

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**YEMEN'DE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ:  
KAMU PERSONELİ VE SİGORTALAR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ (1991-2025)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olaa Fathi Ali ABD ALMAJEED**

**Ankara,2025**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**YEMEN'DE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ:  
KAMU PERSONELİ VE SİGORTALAR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ (1991-2025)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olaa Fathi Ali ABD ALMAJEED**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İpek ÖZKAL SAYAN**

**Ankara, 2025**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**YEMEN'DE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ:  
KAMU PERSONELİ VE SİGORTALAR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ (1991-2025)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı:  
Prof. Dr. İpek ÖZKAL SAYAN**

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ**

**Adı ve Soyadı**

- 1. Prof. Dr. İpek ÖZKAL SAYAN**
- 2. Doç. Dr. Ozan ZENGİN**
- 3. Doç. Dr. Erdem ÖZGÜR**

**Tez Savunması Tarihi**

**22.08.2025**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Prof. Dr. İpek ÖZKAL SAYAN** danışmanlığında hazırladığım **YEMEN'DE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ: KAMU PERSONELİ VE SİGORTALAR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ (1991-2025) (Ankara.2025)** adlı yüksek lisans tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

**19/09/2025**

**Olaa Fathi Ali ABD ALMAJEED**

## TEŞEKKÜR

Türkiye’de yaşama ve Ankara Üniversitesi’nde eğitim alma fırsatını bana sundukları için Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı’na minnettarlığımı ifade etmek isterim. Akademik yolculuğum boyunca bilgi, tecrübe ve desteğiyle bana yol gösteren, sabrı ve değerli katkılarıyla tezimin oluşumuna büyük katkı sağlayan değerli tez danışmanım Prof. Dr. İpek ÖZKAL SAYAN’A en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte, tez çalışmam sürecinde ve hayatım boyunca yanımda olan, sevgisi ve desteğiyle bana güç veren sevgili annem Naseem Ahmed’e, değerli kız kardeşim Tashreen’e, kıymetli eşim İbrahim’e ve her daim moral kaynağı olan sevgili arkadaşlarım Basma, Hacer’e ve Zeynep’e gönülden teşekkür ederim.

Son olarak, tüm bu süreç boyunca bana ilham kaynağı olan oğlum Adem’e de sevgi ve şükranlarımı iletme isterim.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLO LİSTESİ .....	vi
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	8
1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	8
1.1.1. Performansın Tanımı .....	9
1.1.2. Performansın Temel Özellikleri .....	12
1.1.3. Performans Türleri.....	13
1.1.4. Performansla İlişkili Temel Kavramlar .....	16
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	19
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişim Süreci.....	20
1.2.2. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Gelişimi .....	21
1.2.3. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları .....	22
1.2.4. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Sistemleri.....	24
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	26
1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	27
1.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	28

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ VE GÖSTERGELERİ .	30
1.5. KURAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	32
1.5.1. Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM).....	32
1.5.2. Yönetmel Hesap Verebilirlik .....	34
1.5.3. İşyeri Performansına Yönelik Kuramlar.....	36
2. YEMEN’DE KAMU YÖNETİMİ VE PERSONEL YAPISI .....	40
2.1. YEMEN’DE KAMU YÖNETİMİNİN DÖNEMSEL GELİŞİMİ .....	40
2.1.1. Birleşme Öncesi.....	40
2.1.2. Birleşme ve Geçiş Süreci (1990–2010) .....	41
2.1.3. Kriz ve Çöküş Dönemi (2011–2025).....	41
2.2. KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN YAPISI .....	42
2.2.1. Kamu Personelinin Yapısı ve Sınıflandırılması .....	44
2.2.2. Kamu Çalışanlarının Hakları ve Yükümlülükleri.....	45
2.2.3. Eğitim, Gelişim ve Performans Değerlendirmesi.....	45
2.3. YEMEN KAMU PERSONELİ VE SİGORTALAR BAKANLIĞI’NIN KURUMSAL GELİŞİMİ .....	46
2.3.1. Kuruluşu ve tarihsel evrimi .....	49
2.3.2. Yemen’de Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Çalışanları Kanunu ...	51
2.3.3. Bakanlığın Güncel Organizasyon Şeması .....	52
2.3.4. Temel Hedefler ve Fonksiyonlar .....	54
3. YEMEN’DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI .....	55
3.1. MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ .....	55

3.1.1. Yasal Dayanaklar.....	55
3.1.2. Süreç, Araçlar, Kriterler .....	58
3.1.3. Değerlendirme Sistemine Yönelik Yapısal Sorunlar.....	60
3.2. REFORM VE MODERNİZASYON SÜREÇLERİ.....	62
3.2.1. Bakanlıktaki İşgücü Hacmi .....	63
3.2.2. Kamu Personeli Modernizasyon Projesi.....	64
3.2.3. Ücret ve maaş reformları .....	64
3.2.4. Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi .....	66
3.3. Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Personelinin Performans Değerlendirmesi (2011–2025).....	66
3.3.1. Birinci Dönem (2011–2014): Geçiş Sürecinde Kurumsal Zorluklar.....	67
3.3.2. İkinci Dönem (2015–2019): Savaş ve Kurumsal Çöküş .....	67
3.3.3. Üçüncü Dönem (2020–2025): Yeniden Yapılanma ve Reform Girişimleri	68
3.4. YEMEN’DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE ELEŞTİREL BAKIŞ .....	68
3.4.1. Başarı/Başarısızlık Nedenleri .....	69
3.4.2. Reform Önerileri.....	72
4. YEMEN’DE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK KAMU PERSONELİ VE SIGORTALAR BAKANLIĞI YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE DAİR BİR İNCELEME .....	75
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	75
4.1.1. Araştırma Modeli.....	76
4.1.2. Veri Toplama Yöntemleri.....	76

4.1.3. Katılımcılar .....	77
4.1.4. Verilerin Analizi .....	79
4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	79
SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	102
KAYNAKÇA .....	108
EKLER .....	125
Ek-1: Mülakat Soruları .....	125
ÖZET .....	127
ABSTRACT .....	128

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler .....	78
Tablo 3. Performans Değerlendirmesi Görev ve Sorumlulukları (2024-2025).....	80
Tablo 4. 2011-2025 Döneminde Görevlerin Doğasını Etkileyen Kurumsal/İdari Değişiklikler .....	82
Tablo 5. Performans Değerlendirme Sürecini Düzenleyen Kanun ve Yönetmelikler (2011-2025) .....	83
Tablo 6. Çalışanların Değerlendirilme Yöntemini Etkileyen Yasal/İdari Değişiklikler (2011-2025) .....	85
Tablo 7. Bakanlıkta Performans Değerlendirme Sisteminin 2011-2025 Dönemindeki Gelişim Sürecine İlişkin Katılımcı Görüşleri .....	86
Tablo 8. Performans Değerlendirme Süreçlerinde Kullanılan Mekanizmalar ve Araçlar .....	88
Tablo 9. Değerlendirme Sonuçlarının Saklanması ve Veri Tabanı Kullanımı.....	89
Tablo 10. Performans Ölçümünde Benimsenen Kriterler .....	90
Tablo 11. Siyasi ve Güvenlik Krizleri Dönemlerinde Performans Değerlendirme Sürecindeki Zorluklar .....	92
Tablo 12. Devamsızlık ve Kurumların Geçici Faaliyet Durdurmalarına Yönelik Yaklaşımlar.....	94
Tablo 13. Düşük Performans Gösteren Çalışanlara Yönelik İdari İşlemler ve Önlemlerin Etkinliği .....	96
Tablo 14. Performans Değerlendirme Sürecinin Adil ve Şeffaflığı .....	97

Tablo 15. Değerlendirme Sonuçlarının Kurumsal Performans ve İnsan Kaynakları Gelişimine Katkısı .....	98
Tablo 16. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'ndaki Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesine Yönelik Gelecekteki Öneriler .....	100

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Organizasyon Şeması .....	53
---	----

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>CWB</b>	: Counterproductive Work Behavior (Karşıt İş Davranışları)
<b>IMF</b>	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
<b>K</b>	: Katılımcı
<b>KHM</b>	: Kamu Hizmeti Motivasyonu
<b>MBO</b>	: Management by Objectives (Hedeflerle Yönetim)
<b>OCB</b>	: Organizational Citizenship Behavior (Örgütsel Vatandaşlık Davranışları)
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>SMART</b>	: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili, Zamanlı)
<b>UNDP</b>	: United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
<b>YIUSEP</b>	: Yemen Integrated Urban Services Emergency Project (Yemen Entegre Kentsel Hizmetler Acil Projesi)

## GİRİŞ

Kamu hizmetleri, modern devletlerin varlık nedenlerinden biri olarak, yalnızca vatandaşlara temel hizmetlerin sunulması değil; aynı zamanda sosyal adaletin sağlanması, refahın artırılması ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi açısından da kritik bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, kamu yönetimi anlayışı, hizmetin sadece miktarına değil; etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve vatandaş memnuniyeti gibi niteliksel unsurlarına da odaklanmaktadır (Osborne, 2020, s.45-47; OECD, 2020, s.12-15). Artan küresel rekabet, kaynak kıtlığı ve vatandaş beklentilerindeki dönüşüm, kamu sektörünü daha esnek, stratejik ve performans odaklı bir yapıya evrilmeye zorlamıştır (Pollitt & Bouckaert, 2017, s.31-35; Bouckaert & Halligan, 2007, s.22-24).

Bu dönüşüm sürecinde, performans değerlendirme sistemleri kamu yönetimi reformlarının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Etkin performans değerlendirme sistemleri, sadece bireysel verimliliği artırmakla kalmamakta; aynı zamanda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, kaynakların etkin kullanımı ve kamu güveninin yeniden tesis edilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır (Behn, 2001, s.63-65). Kamu personelinin mesleki yeterliliği, etik değerlere bağlılığı, motivasyonu ve yönetsel hedeflere katkısı, kamu hizmetinin kalitesini belirleyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır (Kim & Vandenaabeele, 2022, s.5-7; Moynihan & Pandey, 2010, s.850).

Yemen örneği, uzun süredir devam eden iç savaş, siyasi istikrarsızlık, ekonomik çöküş ve kurumsal erozyonun kamu hizmetlerini ve bu hizmetleri sunan personelin performansını nasıl etkilediğini anlamak açısından çarpıcı bir örnek teşkil etmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren merkeziyetçi, hiyerarşik ve büyük ölçüde bürokratik bir yapıya sahip olan Yemen kamu yönetimi sistemi; zamanla liyakatten uzaklaşan atamalar, politik müdahaleler ve kurumsal hesap verebilirliğin zayıflaması nedeniyle performans

yönetimi uygulamalarında ciddi aksamalar yaşamıştır (Al-Iryani, 2018, s.55-58; UNDP, 2022, s.23-27).

Yemen’de uygulanan geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin büyük oranda “gizli raporlama” anlayışına dayanması, nesnel kriterlerin yokluğu, geri bildirim ve ödüllendirme mekanizmalarının işlevsizliği gibi nedenlerle, bu sistemler zaman içinde hem bireysel gelişime hem de kurumsal stratejiye katkı sağlayan bir araç olma niteliğini kaybetmiştir (Al-Hemiary, 2020; Öztürk, 2010). Özellikle Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı (Ministry of Civil Service and Insurance) bünyesinde görev yapan personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin günümüz kamu yönetimi ilkeleriyle uyumsuzluğu dikkat çekmektedir.

2020 sonrası Yemen’de başlatılan yeniden yapılanma ve kamu sektörü reformları, performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini artırma potansiyeli taşımakla birlikte, reformların kapsamı ve uygulama düzeyi konusunda belirsizlikler devam etmektedir. Yemen’deki siyasi istikrarsızlık ve güvenlik sorunları, kamu yönetimi reformlarının önünde önemli engeller oluşturmuş; bu durum performans değerlendirme sistemlerinin tam anlamıyla etkin bir şekilde işlemlerini zorlaştırmıştır (Al-Kahtani & Azharuddin, 2023, s.51). Ayrıca, savaş sonrası kamu sektöründe büyüyen personel sayısı ve bütçe kısıtlamaları, performans ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve uygulanmasında sıkıntılar yaratmıştır (Sana’a Center for Strategic Studies, 2019). Önceki reform çalışmalarının sınırlı başarısı, Yemen kamu yönetiminde performans yönetimi mekanizmalarının kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği için halen önemli bir engel teşkil etmektedir (Abbad, 2024, s.65-66). Bu nedenle, performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi ve kurumsal kapasite gelişimi ile bütünleştirilmesine yönelik kapsamlı ve uygulanabilir stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çerçevede, Yemen’de kamu personelinin performans değerlendirme süreçlerinin siyasi, güvenlik ve idari krizlerin etkisi altında nasıl şekillendiğinin, mevcut

sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin yanı sıra, yeniden yapılanma sürecinde uygulanan reformların etkinliğinin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın temel problemi, kriz ortamında performans değerlendirme sistemlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve kamu yönetim reformları kapsamında bu sistemlerin nasıl daha etkili hale getirilebileceğinin ortaya konmasıdır.

Bu araştırma, “Yemen’de Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi: Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Örneği (1991–2025)” başlığı altında, Yemen’de kamu personel yönetiminde performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini incelemek, mevcut uygulamaların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve kamu yönetimi reformlarına katkı sağlayabilecek öneriler geliştirmektir.

Araştırmada yanıt aranan temel sorular şunlardır:

1. Yemen’de kamu personelinin görev ve sorumlulukları 1991–2025 döneminde performans değerlendirmesi bağlamında nasıl şekillenmiştir?
2. 2011–2025 döneminde Yemen’de performans değerlendirme sistemi siyasi ve güvenlik krizlerinden nasıl etkilenmiştir?
3. Siyasi ve güvenlik krizleri dönemlerinde performans değerlendirme süreçlerinde karşılaşılan başlıca zorluklar ve bu zorluklara karşı geliştirilen yaklaşımlar nelerdir?
4. 2020 sonrası yeniden yapılanma sürecinde uygulanan reformlar, performans değerlendirme sisteminin iyileştirilmesine nasıl katkı sağlamıştır?
5. Performans değerlendirme süreçlerini etkileyen kurumsal ve idari değişiklikler nelerdir?
6. Performans değerlendirme sürecini düzenleyen başlıca kanun ve yönetmelikler nelerdir ve bu düzenlemeler süreçleri nasıl etkilemiştir?
7. Çalışanların performansını ölçmede benimsenen temel kriterler ve yöntemler nelerdir?

8. Performans değerlendirme sonuçlarının saklandığı merkezi veri tabanı mevcut mudur ve bu verilerin doğruluk ve güncellik durumu nasıldır?
9. Performans değerlendirme sonuçları, kamu kurumlarının genel performansını ve insan kaynaklarının gelişimini nasıl etkilemiştir?
10. Düşük performans gösteren çalışanlara yönelik alınan idari önlemler nelerdir ve bunların etkinliği nasıldır?
11. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda kullanılan performans kriterleri ve araçları, çalışan performansını nesnel biçimde ölçmede ne derece yeterli olmuştur?
12. Performans değerlendirme sonuçları, kurumsal kapasiteyi ve insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemede ne kadar etkili olmuştur?
13. Performans değerlendirme süreci adil ve şeffaf olarak yürütülmüş müdür?
14. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik hangi öneriler getirilebilir?

Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: 2011–2025 döneminde Yemen'de performans değerlendirme sistemi siyasi ve güvenlik krizlerinden olumsuz etkilenmiştir.

H2: Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda kullanılan performans kriterleri ve araçları, çalışan performansını nesnel biçimde ölçmede yetersiz kalmıştır.

H3: Performans değerlendirme sonuçları, kurumsal kapasiteyi ve insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemede sınırlı düzeyde etkili olmuştur.

H4: 2020 sonrası yeniden yapılanma sürecinde uygulanan reformlar performans sisteminin kısmi olarak iyileşmesine katkı sağlamıştır.

Çalışma nitel araştırma yöntemlerine göre tasarlanmış çalışmanın teorik erevesi konu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürdeki bilgilerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Son bölümde ise Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı bünyesinde

farklı kademelerde görev yapan dört üst düzey yönetici yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan verilere tematik içerik analizi yapılmıştır.

Kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemleri, devlet hizmetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve hesap verebilirliğini artırmak için kritik araçlar olarak kabul edilmektedir (Bouckaert & Halligan, 2007, s.22-24). Bu sistemler, kamu kurumlarının kaynaklarını daha etkin kullanmalarına, çalışanların motivasyonunu yükseltmelerine ve kamu hizmetlerinin kalitesini iyileştirmelerine olanak tanımaktadır (Pollitt & Bouckaert, 2017, s.48). Ancak, siyasi istikrarsızlık ve güvenlik krizleri gibi olumsuz faktörler, performans yönetim sistemlerinin işleyişini zorlaştırmakta, özellikle çatışma ve kriz bölgelerinde kamu sektörünün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir ((Blum et al., 2019, s. 34). Yemen örneği, bu bağlamda kamu yönetimi alanında krizlerin performans yönetimine yansımalarını ve bu alandaki reform çabalarının zorluklarını anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma, Yemen’de özellikle 2011–2025 yılları arasında yaşanan siyasi ve güvenlik krizlerinin kamu personelinin performans değerlendirme süreçlerine olan etkilerini ortaya koyarak, kamu yönetiminde performans sistemlerinin kriz koşullarında nasıl şekillendiğine ilişkin özgün ve güncel veriler sunmaktadır. Ayrıca, 2020 sonrası gerçekleştirilen reformların sistem üzerindeki etkisini değerlendirmesi bakımından hem teorik hem de pratik katkılar sağlamaktadır.

Araştırmanın sonuçları, Yemen başta olmak üzere benzer kriz ortamlarındaki ülkeler için kamu yönetimi reformlarının planlanması ve uygulanmasına rehberlik edecek nitelikte olup, kamu sektöründe performans yönetiminin iyileştirilmesine yönelik somut öneriler sunmaktadır. Böylece çalışma hem akademik literatüre katkıda bulunmakta hem de politika yapıcılar ve uygulayıcılar için yol gösterici bir kaynak işlevi görmektedir.

Yemen üzerine yapılan akademik çalışmalar, özellikle kamu yönetimi ve performans değerlendirme alanlarında oldukça sınırlıdır. Bu araştırma hem Türkçe hem de Arapça literatürde boşluğu hissedilen Yemen kamu yönetimine özgü, özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma, Yemen'deki kamu personel sistemi ve performans yönetimi uygulamalarını incelerken önemli veri eksiklikleri ve metodolojik sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Ülkenin 2014 yılından bu yana yaşadığı iç savaş ve siyasi istikrarsızlık, resmi istatistiklerin toplanması ve güncellenmesini ciddi şekilde etkilemiştir. Bu durum, araştırmanın ampirik temelini güçlendirmek için gerekli olan güncel ve güvenilir verilere erişimi sınırlandırmıştır.

Özellikle kamu personel sayıları, demografik dağılım, ücret yapıları ve performans değerlendirme sonuçları gibi kritik verilere ulaşmakta zorluklarla karşılaşmıştır. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nın resmi kayıtları, güvenlik nedenleriyle sınırlı erişime sahip olup, mevcut veriler çoğunlukla 2013 öncesi döneme aittir. Ayrıca, ülkenin kuzey ve güney bölgeleri arasındaki idari ayrışma, bütünlük veri sistemlerinin işleyişini sekteye uğratmıştır.

Bu veri eksiklikleri, araştırmanın nicel analiz kapasitesini sınırlandırmış ve daha çok nitel araştırma yöntemlerine odaklanılmasını gerektirmiştir. Mevcut literatür taraması, uzman görüşleri ve sınırlı sayıda erişilebilir resmî belge bu araştırmanın temel veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu durum, araştırma bulgularının genellenebilirliğini etkilemekle birlikte, Yemen kamu personel sisteminin mevcut durumu hakkında önemli kavrayışlar sunmaktadır. Gelecekteki araştırmalar için, ülkedeki siyasi istikrarın sağlanması ve veri toplama sistemlerinin yeniden işlevsel hale getirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Bu çalışma, Yemen’de kamu personelinin performans değerlendirme süreçlerini Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı örneği üzerinden incelemek üzere dört ana bölümde yapılandırılmıştır.

Birinci bölümde, araştırmanın kavramsal ve kuramsal temelleri ele alınmış; performans kavramı, performans değerlendirme yöntemleri, kriterleri ve göstergeleri detaylandırılmış, ayrıca performans yönetimini açıklayan temel kuramsal yaklaşımlar incelenmiştir.

İkinci bölümde, Yemen’de kamu yönetimi ve personel yapısının tarihsel gelişimi, kamu personel sistemi, çalışanların hak ve yükümlülükleri ile Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı’nın kurumsal evrimi kapsamlı biçimde analiz edilmiştir.

Üçüncü bölüm, Yemen’de mevcut performans değerlendirme sistemlerini, yasal dayanakları, kullanılan araç ve kriterleri ortaya koyarken; yapısal sorunlara, reform ve modernizasyon süreçlerine, ücret ve maaş politikalarındaki değişimlere ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine odaklanmıştır. Ayrıca, 2011–2025 döneminde bakanlık personelinin performansının dönemsel analizi gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, araştırmanın saha çalışması kapsamında Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı yöneticilerinin performans değerlendirme süreçlerine ilişkin görüşleri analiz edilmiş, ulaşılan sonuçlar tartışılarak geliştirilen önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

## 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı, yönetim bilimleri literatüründe uzun yıllardır üzerinde durulan temel kavramlardan biridir. Hem özel sektör hem de kamu sektörü için performans, kurumların başarı düzeylerini belirlemek, hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını ölçmek ve gerekli stratejik iyileştirmeleri planlamak açısından kritik bir araçtır. Performans sadece çıktılara değil, aynı zamanda süreçlere, davranışsal dinamiklere ve bağlamsal faktörlere de atıfta bulunur. Bu yönüyle performans, sadece "ne yapıldı?" sorusuna değil, "nasıl yapıldı?" ve "ne tür etki yarattı?" gibi daha derinlemesine sorulara da yanıt arar (Moynihan, 2008, s.4).

Neoliberal dünya yapılanmasında yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği'yle (New Public Management) birlikte performans denetimi-yönetimi, piyasa kurumlarında olduğu gibi devlet kurumlarında da olmazsa olmaz bir yöntem haline gelmiştir (Sayan, Övgün & Zengin, 2018, s.76).

Kamu sektöründe performans kavramı, özel sektöre kıyasla çok daha karmaşık bir yapı sergilemektedir. Çünkü kamu kurumlarının faaliyetleri, sadece ekonomik rasyonaliteyle değil, toplumsal fayda, etik sorumluluk, yasal yükümlülükler ve politik beklentilerle de şekillenmektedir. Bu nedenle kamu performansının değerlendirilmesinde klasik üretkenlik ölçütleri yetersiz kalabilir; vatandaş memnuniyeti, sosyal etki, adalet gibi normatif boyutlar da hesaba katılmalıdır (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015). Bu durum, kamu yönetiminde performans değerlendirmesinin çok katmanlı ve çok disiplinli bir yaklaşımı gerektirdiğini göstermektedir.

Ayrıca, bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki ilişki doğrusal bir yapı sergilemez. Bir kurumda bireysel performanslar yüksek olsa bile, koordinasyon eksikliği, zayıf liderlik, yetersiz süreç yönetimi gibi faktörler örgütsel performansı olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle performans, yalnızca bireyin görevini yerine getirme düzeyiyle değil, aynı zamanda örgütsel yapı, kültür, liderlik biçimi ve dış çevre koşullarıyla da yakından ilişkilidir (Armstrong 2020). Bu kapsamda performans kavramının tanımı ve değerlendirme yöntemleri, bu çoklu boyutları dikkate alacak şekilde geliştirilmelidir.

Geleneksel anlamda performans, üretim miktarı, hata oranı, işlem süresi gibi ölçülebilir göstergelerle sınırlı tutulsa da modern anlayış, bireylerin yaratıcı katkılarını, işbirliği düzeylerini, etik davranışlarını ve uyum yeteneklerini de performans kapsamında değerlendirmektedir (Aguinis, 2019). Bu bağlamda performans, yalnızca "işin yapılması" değil, aynı zamanda "işin nasıl yapıldığı" ve "sonuçlarının ne tür değer ürettiği" ile de ilgilidir.

### **1.1.1. Performansın Tanımı**

"Performans" kelimesi, İngilizce "to perform" fiilinden türetilmiş olup, kökeni Latince "performare" kelimesine dayanmaktadır. Bu terim, "bir işi gerçekleştirmek", "yerine getirmek" veya "icra etmek" anlamına gelir. Zamanla, bu kelime sadece fiziksel icra süreçlerini değil, aynı zamanda zihinsel ve yönetsel faaliyetlerin çıktısını da kapsayan daha geniş bir anlama kavuşmuştur. Günümüzde, performans kavramı sadece bireysel çabaların sonucu değil, aynı zamanda iş süreçlerinin başarımıyla doğrudan ilişkilendirilen çok boyutlu bir ifadedir (Youssef, 2016).

Performans genel anlamda; kurumun amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaştığını, kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanarak ortaya koyduğu sonuçlardır (Doğan,

2022). Performans, örgütsel ve bireysel düzeylerde incelenebilen, çok boyutlu bir kavramdır. Temel olarak belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ifade eder; ancak bu tanım, sadece nicel çıktılara değil, aynı zamanda nitel süreçlere ve davranışsal unsurlara da atıf yapar (Aguinis, 2019). Özellikle kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetimi literatüründe performans, bireyin ya da kurumun belirli bir zaman diliminde yürüttüğü faaliyetlerin etkililik ve verimlilik açısından ölçülmesini ifade eder (Armstrong, 2020).

Neely, Gregory ve Platts (2005 s.1234), performansı, “bir bireyin veya kurumun iş süreçleri aracılığıyla sunduğu çıktılar ile bu çıktılara yönelik hedeflerin ne ölçüde karşılandığı” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım, yalnızca sonucu değil, süreci de dikkate alan kapsamlı bir yaklaşımı yansıtır. Özellikle kamu sektöründe performans kavramı, hizmet kalitesi, şeffaflık, vatandaş memnuniyeti ve yönetsel hesap verebilirlik gibi unsurlarla yakından ilişkilidir (Bouckaert & Halligan, 2007).

Arap Eğitim, Kültür ve Bilim Örgütü (ALECSO), performansı "bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini etkili bir şekilde kullanarak, belirli standartlara uygun olarak başarıyla yerine getirdiği faaliyetler bütünü" şeklinde tanımlamıştır (Fatlawi, 2003, s.24). Bu tanım, performansı hem bireysel gelişim süreciyle hem de kalite standartlarıyla ilişkilendirir.

Performans kavramı literatürde farklı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Örneğin, Wood ve De Menezes (2010, s.1576-1577) performansı yalnızca teknik çıktılarla sınırlı görmeyerek, “belirli bir faaliyetin sosyal meşruiyetine dair bir yargı” olarak tanımlamış ve böylece kavramın sosyo-kültürel boyutuna dikkat çekmiştir. Bu yaklaşım, performansı sosyal kabul ve örgütsel değerlerle bağlantılı bir olgu olarak ele alır.

Buna karşılık, Bromily ve Miller (1990, s. 757-758) performansı daha çok kaynakların etkin ve verimli kullanımına odaklanan bir çerçevede ele almış ve performansı, kurumun sahip olduğu finansal ve insan kaynaklarını hedeflerine ulaşma doğrultusunda ne ölçüde kullanabildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirmiştir. Bu

tanım, verimlilik ve etkililik unsurlarını merkeze alarak kavramın yönetsel boyutuna vurgu yapmaktadır.

Youssef'in (2016, s.5-6) yaklaşımı ise performansı sürdürülebilirlik ve paydaş memnuniyeti bağlamında ele almaktadır. Ona göre performans, kurumun yalnızca varlığını sürdürme kapasitesi değil, aynı zamanda çalışanlar ve hissedarlar başta olmak üzere paydaşların beklentilerini dengeleme becerisidir. Bu bakış açısı, performansın ekonomik olduğu kadar sosyal sorumluluk boyutunu da gündeme getirmektedir.

Benzer biçimde Drucker, etkili performansı çift yönlü bir süreç olarak görmüş; hem kaynak kullanımındaki etkinliği hem de organizasyonel istikrarı kapsayan bütüncül bir yaklaşımı öne çıkarmıştır.

Diğer yandan Wael ve Al-Ghalebi (2009, s.88) performansı daha çok örgütsel hedeflerle ilişkilendirmiş ve onu "örgütün hedeflerini gerçekleştirme kapasitesinin bir yansıması" olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısını destekleyen Robins ve Wiersema (1995, s.282) da performansı "örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşma kabiliyeti" olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımlar performansın stratejik yönünü, özellikle de uzun vadeli başarıyla olan ilişkisini vurgulamaktadır.

Dolayısıyla performans, literatürde yalnızca teknik ve ölçülebilir çıktılarla sınırlı olmayan; aynı zamanda sosyal meşruiyet, kaynakların verimli kullanımı, sürdürülebilirlik, paydaş dengesi ve stratejik hedeflere ulaşma kapasitesi gibi farklı boyutlarda ele alınan çok katmanlı bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Kamu yönetimi bağlamında performans, bireysel çaba kadar kurumsal yapı, liderlik, mevzuat, kültürel bağlam ve kaynak tahsisi gibi dışsal faktörlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle, kamu personelinin performansı yalnızca bireysel başarıya değil; yönetsel sistemin işleyişine, örgütsel iklime ve politika uygulama koşullarına da bağlıdır (Moynihan & Pandey, 2005, s.427-428).

Bugün performans kavramı kuruluş yönetiminde daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanılmaktadır. Kuruluş yönetimi, daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak örgütsel ve işle ilgili davranışları analiz etmekte ve çalışanın başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir (Özer, 2009, s.5).

Sonuç olarak, performans, sadece bir çıktının ifadesi değil; bireysel yeterliliklerin, örgütsel stratejilerin, kaynak yönetiminin ve sosyal etkileşimlerin bütüncül bir yansımasıdır. Etkin performans değerlendirme süreçleri, kamu kurumlarında hesap verebilirliği, şeffaflığı ve hizmet kalitesini artırmak açısından temel bir araçtır.

### **1.1.2. Performansın Temel Özellikleri**

Performans, ölçülebilir, hedefe yönelik, dinamik ve bağlama duyarlı bir olgudur. Akademik literatürde bu özellikler genellikle şu başlıklar altında incelenmektedir:

- **Ölçülebilirlik (Measurability):** Performansın değerlendirilmesi için objektif, güvenilir ve geçerli göstergelere ihtiyaç duyulur. Özellikle kamu yönetiminde ölçülebilirlik, hesap verebilirliğin ve yönetsel rasyonalitenin temel koşuludur (Hatry, 2006, s.45).
- **Amaçlara Yönelim (Goal Orientation):** Performans, belirli hedeflere ulaşma derecesiyle ilgilidir. Bu bağlamda amaç belirleme süreci, değerlendirme sisteminin temelini oluşturur (Kaplan & Norton, 1996, s.73).
- **Süreklilik ve Gelişime Açıklık:** Performans, belirli bir zamana özgü tekil bir çıktı değil; süreklilik arz eden, gelişim ve geribildirimle şekillenen bir süreçtir. Performans göstergeleri periyodik olarak gözden geçirilmeli ve gelişmeye olanak tanınmalıdır (de Waal, 2007, s.71-72).
- **Bağlamsallık:** Performans, bireysel çabanın ötesinde; örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar, liderlik tarzı ve kültürel bağlamdan etkilenir. Bu nedenle bireyin

performansı, kurumsal bütünlük içerisinde değerlendirilmelidir (Boxall & Purcell, 2022, s.104).

### **1.1.3. Performans Türleri**

Performans, bireylerin veya örgütlerin görevlerini yerine getirme biçimlerine göre farklı kategorilere ayrılabilir. Bu tür ayrımlar, yalnızca bireyin görev tanımına ne ölçüde uyduğunu değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda işyerindeki davranışlarının ve sosyal rollerinin örgüte olan katkısını da analiz etme imkânı sunar (Campbell, 1990, s.712; Borman & Motowidlo, 1997, s.102-103).

**Görev Performansı (Task Performance):** Görev performansı, çalışanın iş tanımında açıkça belirtilen görev ve sorumlulukları ne derece etkili, verimli ve kaliteli bir şekilde yerine getirdiğini ifade eder (Borman & Motowidlo, 1993, s.74). Bu tür performans, teknik beceriler, uzmanlık bilgisi ve doğrudan çıktılar üzerinden değerlendirilir. Örneğin; bir memurun belirli sayıda belgeyi zamanında ve hatasız tamamlaması ya da bir öğretmenin müfredata uygun şekilde ders anlatması görev performansı kapsamındadır.

Görev performansı, geleneksel performans ölçüm modellerinde en çok dikkate alınan türdür çünkü üretkenliği doğrudan etkiler. Bununla birlikte, özellikle kamu sektöründe sadece görev performansına odaklanmak eksik bir değerlendirme doğurabilir çünkü kamu hizmetinde sosyal sorumluluk, işbirliği ve etik davranışlar da son derece önemlidir (Borman ve Motowidlo, 1997, s.104).

**Bağlamsal Performans (Contextual Performance):** Bağlamsal performans, çalışanın görev tanımının ötesine geçerek örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayan davranışlarını kapsar (Organ, 1988). Bu davranışlar doğrudan işin teknik gereklilikleriyle ilgili olmasa da örgütün genel işleyişine ve iklimine olumlu etki yapar.

Bağlamsal performansın temel unsurları arasında şunlar yer alır:

- İş arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği yapma,
- Gönüllü olarak ekstra görev üstlenme,
- Kurallara ve politikaya uygun davranma,
- Örgütü olumlu biçimde temsil etme,
- Kriz anlarında dayanışma göstermedir.

Bağlamsal performans, “örgütsel vatandaşlık davranışları” (organizational citizenship behavior – OCB) kavramı ile örtüşmektedir. Bu davranışlar, kamu hizmetlerinde özellikle vatandaş memnuniyetinin artırılması, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği ve kurumsal itibarın korunması açısından kritik bir rol oynar (Podsakoff et al., 2000, s.521).

**Karşıt İş Davranışları (Counterproductive Work Behavior – CWB):** Karşıt iş davranışları, bireyin örgütüne veya iş arkadaşlarına zarar veren, üretkenliği olumsuz etkileyen ve çalışma ortamını tehdit eden davranışları ifade eder. Spector ve arkadaşları (2006, s.451) bu tür davranışları iki ana grupta sınıflandırmıştır:

- Birey Odaklı CWB: İş arkadaşına yönelik sözlü veya fiziksel saldırganlık, dışlama, dedikodu gibi davranışlar.
- Örgüt Odaklı CWB: İşten kaçınma, işe geç gelme, kaynak israfı, kurallara uymama, sabotaj gibi davranışlar.

Bu davranışlar kamu kurumlarında kamu kaynaklarının kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar ve düşük kurumsal güven gibi sonuçlar doğurabilir. Özellikle yüksek stres düzeyi, düşük motivasyon, adaletsizlik algısı ve otoriter yönetim tarzı CWB davranışlarını tetikleyebilir (Fox & Spector, 1999, s.919-920).

**Uyarlanabilirlik ve Yenilikçi Performans (Adaptive & Innovative Performance):** Günümüzün değişken kamu yönetimi ortamında yalnızca görev ve bağlamsal performans yeterli değildir. Çalışanlardan aynı zamanda yeni durumlara

uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi çözümler geliştirebilmeleri de beklenmektedir. Bu bağlamda uyarlanabilirlik (adaptability) ve yenilikçilik (innovation) kavramları öne çıkar.

Uyarlanabilir performans, çalışanın değişen koşullara hızlı biçimde tepki verebilmesi, yeni teknolojilere uyum sağlayabilmesi ve kriz anlarında etkili kararlar alabilme yeteneğini ifade eder (Pulakos et al., 2000). Yenilikçi performans ise mevcut sorunlara yaratıcı çözümler getirme, yeni fikirler önerme ve değişim süreçlerine aktif katkı sağlama ile ilgilidir (Scott & Bruce, 1994, s. 597).

Bu performans türleri, kamu kurumlarında sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve kurumsal öğrenme açısından stratejik önem taşımaktadır.

**Stratejik ve Etik Performans:** Özellikle kamu sektörüne özgü bir diğer performans boyutu ise etik performanstır. Kamu çalışanlarının meslek etiğine uygun davranış sergilemesi, dürüstlük, şeffaflık ve adalet ilkelerine bağlılık göstermesi, sadece kurumsal değil toplumsal düzeyde de güven inşa eder (Bowman & West, 2015). Ayrıca bazı performans değerlendirme modelleri, kurumsal stratejilere ne derece katkı sağlandığını inceleyen stratejik performans kavramını da içermektedir. Bu değerlendirme, bireysel başarıyı kurumsal amaçlarla ilişkilendirme açısından önemlidir (Kaplan & Norton, 1996).

Performans çok boyutlu ve bağlamsal bir olgudur. Geleneksel performans tanımları görev temelli iken, modern kamu yönetimi anlayışı bağlamsal, etik, yenilikçi ve stratejik performans boyutlarını da dikkate alarak çok yönlü değerlendirme sistemleri geliştirmiştir. Bu yaklaşım, yalnızca bireysel yeterliliği değil, aynı zamanda kurumsal uyumu ve sosyal katkıyı da kapsayan daha bütüncül bir bakış açısı sunar.

#### 1.1.4. Performansla İlişkili Temel Kavramlar

Kamu personelinin performansının değerlendirilmesi çok boyutlu bir süreçtir. Bu sürecin doğru analiz edilebilmesi için performans kavramının yalnızca kendi başına değil, aynı zamanda diğer bazı temel kavramlarla birlikte ele alınması gerekmektedir. Bunlar arasında verimlilik, etkililik, etkinlik, motivasyon, yetkinlik, memnuniyet, örgütsel bağlılık ve hesap verebilirlik gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Aşağıda bu kavramlar detaylı olarak açıklanmıştır.

**Verimlilik (Efficiency):** Verimlilik, belirli bir çıktıyı elde etmek için kullanılan kaynakların miktarını ifade eder. Başka bir deyişle, en az kaynakla en fazla çıktının elde edilmesi sürecidir (Drucker, 1999, s.55). Verimliliği var eden koşul ya da belli ölçüde varsayım, ihtiyaçların sonsuz ama kaynakların kıt olmasıdır. Kıt kaynaklar temelinde verimlilik tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bir mal ve hizmet üretiminde, elde bulunan kıt kaynaklarla istenilen düzey çıktıya ulaşmayı anlatmak için verimlilik kullanılmaktadır (Sayan, Övgün & Zengin, 2018, s.78). Kamu sektöründe verimlilik, hizmetlerin minimum maliyetle ve zamanında sunulmasıyla ilişkilidir.

Örneğin, bir kamu memurunun aynı zamanda daha fazla başvuruyu daha az hata ile sonuçlandırması, onun verimliliğini artırır. Ancak kamu yönetimi bağlamında yalnızca verimlilik odaklı bir yaklaşım, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti gibi unsurları göz ardı edebilir.

“Verimlilik, genellikle nicel ölçütlerle değerlendirilir; ancak kamu hizmetlerinde niteliksel boyutlar da göz ardı edilmemelidir.” (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 88).

**Etkililik (Effectiveness):** Etkililik, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ifade eder. Etkililik yüksekse, yapılan işler planlanan sonuçları doğurmuş demektir. Bu kavram, genellikle hizmetin amacına ulaşma derecesi ile ilgilidir (Eren, 2007, s.45-47).

Bir sağlık memurunun yuz hastaya aşı yapması verimlilik iken, bu aşıların gerçekten koruyuculuk sağlaması etkililiktir (Behn, 2003, s.590). Kamu hizmetlerinde etkililik, sadece çıktının miktarı değil aynı zamanda çıktıların topluma olan etkisiyle de ölçülür.

**Etkinlik (Productivity veya Cost-Effectiveness):** Etkinlik, hem verimlilik hem de etkililik kavramlarını içeren bir değerlendirme ölçütüdür. Yani bir kamu personelinin işini doğru (etkili) ve kaynakları ekonomik kullanarak (verimli) yapması etkinliğin sağlandığını gösterir. Özellikle kamu bütçesinin sınırlı olduğu durumlarda etkinlik ön plana çıkmaktadır (OECD, 2005).

Etkinlik, performans değerlendirme sistemlerinin temelini oluşturur çünkü bu kavram, hizmetin hem nitel hem de nicel yönlerini dengeli bir biçimde analiz etmeye olanak tanır.

**Motivasyon:** Motivasyon, bireyin belirli bir hedef doğrultusunda davranış göstermesini sağlayan içsel veya dışsal güdülerin toplamıdır. Çalışanların motivasyonu, doğrudan performans düzeylerini etkileyen psikolojik bir faktördür (Ryan & Deci, 2000, s.58).

Kamu çalışanlarında motivasyon; adil ücretlendirme, yükselme olanakları, liyakat sistemi ve yönetsel destek gibi unsurlara bağlı olarak artabilir veya azalabilir. Motivasyonu yüksek bir çalışanın hem görev hem de bağlamsal performans düzeyi artmaktadır (Perry & Hondeghem, 2008, s.12).

**Yetkinlik (Competency):** Yetkinlik, bir bireyin belirli bir işi başarıyla yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların bütünüdür (Boyatzis, 1982, s.20). Performans değerlendirme sistemlerinde yetkinlikler, sadece işin yapılma sürecini değil, aynı zamanda davranışsal boyutları da ölçmeyi hedefler.

Kamu sektöründe yetkinlik bazlı değerlendirme, liyakat esaslı kadrolaşmayı destekleyici bir unsur olarak görülmektedir (Spencer & Spencer, 1993). Örneğin bir yönetici için “etkin iletişim” veya “stratejik düşünme” birer yetkinlik alanı olabilir.

**İş Tatmini (Job Satisfaction):** İş tatmini, bireyin yaptığı işten duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade eder. Herzberg’in çift faktör teorisine göre, çalışanların tatmini doğrudan performanslarını etkileyen bir faktördür (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Kamu personelinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve hizmet kalitesi üzerinde önemli rol oynar. Performans değerlendirme sistemleriyle doğrudan bağlantılı olan iş tatmini, adil değerlendirme algısıyla güçlenir (Judge et al., 2001, s.19-20).

**Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment):** Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna duygusal ve psikolojik olarak bağlılık derecesidir (Meyer & Allen, 1991, s.67). Bu bağlılık yüksek olduğunda, çalışanlar kurum hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba sarf ederler. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların bağlılıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle objektif, şeffaf ve geribildirim odaklı sistemler örgütsel bağlılığı artırma eğilimindedir (Mert, 2020, s.36).

**Hesap Verebilirlik (Accountability):** Kamu yönetimi alanında performans değerlendirme sistemlerinin temel gerekçelerinden biri, hesap verebilirliğin sağlanmasıdır. Hesap verebilirlik, kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve hizmet kalitesinin izlenebilirliği açısından vazgeçilmezdir (Bovens, 2007, s.450).

Hesap verebilirlik, kamu görevlisinin yalnızca amirlerine değil, aynı zamanda vatandaşa karşı da sorumlu olduğunun bir ifadesidir. Bu da performans değerlendirme sistemlerinin sadece iç denetim aracı değil, aynı zamanda demokratik bir kontrol mekanizması olduğunu göstermektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.28).

Performans, yalnızca bireyin çalışıp çalışmadığını gösteren bir kavram değil; aynı zamanda örgütsel işleyiş, etik değerler, kamu hizmeti sorumluluğu ve toplumsal fayda ile doğrudan ilişkili, çok boyutlu bir olgudur. Performans değerlendirme sistemlerinin doğru ve etkin işlemesi için yukarıda açıklanan kavramların birlikte değerlendirilmesi gerekir. Bu kavramlar arasında kurulan bütüncül bağ, kamu yönetiminde etkin, şeffaf ve sürdürülebilir bir değerlendirme anlayışının temelini oluşturur.

## **1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Performans değerlendirme, bireylerin, birimlerin ya da örgütlerin belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sistematik olarak gözden geçirilmesi, ölçülmesi ve analiz edilmesidir (Aguinis, 2019). Bu süreç, yalnızca bireysel başarıların ölçülmesiyle sınırlı olmayıp aynı zamanda örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması gibi daha geniş hedeflere de hizmet etmektedir.

Performans değerlendirme, çalışanın yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları ve davranışlarının diğerleriyle sistematik karşılaştırılarak ölçülmesi sürecidir. Bu değerlendirme planlı iş süreçlerinin kalitesini artırmak üzere uygulanır (Yerli, 2006)

Kamu yönetimi bağlamında performans değerlendirme, kamu hizmetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve hesap verebilirliğini artırmak için vazgeçilmez bir araç olarak görülmektedir. Değerlendirme süreci genellikle önceden belirlenmiş kriterlere, standartlara ve hedeflere göre gerçekleştirilmekte; çalışanların görev tanımları, yetkinlikleri ve iş çıktılarına ilişkin göstergeler esas alınmaktadır (Armstrong, 2020).

Performans değerlendirme süreci temel olarak şu aşamaları içermektedir:

- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Gözlem ve veri toplama

- Değerlendirme ve karşılaştırma
- Geribildirim sağlama
- Gelişim ve ödüllendirme süreçlerinin başlatılması

Bu yönüyle performans değerlendirme, yalnızca bir denetim aracı değil; aynı zamanda eğitim, gelişim, motivasyon ve kariyer planlaması işlevlerini de yerine getiren stratejik bir yönetsel araçtır (Pulakos, 2009).

### **1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişim Süreci**

Performans değerlendirme sistemlerinin tarihsel kökeni, sanayi devrimiyle birlikte gelişen modern yönetim anlayışına dayanmaktadır. Özellikle 20. yüzyıl başlarında Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanların performanslarının ölçülmesi ve standartlaştırılması gerekliliğini ön plana çıkarmıştır (Taylor, 1911). Bu dönemde performans, üretkenlik ve iş verimi ile özdeşleşmiş, nicel verilerle ölçülebilen bir unsur olarak ele alınmıştır.

1930'lu ve 1940'lı yıllarda insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle çalışan memnuniyeti, motivasyon ve liderlik gibi psikososyal unsurlar değerlendirme sistemlerine dahil edilmiştir (Mayo, 1933). İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise performans değerlendirme, özellikle kamu sektöründe daha kurumsal ve sistematik bir yapıya kavuşmuştur. 1950'li yıllardan itibaren Batı ülkelerinde kamu yönetiminde liyakat, denetim, verimlilik ve yönetim ilkeleriyle birlikte performans değerlendirme uygulamaları yaygınlaşmıştır (Kettl, 2005).

1980'li yıllarda Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management - NPM) anlayışının etkisiyle performans ölçümü, kamu kurumlarında özel sektör mantığıyla uygulanmaya başlanmıştır; sonuç odaklılık, hesap verebilirlik ve maliyet-etkinlik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır (Hood, 1991, s.11). Bu anlayış, kamu çalışanlarının

bireysel performanslarının kurumsal hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü ölçmeyi amaçlamıştır.

2000’li yıllarla birlikte gelişen bilgi teknolojileri ve e-devlet uygulamaları sayesinde performans ölçüm sistemleri daha veri temelli, sayısal ve şeffaf hale gelmiştir. Günümüzde performans değerlendirme; sadece bireysel düzeyde değil, kurumsal, sektörel ve ulusal düzeyde de uygulanmakta; stratejik yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (OECD, 2005).

### **1.2.2. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Gelişimi**

Kamu sektöründe performans değerlendirmenin gelişimi, kamu hizmetlerinde hesap verebilirliği artırma ihtiyacından doğmuştur. Özellikle bütçe yönetimi, personel politikaları ve stratejik planlama süreçlerinde kritik rol oynamaktadır (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015). Türkiye’de bu sürecin yasal temeli, 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile atılmış, performans esaslı bütçeleme ve değerlendirme sistemlerinin uygulanmasına zemin hazırlanmıştır.

Performans değerlendirmenin amacı yalnızca çalışanların bireysel başarılarını ölçmek değil; kamu hizmetlerinin toplumsal etkisini analiz etmek, kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve kurumsal öğrenmeyi teşvik etmektir (Pollitt & Bouckaert, 2017). Bu yönüyle değerlendirme hem bireysel gelişimi destekleyen hem de kurumların stratejik amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan çok boyutlu bir mekanizma niteliğindedir.

Bununla birlikte kamu sektöründe performans değerlendirmenin uygulanması çeşitli güçlükler barındırmaktadır. Objektif kriterlerin belirlenmesindeki zorluklar, siyasal etkiler ve liyakat dışı atamalar, ödüllendirme sistemlerindeki yetersizlikler ve

geribildirim mekanizmalarının eksikliği öne çıkan sorunlardır. Bu durum, performans değerlendirmenin yalnızca teknik bir süreç değil; yönetim, etik, kurumsal kapasite ve örgüt kültürü ile yakından ilişkili bir konu olduğunu göstermektedir.

Tarihsel gelişim incelendiğinde, performans değerlendirmenin yalnızca üretkenliği ölçmekten öte; hizmet kalitesini artırmaya, hesap verebilirliği güçlendirmeye ve katılımcı yönetimi desteklemeye evrildiği görülmektedir. Dolayısıyla kamu yönetiminde performans değerlendirme hem çalışanların etkinliğini artıran hem de topluma karşı sorumluluğun yerine getirilmesini sağlayan merkezi bir araç haline gelmiştir.

### **1.2.3. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları**

Kamu sektöründe performans değerlendirme, son yıllarda kamu yönetiminin önemli bir aracı haline gelmiştir. Performans yönetimi, kamu kurumlarının daha şeffaf, hesap verebilir ve etkili çalışmasını sağlamak için kullanılan stratejik bir süreçtir. Geleneksel kamu yönetiminde daha çok süreç odaklı ve kuralcı bir anlayış hakimken, performans yönetimi yaklaşımları sonucunda çıktı ve sonuç odaklılık ön plana çıkmıştır (Kırılmaz ve Atak, 2015, s.190,191). Bu değişim, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması, vatandaş memnuniyetinin artırılması ve kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.

Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, özel sektördeki performans ölçümünden bazı temel farklılıklar göstermektedir. Özel sektörde performans genellikle finansal göstergeler, kar marjları ve pazar payı gibi ölçütlerle değerlendirilirken, kamu sektöründe amaçlar daha çok toplumsal fayda, kamu yararı ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi üzerine kuruludur. Bu durum, kamu performans değerlendirmesinin çok boyutlu ve karmaşık bir yapı arz etmesine yol açmaktadır (Moynihan, 2008).

Performans yönetimi kavramı, ilk olarak 1980’li yıllarda Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management - NPM) akımı ile yaygınlaşmıştır. NPM, kamu hizmetlerinde özel sektör uygulamalarının benimsenmesini ve daha fazla hesap verebilirlik ile etkinlik arayışını teşvik etmiştir (Gökçe vd., 2004, 35-36). Bu dönemde performans değerlendirme, kamu kurumlarının hedeflere dayalı yönetim (management by objectives) yaklaşımıyla şekillenmiş ve performans göstergeleri oluşturularak sistematik ölçüm faaliyetleri başlatılmıştır. Örneğin; sağlık alanında hasta başına düşen hekim sayısı veya ortalama tedavi süresi (Bouckaert & Halligan, 2008), eğitimde mezuniyet oranı ya da öğrenci başarı testleri (OECD, 2009), yerel yönetimlerde ise çöp toplama sıklığı ve vatandaş şikâyetlerinin çözülme süresi gibi göstergeler (Hood, 1991) performans ölçümünde kullanılmaya başlanmıştır. Bu tür göstergeler, kamu kurumlarının hem çıktı hem de sonuç odaklı bir bakış açısıyla izlenmesine olanak sağlamıştır. Ancak, kamu hizmetlerinin karmaşık yapısı ve çoklu paydaşların beklentileri, performans değerlendirme süreçlerini zorlaştırmaktadır.

Günümüzde kamu sektöründe performans değerlendirme uygulamalarında sadece nicel göstergeler değil, aynı zamanda niteliksel ölçütler ve vatandaşların algıları da dikkate alınmaktadır. Kamu hizmetlerinin kalitesi, çalışan motivasyonu, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik gibi unsurlar, performans ölçümüne dahil edilmektedir (Bouckaert & Halligan, 2007). Bu da performans değerlendirmeyi çok boyutlu ve stratejik bir çerçevede ele almayı gerektirmektedir.

Kamu performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde, performans göstergeleri ile birlikte bilgi teknolojilerinin kullanımı da büyük önem kazanmıştır. Özellikle e-devlet uygulamaları ve veri analiz teknikleri, performans yönetiminde etkinliği artırmaktadır. Bu gelişmeler, kamu kurumlarının hızlı ve doğru veri elde etmelerini, böylece politika ve karar süreçlerini desteklemelerini sağlamaktadır (Poister, 2010, s.248).

Ancak, kamu sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için bazı kritik unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Öncelikle performans göstergelerinin doğru ve anlamlı olması, kurum hedefleriyle uyumlu olarak belirlenmesi gerekir. Ayrıca, çalışanların ve yöneticilerin performans yönetimi sürecine aktif katılımı ve sürecin şeffaflığı da performans değerlendirme kalitesini artıran önemli faktörlerdir (Moynihan, 2008).

Sonuç olarak, kamu sektöründe performans değerlendirme, sadece bir ölçme aracı değil, aynı zamanda stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreç, kamu kurumlarının hedeflerine ulaşmasını, vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunmasını ve kamu kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Ancak, performans değerlendirme sistemlerinin başarılı olması için teknik altyapının güçlendirilmesi, kültürel dönüşümün desteklenmesi ve politika yapıcılarının sürece aktif katılımı şarttır.

#### **1.2.4. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Sistemleri**

Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemleri, kamu kurumlarının etkinliğini, verimliliğini ve hesap verebilirliğini artırmak amacıyla geliştirilen yapısal mekanizmalardır. Bu sistemler, kamu hizmetlerinin kalitesinin ölçülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi için standartlar belirler. Ancak, kamu sektörü performans değerlendirme sistemleri, özel sektörden farklı olarak, karmaşık ve çok katmanlı hedeflere sahiptir. Dolayısıyla, bu sistemlerin tasarımı ve uygulanması, birçok zorluk ve özgünlük barındırmaktadır (Kettunen & Kallio, 2017, s.256).

Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemleri genellikle üç temel boyutta ele alınmaktadır: çıktı (output), sonuç (outcome) ve süreç (process) odaklı değerlendirme. Çıktı odaklı performans, birimlerin belirli zaman dilimi içinde

gerçekleştirdiği faaliyetlerin miktarını ifade eder. Örneğin; bir hastanede yapılan ameliyat sayısı (Bouckaert & Halligan, 2008) veya bir belediyede toplanan çöp miktarı (Hatry, 2006) çıktıya ilişkin göstergelerdir. Sonuç odaklı performans, bu faaliyetlerin toplum üzerindeki etkisini ve hizmet kalitesini ölçer. Örneğin; ameliyat sonrası iyileşme oranı (OECD, 2009), öğrencilerin mezuniyet oranı (Pollitt & Bouckaert, 2017) ya da belediye hizmetlerinden duyulan vatandaş memnuniyeti (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015) sonuç göstergeleri arasında sayılabilir. Süreç odaklı değerlendirme ise faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiğini, kaynak kullanımını ve iş süreçlerinin etkinliğini inceler. Örneğin; ihale süreçlerinin şeffaflığı (Hood, 1991), hizmet sunumundaki bürokratik adımların azaltılması (Moynihan, 2008) veya kaynakların maliyet-etkin kullanımını (OECD, 2009) süreç boyutuna örnek teşkil etmektedir. Bu üç boyutun dengeli şekilde izlenmesi, kapsamlı bir performans yönetimi sistemi oluşturmanın temelini oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan araç ve teknikler de çeşitlilik göstermektedir. Geleneksel sistemler daha çok grafik değerlendirmeler, sıralama yöntemleri ve puanlama sistemleri ile performansın ölçülmesini sağlarken, modern sistemler hedeflerle yönetim, anahtar performans göstergeleri dengeli skor kartı (Balanced Scorecard) ve davranışsal gözlem gibi yöntemleri içerir (Poister, 2010, s.251). Dengeli skor kartı yaklaşımı, finansal ve finansal olmayan göstergeleri bir arada değerlendirerek kamu kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmasını destekler (Kaplan & Norton, 1996).

Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemlerinin etkin çalışması için sistematik bir yaklaşım gereklidir. Bu bağlamda, performans hedeflerinin net, ölçülebilir ve kurumun stratejik amaçları ile uyumlu olması önemlidir. Ayrıca, performans verilerinin toplanması, analizi ve raporlanması süreçlerinin şeffaf ve güvenilir olması, sistemin güvenilirliğini artırır (Bouckaert & Halligan, 2007). Performans değerlendirme

sonuçlarının hem üst yönetim hem de çalışanlar tarafından benimsenmesi, motivasyon ve sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, kamu sektöründe performans değerlendirme sistemlerinin uygulamasında çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Bu zorluklar arasında performans göstergelerinin belirlenmesindeki güçlükler, verilerin yetersizliği, bürokratik engeller ve çalışan direnci sayılabilir (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Ayrıca, kamu hizmetlerinin karmaşıklığı ve çok paydaşlı yapısı, performansın ölçümünü zorlaştırmakta ve bazı durumlarda yanlış veya eksik performans değerlendirmesine yol açabilmektedir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve uygulanması daha büyük engellerle karşılaşmaktadır. Bu ülkelerde mali kaynakların sınırlılığı, teknolojik altyapının yetersizliği ve kurumsal kapasitenin zayıflığı performans yönetimini zorlaştırmaktadır. Ancak, bu zorluklara rağmen doğru tasarlanmış ve iyi uygulanan performans değerlendirme sistemleri, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak ve vatandaşların beklentilerini karşılamak için güçlü araçlar olarak kabul edilmektedir (Kettunen & Kallio, 2017, s.258).

Sonuç olarak, kamu sektöründe performans değerlendirme sistemleri, kamu yönetiminin dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sistemler, sadece performansın ölçülmesi değil, aynı zamanda stratejik planlama, kaynak tahsisi, hesap verebilirlik ve kalite iyileştirme süreçlerini desteklemektedir. Başarılı performans değerlendirme sistemleri, kurum kültürüne entegre edildiğinde kamu sektöründe etkinlik ve verimlilik artışı sağlamaktadır.

### **1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların iş performansını ölçmek, geliştirmek ve yönetmek amacıyla kullanılan sistematik araç ve teknikler bütünüdür. Bu

yöntemler, kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için bireysel ve kurumsal performansın izlenmesini sağlar. Geleneksel yöntemlerden modern tekniklere kadar geniş bir yelpazede yer alan performans değerlendirme uygulamaları, değerlendirme kriterlerinin doğasına, kurum kültürüne ve teknoloji düzeyine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir (Aguinis, 2019). Geleneksel yöntemler genellikle nicel ve subjektif ölçütlere dayanırken, modern yaklaşımlar daha bütüncül, sürekli ve geribildirim odaklı süreçler içermektedir. Bu bölümde, performans değerlendirme yöntemlerinin tarihsel gelişimi ve temel prensipleri incelenerek, kamu sektöründe ve özel sektörde yaygın olarak kullanılan tekniklerin güçlü ve zayıf yönleri ele alınacaktır.

### **1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren yaygın olarak kullanılan ve yöneticinin doğrudan gözlemine dayalı olarak bireysel performansı ölçmeye yönelik araçlardır. Bu yöntemler genellikle nesnel olmayan, çoğu zaman subjektif kriterlere dayanır ve değerlendiricinin bireysel kanaatini temel alır (Dessler, 2017). En yaygın kullanılan geleneksel yöntemler arasında grafik derecelendirme ölçekleri, sıralama yöntemi, alternatif sıralama ve zorunlu dağılım gibi uygulamalar yer alır.

Grafik Derecelendirme Ölçekleri, performans göstergelerinin (örneğin verimlilik, sadakat, işbirliği) her biri için bir değerlendirme ölçeği sunar. Bu yöntem hızlı ve kolay uygulanabilir olmasına rağmen, değerlendirme sürecinin oldukça öznellik içermesi ve farklı değerlendiricilerin aynı performansı farklı derecelendirmesi gibi önemli sınırlılıkları vardır (Aguinis, 2019).

Sıralama Yöntemi, çalışanları en başarılıdan en zayıfa kadar sıralamayı esas alır. Bu yöntem, çalışanların görece konumunu belirlemeye yardımcı olsa da, büyük

gruplarda ve benzer performans gösteren bireylerde ayırım yapmayı zorlaştırır (Mondy & Martocchio, 2016). Ayrıca çalışanlar arasında olumsuz rekabetin artmasına ve ekip içi iş birliğinin zarar görmesine neden olabilmektedir.

Zorunlu Dağılım Yöntemi, çalışanları belirli bir yüzde dağılımına göre (örneğin %10 üstün, %70 ortalama, %20 düşük) yerleştirmeyi gerektirir. Bu yöntem özellikle performans düzeylerini sınırlı kaynaklara göre ayırmak için tercih edilse de, çalışanlar arasında haksız değerlendirmelere yol açabilmekte ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Lussier & Hendon, 2025). Sıralama ve zorunlu dağıtım yöntemleri, çalışanları karşılaştırmalı olarak sıralar fakat sonuçların nedenini açıklamada yetersiz kalabilir (Nemutlu, 2017, s.34).

Eleştirel Olay Yöntemi ise, yöneticilerin çalışanlarla ilgili olumlu veya olumsuz örnek olayları belgeleyerek değerlendirme yapmalarına dayanır. Ancak bu yöntemin sistematik olmaması ve olayların kayda geçirilmesinde unutkanlık veya önyargı gibi sorunlar yaşanması yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Robbins & Judge, 2019).

Bu geleneksel yöntemler, belirli bağlamlarda hâlen kullanılmaya devam edilse de, çağdaş iş gücü dinamiklerini ve örgütsel gereklilikleri karşılamakta yetersiz kalmakta, bu nedenle yerini daha nesnel, ölçülebilir ve katılımcı modern yöntemlere bırakmaktadır.

### **1.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Modern performans değerlendirme yaklaşımları, geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş, daha çok hedef odaklı, davranışsal göstergelere dayanan ve çoklu kaynaklardan veri toplamayı içeren bütüncül yaklaşımlardır. Bu yöntemler, çalışanların performansını sadece çıktılarla değil, aynı

zamanda süreçle ve yetkinliklerle birlikte değerlendirerek daha nesnel sonuçlar sunmayı amaçlar (Aguinis, 2019).

Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives - MBO), Peter Drucker tarafından geliştirilen ve performansın bireysel ve kurumsal hedeflerle ilişkilendirilerek ölçülmesini öngören bir sistemdir. Bu yöntemde çalışanlar ve yöneticiler ortaklaşa hedefler belirler, düzenli olarak gözden geçirme yapılır ve değerlendirme bu hedeflere ulaşma derecesine göre gerçekleştirilir (Drucker, 1954). MBO, çalışanların katılımını artırır ve motivasyonel etki yaratır. Ancak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi ve ölçülebilir olmaması yöntemin etkinliğini azaltabilir.

Davranışsal Gözlem Skalası (Behavioral Observation Scale - BOS), belirli iş davranışlarının sıklığını değerlendirmeyi amaçlar. Bu yöntem, çalışanların sadece sonuçlara göre değil, süreçte sergiledikleri davranışlara göre de değerlendirilmelerini sağlar. BOS, özellikle müşteri hizmetleri, öğretim ve sağlık sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır çünkü bu alanlarda davranış kalıpları oldukça belirleyicidir (Dessler, 2017).

360° geri bildirim sistemleri, üst, ast, meslektaş ve öz değerlendirmeleri içermesi nedeniyle tek yönlü amir değerlendirmelerine göre daha kapsamlı bir perspektif sunar (Camgöz & Alperden, 2006, s. 197). Bu yöntem, çalışanların yalnızca yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda birlikte çalıştıkları ekip üyeleri ve kendileri tarafından da değerlendirilmelerine imkân tanır. Böylece bireyin performansı farklı açılardan bütüncül şekilde ele alınabilmektedir. Bununla birlikte, çok boyutlu değerlendirme olanağı sağlasa da, geri bildirimlerin toplanması, yorumlanması ve güvenilirliğinin sağlanması gibi nedenlerle uygulanması karmaşık bir süreçtir (Dilsiz, 2010).

Kamu kurumlarında yapılan çalışmalarda, sistemi benimseme düzeyi sınırlı görünmekle birlikte uygun altyapı ile uygulama başarıya ulaşabilir (Erkiş, 2014, s.132).

Yetkinlik Bazlı Değerlendirme, bireylerin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara (yetkinliklere) sahip olma düzeylerini ölçmeyi amaçlar. Bu yaklaşım özellikle insan kaynakları gelişimi ve eğitim ihtiyaç analizi için önemli veriler sunar (Spencer & Spencer, 1993).

Modern yöntemler, performans yönetimini yalnızca geçmişin değerlendirilmesi değil, aynı zamanda geleceğe yönelik gelişim planlarının yapılandırılması süreci olarak ele alır. Bu nedenle, geri bildirim, mentorluk, gelişim planları ve kariyer yönlendirme gibi unsurlar modern performans değerlendirme sistemlerinde temel bileşenler haline gelmiştir.

#### **1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ VE GÖSTERGELERİ**

Performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği, büyük ölçüde kullanılan kriterlerin ve göstergelerin uygunluğuna bağlıdır. Performans kriterleri ve göstergeleri, bir kurumun faaliyetlerinin ne ölçüde başarıyla yürütüldüğünü nesnel ve ölçülebilir şekilde ortaya koyan standartlardır. Bu standartlar hem niceliksel hem de niteliksel veriler içerebilir ve kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır (Hatry, 2006).

Performans kriterleri, genellikle çıktı, süreç ve sonuç gibi farklı düzeylerde tanımlanır. Çıktı kriterleri, üretilen hizmetlerin veya ürünlerin miktarını ve kalitesini ölçerken; süreç kriterleri, faaliyetlerin gerçekleştirilme biçimini, iş akışlarının etkinliğini ve kaynak kullanımını değerlendirir. Sonuç kriterleri ise, verilen hizmetlerin toplum üzerindeki etkisini ve kurumun genel hedeflerine ulaşma derecesini gösterir (Poister, 2010, s.250).

Göstergeler ise bu kriterlerin somut ölçüm araçlarıdır. Performans göstergeleri, performansın izlenebilirliğini sağlar ve karar vericilerin değerlendirme süreçlerinde temel veri kaynağı olarak kullanılır. Özellikle kamu sektöründe, performans

göstergelerinin seçiminde SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili, Zamanlı) kriterlerine uyulması önerilmektedir (Doran, 1981, s.35-36). Bu yaklaşım, göstergelerin gerçekçi ve uygulanabilir olmasını sağlayarak sistemin güvenilirliğini artırır.

Kamu yönetiminde yaygın olarak kullanılan performans göstergeleri arasında hizmet kalitesi, maliyet etkinliği, vatandaş memnuniyeti, işlem süresi, hata oranları ve personel verimliliği yer almaktadır (Bouckaert & Halligan, 2007). Ayrıca, bazı kurumlarda yenilikçilik ve sosyal sorumluluk gibi daha niteliksel göstergeler de performans değerlendirmeye dahil edilmektedir. Bu göstergelerin çeşitliliği, kamu kurumlarının çok yönlü işlevlerini yansıtmakta ve kapsamlı bir değerlendirme yapmaya olanak tanımaktadır.

Performans göstergelerinin belirlenmesinde kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik planları dikkate alınmalıdır. Bu uyum, performans değerlendirme sisteminin bütüncül ve tutarlı olmasını sağlar. Aynı zamanda göstergelerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, dinamik kamu ortamına hızlı adaptasyon için gereklidir (Kettunen & Kallio, 2017, s.254).

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde karşılaşılan en önemli zorluklardan biri, göstergelerin objektifliğinin ve güvenilirliğinin sağlanmasıdır. Kamu sektöründe bazı performans alanları nicel olarak ölçülemeyebilir veya ölçümü zor olabilir. Örneğin, vatandaş memnuniyeti gibi subjektif göstergeler, anket ve geri bildirim mekanizmalarıyla ölçülmekte ancak ölçüm hatalarına açıktır. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemlerinde hem niceliksel hem de niteliksel verilerin dengeli kullanılması önerilmektedir (Moynihan, 2008).

Son olarak, performans göstergelerinin uygulamadaki etkisi, çalışanların motivasyonu ve kurum kültürüne entegrasyonu ile doğrudan ilişkilidir. İyi tasarlanmış ve doğru iletilmiş göstergeler, çalışanların hedeflere odaklanmasını sağlar ve performansın artırılmasına katkıda bulunur. Öte yandan, uygunsuz göstergeler veya

performans değerlendirmesinin sadece formel bir süreç olarak görülmesi, sistemin başarısızlığına yol açabilir (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015).

## **1.5. KURAMSAL YAKLAŞIMLAR**

Performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği, büyük ölçüde bu sistemlerin temel aldığı kuramsal yaklaşımlar ve modellerle Şekillenmektedir. Kuramsal yaklaşımlar, kamu yönetimi ve insan kaynakları alanında performansın nasıl tanımlanacağı, ölçüleceği ve yönetileceği konusunda rehberlik sağlar. Bu yaklaşımlar, çalışan motivasyonundan hesap verebilirliğe, örgütsel davranıŐlardan yönetim teorilerine kadar geniş bir perspektifi kapsar ve performans değerlendirme süreçlerinin tasarımında temel ilkeleri oluşturur (Buchanan & Huczynski, 2017). Bu bölümde, kamu hizmeti motivasyonu, yönetsel hesap verebilirlik ve işyeri performansına yönelik kuramlar gibi temel teorik çerçeveler ele alınarak, performans yönetiminin bilimsel ve uygulamalı temelleri detaylandırılacaktır. Böylece, performans değerlendirme sistemlerinin kavramsal altyapısı ve pratik uygulamaları arasındaki ilişki daha iyi anlaŐılacaktır.

### **1.5.1. Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM)**

Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM), kamu sektöründe çalışan bireylerin kamu yararına hizmet etme isteği ve bu motivasyonun onların iş performanslarına olan etkisini açıklayan bir kavramdır (Kara etinkaya & Grn, 2025, s.73-74). İlk olarak Perry ve Wise (1990, s.370) tarafından literatüre kazandırılan KHM, kamu çalışanlarının sadece maddi kazanç peŐinde olmadıklarını, aynı zamanda topluma hizmet etme, kamu değerlerini yüceltme gibi motivasyonlarının da bulunduğunu savunur. KHM, klasik ekonomik motivasyon teorilerinin yetersiz kaldığı kamu

sektöründe, çalışanların içsel motivasyonlarını anlamak için geliştirilmiştir (Perry & Hondeghem, 2008).

KHM, temel olarak bireylerin kamu hizmetine yönelik duygusal bağlılıklarını ve hizmet etme arzusunu ifade eder. Bu kavram, sadece bireysel çıkarlar veya kariyer gelişimiyle açıklanamayacak kamu çalışanlarının davranışlarını anlamada önemli bir araçtır. Kamu sektöründeki görevlerin doğası gereği toplumsal yarar sağlaması, bireylerin motivasyon kaynaklarını da farklılaştırmaktadır. KHM kavramı bu bağlamda, kamu çalışanlarının görev bilinci, kamu yararına katkı sağlama ve etik değerlerle yönlendirilmesini ortaya koyar (Brewer & Selden, 1998, s.419).

KHM'nin temel boyutları literatürde farklı şekillerde tanımlanmış olsa da, genellikle Perry (1996, s. 8) tarafından önerilen üç ana bileşen etrafında toplanır: **kamu hizmetine bağlılık** (commitment to public interest/organizational commitment), **kamu hizmeti arzusu** (public service desire/attraction to policy making) ve **özgecilik** (self-sacrifice).

- **Kamu hizmetine bağlılık:** Bireyin toplumun refahı için çalışmaya olan inancı ve kararlılığıdır.
- **Kamu hizmeti arzusu:** Bireyin kamu hizmetinde bulunma isteği ve toplumsal katkı sağlama motivasyonudur.
- **Özgecilik:** Kendi çıkarlarından feragat ederek toplum yararına hareket etme eğilimidir (Perry, 1996, s. 17).

Türkiye'de geliştirilen KHM ölçeği, 'kamu yararına bağlılık', 'kamusal duyarlılık' ve 'topluma karşı sorumluluk' boyutlarını içermektedir (Aydın vd., 2017, s.110)

Bunun yanı sıra, diğer araştırmalar KHM'ye ilişkin bazı ek boyutlar da önermiştir. Örneğin, kamu çalışanlarının değer odaklı (value-driven) ya da misyon odaklı (mission-driven) olmaları da önemli bir motivasyon kaynağıdır (Kim, 2009, s.380-381). Ayrıca,

KHM kişisel ahlaki değerler ve etik prensiplerle de yakından ilişkilidir (Vandenabeele, 2007, s.549).

Kamu Hizmeti Motivasyonu, kurumların genel performansı üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Motivasyonu yüksek kamu çalışanlarının, işlerine daha bağlı, daha verimli ve daha yaratıcı olmaları beklenir (Perry & Hondeghem, 2008). Bu durum, kamu kurumlarının etkinliğini artırarak vatandaşlara sunulan hizmet kalitesinin iyileşmesine olanak sağlar.

Araştırmalar, KHM'nin kurumsal performansa olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, yüksek KHM seviyesine sahip çalışanlar, örgütsel hedeflere uyum sağlama konusunda daha istekli ve dayanıklı olmaktadır (Bright, 2008, s.155-156). Ayrıca, KHM'nin güçlü olduğu ortamlarda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artmakta, bu da personel devrini azaltmaktadır (Vandenabeele, 2009, s.25-26).

Ancak, kamu sektöründe motivasyon kaynaklı sorunlar da görülmektedir. Örneğin, bürokratik engeller, düşük maaşlar, kariyer ilerlemesindeki kısıtlamalar gibi faktörler KHM'nin etkinliğini zayıflatabilir (Kim, 2009, s.378-379). Bu nedenle, kamu kurumlarının motivasyonu artıracak çalışma ortamları oluşturması, performans yönetim sistemlerini buna göre şekillendirmesi önemlidir.

### **1.5.2. Yönetmel Hesap Verebilirlik**

Yönetmel hesap verebilirlik, kamu yönetimi literatüründe kamu görevlilerinin ve kurumlarının, halkın çıkarlarını korumak ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmek üzere yürüttükleri faaliyetlerin açıklanması ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanır (Bovens, 2007, s.455-456). Yönetmel hesap verebilirlik, kamu yöneticilerinin kaynakları nasıl kullandıklarına dair kamuya karşı bir sorumluluk taşıması anlamına gelmektedir (Küçükaycan, 2020, s.27). Hesap verebilirlik, kamu kaynaklarının etkin,

verimli ve hukuka uygun kullanımının sağlanmasında temel bir ilkedir. Ayrıca, kamu kurumlarının karar alma süreçlerinin şeffaflığı ve kamuoyuna karşı sorumluluğu, hesap verebilirlik kavramının temel boyutlarından (Romzek & Dubnick, 1987, s.232).

Hesap verebilirlik genellikle üç temel boyut ile açıklanır:

- Hesap verme yükümlülüğü (answerability): Kamu yöneticilerinin kararlarını ve faaliyetlerini açıklama ve savunma zorunluluğudur.
- Denetim ve değerlendirme (enforcement): Hesap verebilirlik süreçlerinin uygun şekilde yürütülmesi için gerekli yaptırımların ve mekanizmaların bulunmasıdır.
- Şeffaflık (transparency): Karar alma ve uygulama süreçlerinin kamuoyuna açık olması, bilgilerin erişilebilirliği ve anlaşılabilirliği anlamına gelir (Bovens, 2007; Mulgan, 2000, s.560).

Bu boyutlar, yönetsel hesap verebilirliğin sağlanmasında birbirini tamamlayan ve destekleyen unsurlar olarak görülür. Özellikle karmaşık kamu yönetimi sistemlerinde, hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliği, kurumların meşruiyeti ve vatandaş güveni açısından kritik öneme sahiptir (Mulgan, 2000, s.567).

Yönetsel hesap verebilirlik, kamu sektöründe yönetim kalitesinin artırılmasında temel bir faktördür. Kamu kaynaklarının yönetimi ve hizmet sunumunun meşru, adil ve etkili olabilmesi için hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlü olması gerekmektedir (Roberts, 2002, s.673). Hesap verebilirlik, kamu kurumlarının performansını izlemeye ve değerlendirmeye olanak tanıyarak, yöneticilerin davranışlarını düzenler ve yolsuzluk, kötü yönetim gibi olumsuzlukların önüne geçilmesini sağlar (Koppell, 2005, s.96).

Ayrıca hesap verebilirlik, vatandaşların kamu hizmetlerine güvenini artırır ve kamu yönetiminde demokratik kontrolün önemli bir aracıdır (Bovens, 2007, s.461). Bu anlamda, hesap verebilirlik kamu yönetiminin şeffaf, sorumlu ve katılımcı bir yapıya kavuşmasını destekleyerek, kamu politikalarının etkinliğini artırır (Peters, 2010).

Son yıllarda kamu yönetiminde yönetsel hesap verebilirlik, sadece bürokratik yapıların denetlenmesi olarak değil; aynı zamanda performans ölçüm sistemleri, iç kontrol mekanizmaları ve katılımcı yönetim modelleriyle bütünleşik bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Christensen & Lægreid, 2011, s.409).

### **1.5.3. İşyeri Performansına Yönelik Kuramlar**

İşyeri performansı, bir çalışanın ya da örgütün belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabaların ve elde ettiği sonuçların toplamıdır. Bu kapsamda, performansı anlamak ve yönetmek için geliştirilmiş çeşitli teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. İşyerindeki bireysel ve toplu performansı etkileyen bu teoriler, hem çalışan motivasyonu hem de organizasyonel verimlilik açısından önemli bir yere sahiptir (Campbell, 1990, s.693). Bu bölümde, performans yönetimi ve motivasyon alanında temel kabul edilen dört klasik teori üzerinde durulacaktır: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi ve Amaç Odaklı Yönetim (MBO).

**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** 1943 yılında Maslow tarafından ortaya konan İhtiyaçlar Hiyerarşisi, insan davranışlarını motive eden ihtiyaçları beş katmanda ele alır: fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (Maslow, 1943, s.377). Maslow'a göre, alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece üst kademedeki ihtiyaçlar motive edici olamaz. Bu kuramın işyerinde uygulaması, çalışanların sadece maddi ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiğini vurgular. Örneğin, çalışanların aidiyet hissi ve saygınlık görmesi, iş tatmini ve dolayısıyla performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Robbins & Judge, 2019). Günümüzde birçok örgüt, çalışan motivasyonunu artırmak için bu katmanlı ihtiyaç modelini kullanmakta,

örneğin esnek çalışma saatleri ve sosyal etkinlikler aracılığıyla sosyal ihtiyaçları desteklemektedir (Lussier & Achua, 2015). Ancak eleştiriler de mevcuttur. Maslow'un hiyerarşik yapısı her kültür ve birey için geçerli olmayabilir; bazı durumlarda üst düzey ihtiyaçlar alt düzey ihtiyaçlardan önce motive edici olabilir (Wahba & Bridwell, 1976, s.221). Buna rağmen, bu model işyeri performansını anlamada ve çalışan motivasyonunu yapılandırmada hala güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

**Herzberg'in İki Faktör Teorisi:** Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından geliştirilen İki Faktör Teorisi (1959), iş tatmini ve tatminsizliğinin farklı faktörlerden kaynaklandığını öne sürer. Hijyen faktörleri (maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları) çalışanların tatminsizliğini önler fakat tatmini doğrudan sağlamaz. Motivator faktörler (başarı, tanınma, sorumluluk) ise iş tatmini ve motivasyonun temel kaynaklarıdır (Herzberg et al., 1959). Bu teori, işyerinde performansın artırılması için sadece temel koşulların iyileştirilmesinin yeterli olmadığını, aynı zamanda işin anlam ve değer katması gerektiğini vurgular.

Uygulamada, birçok firma motivasyon artırıcı programlarını bu teori temelinde tasarlamaktadır. Örneğin, çalışanlara başarılarından dolayı verilen ödüller, kariyer gelişim fırsatları ve daha fazla sorumluluk verilmesi performansı artırabilir (Robbins & Judge, 2017). Ancak eleştirmenler, bu teorinin hijyen ve motivator faktörler arasında net sınırlar koyamadığını ve çalışanların ihtiyaçlarının daha karmaşık olduğunu belirtmiştir (Miner, 2005).

**Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi:** Frederick W. Taylor'ın (1911) bilimsel yönetim yaklaşımı, iş süreçlerinin sistematik analizini temel alır. Taylor, işlerin en verimli şekilde yapılması için zaman ve hareket etütleri yapmış, görevleri standartlaştırmış ve işçilerin belirli uzmanlık alanlarında çalışmasını önermiştir (Taylor, 1911). Taylor'a göre, işgücü üretkenliği, işin yapılış biçiminin bilimsel yöntemlerle iyileştirilmesiyle artırılabilir.

Bu teori, endüstri devrimi sonrası kitlesel üretim anlayışına temel oluşturmuş, işyeri performansının artırılması için mekanik ve analitik yaklaşımlar geliştirmiştir. Ancak, çalışanların sadece makineler gibi görüldüğü ve motivasyon, yaratıcılık gibi insani faktörlerin ihmal edildiği eleştirileri de almıştır (Braverman, 1974). Günümüzde ise Taylor'un ilkeleri, özellikle üretim süreçlerinde ve lojistikte etkinlik artırıcı araçlar olarak hala kullanılmaktadır.

**Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives - MBO):** Peter Drucker tarafından 1954 yılında geliştirilen MBO yaklaşımı, işyeri performansını artırmak için ortak hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmayı temel alır (Drucker, 1954). Bu yöntemde, yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirliğiyle açık, ölçülebilir hedefler tanımlanır. Sürekli geri bildirim ve performans takibiyle hedeflere ulaşma süreci yönetilir.

MBO, çalışanların kendi performanslarının sorumluluğunu almalarını sağlayarak motivasyonu artırır (Aguinis, 2009). Bu yaklaşımın başarısı, hedeflerin net ve ulaşılabilir olmasına, düzenli değerlendirme süreçlerinin kurulmasına bağlıdır. Modern işletmelerde MBO, performans yönetim sistemlerinin temelini oluşturarak stratejik hedeflerin çalışan performansına yansımaları sağlamaktadır. Ancak MBO'nun, özellikle hedef belirleme sürecinde katılımcıların yetersiz dahil edilmesi durumunda motivasyonu olumsuz etkileyebileceği de belirtilmektedir (Odiorne, 1965). Amaç Odaklı Yönetim (MBO), kamu kurumlarında stratejik hedeflerle bireysel performans değerlendirmesini uyumlu hale getiren, sonuç odaklı bir performans yönetimi yaklaşımıdır.

Sonuç olarak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi ve Amaç Odaklı Yönetim (MBO) yaklaşımı, işyeri performansını anlamak ve artırmak için farklı ama birbirini tamamlayan perspektifler sunmaktadır. Maslow ve Herzberg, çalışan motivasyonunun psikolojik ve sosyal

boyutlarına odaklanırken, Taylor üretkenlik ve süreç verimliliği üzerine yoğunlaşır. MBO ise bireysel hedeflerin stratejik hedeflerle uyumlu hâle getirilmesini sağlayarak hem çalışan hem de örgütsel performansı destekler. Bu teoriler, günümüzde modern işletmelerde ve kamu kurumlarında performans yönetim sistemlerinin tasarımında temel bir çerçeve sunmakta, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel etkinliği artırmada rehberlik etmektedir. Böylece işyeri performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek için hem motivasyonel hem de süreç odaklı yaklaşımların bir arada kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

## **2. YEMEN'DE KAMU YÖNETİMİ VE PERSONEL YAPISI**

### **2.1. YEMEN'DE KAMU YÖNETİMİNİN DÖNEMSEL GELİŞİMİ**

Yemen'in kamu yönetim sistemi, tarihsel olarak siyasi bölünmüşlük, dış müdahaleler, ekonomik kırılganlık ve toplumsal yapının aşiret temelli karakteri gibi faktörlerden etkilenmiştir. Ülkenin idari yapılanması, birleşme öncesi iki farklı devletin (Kuzey Yemen ve Güney Yemen) kendi ideolojik ve kurumsal yapıları doğrultusunda gelişmiştir. 1990'daki birleşme, kamu yönetimi açısından bir bütünleşme sürecini başlatsa da bu süreç sancılı olmuş ve zamanla siyasi krizler, kurumsal kırılmalar ve güvenlik sorunları nedeniyle ciddi dönüşümlere uğramıştır (Dresch, 2000; Carapico, 2014, s.33-34).

#### **2.1.1. Birleşme Öncesi**

Birleşme öncesinde Yemen, iki ayrı siyasi ve idari yapıdan oluşmuştur: Kuzey Yemen (Yemen Arap Cumhuriyeti) ve Güney Yemen (Yemen Demokratik Halk Cumhuriyeti). Kuzey Yemen, monarşiden cumhuriyete geçiş sürecinde daha geleneksel, aşiret temelli bir kamu yönetimi yapısına sahip olmuştur. Kamu kurumları büyük ölçüde merkezi otorite ile aşiret liderleri arasındaki dengeler üzerine kurulmuş, modern bürokrasi sınırlı kalmış ve personel yönetimi patrimonyal ilişkiler ağına dayandırılmıştır (Burrowes, 2016).

Güney Yemen ise sosyalist bir sistemin etkisiyle daha merkeziyetçi ve ideolojik temelli bir kamu yönetimi geliştirmiştir. Planlı ekonomi ve devletçi yapı, kamu kurumlarının işleyişini belirleyen ana unsurlar olmuştur. Kadro politikaları daha kurumsal ve parti kontrolüne dayandırılmıştır. Bu iki farklı idari kültür, birleşme

öncesinde kamu yönetimi açısından önemli uyum sorunlarına yol açmıştır (Halliday, 1990, s.32).

### **2.1.2. Birleşme ve Geçiş Süreci (1990–2010)**

22 Mayıs 1990'da gerçekleşen birleşme, kamu yönetimi için hem kurumsal hem de hukuki açıdan önemli bir dönüm noktası olmuştur. Birleşme sonrası anayasa, iki farklı idari sistemi tek bir çatı altında birleştirmeyi hedeflese de uygulamada ciddi zorluklar yaşanmıştır. Personel entegrasyonu, kurumsal yapıların uyumlaştırılması ve farklı ideolojik yönetim anlayışlarının sentezi kolay olmamıştır. Özellikle kamu görevlileri arasında bölgesel kökenlere dayalı ayrımcılıklar ve güven sorunları kamu yönetiminin verimliliğini olumsuz etkilemiştir (Schmitz, 2014, s.153).

1994 iç savaşı, kamu yönetiminde merkeziyetçiliği artırmış, özellikle güvenlik odaklı bir bürokrasi anlayışının gelişmesine neden olmuştur. 2000'li yıllarda uluslararası yardımlar ve kalkınma projeleri aracılığıyla kamu yönetiminde reform girişimleri gündeme gelse de, bu reformların kurumsal kapasiteye tam anlamıyla yansımadağı görülmektedir (World Bank, 2010). Bu dönemde performans yönetimi, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kavramlar gündeme gelmiş, ancak siyasi istikrarsızlık nedeniyle sürdürülebilir bir dönüşüm sağlanamamıştır.

### **2.1.3. Kriz ve Çöküş Dönemi (2011–2025)**

2011 Arap Baharı ile başlayan süreç, Yemen kamu yönetimi açısından ciddi bir kırılmayı temsil etmektedir. Protestolar, siyasi geçiş süreci ve ardından gelen iç savaş, kamu kurumlarının işlevselliğini büyük ölçüde zayıflatmıştır. Devlet otoritesinin farklı bölgelerde parçalanması, kamu hizmetlerinin sunumunda büyük aksamalara yol açmıştır. Bu dönemde kamu yönetimi, merkezi hükümetin yanı sıra farklı grupların

kontrol ettiği yerel otoriteler arasında dağılmış ve idari birlik tamamen bozulmuştur (Salisbury, 2017).

2015 sonrası süreçte Yemen’de kamu hizmetlerinin yerine geçerek ana hizmet aktörüne dönüşen uluslararası insani yardım organizasyonları, kamu yönetimi kapasitesinin minimum seviyeye inmesine neden olmuştur. 2023 yılı itibarıyla ülke, mali yönetim, hesap verebilirlik yapıları ve kamu personeli sisteminde ciddi yapısal boşluklarla karşı karşıyadır (Freedom House, 2023; International Rescue Committee, 2023; Sana’a Center, 2023).

## **2.2. KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN YAPISI**

Yemen’in kamu personel sistemi, ülkenin idari yapısının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu sistem, devlet ile çalışanları arasındaki ilişkiyi düzenlemekte ve kamu görevlerinin etkin, hesap verebilir ve profesyonel bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Söz konusu sistem, Yemen’in 1962 yılında cumhuriyetin ilanı ile başlayan ve 1990 yılında Kuzey ve Güney Yemen’in birleşmesinden sonra yaşanan siyasi ve idari süreçlerle birlikte gelişmiştir.

Yemen kamu personel sisteminin tarihsel gelişimi, ülkenin siyasi dönüşümlerinden derinden etkilenmiştir. 1962 öncesi dönemde geleneksel idari yapılar hakimken, cumhuriyetin ilanı ile birlikte modern devlet anlayışına uygun personel politikaları geliştirilmeye başlanmıştır. 1990 yılındaki birleşme süreci, farklı idari geleneklere sahip iki bölgenin personel sistemlerinin entegrasyonunu gerektirmiş ve bu durum sistemin karmaşık bir yapıya sahip olmasına neden olmuştur. Bu entegrasyon süreci, özellikle kadro standardizasyonu, ücret sistemlerinin uyumlaştırılması ve hizmet sınıflandırmasının yeniden düzenlenmesi açısından zorluklarla dolu olmuştur.

Bu sistemin temelini, 1991 tarihli ve 19 sayılı Kamu Hizmeti Kanunu oluşturmaktadır. Bu kanun, 2005 tarihli ve 43 sayılı Görev ve Ücret Sistemi Kanunu ile birlikte, çeşitli yürütme, idari ve mali düzenlemelerle desteklenmektedir. Bu yasal düzenlemeler, işe alım, terfi, eğitim, performans değerlendirmesi ile çalışan haklarının ve emeklilik menfaatlerinin korunması gibi temel süreçleri kapsayan yasal bir çerçeve sunmaktadır (Elayah vd., 2018, s.4). Yasal çerçevenin yanı sıra, sistem çeşitli yönetmelikler, genelgeler ve uygulama talimatlarıyla detaylandırılmaktadır. Bu düzenlemeler, merkezi yönetim birimleri ile yerel yönetim birimlerinin personel yönetimi süreçlerinin standardize edilmesini ve tutarlı uygulamaların geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Kamu personel sisteminin organizasyonel yapısı, merkezi ve yerel düzeyde farklı kurumsal aktörlerin sorumluluklarını içermektedir. Merkezi düzeyde, politika belirleme ve koordinasyon işlevleri ön plana çıkarken, yerel düzeyde operasyonel süreçlerin yürütülmesi ve günlük insan kaynakları yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu yapı içerisinde, bakanlıklar arası koordinasyon mekanizmaları, sektörel uzmanlaşma alanları ve hiyerarşik sorumluluk dağılımı önemli roller oynamaktadır. Ayrıca, özel sektörden farklı olarak, kamu personel sisteminde liyakat ilkesi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kamu yararı gibi değerler sistemin işleyişini yönlendiren temel prensipler olarak kabul edilmektedir.

Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı, kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu başlıca idari otoritedir. Bakanlık, istihdam politikalarının geliştirilmesi, işe alım kriterlerinin belirlenmesi, düzenleyici uyumun sağlanması, hizmet içi eğitim programlarının uygulanması ve standart performans değerlendirme sistemlerinin kullanılması gibi görevleri üstlenmektedir (Al-Aghbari & Baadhem, 2025, s.4-5). Bakanlığın organizasyon şeması içerisinde, farklı genel müdürlükler ve daireler aracılığıyla uzmanlaşmış hizmetler sunulmaktadır. Bu birimler arasında İnsan

Kaynakları Genel Müdürlüğü, Mali İşler Genel Müdürlüğü gibi yapılar yer almaktadır. Bakanlık aynı zamanda, diğer kamu kurumlarının personel politikalarının merkezi standartlara uygunluğunu denetlemekte ve sektörler arası koordinasyonu sağlamaktadır.

### **2.2.1. Kamu Personelinin Yapısı ve Sınıflandırılması**

Yemen’de kamu sektöründe personel sınıflandırması, unvanlar, dereceler ve iş grupları temelinde yapılandırılmıştır. 1990 birleşmesi sonrası iki farklı kamu yönetimi sisteminin tek bir çerçevede birleştirilmesiyle (Kuzey ve Güney Yemen), yaklaşık 13 iş sınıfı ve derece sistemi oluşturulmuş, ancak bu sistem eğitim yeterliliği ve liyakata dayanmadan şekillenmiştir (IMF, 2001). Kültürel ve sosyal etkilerle kadrolarda patronaj zinciri etkili olmuş, kriterler genellikle deneyime dayalı olarak belirlenmiş, diploma ve liyakat yerine hizmet yılına dayalı terfi sistemi egemen olmuştur (IMF, 2001).

Yemen’deki kamu personel sistemi hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve açık yasal ve idari çerçevelerle düzenlenmektedir. Kamu personeli başlıca şu kategorilere ayrılmaktadır:

1.Üst düzey görevler: Bakan yardımcıları, genel müdürler ve diğer üst düzey yöneticiler olup genellikle cumhurbaşkanı veya hükümet tarafından atanırlar.

2.Orta kademe yöneticiler: Operasyonel programların uygulanmasından sorumlu daire başkanları ve denetleyiciler.

3.Teknik ve uzmanlık gerektiren görevler: Doktorlar, mühendisler ve istatistikçiler gibi mesleki yeterlilik gerektiren pozisyonlar.

4.İdari ve destek personeli: Günlük büro işlerini yürüten memurlar, sekreterler ve arşiv görevlileri.

İşe alım süreci, kamuya açık iş ilanlarıyla başlar ve adayların akademik yeterlilikleri ile mesleki deneyimlerine dayalı liyakate dayalı bir seçim süreciyle devam

eder. Şeffaflık ve tarafsızlığı artırmak amacıyla çoğu zaman yazılı sınavlar ve bireysel mülakatlar yapılmaktadır (Yemen Civil Service Report, 2018).

### **2.2.2. Kamu Çalışanlarının Hakları ve Yükümlülükleri**

Yemen kamu personeli, resmi olarak sağlanan maaş, sağlık sigortası, yıllık izin, emeklilik ve sosyal güvenlik haklarına sahiptir. 2024'te yürürlüğe giren yeni Kamu Personel Sistemi, kamu çalışanlarının maaş, sağlık sigortası, ikramiye ve mali haklarının tanımlandığı bir yapı sunmuş; performansa dayalı ödüllendirme sistemini de kapsayacak şekilde tasarlanmıştır (Yemen News Gazette, 2024). Ayrıca çalışanlara vatandaşlarla iletişim konusunda şeffaflık esaslı şikâyet hatları sağlanmış, vatandaş geri bildirim mekanizmaları oluşturulmuştur (YPA, 2019).

Görev tanımı yapılmayan veya görevsiz çalışanlara yönelik yükümlülükler net değildir; birçok kurumda “iş yapmama” eğilimi hakim olmuştur. Bu durum, maliyet yükü oluşturmasının yanı sıra görev etiği ve mesleki disiplin açısından risk oluşturmaktadır. Mali yetersizlikler ve yolsuzluk yaygın hale gelmiş, kamu hizmetlerinde etik bir çerçevenin oluşturulması için Bakanlığın 2022 yılında “Davranış Kuralları ve İş Etiği” kodunu yayımlaması önemli bir adım olmuştur (SabaNet, 2022). Kod, çalışanların görev, yetki ve davranış ilkelerini belirleyerek kamu personeline kurumsal sorumluluk yüklemiştir.

### **2.2.3. Eğitim, Gelişim ve Performans Değerlendirmesi**

Yemen’de kamu personelinin mesleki eğitim ve gelişimine dair sistematik yapı uzun süre eksik kalmıştır. Ancak 2024 yılında Bakanlık tarafından bir “Ulusal Eğitim Platformu” ve “Nitelikli Eğitim Sistemi” kurulmuştur. Bu sistem, liderlik, performans yönetimi ve bürokratik verimlilik konularında sürekli eğitim sunmayı amaçlamaktadır

(SabaNet, 2024). Platform, geleneksel eğitim yöntemlerini dijital ve kendi kendine eğitim mekanizmalarla birleştirilerek zaman, maliyet ve kaynağı optimize etmeyi hedeflemektedir (SabaNet, 2024).

Bu çabalar çerçevesinde, eğitim programları performans değerlendirme sonuçlarıyla paralel şekilde şekillendirilmekte, çalışanların eksikliklerine yönelik özel modüller sunulmakta; liderlik, etik, proje yönetimi ve vatandaş odaklı hizmet anlayışı yaygınlaştırılmaktadır. Ancak Yemen’de kamu personelinin genel eğitim düzeyinin hâlâ sınırlı olduğu görülmektedir. 2020 verilerine göre, yetişkinlerin (15 yaş ve üzeri) okuryazarlık oranı %70,5 seviyesinde olup, erkekler için %85,1, kadınlar için ise %55 civarındadır (World Bank, 2022). Ayrıca, yetişkinlerin ortalama eğitim süresi yaklaşık 3,2 yıldır (Geobingan, 2021). Bu veriler, eğitim programlarının önemini ve kamu personelinin eğitim düzeyini artırmaya yönelik sürekli çabaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Mesleki gelişim, Yemen’in personel sisteminin temel unsurlarından biridir. Ulusal kurumlar ve uluslararası iş birlikleri aracılığıyla teknik ve idari kapasiteleri geliştirmeye yönelik düzenli hizmet içi eğitim programları sunulmaktadır. Performans değerlendirmeleri ise üretkenlik, dakiklık, iş birliği ve vatandaşla etkileşim gibi açık göstergelere dayalı olarak periyodik olarak yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler, terfi ve mesleki gelişim kararlarını doğrudan etkilemektedir (Elayah vd., 2018, s.6).

### **2.3. YEMEN KAMU PERSONELİ VE SİGORTALAR BAKANLIĞI'NIN KURUMSAL GELİŞİMİ**

1963 yılında, Yemen’de ilk istihdam kanunu olan 2 sayılı Kanun çıkarılmıştır. Ülkedeki ilk kamu hizmeti kurumu ise, 8 sayılı Cumhuriyet Kararnamesi ile Personel

İşleri Genel Müdürlüğü adıyla kurulmuş ve ilk genel istihdam kanununun uygulanmasını denetlemekle görevlendirilmiştir. 1967 yılında, iş hayatına yeni nitelikli elemanların girmesi ve personel sayısının giderek artmasıyla birlikte idari organların performanslarının sürekli iyileştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu doğrultuda, 1967 tarihli 11 sayılı Cumhuriyet Kararnamesi ile Personel Genel Müdürlüğü kaldırılarak yerine Devlet Memurları Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bu organ, 1963 tarihli 2 sayılı Kanun'un yeni gereklilikleri karşılamadığını tespit etmiş ve ilk istihdam kanunundaki eksiklikleri gidermek amacıyla yeni hükümler ve kurallar içeren bir istihdam kanunu çıkarılmasını önermiştir. Buna göre, 1971 tarihli 5 sayılı kanun tasarısı çıkarılmış ve 1963 tarihli 2 sayılı Kanun iptal edilmiştir. 1976 yılında ise Kamu Personeli Genel Otoritesi kaldırılmış ve 1976 tarihli 5 sayılı Cumhuriyet Kararnamesi uyarınca Personel İşleri Genel Bürosu kurulmuştur. Bu birimin başlıca amaçları şunlar olarak tanımlanmıştır:

- Kamu personeli işlerinin geliştirilmesi,
- Çalışanlara yönelik muamelede adaletin sağlanması,
- Devlet idari aygıtında çalışma sistemleri ve yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Yürütme organlarının kamu personeli işlerindeki sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğinin sağlanması.

Yemen kamu personel sisteminin kurumsal gelişiminde, Personel Genel Bürosu önemli bir rol oynamıştır. Bu kurum, Kamu Personeli alanında yeni istihdama ilişkin kanun tasarıları hazırlamış ve Arap ülkelerindeki Kamu Personeli sistemlerinin karşılaştırmalı analizlerinden yararlanarak 1977 tarihli 49 sayılı Kanun'un çıkarılmasına katkı sağlamıştır. Bu kanun, Yemen kamu personel sisteminin modernizasyonu açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur.

Ancak, kamu personel yönetimi alanında kurumsal koordinasyon sorunları yaşanmıştır. Personel Genel Bürosu'nun yanı sıra, Ulusal Kamu Yönetimi Enstitüsü ve

İdari Reform Komitesi de benzer alanlarda faaliyet göstermiştir. Bu kurumlar arasında yetki ve sorumluluk alanlarında örtüşmeler bulunmasına rağmen, araştırma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde sınırlı düzeyde işbirliği gerçekleştirilmiştir. Bu durumun temel nedeni, kurumlar arası koordinasyon mekanizmalarının yetersizliği ve açık sorumluluk alanlarının tanımlanmamasıdır.

1980'li yıllara gelindiğinde, kamu çalışan sayısının 22 bini aşması ve artan modernizasyon ihtiyaçları, mevcut kurumsal yapının yetersizliğini ortaya koymuştur. Personel Genel Bürosu ve İdari Reform Komitesi'nin artan iş yükü ve karmaşık koordinasyon sorunları karşısında etkin çözümler üretememesi, bu kurumların yeniden yapılandırılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu gelişmeler sonucunda, söz konusu kurumların yetkileri birleştirilerek Kamu Personeli ve İdari Reform Bakanlığı kurulmuştur. Bu yeni kurumsal yapı, kamu personel yönetiminde daha bütünleşik ve koordineli bir yaklaşım benimsenmeyi amaçlamıştır (Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı, 2025).

Bu kurumsal dönüşüm süreci, Yemen kamu yönetiminde uzmanlaşma ve koordinasyon arasındaki dengenin önemini göstermektedir. Aynı zamanda, gelişmekte olan ülkelerde kamu personel sistemlerinin modernizasyonunda karşılaşılan tipik zorlukları da yansıtmaktadır.

1981 yılında, 15 Mart 1981'de çıkarılan (4) sayılı Kanunla Devlet Memurluğu ve İdari Reform Bakanlığı kurulmuş ve örgütlenmiştir. Bu kanunun yetkileri, Devletin idari aygıtının birimleri, kamu kurumları ve karma şirketleri kapsayacak şekilde belirlenmiştir. Bu şekilde, Personel İşleri Genel Bürosu'nun yetkilerindeki eksiklikler ortadan kaldırılmış ve yalnızca Devletin idari aygıtının birimleriyle sınırlı kalmıştır. Ulusal Kamu Yönetimi Enstitüsü de Devlet Memurluğu ve İdari Reform Bakanı'nın denetimine tabi tutulmuştur (Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı,2025)

### 2.3.1. Kuruluşu ve tarihsel evrimi

Yemen'in tarihi incelendiğinde, o dönemde devlet memurları için hizmetlerinin sona ermesi durumunda, özellikle ölüm nedeniyle, emeklilik maaşlarını düzenleyen bir sosyal sigorta yasasının bulunmadığı görülmektedir. Bu konuda yapılan düzenlemeler, yetmişli yılların başına kadar insani ve dini yardım anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, Yemen'deki sosyal güvenlik çalışmalarının gelişimi üç temel aşamada değerlendirilebilir:

**Birinci aşama (MS 1962 - MS 1979):** 1962'de Sana'da gerçekleşen devrimden sonraki sekiz yıllık dönemde, ardışık hükümetlerin cumhuriyetçi sistemin temellerini sağlamlaştırmaya odaklanması nedeniyle sosyal güvenlik alanında belirgin bir gelişme yaşanmamıştır. Bu dönemde, hizmeti ölüm nedeniyle sona eren ve geçindirmesi gereken ailesi bulunan çalışanlara emeklilik maaşı ödenmiş olup, bu miktar altmışlı yılların sonunda maaşın üçte birinden daha az bir düzeyde belirlenmiştir.

İngiliz işgali altında bulunan Aden'de ise, İngiliz yönetimi tarafından işçiler için hizmet sonu tazminatı ile ilgili olarak 1963 tarihli 15 sayılı Kanun çıkarılmıştır. Bağımsızlığın kazanılmasından sonra, hizmet sonu tazminatı konusunda 1968 tarihli 23 sayılı Kanun yürürlüğe konulmuştur.

Yetmişli yıllarda hem Sana'da hem de Aden'de, tüm sektörlerdeki çalışanların sosyal korunması ve çalışma koşullarının güvence altına alınması amacıyla çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir:

- 1972 yılında Sana'da sivil devlet memurlarının emeklilik haklarına ilişkin 13 sayılı Kanun çıkarılmıştır.
- 1975 yılında Aden'de devlet memurları için emeklilik ve hizmet sonu primi yasası olan 4 sayılı Kanun yürürlüğe girmiştir. Bu yasa, 25 yıl veya daha fazla

hizmeti tamamlayanlara emeklilik maaşı hakkı tanımış, süre tamamlanmayan durumlarda ise tazminat (hizmet sonu primi) alma hakkı vermiştir.

- 1978 yılında Sana'da devlet memurlarının emeklilik ve maluliyet haklarına ilişkin 19 sayılı Kanun çıkarılmış, ancak finansman engellerinin varlığı nedeniyle başarılı olamamıştır (1975 tarihli ve 4 numaralı Yemen'deki devlet memurlarının emeklilik maaşları ve ikramiyeleri hakkındaki kanun).

**İkinci aşama (MS 1980 - MS 1989):** Bu dönemde sosyal güvenlik sisteminin gelişmesini sağlayan önemli yasal düzenlemeler yapılmıştır:

- 1980 yılında Sana'da devlet, kamu ve karma sektör çalışanlarının emeklilik haklarına ilişkin 1 sayılı Kanun çıkarılmıştır.
- Aynı yıl Aden'de Sosyal Güvenlik Yasası olarak bilinen 1 sayılı Yasa yürürlüğe konulmuş, bu yasa hem kamu çalışanları hem de özel sektör çalışanları için geçerli olmuştur.
- 1980 yılında Sana'da askeri emeklilik ile ilgili 19 sayılı Kanun çıkarılmıştır.
- 1982 yılında Emeklilik Fonu'nun kurulmasına ilişkin 26 sayılı Cumhuriyet Kararnamesi yayımlanmıştır.
- 1987 yılında Aden'de Sosyal Güvenlik Kurumu kurulmuş ve bu kuruma 1980 tarihli Sosyal Güvenlik Kanunu'nun uygulanması görevi verilmiştir.
- 1987 yılında Sana'da özel sektör çalışanları için sosyal sigorta ile ilgili 16 sayılı Kanun çıkarılmış ve aynı yıl bu kanunun uygulanmasından sorumlu Sosyal Sigorta Genel Teşkilatı'nın kurulmasına ilişkin 17 sayılı Kanun yürürlüğe konulmuştur.

**Üçüncü aşama (MS 1990 - MS 2001):** 1990 yılında Yemen birliğinin sağlanmasından sonraki bu dönemde sosyal güvenlik alanındaki en önemli gelişmeler şunlardır:

- Yemen'deki Sosyal Güvenlik Kurumu ile Sana'daki Emeklilik Fonu'nun tek bir organizasyon çerçevesinde birleştirilerek, Sigorta ve Sosyal İşler Bakanı'nın başkanlığında Sigorta ve Emeklilik Genel Kurumu kurulmuştur.
- 1991 tarihli 25 sayılı Sosyal Sigorta ve Emeklilik Kanunu ile 1992 tarihli 125 sayılı yönetmelik çıkarılarak, önceki kısmi kanunlar iptal edilmiş ve günümüze kadar yürürlükte kalan kapsamlı bir yasal çerçeve oluşturulmuştur.
- 1991 yılında özel sektör çalışanları için 26 sayılı sosyal sigorta kanunu çıkarılarak, 1987 tarihli kanun yürürlükten kaldırılmıştır.
- Aralık 1996'da, özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının sigortasından sorumlu kurumlar Emeklilik ve Sosyal Güvenlik Genel Kurumu adı altında tek çatıda birleştirilmiştir.
- 2000 yılında 1991 tarihli Sigorta ve Emeklilik Kanunu'nda değişiklikler yapılarak, emekliliğe sevk edilenlere kapsamlı emeklilik aylığı bağlanması ve asgari 7.000 riyal emeklilik aylığı garantisi getirilmiştir.
- 2001 yılında hükümetin yeniden yapılandırılması ile Sosyal Sigorta ve Emeklilik Genel Müdürlüğü, denetim açısından Devlet Memurları Bakanlığı'na bağlanmış ve Devlet Memurları ve Sosyal Sigortalar Bakanı kurum yönetim kurulu başkanı olmuştur.

### **2.3.2. Yemen'de Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Çalışanları Kanunu**

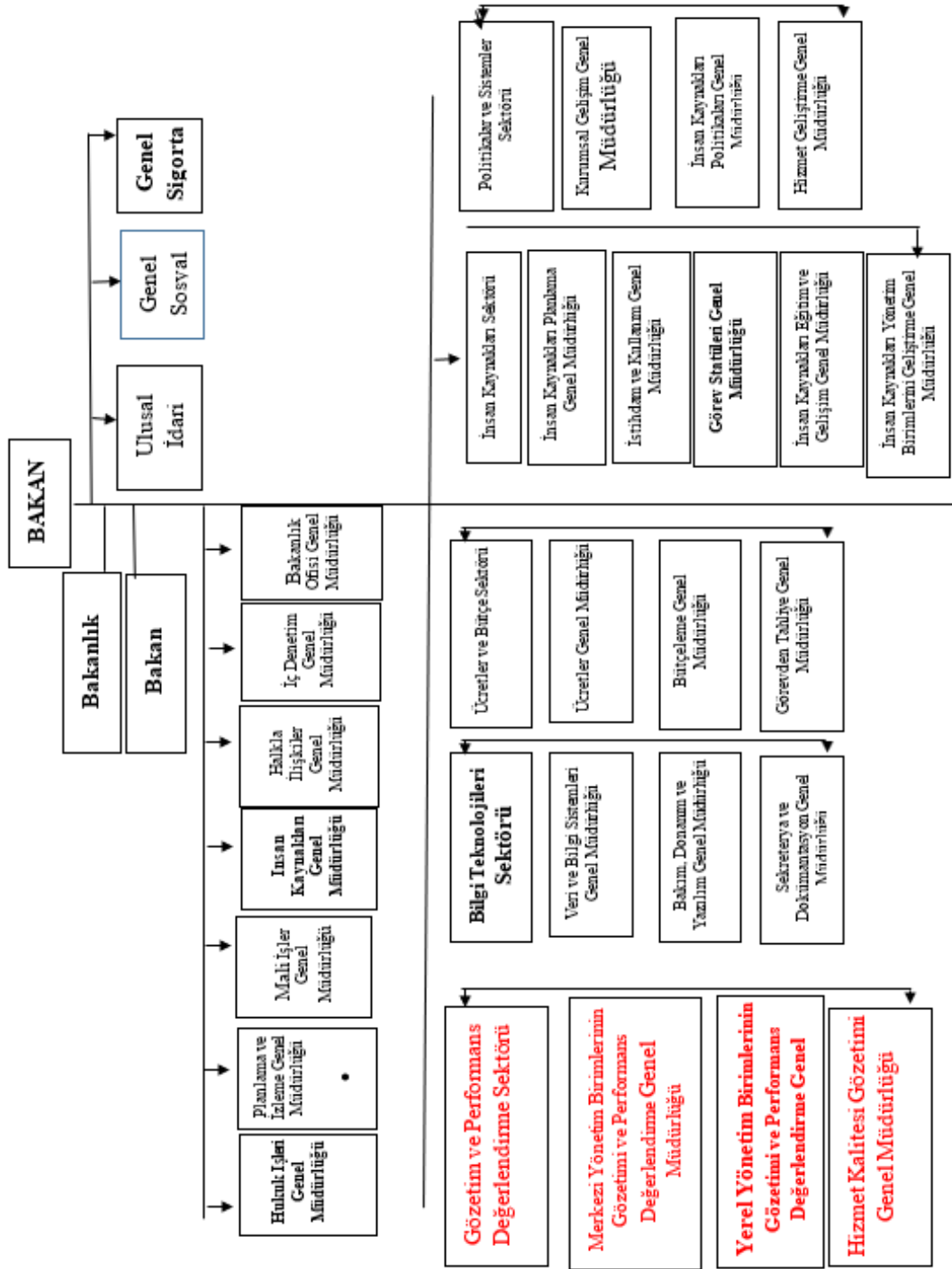
Yemen Devlet Memurları Kanunu (1991, 45 sayılı Kanun), çalışanlar ile devlet arasındaki ilişkileri düzenlemekte ve çalışanların hak ve görevlerini kapsamlı bir şekilde tanımlamaktadır. Kanun, çalışanların devlet veya kamu kuruluşlarında görevlendirilebilmesi için gerekli nitelikler ve belgeleri belirlemekte, gerekli deneyim ve iyi hal koşullarını şart koşturmaktadır (Madde 2). Çalışanların hakları arasında

emeğinin karşılığını adil biçimde alma, liyakate göre terfi etme ve reşit olduktan sonra emeklilik hakkına sahip olma gibi temel güvenceler bulunmaktadır (Madde 3 ve Madde 6). Kanun ayrıca çalışanların görevlerini dürüstlük, sadakat ve gizlilik ilkelerine uygun olarak yerine getirmelerini ve yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uymalarını öngörmektedir (Madde 4). Disiplin ve hesap verebilirlik konuları, kamu personelinin sorumluluklarını ve hizmetin sona erme koşullarını kapsamaktadır (Madde 5, Madde 7 ve Madde 8). Mali ve sosyal haklar açısından ise, kanun maaş, ücret ve sağlık ile sosyal sigorta haklarını güvence altına almaktadır (Madde 9 ve Madde 10). Bu şekilde, Yemen Devlet Memurları Kanunu, hem kamu personelinin haklarını korumakta hem de kamu hizmetlerinde düzen ve etkinliği sağlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Madde 1–10).

### **2.3.3. Bakanlığın Güncel Organizasyon Şeması**

Kurumun adı 2020 yılında Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı olarak değiştirilmiştir, ancak halk arasında hâlâ eski adı kullanılmaktadır. Aralık 2020'de kurulan hükümet yapısında hâlâ "Kamu Personel ve Sigortalar Bakanlığı" adı kullanılmaktadır. Buna karşılık, 2024–2025 yıllarına ait resmî bültenlerde yeni ad olan "Kamu Personeli ve İdari Gelişim Bakanlığı" kullanılmaktadır. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı, merkezi yönetim ve çeşitli bağlı birimlerden oluşan kompleks bir yapıya sahiptir. Bakanlığın güncel organizasyon şeması aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Şekil 1. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Organizasyon Şeması



Kaynak: Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Bakanlık Resmi Web Sitesi,

Erişim Tarihi: 05.02.2025, <https://www.mocsi.gov.ye/pages/views/3>

#### **2.3.4. Temel Hedefler ve Fonksiyonlar**

Bakanlığın temel amaçları arasında; kamu personel sistemi oluşturmak, liyakat esaslı işe alım ve terfi ile performansı ödüllendiren bir kültür tesis etmek, personel eğitimi ve yetkinlik geliştirme, şeffaf personel yönetimi uygulamak ve kamu hizmet etiği kurallarını kurumsallaştırmak yer almaktadır (Devex, n.d.; Yemen News Gazette, 2024).

Bu amaçları destekleyecek şekilde, bakanlık yılda bir performans değerlendirmesi gerçekleştirmekte, sonuçları kamu kurumları arasında karşılaştırmalı raporlar şeklinde sunmaktadır. Ayrıca liyakat sisteminin uygulanması için pozisyon bazlı görev tanımları oluşturmakta ve kadro ihtiyaç planlaması yapmaktadır. Eğitim yoluyla liderlik ve yönetsel becerileri geliştirmekte; vatandaşla ilişki birimleri aracılığıyla şeffaflığı ve kamuoyuyla iletişimi güçlendirmektedir (SabaNet, 2024).

Bu yapılar, Yemen'in kamu personel sistemini modernize etmek, kurumsal kapasiteyi artırmak ve demokratik yönetim ilkelerini kurumsallaştırmak amacını taşırken, siyasi istikrarsızlık ve krizler nedeniyle uygulamada hâlâ büyük zorluklarla karşılaşmaktadır.

### **3. YEMEN’DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI**

#### **3.1. MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ**

Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemleri, kurumların etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlayan kritik yönetim araçlarıdır. Yemen’de kamu personelinin performansını ölçmek ve geliştirmek amacıyla kurulan mevcut değerlendirme sistemleri, ülkenin siyasi ve ekonomik yapısından doğrudan etkilenmiştir. Bu sistemler, yasalar ve yönetmeliklerle şekillenirken; uygulamada yaşanan zorluklar, süreçlerin şeffaflığı ve objektifliği konusunda önemli sorunlara işaret etmektedir. Yemen’deki değerlendirme sistemlerinin genel yapısını ve işleyişini anlamak, bu alandaki eksiklikleri ortaya koymak ve reform ihtiyacını değerlendirmek açısından temel bir adımdır. Bu bağlamda, mevcut sistemlerin yasal dayanakları, uygulanan yöntem ve araçlar ile karşılaşılan yapısal sorunlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

##### **3.1.1. Yasal Dayanaklar**

1991 yılında kabul edilen 19 sayılı Kamu Personeli Kanunu’nun 100. maddesi performans değerlendirmesini, “Çalışanların yetenek ve potansiyellerinin objektif esas ve ölçütlere göre teşhis edilmesi; güçlü yönlerinin tanınarak geliştirilmesi ve zayıf yönlerinin rehberlik, yönlendirme ve eğitim yoluyla giderilmesi amacıyla yapılan değerlendirme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Buna ek olarak, 1992 tarihli 122 sayılı Kamu Personeli Kanunu Uygulama Yönetmeliği’nin 171. maddesi performans yeterliliğini, “Çalışanların yetenek, potansiyel ve davranışlarının objektif esas ve ölçütlere göre teşhis edilmesi süreci” olarak belirtmektedir.

Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı çerçevesinde performans değerlendirme, kamu hizmet birimleri ve Kamu Personeli sistemine tabi idari birimlerin performansını izlemek ve ölçmek amacıyla entegre bir sistem tasarlayıp uygulamak şeklinde yapılandırılmıştır.

**Performans Değerlendirme Unsurları:** Performans değerlendirmede dikkate alınması gereken temel unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

**Amacın Belirlenmesi:** Değerlendirme sürecinin hedefleri net bir şekilde tanımlanmalıdır.

**Sorumluluk Tanımı:** Değerlendirmeden hangi birim veya kişilerin sorumlu olduğu açık olmalıdır.

**Zamanlama:** Performans değerlendirme periyotları ve raporların hazırlanma süreleri belirlenmelidir.

**Ölçütler ve Yöntemler:** Objektif kriterler ve uygun yöntemler kullanılmalıdır.

**Sonuçların Bildirilmesi ve Kullanılması:** Performans sonuçları çalışanlara iletilmeli ve bu sonuçlar gelişim planlamasında kullanılmalıdır.

Bu unsurlar, Bakanlığın 2007 tarihli ve 235 sayılı Teşkilat Yönetmeliği'nde detaylandırılmış olup, performans izleme, değerlendirme ve iyileştirme süreçlerinin standartlaştırılması ve etkinleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Performans değerlendirmesinin amaçları iki ana başlık altında toplanabilir:

**İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi:** Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin objektif biçimde belirlenmesi; eğitim, rehberlik ve yönlendirme yoluyla gelişimlerinin desteklenmesi; personel seçme ve terfi süreçlerinin performans sonuçlarına göre şekillendirilmesi; çalışan motivasyonu ve yaratıcılığının teşvik edilmesi; amirlerin denetim ve liderlik becerilerinin artırılması gibi hedeflerdir.

**Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi:** Kamu hizmet birimlerinin faaliyetlerinin mevzuat ve prosedürlere uygunluğunun sağlanması; güçlü ve eksik

alanların tespiti, performans geliştirme önerilerinin oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi amaçlanmaktadır.

Performans Değerlendirmeye Tabi Olan Kurumlar: Askerî ve güvenlik hizmetleri dışındaki tüm sivil kamu hizmet birimleri performans değerlendirmesine tabidir.

Performans Değerlendirme Süreci ve Metodolojisi: Performans değerlendirme süreci, çalışanların doğrudan amirleri tarafından yıllık olarak hazırlanacak raporlarla başlar. Üst amirler raporu inceler, görüşlerini belirtir ve sonuçlar Personel İşleri Komisyonu tarafından değerlendirilerek nihai karar verilir. Kararın idari birim başkanınca onaylanması sonrası, sonuçlar çalışana yazılı olarak bildirilir. Bu süreç, şeffaflık ve objektiflik ilkeleri doğrultusunda yürütülmektedir. Üst yönetim kadrolarındaki performans değerlendirmeleri ise doğrudan ilgili amirler tarafından yapılır ve sonuçlar bakanlığa iletilir.

Performans Değerlendirme Ölçütleri ve Zamanları: Değerlendirme ölçütleri Bakanlık tarafından hazırlanan yıllık rapor formları ve yönergelerle belirlenir. Performans raporları genellikle her yılın sonuna doğru hazırlanarak personel işlerine sunulur.

Performans Değerlendirmede Kalite ve Yenilikçilik: Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerini teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır. Bu bağlamda, yenilikçi uygulamaların desteklenmesi ve çalışan potansiyelinin kamu yararına dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Yemen örneğinde olduğu gibi, bölgesel iş birliğiyle hazırlanan modernizasyon programları kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı amaçlamaktadır.

### 3.1.2. Süreç, Araçlar, Kriterler

Yemen’de kamu personelinin performans değerlendirme süreci, yasal olarak belirlenen prosedürlere dayansa da uygulamada oldukça bürokratik ve merkeziyetçi bir yapı sergilemektedir. Performans değerlendirme süreci genellikle yıllık bazda yapılmakta ve kamu kurumlarının İnsan Kaynakları birimleri tarafından yürütülmektedir. Değerlendirme sürecinin temel amacı, çalışanların görevlerini yerine getirme düzeyini ölçmek, terfi ve ücret artışları için objektif kriterler sağlamak ve kurumsal verimliliği artırmaktır (Al-Akwa, 2017, s.60). Ancak uygulamada bu süreç çoğu zaman yalnızca idari bir zorunluluk olarak yerine getirilmekte ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının gerektirdiği sürekli geri bildirim ve gelişim odaklı yaklaşım yeterince benimsenmemektedir.

**Süreç:** Performans değerlendirme süreci, genellikle yöneticinin doldurduğu standart bir form ile başlar. Kamu Personeli Kanunu’na bağlı yönetmeliklerde bu formlarda görev tanımları, hedeflere ulaşma düzeyi, iş disiplini, ekip çalışmasına uyum, mesleki bilgi ve beceriler gibi kriterlerin yer alması öngörülmektedir (Civil Service Law No. 19, 1991). Süreçte çalışanın öz değerlendirme yapması için herhangi bir resmi mekanizma bulunmamaktadır; bu da modern performans yönetiminde önem verilen çift yönlü geri bildirim yaklaşımının eksikliğine işaret etmektedir (World Bank, 2010). Değerlendirme sonuçları İnsan Kaynakları departmanında arşivlenir ve terfi, maaş artışı gibi idari kararlarda kullanılmak üzere üst yönetime rapor edilir.

**Araçlar:** Yemen’de kullanılan performans değerlendirme araçları büyük ölçüde geleneksel yöntemlere dayanmaktadır. Grafik derecelendirme ölçekleri ve sıralama yöntemleri en yaygın kullanılan araçlardır. Çalışanlar genellikle belirlenen kriterlere göre 1’den 5’e kadar puanlanır veya aynı görev grubundaki diğer çalışanlarla kıyaslanarak sıralanır (Qaid & Alhamidi, 2024, s.39). Bu yöntemlerin avantajı basitlik

ve kolay uygulanabilirlik olsa da, sübjektif değerlendirmelere açık olması ve çalışan gelişimini teşvik edici nitelikte detaylı geri bildirim sağlamaması önemli bir dezavantajdır. Modern performans yönetimi araçları olan 360 derece geri bildirim, davranışsal gözlem ölçekleri veya hedeflerle yönetim (MBO) gibi yöntemler ise henüz Yemen kamu yönetiminde sistematik olarak kullanılmamaktadır (OECD, 2019).

**Kriterler:** Performans değerlendirme kriterleri büyük ölçüde nicel ve görev odaklıdır. Görev tanımına uygunluk, işin zamanında tamamlanması, devamsızlık oranı ve hiyerarşik düzen içindeki davranışlar temel kriterler arasında yer alır (Al-Akwa, 2017, s.40). Niteliksel faktörler olan yenilikçilik, problem çözme becerisi, liderlik potansiyeli ve vatandaşa hizmet kalitesi gibi göstergeler ise değerlendirme sisteminde yeterince temsil edilmemektedir. Bunun temel nedeni, kamu kurumlarında stratejik hedeflerin net bir şekilde tanımlanmamış olması ve ölçülebilir performans göstergelerinin eksikliğidir (World Bank, 2020). Son yıllarda, özellikle Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından desteklenen reform projelerinde performans kriterlerinin yeniden tanımlanması ve sonuç odaklı göstergelerin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (UNDP, 2025).

Değerlendirme süreciyle ilgili sorunlar: Yemen’de mevcut süreç ve araçların temel sorunlarından biri, değerlendirmelerin çoğunlukla formalite düzeyinde yapılması ve çalışan motivasyonunu artırıcı bir geri bildirim mekanizmasına sahip olmamasıdır. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının terfi ve ödüllendirme sistemine entegrasyonu çoğu zaman politik etkiler ve patronaj ilişkileri nedeniyle zayıf kalmaktadır (Transparency International, 2022). Bu durum, çalışanların performansa dayalı bir kariyer sistemi yerine, bürokratik ve siyasi faktörlerin etkili olduğu bir ortamda çalışmasına yol açmaktadır.

Sonuç olarak Yemen’deki performans değerlendirme süreci, araçları ve kriterleri geleneksel ve prosedürel bir çerçevede şekillenmiştir. Modern performans yönetimi

anlayışının gerektirdiği stratejik hedef odaklılık, sürekli geri bildirim ve çalışan gelişimi unsurlarının sisteme entegre edilmesi, kamu yönetiminin etkinliği için kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Reform projeleri, bu eksiklikleri gidermeye yönelik adımlar atsa da sürdürülebilir kurumsal kapasite oluşturulmadan bu dönüşümün kalıcı olması zor görünmektedir.

### **3.1.3. Değerlendirme Sistemine Yönelik Yapısal Sorunlar**

Yemen’de kamu personeli performans değerlendirme sisteminin en büyük sorunlarından biri, kurumsal altyapı eksikliklerinden kaynaklanan yapısal problemlerdir. Mevcut sistemin temel olarak 1990’lı yıllarda oluşturulmuş yasal çerçeveye dayanması, günümüz kamu yönetimi anlayışına uygun esneklik ve modern araçlardan yoksun olmasına neden olmaktadır (Al-Akwa, 2017, s.45). Bu durum, performans değerlendirme sürecini stratejik insan kaynakları yönetiminden ziyade, bürokratik bir prosedür olarak sınırlamaktadır.

**1. Yasal ve kurumsal çerçevedeki eksiklikler:** Yemen’de performans değerlendirme sistemi, Kamu Personeli Kanunu No. 19 (1991) ve buna bağlı yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Ancak bu düzenlemeler, modern kamu yönetiminde önem kazanan hedef odaklı yönetim, sonuç temelli performans göstergeleri ve sürekli geri bildirim mekanizmalarını içermemektedir (World Bank, 2020). Ayrıca, sistemin merkeziyetçi yapısı nedeniyle her kurumun kendi stratejik hedeflerine göre özelleştirilmiş performans kriterleri geliştirmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum, kurumlar arasında uyum sorunlarına ve değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılabilir olmamasına yol açmaktadır (UNDP, 2025).

**2. Kapasite ve insan kaynağı yetersizlikleri:** Performans değerlendirme sürecinin etkin yürütülmesi için güçlü İnsan Kaynakları yönetim altyapısı ve eğitilmiş

personel gereklidir. Yemen’de kamu kurumlarında bu kapasite oldukça sınırlıdır. İnsan Kaynakları birimlerinin çoğu, değerlendirme araçlarını standart formları doldurmakla sınırlı tutmakta, analiz ve geri bildirim üretme konusunda yetersiz kalmaktadır (Qaid & Alhamidi, 2024, s.41). Ayrıca, değerlendirme yapan yöneticilerin performans yönetimi konusunda yeterli eğitim almamış olması, sistemin sübjektif kararlarla işlemesine neden olmaktadır (OECD, 2019).

**3. Siyasi ve bürokratik etkiler:** Yemen’in kamu yönetiminde yaygın olan patronaj ilişkileri ve siyasi müdahaleler, performans değerlendirme sisteminin objektifliğini ciddi şekilde zedelemektedir. Terfi ve ödüllendirme kararlarının çoğu zaman siyasi sadakat ve kişisel bağlantılara dayanması, performans değerlendirmelerini formalite haline getirmekte ve çalışan motivasyonunu azaltmaktadır (Transparency International, 2022). Bu durum, performans temelli bir kamu personel sistemi oluşturulmasının önündeki en büyük engellerden biridir.

**4. Teknolojik altyapı eksiklikleri:** Performans değerlendirme sürecinin dijital sistemlerle desteklenmesi, şeffaflık ve veri yönetimi açısından kritik öneme sahiptir. Ancak Yemen’de kamu kurumlarının büyük çoğunluğu hâlâ manuel ve kağıt tabanlı sistemler kullanmaktadır. Bu durum, veri analizi, karşılaştırma ve uzun vadeli performans trendlerinin izlenmesini neredeyse imkânsız hale getirmektedir (World Bank, 2010). Dijital performans yönetim platformlarının eksikliği, modernizasyon projelerinin öncelikli alanlarından biri olarak görülmektedir.

**5. Çalışan geri bildirim mekanizmasının eksikliği:** Mevcut sistemde çalışanların kendi performanslarına ilişkin görüş bildirmesi veya sürece aktif katılım sağlaması için herhangi bir resmi mekanizma bulunmamaktadır. Bu eksiklik, modern performans yönetiminde önemli olan çift yönlü geri bildirim kültürünün gelişmesini engellemektedir (UNDP, 2025). Çalışanların değerlendirme sonuçlarını anlama, gelişim

planı oluşturma ve yöneticilerle birlikte performans hedefleri belirleme süreçlerine katılımı oldukça sınırlıdır.

#### **6. Performans sonuçlarının kurumsal stratejiyle bağlantısının zayıf olması:**

Performans değerlendirme sisteminin bir diğer yapısal sorunu, elde edilen sonuçların kurumsal stratejik planlarla ve insan kaynakları politikalarıyla yeterince entegre edilmemesidir. Değerlendirme sonuçları çoğu zaman arşivlenmekte, ancak çalışan gelişim planlarına veya kurumsal kapasite geliştirme projelerine dönüştürülmemektedir (Al-Akwa, 2017, s.55). Bu durum, performans yönetimini yalnızca idari bir gereklilik düzeyinde tutmakta ve Kamu Personelinin etkinliğini artırma amacından uzaklaştırmaktadır.

Sonuç olarak, Yemen’de performans değerlendirme sistemi ciddi yapısal sorunlarla karşı karşıyadır. Yasal altyapının güncellenmesi, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, siyasi etkilerin azaltılması ve teknolojik dönüşümün sağlanması, sistemin etkinliği için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, çalışan geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve performans yönetiminin stratejik insan kaynakları politikalarıyla bütünleştirilmesi, reform sürecinin temel hedefleri arasında yer almalıdır.

### **3.2. REFORM VE MODERNİZASYON SÜREÇLERİ**

Yemen kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini artırmak amacıyla çeşitli reform ve modernizasyon girişimleri başlatılmıştır. Ancak, bu süreçler hem siyasi istikrarsızlık hem de kurumsal kapasite eksiklikleri nedeniyle sınırlı başarı göstermiştir. Reformların temel hedefi, kamu personelinin performansını objektif, şeffaf ve ölçülebilir kriterler üzerinden değerlendiren bir sistem kurmak; aynı zamanda insan kaynakları yönetimini güçlendirmek ve mali disiplin sağlamaktır. Modernizasyon adımları, teknolojik altyapının iyileştirilmesi, kurumsal kapasitenin artırılması ve maaş-

ödül sistemlerinin yeniden yapılandırılması gibi çok boyutlu stratejileri içermektedir. Bu bölümde, Yemen’de performans yönetimine yönelik reformların kapsamı, uygulama süreçleri ve karşılaşılan zorluklar ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **3.2.1. Bakanlıktaki İşgücü Hacmi**

Yemen Birliği’nin ilk dönemlerinde, Yemen’in her iki bölgesinde her iki cinsiyeti kapsayan toplam personel sayısı 174.802 idi. Zamanla, istihdam edilen bireylerin niceliksel göstergesinde artış yaşanmıştır. 2008 yılı sonrası çalışan sayısı yaklaşık 590.000 kişiye ulaşmıştır (Kamu Personelinin Bakanlığı).

Ancak hâlâ iki gruba ayrılan sözleşmeli personel bileşeni mevcuttur( Alsalihiy, 2013).

**Birinci grup:** Aylık sözleşmeli ücretlerle, Kamu Personeli Bakanlığı tarafından tahsis edilen bütçe kapsamında resmî sözleşme ile istihdam edilen çalışanlardır. Bu grupta bazı çalışanlar, 8 ila 10 yılı aşkın süredir sözleşmeli olarak görev yapmakta olup, hâlâ kadrolu olarak atanmış değillerdir. Bu istihdam kategorisinde az sayıda da olsa üniversite mezunu kişiler bulunmaktadır.

**İkinci grup:** Geçici görev ücretleri karşılığında istihdam edilen sözleşmeli yardımcı personeldir. Bu çalışanlar Kamu Personeli Bakanlığı tarafından bu unvanlarla atanmış değillerdir; her biri kendi kamu kurumları tarafından, dolaylı yöntemlerle ücretlendirilmekte ve bu ücretler Bütçe Birinci Bölüm (Maaş ve Ücret Giderleri) ile İkinci Bölüm (Faaliyet Giderleri) altında ödenmektedir. Bu tür istihdam, yasal çerçeve ve standartlara değil, büyük ölçüde kayırmacılık ve ailevi ilişkilere dayalı olarak yürütülmektedir.

### **3.2.2. Kamu Personeli Modernizasyon Projesi**

Yemen'in kamu hizmetlerinde modernizasyon çabalarının önemli bir ayağı, 1998–2000 yıllarında yürütülen Kamu Personeli Modernizasyon Projesi'dir. Dünya Bankası'nın finansal desteğiyle yürütülen bu projenin temel amacı, personel yönetim sistemlerini yeniden yapılandırmak, gereksiz kadroları azaltmak ve maaş ödemelerinde şeffaflığı artırmaktı (IMF, 2001). Bu kapsamda yaklaşık 17.753 fazla çalışan tespit edilmiş ve bunlardan 3.792'si sistemden çıkarılmıştır (Sana'a Center for Strategic Studies, 2019).

Projeyle birlikte merkezi bir personel veritabanı oluşturulması ve biyometrik kayıt sistemi getirilmesi hedeflenmiş; ancak teknik yetersizlikler ve 2011 siyasi krizleri nedeniyle sistem etkin kullanılamamıştır (Sana'a Center for Strategic Studies, 2019). Reformun sınırlı kalmasının en önemli nedenleri arasında siyasi irade eksikliği ve çıkar ağlarının reform sürecine direnci gösterilmektedir (IMF, 2001).

### **3.2.3. Ücret ve maaş reformları**

Yemen'de birleşme sonrası kamu personel sayısının artması, ücretlerin reel değerini düşürmüştü ve bütçede sürdürülemez bir yük yaratmıştır. 1994–1997 arasında reel maaşlar ciddi şekilde gerilemiş; bu durum düşük verimlilik ve yaygın devamsızlık gibi sorunlara yol açmıştır (IMF, 2001). 1998–2000 yıllarında özellikle öğretmen ve sağlık çalışanlarına yönelik büyük oranlı maaş artışları yapılmış olsa da bu adımlar maaş harcamalarının GSYH içindeki oranını artırmış ve bütçede ek baskı oluşturmuştur (IMF, 2001).

2000'li yıllarda uluslararası kurumların desteğiyle uygulanan reformlar; ücret tavanlarının belirlenmesi, performansa dayalı ücret sistemine geçiş, kademeli maaş artışları ve ek ödemeler gibi bileşenleri içermektedir. Ancak bu reformlar, bütçe

kısıtlamaları, siyasi istikrarsızlık ve ekonomik krizler gibi engeller nedeniyle sınırlı başarıya ulaşmıştır. Özellikle 2011 sonrası yaşanan çatışmalar, reformların uygulanmasını zorlaştırmıştır (AlSalihy, 2023).

İlgili tarafların bakış açısından, personel maaşlarında artışa yol açan ücretlerin yeniden yapılandırılması, CSMP'nin en önemli başarılarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun, personelin çalışma koşullarını iyileştirdiği, çalışma isteğini ve çabayı teşvik ettiği ve rüşvet, yolsuzluk gibi bazı olumsuzlukların zeminini daralttığı düşünülmektedir (Kamu Personeli Bakanlığı, 2010).

nesnel bir değerlendirme olarak şunlar söylenebilir:

- Ücret ve maaş artışlarından en fazla yararlananlar, üst otorite pozisyonlarını ve bir ölçüde birinci düzey görevleri işgal edenler olmuştur.
- Görev tanımlarında tek tip kalıplar hâkim olmuş, doktor, mühendis ve idareci arasında görev ve iş bakımından hiçbir fark yokmuş gibi değerlendirilmiştir. Üniversite öğretim üyeleri ve araştırmacılar bunun dışındadır; onların maaşları, idari birimlerde çalışanların maaşlarının dört katından fazladır. Bu nedenle, ücretler yaratıcılığı ve üretkenliği teşvik edici olmaktan uzaktır.
- Artışlardan en çok faydalananlar, birinci ve kısmen ikinci düzeydeki personellerdir. Ancak bu durum, üst otoriteyi işgal edenlerle kıyaslandığında anlamlı bir fark yaratmamaktadır.
- Artışlardan yararlananlar, yalnızca kadrolu personellerle sınırlı kalmıştır. Hizmet ödünç alma yoluyla çalışan ve beş yıldan fazla süredir görevde olan personeller bu artışlara dâhil edilmemiştir.

### **3.2.4. Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi**

Kamu hizmetlerinde kalıcı reformların uygulanabilmesi için Yemen'in kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi kritik öneme sahiptir. Birleşmiş Milletler ESCWA tarafından başlatılan Yemen Kurumsal İnşa ve Kapasite Geliştirme Platformu, yerel yönetimlerin teknik kapasitesini artırmayı ve bilgi paylaşımını desteklemeyi amaçlamaktadır (United Nations ESCWA, 2025). Dünya Bankası destekli Yemen Entegre Kentsel Hizmetler Acil Projesi (Yemen Integrated Urban Services Emergency Project – YIUSEP), altyapı hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasıyla birlikte kamu kurumlarına teknik destek sağlayan önemli bir girişimdir. 2021'de onaylanan ek finansmanla, YIUSEP kapsamında Yemen'in sekiz kentinde toplam 234 km kentsel yol onarımı gerçekleştirilmiş; su, sanitasyon, enerji ve atık yönetimi gibi kritik hizmetlere erişim yeniden sağlanmıştır (World Bank, 2021). 2023 yılı itibarıyla proje ikinci fazında (YIUSEP II), 19 kenti kapsamakta, idari kurum kapasitesini destekleyecek teknik eğitimler ve altyapı ile kamu hizmet sunumunun sürekliliğini sağlamayı hedeflemektedir (World Bank, 2023).

Yemen kamu personelinin eğitim düzeyinin düşük olması, kurumsal kapasiteyi sınırlayan en önemli faktörlerden biridir. Çalışanların yalnızca %1'inden azı lisansüstü eğitime sahiptir ve yaklaşık %13'ü okuma-yazma bilmemektedir (IMF, 2001). Bu nedenle insan kaynağı eğitimi, bilgi sistemlerinin güçlendirilmesi ve yönetsel kapasitenin artırılması, reformların sürdürülebilirliği açısından kritik görülmektedir.

### **3.3. Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı Personelinin Performans Değerlendirmesi (2011–2025)**

Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nın 2011–2025 yılları arasındaki personel performans değerlendirme uygulamaları hem siyasi hem de ekonomik

gelişmelerden ciddi biçimde etkilenmiştir. Bu dönemde ülkede yaşanan krizler, devlet kurumlarının yapısını ve işleyişini derinden sarsmış, personel yönetiminde zorlukları artırmıştır (Yemen İnsan Kaynakları Araştırma Enstitüsü, 2024).

### **3.3.1. Birinci Dönem (2011–2014): Geçiş Sürecinde Kurumsal Zorluklar**

2011 yılında Yemen’de gerçekleşen siyasi devrim, uzun süreli iktidar yapısını değiştirmiş ve yönetimde bir boşluk ile çoklu otorite yapılarına yol açmıştır. Bu geçiş süreci, Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı’nda da performans değerlendirme mekanizmalarının etkinliğini azaltmıştır. Kurumlar arası koordinasyonun zayıflaması ve artan siyasi baskılar, performans yönetiminde ciddi aksamalara neden olmuştur. Bu dönemde, klasik ve geleneksel yöntemler tercih edilmiş, modern bilgi teknolojilerinin kullanımı ihmal edilmiştir (Al-Shami, 2023, s.121-122).

Kamu Personelinde verimlilik ve şeffaflığı artırmaya yönelik herhangi kapsamlı reform girişimi yoktur; personel değerlendirme uygulamaları büyük ölçüde şekilsel ve disiplin odaklı kalmıştır. Performansın ölçülmesinde nicel kriterlerden çok niteliksel ve subjektif değerlendirmeler öne çıkmıştır. Siyasi dalgalanmalar, kamu personelinin motivasyonunu olumsuz etkilemiş ve bu durum kurumsal performansı düşürmüştür (El-Yezidi ve Ahmed, 2012, s.80).

### **3.3.2. İkinci Dönem (2015–2019): Savaş ve Kurumsal Çöküş**

2015 yılında başlayan çatışmalar, Yemen kamu hizmetlerinde sistematik çöküşü beraberinde getirmiştir. Devletin birçok kurumu işlevsiz hale gelmiş, personel maaşları düzensizleşmiş, performans yönetimi tamamen aksaklık yaşamıştır. Bakanlıkta yaşanan ikili idari yapı, personel değerlendirme süreçlerini şekilsiz ve siyasallaşmış bir hale dönüştürmüştür (World Bank, 2019).

Personel motivasyonu azalmış, maaş ödemelerinin düzensizliği çalışanların görevlerine bağlılıklarını düşürmüştür. Değerlendirme süreçleri pratikten kopmuş, sadece formalite amacıyla yürütülmüştür. Bu durum, kamu hizmetlerinde verimlilik kaybına ve performans düşüklüğüne yol açmıştır. Ayrıca çatışma nedeniyle veri toplanması ve analizinde ciddi eksiklikler yaşanmıştır (United Nations Development Programme [UNDP], 2020).

### **3.3.3. Üçüncü Dönem (2020–2025): Yeniden Yapılanma ve Reform Girişimleri**

2020 sonrası dönemde, Yemen’de bazı bölgelerde istikrar sinyalleri gözlenmiş ve kamu kurumlarında yeniden yapılanma çabaları artmıştır. Özellikle Aden’deki Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı, insan kaynakları yönetimi sistemini modernize etmek amacıyla biyometrik veri tabanları ve elektronik değerlendirme araçları uygulamalarına başlamıştır (Al-Sabri, 2024, s.81). Ancak bu reformlar, ülke genelinde henüz yaygınlaşmamış ve idari bölünmeler ile kaynak eksikliği gibi sorunlar engel olmaya devam etmektedir. Personel performansının sistematik ve objektif şekilde ölçülmesine yönelik kapsamlı modeller henüz hayata geçirilmemiştir. Süreç, öncelikle şekilsel ve prosedürel iyileştirmelerle sınırlı kalmaktadır (Al-Hakim, 2024, s.52), Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı’nın 2011–2025 dönemi performans değerlendirme deneyimi, siyasi krizler ve savaş nedeniyle ciddi zorluklarla karşılaşmıştır.

## **3.4. YEMEN’DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE ELEŞTİREL BAKIŞ**

Kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemleri, hizmet kalitesinin artırılması, insan kaynağının etkin kullanımı ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından kritik bir araç olarak kabul edilmektedir. Yemen’de ise bu sistem, özellikle

1990'lı yıllarda yürürlüğe giren Kamu Personeli yasalarıyla kurumsal bir çerçeveye oturtulmuş, ancak uzun yıllardır devam eden siyasi istikrarsızlık, kurumsal kapasite yetersizliği ve yolsuzluk gibi yapısal sorunlar nedeniyle etkinliğini sınırlı düzeyde gösterebilmiştir (Cranfield Üniversitesi, 2015; Al-Baidhani & Alsaqqaf, 2022, s.8). Bu bölümde Yemen'de kamu personeli performans değerlendirme sisteminin güçlü ve zayıf yönleri ele alınmakta; başarısızlık nedenleri analiz edilmekte ve reform gereksinimleri tartışılmaktadır. Ayrıca karşılaştırmalı ülke örnekleri üzerinden Yemen'in mevcut uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

#### **3.4.1. Başarı/Başarısızlık Nedenleri**

Yemen'in kamu personeli performans değerlendirme sistemi teorik olarak yerleşik yasal düzenlemelere dayansa da uygulamada sınırlı başarı elde etmiştir. Özellikle 19 sayılı Kamu Personeli Kanunu'nun 100. maddesi ve 122 sayılı Uygulama Yönetmeliği'nin 171. maddesi, performans değerlendirmesini "objektif ölçütlere dayalı teşhis süreci" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, sistemin potansiyel etkililiğine dair temel bir çerçeve sunmaktadır (Yemen Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 1991; 1992).

Ancak kurumsal kapasite eksikliği sistemin en büyük darboğazıdır. Yemen kamu yönetiminde performans kültürünün zayıf olduğu; performans değerlendirmenin yalnızca formalite düzeyinde kaldığı ve geri bildirim mekanizmalarının eksik olduğu birçok çalışmada vurgulanmıştır (Cranfield Üniversitesi, 2015). Ayrıca, sisteme olan güvenin düşük olması, çalışan motivasyonunu engellemekte, sistemin içselleştirilmesini zorlaştırmaktadır (Cranfield Üniversitesi, 2015).

Bir başka başarısızlık nedeni, şeffaflık eksikliğidir. Yemen'de kamu personelinin performans değerlendirme süreçlerine dair şeffaflık eksikliği üzerine güncel bir çalışma bulunmaktadır. Alsaqqaf ve Al-Baidhani (2022) tarafından yapılan araştırma,

Yemen'deki uluslararası sivil toplum kuruluşlarında (INGO) çalışanların performans değerlendirmelerini ve bu süreçlerin şeffaflığını nasıl algıladıklarını incelemiştir. Araştırma, performans değerlendirme süreci ve sonuçlarının çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açık bir şekilde iletilmemesi ve süreçlerin gizli tutulması, çalışanların sistemin adaletine olan inançlarını zayıflatmaktadır. Bu durum, çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Sistem üzerindeki siyasi ve patronaj etkileri, performans değerlendirme sürecinin güvenilirliğini ciddi şekilde zayıflatmaktadır. Yemen, 2022 yılında 180 ülke arasında 176. sırada yer almış olup kamu sektöründe yaygın yolsuzluk ve kadrolaşmanın olduğu bilinmektedir (Transparency International, 2023). 2024 verileri ise Yemen'in 173. sırada olduğunu göstermekte, bu durum siyasi müdahalelerin denetlenemediğini ve liyakat yerine yakınlık temelli kamusal uygulamaların ön planda olduğunu ima etmektedir (Transparency International, 2025). Bu bağlamda performansa dayalı terfi veya maaş artışı yerine, ilişkiler ön plandadır

Yemen kamu yönetiminde ücretlendirme sistemi, akademik niteliklere sahip personel açısından ciddi yapısal adaletsizlikler içermektedir. Lisans, yüksek lisans ve doktora derecelerine sahip üniversite mezunları genellikle ikinci ve üçüncü düzey kamu görevlerinde istihdam edilmekte olup, maaş düzeyleri niteliklerine kıyasla düşük kalmaktadır. Örneğin, Kamu Personelinde doktora derecesine sahip bir personelin altıncı kademede aldığı ortalama maaş yaklaşık 165 ABD doları iken, yüksek lisans mezunu sekizinci kademede 150 ABD doları, lisans mezunu ise onuncu kademede yaklaşık 140 ABD doları almaktadır. Buna karşılık, herhangi bir akademik derecesi bulunmayan bir genel müdür, başbakanlık kararnamesi ile atanarak doktora derecesine sahip bir kamu görevlisinden daha yüksek maaş elde edebilmektedir (Al-Baidhani &

Alsaqqaf, 2022). Bu durum, kamu ücret yapısının liyakat ve akademik yeterlilik temelinde adil bir şekilde yapılandırılmadığını göstermektedir.

Yemen’de performansa dayalı ödül ve teşvik sistemleri, özellikle Kamu Personeli Modernizasyon Projesi kapsamında planlanmış; çalışanların fiili mesai dışı katkılarına dayalı ek ödemeler hedeflenmiş olsa da, bu düzenlemelerin kurumsal düzeyde etkili şekilde hayata geçirilmediği görülmektedir. Bunun temel nedenleri arasında kurumsal altyapı eksikliği, teknik sistemlerin yetersizliği ve siyasi müdahaleler yer almaktadır. Örneğin, World Bank (2000) tarafından finanse edilen proje taslaklarında liyakat, izleme ve ödüllendirmeyi içeren reformların planlandığı; ancak uygulamada veri sistemlerinin kurulmasında ve politikalarda tutarlılık sağlanmasında büyük aksaklıklar yaşandığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, World Bank (2015) raporuna göre Yemen kamu personel sisteminde performans değerlendirme kriterlerinin net tanımlanmaması, ödül sistemlerinin pratikte devreye alınamaması ve yapılandırılmış bir teşvik kültürünün geliştirilememesi gibi sorunlar söz konusudur.

Yemen’de performansa dayalı ödül ve teşvik sistemlerinden en çok fayda sağlayan kesim merkezi yönetimdeki (özellikle Sana’a’daki) üst düzey yöneticiler ve onların çevresindeki aktörler olmuştur. Gelir getiren sektörler—petrol, gaz ve telekomünikasyon gibi stratejik kurumlar—teşvik sisteminden orantısız şekilde yüksek pay alırken, diğer bakanlıklar ve kamu kurumları bu sistemden oldukça sınırlı ölçüde yararlanabilmiştir. Bu durum, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin adil, kapsayıcı ve kurumsal verimliliği artırıcı bir araç olarak işlev görmediğini açıkça göstermektedir (Sana’a Center, 2019). Analizlerde, Yemen kamu sektöründe işe alımlar ve ödüllendirme mekanizmalarının siyasi bağlantılar ve patronaj ilişkileri üzerinden şekillendiği; liyakat esaslı kapasite inşa süreçlerinin ise yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır (Sana’a Center, 2019; ESCWA, 2022).

Yemen Kamu Personeli reformlarının temel hedeflerinden biri, kamu çalışanlarının sosyal ve ekonomik refahını artırmak olmasına rağmen, personelin sağlık hizmetlerine erişimi ciddi eksiklikler barındırmaktadır. Civil Service Modernization Project (CSMP) kapsamında çalışanlara yönelik sağlık güvencelerinin güçlendirilmesi kritik bir öncelik olarak belirlenmiş; ancak bu hedefin somut yasal düzenlemeler ve kurumsal reformlarla desteklenemediği görülmektedir. World Bank (2000) raporunda, CSMP'nin sosyal güvenlik ve sağlık sigortası altyapısını geliştirme hedefinin siyasi istikrarsızlık ve yönetim kapasitesi eksiklikleri nedeniyle uygulanamadığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde World Bank (2015) de Yemen kamu personel sisteminde sosyal refah bileşenlerinin zayıf kaldığını ve sağlık hizmetlerine erişimin reform paketlerinin en az ilerleme kaydeden alanlarından biri olduğunu belirtmektedir.

Yemen'de kamu personeline yönelik ulusal bir sağlık sigortası yasasının bulunmaması, kamu görevlilerinin sağlık hizmetlerinden sistematik olarak mahrum kalmasına yol açmaktadır. Hükümet tarafından muayene, cerrahi müdahale ve ilaç temini gibi temel sağlık hizmetleri sunulmazken, yalnızca gelir sağlayan petrol, gaz ve telekomünikasyon gibi stratejik kurumlar, kendi iç düzenlemeleri aracılığıyla çalışanlarına yurt içi ve yurt dışında sağlık hizmetleri sağlamaktadır (Al-Baidhani & Alsaqqaf, 2022, s.60). Bu durum, kamu personeline yönelik sağlık güvencesi alanında ciddi bir yapısal boşluğa işaret etmekte ve Kamu Personeli reformlarının sosyal boyutunun zayıf kaldığını göstermektedir.

### **3.4.2. Reform Önerileri**

Yemen'de performans değerlendirme sisteminin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin sağlanması için kapsamlı yapısal ve yönetsel reformların hayata geçirilmesi

gerekmektedir. Eleştirel değerlendirme ışığında önerilebilecek reform alanları şu şekilde özetlenebilir:

**Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi:** Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi: Kamu kurumlarında insan kaynakları yöneticilerine performans yönetimi ve değerlendirme yöntemleri konusunda kapsamlı eğitimler verilmesi, sistemin etkin uygulanabilirliği açısından kritik bir gerekliliktir. Ayrıca, modern bilgi yönetim sistemlerinin entegrasyonu ile performans verilerinin şeffaf ve izlenebilir bir şekilde kayıt altına alınması, değerlendirme sürecinde objektifliği artıracaktır (Kocaoğlu, 2019, s.124). Bu yaklaşım, Kamu Personelinde dijitalleşme ve veri temelli yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasına da katkı sağlayacaktır.

**Şeffaflık ve adaletin artırılması:** Performans değerlendirme sürecinde hedeflerin açıkça tanımlanması, sonuçların çalışanlarla paylaşılması ve sistematik geri bildirim mekanizmalarının kurulması, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu güçlendirecektir (Al-Baidhani & Alsaqqaf, 2022, s.55). Böylece, değerlendirme sonuçlarının kişisel veya siyasi tercihler yerine objektif kriterlere dayandırılması sağlanabilir.

**Siyasi müdahalelerin azaltılması:** Performans değerlendirme sistemlerinde siyasi müdahalelerin azaltılması, liyakat temelli yönetim kültürünün kurulmasında kritik öneme sahiptir. Yemen’de liyakat yerine siyasi bağlantı veya grup sadakatine dayalı personel atamaları yaygın olup, bu durum performans sistemi güvenilirliğini ciddi şekilde zedelemektedir (Elayah & Abu-Osba, 2023; World Bank & IMF, 2023; Malik & Kristensen, 2022)

**Performans kültürüne geçiş:** Yemen gibi kırılgan devletlerde performans yönetiminin etkinliği, kamu mali yönetimi (KMY) reformlarının başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Finansal kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve bütçe uygulamalarının iyileştirilmesi, performansın izlenmesini ve liyakat temelli yönetimi mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, Gill (2015) çalışması, bu ülkelerde KMY reformlarının

devletin hesap verebilirlik ve güvenilirlik kapasitesini artırabileceğini öne sürmektedir. Ayrıca Hedger, Krause ve Tavakoli'nin (2019) analizi, uygun kaynak ve kurum desteğiyle kırılgan ülkelerde başlamış reformların performans yönetimi açısından sınırlı da olsa olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir.

**Akademik liyakat ve ücretlendirme reformu:** Kamu Personelinde akademik yeterliliğe sahip personelin ücret yapısında adaletin sağlanması, motivasyon ve performans yönetiminin başarısı için kritik bir reform alanıdır. Doktora, yüksek lisans ve lisans derecelerine sahip personelin kariyer basamakları, niteliklerine uygun şekilde yeniden düzenlenmeli; siyasi atamalara dayalı liyakatsiz üst düzey pozisyonların önüne geçilmelidir (World Bank, 2022).

**Teşvik sisteminin etkinleştirilmesi:** CSMP kapsamında geliştirilen ancak uygulanmayan ödül ve teşvik mekanizmalarının işler hale getirilmesi gerekmektedir. Teşviklerin, şeffaf performans kriterlerine dayalı olarak dağıtılması ve kurumlar arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi, sistemin adaletini güçlendirecektir (Sharyan& Hemyari, 2025; UNDP, 2023).

**Çalışan refahının desteklenmesi:** Kapsamlı bir kamu personeli sağlık sigortası sisteminin oluşturulması, performans yönetiminin sürdürülebilirliğini artıracak bir diğer reform alanıdır. Çalışanların temel sağlık hizmetlerine erişimi güvence altına alındığında, kurumsal bağlılık ve üretkenlik de artacaktır (OECD, 2025; Al-Aghbari & Baadhem, 2025, s.9).

#### **4. YEMEN'DE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK KAMU PERSONELİ VE SIGORTALAR BAKANLIĞI YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE DAİR BİR İNCELEME**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin toplanmasında uygulanan etik süreç ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

##### **4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma, Yemen’de kamu personelinin performans değerlendirme sistemini anlamaya yönelik olarak nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, durum çalışması desenine dayanmaktadır ve bütüncül tekil durum deseni benimsenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.312; Yin, 2017, s.20). Nitel araştırmacılar, daha çok eylemlerin, deneyimlerin ve olayların nasıl gerçekleştiği üzerinde durmakta ve bu sürecin kişilerden bağımsız olarak ele alınamayacağını vurgulamaktadırlar (Tanyaş, 2014, s.26-27). Bu nedenle araştırmacı, araştırdığı konuyu kendi bağlamı içerisinde konumlandırarak ele almıştır.

Durum çalışması, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Tek bir olgunun veya sınırlı sayıdaki olgunun, derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde incelenmesini amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.312). Yin’e (2017, s.115) göre, durum çalışması; bir olgunun gerçek yaşam bağlamı içinde incelenmesini sağlar ve olay ile bağlam arasındaki sınırların belirgin olmadığı durumlarda tercih edilir. Özdemir’e (2011, s.332) göre ise, bu yöntem; gündelik bir olguyu kendi ortamında ele alırken, delil ve bilgi merkezli bir analiz sunar.

Bu bağlamda, araştırmada örnek olay olarak Yemen Cumhuriyeti Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı seçilmiştir. Bu yaklaşım, incelenen kurumsal yapının hem tarihsel gelişimini hem de mevcut uygulamalarını bütüncül olarak değerlendirme imkânı sağlamaktadır.

#### **4.1.1. Araştırma Modeli**

Bu araştırmada benimsenen model, örnek olay çalışması (case study) modelidir. Araştırma, tek bir kamu kurumunu – Yemen Cumhuriyeti Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nı – derinlemesine incelemeye odaklanmıştır. Bu bağlamda, çalışma bütüncül tekil durum deseni kapsamında yürütülmüştür.

Yıldırım ve Şimşek'e (2021, s.299) göre, örnek olay çalışmaları, belirli bir durumu mevcut bağlamı içerisinde kapsamlı biçimde analiz etme amacını taşır. Yin (2017) ise, örnek olay yönteminin özellikle "olgu" ile "bağlam" arasında kesin sınırların çizilemediği durumlarda tercih edilmesi gerektiğini vurgular. Bu araştırmada da, performans değerlendirme sistemi, yalnızca kurumsal belgelerle değil, aynı zamanda ilgili aktörlerin deneyimleri ile birlikte ele alınmıştır.

Araştırmanın kapsadığı dönem olan 2024–2025, Yemen kamu yönetimi açısından hem reform süreçlerinin hem de siyasi parçalanmaların yaşandığı karmaşık bir sürece karşılık gelmektedir. Bu dönem boyunca farklı yapısal değişimlerin ve uygulamaların etkisiyle performans değerlendirme sisteminin gelişimi ve zayıflıkları gözlemlenebilmiştir.

#### **4.1.2. Veri Toplama Yöntemleri**

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Performans değerlendirme uygulamalarının pratikteki yansımalarını ve karşılaşılan

zorlukları daha derinlemesine anlamak amacıyla, yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda geçmişte görev yapmış veya hâlen görevde olan dört katılımcı ile birebir görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler Zoom uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiş ve katılımcılardan önceden sözlü onay alınarak kayıt altına alınmıştır.

Görüşme soruları, çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiği, hangi ölçütlerin kullanıldığı, sürecin adil ve şeffaf olup olmadığı, karşılaşılan sorunlar ve iyileştirme önerileri gibi temalar etrafında yapılandırılmıştır. Katılımcıların deneyimleri, yalnızca mevcut uygulamaları değil, aynı zamanda sistemin tarihsel dönüşümünü anlamaya da katkı sağlamıştır.

#### **4.1.3. Katılımcılar**

Görüşmeler Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı bünyesinde farklı kademelerde görev yapan dört üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar; rehabilitasyon ve performans denetimi, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel gelişim gibi performans değerlendirme süreçleriyle doğrudan ilişkili alanlarda uzmanlaşmış kişilerdir.

Dört katılımcı sınırının uygulanmasının çeşitli nedenleri vardır. İlk olarak, performans değerlendirme prosedürü yalnızca Yemen Cumhuriyeti Kamu Hizmetleri ve Sigorta Bakanlığı'nın belirli birimlerinden küçük bir grup yetkili tarafından yürütülmektedir. Bu sayede, prosedür konusunda birinci elden deneyime sahip profesyonellere ulaşılabilir. İkinci olarak, nitel araştırmanın amacı geniş bir örneklem değildir; aksine, konu hakkında ayrıntılı bilgi toplamaktır. Son olarak, bazı potansiyel katılımcılar mevcut siyasi iklim nedeniyle katılmakta tereddüt etmiş ve

katılmamayı tercih etmişlerdir. Bu, araştırmanın saha çalışması boyunca karşılaşılan temel sınırlılığını oluşturmuştur.

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Görüşülen Kişinin Adı</b>	<b>Görevi</b>	<b>Görüşme Tarihi</b>	<b>Görüşme Yeri</b>	<b>Görüşme Süresi</b>
K1	Hanan Muhsin Mekrem	Rehabilitasyon Müdürlüğü Müdürü (Denetim ve Performans Değerlendirme Sektörü)	31/05/2025	Zoom Uygulaması	60 dakika
K2	Muhammed Abdullah Nasır El-Bahm	İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı	01/06/2025	Zoom Uygulaması	30 dakika
K3	Abdur Rakib Bahri	İnsan Kaynakları Müdürü	31/05/2025	Zoom Uygulaması	30 dakika
K4	Abdüselam el-Bekhiti	Organizasyonel Gelişim Genel Müdürü	31/05/2025	Zoom Uygulaması	20 dakika

Görüşme süreleri 20 ila 60 dakika arasında değişmektedir. En uzun görüşme, performans değerlendirme süreçlerinin denetiminden sorumlu olan K1 (Hanan Muhsin Mekrem) ile yapılmış olup, bu durum katılımcının görev alanının genişliği ve konuyla doğrudan bağlantılı olmasıyla açıklanabilir. En kısa görüşme ise K4 (Abdüselam el-

Bekhiti) ile 20 dakika sürmüştür; bu katılımcı organizasyonel gelişim perspektifinden katkı sağlamıştır. Tüm görüşmelerin Zoom uygulaması üzerinden online olarak yapılmış olması, coğrafi engelleri ortadan kaldırarak esnek bir veri toplama imkânı sunmuştur. Tarihler ise 31 Mayıs ve 1 Haziran 2025 tarihleri arasında yoğunlaşmış olup, kısa bir zaman diliminde veri toplanması tematik tutarlılığı güçlendirmiştir. Genel olarak tablo, katılımcıların görev çeşitliliği sayesinde performans değerlendirme sisteminin farklı yönlerini bütüncül olarak yansıtabilecek bir veri seti oluşturulduğunu göstermektedir.

#### **4.1.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen nitel veriler, tematik içerik analizi (tematik analiz) yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu analiz süreci, görüşme kayıtlarının deşifre edilmesiyle başlamış, ardından her bir görüşme satır satır okunarak ön kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar daha sonra benzerliklerine göre gruplandırılarak temalara dönüştürülmüştür. Tüm analiz süreci araştırmacı tarafından yürütülmüş olup, yorumlama aşamasında hem betimsel hem de yorumlayıcı analiz yaklaşımlarına başvurulmuştur.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu bölümde, 2024-2025 dönemi boyunca Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda yürütülen performans değerlendirme süreçlerine ilişkin olarak katılımcılardan elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanan yanıtlar, ortak temalar altında sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur. Her tablo, belirli bir araştırma sorusuna ilişkin bulguları özetlemekte ve katılımcıların doğrudan ifadeleriyle desteklenmektedir. Bu yaklaşım, hem nitel verilerin sistematik biçimde analiz edilmesini hem de

performans değerlendirme sisteminin gelişim sürecine dair çok boyutlu bir bakış açısının elde edilmesini sağlamaktadır.

Katılımcılara “2011-2025 dönemi boyunca performans değerlendirmesiyle ilgili olarak görev ve sorumluluklarınızı tanımlamanızı rica ederiz.” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar tabloda tematik olarak analiz edilmiştir.

**Tablo 2. Performans Değerlendirmesi Görev ve Sorumlulukları (2024-2025)**

<b>Katılımcı</b>	<b>Görev ve Sorumlulukların Tanımı</b>	<b>Dönemin Koşullarına Etkisi</b>	<b>Sistem ve Yöntemler</b>	<b>Organizasyonel Yapı</b>
K1	Anket ve görev tanımlarıyla sınırlı değerlendirme	Ülke koşullarının denetim kapasitesini zayıflatması	Sınırlı ve manuel süreç	Yetersiz kaynak ve destek
K2	Aylık ve yıllık performans değerlendirmesi	Sistemantik ve düzenli ölçüm imkanı	Performans kriterleri kullanımı	Bakanlık merkezinde uygulama
K3	İki aşamalı test ve saha çalışması ile değerlendirme	İnsan kaynakları sisteminin kurulması	Yazılı sınav + saha değerlendirmesi	İnsan Kaynakları Müdürleri ve temsilcilerinin görev dağılımı
K4	İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev sürdürme	Süreklilik ve yönetim sorumluluğu	-	Yönetim pozisyonunun devamı

2011-2025 döneminde performans değerlendirmesine ilişkin görev ve sorumluluklar, ülkedeki sosyo-politik koşulların etkisiyle farklılaşmıştır. K1'in ifadesinde, olumsuz dış koşulların denetim kapasitesini sınırlaması nedeniyle performans değerlendirme süreçlerinin dar bir çerçevede kaldığı gözlemlenmiştir. Bu, kamu kurumlarının kriz ortamlarında yaşadığı zorlukları ve süreçlerin etkinliğini azaltan yapısal engelleri göstermektedir.

K2 ve K3 katılımcıları, dönem içerisinde performans yönetimi sistemlerinin kurumsallaşmasına yönelik somut adımlar atıldığını ve süreçlerin sistematik hale getirildiğini belirtmiştir. Özellikle K3'ün insan kaynakları sisteminin kurulması ve çok aşamalı değerlendirme yöntemlerinin uygulanması, modern performans yönetim anlayışına geçişin göstergesidir.

K4 ise yönetsel sürekliliği vurgulayarak, performans değerlendirme sürecinin organizasyonel olarak desteklendiğine işaret etmektedir. Bu, sistemin sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktördür.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında elde edilen veriler, performans değerlendirme sisteminin başlangıçta sınırlı imkanlarla yürütülmesine rağmen, zaman içinde teknolojik altyapı ve organizasyonel yapının güçlendirilmesiyle geliştiğini ve kurumsal yapıya entegre olduğunu göstermektedir. Bu evrim, kamu yönetiminde etkinlik ve hesap verebilirlik artırımı için önemli bir ilerleme olarak değerlendirilebilir.

Katılımcılara **“Bu dönemde görevlerinizin doğasını etkileyen kurumsal veya idari değişiklikler oldu mu?”** sorusu yöneltilmiş ve elde edilen veriler tematik analiz yoluyla tablolaştırılmıştır.

**Tablo 3. 2011-2025 Döneminde Görevlerin Doğasını Etkileyen Kurumsal/İdari Değişiklikler**

<b>Katılımcı</b>	<b>Kurumsal/İdari Değişiklik Var mı?</b>	<b>Değişikliğin Niteliği ve Etkisi</b>
K1	Evet	İdari, eğitimsel ve siyasi faktörler görev kapasitesini olumsuz etkilemiş. Görev dağılımındaki belirsizlikler karar alma sürecini zorlaştırmakta. Siyasi durumun kötüleşmesi kriter belirlemeyi zorlaştırıyor.
K2	Evet	Bakanlık çapında manüelden elektronik sisteme geçiş. Yeni sistemler ve kurumsal veri tabanları oluşturuldu.
K3	Hayır	Kurumsal veya idari değişikliğin görevler üzerinde etkisi olmadı.
K4	Evet	İş hiyerarşisinde değişiklikler yaşandı.

2011-2025 dönemine ilişkin veriler, görevlerin doğasını etkileyen kurumsal ve idari değişikliklerin katılımcılar arasında farklı algılandığını göstermektedir. K1'in ifadesinde, idari ve siyasi dinamiklerin görevlerin netliğini ve uygulanabilirliğini olumsuz etkilediği; bu durumun özellikle kriz ortamlarında görev tanımlarında belirsizliklere yol açtığı ortaya konmuştur. Bu, kamu kurumlarında görevlerin etkin yönetimi açısından ciddi bir engel teşkil etmektedir.

K2 ise dönemin önemli bir kurumsal dönüşümünü elektronik sisteme geçiş süreci olarak vurgulamış, bu değişikliğin görevlerin yürütülme biçiminde yapısal bir iyileşme sağladığını belirtmiştir. Elektronik sistemlerin ve veri tabanlarının oluşturulması, bilgi yönetimini kolaylaştırmakta ve performans takibinde dijitalleşmeyi artırmaktadır.

K3'ün değişiklik algısı olmaması, kurumsal dönüşümlerin tüm birimler veya çalışanlar üzerinde aynı etkide bulunmadığını işaret etmekte; dolayısıyla değişim süreçlerinin kapsam ve etkisinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

K4 ise iş hiyerarşisinde meydana gelen değişikliklere dikkat çekmiş, bu da organizasyon yapısının görev tanımlarını ve sorumlulukları yeniden şekillendirdiğini göstermektedir.

Bu bağlamda, kurumlarda yaşanan idari ve teknolojik dönüşümlerin görevlerin doğası ve yürütülmesi üzerinde önemli etkiler yarattığı, ancak bu etkilerin kurum içi farklılıklara göre çeşitlilik gösterdiği sonucuna varılabilir. Kurumsal değişikliklerin yönetimi ve adaptasyonu, performans değerlendirme süreçlerinin etkinliği için kritik bir unsur olmaya devam etmektedir.

Katılımcılara “Bu dönemde uygulanan performans değerlendirmesi sürecini düzenleyen başlıca kanun ve yönetmelikler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, verilen yanıtlar benzer temalar altında toplanarak tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4. Performans Değerlendirme Sürecini Düzenleyen Kanun ve Yönetmelikler (2011-2025)**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Mevzuatın Kapsamı ve Çeşitliliği	K1: "Yönergeler, anketler, düzenleyici yönetmelikler, kanunlar ve Kamu Personeli Bakanlığı'nın mevzuatı... izin, geçici görev, yurtdışı görevlendirme gibi insan kaynaklarıyla ilgili yasal düzenlemeler..."
2	Özel Kanunların Rolü ve Yetkilendirme	K2: "1991 tarihli 19 sayılı Kamu Personeli Kanunu, insan kaynakları birimlerine... performans değerlendirmesi sorumlulukları... yetki vermektedir." K3: "Kamu Personeli Kanunları veya 'Kamu Personeli Mevzuatı'..."
3	İnsan Kaynakları ve Performans Başarısı	K4: "İnsan Kaynakları + Performansın Başarısı"

Katılımcıların yanıtları, performans değerlendirme süreçlerinin hem yasal hem de kurumsal düzenlemelerle desteklendiğini göstermektedir. K1, performans ölçümünün çok katmanlı ve kapsamlı bir mevzuat altyapısı ile yönetildiğine işaret etmekte; sadece performans kriterleri değil, aynı zamanda personelin izin, geçici görevlendirme gibi insan kaynaklarıyla ilgili yasal hak ve yükümlülüklerinin de sürece entegre edildiğini belirtmektedir.

K2'nin vurguladığı 1991 tarihli 19 sayılı Kamu Personeli Kanunu, performans değerlendirmelerinde temel hukuki dayanaklardan biri olarak ön plana çıkmaktadır. Kanun, insan kaynakları birimlerine düzenli ve periyodik performans ölçümü yapma yetkisi tanıyarak, sistematik bir değerlendirme kültürünün oluşmasına zemin hazırlamıştır.

K3, mevzuatın genel çerçevesine atıfta bulunarak, bu süreçlerin Kamu Personeli Kanunları kapsamında ele alındığını belirtmiş; bu da mevzuatın temel yapısının genel kabul gördüğünü göstermektedir.

K4 ise mevzuatın insan kaynakları yönetimi ve performans başarısı boyutlarını kapsadığını vurgulamış, sürecin performans odaklı yapısına dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreçlerinin hukuki çerçevesi oldukça geniş ve çeşitli mevzuat unsurlarından oluşmakta; bu da kamu kurumlarının performans yönetimini disiplinli ve mevzuata uygun bir şekilde sürdürmelerini sağlamaktadır. Ancak uygulamada mevzuatın etkinliğinin artırılması için sürekli güncelleme ve eğitim ihtiyacı bulunabilmektedir.

Katılımcılara **“Bu süreçte, çalışanların değerlendirilme yöntemini etkileyen önemli yasal veya idari değişiklikler oldu mu?”** sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar tematik olarak analiz edilmiştir.

**Tablo 5. Çalışanların Değerlendirilme Yöntemini Etkileyen Yasal/İdari Değişiklikler (2011-2025)**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Yasal/İdari Değişiklikler</b>
1	İzin ve İdari Yapı Değişiklikleri	K1: İzin uygulamalarında değişiklik (örneğin, yurtdışı görevlendirmelerde izin sürelerinin farklılaşması). Bazı birimlerin birleştirilmesi veya kaldırılması gibi idari yapısal değişiklikler.
2	Yasal Düzenlemelerde Güncellemeler	K2: Evet, önemli değişiklikler olmuş.
3	Düzenleyici Yönetmelik ve Kılavuzlar	K3: Kanunda değişiklik olmamış ancak düzenleyici yönetmelik ve rehberler çıkarılmış.
4	İç Yönetmelik ve Kurumsal Düzenlemeler	K4: İç yönetmelik hazırlanması şeklinde değişiklikler yapılmış.

Katılımcıların yanıtları, performans değerlendirme sürecini etkileyen yasal ve idari değişikliklerin hem doğrudan yasal düzenlemeler hem de idari uygulamalar aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. K1, özellikle izin politikaları ve kurumsal yapıdaki birim değişikliklerinin, değerlendirme yöntemleri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu tür değişiklikler, performans değerlendirme süreçlerinin kurumların güncel ihtiyaçlarına ve koşullarına uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır.

K2 ve K4, sürece yönelik değişikliklerin varlığını belirtirken, K3 ise temel kanunda değişiklik olmamasına karşın, düzenleyici yönetmeliklerin ve rehberlerin performans değerlendirme süreçlerini destekleyici işlev gördüğüne dikkat çekmiştir. Bu durum, mevzuatın esnek ve uygulamaya yönelik uyarlamalarla güncel tutulduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreçlerinin etkinliği, yasal çerçeve kadar idari düzenlemelerin ve iç yönetmeliklerin güncellenmesiyle de doğrudan ilişkilidir. Kurumsal ve yasal değişikliklerin dengeli bir biçimde yönetilmesi, çalışanların değerlendirilmesinde adalet ve tutarlılığın sağlanmasına katkı sunmaktadır.

Katılımcılara “**Sizce, bakanlıkta performans değerlendirme sistemi bu dönemde nasıl bir gelişim göstermiştir?**” sorusu yöneltilmiş, verilen yanıtlar ortak temalar altında analiz edilerek tabloda sunulmuştur.

**Tablo 6. Bakanlıkta Performans Değerlendirme Sisteminin 2011-2025**

**Dönemindeki Gelişim Sürecine İlişkin Katılımcı Görüşleri**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Otomasyon ve Süreç Hızlandırma	<b>K1:</b> “Bakanlıktaki sistem (otomasyon sistemi), görevlerin bir veya iki gün gibi kısa bir sürede tamamlanmasını hızlandırmış... eskiden manuel ve sıkıcı olan süreci ortadan kaldırmıştır.”
2	İnsan Kaynakları Sistemine Geçiş	<b>K2:</b> “2021 yılından itibaren bir insan kaynakları sistemi kurduk ve bu sistemin bileşenlerinden biri olarak çalışanların performans değerlendirmesi de yer almaktadır.”
3	Entegrasyon ve Standartlaştırma	<b>K3:</b> “Elektronik pencerenin ağ bağlantısı üzerinden entegrasyonu sayesinde idari alanda bir devrim yaşanmıştır. Tüm alanlarda tek tip bir insan kaynakları sistemi uygulanmaktadır.”
4	Genel Olumlu Değerlendirme	<b>K4:</b> “Çok iyi bir gelişme”

Katılımcıların yanıtları, bakanlıkta performans değerlendirme sisteminin dönem içerisinde çeşitli açılardan önemli gelişmeler kaydettiğini göstermektedir. K1,

otomasyon sistemlerinin manuel ve zaman alan süreçleri hızlandırarak görevlerin tamamlanma süresini önemli ölçüde kısalttığını vurgulamaktadır. Bu durum, süreçlerin etkinliğini artırmakta ve iş akışını optimize etmektedir. K2 ise, 2021 yılında kurulan insan kaynakları sisteminin performans değerlendirmesi süreçlerini sistematik bir yapıya kavuşturduğunu ifade etmekte, böylelikle değerlendirme sürecinde teknoloji tabanlı bir dönüşümün yaşandığını ortaya koymaktadır. K3'ün ifadesi, idari alanlarda elektronik ağ tabanlı entegrasyonun sağlanması ve insan kaynakları yönetiminde standartlaştırılmış bir sistemin hayata geçirilmesiyle kurumsal yapıda yapısal bir dönüşüm gerçekleştiğine işaret etmektedir. K4 ise genel olarak performans değerlendirme sistemindeki gelişmelerin olumlu bir düzeyde ilerlediğini belirtmektedir.

Bu yanıtlar ışığında, performans değerlendirme sisteminde gözlemlenen gelişmelerin üç temel boyutta toplandığı görülmektedir: süreçlerin dijitalleşmesi ve hızlandırılması, insan kaynakları yönetiminde sistematik ve standartlaştırılmış yaklaşımların benimsenmesi ve genel olarak kurumsal performans yönetiminin güçlendirilmesi. Katılımcıların ifadeleri, teknolojik altyapının iyileştirilmesi ve süreçlerin elektronik platformlara taşınmasının, bakanlık içi performans yönetiminde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, tüm katılımcıların bu soruya yanıt vermesi, konuya verilen önemin ve gelişim algısının yaygınlığını göstermektedir.

Katılımcılara **“Performans değerlendirme süreçlerini yürütürken kullandığınız mekanizmalar ve araçlar nelerdir?”** sorusu yöneltilmiş ve verilen yanıtlar tematik analiz yöntemiyle tabloda sunulmuştur.

**Tablo 7. Performans Değerlendirme Süreçlerinde Kullanılan Mekanizmalar ve Araçlar**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Çok Yönlü Değerlendirme Araçları	<b>K1:</b> “Anketler, gözlem, görüşme, performans göstergeleri.”
2	360 Derece Performans Değerlendirmesi	<b>K2:</b> “En önemlilerinden biri, 360 derece performans değerlendirme metodolojisi.”
3	Yazılı ve Saha Değerlendirmeleri	<b>K3:</b> “Yazılı sınavlar ve saha çalışmaları.”
4	Performans ve Geri Bildirim	<b>K4:</b> “Başarı + Performans + Geri Bildirim.”

Katılımcıların yanıtları, performans değerlendirme süreçlerinde çok çeşitli mekanizmaların kullanıldığını göstermektedir. K1, anketler, gözlem, görüşme ve performans göstergeleri gibi klasik yöntemlerin kullanıldığını belirtirken, bu yöntemlerin çok boyutlu bir değerlendirme sağladığı anlaşılmaktadır. K2, özellikle 360 derece performans değerlendirme metodolojisine dikkat çekerek, performansın farklı kaynaklardan ve perspektiflerden değerlendirilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. K3 ise yazılı sınavlar ve saha çalışmaları aracılığıyla hem teorik hem de pratik becerilerin ölçüldüğünü ifade etmektedir. K4’ün ifadesi, değerlendirme süreçlerinde başarı, performans ve geri bildirim birbirini tamamlayan unsurlar olarak dikkate alındığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, performans değerlendirme sistemlerinde çok yönlü ve bütüncül bir yaklaşımın benimsendiğini göstermektedir. Katılımcılar, farklı araç ve yöntemlerin kombine edilmesiyle daha objektif ve kapsamlı değerlendirme yapılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, performansın sadece niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel unsurlar açısından da ele alındığı görülmektedir.

Katılımcılara “Değerlendirme sonuçlarının saklanması için merkezi bir veri tabanı var mıydı? Varsa, ne kadar doğru ve günceldi?” sorusu yöneltilmiş, yanıtlar tematik olarak kategorize edilerek tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 8. Değerlendirme Sonuçlarının Saklanması ve Veri Tabanı Kullanımı**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Merkezi Veri Tabanı Yokluğu	<b>K1:</b> “Merkezi bir veri tabanımız yoktur. Raporlar hazırlanmakta ancak veri tabanı mevcut değil.”
2	Merkezi Veri Tabanının Var Olduğu ve Doğruluğu	<b>K2:</b> “Evet, %81 oranında güncel ve doğru.” <b>K3:</b> “Evet, veri tabanı mevcut ve doğruluğu %80 civarında.”
3	Veri Tabanı Kapsamının Kısıtlılığı	<b>K4:</b> “Hayır, sadece 2024 yılına ait veri bulunmaktadır.”

Katılımcıların yanıtları, performans değerlendirme sonuçlarının saklanmasına ilişkin uygulamalarda önemli farklılıklar ve eksiklikler olduğunu ortaya koymaktadır. K1, merkezi bir veri tabanının bulunmadığını ve mevcut değerlendirme sonuçlarının yalnızca rapor formatında tutulduğunu belirtmiştir. Bu durum, veri yönetimi ve erişilebilirlik açısından sınırlamalar olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, K2 ve K3 katılımcıları merkezi bir veri tabanının var olduğunu, ancak doğruluk ve güncellik oranlarının yaklaşık %80 civarında olduğunu ifade etmişlerdir. Bu oranlar, veri tabanının işlevselliği ve güvenilirliği konusunda iyimser bir tablo çizerken, tam anlamıyla mükemmel olmadığını da göstermektedir.

K4'ün ifadesi ise veri tabanının sadece 2024 yılına ait kayıtlarla sınırlı olduğunu, dolayısıyla kapsayıcılığın sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, veri sürekliliği ve kapsamı konusunda önemli bir eksikliği işaret etmektedir.

Genel olarak, bu bulgular performans değerlendirme sonuçlarının dijital ortamda kayıt altına alınması yönünde bir gelişme olduğunu ancak veri tabanlarının kapsamı, güncelliği ve erişilebilirliği konusunda iyileştirmeye ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir. Merkezi veri tabanı kullanımındaki eksiklikler, performans yönetimi süreçlerinin etkinliğini ve şeffaflığını olumsuz etkileyebilmektedir.

Katılımcılara “**Çalışanların performansını ölçmek için benimsenen başlıca kriterler nelerdir?**” sorusu yöneltilmiş ve elde edilen veriler tematik çerçevede analiz edilerek tabloda sunulmuştur.

**Tablo 9. Performans Ölçümünde Benimsenen Kriterler**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Çok Boyutlu Kriter Yaklaşımı	<b>K1:</b> “Davranışsal kriterler, kişisel kriterler, uzmanlık kriterleri, performans kriterleri, liderlik kriterleri, göreceli kriterler, teknik kriterler.”
2	Görev ve Davranış Odaklı Kriterler	<b>K2:</b> “Görev performans yeterliliği kriteri, çalışan davranış kriteri, yararlanıcı işlemleri kriteri (başarı kriteri).”
3	Örnek Form ve Veri Temelli Yaklaşım	<b>K3:</b> “Bu sorunun yanıtı için bana örnek formlar sağlandı.”
4	Başarı Kriteri	<b>K4:</b> “Başarı.”

Katılımcıların yanıtları, performans değerlendirme sürecinde çok boyutlu ve çeşitli kriterlerin benimsendiğini göstermektedir. K1, performansın davranışsal, kişisel, teknik, liderlik gibi farklı açılardan değerlendirildiğini ve bunun yanı sıra göreceli

kriterlerin de göz önünde bulundurulduğunu detaylı biçimde belirtmiştir. Bu yaklaşım, çalışan performansının çok yönlü bir şekilde ele alındığını ve sadece teknik bilgi veya görev tamamlama değil, aynı zamanda kişisel ve liderlik özelliklerinin de değerlendirmeye dahil edildiğini ortaya koymaktadır.

K2 ise kriterleri daha spesifik ve görev odaklı olarak sınıflandırmış, görev performans yeterliliği, çalışan davranışı ve yararlanıcı işlemleri gibi doğrudan iş sonuçlarına yönelik kriterleri ön plana çıkarmıştır. Bu yaklaşım, performans değerlendirmesinde iş hedeflerine yönelik ölçütlerin önemsendiğini göstermektedir.

K3'ün yanıtı örnek formların kullanıldığına işaret ederek, performans kriterlerinin standartlaştırılmış belgeler ve formlar üzerinden değerlendirildiğini ima etmektedir. K4 ise genel olarak başarı kriterini öne çıkararak, performansın nihai hedefinin başarı olduğunu vurgulamıştır.

Genel olarak, performans değerlendirme kriterlerinin çok boyutlu ve kapsamlı olduğu, hem davranışsal hem teknik hem de iş sonuçlarına yönelik ölçütlerin bulunduğu söylenebilir. Bu durum, performans yönetim sisteminin çalışanların farklı yönlerini değerlendirebilecek şekilde yapılandırıldığını göstermektedir.

Katılımcılara “Siyasi ve güvenlik krizleri dönemlerinde performans değerlendirme süreçlerini yürütürken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, verilen yanıtlar ortak temalar altında tablolştırılmıştır.

**Tablo 10. Siyasi ve Güvenlik Krizleri Dönemlerinde Performans Değerlendirme Sürecindeki Zorluklar**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Raporlama Problemleri ve İletişim Zorlukları	<b>K1:</b> “Raporlar yeterince açık, şeffaf ve güvenilir değildir... Siyasi ve güvenlik durumu nedeniyle ilgili kurumlarla iletişim kurulamamaktadır.”
2	Değişime Direnç	<b>K2:</b> “Değişime direnç.”
3	Performans Testlerine ve Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Zorluklar	<b>K3:</b> “Bazı çalışanlar performans değerlendirme testlerini reddetti... Teorik sınavda başarı ile pratikte yeterlilik arasında uyumsuzluklar var.”
4	Yönerge ve Örgüt Kültürü Eksikliği	<b>K4:</b> “Performans değerlendirmesinde çalışanlara yönelik bir yönerge ve örgüt kültürünün olmaması.”

Katılımcıların yanıtları, siyasi ve güvenlik krizleri dönemlerinde performans değerlendirme süreçlerinde çok çeşitli zorlukların yaşandığını göstermektedir. K1, raporların yeterince güvenilir ve şeffaf olmaması ile kurumlar arası iletişim eksikliğini öne çıkararak, bu durumun performans göstergelerinin doğru oluşturulamamasına yol açtığını belirtmiştir. Bu, kriz ortamlarının bilgi akışını ve süreçlerin şeffaflığını olumsuz etkilediğine dair önemli bir göstergedir.

K2'nin vurguladığı değişime direnç, özellikle kriz dönemlerinde kurum ve çalışanların yeniliklere ve yeni sistemlere adaptasyonunda ortaya çıkan güçlükleri işaret etmektedir. Bu direnç, performans değerlendirme süreçlerinin etkin uygulanmasını engelleyebilmektedir.

K3, değerlendirme yöntemleri ve testlere yönelik zorluklara dikkat çekmiş; performans testlerinin bazı çalışanlar tarafından reddedilmesi, teorik ve pratik performans arasında gözlemlenen tutarsızlıklar gibi sorunlar yaşandığını ifade etmiştir. Bu durum, kriz ortamlarında standart değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasının ne denli güçleştiğini göstermektedir.

K4 ise performans değerlendirmesinde yönetsel çerçeve ve kültürel altyapı eksikliğine işaret ederek, yönerge ve örgüt kültürünün yokluğunun süreci olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu, kriz dönemlerinde sistematik yaklaşım ve kültürel altyapının önemini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, siyasi ve güvenlik krizleri dönemlerinde performans değerlendirme süreçleri, iletişim sorunları, kültürel ve yapısal eksiklikler ile çalışan direnci gibi çok boyutlu zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durum, performans yönetiminin kriz ortamlarında sürdürülebilirliğini ve etkinliğini ciddi şekilde tehdit etmektedir.

Katılımcılar arasında zorlukların türü ve odağı konusunda çeşitlilik vardır; ancak tüm yanıtlar performans değerlendirme süreçlerinin krizlerden etkilendiği konusunda birleşmektedir.

Katılımcılara “Bazı çalışanların devamsızlığı veya kurumların geçici olarak faaliyetlerini durdurması durumlarında nasıl bir yaklaşım benimsediniz?” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar tematik olarak analiz edilmiştir.

**Tablo 11. Devamsızlık ve Kurumların Geçici Faaliyet Durdurmalarına Yönelik Yaklaşımlar**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	İşlevsellik ve Çalışan Performansının Ayrımı	<b>K1:</b> “Uzman olarak görevini yerine getiren çalışanlara ilişkin önemli ve faydalı kısımlar alınmıştır; ancak işlevsiz çalışanlar konusunda fazlalıklar devam etmektedir.”
2	Uzaktan İletişim ve Değerlendirme Araçları	<b>K2:</b> “Telefonla iletişim kurulması ve değerlendirme formlarının WhatsApp gibi araçlarla gönderilmesi gibi yöntemler kullanılmıştır.”
3	Mevcut Verilerle Süreklilik Sağlama	<b>K3:</b> “Bu durum bizim açımızdan olağan ve normaldi; elimizdeki mevcut verilerle çalışmaya devam ettik ve herhangi bir olumsuz etkisi olmadı.”
4	Üst Düzey Yönergelere Uyum	<b>K4:</b> “Üst düzey yönergeler doğrultusunda hareket edilmiştir.”

Katılımcıların ifadeleri, devamsızlık ve kurumların geçici faaliyet durdurmaları durumlarında farklı yaklaşımların benimsendiğini ortaya koymaktadır. K1, performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların işlevselliğinin ayırt edilerek uzman olarak görevini yerine getirenlerin performansının değerlendirildiğini; ancak fiilen görev yapmayan çalışanlar konusunda sıkıntıların devam ettiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, etkin çalışanların ayrıştırılması ve performans verilerinin güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

K2'nin belirttiği gibi, iletişim ve değerlendirme süreçlerinde teknolojik araçların kullanılması (telefon, WhatsApp) devamsızlık gibi zorlukların aşılmasında önemli bir

rol oynamıştır. Bu yöntemler, süreçlerin uzaktan da devam ettirilebilmesini sağlayarak esneklik ve süreklilik kazandırmaktadır.

K3 ise devamsızlık ve geçici durdurma durumlarının olağan karşılandığını ve mevcut verilerle çalışmaların kesintisiz sürdürüldüğünü ifade etmiş, böylece krize yönelik adaptasyon kapasitesini göstermiştir.

K4'ün yanıtı ise üst düzey yönetim tarafından belirlenen yönergelerle uygun hareket edildiğini vurgulayarak, süreçlerin kurumsal düzenlemeler çerçevesinde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

Genel olarak, devamsızlık ve kurumların geçici faaliyet durdurmalarında performans değerlendirme süreçleri; işlevselliğin ayrıştırılması, teknolojik iletişim yöntemlerinin kullanılması, mevcut veri kaynaklarının etkin değerlendirilmesi ve üst yönetim yönergelerine uyum temelinde şekillenmiştir. Bu durum, performans yönetiminin esnek ve uyarlanabilir yapısını göstermektedir.

Katılımcılara “Düşük performans gösteren çalışanlar hakkında idari işlemler yapıldı mı? Eğer yapıldıysa, bu önlemlerin etkinliği nedir?” sorusu yöneltilmiş, yanıtlar tematik olarak gruplandırılmış ve tabloda sunulmuştur.

**Tablo 12. Düşük Performans Gösteren Çalışanlara Yönelik İdari İşlemler ve Önlemlerin Etkinliği**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Eğitim Programları ile Performansın Artırılması	<b>K1:</b> “Çalışanlarımıza bilgisayar kullanımı sertifikası ve Kamu Personeli ile İdari Gelişim Bakanlığı’nın sistemleri konusunda eğitimler verilmiştir.” <b>K2:</b> “Eksiklikleri kapatmak için çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır.” <b>K4:</b> “Eğitim programları düzenlenmektedir.”
2	İdari İşlem Uygulamasının Olmaması	<b>K3:</b> “Hayır, idari işlem yapılmamıştır.”

Katılımcı yanıtları, düşük performans gösteren çalışanlara yönelik idari işlemlerin ağırlıklı olarak eğitim yoluyla desteklendiğini göstermektedir. K1, K2 ve K4 tarafından belirtilen eğitim programları, bilgisayar kullanımı, e-hizmetler ve insan kaynakları sistemleri gibi alanlarda çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, düşük performansın öncelikle kapasite geliştirme yoluyla iyileştirilmesi hedefini yansıtmaktadır.

Öte yandan, K3’ün “Hayır” yanıtı, idari yaptırımların uygulanmadığını göstermekte olup, bu alanda bir farklılık ve potansiyel politika çeşitliliğine işaret etmektedir. Bu durum, performans yönetimi uygulamalarında kurumsal farklılıklar veya uygulamada karşılaşılan zorluklar olabileceğini düşündürmektedir.

Genel olarak, düşük performans durumlarında doğrudan idari yaptırımlar yerine, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının tercih edildiği

görülmektedir. Bu yaklaşım, cezalandırıcı değil destekleyici bir performans yönetimi stratejisini işaret etmekte olup, etkinlik değerlendirmesi için eğitimlerin katılımcıların performansına somut etkilerinin izlenmesi önerilmektedir.

Katılımcılara “**Sizce, bu dönemde performans değerlendirme süreci adil ve şeffaf mıydı?**” sorusu yöneltilmiş ve verilen yanıtlar tematik analiz yöntemiyle tablolştırılmıştır.

**Tablo 13. Performans Değerlendirme Sürecinin Adil ve Şeffaflığı**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Sürecin Şeffaflık ve Netlik Eksikliği	<b>K1:</b> “Performans değerlendirme süreci net ve şeffaf bir şekilde yürütülmemiştir.”
2	Sürecin Başarıyla Uygulanması	<b>K2:</b> “İlk deneyim olarak başarılı ve şeffaf olmuştur.”
3	Orta Düzeyde Değerlendirme	<b>K3:</b> “Orta seviyede.”
4	Olumlu Değerlendirme	<b>K4:</b> “İyi.”

Katılımcı görüşleri, performans değerlendirme sürecinin adil ve şeffaflığı konusunda çeşitlilik göstermektedir. K1, sürecin netlik ve şeffaflık açısından yetersiz olduğunu vurgularken, K2 süreci ilk deneyim olmasına rağmen başarılı ve şeffaf olarak değerlendirmiştir. K3 orta seviyede bir değerlendirme yaparak sürecin kısmen yeterli olduğunu belirtmiş; K4 ise süreci olumlu ve iyi olarak nitelendirmiştir.

Bu çeşitlilik, performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların farklılık gösterdiğini ve sürecin şeffaflığına dair net bir ortak kanaat oluşmadığını göstermektedir. Sürecin adil ve şeffaf yürütülmesi, çalışan motivasyonu ve kurumsal

güven açısından kritik öneme sahip olduğundan, farklı değerlendirmeler uygulamada tutarlılık ve iletişim eksikliklerine işaret edebilir.

Sonuç olarak, sürecin şeffaflığı ve adillığının artırılması için uygulama standartlarının netleştirilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Bu konu, kurumun performans yönetimi sisteminin güvenilirliği açısından öncelikli iyileştirme alanı olarak değerlendirilebilir.

Katılımcılara “Değerlendirme sonuçları kurumsal performansın iyileştirilmesine veya insan kaynaklarının geliştirilmesine katkıda bulundu mu?” sorusu yöneltilmiş, alınan yanıtlar ortak temalar altında analiz edilmiştir.

**Tablo 14. Değerlendirme Sonuçlarının Kurumsal Performans ve İnsan Kaynakları Gelişimine Katkısı**

<b>Tema No</b>	<b>Tema Başlığı</b>	<b>Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler</b>
1	Kısmi ve Koşullu Katkı	<b>K1:</b> “Yaklaşık %45 oranında katkı sağladı; ancak performans göstergeleri ve raporların yetersizliği, siyasi ve savaş koşulları nedeniyle tam potansiyele ulaşamamaktadır.”
2	Olumlu Katkı	<b>K2:</b> “Evet, katkı sağlamıştır.”
3	Bireysel Performans Gelişimine Katkı	<b>K3:</b> “Çalışanların bireysel çabaları ve performanslarını geliştirmeleri açısından önemli katkı sağladı.”
4	Katkı ve İyileştirme Önerisi	<b>K4:</b> “Evet, ayrıca mutlaka çalıştaylar düzenlenmesi gerekmektedir.”

Katılımcılar, performans değerlendirme sonuçlarının kurumsal performans ve insan kaynaklarının geliştirilmesine genel olarak katkı sağladığı konusunda hemfikirdir. Ancak katkının kapsamı ve niteliği konusunda farklı görüşler öne çıkmaktadır. K1, katkının sınırlı ve koşullara bağlı olduğunu belirtmiş; özellikle performans göstergeleri

ve raporların zayıflığı ile ülkenin siyasi ve güvenlik sorunlarının bu süreci olumsuz etkilediğine dikkat çekmiştir. Diğer katılımcılar ise sürecin olumlu etkilerine vurgu yaparak, bireysel performans gelişimi ve genel katkı sağlandığını ifade etmişlerdir. K4'ün çalıştay önerisi, mevcut performans değerlendirme sürecinin daha etkin kılınması için kapasite geliştirmeye yönelik ihtiyacı işaret etmektedir.

Bu durum, performans değerlendirme sisteminin kurumsal gelişime katkısının artırılması için değerlendirme araçlarının iyileştirilmesi, raporlama süreçlerinin güçlendirilmesi ve kurum içi eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, dışsal faktörlerin etkisi göz önünde bulundurularak, sürdürülebilir bir performans yönetimi yaklaşımı geliştirilmelidir.

Katılımcılara “ Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'ndaki performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik gelecekteki önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve elde edilen yanıtlar tematik analiz yöntemiyle tabloda sunulmuştur.

**Tablo 15. Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'ndaki Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesine Yönelik Gelecekteki Öneriler**

Tema No	Tema Başlığı	Katılımcılar ve Destekleyici İfadeler
1	Adalet, Şeffaflık ve Uygun Pozisyonlandırma	<b>K1:</b> “Adalet, şeffaflık ve dürüstlük... Her çalışanın uzmanlık alanına göre görevlendirilmesi, uygun pozisyonda istihdam edilmesi önemli. Standart rapor formatı ve kriterlerin kamu kurumları genelinde uygulanması.”
2	Kriter ve Metodoloji Güncellemesi	<b>K2:</b> “Kriter ve göstergelerin güncellenmesi, 360 derece dışındaki metodolojik değerlendirme yöntemlerinin denenmesi, yıllık performans değerlendirmesinin etkinleştirilmesi.”
3	Yönetim Gelişimi ve Esnek Uyumluluk	<b>K3:</b> “Yönetim geliştirme ve değişimlere sürekli uyum sağlama.”
4	Standartlar ve Eğitim Programları	<b>K4:</b> “Genel standartların oluşturulması ve değerlendirme göstergelerinin tanınması amacıyla yoğun eğitim programları düzenlenmesi.”

Katılımcıların önerileri, performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik çok boyutlu ve bütüncül bir yaklaşımı yansıtmaktadır. İlk tema kapsamında, adalet, şeffaflık ve çalışanların uygun görevlerde konumlandırılması gibi temel ilkelere vurgu yapılmakta, bunun sistemin etkinliği için vazgeçilmez olduğu ifade edilmektedir. Standart rapor formatlarının ve kriterlerin tüm kamu kurumlarında tutarlı şekilde uygulanması, performans değerlendirme süreçlerinde homojenlik ve karşılaştırılabilirlik sağlayacaktır.

İkinci tema, mevcut kriter ve metodolojilerin güncellenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, 360 derece değerlendirme gibi mevcut yöntemlerin dışına çıkılarak alternatif metodolojilerin denenmesini ve yıllık performans değerlendirmelerinin yaygınlaştırılmasını önermektedir. Bu öneri, sistemin dinamizmini ve kapsayıcılığını artırma amacını taşımaktadır.

Üçüncü tema ise yönetsel esnekliğin önemine işaret etmektedir. Performans değerlendirme sisteminin sürekli gelişen yönetim anlayışlarına ve değişen koşullara uyum sağlaması, sistemin sürdürülebilirliği için kritik görülmektedir.

Son olarak, eğitim ve standartların güçlendirilmesi teması, performans değerlendirme göstergelerinin benimsenmesi ve etkin uygulanması için personelin kapasite artırımı gerektiğine işaret etmektedir. Yoğun eğitim programlarıyla personelin farkındalık ve bilgi seviyelerinin artırılması, değerlendirme sürecinin kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.

Bu öneriler, performans değerlendirme sisteminin sadece teknik ve prosedürel iyileştirmelerle değil, aynı zamanda kültürel ve yönetsel dönüşümlerle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Böylece, sistemin adaletli, şeffaf, esnek ve sürekli gelişime açık bir yapıya kavuşması sağlanabilir.

## SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kamu performans yönetimi, kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve hesap verebilir bir şekilde sunulması amacıyla kurumların ve çalışanların performanslarının sistematik olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme, yalnızca bireysel iş başarısını ölçmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal hedeflerin gerçekleşmesini destekleyen stratejik bir yönetim aracı olarak da kabul edilmektedir. Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi, kamu kaynaklarının etkin kullanımı, hizmet kalitesinin artırılması ve vatandaş memnuniyetinin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Literatürde, performans değerlendirme süreçlerinin tarihsel gelişimi, çeşitli yöntemleri ve kuramsal yaklaşımları detaylı biçimde incelenmiş ve Kamu Personeli motivasyonu, hesap verebilirlik gibi kavramlar bu sistemlerin tasarımında temel unsurlar olarak öne çıkmıştır.

Bu bağlamda, Yemen’de kamu yönetimi ve performans değerlendirme uygulamaları, ülkedeki siyasi, ekonomik ve sosyal dinamiklerden önemli ölçüde etkilenmiştir. Yemen’in karmaşık siyasi tarihi, özellikle 2011 yılından itibaren devam eden krizler ve çatışmalar, kamu sektörünün yapısal kapasitesini zayıflatmış ve performans yönetimi uygulamalarında ciddi aksamalara yol açmıştır. Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı özelinde yapılan bu çalışma, 1991’den 2025’e uzanan dönemdeki personel yönetimi ve performans değerlendirme süreçlerini, geçiş dönemleri, savaş ve kriz yılları ile yeniden yapılanma ve reform süreçleri ekseninde analiz etmiştir.

Araştırmanın kavramsal çerçevesinde, performans değerlendirme kavramının temel özellikleri, kamu sektöründe uygulanma biçimleri ve kullanılan yöntemler ele alınmış, Kamu Personeli motivasyonu, yönetsel hesap verebilirlik ve işyeri

performansına yönelik kuramsal yaklaşımlar ışığında Yemen'in deneyimi değerlendirilmiştir. Kamu yönetiminin dönemsel gelişimi ve kamu personel sisteminin yapısı, Yemen'deki mevcut performans sistemlerinin anlaşılmasında kritik öneme sahiptir. Özellikle 2011-2025 döneminde yaşanan siyasi krizler, kamu personelinin motivasyonu, iş gücü kapasitesi ve performans ölçüm süreçlerinde ciddi sıkıntılar doğurmuştur.

Araştırmanın uygulama kısmında mülakat yoluyla elde edilen veriler, Yemen Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda performans değerlendirme süreçlerinin; yasal düzenlemeler, kullanılan yöntemler, uygulama zorlukları ve reform çabaları açısından kapsamlı bir değerlendirmesini sağlamıştır. Mülakat bulguları, kriz dönemlerinde performans değerlendirme sisteminin tutarlılık ve güvenilirlik açısından önemli problemler yaşadığını göstermiştir. Devamsızlık, kurumsal işleyişin aksaması ve düşük performans gösteren çalışanlara yönelik yasal ve idari tedbirlerin yetersizliği, performans yönetiminin etkinliğini olumsuz etkilemiştir. Öte yandan, özellikle 2020 sonrası dönemde başlatılan reform ve modernizasyon girişimleri ile ücret ve maaş sistemindeki iyileştirmeler, sistemin sürdürülebilirliği açısından olumlu gelişmeler olarak kayda geçmiştir.

Bu çalışmada 2024–2025 döneminde Yemen'de kamu performans değerlendirme sistemine yönelik dört ana hipotez test edilmiştir. Araştırmanın bulguları, siyasi ve güvenlik krizlerinin, kullanılan performans ölçüm araçlarının etkinliği, performans sonuçlarının kurumsal gelişime katkısı ve 2020 sonrası reformların etkisi üzerine önemli sonuçlar ortaya koymuştur.

H1: 2011–2025 döneminde Yemen'de performans değerlendirme sistemi siyasi ve güvenlik krizlerinden olumsuz etkilenmiştir. Araştırma bulguları, Yemen'de yaşanan uzun süreli siyasi ve güvenlik krizlerinin kamu performans yönetim sisteminin işleyişini ve etkinliğini önemli ölçüde zayıflattığını göstermektedir. Mülakatlar, kriz ortamının

kurumsal işleyişte aksamalara, veri toplama ve değerlendirme süreçlerinde tutarsızlıklara yol açtığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, kriz ve çatışma ortamlarının kamu yönetimi süreçleri üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulayan Andrews (2010) ve OECD (2018) gibi araştırmalarla uyumludur. Özellikle kamu hizmetlerinin devamlılığı ve performans ölçümünde standartların korunması, istikrarsızlık dönemlerinde ciddi risk altındadır.

H2: Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'nda kullanılan performans kriterleri ve araçları, çalışan performansını nesnel biçimde ölçmede yetersiz kalmıştır. Elde edilen veriler, Bakanlıkta kullanılan performans kriterlerinin ve değerlendirme araçlarının çalışan performansını objektif ve kapsamlı biçimde yansıtmakta yetersiz kaldığını göstermektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde kullanılan yöntemlerin geleneksel kalması, teknolojik altyapı eksiklikleri ve ölçüm kriterlerinin yetersizliği, performansın doğru değerlendirilmesini engellemiştir. Bu bulgular, performans yönetimi literatüründe Aguinis (2013) ve Armstrong (2020) tarafından vurgulanan, sistemlerin nesnellik ve geçerlilik açısından kritik önemi taşıdığı görüşünü desteklemektedir.

H3: Performans değerlendirme sonuçları, kurumsal kapasiteyi ve insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemede sınırlı düzeyde etkili olmuştur. Araştırma, performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları gelişimi ve kurumsal kapasitenin artırılması açısından beklendiği gibi etkin kullanılmadığını göstermektedir. Performans sonuçlarının eğitim, geliştirme ve kariyer planlama süreçlerine entegre edilmemesi, sistemin potansiyel faydalarını azaltmıştır. Boxall ve Purcell (2022) ile De Waal (2013) gibi kaynaklar, performans sonuçlarının kurumsal gelişim ve insan kaynakları yönetimi süreçleriyle bütünleşmesinin başarının anahtarı olduğunu belirtmektedir. Yemen örneğinde ise bu bütünleşme yeterince sağlanamamıştır.

H4: 2020 sonrası yeniden yapılanma sürecinde uygulanan reformlar performans sisteminin kısmi olarak iyileşmesine katkı sağlamıştır.

Son olarak, 2020 sonrası uygulanan reformların kamu performans değerlendirme sisteminde belirli düzeyde iyileşmeler yarattığı gözlemlenmiştir. Yeniden yapılanma süreçleri kapsamında getirilen modernizasyon ve kapasite artırıcı önlemler, sistemin etkinliğinde sınırlı da olsa olumlu değişiklikler sağlamıştır. Pollitt ve Bouckaert (2017) ile Kettunen ve Kallio (2020, s.260), gibi akademik çalışmalarda da belirtildiği üzere, kamu yönetim reformları doğru planlandığında ve uygulandığında performans sistemlerini geliştirme potansiyeline sahiptir. Yemen'deki reformlar, kriz ortamında başlayan bu sürecin olumlu yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Yemen'de siyasi ve güvenlik krizlerinin kamu performans sistemini olumsuz etkilediği göz önüne alınarak, kamu yönetimi politikalarında krizlere dayanıklı yapılar oluşturulmalıdır. Bu kapsamda, kamu kurumlarında risk analizi ve kriz yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi, iş sürekliliği planlarının hazırlanması, acil durumlarda performans ölçüm ve raporlama süreçlerinin sürdürülebilir kılınması gereklidir. Böylece kriz dönemlerinde kamu hizmetlerinin aksaması önlenebilir.
- Performans ölçüm kriterleri ve araçları, şeffaflık ve nesnellik esasına dayalı olarak revize edilmelidir. Bu kapsamda, uluslararası kamu yönetimi standartları ve performans göstergeleri temel alınarak standartlaştırılmış performans ölçüm sistemleri kurulmalıdır. Dijital teknolojilerin etkin kullanımı ile veri toplama ve analiz süreçleri otomatikleştirilmeli, böylece güvenilir ve hızlı geri bildirim mekanizmaları geliştirilmelidir.
- Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları planlama, eğitim, kariyer gelişimi ve ödüllendirme sistemlerine doğrudan entegre edilmelidir (Boxall & Purcell, 2022). Bu, çalışanların motivasyonunu artıracak ve kurumsal kapasitenin sürdürülebilir gelişimini sağlayacaktır. Ayrıca, kamu çalışanlarının

hakları ve yükümlülüklerine ilişkin mevzuat güncellenmeli, performans odaklı bir iş kültürü teşvik edilmelidir.

- Kamu personeline yönelik performans yönetimi eğitimleri yaygınlaştırılmalıdır. Yöneticiler ve saha çalışanları için düzenli kapasite geliştirme faaliyetleri planlanmalı, performans yönetimi alanında farkındalık artırılmalıdır. Bu programlar, hem kurumsal reformların benimsenmesini kolaylaştıracak hem de sistemin etkin uygulanmasını sağlayacaktır.
- Uygulanan reformların etkililiği düzenli olarak izlenmeli, performans sisteminin gelişimi için geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu bağlamda, reformların başarısı ve ihtiyaç duyulan iyileştirme alanları tespit edilerek, politikalar esnek ve ihtiyaçlara uygun şekilde güncellenmelidir.
- Yemen’de kamu performans yönetiminin güçlendirilmesi için uluslararası kalkınma ajansları, uluslararası kuruluşlar ve akademik kurumlarla işbirlikleri geliştirilmelidir. Teknik destek ve bilgi transferi yoluyla yerel kapasite artırılmalı, performans yönetimi alanında uluslararası iyi uygulamalar benimsenmelidir.
- Performans değerlendirme süreçlerinde şeffaflık artırılmalı, kamuoyunun ve paydaşların sürece katılımı sağlanmalıdır. Düzenli raporlamalar ve kamuya açık performans göstergeleri ile hesap verebilirlik mekanizmaları güçlendirilmelidir (KHM ve Yönetmelik Hesap Verebilirlik teorileri). Bu, kamu hizmetlerinin kalitesini ve vatandaş memnuniyetini artıracaktır.
- Kamu performans yönetimi reformları, Yemen’deki genel yönetim ve kamu politikaları reformlarıyla uyumlu olmalıdır. Kurumsal yapılar, karar alma süreçleri ve hukuki çerçeveler bu reformları destekleyecek şekilde düzenlenmeli; kamu hizmetlerinde verimlilik, etkinlik ve adalet ilkeleri ön planda tutulmalıdır.

- Performans yönetimi politikaları, Yemen'deki sosyal ve ekonomik kalkınma hedefleriyle entegre edilmeli; kamu sektöründe istihdamın iyileştirilmesi, sosyal hizmetlerin etkinliği ve vatandaş odaklı hizmet sunumu önceliklendirilmelidir. Böylece kamu yönetimi, ülkedeki geniş kalkınma gündeminin aktif bir parçası olur.

Sonuç olarak, Yemen'de kamu performans yönetimi, ülkenin içinde bulunduğu sosyal ve politik koşullar nedeniyle özgün zorluklar taşımakla birlikte, reform süreci ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesiyle gelişme potansiyeli göstermektedir. Bu çalışma, kamu sektöründe performans değerlendirme sistemlerinin teorik modellerle uyumunu ve yerel dinamiklere uygunluğunu sorgulayarak, Yemen örneğinde kamu personeli yönetiminin krizlere rağmen nasıl bir dönüşüm geçirdiğine ışık tutmaktadır. Çalışma bulguları, gelecekte daha etkin, adil ve şeffaf performans yönetim sistemlerinin tasarlanması için önemli ipuçları ve öneriler sunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abbad, I. B. (2024). *Challenges of Local Public Administration in Conflict-Affected Countries: Case of Hadhramaut Governorate in Yemen* (Master's thesis, The American University in Cairo (Egypt))
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Al-Aghbari, A. G., & Baadhem, A. M. S. (2025). Enhancing public sector efficiency in Yemen: Human resource management challenges and solutions. *Review of Management, Accounting, and Business Studies*, 6(1), 1-10.
- Al-Akwa, K. A. (2017). *Adoption and implementation of performance measurement system in the Yemeni public sector: challenges and prospects* (Doctoral dissertation).
- Al-Baidhani, A., & Alsaqqaf, A. (2022). *Investigating the impact of performance appraisal on employees' job satisfaction in INGOs in Yemen*. *Journal of Ecohumanism*, 3(8).
- Al-Hakim, R. (2024). *Administrative reform and public sector evaluation in Yemen*. *Yemen Management Review*, 12(1), 45-67.
- Ali Elayah, M. A., Abu-Osba, B., & Al-Majdhoub, F. (2018). Building a civil service system for Yemen. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1-15). Springer, Cham.
- Al-Kahtani, N., & Azharuddin, M. (2023). Challenges of public sector reforms in conflict-affected regions: The case of Yemen. *Journal of Public Administration and Governance*, 13(2), 45-62. <https://doi.org/10.5296/jpag.v13i2.20234>
- Almaweri, A. (2022). Public Administration Reform and the Challenges of Rebuilding the State in Yemen. *Hikama*, (4), 35-61
- Al-Sabri, T. (2024). Modernizing public sector human resources management in Yemen. *Yemeni Journal of Administrative Sciences*, 9(3), 78-99.

- Al-Saidi, M. (2020). Legacies of state-building and political fragility in conflict-ridden Yemen: Understanding civil service change and contemporary challenges. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1831767.
- Alsalihi, A. M. H. (2013). The Research of Civil Service in Yemen: Reality and Development. Master's Thesis, Nanchang University, China.
- Al-Shami, N. (2023). Institutional impacts of political transitions on public administration in Yemen. *Journal of Middle Eastern Public Administration*, 8(2), 112-136.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Güner Demir, T., & Şıldıroğlu, Ö. E. (2017). Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 50(2), 105-125.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.  
<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Blum, J. R., Ferreiro-Rodríguez, M., & Srivastava, V. (2018). *Paths between peace and public service: A comparative analysis of public service reform trajectories in postconflict countries*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Bowman, J. S., & West, J. P. (2015). Public service ethics: Individual and institutional responsibilities. *Routledge*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory, 8*(3), 413-439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024293>
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration, 38*(2), 149-166. <https://doi.org/10.1177/0275074008314628>

- Burrowes, R. D. (2016). *The Yemen Arab Republic: The Politics of Development, 1962-1986*. Routledge.
- Camgöz, S. M., & Alperden, N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi: Üniversite mediko-sosyal merkezinde pilot uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191–212.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Carapico, S. (2014). Yemen between revolution and counter-terrorism. *Why Yemen Matters: A Society in Transition*, 29-49.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-011-0140-7>
- Cranfield Üniversitesi. (2015). *Adoption and implementation of performance measurement system in the Yemeni public sector: Challenges and prospects* (Yüksek lisans tezi). Cranfield University.
- de Waal, A. (2007). Is performance management applicable in developing countries? *The case of a Tanzanian college. The International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 69–83.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Devex. (n.d.). Ministry of Civil Service and Insurance (Yemen) overview. Devex. <https://www.devex.com/resources/industry-overview/yemen>
- Devex
- Dilsiz, A. (2010). *Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yöntemiyle bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Doğan, H. (2022). Performans yönetimi. *TÜBİTAK Bilim ve Teknik Ansiklopedisi*.  
[https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/performans\\_yonetimi](https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/performans_yonetimi)
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Dresch, P. (2000). *A history of modern Yemen*. Cambridge University Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness
- Elayah, M. A. A., & Abu-Osba, B. (2023). Building a Civil Service System for Yemen. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 976–989). Springer.
- El-Yezidi, N. & Ahmed, M. M. (2012). *Kamu Mali ve İdari Yolsuzluğu: Maliye ve Kamu Hizmeti ve Sigortalar Bakanlıkları Örneği (Çalışanlar ve Vatandaşların Bakış Açısıyla)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yemen Kamu Yönetimi Enstitüsü.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliği: 360 derece performans değerlendirme tekniği (Antalya ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Fatlawi, S. M. K. (2003). *Öğretim Yeterlilikleri: Kavram – Eğitim – Performans*. Amman, Ürdün: Şuruk Yayınları, s. 24.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-)
- Freedom House. (2023). *Yemen: Freedom in the World 2023 Country Report*.

- Gill, S. (2015). *Public Financial Management in Fragile States* (GSDRC Professional Development Reading Pack No.18). Governance and Social Development Resource Centre, University of Birmingham.
- Geobingan. (2021). *Yemen education statistics*.  
<https://uploads.geobingan.info/attachment/325872ea8b6848e5b976ae43443b29d8.pdf>
- Gökçe, O., Kutlu, Ö., & Gökçe, G. (2004). 1980'li yıllardan beri uygulanan kamu yönetimi reformları üzerine genel bir değerlendirme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 18-45.
- Halliday, F. (1990). *Revolution and foreign policy: The case of South Yemen, 1967–1987*. Cambridge University Press.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance measurement: Getting results* (2nd ed.). The Urban Institute Press.
- Hedger, E., Krause, P., & Tavakoli, H. (2019). Public financial management reform in fragile states: Grounds for cautious optimism? *ODI & World Bank Briefing Paper*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Idris, W.M.S., & Al-Ghalebi, T.M.M. (2009). *Strategic performance guidance pavement and alignment*. Jordan: DarWael Publishing
- IMF. (2001). Republic of Yemen in IMF Staff Country Reports, No. 01/61. IMF.
- IMF. (2001). Republic of Yemen in *IMF Staff Country Reports*, No. 01/61. IMF. [elibrary.imf.org](http://elibrary.imf.org)
- International Crisis Group. (2022). *Yemen: Addressing the state fragmentation and governance crisis* (Report No. 230). International Crisis Group.

- <https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/gulf-and-arabian-peninsula/yemen/yemen-addressing-state-fragmentation-and-governance-crisis>
- International Monetary Fund & World Bank. (2023). *Civil service reform: Strengthening institutional capacity in Yemen* [IMF/World Bank publication].
- International Rescue Committee. (2023, April 13). *Yemen: Eight years of unresolved conflict deepen economic crisis*. [rescue.org](https://www.rescue.org).
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2001). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.17>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kara Çetinkaya, G., & Görün, M. (2025). Kamu personellerinde kamu hizmet motivasyonu (KHM): Kayseri Büyükşehir Belediyesi örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 20*(1), 66-84.
- Kettl, D. F. (2005). *The global public management revolution* (2nd ed.). Brookings Institution Press.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2017). Public sector performance measurement and management: A systematic literature review. *Public Money & Management, 37*(4), 253-260. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1326815>
- Kırılmaz, M., & Atak, F. (2015). Kamu mali yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik araçları: Faaliyet raporları. *Ombudsman Akademik Dergisi, 2*(3), 189-217.
- Kim, S. (2009). Revisiting the role of public service motivation in public sector performance: A meta-analysis of empirical research. *Public Performance & Management Review, 32*(3), 377-399. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320302>

- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2022). Public service motivation and public service performance. *Public Administration Review*, 82(1), 5-23. doi:10.1111/puar.13389
- Kocaoğlu, B. U. (2019). Kamu kurumlarında yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (114), 117-133.
- Koppell, J. G. S. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder.” *Public Administration Review*, 65(1), 94-108. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00437.x>
- Küçükaycan, D. (2020). Yönetsel hesap verebilirlik aracı olarak Türkiye’de program bütçe sistemi. *ETÜ Sentez İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(2), 21-36. <https://doi.org/10.47358/sentez.2020.8>
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel psychology*, 48(4), 803-839.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development* (5th ed.). Cengage Learning.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2025). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage publications.
- Malik, I. A., & Kristensen, J. K. (2022, January 13). *In MENA, civil service performance matters more than ever* [Blog]. World Bank.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Mert, İ. S. (2020). Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,(38), 133-148.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756-779.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management (14th ed.)*. Pearson.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2005). Testing how management matters in an era of government by performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 421–439.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.  
doi:10.1093/jopart/muq004
- Mulgan, R. (2000). ‘Accountability’: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555-573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00243>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.  
<https://doi.org/10.1108/01443570510633639>

- Nemutlu, M. C. (2017). *Performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives: A system of managerial leadership*. Pitman.
- OECD. (2005). *Modernising government: The way forward*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/8ccf5c38-en
- OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing
- OECD. (2009). *Measuring government performance*. Paris: OECD Publishing.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. London: Routledge.
- Özdemir, M. (2011). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 323- 343.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.

- Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration*. Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Poister, T. H. (2010). *The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance*. *Public Administration Review*, 70, s. 246-254.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Qaid, M. M., & Alhamidi, M. A. The Determinants of Performance Audit in the Public Sector in Yemen. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(4), 35-43.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson 18e*. Pearson Education India.
- Roberts, A. (2002). Accountability in governance. *Public Management Review*, 4(3), 363-383. <https://doi.org/10.1080/1471903022000008306>

- Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-299.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238. <https://doi.org/10.2307/975486>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- SabaNet. (2022, November 22). Ministry of Civil Service inaugurates code of conduct in public service units. Yemen News Agency. [I](#)
- SabaNet. (2024, October 20). Civil Service Ministry approves unified system for qualifying cadres of public service units. Yemen News Agency
- SabaNet. (2024, October 20). Civil Service Ministry approves unified system for qualifying cadres of public service units. Yemen News Agency.
- Salisbury, P. (2017). *Yemen: National chaos, local order*. Chatham House.
- Sana'a Center for Strategic Studies. (2019). *The Need to Reform the Public Sector Wage Bill in Yemen*.
- Sana'a Center for Strategic Studies. (2023). *The Yemen Annual Review 2023*. Sana'a Center.
- Sana'a Center for Strategic Studies. (2019). *The impact of conflict on Yemen's public administration*. Sana'a Center Publications. <https://sanaacenter.org/publications>
- Sayan, İ. Ö., Övgün, B., & Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü? *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(2), 74-92.

- Schmitz, C. (2014). Building a state in fragile contexts: The case of Yemen. *Middle East Policy*, 21(2), 147–162.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shamsan, S. A. A. (2020). Political Instability in Yemen (1962-2014). *TURAN-SAM*, 12(47), 96-101.
- Sharyan, A., & Al Hemyari, H. (2025). Policy evaluation in failed states: the case of Yemen. In *Handbook of Public Policy Evaluation in the Global South* (pp. 406-432). Edward Elgar Publishing.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Tanyaş, B. (2014). *Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları*. Eleştirel Psikoloji Bülteni, 1(5), 26-27.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- The Sana'a Center for Strategic Studies. (2019). *The need to reform the public sector wage bill in Yemen*.
- Transparency International. (2022). *Corruption perceptions and public sector reform in Yemen*. Transparency International Reports.
- Transparency International. (2023, January 31). *2022 Corruption Perceptions Index: Corruption fuels ongoing conflict in Middle East and North Africa* [Press release].

- Transparency International. (2025, February 11). *2024 Corruption Perceptions Index: Corruption linked to authoritarianism* [Press release].
- UNDP. (2020). *Yemen Public Service Institutions Assessment Report*. United Nations Development Programme.
- UNDP. (2022). *UNDP rule of law and human rights global programme — 2022 annual report*. Retrieved from [https://rolhr.undp.org/assets/files/UNDP\\_ROLHR\\_2022\\_AnnualReport.pdf](https://rolhr.undp.org/assets/files/UNDP_ROLHR_2022_AnnualReport.pdf)
- United Nations Development Programme. (2025). *Strengthening Centres of Government in Fragile and Conflict-Affected Settings*. UNDP.
- United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). (2022). *National report on the compatibility of wage policy with the principles of social justice in Yemen* (E/ESCWA/CL2.GPID/2022/TP.26).
- United Nations ESCWA. (2025). *Yemen Institutional Building and Capacity Development Platform*. <https://www.unescwa.org/yemen-institutional-building>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Wael, M. S., & Al-Ghalebi, T. M. (2009). Fundamentals of the performance and balanced scorecard. *Wael Publishing House*, 4(72), 87-96.

- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
- Wood, S. J., & De Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575-1597.
- World Bank. (2022). *Adult literacy rate, population 15+ years, Yemen*. <https://data.worldbank.org/indicator/SE.ADT.LITR.ZS?locations=YE>
- World Bank (2019). *Yemen Country Engagement Note*. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/757121557938303017/yemen-country-engagement-note-for-the-period-fy20-fy21>
- World Bank. (2000). Project appraisal document on a proposed credit in the amount of SDR 22.4 Million (US \$30.0 Million Equivalent) to the Republic of Yemen for a civil service modernization project.
- World Bank. (2010). *Yemen - Civil Service Modernization Project*. World Bank.
- World Bank. (2015). Republic of Yemen: Unlocking the Potential for Economic Growth.
- World Bank. (2020). Global Program for Improving Public Administration Performance. World Bank Reports.
- World Bank. (2021). *Yemen public expenditure review: Addressing fragility and improving accountability*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/>.
- World Bank. (2021, June 7). *World Bank approves \$50 million to continue improving critical urban services in Yemen* [Press release].

- World Bank. (2022). *Yemen Resilience, Recovery, and Reconstruction Multi-Donor Trust Fund Umbrella Program*. World Bank Publications.
- World Bank. (2023, June 21). *World Bank increases financing to help restore critical urban services in Yemen* [Press release]
- Yemen Civil Service Report. (2018). Yemen Kamu Personeli Raporu. Yemen
- Yemen Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, (1991). *Kamu Personeli Kanunu No. 19, Madde 100*.
- Yemen Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, (1992). *Kamu Personeli Kanunu Uygulama Yönetmeliği, Madde 171*
- Yemen İnsan Kaynakları Araştırma Enstitüsü. (2024). *İnsan Kaynakları Üzerine Rapor*. Sana: Yemen İnsan Kaynakları Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- Yemen News Gazette. (2024, May 22). Cabinet approves new public sector human resources, civil service systems for 2024. Yemen News Gazette.
- Yemen News Gazette. (2024, May 22). Cabinet approves new public sector human resources, civil service systems for 2024. Yemen News Gazette. [yemennewsgazette.com](http://yemennewsgazette.com)
- Yemen Times. (2005, November 17). Noticeable progress in Civil Service Reform. Yemen Times.
- Yerli, E. (2006). *Performans yönetimi ve kamu yönetiminde performans değerlendirmesi* (Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (12. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları* (Günbayı, İ. Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık

Youssef, M. (2016). *Performans Yönetimi* (1. Baskı). Amman, Ürdün: Dar Al-Hamed Yayınları.

YPA. (2019, November 10). Civil Service Ministry launches public service department. Yemen Press Agency.

## EKLER

### Ek-1: Mülakat Soruları

1. 2011-2025 dönemi boyunca performans değerlendirmesiyle ilgili olarak görev ve sorumluluklarınızı tanımlamanızı rica ederiz.
2. Bu dönemde görevlerinizin doğasını etkileyen kurumsal veya idari değişiklikler oldu mu?
3. Bu dönemde uygulanan performans değerlendirmesi sürecini düzenleyen başlıca kanun ve yönetmelikler nelerdir?
4. Bu süreçte, çalışanların değerlendirilme yöntemini etkileyen önemli yasal veya idari değişiklikler oldu mu?
5. Sizce, bakanlıkta performans değerlendirme sistemi bu dönemde nasıl bir gelişim göstermiştir?
6. Performans değerlendirme süreçlerini yürütürken kullandığınız mekanizmalar ve araçlar nelerdir?
7. Değerlendirme sonuçlarının saklanması için merkezi bir veri tabanı var mıydı? Varsa, ne kadar doğru ve günceldi?
8. Çalışanların performansını ölçmek için benimsenen başlıca kriterler nelerdir?
9. Siyasi ve güvenlik krizleri dönemlerinde performans değerlendirme süreçlerini yürütürken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?
10. Bazı çalışanların devamsızlığı veya kurumların geçici olarak faaliyetlerini durdurması durumlarında nasıl bir yaklaşım benimsediniz?

- 11.** Düşük performans gösteren çalışanlar hakkında idari işlemler yapıldı mı? Eğer yapıldıysa, bu önlemlerin etkinliği nedir?
- 12.** Sizce, bu dönemde performans değerlendirme süreci adil ve şeffaf mıydı?
- 13.** Değerlendirme sonuçları kurumsal performansın iyileştirilmesine veya insan kaynaklarının geliştirilmesine katkıda bulundu mu?
- 14.** Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı'ndaki performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik gelecekteki önerileriniz nelerdir?

## ÖZET

Bu çalışma, Yemen’de kamu personelinin performans değerlendirme süreçlerini, özellikle Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı örneği üzerinden analiz etmektedir. 1991–2025 yılları arasındaki dönem incelenmiş ve özellikle 2011 sonrası kriz dönemleri ile 2020 sonrası yeniden yapılanma sürecindeki gelişmeler ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, Yemen’de kamu personel yönetiminde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini sorgulamak, mevcut sistemin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek ve kamu yönetimi reformlarına katkı sunabilecek çözüm önerileri geliştirmektir.

Çalışmada performans kavramı, değerlendirme yöntemleri, performans türleri ve kurumsal yaklaşımlar kavramsal düzeyde detaylandırılmış; Yemen’deki kamu personeli yapısı ve bakanlığın kurumsal gelişimi tarihsel olarak incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemine dayanan saha çalışması kapsamında dört üst düzey yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, Yemen’de uygulanan geleneksel performans değerlendirme sistemleri nesnellikten uzak, geri bildirim mekanizmaları zayıf ve ödüllendirme süreçleri işlevsizdir. 2020 sonrası reform çabaları sistemde bazı gelişmeler sağlasa da, siyasi istikrarsızlık, savaş ve bütçe kısıtları gibi faktörler performans yönetiminin etkinliğini sınırlamaktadır. Ayrıca yöneticiler, mevcut sistemin adalet ve şeffaflık açısından yetersiz olduğunu belirtmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Performans Değerlendirme, Yemen, Kamu Personeli ve Sigortalar Bakanlığı

## ABSTRACT

This study analyzes the performance evaluation processes of public personnel in Yemen, focusing especially on the case of the Ministry of Civil Service and Insurance. The period between 1991 and 2025 is examined, with particular emphasis on the crisis years following 2011 and the developments during the post-2020 reconstruction phase. The aim of the research is to question the effectiveness of performance evaluation systems implemented in public personnel management in Yemen, identify the strengths and weaknesses of the current system, and develop solution-oriented proposals that may contribute to public administration reforms.

The study conceptually elaborates on the notion of performance, evaluation methods, types of performance, and theoretical approaches; it also examines the structure of public personnel in Yemen and the institutional development of the ministry from a historical perspective. As part of the qualitative research method, semi-structured interviews were conducted with four senior officials, and the data obtained were analyzed using thematic content analysis.

According to the research findings, the traditional performance evaluation systems implemented in Yemen lack objectivity, have weak feedback mechanisms, and ineffective reward processes. Although the reform efforts after 2020 have brought some improvements, political instability, war, and budgetary constraints continue to limit the effectiveness of performance management. Moreover, managers stated that the current system lacks fairness and transparency.

**Keywords:** Public Administration, Performance Evaluation, Yemen, Ministry of Civil Service and Insurance