesleki özelliklerin daha fazla dikkate alındığını belirtmek gerekir.

Mevcut değerlendirme sistemlerinin çok eleştirilen diğer bir yönü de değerlendirmelerin gizli yapılmasıdır. Yapılan araştırmalarda değerlendirilenlerin çoğunluğu açık değerlendirmenin daha faydalı olacağını düşünmektedir. Personel böylece eksiklerini öğrenerek bunları giderme yoluna gidecektir. 4982 sayılı Bilgi Edinme Yasasının yürürlüğe girmesi, her ne kadar yönetmeliklerde gizli sicilden bahsedilse de, fiilen bu durumu ortadan kaldırmıştır.

Değerlendirmeyi kimin yapacağı sorunu ile ilgili araştırma bulguları daha çok amir değerlendirmesini destekler niteliktedir. Değerlendirilen personel sicil amirlerinin değerlendirmelerinin objektif olmadığını belirtmelerine rağmen, genelde değerlendirmeyi birinci ve ikinci sicil amirleri tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedirler. Değerlendirme zamanı sorunu ile ilgili bulgularda uygulanmakta olan değerlendirme sistemlerinin zaman aralıkları ile uyumsuzdur.

Değerlendirme ile ilgili en çarpıcı bulgu ise değerlendirme ile ilgili verilen eğitimin yetersizliğidir. Kamu personel yönetiminin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi

için iyi bir insan gücü planlaması ile birlikte iyi bir personel değerlendirme sistemine de ihtiyaç bulunmaktadır. Değerlendirme sistemlerinin uygulayıcıları olan yöneticiler sistem hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar ki sistem başarılı olabilsin. Bu nedenle değerlendirme sisteminin geliştirilmesi için yapılacak düzenlemeler ile birlikte uygulayıcı yöneticilerin eğitimine de önem verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- ADAL, Hasan Şükrü, **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul,1968
- AKAL, Zuhâl, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayını, Ankara, 1998
- ALDEMİR, Ceyhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, 2001
- ASLAN, Onur Ender, **Kamu Personel Rejimi-Statü Hukukundan Esnekliğe**, TODAİE Yayını No:326, Ankara, 2005,
- AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, Eskişehir İTİA Yayınları, No:207,1978
- AYKAÇ, Burhan, **Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1986
- BAŞAR, Hüseyin, **Eğitim Müfettişinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985
- BAŞARAN, Alim, **İlköğretim Okullarında Grupla Teftiş Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985
- BAYDAR, Gökcan, **Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlemelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1995
- BEKTAŞ, Kazım, “Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Verimlilik Dergisi**, 3, 1992, s.57–84
- BENLİKOL, Sabahattin, “Çeşitli Ülkelerde Kamu Personeline İlişkin Sorunların Karşılaştırılmalı Çözüm Yolları”, **Maliye Bülteni**, Mayıs-Haziran 1972, s.3–63
- BEYRU, Veysel, **Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2000
- BİLGİN ,Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 2004,
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Ün. İ.İ.B.F. Yayını, 1990

Birinci Türk İşletmecilik Kongresi, Bildiriler, Raporlar, Tartışmalar, **Yöntem-Organizasyon-Personel-Komisyonu Raporu**, Eskişehir, 1974

CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayını No:252, Ankara, 1993

ÇARIKLI, Turgut, “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği Üzerine Bazı Görüşler”, **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, sayı 59. 1980, s.28–33

ÇOKER, Fahri, KAZANCI, Sadi, **Türkiye Cumhuriyeti Tüzükleri**, Ankara, 1973

DANTEL, Maurice, **Türkiye’de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma**, TODAİE, Ankara

**Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor**, DPD Yayını, Ankara, 1962

DİCLE, Ülkü, “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Güz 77, Ankara, 1977, s.37–60

DİCLE, Ülkü, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İ.İ.B.F.YAY. NO:43, Ankara 1982

**DMK Tasarısı ve Gerekçesi**, Başbakanlık DPD Yayını, Ankara, 1963

ERKEN, Veysi, , **Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1990

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1999

GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1991  
GİLLEN, Terry, Değerlendirme Tartışması, Ankara, 1997

GÜL, Serdar Kenan, **Personelin Başarı Değerlendirmesi ve Ankara Emniyet Müdürlüğü Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001

GÜLER, Birgül A., ve Diğerleri, **Kamu Personel Yönetim Sistemi Raporu**, [http://www.tesev.org.tr/projeler/proje\\_kamu\\_personel.php](http://www.tesev.org.tr/projeler/proje_kamu_personel.php), 20.08.2006

GÜLER, Birgül A., **Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005

[http://www.ydk.gov.tr/egitim\\_notlari/kamu\\_personeli\\_mevzuati.htm](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/kamu_personeli_mevzuati.htm), 20.08.2006

<http://www.saglik.gov.tr/py2006/default.asp>, 09.05.2006

Hürriyet, 28.07.2005

İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, **Personel Çalışmaları-Personel Çalışmasının Değerlendirilmesi**, Ankara,1968

İSLAM, Yücel, **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2001

KALKANDELEN, Hayrettin, **Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler**, Ankara, 1972

KAPLAN, Mutlu Yaşar, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Yol Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2002

KAYA, Onur, **İlköğretim Kurumlarında Sicille Değerlendirme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998

KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, **KİT’de İşgören Performans Değerlendirme Sisteminin AB Kriterlerine Uyumlu Hale Getirilmesi ve TEDAŞ Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, 2003

MIHÇIOĞLU, Cemal, **Personel İdaresi Ders Notları**, Ankara, 1984,

MIHÇIOĞLU, Cemal, “Türkiye’de Liyakate Göre Terfi Meselesi”, **AÜSBF Dergisi**, c.12, sayı.3, Eylül 1957, s.90–95

MOUZELİS, Nicos, **Örgüt ve Bürokrasi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003

BERG, Winston (çev. Cemil CEM), “Personel Değerlendirmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Haziran 1972, s.74–91

ORHUN, Hayri, **Türkiye’de Devlet Memurlarının Hukuki Rejimi**, İstanbul,1946

**Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli Ve Sicil Raporları**, MEB Eğt.Arşt.ve Geliştirme D. Bşk.lığı, Ankara, 2000

ÖZTÜRK, Erkan, **TSK’de Mevcut ve Taslak olarak Hazırlanan Yeni Personel Değerleme Sisteminin Personelin Performans ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 1999

PALMER, Margareth, **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul, 1993

ROBBINS, Stephen, **Organisational Behavior**, 4th Edition Prentice Hall, New Jersey,

Sabah Gazetesi, 10.07.2005

SARIÇİÇEK, Faruk, **Askeri Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Performans Değerlemesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2003.

SAYAN, İpek Özkal, **Sicil Sisteminden Performans Değerlendirmesine**, Yayınlanmamış Bildiri, Kamu Yönetimi Forumu III, Ankara, 2005

SELÇUK, Sami, **İdare ve Ceza Hukuklarında Memur Kavramı**

SIMON, H. A., SMITHBURG, D. W., THOMPSON, V. A., **Kamu Yönetimi**, (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), SBF Yayını, Ankara, 1973,.

SONGUR, Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1995.

STAHL, O. Glenn, **Public Personnel Administration**, New York, Harper And Row, 1971

ŞEKERCİOĞLU, C.Metin, **Ceza Hukukunda Memur Kavramı**, İstanbul , 1974

TAN, Turgut, “Bağımsız İdari Otoriteler Veya Düzenleyici Kurumlar”, **Türkiye’de Kamu Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara,2003, s.497–523

TAYMAZ, Haydar, “Eğitimin Değerlendirilmesi”, **Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi**, Sayı 242, Ankara, 1973, s.3–23

TAYMAZ, Haydar, **Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler**, A.Ü.E.B.F. Yayınları, Ankara, 1982,

TUTUM, Cahit, “Gerçekleştirilemeyen Reform: Personel Reformu”, **AİD**, c.6, sayı 3, Eylül 1973

TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi** , TODAİE Yayınları No:179, 1979

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No.262, İstanbul, 1994

ÜNAL, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, 1998

YAR, Feyzi, **Başarı Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesine Dayalı Ücretlendirmenin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2002

**T.C.  
DEVLET MEMURLARI  
SİCİL RAPORU**

**Birliği** :  
**Adı ve Soyadı** :  
**Doğum Tarihi**  
**ve yeri** :  
**Görevi** :  
**Sicil Numarası** :  
**Sicil Raporunun**  
**Ait Olduğu Yıl** :

**DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ**  
**Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü**  
**ve Notların Derecelendirilmesi**

Madde 16 – Sicil amirleri sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerindeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurlara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması :

- a) 60'dan 75'e kadar olanlar orta,
- b) 76'dan 89'a kadar olanlar iyi,
- c) 90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi,

derecede başarılı olmuş olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

**SİCİL NOT DEFTERİ HAKKINDA**  
**ÜST SİCİL AMİRLERİNİN NOTU**

**SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)**

**Not :** Bu sütun, Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.

| 1 nci Sicil Amirinin Düşüncesi | 2 nci Sicil Amirinin Düşüncesi | 3 ncü Sicil Amirinin Düşüncesi |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                                |                                |                                |

**SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞIRININ DEĞERLENDİRİLMESİ)**

| SORULAR   | 1 nci Sicil Amirinin Notu | 2 nci Sicil Amirinin Notu | 3 ncü Sicil Amirinin Notu |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1- Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı |                           |                           |                           |
| 2- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?   |                           |                           |                           |
| 3- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?   |                           |                           |                           |
| 4- İntizam ve dikkati?  |                           |                           |                           |
| 5- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?   |                           |                           |                           |



|  |                           |                           |                           |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 6- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)          |                           |                           |                           |
| 7- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı  |                           |                           |                           |
| 8- İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama) |                           |                           |                           |
| 9- Disipline riayeti?  |                           |                           |                           |
| 10- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı kabiliyeti ve verimliliği?  |                           |                           |                           |
| 11- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)                  |                           |                           |                           |
| <b>SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLAR<br/>(YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)</b>             |                           |                           |                           |
| <b>SORULAR</b>   | 1 nci Sicil Amirinin Notu | 2 nci Sicil Amirinin Notu | 3 ncü Sicil Amirinin Notu |
| 1- Zamanında doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?  |                           |                           |                           |
| 2- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?  |                           |                           |                           |
| 3- Temsil ve müzakere kabiliyeti?  |                           |                           |                           |
| 4- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?  |                           |                           |                           |

|  |   |  |                           |
|--|---|--|---------------------------|
| 5- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?   |   |  |                           |
| 6- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?  |   |  |                           |
| 7- İş hakimiyeti, kendine güveni?  |   |  |                           |
| 8- Sosyal ve beşeri münasebetleri?   |   |  |                           |
| <b>SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)</b> |   |  |                           |
| <b>SORULAR</b>   | 1 nci Sicil Amirinin Notu   | 2 nci Sicil Amirinin Notu  | 3 ncü Sicil Amirinin Notu |
| 1- Yabancı dil bilgisi?  |   |  |                           |
| 2- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?   |   |  |                           |
| 3- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?   |   |  |                           |
| 4- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarısı?   |   |  |                           |
| 5- Görevli olduğu ülkelerin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?  |   |  |                           |
| 1 nci Sicil Amirinin Sicil Notu:   | 2 nci Sicil Amirinin Sicil Notu:  | 3 ncü Sicil Amirinin Sicil Notu:   |                           |
| <b>MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI :</b>   |   |  |                           |
| <b>MEMURUN BAŞARI DERECEŞİ VE SİCİLİ :</b>   |   |  |                           |
| 1 nci Sicil Amirinin<br>Adı :<br>Soyadı :<br>Rütbe ve<br>Sicil no :<br>Görevi :<br>İmzası :<br>Gör.Kat.<br>Tarihi :  | 2 nci Sicil Amirinin<br>Adı :<br>Soyadı :<br>Rütbe ve<br>Sicil no :<br>Görevi :<br>İmzası :<br>Gör.Kat.<br>Tarihi : | 3 ncü Sicil Amirinin<br>Adı :<br>Soyadı :<br>Rütbe ve<br>Sicil no :<br>Görevi :<br>İmzası :<br>Gör.Kat.<br>Tarihi :. |                           |

**Stajyer Öğretmen Hakkında Doldurulacak  
ARA RAPOR**

İli :.....  
İlçesi :.....  
Okulun Adı :.....  
Öğretim Yılı :.....  
Stj. Öğretmenin Adı, Soyadı :.....  
Doğum Yeri ve Yılı :.....  
Atandığı Branşı :.....  
En son bitirdiği okul :.....  
Okulda göreve başlama tarihi :.....  
Hizmet Süresi :.....  
Ropar Nu. Ve Ayı \* :.....

**(\*) Bu rapor her stajyer öğretmen için ayrı ayrı iki ayda bir doldurulacak ve her dolduruşta bir sonraki sıra numarası ile isimleri yazılacaktır.**

|   | Çok İyi                  | İyi                      | Orta                     | Zayıf                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Meslek ve branşında kendini yetiştirmedeki çabası       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Dil ve anlatıştaki başarısı                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Öğrencilerle eğitim ve öğretim yönündeki ilgi derecesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Öğrenci üzerindeki otoritesi                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Araç ve gereç temini ve kullanmadaki başarısı          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Soruları cevaplandırma ve ikna kabiliyeti              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Derslerdeki bilgisi                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Yukarıdaki konular açısından (Rehber Öğretmenin/Okul Müdürünün) görüşü (\*)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(\*) Stajyer öğretmen tek başına ders okutuyor ve rehber öğretmeni yoksa Okul Müdürü tarafından, rehber öğretmenle beraber derse giriyorsa rehber öğretmen tarafından doldurulacaktır.



## MSB İŞÇİ SİCİL BELGESİ

|  |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>BÖLÜM 1 : İşçinin Kimliği</b>   |             |             |             |
| Fabrika No   | :           |             |             |
| Adı Soyadı   | :           |             |             |
| Babasının Adı  | :           |             |             |
| Doğum Yeri ve Tarihi   | :           |             |             |
| İşe Giriş Tarihi   | :           |             |             |
| Çalıştığı Kısım Atölye   | :           |             |             |
| Meslek ve Branşı   | :           |             |             |
| Ücret Derecesi ve Bu   | :           |             |             |
| Dereceye Yükseliş Tarihi   | :           |             |             |
| Sicil Düzenleme Sebebi   | :           |             |             |
| Sicil Düzenleme Tarihi   | :           |             |             |
| <b>BÖLÜM 2 : Sicil Dönemi İçindeki Kayıtlar</b>  |             |             |             |
| Varsa ismen yayım suretiyle taltifleri veya takdirleri   |             |             |             |
| Katıldığı kurs – seminer süresi ve notu  |             |             |             |
| Aldığı cezalar   |             |             |             |
| <b>BÖLÜM 3 : Sicil Amirlerinin İsimleri,İmzaları ve Düşünceleri:</b>   |             |             |             |
|  | 1'inci Amir | 2'nci Amir  | 3'üncü Amir |
| Adı Soyadı   |             |             |             |
| Rütbesi  |             |             |             |
| Görevi   |             |             |             |
| Nitelikler dışındaki kanaat ve düşünceleri (varsa)   |             |             |             |
| İmza   |             |             |             |
| <b>SİCİL NOTU</b> Rakamla: Yazıyla:  |             |             |             |
| <b>BÖLÜM 4.</b> İşverenin vekilinin kanaati :.....<br>(İşveren vekilinin lüzum görmesi halinde veya sicil amirlerinin nitelikler için takdir ettikleri kanaat notları arasında 30'dan fazla fark bulunduğu takdirde doldurulacaktır)<br>İşveren vekilinin takdir ettiği kanaat notu:.....+Sicil amirlerinin kanaat notları ortalaması:...../ 2<br><b>SİCİL NOTU</b> Rakamla:.....Yazıyla:..... |             |             |             |
| <b>BÖLÜM 5</b>   |             | <b>ONAY</b> |             |
| Tarih  | :           |             |             |
| İşveren vekilinin imzası   | :           |             |             |
| Adı Soyadı   | :           |             |             |
| Sınıf ve Rütbesi   | :           |             |             |
| Görevi   | :           |             |             |

| <b>BÖLÜM 6.</b> (Bu bölüm idari görev almışlarda dahil olmak üzere tüm işçiler için tanzim edilir)   |          |   |                   |            |             |
|--|----------|---|-------------------|------------|-------------|
| Her bir nitelik için verilecek puanlar : ZAYIF:0-5,9 ORTA:6-6,5 İYİ:6,6-8,5 ÇOKİYİ:8,6-10  |          |   |                   |            |             |
| NO   | TAM PUAN |   | 1'inci Amir       | 2'nci Amir | 3'üncü Amir |
| 1  | 10       | Mesleki bilgisi ve kabiliyeti   |                   |            |             |
| 2  | 10       | Kaliteli ve süratli iş yapması, çalışma zamanını kullanması                 |                   |            |             |
| 3  | 10       | Malzeme kullanma, değerlendirme ve tezgah, takım avadanlık bakımı koruması  |                   |            |             |
| 4  | 10       | Zekası, öğrenme, kendini yetiştirme, geliştirme ve kavrama kabiliyeti       |                   |            |             |
| 5  | 10       | İş yapma, çalışma heves ve arzusu   |                   |            |             |
| 6  | 10       | Emir ve talimatlara riayeti, işçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyumu |                   |            |             |
| 7  | 10       | Amir ve üstlerine karşı tutum ve davranışı                                  |                   |            |             |
| 8  | 10       | Çevresine ve iş arkadaşlarına karşı tutumu ve iş birliği                    |                   |            |             |
| 9  | 10       | Sorumluluğu benimsemesi   |                   |            |             |
| 10   | 10       | Genel görünüşü kılık ve kıyafeti  |                   |            |             |
| TOPLAM: (İdari görev almış işçiler için bu sütün boş kalacaktır)   |          |   |                   |            |             |
| İdari görev almış işçiler için bu sütün boş kalacaktır   |          |   | <b>SİCİL NOTU</b> |            |             |
| <b>BÖLÜM 7: Yalnız idari görev almış işçiler için tanzim edilir</b>  |          |   |                   |            |             |
| 11   | 10       | Üstlük nüfuzu   |                   |            |             |
| 12   | 10       | Azim ve İradesi, görevin yapılmasında yardımcılığı ve takipçiliği           |                   |            |             |
| 13   | 10       | İşbirliği ruhu, astlarını yetiştirme başarısı                               |                   |            |             |
| 14   | 10       | Güvenilme ve sadakati, üst ve astlarına destek olması                       |                   |            |             |
| 15   | 10       | Planlama yeteneği, ön görürlüğü, tedbir alma yeteneği                       |                   |            |             |
| TOPLAM: (Bu sütüne 15 nitelik için verilen puanlar toplanacaktır.)   |          |   |                   |            |             |
| Puanlar ortalamasının 1,5'e bölünmesi suretiyle saptanır.  |          |   | <b>SİCİL NOTU</b> |            |             |
| <b>BÖLÜM 8. AÇIKLAMALAR</b>  |          |   |                   |            |             |
| <p>Sicil belgeleri personel şubesi veya idari kısımlar tarafından not ve nitelikler bölümleri hariç doldurularak ilk sicil amirine gönderilir. İlk amir doldurup, not toplamını yazıp, imzaladıktan sonra ikinci amire , o da üçüncü amire gönderir.</p> <p>Sicil amirleri bütün nitelikleri ayrı ayrı not vermek zorundadır. Her sicil amiri niteliklere verdiği puanları rakam ile sonunda toplamını ise hem rakamla hem de yazı ile yazar. İşçi ile beraber en az üç ay (deneme süresi sonunda düzenlenecek sicil için bir ay) görev yapmamışsa Henüz bir kanaat edinemedim şeklinde yazar ve imzalar. Sicil notu, sicil amirleri tarafından kanaat notlarının ortalamasıdır. Tam sayı çıkmayan notlarda virgülden sonra iki hane dikkate alınacaktır.</p> <p>Sicil amirlerinin kanaat notları arasında 30'dan fazla fark olduğu haller ile işveren vekilinin lüzum görmesi halinde sicil belgesinin 4'üncü bölümü işveren vekilince doldurulur. Bu takdirde sicil notu işveren vekilinin kanaat notu ile sicil amirlerinin kanaat notları ortalamasıdır.</p> <p>Sicil belgeleri işveren vekilinin (kanaat notu versin veya vermesin) onayı ile geçerlilik kazanır. Notlar mürekkepli kalem ile okunaklı şekilde yazılır. Yazı ve notların üstü kazınmaz, silinmez, karalanmaz. Düzeltme yapmak gerekirse üzeri okunacak şekilde çizilir ve yeniden yazılır. Düzeltilen tarafından imza edilir.</p> |          |   |                   |            |             |

T.C.  
BAYINDIRLIK VE İSKAN BAKANLIĞI

DEĞERLENDİRME PUAN CETVELİ

(Başarılı sayılmak için en az 65 puan almak şarttır.)

|                           |  |                      |              |                 |                              |
|---------------------------|--|----------------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| Ait olduğu yıl :          |  | Sicil No.:           |              |                 |                              |
| Adı ve Soyadı             |  | Pozisyon veya Ünvanı |              | Çalıştığı Ünite |                              |
| Değerlendirilecek işçinin |  |                      |              |                 |                              |
| I. nci Tezkiye Amiri      |  |                      |              |                 |                              |
| II nci Tezkiye Amiri      |  |                      |              |                 |                              |
| DEĞERLENDİRME             |  | Karşılığı Puan       |              |                 | Tezkiye Amirlerinin İmzaları |
|                           |  | Tam Puan             | I.Tez. Amiri | II.Tez. Amiri   |                              |
| İş Verimi                 | 1. İşindeki yetenek ve kavram durumu                                 | 15-2                 |              |                 | I. Tezkiye Amiri:            |
|                           | 2. Vazifesine bağlılığı, çalışkanlığı ve verim derecesi              | 15-2                 |              |                 |                              |
|                           | 3. İşindeki intizam ve mesuliyet duygusu                             | 10-2                 |              |                 |                              |
|                           | 4. Gerekli yerlerde karar verme ve müstakilen iş görme kabiliyeti    | 10-2                 |              |                 |                              |
|                           | 5. Mesai saatlerine riayet ve boş zamanlarını değerlendirme durumu   | 10-2                 |              |                 |                              |
|                           | 6. Kendisine verilen makine ve malzemeleri kullanma ve koruma durumu | 10-2                 |              |                 |                              |
| Genel Durum               | 1. Amirlerine karşı davranışı  | 10-4                 |              |                 | II. Tezkiye Amiri:           |
|                           | 2. Arkadaşlarına ve üçüncü kişilere karşı davranışı                  | 10-4                 |              |                 |                              |
|                           | 3. İşyeri kurallarına uygunluk durumu                                | 10-4                 |              |                 |                              |
| TOPLAM                    |  | 100                  |              |                 |                              |

(\*) Bu kısım Personel Dairesi Başkanlığınca doldurulacaktır.



## ÖZET

Personel yönetiminin en önemli ama bununla birlikte en problemlili alanı personelin değerlendirilmesidir. Personel değerlendirmesi ile örgüt üretimin en önemli ama depolanamayan kaynağı olan insan gücünü etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Personel değerlendirme sonuçları ücret, terfi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, başarılı personelin ortaya çıkarılması gibi maksatlarla kullanılmaktadır.

Türk kamu yönetiminde personel değerlendirme konusu, başlangıcı Fatih Sultan Mehmet döneminde çıkartılan Kanunname-i Ali Osman'a kadar uzansa da, özellikle Cumhuriyet döneminde personel yönetiminin en çok eleştirilen konusu olmuştur.

Türk kamu personel değerlendirme sisteminin temelini 657 sayılı DMK ve bu kanun gereğince yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği oluşturmaktadır. Kamu personelinin büyük çoğunluğunu oluşturan devlet memurları bu mevzuata göre değerlendirilmektedir. Bunun yanında diğer istihdam biçimlerinin değerlendirilmesinde de etkileri görülmektedir.

Türk kamu personel değerlendirmesinde objektifliğin sağlanabilmesi ve etkili bir sicil sisteminin oluşturulabilmesi için iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Değerlendirilecek nitelikler ölçülebilir olmalıdır.