

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KKTC KAMU KESİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GEÇİŞ
SÜRECİNİN ANALİZİ

KEREM İZMEN

20062557

TEZ DANIŞMANI

DR. FEHİMAN EMİNER

LEFKOŞA

HAZİRAN 2009

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
Yüksek Lisans Tezi**

**KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine
Geçiş Sürecinin Analizi**

Hazırlayan: Kerem İzmen

**Tezin İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak
yeterli bulunduğunu onaylarız.**

Sorumlu Komite

Doç.Dr.Okan Şafaklı

İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Yakın Doğu
Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr.Şerife Z. Eyüpoğlu

İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Yakın Doğu
Üniversitesi.

Dr. Fehiman Eminer

İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Yakın Doğu
Üniversitesi (Tez Danışmanı)

**Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Onayı
Prof. Dr. Aykut Polatoğlu
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

ÖZET**KKTC KAMU KESİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNİN ANALİZİ**

Hazırlayan **Kerem İzmen**
Haziran, 2009

Çalışma, Kuzey Kıbrıs'ta uygulama sürecinde olan kamu kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine (PDS) geçiş sürecinin başarısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek amacı ile teorik açıklamalardan sonra sürecin algılanmasını ölçmek amacı ile bir anket hazırlanmıştır. Teorik araştırmalardan yararlanılarak hazırlanan anket, kamuda yönetici pozisyonunda olan ve PDS'ye yönelik eğitim alan 535 katılımcıya uygulanmış ancak 482 tanesi geçerli bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler daha sonra istatistiksel olarak analiz edilmiş ve sürecin algılanışı üzerine tespitlerde bulunulmuştur.

Analizler SPSS 15.00 sürümlü paket program kullanılarak yapılmıştır. Güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alpha testi; PDS'ye geçişi etkileyen faktörlerin belirlenmesinde Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy testi; hipotezlerin test edilmesi için Tek Örneklemli T-Testi; ve hizmet süresi, görev yapılan bakanlık/kurum ve eğitim düzeyinin değişkenler üzerindeki etkilerini açıklayabilmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

Analizler sonucunda, kadın ile erkek yönetici oranlarının birbirlerine yakın olduğu; lise mezunu yönetici oranının hala daha önemli bir oranda bulunduğu; hizmet süresi, görev yeri ve eğitim düzeyinin sınırlı sayıda değişken üzerinde etkileri bulunduğu ve araştırma hipotezlerinin ret edilmesiyle birlikte geçiş sürecinin başarıyla yürütüldüğü sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Performans, PDS, Kamu Kesiminde PDS, KKTC'de PDS'ne geçiş.

ABSTRACT**ANALYSIS OF THE TRANSITION PROCESS OF PERFORMANCE
APPRAISAL SYSTEM IN TRNC PUBLIC SECTOR**

Prepared By **Kerem İzmen**
June, 2009

This study aims to evaluate the success of Performance Appraisal System (PAR) which is now in application process in public sector of Northern Cyprus. To do so, after making theoretical statements, a survey was designed to evaluate perception of the process. The survey, which was designed on theoretical statements, was distributed to 535 public sector managers who were given training on PAR and 482 of the surveys were found suitable for being included in the analysis. Then, data obtained were statistically analysed and evaluation had been made on perception of the process

SPSS 15.00 for Windows Package Programme was utilized in the analysis. Cronbach Alpha was run to test reliability; Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy test was run to determine factors that affected transition to PAR; One Sample T-Test was run to test the hypothesis; and One Way Anova was run to test effects of length of service, place of service and education level on the variables.

As a result of the analysis, it was found that ratio of women and men managers is very close to each other; the ratio of High School graduate managers are still high; length of service, place of service and education level have effect only on limited number of factors and with the denial of the hypothesis, it was concluded that the transition process had been implemented with success.

Keywords: Performance, PAR, PAR in Public Sector, Transition to PAR in TRNC.

ÖNSÖZ

Performans değerlendirmesi, personel ile yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabalarını birleştirmesi ve alınan sonuçları değerlendirmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Bu yaklaşım günümüz çalışma dünyasında büyük oranda kabul görmekte ve sadece özel sektörde değil, devletlerin kamu yönetimlerinde de bu yaklaşımın etkileri günden güne artan bir şekilde görülmektedir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti kamu yönetiminde de, özellikle son beş yıldı yapılan çalışmalarla, bu anlayışın hâkim kılınacağı yeni bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu alışma ile de bu yapıya geçiş sürecinin başarisının ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmam süresince bana olan güvenini hiçbir zaman kaybetmeyen ve motivasyonumu yüksek tutmak için her türlü desteği veren tez danışmanım ve hocam Dr. Fehiman Eminer'e, yüksek lisans eğitimim sırasında bana her türlü desteği veren sevgili eşim Gökçe elik İzmen'e ve küçük kızım İzge'ye sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2009, Lefkoşa

Kerem İzmen

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	
1.1 Performans.....	3
1.1.1 Performansı Etkileyen Faktörler.....	4
1.1.1.1 Genel Anlamda Performansı Etkileyen Faktörler.....	4
1.1.1.1.1 Kişisel Faktörler.....	5
1.1.1.1.2 Örgütsel Faktörler.....	5
1.1.1.1.3 Çevresel Faktörler.....	5
1.1.1.2 Kamu Kurumlarında Performansı Etkileyen Faktörler.....	5
1.1.1.2.1 Kişisel Faktörler.....	6
1.1.1.2.2 Liderlik Faktörleri.....	6
1.1.1.2.3 Takım Faktörleri.....	6
1.1.1.2.4 Sistem Faktörleri.....	7
1.1.1.2.5 Durumsal Faktörler.....	7
1.2 Performans Yönetim Sistemi.....	7
1.2.1 Performans Yönetim Sisteminin Amacı.....	9
1.2.2 Performans Yönetim Sistemi Döngüsü / Süreci.....	11
1.2.3 Performans Yönetim Sisteminin Temel Başarı Kriterleri.....	13
1.2.4 Performans Yönetim Sisteminin Bileşenleri.....	15
1.2.4.1 Performans Planlama.....	15
1.2.4.2 Performans Ölçümü ve Değerlendirme.....	15

1.2.4.3 Performans Denetimi ve Geliştirme.....	17
1.3 Kamu Performans Yönetimi.....	18
1.3.1 Kamu Performans Yönetiminin Amacı.....	20
1.3.2 Kamu Performans Yönetiminin İlkeleri.....	21
1.3.2.1 Performans Anlayışının Kabulü İlkesi.....	21
1.3.2.2 Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi.....	21
1.3.2.3 Bireysel Performansın İzlenmesi İlkesi.....	22
1.3.2.4 Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi.....	22
1.3.2.5 Ölçülebilir Performans Ölçütleri İlkesi.....	22
1.3.2.6 Açıklık İlkesi.....	22
1.3.2.7 Hukukilik İlkesi.....	22
1.3.2.8 İnsanilik İlkesi.....	23
1.3.3 Kamu Performans Yönetimi Ölçütleri.....	23
1.3.3.1 Verimlilik Ölçütü.....	24
1.3.3.2 Etkinlik (Kalite) Ölçütü.....	24
1.3.3.3 Ekonomiklik Ölçütü.....	26
1.3.3.4 Hukukilik Ölçütü.....	26
1.3.3.5 Saydamlık Ölçütü.....	27
1.3.3.6 Hesap Verebilirlik Ölçütü.....	27
1.3.4 Kamu Performans Yönetiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	28
1.4 Performans Değerlendirme Sistemi.....	30
1.4.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	32
1.4.2 Performans Değerlendirmesinin Amaçları.....	35
1.4.3 Performans Değerlendirme Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	38
1.4.3.1 Olumlu Yönler.....	38
1.4.3.1.1 Değerlendirenler Açısından.....	39
1.4.3.1.2 Değerlendirilenler Açısından.....	41
1.4.3.1.3 Organizasyonlar Açısından.....	41
1.4.3.1.4 Ortak Yararlar.....	43
1.4.3.2 Olumsuz Yönler.....	44
1.4.4 Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi Uygulama Örnekleri.....	49

1.4.4.1 İngiltere.....	50
1.4.4.2 Amerika Birleşik Devletleri.....	51
1.4.4.3 Finlandiya.....	53
2. BÖLÜM: KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ (KKTC) KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	
2.1 KKTC Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi	
Öncesi Uygulanmakta Olan Sicil Sistemi.....	54
2.1.1 Sicil Formunun Yapısı.....	55
2.1.1.1 Sicil Formu.....	56
2.1.1.2 Sicil Puanlaması	58
2.1.1.3 Sicil Amirleri.....	58
2.1.1.4 Sicil Raporlarının Kullanımı.....	59
2.1.2 Sicil Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	59
2.1.2.1 Olumlu Yönler	60
2.1.2.2 Olumsuz Yönler	60
2.2 Uygulamaya Geçilecek Sistemin Seçimi.....	62
2.3 KKTC Kamu Yönetiminin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı.....	65
2.4 Kamuda Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Başlatılması.....	67
2.5 Performans Ölçümünü Gerektiren Nedenler.....	69
2.5.1 Kamu Yönetimini Siyasi Etkiden Arındırma İsteği.....	70
2.5.2 Kamu Kurumlarında Var Olan İç İletişim Noksanlığının Giderilmesi.....	71
2.5.3 Personele Gelişim Fırsatı Tanınması	72
2.5.4 Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Etkinlik Artışı Talepleri.....	74
2.5.5 Kurumsal ve Bireysel Performansın Adil Yansıtılması.....	75
2.5.6 Avrupa Birliği Standartlarına Ulaşma Çabaları.....	76
2.5.7 Terfi Sistemini Adil Kıstaslara Bağlama Çabaları.....	77
2.5.8 Personel Motivasyonunu Artırma Çabaları.....	78
2.6 KKTC’de Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması.....	79
2.6.1 Altyapının Oluşturulması.....	80

2.6.1.1 Kamuda Yeniden Yapılanma Projesi Koordinatörlüğü'nün Oluşturulması.....	80
2.6.1.2 Koordinatörler Grubunun Oluşturulması ve Eğitilmesi.....	81
2.6.1.3 Yapılacak Yasal Mevzuat Değişikliklerinin Belirlenmesi.....	83
2.6.2 Sistemin Kurulması.....	84
2.6.2.1 Müsteşarlar Komitesi Üyelerinin Bilgilendirilmesi.....	84
2.6.2.2 Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitilmesi.....	85
2.6.2.3 Sürece Dahil Olacak Kamu Görevlilerinde Farkındalık Yaratılması...87	
2.6.2.4 Yasal Mevzuatın Değiştirilmesi.....	88
2.7 Kamuda Yetkili Sendikaların Konu Hakkındaki Görüşleri/Beyanatları.....	88
2.7.1 KAMUSEN'in Görüşleri.....	89
2.7.2 KTAMS'ın Görüşleri.....	91
2.8 Performans Değerlendirme Sisteminin Medyaya Yansımaları.....	92
3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	
Araştırma Yöntemi.....	96
4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI	
4.1 Demografik Bulguların Analizi.....	99
4.2 Güvenilirlik Analizi.....	102
4.3 Faktör Analizi.....	103
4.4 Hipotezlerin Tek Örneklemli T – Testi ile Test Edilmesi.....	109
4.5 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	114
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119

KAYNAKÇA

EKLER

Ek 1: Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Tüzüğü

Ek 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği

Ek 3: Faktör Analizi Sonuçları

ÖZGEÇMİŞ

TABLO LİSTESİ

Tablo 1:	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	99
Tablo 2:	İsimlendirilmiş Faktörler.....	104
Tablo 3:	İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	105
Tablo 4:	Yeni Değişkenler.....	109
Tablo 5:	PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi....	110
Tablo 6:	PDS ile İlgili Beklentiler PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi.....	111
Tablo 7:	PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi.....	111
Tablo 8:	PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi.....	112
Tablo 9:	PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi.....	113
Tablo 10:	Mevcut Sistemin Yetersizliği PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T–Testi ile Ölçülmesi.....	113
Tablo 11:	Hizmet Süresi ile PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar Değişkenleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları.....	114
Tablo 12:	Hizmet Süresi ile PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması Değişkenleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları.....	115
Tablo 13:	Eğitim Düzeyi ile PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar Değişkenleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları.....	116
Tablo 14:	Görev Yapılan Bakanlık / Kurum ile PDS ile İlgili Beklentiler Değişkenleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları.....	117
Tablo 15:	Görev Yapılan Bakanlık / Kurum ile PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması Değişkenleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları.....	118

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Performans Yönetim Döngüsü.....	13

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İYK	: İngiliz Yüksek Komiserliği
KAMUSEN	: Kıbrıs Türk Kamu Görevlileri Sendikası
KGPTD	: Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü
KGSDT	: Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Tüzüğü
KGY	: Kamu Görevlileri Yasası
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KTAMS	: Kıbrıs Türk Amme Memurları Sendikası
NSG	: National School of Government
PDS	: Performans Değerlendirme Sistemi
PYS	: Performans Yönetim Sistemi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TAK	: Türk Ajansı Kıbrıs
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ve iletişim teknolojisinde yaşanan yenilikler, var olan tüm örgütleri yoğun bir rekabet ortamı içerisine sürüklemektedir. Bu rekabet ortamı içerisinde birçok örgüt, yaşamlarını sürdürebilmek ve verimliliklerini artırabilmek için daha etkili yönetilmeleri gerektiğinin bilincine varmışlardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) de, kurumların bu rekabet ortamında fark yaratmalarını sağlayabilecek yegâne ve en değerli kaynak olan insan kaynaklarının işe alım aşamasından eğitilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, terfi ettirilmesi ve işine son verilmesi aşamalarına kadar olan bütün süreçlerin yönetilmesinde uygulanacak temel yöntem ve anlayışları ortaya koyan bir yönetim anlayışıdır.

İKY'nin tüm bu etkinlikleri içerisinde performans ölçümü ve değerlendirmesi, örgütlerin yoğun rekabet ortamında etkin bir biçimde yönetilmesinin temel koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme, insan kaynakları içerisinde vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), İKY'de yol gösterici olup, personelin yeteneklerini sergileyebileceği bir çalışma ortamı oluşturması, çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkartıp bunları iyileştirerek örgüte olan katkısının artması bakımından oldukça önemlidir. Bu nedenlerle, performans değerlendirmesinin örgütlerde kullanılması iş verimini artırdığı gibi, personelin mesleki doyumunu yükseltmekte ve günümüzde gerek özel, gerekse kamu sektöründe hızla yaygınlaşmaktadır.

Kuzey Kıbrıs tanınmamış olması nedeniyle birçok alanda dünyadaki gelişmeleri takip etme zorunluluğu duymamaktadır. Ancak kamu yönetimindeki mevcut yapı, sorunlara cevap verememekte ve dünyadaki yönetim alanındaki gelişmelerin uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle 2004 yılından sonra adada yaşanan politik ve sosyal değişimler ve halkın daha iyi bir kamu yönetimine yönelik taleplerindeki artış bu değişimi hızlandıracak bir katalizör rolü üstlenmiştir. Kamu yönetiminde başlayan bu değişim rüzgârı, kamu görevlileri arasında da yıllardır görülmeyen bir heyecan ve coşkuyla karşılanmış ve çağdaş yönetim anlayışının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) kamu yönetimine kazandırılması çalışmalarını olumlu yönde desteklemiştir.

Bu bağlamda, Avrupa Birliği (AB) ve İngiliz Yüksek Komiserliği (İYK) tarafından da desteklenen Kamu Reform Projesi'nin bir ayağını oluşturan PDS'nin KKTC kamu yönetimine intibak süreci ve bu sürecin başarısının değerlendirilmesi bu çalışmanın ana temasını oluşturmuştur. Bu ana temaya dayandırılan çalışma ile de, bu alanda yapılan ve devletin tozlu arşivlerine sıkışmış veya hiçbir yerde kaydı tutulmamış bu alandaki bilgilerin, sistematik bir şekilde hazırlanmış ve isteyen herkes tarafından incelenebilir bir formatla bir araya getirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma, ulaşılabilen kaynakların güvenilirliği ve çeşitliliği (Proje Uzmanları ve resmi raporlar bağlamında) açısından önceden yapılan yüzeysel çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Bunu gerçekleştirmek amacı ile teorik açıklamalardan sonra sürecin algılanmasını ölçmek amacı ile bir anket hazırlanmıştır. Teorik araştırmalardan yararlanılarak

hazırlanan anket, kamuda yönetici pozisyonunda olan ve PDS' ye yönelik eğitim alan 535 katılımcıya uygulanmış ancak 482 tanesi geçerli bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler daha sonra istatistiksel olarak analiz edilmiş ve sürecin algılanışı üzerine tespitlerde bulunulmuştur.

Tez çalışması sırasında yapılan literatür taramasında, yerli ve yabancı birçok kaynakta performans kavramı ve performans değerlendirme sistemleri üzerine yapılan değerlendirmeler bulunmuştur. Buna karşın kamuda performans yönetimi başlığının özellikle yerli kaynaklarda pek fazla yer almadığı da gözlemlenmiştir. Bu durumun muhtemel sebebinin, performans kavramının fazlasıyla özel sektörle özdeşleştirilmiş olması olduğu düşünülmektedir. Bunların yanı sıra, elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak, tezin bu alanda hazırlanan detaylı ilk çalışma olduğu da görülmüştür.

Bu çalışma toplam beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans, performans yönetimi ve PDS kavramları hakkında literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölüm, KKTC kamu yönetiminde PDS'nin neden ve nasıl kurulduğunu açıklamaktadır. Üçüncü bölüm araştırma yöntemini, dördüncü bölüm ise araştırma bulgularını ortaya koymaktadır. Beşinci bölümde ise araştırmada elde edilen sonuçlar özetlenmekte ve bu sonuçlarla ilgili yorumlar yapılmaktadır.

1. BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1 Performans

Geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşıp, günümüzün çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olarak görülmekten çıkmış, organizasyonlar için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Bu sayede çalışanlar incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan birisi de performanstır.

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans en temel anlamı ile yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır¹. Diğer bir anlatımla kısaca, “herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir.”²

Akal, performansı amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavram olarak açıklamaktadır³.

¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1997), 216.

² Ömer Bozkurt, Turgay Ergün ve Seriy Sezen, **Kamu Yönetimi Sözlüğü** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1998), 203.

³ Zühal Akal, “**Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**”, <http://www.ydk.gov.tr/semnerler/performansiyonetimi/performansiyonetimi.htm> [14.1.2007].

Performans, bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenmiş hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da tanımlanmaktadır.

Bu noktada işletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, bilgi ve becerilerine uygun olan görevi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu yaklaşıma göre kişinin başarısından bahsedebilmek için, önceden tanımlanmış bir görevin olması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu göreve uygun olması ve son olarak kişinin bu görevi önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirmesi gerekmektedir⁴.

1.1.1 Performansı Etkileyen Faktörler

Performans, performansı ölçerken, yönetirken ve ödüllendirirken hesaba katılması gereken birçok faktörün etkisi altında kalır. Bu faktörler özel sektör ve kamu sektörü için ortak paydalara sahip olsalar da, ikisini birbirlerinden ayıran ve değerlendirmelerde mutlaka göz önünde tutulması gereken farklılıklar da mevcuttur.

Bu nedenle, burada ilk açıklanacak kısım genelde tüm kesimleri, özelde ise özel sektör ve çalışanlarını etkileyen faktörlere odaklanmaktadır. İkinci kısımda ise doğrudan doğruya kamu kurumları ve çalışanlarının performansını etkileyen noktalara değinilecektir.

1.1.1.1 Genel Anlamda Performansı Etkileyen Faktörler

Görevin önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak yerine getirilme derecesi olan çalışanın performansı işgörene, organizasyona ve çevreye bağlı faktörlerden etkilenmektedir. Performans, tüm bu değişkenlerin birbirlerini etkilemeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır⁵.

Performansı etkileyen faktörler, şu şekilde sınıflandırılabilir⁶:

⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991), 154

⁵ Mehmet Hüseyin Bilgin, "Performans Değerlendirme ve Türkiye'de Uygulamaları" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1996), 7.

⁶ Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, (Ankara: ODTÜ Yayınları, 1982), 4-6-11.

1.1.1.1.1 Kişisel Faktörler

Bireysel performansı doğrudan etkileyen belki de en önemli etmen, kişisel niteliklerdir. Çalışanın konuşma, fiziksel güç, yazma, tecrübe, algılama, zihin ve ifade gücü gibi yetenekleri ile ruhsal yapısı, ilgi ve değerler, rol algılaması vb. öğeler çalışma yaşamında bireysel performansı etkileyen kişisel nitelikler olarak sıralanabilmektedir.

Çalışanıdan yüksek performans bekleyen bir organizasyonun, kişinin işe alımı veya işe alınmış olan çalışanın hedeflerinin belirlenmesi gibi süreçlerde, kişinin sahip olduğu bireysel yetenekleri mutlaka göz önünde bulundurması gerekmektedir.

1.1.1.1.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel etmenler, bireysel performansı etkileyen bir başka etmendir. Örgütün yapısı, misyonu, yönetim politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışma koşulları gibi faktörler bu çerçevede yer almaktadır⁷. Yılmaz, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin ve eldeki araç ile gercin niteliklerinin de kişinin başarı durumu ile yakından ilgili olduğunu savunmaktadır⁸.

1.1.1.1.3 Çevresel Faktörler

Bireysel performansı etkileyen diğer bir etmen ise çevredir. Baydar günümüz örgütlerinin açık sistem yaklaşımı ile karşımıza çıktığını söylemektedir. Bunun sonucunda, örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisine girmekte ve bu da çalışanın bireysel performansına pozitif veya negatif olarak yansımaktadır. Örgütlerin kullandıkları teknoloji, insana verdikleri değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, ekonomik, ideolojik ve kültürel yapılar örgüt başarısını ve dolayısıyla çalışanın başarısını doğrudan etkilemektedir⁹.

1.1.1.2 Kamu Kurumlarında Performansı Etkileyen Faktörler

Kamu kurumlarında performans kavramının son yıllarda öne çıkması ile birlikte, hem çalışanların, hem de bunun sonucunda kurumların performansını etkileyen faktörler daha da bir önem kazanmıştır.

⁷ Gökcan Baydar, "Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdas Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla ilgili Değerlendirmeleri" (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995), 8.

⁸ Muharrem Yılmaz, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Önündeki Engeller" (Bitirme Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2004), 9.

⁹ Baydar, **age**, 8.

Performansı etkileyen çeşitli faktörler bulunmasına karşın, temelde bunları beş grupta toplayabiliriz.

1.1.1.2.1 Kişisel Faktörler

Kamu kurumlarında çalışan personele ilişkin olumsuz değerlendirmeler hemen her kesimden kişilerce ileri sürülmektedir. Kamu çalışanlarının gerektiği gibi çalışmadıkları, iş yapma konusunda içlerinde bir heyecan ve heves bulunmadığı, başarıma arzularını kaybettikleri, işleri yavaşlattıkları, yurttaşlara iyi davranmadıkları gibi eleştirileri her zaman duymak mümkündür. Çalışanların performanslarını artıracak önlemleri bulmak hem yurttaşlar hem idareciler, hem de siyasetçiler için büyük önem arz etmektedir. Performans düzeyi büyük ölçüde insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine, isteklerine, güven ve itaat duygusuna bağlıdır¹⁰.

1.1.1.2.2 Liderlik Faktörleri

Liderlik vasfı, kamu kurumlarına atanacak yöneticilerde bulunması gereken çok önemli bir niteliktir. Çalışanlar liderin özelliklerine göre davranma eğilimi gösterirler. Bu noktada, yöneticilerin kayırmacı ve liyakata değer vermeyen yaklaşımlar sergilemeleri, çalışanların performansına olumsuz yansımalar yapmaktadır¹¹.

1.1.1.2.3 Takım Faktörleri

Birbirlerinden farklı yapılarda ve bilgi düzeylerinde bulunan insanların bir araya gelerek, bilgi ve deneyimlerini paylaşarak takım çalışmalarına yönelmeleri, yaratılan sinerji ortamı sayesinde kurumların performansını beklenen seviyenin çok üstüne yükseltecek kapasiteyi ortaya çıkarabilmektedir. Kamu yönetiminde özellikle hastane ve belediye gibi halka doğrudan hizmet sunan birimlerde bu yönde yapılan çalışmalar, hem kurum performansını artırmakta, hem kişiler arasındaki iletişime katkıda bulunmakta, hem de halkın beklentilerini tatmin etme şansını artırmaktadır¹².

¹⁰ Veysel Eren, Ufuk Durna, "Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, c. 40, s. 1 (2007):112-113.

¹¹ "Liderlik Nedir", "Liderlik Okulu", <http://www.liderlikokulu.com/article/liderlik-nedir> [18.06.2008].

¹² Dilanthi Amaratunga, David Baldry, "Moving From Performance Measurement to Performance Management", *Facilities*, c. 20, s. 5/6 (2002): 225 - 227.

1.1.1.2.4 Sistem Faktörleri

Günümüzde kamu yönetimi, üstlenmiş olduğu hizmetlerin çokluğuyla, istihdam ettiği insan sayısı ve sahip olduğu örgütsel yapıyla, yerel ve bireysel çabalarla performansın gerçekleştirilmesine imkân tanımamaktadır. Kamu sektöründeki performans sorunu bütüncül olarak ele alınmalıdır. Bu amaçla bir yandan çalışma sisteminde gerekli düzeltmeler yapılmalı ve diğer yandan da her bir kamu kurumu, performans çabalarına kolaylık sağlayacak yapıya kavuşturulmalıdır¹³.

1.1.1.2.5 Durumsal Faktörler

Kamu kurumları da özel sektör organizasyonları gibi ve hatta onlardan daha fazla içsel ve dışsal çevre baskısıyla karşı karşıyadır. Karar alma ve uygulama sürecinde, konuları nedeniyle kamu örgütleri farklı toplumsal çıkar gruplarının beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum ise kamu yönetiminin performansını değerlendirirken dikkate alınması gereken önemli bir faktördür¹⁴.

1.2 Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi (PYS), gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, özendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir¹⁵.

Canman, PYS'nin birçok uzman tarafından ya salt olarak personelin değerlendirilmesi ile ilişkili bir süreç olarak, ya eğitim ve geliştirme tekniklerinin bir bölümü olarak, ya da performans için ödemeye ilişkin bir süreç olarak görüldüğünü savunmaktadır¹⁶.

Bolton ve Armstrong, PYS'yi uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin bir alanı olarak tanımlamaktadırlar. Performans yönetimi “kendini

¹³ Eren, *age*, 113.

¹⁴ Amaratunga, *age*, 228 – 229.

¹⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), 334.

¹⁶ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi* (Ankara: TODAİE Yayınları, 1995), 120.

yönetme” üzerine yoğunlaşır, gelişimi insanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak teşvik edilir. Bu süreçte geri bildirim elde edilmesi hayati bir unsurdur¹⁷.

De Cenzo, PYS’yi, bir yapı içerisinde bir grup etkinliği içeren süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı içerisinde performans yönetimi çalışanların işteki performanslarını ifade eden "ne yaptı?" ve "ne kadar yaptı?" sorularına verilecek yanıtlardan daha fazlasını içerir. Bu sistemde bireyler ve süreçler üzerine ayrı ayrı odaklanılır¹⁸.

Akal, performans yönetimi anlayışında yönetimin görevlerinin üç ana başlıkta özetlenebileceğini belirtir. Bunlar¹⁹:

- Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek;
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişim sistemini oluşturmak;
- Birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaca ulaşabilmek için işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yönlendirme, kontrol, işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır.

Entegre bir performans yönetimi²⁰;

- Birleştirilmiş stratejiyle bağlantılıdır;

¹⁷ M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35, s. 1, (2002): 155-169.

¹⁸ Robbins De Cenzo, **Human Resource Management** (New York: John Willey & Sons, Inc. 1999), 287’den aktaran Filiz Yıldırım Dilsiz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma” (Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 287.

¹⁹ Zuhul Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri** (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1992), 88.

²⁰ D. E. Hitchcock, **The Engine of Empowerment. Journal for Quality and Participation**, (1992), 52-58’den aktaran Barış Gürel, “Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması ve Uygulanması Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 25.

- Performans hedeflerini geniş çalışan katılımı ile oluşturur;
- Performansı ölçen ve raporlayan yöntemler sağlar;
- Performans gelişimi için periyodik geri bildirim ve planlama sağlar;
- Ödülleri sonuçlara bağlar.

Dodd, PYS'nin ana özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır²¹:

- Performans hedeflerini oluşturmak;
- Bireysel vaatler, grup ve bölümsel hedefler ve stratejik ve yürürlükteki planlama işlemlerinin bağlantısını kurmak;
- Sonuçları gözlemlemek;
- Bireyin sonuçlara katkısını ölçmek;
- Performans güçlerini tanımlamak;
- Performansın artırılması gereken alanları belirlemek;
- Performans tartışmalarını yönetmek;
- Performansı değerlendirmek;
- Uygulanan PYS'yi, ücret yönetimine ve planlamaya entegre etmek;
- Performans geliştirici stratejiler ortaya koymak.

1.2.1 Performans Yönetim Sisteminin Amacı

PYS'nin amacı, işletmelerin faaliyetlerini, becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirebilmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri, verim, kalite ve insan ilişkileri ağırlıklı bir kültür yaratmaktır²².

Temelinde iktisadilik, verimlilik, etkililik, yetkinlik, teşebbüs, hakkaniyet gibi çeşitli boyutlar bulunan PYS'nin, taşınması gereken amaçlar konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmasına karşın bunları: Yönelimsel, danışmanlık ve kılavuzluk ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

²¹ C. Dodd, **Performance Management in Practice. Target Management Development Review**, (1992), 34-37'den aktaran Barış Gürel, "Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması ve Uygulanması Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 32.

²² Canman, 1995, 120.

Bunlar arasında yönetsel amaçlar, ücret - maaş yönetiminde, transferlerde, işten çıkarmalarda ve eğitim programlarının oluşturulmasında²³;

Danışmanlık ve kılavuz amaçları kariyer planlamasında, eğitim ve gelişim programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde ve ayrıca bireylerin güçlü ve zayıf yönler ile ilgili geribildirimlerde bulunulmasında²⁴;

Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılmaktadırlar²⁵.

PYS'nin üç ana grupta toplanan amaçları daha ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir²⁶:

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi;
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi;
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adil bir şekilde değerlendirilmesi;
- Beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi;
- Performansın geliştirilmesi için çalışanların ve yöneticilerin ortak çaba harcaması;
- Çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi;
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi;
- Geri bildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması;
- Eğitim - geliştirme ve kariyer planlama çalışmaları için yönetime gerekli bilgi akışının sağlanması;

²³ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1988), 95.

²⁴ Ceyhan Aldemir, Alpaz Ataoğlu, Gönül Budak, **Personel Yönetimi** (İzmir: Barış Yayınları, 1996), 214

²⁵ Barutçugil, 2004, 336.

²⁶ Barutçugil, 2002, 126 - 127.

- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ile değerlendirmeyi yapan arasında etkin bir iletişim sürecinin kurulması²⁷;
- İş performansı hakkında objektif ve rasyonel bilgi veren PYS'nin, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlaması²⁸;
- Örgütte olumlu kültür ve iklimin oluşturulması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması²⁹.

Kısaca, PYS'nin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenip, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.

1.2.2 Performans Yönetim Sistemi Döngüsü / Süreci

Başarılı bir PYS'nin kurulabilmesi için öncelikle performans yönetim sürecinin çok iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Genel olarak kurumların bu süreçte aşağıdaki ilkeleri göz önünde tutmaları gerektiği kabul edilir:

- Kurumlarda performans geliştirilmesine yönelik bir planlama yapılmalıdır;
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir;
- Kurumun mevcut performansı değerlendirilmeli, ölçülmelidir ve yaşanan problemler ortaya konulmalıdır;
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir;
- Performans artırılması için yapılması gerekenlerin neler olduğu belirlenmeli ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır;
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir;

²⁷ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1. Cilt (İstanbul: İşletme Fakültesi, 1990), 237.

²⁸ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), 9 – 10.

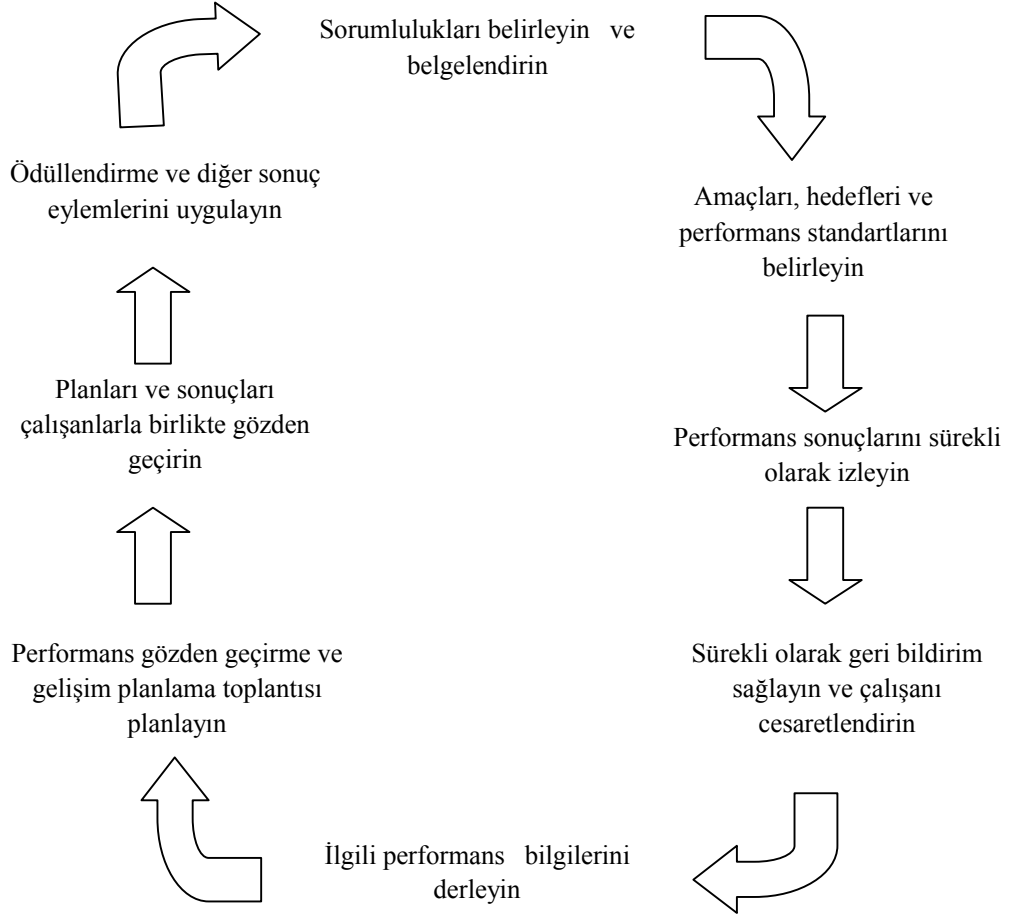
²⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1994), 2.

- Performans değerlendirmeli ve ölçülmelidir. Buradan elde edilen elde edilen veriler ile kurumun performansının sürekli olarak geliştirilmesi sağlanılmalıdır;
- Kurum hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır;
- Kurum personelinin performans değerlendirme ve ölçme konularında önceden eğitilmelidir;
- Kurum yapısına uygun bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir;
- Performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır;
- Performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir.

Tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak kurum performansının geliştirilmesi hususundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam ettirilmelidir.

Barutçugil, performans yönetimi sistemini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi anlamak için, sistemin birbirini izleyen aşamalarını sekiz aşamalı bir süreçten oluşan bir döngü şeklinde ele almak gerektiğini savunur³⁰. Bu döngü Şekil 1’de görülebilmektedir.

³⁰ Barutçugil, 2004, 132-133.



Şekil 1: Performans Yönetim Döngüsü

İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002), 132.

1.2.3 Performans Yönetim Sisteminin Temel Başarı Kriterleri

Aktan, performans yönetim sistemlerinin başarısını aşağıdaki temel şartlara bağlamaktadır³¹:

- Sistem, işletmenin iç ve dış çevresine ilişkin performans durumları hakkındaki bilgileri aynı anda verebilmelidir;
- Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalı, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir;

³¹ Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği** (İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999).

- Sistem, bilgi verme konusundaki dengeyi tutturabilmelidir; yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir;
- Sistemin sağladığı bilgi, hem kullanıcılar hem de değerlendirilenler tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılımları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak artıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur;
- Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında kendi savunma mekanizmalarını da bünyesinde barındırmalıdır;
- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı sağlayabilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır;
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu da olayların tek yönlü değerlendirilmesine yol açar. Bu nedenle, ya çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır;
- Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekmektedir;
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine işletme yönetimlerinin değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir;
- Tanım birliği sağlanmalıdır. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır;

- Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır;
- Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir;
- Performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır ve değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.

İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kâğıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlamalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

1.2.4 Performans Yönetim Sisteminin Bileşenleri

Hem PYS, hem de kamu performans yönetimi temel olarak üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler şunlardır:

1.2.4.1 Performans Planlama

Sağlıklı bir performans yönetimi için atılması gereken ilk adım planlamadır. Planlama ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri açıkça ortaya çıkarılırken ileriye dönük olarak yapılması gerekenler de belirlenmiş olur. Yani performans planı yönetsel önceliklerin, kritik noktaların, amaçların ve stratejilerin sıralandığı bir belgedir. Planlar hazırlanırken kurumun geçmiş yıllardaki bilgileri, piyasada yaşanan gelişmeler, genel ekonomik şartlar ve hükümetin genel politikası en önemli verileri teşkil ederler³².

1.2.4.2 Performans Ölçümü ve Değerlendirme

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların

³² J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management* (London: Routledge, 1989), 125 - 135

önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Başka bir ifade ile “performans ölçme toplanan bilgilerin analiz ve rapor edilerek kaynak dağılımı, üretim ve başarılı sonuçlar almak için kullanılması iken; performans değerlendirme ise sistemli bir şekilde toplanan, analiz ve rapor edilen bilgilerin program performansı ve başarılı performans seviyesinde belirlenmesidir.”³³

Performans ölçümü konusundaki tanımları artırmak mümkündür. “Performans ölçümü bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir.”³⁴ Bu tanımdan hareketle performans ölçümünün yararları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Kurumun yönetsel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlayarak yönetimin etkinliğini artırır;
- Sürekli bir faaliyet olduğundan kuruma eksikliklerini görme ve bunu tamamlama imkânı verir;
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir;
- Hizmetlerin kalitesini artırır;
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur;
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur;
- Kurum hem çalışanlarına hem de müşterilerine hesap verme sorumluluğu altına girdiğinden kuruma olan güven hem müşteri hem de çalışanlar açısından artar;
- Kurumsal strateji ve politikaların şekillenmesinde kullanılır;
- Motivasyon ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.

³³ Hamza Ateş, Dilek Çetin, **Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi 2** (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004), 257.

³⁴ Sayıştay Başkanlığı, **2002 yılı Performans Ölçümlerine İlişkin Ön Araştırma Raporu** (Ankara: Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi, 2003)

1.2.4.3 Performans Denetimi ve Geliştirme

Performans denetimi, performans bilgisinin bir tür geri bildirimidir. Bu ise planlarla belirlenen sınırlar içinde sistemi hedeflenen performans seviyesine ulaştırmak olarak da açıklanabilir. “Bir başka tanımla kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin belirli ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun, kuruluşun, programın ya da faaliyetin değerlendirilmesidir.”³⁵ Songur ise performans denetimini sistemdeki tüm değişkenlerin davranışlarını önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelik planlar çerçevesinde yönlendiren bir süreç olarak tanımlamaktadır³⁶.

Performans denetiminin ortaya çıkışı, 1940’lı yıllarda, firmaların sanayi standartlarına göre verimliliklerini ölçmek üzere faaliyet denetimine verdikleri önemin artışına dayanmaktadır. Bu dönemde denetimin ana hedefi, yönetimin faaliyetleri, işlevleri, maliyetleri ve başarılarına kaymış, kullanılan kaynaklar ikinci plana atılmıştır. Harcama kalemlerinin önemini vurgulama yerine, spesifik bir faaliyet ve işlevden beklenen sonuçların üzerinde durulmaya başlanmıştır³⁷. 1960’lı yıllarda Planlama – Programlama - Bütçeleme Sistemine geçiş ve 70’lerde yasama organlarının kamu kurumlarında harcanan paraların verimliliği ve etkinliği konusunda bilgi istemeye yönelmeleri performans denetimine farklı bir boyut kazandırmıştır. “Devletin kamu düzenini sağlama fonksiyonu dışında sosyo - ekonomik gelişimde aktif rol oynamaya başlaması, kamu gelir ve giderlerinin artışına yol açarak daha rasyonel karar mekanizmalarının oluşturulması ihtiyacını artırmıştır. Hükümet faaliyetlerinin hacmi genişledikçe, harcanan paralardan tam bir verim alınması talebi ortaya çıkmıştır. Demokratik kurumların yerleşmesiyle halkın savurganlık ve kötü kullanıma karşı duyarlılığı artarak, kamu kaynaklarını kullananlardan hesap sorma bilinci de artmıştır.

Devlet fonksiyonlarının artışı ve çeşitlenmesi dolayısıyla uygunluk denetiminden performans denetimine geçişte etkili olan faktörler şöyle özetlenmektedir:

³⁵ Derya Kubalı, “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, c. 32, s. 1, (1999): 32

³⁶ Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü** (Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995), 31.

³⁷ GAO, **Performance Budgetting**, (1997), 5’den aktaran Dilek Çetin Çivi, “Belediyelerde Performans Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 26.

- Hükümet faaliyetlerinin kapsamındaki artış;
- Kaynakların rasyonel dağılımı ihtiyacı;
- Demokratik kurumların gelişimi ile kamuda hesap verme sorumluluğu bilincinin yerleşmesi;
- Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim.³⁸

Kubalı, Performans yönetimi bileşenleri içinde kapsamının genişliği ve seçiciliği ile karakterize edilen performans denetiminin, tüm faaliyetlerin, sistemlerin ve projelerin tek tek incelenmesini ifade etmediğini, daha çok spesifik amaçlarla seçildiğini savunur. Bu bağlamda denetim alanları şunlardır:³⁹

- İç kontrol sistemleri;
- Yönetim bilgi sistemi ve karar alma süreçleri;
- İnsan kaynağı yönetimi ve personel verimliliği;
- İş süreçleri, sözleşmeler ve envanter yönetimi;
- Maliyet etkinliği;
- Makine ve teçhizatın kullanımı;
- Kurumsal amaç ve hedeflerin arka planındaki rasyonalite ve başarıların derecesi;
- Hedef gruplarının memnuniyet derecesi;
- Zaman aşımaları ve sonuçları.

Performans ölçümü ve denetim ancak idarenin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile beklenen sonucu verebilmektedir.

1.3 Kamu Performans Yönetimi

Kamu Performans Yönetimi, kamu yönetiminde kuruluş amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri olarak tanımlanabilir⁴⁰. Diğer bir tanımla,

³⁸ Kubalı, *age*, 35.

³⁹ Kubalı, *age*, 44.

⁴⁰ Kamil Ufuk Bilgin, *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi* (Ankara: TODAİE, 2004), 20.

performans yönetimi anlayışının kamuya yerleştirilmesi ve uygulanmasıdır. Temelde anlayış farklılığı olmamakla birlikte özel kuruluşlar ile kamu kuruluşları arasında performans yönetimi sürecinin bazı aşamalarında uygulama farklılıkları ile karşılaşmaktadır. Bunun nedeni ise kamu performans yönetiminde öngörülen hedefler ile ulaşılan sonuçlar karşılaştırılırken, verimlilik, etkinlik ve ekonomik ölçütünün yanında saydamlık, hukukilik ve hesap verebilirlik ölçütlerinin de performansa etkisinin değerlendirilmesidir⁴¹.

Kamu Performans Yönetiminin önemi en çok, Personel Yönetimi anlayışından İKY anlayışına geçişte ortaya çıkmaktadır. Zira kamu yönetimindeki söz konusu değişimlerin örgütlerdeki insan kaynaklarına bakış açısı, performansa dayalı bir yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır. Bunun nedeni ise, bir kuruluşun etkinliğinin, ancak üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevi olduğu gerçeğidir⁴². Bu yöndeki bir değişimin sağlayacağı yararlar şunlardır⁴³:

- Çalışanlara kendi performanslarını yönetme sorumluluğu kazandırır;
- Çalışanlar performans planlarını tasarlar ve yönetirler;
- Çalışanlar planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler;
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu farkına varırlar;
- Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler;
- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler;
- Performans değerlendirme görüşmelerini amirleriyle birlikte yürütürler.

Kamu performans yönetiminin uygulamaya konabilmesi için birtakım zorlukların aşılması gerekmektedir. Büyükkılıç ve Coşkun, bu yöndeki bir değişimde, kamu ve siyasette sorumluluk gerektiren makamları tutan kişilerin şu noktalarda ısrarlı olmaları gerektiğini söylerler⁴⁴:

- Örgüt sürekli olarak geliştirilmeli ve gelişme stratejileri izlemelidir;

⁴¹ Bilgin, 2004, 25.

⁴² Bilgin, 2004, 20.

⁴³ Barutçugil, 2002, 127.

⁴⁴ Deniz Büyükkılıç, Arife Coşkun, "Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT'lerde Kurumsal Performans Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, s. 3 (2002): 38.

- Örgütün kaynakları yeniden gözden geçirilmelidir;
- Örgüt için gerekli görülmesi durumunda yeni kaynak arayışına girilmelidir;
- Ölçülebilir hedefler konulmalıdır;
- İş yükü dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır;
- Performans hedeflerine ilişkin sonuçlar sürekli gözlemlenmelidir;
- Örgüt kapasitesi bilinçli bir şekilde artırılmalıdır;
- İKY anlayışına geçilmelidir.

1.3.1 Kamu Performans Yönetiminin Amacı

Bilgin, kamu performans yönetiminin esas amacının, kamu kurum ve kuruluşlarının ulaşılmak istenen hedeflere ulaşmalarını sağlamak olduğunu; çalışanların doğasında var olan “performans ölçümünde kullanılan ölçütlere göre çalışma” güdüsünün de, çalışanların kurumun önceliklerini anlama yönündeki farkındalığını doğal olarak artıracığını savunur⁴⁵.

Bilgin, kamu performans yönetiminin temel olarak üç, ayrıntılı olarak ise on başlık altında toplanabileceğini söyler⁴⁶:

Temel Amaçlar:

- Yönetimsel
- Geliştirmeye Yönelik
- Araştırmaya Yönelik

Ayrıntılı Amaçlar:

- Örgütsel hedeflerin, açık ve tanımlanmış bireysel hedefler dönüştürülmesi;
- Performans ölçütlerinin belirlenmesi;
- Performans ölçütlerinin, çalışanlara zamanında ve adaletli bir şekilde uygulanması;
- Amaçlanan ve ulaşılan performans sonuçlarının karşılaştırılıp, değerlendirilmesi;

⁴⁵ Bilgin, 2004, 24.

⁴⁶ Bilgin, 2004, 24.

- Ast – üst iletişiminin etkinleştirilmesi;
- Performansın geliştirilmesi için ast ve üstlerin birlikte çaba harcamasının sağlanması;
- Başarıyı tanımlamak ve ödüllendirmek;
- Kurumun bütün olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak;
- Geribildirim mekanizmasını, motivasyonu artırıcı bir şekilde kullanmak;
- Yönetim bilgi sistemlerini sağlamak.

Rekabet kavramının en üst düzeyde yaşandığı özel sektörde uzun yıllardır uygulanan PYS'nin ilke ve hedefleri ile kamu sektörünün önceliklerinin aynı potada eritilmesi, kamu performans yönetimi ile güdülen amaçlara ulaşılmasında kilit rol oynayacaktır.

1.3.2 Kamu Performans Yönetiminin İlkeleri

Performans yönetimi ilkeleri ile kamu performans yönetimi ilkeleri temelde birbirleri ile örtüşmektedir. Ancak, her iki sistemde amaçlanan hedefler ile sonuçlar karşılaştırıldığında, hem ortaya konan saydamlık, hukukilik ve hesap verebilirlik ölçütleri açısından, hem de ekonomiklik ve verimlilik gibi ölçütlerin performansa etkisi açısından farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdakiler ışığında, bu farklılıkları da içinde barındıran kamu performans yönetimi ilkeleri toplam sekiz başlık altında incelenebilmektedir:

1.3.2.1 Performans Anlayışının Kabulü İlkesi

Kamu yönetiminde görev yapan yönetici ve diğer personel, kamu performans yönetimi anlayış ve ilkeleri hususunda bilgilendirilmeli, ikna edilmeli ve bu anlayışı sahiplenmeleri sağlanmalıdır⁴⁷.

1.3.2.2 Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi

Verimlilik, etkenlik ve ekonomiklik ilkeleri doğrultusunda, genel performans yönetiminin bir koşulu olan kurumsal performansın oluşturulması gerekmektedir⁴⁸.

⁴⁷ Kamil Ufuk Bilgin, "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, s. 65 (2007): 61 - 64.

⁴⁸ **age**, 63.

1.3.2.3 Bireysel Performansın İzlenmesi İlkesi

Kamu kuruluşlarında performans, performans değerlendirme yöntemiyle izlenir. Değerlendirmede öne çıkan nokta ise, değerlendirilen kamu personelinin işinde gösterdiği başarı, kişinin diğer özelliklerinden daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple, kamu görevlisinin doğrudan görev alanına giren konulara dolaylı katkı yapan nitelikleri, değerlendirmede ikincil ölçüt olarak kullanılmalıdır.

1.3.2.4 Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi

Bu ilke gereği, kamu personeli ve kamu kurumları hedef belirlerken sayılabilir performans hedefleri belirlemelidirler. Bu durum ise, kamu yararı ilkesi ile zaman zaman çatışmaya neden olmaktadır. Zira kamu yararı ve kamu hizmeti olması nedeniyle sayılabilir hedefler konulmasından kaçınılması, performans ölçütlerini de olumsuz etkileyebilecektir⁴⁹.

1.3.2.5 Ölçülebilir Performans Ölçütleri İlkesi

Sayılabilir performans hedeflerinin uygulamaya konması ile ölçülebilir performans ölçütleri de uygulamaya konmalıdır. Bu sayede, yönetim kademesinin önceden belirlenmiş sayılabilir performans hedeflerine ilişkin olarak performans konumunu belirleyebilmesine olanak tanınacaktır⁵⁰.

1.3.2.6 Açıklık İlkesi

Kamu yönetimi anlayışına özel bir ilke olan açıklık ilkesi, temel olarak, hiçbir kamusal karar ve eylemin (istisnalar hariç) sadece belli seviyedeki kişilerin bilmesiyle sınırlı tutulamayacağı görüşüne dayanır. Açık bir kamu yönetimi, kamudaki performansın yine halkın istek ve şikâyetleri doğrultusunda yönetilmesini sağlar.

1.3.2.7 Hukukilik İlkesi

Hukukilik ilkesi, esas olarak tüm kamusal kararların yasal çerçeveye dayanması yaklaşımı olarak kabul edilebileceği gibi, bunun yanında, yasalara uygun olan bu kararların hak ve adalet ilkeleri ile de desteklenmiş olması gerektiği varsayımına atıfta bulunur. “Dolayısıyla, kamu performans yönetiminde hukukilik ilkesiyle,

⁴⁹ Canman, 1993, 28.

⁵⁰ Canman, 1993, 29.

mevzuatın arkasına sığınan bir geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve uygulaması yerine, gerekli temel hukuk anlayışına göre yönetim söz konusudur.”⁵¹

1.3.2.8 İnsanilik İlkesi

Hem PYS’de hem de kamu performans yönetim sisteminde bireylerin kurum içerisindeki mutluluk ve memnuniyetleri esastır. Bu durumun korunabilmesi amacıyla, ölçülebilir nitelikteki hedef ve ölçütlerin makul ölçülerde ulaşılabilir hedefler olarak konulduğu nesnel değerlendirme yöntemleriyle insanilik ilkesi hayata geçirilmelidir. Aksi durumdaki bir yaklaşım, kamu personelinde istenmeyen kişilik bozukluklarına sebep olabilmektedir.

1.3.3 Kamu Performans Yönetimi Ölçütleri

Kamu kesiminde performans ölçümü ve değerlendirmesi konusu, iktisat bilimi ile kamu yönetimi biliminin arakesitini oluşturmaktadır. İktisat biliminin sunduğu etkinlik, verimlilik ve tutumluluk gibi kavramları temel alan performans kriterleri, çeşitli ölçme teknikleri ile belirli kamu hizmetlerine uygulanarak performans değerlendirmesi ölçümünde kullanılırken, aynı zamanda kamu hizmetinin sunulduğu idari birimin organizasyon yapısı da sonucu etkileyen bir faktör olarak karşımızda durmaktadır⁵².

Bilgin, kamu performans yönetiminde, daha çok kurumsal performansın belirlenmesinde kullanılacak bu ölçütleri temel olarak üçe ayırır⁵³:

- Verimlilik ölçütü
- Etkinlik (kalite) ölçütü
- Ekonomiklik ölçütü

Ancak modern kamu yönetim sisteminde, bu üç ölçütün performansın belirlenmesinde tek başına yeterli olmadığı; teknolojideki gelişmeler, küreselleşme ve hizmet alıcılarının bilinçlenmeleri sonucu, hizmet alıcılara yönelik yeni üç ölçütün de performansın belirlenmesinde mutlaka dikkate alınması gerektiği savunulur.

- Hukukilik ölçütü

⁵¹ Bilgin, 2007, 64.

⁵² Hülya Kirmanoğlu, Murat Çak, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü”, **15. Türkiye Maliye Sempozyumu, 15 – 17 Mayıs 2000** (Antalya: İstanbul Üniversitesi, 2000), 2.

⁵³ Bilgin, 2004, 34 – 42.

- Saydamlık ölçütü
- Hesap verebilirlik ölçütü

Yeni yönetim anlayışının temel amacını oluşturan kamusal hizmetlerin bu altı ölçütü içerisinde barındıracak biçimde, hizmet alıcı ve hizmet sunanlara yansıtılması yaklaşımını daha iyi anlayabilmek için bu ölçütlere kısaca değinmek gerekir.

1.3.3.1 Verimlilik Ölçütü

Verimlilik en basit anlatımıyla girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimliliğin temel göstergesi, girdinin sabit ya da geliştirilmiş kalitedeki çıktıya olan oranıdır. Özdemir verimliliği üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içerisinde her zaman geçerliliğini koruyan dinamik bir ölçüt olarak tanımlayıp, ekonomik anlamda rasyonel bir yolun izlenmesidir der⁵⁴.

Verimlilik ile ilgili esas problem, kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve sunumundaki kamu yararı sağlama amacının, verimlilik önündeki anlayış, ilke ve ortam açısından önemli bir engel oluşturmasıdır⁵⁵. Kamu kurumlarının girdi ile çıktıları arasındaki oran, her zaman için özel sektörde uygulanan verimlilik ölçütleri ile örtüşmemektedir. Bunun nedeni, kamu kurumlarındaki başarı ölçütünün, burada tanımı yapılan verimlilik ölçütleri ile zaman zaman çatışabilmesidir.

1.3.3.2 Etkinlik (Kalite) Ölçütü

Kamu performans yönetiminde etkinlik kavramı, bir örgütün belirlediği proje, politika ve aldığı önlemlerle, belirlenmiş bulunan amaçlara ne ölçüde ulaştığı ve hedeflerini hangi oranda gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir⁵⁶.

Etkinlik ölçütünün kamuda kullanılması, özellikle sürekli tekrarlanan ve yenilenen faaliyet, mal ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Bu yönüyle etkinlik, kamu yönetiminde kullanılacak bir ölçüt olarak verimlilikten daha kullanışlı addedilmektedir.

Ancak kamu kuruluşlarında kalite kıstası çeşitli zorlukların etkisinde de kalmaktadır. Gözlu bu zorlukları şu şekilde sıralamaktadır⁵⁷:

⁵⁴ Mahmut Özdemir, "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, s. 2 (1991): 169.

⁵⁵ Bilgin, 2004, 36.

⁵⁶ Bilgin, 2004, 36.

- Kamu hizmeti veren kuruluşlar birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Özel kuruluşlarda olduğu gibi belli bir hedef grubunu seçme veya ona yoğunlaşma seçenekleri yoktur.
- Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somut mamullere dönüştürülmesi güçtür. Bu durum faaliyetlerin ölçülmesini güçlendirdiğinden, sonuçların değerlendirilmesinde de güçlükler yaratmaktadır.
- Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketimi çoğunlukla isteğe bağlı bir husus değildir. Ayrıca bu kuruluşlarda tüketici açısından güdüleme ve teşvik öğeleri bulunmamaktadır.
- Bu kuruluşların kuralları ve yasaların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü vardır. Bu nedenle kamusal taleplerdeki değişimlere hızlı reaksiyon verememektedirler.
- Kamu hizmeti veren kuruluşlardaki yetkililer ticari niteliği olan kişiler değildirler. Ancak kamusal hizmet alıcıları bu kuruluşları herhangi bir ticari kuruluş gibi algılamaktadırlar.

Vito Tanzi de kamu sektöründe kaliteyi etkileyen birçok faktörün varlığına işaret eder. Bu faktörler şunlardır⁵⁸:

- Gelenekler;
- Mevcut kaynaklar;
- Yetki alanlarının açık ve net olması ve siyasi müdahalelerden uzak olması;
- Organizasyona ilişkin düzenlemeler;
- Kaliteyi teşvik edici dürtülerin olması;
- Yönetici ve çalışanların kalitesi;
- Bürokratik prosedürün açık ve yalın olması.

⁵⁷ Sıtkı Gözlü, “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, (Ankara: TODAİE Yayını, 1996): 2 - 7

⁵⁸ Vito Tanzi, “The Quality of the Public Sector”, **IMF Conference on Second Generation Reforms, Ekim 1999**’den aktaran Hülya Kirmanoğlu, Murat Çak, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü”, **15. Türkiye Maliye Sempozyumu, 15 – 17 Mayıs 2000** (Antalya: İstanbul Üniversitesi, 2000), 9.

Bu ölçüt ile zaman zaman karıştırılan bir diğer ölçüt ise etkenliktir. Etkenlik, çoğunlukla sonuç odaklı bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve sonuçlara ilişkin hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği göstermektedir⁵⁹. Etkenlik dört göstergede tanımlanır:

- Miktar: Planlanan ve gerçekleşen arasındaki fark;
- Zamanlılık: Hizmetin taahhüt edilen sürede gerçekleştirilmesi;
- Kalite: Hizmetin talep edilen özelliklere sahip olması;
- Tüketici Tahmini: Beklentilere uygunluk⁶⁰.

1.3.3.3 Ekonomiklik Ölçütü

İktisat bilimi açısından değerlendirildiğinde, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oran olarak tanımlanan ekonomiklik, konu kamu performans yönetimine geldiği zaman, bütün karar vericilerin ve kaynak kullanıcıların kararlarında, mal ve hizmet üretimlerinde, gereksiz enerji, zaman, teknoloji, araç gereç ve hammadde harcamaları ile insan kaynağı kullanımı olmaksızın en fazla çıktıyı elde etmeleri anlamına gelmektedir⁶¹. En yalın anlatımıyla bir amaca ulaşmak için kullanılan kaynakların maliyetini en aza indirmeyi ifade eder.

Kamu hizmetlerinde verimli olmak, ekonomik olmak anlamına gelmemektedir. Aradaki fark mal ve hizmetlerin üretim ve sunumunda ortaya çıkmaktadır. Zira ekonomiklik üretim girdilerine yönelik bir gösterge olurken, verimlilik ölçütü ise, üretim girdi ve çıktıları arasındaki bir ilgi, bir orantıdan ibarettir. Buna karşın, verimlilik ölçütü, ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir⁶².

1.3.3.4 Hukukilik Ölçütü

En basit tanımıyla, “kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun olması” anlamına gelen hukukilik, sınırlarını yasal mevzuatla belirlenmiş temel insan hakları, vatandaşlık hakları, sosyal, kültürel ve ekonomik haklara kadar genişletebilmektedir⁶³.

⁵⁹ Kirmanoğlu, **age**, 7.

⁶⁰ Kirmanoğlu, **age**, 7.

⁶¹ Hüseyin Özer, “Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, s. 25 (1997): 74.

⁶² Bilgin, 2004, 38.

⁶³ Bilgin, 2004, 39.

1.3.3.5 Saydamlık Ölçütü

Hesap verebilirlik ölçütünün temelini oluşturan saydamlık, diğer adıyla şeffaflık ilkesi, tanım olarak, kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen ve devlet sırrı ile özel hayatın gizliliği ilkesine aykırı olmayan yönetsel her türlü karar ve eylemlerin, hedef kitle halk tarafından da bilinmesi, görülmesi, saklanmaması, gizli tutulmaması anlamına gelmektedir.

Kamu performans yönetiminin en önemli kıstaslarından birini oluşturan saydamlık ölçütü, gelişmiş demokratik toplumlarda, devlet mekanizmasının denetlenmesinde en önemli araçlarından biri olarak kabul görmektedir.

1.3.3.6 Hesap Verebilirlik Ölçütü

Balcı'nın aktardığı üzere, hükümet etme gücünün tek elde toplanması ve bu durumun kişi hak ve özgürlükleri üzerinde kısıtlayıcı bir etki yaratması; buna zaman içerisinde teknolojiye yaşanan gelişmeler ve halkların bilinç düzeylerindeki artış da eklenince, halkların istek ve beklentileri kamu yöneticileri tarafından dikkate alınmak durumunda kalmıştır⁶⁴. Bunlara ek olarak, modern devlet anlayışının bir ürünü olan "halkın yararına bakış açısı" da dikkate alınınca, kamu kurum ve kuruluşlarının daha yüksek performansla çalışması ve profesyonel kamu yönetimi anlayışının bir gereği olarak hesap verebilirlik ilkesi gerçek anlamda önem kazanmıştır⁶⁵.

Hesap verebilirlik aşağıdaki ilke ve esasları içermektedir⁶⁶:

- "Kamu yönetiminde tutulan kayıtların doğru tutulması ve bunların doğrulanması;
- Hedef kitlenin istediği bilgilerin verilmesinin kısıtlı istisnalar dışında zorunlu tutulması;
- Hizmetten sorumlu kişi ya da kişilerin resmen belirlenmesi;
- Sorumluların sorumluluklarını, yaptıklarını ve yapmadıklarının nedenlerini ve gerçeklerini açıklamak zorunda olmaları;

⁶⁴ Asım Balcı, **Kamu Yönetiminde "Hesap Verebilirlik" Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ankara: Seçkin Yayını, 2003), 115.

⁶⁵ Bilgin, 2004, 40.

⁶⁶ Bilgin, 2007, 76 -77.

- Hizmet performansına ilişkin olumsuzluklar olduğunda, gerekenin yapılması konusunda sorumluluk üstlenilmesi;
- Yapıcı ve olumlu eleştirilerin yanı sıra, diğer eleştirilerin de gelebileceğinin baştan kabul edilmesi;
- Başarılar için ödüllendirilmenin, olumsuz durumlarda da cezalandırılmanın kabul edilmesi;
- Hesap vermenin gerekirse görevi kaybetmeyi de içerdiğinin bilinmesi.”

Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin en önemli amacı bürokrasinin vatandaşa daha çok hesap verir hale getirilmesi ve demokratik anlamda ilerlemenin sağlanmasıdır. Performans ölçütü olarak hesap verebilirliğin sağladığı belli başlı yararlar şunlardır⁶⁷:

- “Hesap verebilirlikle, kamu yönetiminde yetkilerin kötüye kullanılması ve yetersiz hizmet verilmesi önlenir;
- Kamusal mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli girdilerin, kamu performans yönetimi anlayışına uygun kullanılmasına etki eder;
- Kamu yönetimince alınan karar ve eylemlerin hukuki olmasına büyük etkisi olur;
- Kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen hizmetlerde, halkın istek ve beklentilerine de yanıt verecek nitelikte olmasını sağlar;
- Yeni kamu yönetimi anlayışının bir parçası sayılan yönetim türü girişimlere, örneğin sivil toplum örgütlenmelerinin oluşumuna katkı sağlar.”

1.3.4 Kamu Performans Yönetiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Etkili bir PYS'nin kamu kurum ve kuruluşlarına sağlayacağı faydaları Barutçugil şu şekilde özetlemektedir⁶⁸:

- Yönetimin iş ve sonuçlar üzerindeki denetimini artırır;
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır;
- Çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar, katkıda bulunmuş olma motivasyonu yaratır;

⁶⁷ Bilgin, 2007, 77-78.

⁶⁸ Barutçugil, 2002, 127.

- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir;
- Performans standartlara uygun davranmayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak, iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler;
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır;
- Yönetimin ücretlerle ve yükselmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar;
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle İKY biriminde tutulmasını sağlar.

Yukarıda yer alan yararları yanında, kamu performans yönetimi uygulamalarında çeşitli sorunlar da yaşanmaktadır. Bilgin bu sorunları temel olarak üçe ayırır⁶⁹:

- Kamu performans yönetimi, kamu yönetimi kültürüne henüz girmemiş ya da kamu yönetiminde yeterince anlaşılmamıştır;
- Kamu performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak, henüz mevzuat düzenlemesi yapılmamıştır;
- Mevzuatın hazır olmaması, kamu performans yönetimine uygun bir örgütsel yapının da kurulamamasına neden olmuştur.

Bu üç temel sorun, kamu performans yönetimi uygulanma sürecinde aşağıda yer alan zorlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁷⁰.

- Kamu performans yönetiminde uygulamaya konulan ölçütlerin ismi çeşitli ortamlarda geçmekle birlikte, özellikle kamuya has yeni ölçütlerin kullanımına ilişkin olarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip kamu personeline direnç gösterildiği görülebilmektedir;
- Kamu performans yönetiminde önemli bir yere sahip olan kurumsal, takımsal ve bireysel performans değerlendirmeleri açısından, kamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istemedikleri bilinmektedir. Çünkü mevcut değerlendirme sistemi nerdeyse hiç işlemediği

⁶⁹ Bilgin, 2004, 48.

⁷⁰ Bilgin, 2004, 49.

ya da işlevselliğini yitirdiği halde, uygulanmaya devam edilmektedir. Oysa bu sistemden ne değerlendiren amirlerin ne de değerlendirilen memurların memnun oldukları düşünülmektedir;

- Kamu performans yönetiminde sadece performans değerlendirme anlayışı getireceği yanlışlığı söz konusudur. Oysa kamu performans yönetimi, performans değerlendirmesini farklı da olsa kapsamakla birlikte, getirilen esas yenilik performansın tüm kuruluşlara egemen bir yönetim anlayışı olarak uygulanması gerektiğidir.

1.4 Performans Değerlendirme Sistemi

“Performans”, çalışanın işini oluşturan görevlerdeki başarı derecesi, diğer bir deyişle, çalışanın işinin gereklerini ne derece iyi yerine getirdiğinin göstergesidir. Yani harcanan enerji değil, elde edilen sonuçtur. Performans değerlendirmesi ise, çalışanın işindeki performansının nasıl olduğunu belirleme ve bunu kişiye geri bildirme, gelişimi için plan oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır.⁷¹

Palmer, performans değerlendirmesini, personel ile yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak açıklar. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir.⁷²

Türkel performans değerlendirmeyi, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, işteki başarısını, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğer çalışanlarla karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tarif etmektedir.⁷³

Sabuncuoğlu performans değerlendirmesinin, bireylerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da çalışanların işteki başarısını

⁷¹ L. Byars Leslie, W. Rue Leslie, **Human Resource Management**, (İllinois: Burt Ridge, 1994), 45'den aktaran Ümit Hatipoğlu, “Eğitim ve Performans Değerlendirme Sisteminin Tıbbi Mümessillerin Kariyerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme” (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 17.

⁷² Palmer, age, 38.

⁷³ Asuman Türkel, **İşletme Yöneticileri için Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998), 173.

belirlemeye çalışan objektif analizler ve sentezler olarak da tanımlanabileceğini belirtir⁷⁴.

Bingöl ise performans değerlendirmesini, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkartılması süreci olduğunu savunur⁷⁵. Benzer şekilde Kaynak da performans değerlendirmeyi, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumları ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar bütünü olarak tanımlamaktadır⁷⁶.

Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varılması⁷⁷, birey, ekip ve örgüt performansının geliştirilmesi için tasarlanmış ve birinci derece amirlerin sahiplendiği ve sürdürdüğü bir süreç⁷⁸, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanabilmektedir⁷⁹.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, performans değerlendirmesi birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde ve boyutlarda tanımlandırılmış, hatta literatürde “başarı değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırma”, “personel değerlendirme” gibi farklı deyimlerle de ifade edilmiştir⁸⁰.

Performans değerlendirmenin temelinde kişileri değil başarıyı ölçmek; cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve kişileri geliştirmek yatmaktadır. Yani performans değerlendirmeyi işgörenin işteki başarı düzeyini nesnel olarak saptamak ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracı olarak tanımlamak da mümkündür⁸¹.

⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**, 7. bs. (Bursa: Kendi Yayını, 1994), 164.

⁷⁵ Bingöl, **age**, 217.

⁷⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998), 206.

⁷⁷ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, (Ankara: TODAİE Yayınlar, 1976), 167.

⁷⁸ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, (Ankara: Elma Yayınevi, 2002), 136.

⁷⁹ Ataay, **age**, 234.

⁸⁰ Bingöl, **age**, 213.

⁸¹ Dicle, **age**, 16.

Fındıkçı performans değerlendirmeyi, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak açıklar. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurumun kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı, performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve buna benzer diğer kararlara varılır⁸².

Performans değerlendirme, organizasyonlar açısından önem taşıdığı kadar iş konusu, çalışanın düzeyi ne olursa olsun çalışan açısından da gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Tüm bunlar doğal ihtiyaçlardır⁸³. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, motivasyon düşüklüğü yaşayacak ve giderek çalışma isteği düşecektir. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucunda çalışan eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı da kazanacaktır. Performans değerlendirmesi, bu nedenle, çalışana işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilmektedir. Nesnel ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır.

1.4.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme tarihini incelediğimizde ilk performans değerlendirmesinin 18. yüzyılda da İskoçya'da Robert Owen adında bir işveren

⁸² İlhan Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım, 1999), 32.

⁸³ Fındıkçı, 1999, 299.

tarafından işçilerine uyguladığını ve bu uygulama neticesinde kayıtlar tuttuğunu görüyoruz⁸⁴.

Kamu kesiminde rastlanılan ilk örnek ise Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ordusunda görevli Tuğgeneral Lewis Crass'ın 1813 yılında, komutası altındaki subaylar hakkında düzenlediği verimlilik raporlarıdır⁸⁵. Benzer şekilde, Walter Dil Scott ve yardımcılarının, ABD ordusunda yer alan değişik bölümlerde kişi kişiye değerlendirme yöntemi şeklinde bir yöntem geliştirdiği de görülmüştür. Bu amaçla sistem oluşturma çalışmaları yapılmış ve uygulamacı yetiştirilmiştir.

Organizasyonlarda görev yapan personel performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ise 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir⁸⁶. Bunu takip eden yıllarda Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu performans değerlendirmesi kavramı organizasyonlarda biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır⁸⁷.

Birinci Dünya Savaşı döneminde Walter Dill Scott'un "adam adama karşılaştırma" ölçeğini Amerika Deniz Kuvvetleri'nde uygulamasıyla başarı değerlendirme çalışmaları ilk defa başlamıştır. 1920 - 1930 yıllarında ise, saat başına ücret alanlara uygulanacak ücretlerin, rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır⁸⁸. Böylece, ilk işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değerlemeye "liyakat değerlendirme" adı verilmiştir⁸⁹.

1940'lı yıllara gelindiğinde, özellikle özel organizasyonların endüstri standartları açısından kendi verimliliklerini ölçebilmeleri ve denetim fonksiyonlarının geliştirilmesi amacıyla Performans değerlendirme kavramı ortaya konulmuştur. Bu kavram ilk kez 1949 yılında Hannover firmasının komisyonunda tartışılmıştır⁹⁰.

⁸⁴ G. Turgay Battal, "Performans Değerlendirmesi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), 112.

⁸⁵ M. Zeki Vural, **Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri** (İstanbul: Yüksel Matbaası, 1968), 83'den aktaran İsmail Güneş, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması" (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 52.

⁸⁶ Uyargil, 1994, 1.

⁸⁷ Uyargil, 1994, 1.

⁸⁸ Erdoğan, **age**, 168.

⁸⁹ Ataay, **age**, 235.

⁹⁰ Hüseyin Özer, "Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 93.

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özellikleri temel kriter olarak alınırken, 1950'li yılların gelişiyile birlikte kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde yönetici ve beyaz yakalı olarak adlandırılan personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Ayrıca bu dönemle birlikte standart ücret kavramından uzaklaşarak, benzer iş yapanlara, gösterdikleri performansa bağlı olarak farklı ücret verilmesi gündeme gelmiş, yani performansa dayalı ücretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır⁹¹.

1960'lı yıllar ile birlikte, Performans değerlendirme çalışmaları özellikle insan kaynakları planlaması, seçme, teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmeye başlamıştır⁹².

1992 yılında David Osborne ve Ted Gaebler'in yayınladıkları "Reinventing Government" adlı çalışması, verimlilik arayışında olan kamu yöneticileri için uzun zamandır aradıkları cevapları sunan bir reçete gibiydi. Bu eser, kamu kurumlarında performansı geliştirebilecek çok sayıda stratejiyi ortaya koymaktaydı. Bunun ardından David Osborne ile Peter Plastrik yeni bir çalışma yapıp, hükümeti transformasyona uğratacak temel araçları ortaya koydular. Performans ölçümü de bu araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktaydı. Bu araçlar vasıtasıyla kamu kurumları üretim ve hizmetlerini tanımlayacaklar ve çıktılarını ölçecek araçlar geliştireceklerdi. Bu sayede üretim, planlama ve kontrol akışı sağlanacak ve organizasyonların performansı artırılabilecekti.

Bu yöndeki performans düşüncesi başta ABD olmak üzere Avrupa ve birçok ülkede kamu kurumlarının yönetiminde önemli etkiler yaptı. Çünkü böyle bir girişim, hem vergi artışını gerektirmediği için siyasetçiler ve vatandaşlar bakımından cazipti, hem de kamu kurumlarının yönetim anlayışında değişimi ve açıklığı getirdiği için daha demokratik olarak algılanıyordu⁹³.

⁹¹ Uyargil, 1994, 1.

⁹² Canan Sümer, "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perfitarihselbakis.asp> [12.8.2007].

⁹³ Namık Kemal Öztürk, "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar", Amme İdaresi Dergisi, c. 39, s. 1 (2006): 83.

Performans değerlendirmenin gelişimine bakıldığında, ilk başlarda tamamen öznel temellere oturtulduğu, hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçmeye dayandırılmadan gelişi güzel yapıldığı gözlenirken, daha sonraları ise performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltildiği korku, baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanıldığı görölmektedir.

Günümüzde ise örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkenliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünölmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil performansı ölçmek, cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir⁹⁴.

1.4.2 Performans Değerlendirmesinin Amaçları

Değerlendirmeler performansın derinlemesine incelenmesine ve diğer performans araçlarının etkinliğinin bağımsız olarak değerlendirilmesine imkân sağladıkları için önemlidir. Bu nedenle yapılacak değerlendirmelerin bir amacı olmalıdır.

Performans değerlendirmesi yapılmasının çok çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlar çeşitli uzmanlar tarafından farklı ana ve alt başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

Sabuncuoğlu, performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamaktadır⁹⁵:

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkânı sağlamak;
- Başarısız veya yetersiz personelin eksikliklerini belirleyip, eğitim imkânı sağlamak;
- Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görölen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek;
- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak;
- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanınmasını sağlamak;

⁹⁴ Dicle, **age**, 16.

⁹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri (Ankara: TÜSSİDE, 1998), 99.

- Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek;
- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

Palmer performans değerlendirmesinin iki ana amacı olduğunu söyler⁹⁶. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararların alınmasında kullanılacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemelidir.

Performans değerlendirmesinin diğer ana amacı ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde ulaşıldığına dair geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla aktarıldığı ve mesleki eğitimle desteklendiği durumda yararlı sonuçlara ulaşılabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Bu geri bildirim aynı zamanda çalışanın organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar.

Ataay, PDS'nin temel amacının, organizasyon çalışanlarının iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından asgari düzeyde de olsa yerine getirilmesinin sağlanması ve dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi olduğunu savunur⁹⁷.

PDS'nin amaçlarını temel olarak, yönetsel amaçlar, araştırmaya yönelik amaçlar ve geliştirmeye yönelik amaçlar olarak üç ana gruba ayırmak da mümkündür.

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkartma gibi yönetsel kararları içermektedir. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerin geri bildiriminde öne çıkmaktadır.

⁹⁶ T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi" (Yayınlanmamış ön çalışma raporu, Ankara, 1988), 20.

⁹⁷ Ataay, *age*, 235.

Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatminin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ortaya çıkmaktadır⁹⁸.

İşletmeyi oluşturan sermaye, işgören, yönetim ve örgüt öğelerinin, büyüme, karlılık ve etkileşim gibi amaçların gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan performans değerlendirilmesinin amaçlarını aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamak mümkündür⁹⁹;

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi;
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kriterlerin belirlenmesi;
- Çalışanların önceden belirlenen kriterler doğrultusunda zamanında ve adaletli değerlendirilmesinin sağlanması;
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen performansın karşılaştırılması ve değerlendirilmesi;
- Organizasyon içinde yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ortamının sağlanması;
- Yöneticiyle çalışanın ortak çalışarak performansının geliştirilmesi;
- Çalışanların başarılarının tespit edilmesi ve ödüllendirilmesi;
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi;
- Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimini ile çalışanın motivasyonunun artırılması;
- Eğitim – gelişim ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması;
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma gibi konularda nesnel verilerin kullanılmasını sağlamak;
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek;

⁹⁸ Barutçugil, 2004, 126.

⁹⁹ Bingöl, **age**, 218.

- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıya çıkartmak;
- Hedeflere ulaşma süreçlerini yargılamak;
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek;
- Kaynakların kullanım etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek, olmak üzere birçok amacı bulunmaktadır¹⁰⁰.

Yukarıdakiler yanında işgören performansını değerlemenin diğer amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Aylık belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak¹⁰¹;
- Yöneticilerin astlarını daha iyi tanıyabilmelerini sağlamak¹⁰²;
- Çalışanların kendi eksik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak¹⁰³;
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak¹⁰⁴;
- Değerleme testlerinin geçerlilik kriterlerini yenilemek;
- Önemli idari kararların alınmasında “adam kayırmayı” azaltmak;
- Yönetici konumundaki bireylerde anlayış geliştirmek.

1.4.3 Performans Değerlendirme Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

PDS kendi içerisinde hem olumlu hem de olumsuz unsurlar içermektedir. Aşağıda bu unsurların organizasyon açısından, değerlendirenler açısından ve değerlendirilenler açısından incelemesi sunulmaktadır.

1.4.3.1 Olumlu Yönler

PYS'nin yararları gerek kamu performans yönetim çeşitleri olan kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olsun; gerekse işletme yönetimi bazlı olsun; çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona katkıları benzerlik göstermektedir¹⁰⁵.

¹⁰⁰ Dicle, **age**, 19 – 21.

¹⁰¹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), 181.

¹⁰² Türkel, **age**, 173.

¹⁰³ Bingöl, **age**, 215.

¹⁰⁴ Barutçugil, 2002, 182.

¹⁰⁵ Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 2004), 42 – 47.

1.4.3.1.1 Değerlendirenler Açısından

PDS'nin değerlendirilenler açısından yararları birçok uzman tarafından paylaşılmaktadır. Bu bağlamda, Tınaz yöneticiler için PYS'den altı noktada net ve açık yarar beklenildiğini savunur¹⁰⁶:

- Yönetici planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir;
- Çalışanlar ile arasındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir şekle dönüşür;
- Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler, bu doğrultuda onlara yardımcı olur;
- Çalışanlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanıma şansı elde eder;
- Çalışanlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır;
- Yönetimsel becerilerini geliştirir ve bu becerileri rahatlıkla uygulayabileceği koşulları elde eder.

Bilgin ise performans değerlendirmesi neticesinde yöneticilerin elde edecekleri yararları şu şekilde sıralamaktadır¹⁰⁷:

- Takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir;
- Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri-bildirim vererek kişinin gelişmesini sağlayabilir;
- Çalışanlara yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaları yönünde rehberlik eder, karşılıklı güven ve saygıya dayalı iş ilişkileri kurar;
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.

Canman'ın yaklaşımları da benzer özellikler göstermektedir¹⁰⁸:

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi;
- İletişimin iyileştirilmesi;

¹⁰⁶ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar** (İstanbul: Beta Yayınevi, 2005), 89.

¹⁰⁷ Bilgin, **age**, 14.

¹⁰⁸ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1993), 75.

- İlişkilerin iyileştirilmesi;
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi;
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya konması;
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması;
- Gizli gücün ortaya konması;
- Hizmet birimi - örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması;
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi;
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlanması;
- Personelin tutumuna ilişkin daha geçerli bilgi edinilmesi;
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanılması.

Ataay, R.C.Schmit'e göre performans değerlendirmesinin yöneticiler açısından yararlarını şu şekilde aktarmaktadır¹⁰⁹:

- Gözetimciler işgörenlerin kişisel yeteneklerini değerlendirmeler yoluyla tanır ve ona göre davranırlar;
- Çalışanlar ile yapılacak görüşmelerde kullanılmak üzere, işgörenlerin zayıf ve üstün yönleri hakkındaki bilgilerin toplanmasını sağlar;
- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasına yardımcı olur;
- Çalışanların kapasitelerinin ve başarı düzeylerinin belirlenmesini sağlar;
- Çalışanlar ve yöneticilerin birbiriyle kaynaşması kolaylaştır;
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermesini sağlar;
- Çalışanların kötü yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarılmasına yardımcı olur;
- Dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratır;
- Çalışanların, işletme içindeki transferleriyle ilgili kararların alınmasında yardımcı olur.

¹⁰⁹ Ataay, **age**, 236.

1.4.3.1.2 Değerlendirilenler Açısından

PDS, değerlendirmeye tabii tutulacak personel için de önemli yararlar sağlamaktadır. Bunlardan en fazla öne çıkanlar şunlardır¹¹⁰:

- Üstlerinin kendilerinden beklentilerini öğrenmesi;
- Örgüt içinde üstlendikleri rol bilinci güçlenerek, yönetime katılımında artış sağlanması;
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken bilgi ve becerilerini tanıması;
- Kendilerine verilen geri bildirim ile cesaretlenip, iş tatminlerini yükseltmekte ve öz güven duygusu güçlenmektedir;
- Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendisinin değerlendirebilmesi;
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda adil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanması;
- Amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda cesaret kazanması;
- Yöneticisiyle beraber kendi gelişim düzeyini inceleme ve kendi durumundan haberdar olup; yöneticisiyle mevcut işini, gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışabilir.

1.4.3.1.3 Organizasyonlar Açısından

Çalışanların bireysel performanslarını geliştirip, bunu örgütsel etkinliklerle beraber koordineli bir şekilde yürütmeyi hedefleyen PYS'nin, bir takım örgütsel yararları da bulunmaktadır. Bu yararlardan bazıları şunlardır:

- Örgütün etkinliği, verimliliği ve karlılığı artar;
- Hizmet ve üretim kalitesi yükselir¹¹¹;
- Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi, eğitim bütçesinin kolayca tespiti ve eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi sağlanır;
- En önemli operasyonel kaldıraçlar daha iyi anlaşılabilir ve çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve nakit akımı sağlanır¹¹²;

¹¹⁰ Uyargil, 1994, 72.

¹¹¹ Uyargil, 1994, 8 - 10.

- İzleyen yıllar içinde yüksek finansal hedefler belirlenebilir;
- Organizasyonun kaynakları daha etkili şekilde kullanılır;
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine çabuk uyum sağlanır;
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı tespiti yapılır; birimlerin ve bireylerin performansının yükseltilmesi sağlanır;
- Ücret skalalarının planlanması ve gerçeğe uygun hale getirilmesinde üst düzey başarı sağlanır¹¹³.

Benzer şekilde Altuncu da bu bağlamdaki yararları ortaya koymuştur¹¹⁴:

- Karlılığın artırılması;
- Hizmet ve üretim kalitesinin iyileştirilmesi;
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi;
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi;
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlanma yeteneği;
- Gerçekleştirilemeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi;
- Bireylerin performansının iyileştirilmesi;
- Birimlerin performansının iyileştirilmesi;
- Verimin artırılması;
- Organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin daha güvenilir hale getirilmesi;
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması;
- Eğitim etkinliklerini değerlendirme yeteneğinin artırılması;
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi.

¹¹² Barutçugil, 2002, 129.

¹¹³ Canman, 1993, 35 – 36.

¹¹⁴ Ceyhun Altuncu, “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1998), 27.

1.4.3.1.4 Ortak Yararlar

Performans değerlendirmesinin hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler açısından ortak yararları olabilmesi yanında, kurumsal iletişime ve kurum performansına da olumlu yansıyan yararları bulunmaktadır.

Bu ortak yararlardan en çok göze çarpanları şunlardır:

- Değişimi anlamayı ve uyum sağlamayı kolaylaştırır;
- Hizmet alıcıların taleplerine ve kamu / özel sektör yararına uygun etkili ve kaliteli hizmet sunmayı sağlar;
- Kaynakların rasyonel kullanımına dayandığından kaynak israfını önler;
- Kuruma bütüncül bir gözle bakma imkânı sağladığından ihtiyaçların en doğru şekilde tespitini sağlar;
- Uzun dönemli bakış açısı ile ara planlamalarla eksiklikleri görme ve giderme imkânı verir. Bu yolla geleceğin belirsizlikleri de azaltılmış olur;
- Dış hizmet alıcılar (müşteriler) – Kurum - çalışanlar arasındaki işbirliğine dayandığından katılımcı bir yönetim modelidir;
- Amaç ve hedeflere götürecek uygun personel yapısının oluşturulmasını sağlar. (Takım ruhu ile çalışma kültürü / kurumsal kültürün gelişmesi / hizmet içi eğitim / motivasyon düzeyinin yükseltilmesi);
- Sağlıklı ve sürdürülebilir bir işletme modelinin hayata geçirilmesini sağlar;
- Proje üretme kanallarının açılmasını sağlar;
- Kurum markasının oluşturulmasına katkı sağlar;
- Sorunlara daha sağlıklı ve isabetli çözümler bulmayı sağlar;
- Rekabet yaratma ve onu sürekli kılma imkânı verir;
- Hesap verebilirlik ve saydamlık ilkelerinden hareketle daha demokratik bir modeldir;
- Devlet kurumlarında uygulandığında vatandaşın yönetimden kaynaklanan memnuniyetini artırır;
- İletişimin iyileştirilmesini sağlar;

- Kapsamlı ve paylaşımcı bir süreçtir.

1.4.3.2 Olumsuz Yönler

İKY sistemi günümüzde hem iş çevreleri hem de akademik anlamda çeşitli platformlarda geliştirilmesine karşın, yine de performans verimini, personelin alışkanlıklarını ve özellikle davranışlarını gerçekten objektif bir şekilde ölçebilen değerlendirme yöntemi henüz oluşturulamamıştır. Günün sonunda bu durum hem yöntem hem de elde edilen sonuçları tartışmalı hale getirebilmektedir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan zorlukları söz konusudur. Personel değerlendirilmesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Personelin biçimsel yoldan değerlendirilmesi üstler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak gözetimi altında bulunan personel sayısı fazlaştıkça değerlendiricinin gözlem kalitesi azalabilmektedir;
- Konulan standartlar ve kullanılan değerlendirme kriterleri oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak şekilde değişme eğilimi göstermektedir. Değerlendirici personel arasındaki yaklaşım ve tavır farkları, aynı başarı düzeyinde olan personel arasında bile birbirlerinden tamamen farklı değerlendirme sonuçlarına ulaşılmasına neden olabilmektedir;
- Önyargılar ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini alabilmektedir. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen bir personel, sırf kurum içerisindeki pozisyonu yükseltilmesin diye, bile bile başarısız olarak değerlendirilebilmektedir;
- Bireysel yakınlık sebebiyle değerlendiriciler belli kişilere karşı gereksiz şekilde hoşgörülü davranabilmektedirler. Gereğinden fazla yumuşaklık, ön yargı, genel izlenim, görmezlikten gelme ve belirli kişilerin kayırılması gibi nedenlerle personel değerlendirilmesine gölge düşebilmektedir;
- Sağlıklı bir ast – üst iletişiminin olmadığı kurumlarda, değerlendirmeye tabi personel amirinin kendisinden tam olarak neler beklediğini bilmeden değerlendirme sürecini beklediğinden düşük bir değerlendirme sonucuyla tamamlayabilmektedir. Çalışanlar kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe personel değerlemesinden hedeflenen sonuçlara ulaşamayabilmektedirler;

- Değerlendirme yöntemlerinin personelin başarı ve verimini artırmayı hedefleyen bir önlem gibi kullanılma eğilimi, işini yapabilecek asgari yetenekten yoksun veya yeterli eğitimi almamış personelin değerlendirilmesi söz konusu olduğunda doğru sonuçlar verememektedir. Hiçbir değerlendirme yöntemi profesyonel bir personel seçimi, işe yerleştirme veya eğitim programının yerini tutamamaktadır;
- Değerlendirilen personel, çoğu kez, değerlendirmeyi kazanma ya da kaybetme olarak algılamakta ve değerlendirmede kazanabilmek için başkalarının kaybetmesi gerektiğine inananların sayısı oldukça fazla olabilmektedir. Bu bakış açısı değerlendirmeyi yapan Amir personel tarafından da paylaşıldığı durumlarda ortaya çıkacak değerlendirme sonuçları tartışmalı hale gelebilmektedir¹¹⁵;
- Birçok durumda üst astlarını değerlendirmek istemeyebilir. Bu durumda değerlendirmenin önemi ve geçerliliği de azalmaktadır. Üst, değerlendirme sonucu düşük puan alan çalışanın ücretini yükseltmekten alıkoymamak için başarısı yetersiz olan personele ortalamanın üstünde bir değerlendirme notu verebilmektedir;
- Personel değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi zaman zaman olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durum çalışanı motive etmek bir yana, onun başarısının daha da kötüleşmesine yol açabilmektedir;
- Kimi yöneticiler değerlendirme için harcayacak zamanlarının bulunmadığı, değerlendirme için ayıracakları zamanı, personeli geliştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadır¹¹⁶. Değerlendiriciler tarafından destek almayan sistemi çalışanlara kabul ettirmek daha da zor olabilmektedir;
- Personel değerlendirilmesi, üst ile ast arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkileyebilmektedir. Değerlendirme yöneticiye adeta bir hâkim rolü vermekte ve bu rol yönetici ile astın uzaklaşmasına neden olmaktadır. Özellikle yönetime katılmayı

¹¹⁵ Dicle, age, 35.

¹¹⁶ Dicle, age, 35.

hedefleyen işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir¹¹⁷;

- Ünite ve departman çalışanlarının amaçlarıyla işletme amaçları arasında bağlantı kurulmalıdır. Konulan amaçlar spesifik, makul, gerçeğe uygun ve kıyaslamaya olanak verecek yapıda olmazsa bu durum personelin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir¹¹⁸;
- Performans beklentileri yönetim ve çalışanlarca planlamalı, başarılarının sürekli artması için değerlendirmelerden sonra özel rehberlik çalışmaları yapılmalıdır. Bu durumun eksikliği hem problemlerin oluşmasına, hem de oluşan problemlerin kronikleşmesine neden olabilecektir¹¹⁹.

Öztürk de performans ölçümünün kurumlarda bazı olumsuz etkileri olabileceğini savunmaktadır. Bu etkiler şu şekilde sıralanmaktadır¹²⁰:

- Performans ölçümü oyun oynamaya yönlendirebilmektedir. Ölçüm ve ödüllendirme oyun güdüsünü uyaran önemli bir faktördür. Kamu organizasyonları sistem standartlarına uygun olarak çıktılarını artırabilirler. Ancak, bu artış profesyonel bakış açısından anlamlı değildir veya olumsuz bir anlama sahiptir;
- Performans ölçümü iç bürokrasiyi artırır. Performans ölçüm sisteminin gereklerini karşılayabilmek için organizasyonlar çok miktarda prosedür kullanmakta ve hazırlık yapmaktadır. Organizasyonlar birbirinden farklı bölümlerden oluştukları için bu bölümler tipik olarak bürokratik davranış sergilerler ve bütün faaliyetlerin yazılı, yani kayıt altına alınır olmasını tercih ederler. Ancak, bu türden yazılı kurallara uyulan ve işlerin kayda bağlı kılındığı organizasyonların diğerlerine göre daha iyi olduğu kabul edilir. Bu ise sonuçta bürokrasiyi artırıcı yönde etkili olur;
- Performans ölçümü yeniliklere engel olur. Performans ölçümünü uygulayan bir organizasyon, performans hedeflerini mümkün olduğunca

¹¹⁷ Sabuncuoğlu, 1994, 186 - 187.

¹¹⁸ Richard M.Hodgetts, K.Galen Kroeck, **Personnel and Human Resource Management** (USA: Thomson Learning, 1992), 333.

¹¹⁹ R.Wayne Mondy, Robert M.Noë, Shane R.Premeaux, **Human Resource Management** (USA: Prentice Hall, 1999), 337.

¹²⁰ Öztürk, **age**, 88.

gerçekleştirebilmek için üretim sürecini optimize etme gayretinde olacaktır. Dolayısıyla, hangi alanlarda daha kolay gelir elde edilecek ise bütün dikkatini o alana yönlendirecek ve belirlenen hedefi yakalamaya çalışacaktır. Bunun sonucu olarak yenilik gibi sonucu pek belli olmayan alanlara para harcamaktan kaçınacaktır. Dolayısıyla performans ölçümü mevcut olanın yeniden üretilmesini ödüllendirir ve yeniliklerin önünü keser;

- Performans ölçümü potansiyel girdilerden elde edilecek avantajların önünü keser. Girdileri optimize ederek bir organizasyonun performansını artırması bilinen bir olgudur. Arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için girdilerin seçimi kriterleri minimum üretimle sonuçlanır. Girdilerin seçimi ise, potansiyel girdilerden elde edilecek avantajlardan mahrum kalınmasına yol açar;
- Performans ölçümü iyi performansı cezalandırır. Performans ölçümü, şeffaflığa yol açar ve çıktının artması yönünde etkisi olur. Bunun sonucu olarak, belirli bir bütçeyle daha çok üretim mümkün olur. Bunun mantıklı sonucu ise, aynı performansın daha az bütçeyle gerçekleştirilebileceğidir. Etkinliği ve verimliliği artırmak için risk alan yöneticilerin kurumları ertesi yıl performans için daha düşük bütçeye sahip olabilirler. Oysa performans ölçümü yapmayan ve herhangi bir girişim riskine katlanmayan benzer kurumlar da ertesi yıl için aynı performansa aynı bütçeyi alacaklardır.

Holey ve Jennings, nasıl ki başarılı bir PDS'nin varlığı için pek çok neden olabiliyorsa, başarısız bir sistemin oluşturulabilmesi için de pek çok neden söz konusu olduğunu savunur. Bu başarısızlığa neden olarak ortaya konabilecek başlıca etkenler şunlardır:

- PDS'nin güvenilir ve mantıklı veriler ile gerçekleştirilmemesi;
- Performans değerlendirme yönetimi ve formlarının standart bir formata sokulmamış olması;
- Doğru ve mantıklı iş tanımlamalarının yapılmaması;
- Değerlendirmeyi yapacak personelin iyi eğitilmiş olmaması¹²¹.

¹²¹ H.Holey William, M.Jennings Kenneth, **Personnel Human Resource Management Contributions and Activities**, 2. bs.(USA: Dryden Press, 1987), 270'den aktaran Sevgi Işık,

Canman ve Dicle'nin, özellikle değerlendirmeyi yapacak Amir personel ile değerlendirilecek personelin bu sürece olumsuz bakışlarının nedenleriyle ilgili çalışmaları mevcuttur. Bu kişilere göre değerlendirici personelin sürece olumsuz bakışının temel nedenleri şunlardır¹²²:

- Yöneticilerde oluşan başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üstlenme isteksizliği;
- Değerlendirme sürecinin yöneticinin rutin görevlerinin doğal bir parçası olduğu gerçeğinin kabul edilme zorluğu;
- Performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve beceriden yoksunluk;
- Yöneticilerin çalışanlar ile ilgili gerçek düşüncelerini açıklamaktan ve bunun sonucunda oluşabilecek tartışma ortamından çekinmeleri;
- Çalışanın başarılı veya başarısız performansında yönetici davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin idrak zorluğu;
- Çalışanın denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmekte gerekli olan becerinin eksikliği.

Değerlendirilen personelin takındığı tutumlar ise, olumsuz bir takım faktörlerden etkilenebilmektedir. Personel tutumlarını etkileyen faktörler, aşağıdaki gibidir¹²³:

- Değerlendirme nedeni hakkında şüphe duyulması;
- Adil bir şekilde değerlendirilememe endişesi;
- Değerlendirme standartlarının taraflı bir nitelik oluşturacak şekilde kullanılması korkusu;
- Performanstan çok, kişilik, nitelik ve özelliklerinin değerlendirilmesi olasılığı;

“Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006), 70.

¹²² Canman, 1993, 10.

¹²³ Canman, 1993, 11.

- Yönetimin, çalışan performansını tümüyle denetimi altında bulundurduğu biçimindeki varsayım, başka bir deyişle, yönetimin çalışan performansını yükseltmek için daha çok çaba göstermek gerektiği şeklinde saplantısı;
- Değerlendirilme sonucunda fazla bir değişikliğin olmayacağı düşüncesi;
- Yılda bir kez yapılan değerlendirmenin personelin sürekli performansını göstermede yetersiz kalacağı düşüncesi.

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlarına genellikle tüm organizasyonlarda değişik ölçülerde de olsa rastlamak mümkündür. Ancak bu olumsuz tutumlardan pek çoğunun nedenlerinin analiz edilip araştırılması sonucunda, özellikle sistem hususunda verilecek eğitimlerle bu sorunların büyük ölçüde giderilebileceği görülmüştür.

Yukarıda yer alan tüm açıklamalardan da görülebileceği üzere, PDS'nin başarısı, sistemde başarısızlığa neden olabilecek uygulama ve tutum hatalarından olabildiğince sakınılması ve tekrarlanmaması ile doğrudan doğruya bağlantılıdır. Gerçek başarı düzeylerini yansıtan değerlendirmelerin, örgüt çalışanlarına ve örgüte getirdiği yararlar dikkate alındığı zaman, performans değerlendirmenin, örgütsel yapı içerisinde mutlaka yer alması gereken bir alt süreç olduğu söylenebilmektedir.

1.4.4 Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi Uygulama Örnekleri

Verimlilikte artış veya aynı bütçelerle daha çok hizmet üretme düşüncesi etkin devlet arayışlarını gündeme getirmiştir. Bu arayışlar içinde performansın ölçümü önemli bir yer tutar. Ancak, performans ölçüm uygulamalarında çok sayıda sorun vardır ve sistemin yerleşmesi pek de kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirme yöntemini henüz tam anlamıyla uygulamayan ülkelerin daha bir şanslı olduğu bile söylenebilir. Çünkü diğer ülke örneklerini inceleme ve olumsuz yönlerini daha uygulamaya koymadan görebilme şansları vardır¹²⁴.

Bu bağlamda, aşağıda bu uygulamaya 1980'li yıllarla birlikte geçiş sürecini başlatmış bulunan üç ülkenin yüzeysel bir profili ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu ülkelerin sistemi temelde hangi amaçlar için ve ne kadar sürelerde kendi bünyelerine uyumlaştırdıkları kısaca ortaya konmaya çalışılmıştır.

¹²⁴ Öztürk, age, 81.

1.4.4.1 İngiltere

Birleşik Krallık kamu yönetiminde başlatılan yönetsel reformların bir parçası olarak, 1985 yılında PDS'ye geçilmiştir.

Sistem temel olarak üç noktaya odaklanmaktadır:

- Personelin kendisinden neler beklediğine ve istenilen sonuçlara ne ölçüde ulaştığına açıklık kazandırarak, personelin yüksek performans göstermesine yardımcı olmak;
- Değerlendirmeye dayalı ücret sistemine ilişkin kararlar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olmak;
- Kurum ve kuruluşlarda görev yapan üst düzey personelin, Personel Yönetiminden Sorumlu Devlet Bakanlığı ve Üst Düzey Personelini Atamalara İlişkin Seçme Komitesi tarafından sevk ve idaresi için nitelikli bilgi sağlamaktır.

Sistemin uygulamaya dönük iki anahtarı olduğu belirtilmektedir:

- Ast ve üst personel arasındaki yüksek ve yoğun oranda diyalog kanalları bulunmaktadır. Nitekim ikinci ve üçüncü derecedeki personelin her yıl en yakın üstüyle, bir sonraki yıla yönelik olarak görevinin amacını, temel sorumluluk alanlarını, yöneteceği kaynakları ve hedeflerini gösteren bir kişisel sorumluluk planı üzerinde uzlaşmaya varma zorunluluğunun bulunması, bu diyalogu sürekli kılmaya dönük yollardır;
- Açıklık ki, İngiliz kamu personel sisteminde, astın öznel değer yargılarından bağımsız olarak değerlendirilmesini sağlamak ve iş tanımı ile verimlilik, başarı, mesleki bilgi ve beceri donanımı arasında kişiselleştirilmiş bir bağlantı kurulmasını sağlamaktadır¹²⁵.

Bu sistemde personelin değerlendirilmesi, personelin etkili biçimde kullanımına ve personelin yeteneğinin geliştirilmesine temel oluşturan bir işlem olarak görülmektedir¹²⁶. Amaç personelin terfi potansiyelini ölçmek değil, var olan işteki performansını değerlendirmektir. Bu sistemde değerlendirme yapılırken iş

¹²⁵ Canman, 1993, 77 – 79.

¹²⁶ OECD - Kamu Yönetimi Çalışmaları, çev. Refik Çiçek (Ankara: DPB Yayını, 1988), 92.

tanımlarıyla, mümkün olan durumlarda, değerlendirme sürecinin başında saptanan amaçlar göz önüne alınmaktadır.

Personelin performansı ve terfi potansiyeli ise aynı süreçte, ancak farklı ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Değerlendirme sistemi ayrıca, personelin eğitim ve gelişme gereksinimlerini da saptamakta ve bunu yaparken de, hem personelin, hem de kuruluşun bundan karşılıklı yarar sağlamasına özen göstermektedir.

1.4.4.2 Amerika Birleşik Devletleri

ABD federal kamu yönetiminde kullanılan değerlendirme sistemleri çok amaçlıdır. Ancak daha çok mevcut işteki performansa önem vermekte, personelin gelecekteki terfi potansiyeli özel olarak değerlendirilmemektedir. Personel geliştirme ve kariyer planlaması ise resmi değerlendirmeye dahil değildir.

Değerlendirme sistemleri, personele hedefleri anlatmak ve açıklamak, personelin performansını değerlendirmek personele performansını iyileştirmeleri için mevcut durumları hakkında bilgi vermek ve personel faaliyetleri için bilgi tedarik etmek amacıyla kullanılmaktadır¹²⁷.

Ülkede değerlendirme sistemleri tüm kamu yönetiminde aynı anda uygulanmaya konulmuştur ve federal kuruluşlar, tüm personeli düzenli olarak değerlendirmek zorundadırlar. Federal hükümetin merkezi personel kuruluşu olan Personel Yönetimi Dairesi, performans değerlendirme konusunda detaylı kurallar yayınlamakta ve kurumlar da bu kurallara uymak zorundadır¹²⁸. Kurumlarca uyulacak yasal prosedür 1993 yılında çıkartılan “Devlet Performans ve Sonuçları Yasası” ile ortaya konulmuştur. Bu yasa uyarınca tüm kamu birimleri:

- Beş yıllık stratejik planlamalar yapmaları;
- Ölçülebilir amaçlardan oluşan yıllık performans planları geliştirmeleri;
- Ve gerçekleşen sonuçları gösteren yıllık performans raporları hazırlamaları yönünde bir sorumluluk altına alınmışlardır¹²⁹.

ABD'de tüm kamu personeli üç ana gruba ayrılmıştır:

- Üst kademe yöneticileri

¹²⁷ Refik, **age**, 92.

¹²⁸ Refik, **age**, 92.

¹²⁹ Kirmanoğlu, **age**, 5.

- Kariyer denetleyiciler ve yöneticiler
- Genel ücret programına dahil personel

Söz konusu bu gruplar için farklı değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Ancak uygulanan sistemler arasında fark edilir bir paralellik mevcuttur. Sistemlerin en belirgin özelliği, amaç belirleme ve kişisel sorumluluk hususlarıdır. ABD'de pek çok federal kuruluşta “Amaçlara Göre Yönetim Sistemi” uygulanmakta olup, hedeflerin kuruluşun en düşük düzeylerine kadar yansıtılmasına önem verilmektedir. Bu sistemlerde, işi yapan personelin hedef belirleme işlemlerine dâhil edilmesine özen gösterilmektedir. Ülkede 1984 yılından beri, personelin hedef ve performans standartları belirleme işlemlerine katılımı bir seçenek değil bir zorunluluk haline getirilmiştir. Hedef belirlemeye önem veren ABD sisteminde sorumluluk konusu öncelik taşımaktadır. Performans hedefleri belirlemek, kişisel sorumlulukların ve elde edilen sonuçlara personelin yaptığı katkıların belirlenmesinde kilit unsur olarak kabul edilmektedir.

ABD'de personele performansı hakkında bilgi verilmesinin, performansın iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Değerlendirme raporu üzerinde personel ile üstü arasında bir görüşme yapılmaktadır. Ancak değerlendirme raporu personel ile görüşülmeden tamamlanmaktadır. Bu görüşme değerlendirme prosedürünün zorunlu bir parçası olmayıp, bazı kuruluşlarda sadece personelin isteği üzerine yapılmaktadır. Ayrıca personelin, değerlendirme sonuçlarından memnun olmaması halinde itiraz hakkı da saklı tutulmaktadır. Değerlendirme personelin en yakın üstü tarafından yapılmakta olup son söz hakkı ikinci amirdedir. Mülakat birinci ya da ikinci amir tarafından yapılabilmektedir.

ABD'de, değerlendirme sonuçları disiplin işlemlerinin uygulanmasında kullanılmaktadır. Yöneticiler, başarısız personeli işten çıkarma, derecesini düşürme veya yeniden görevlendirme yetkisine sahiptir. Personel bu karara “Liyakat Sistemini Koruma Heyeti” diye bilinen kurul aracılığıyla itiraz edebilir, ancak ilgili kararların yaklaşık % 80'i değerlendirme raporlarına dayandırılarak başarılı bir şekilde savunulmaktadır. Nitelikli personel ile alt ve orta kademedeki yöneticiler belirli bir süre sonunda başarılı olamadıkları takdirde, ilgili kuruluş söz konusu personeli işten çıkarabilmekte, derecesini düşürebilmekte veya yeni bir görevlendirme yapabilmektedir.

1.4.4.3 Finlandiya

Finlandiya kamu yönetiminde 1987 ile 1997 yılları arasını kapsayan toplam 10 yıllık bir reform çalışması yapılmıştır. Yapılan bu reform reformu sonucunda yapılan en önemli değişiklikler:

- Sonuçlara odaklı bütçeleme ve performans sisteminin oluşturulması,
- Personel yönetiminin kuruluşlara devri,
- Mahalli idareler reformu,
- Kamu kuruluşlarının önemli bir bölümünün özelleştirilmesi,
- Kamu kuruluşlarının birleştirilmesi, bölünmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır.

1995 yılından beridir Finlandiya'da merkezi hükümetin tümünde performans yönetimi uygulanmaktadır. Çıktı ve sonuç odaklılık bu reformun temelini oluşturmaktadır. Sözleşmelerin performansa dayalı hale getirilmesi ile hem maliyet tasarrufunu gidilmiş, hem de bu sonuçlar ile bütçe önceliklerinin belirlenmesi kolaylaşmıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu'nun modeli ve dengeli skor kart yaklaşımı Finlandiya'da ekonomi ve verimlilik ölçülerinin dengelenmesi konusunda başvurulan modeller olmuştur.

Bu sistemde, Kamu Yönetimi Enstitüsü, performans yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti vermekte, Bakanlıklar ile bağlı kuruluşlar arasında yapılan görüşmeler sonucunda sonuçlara yönelik performans hedefleri tespit edilmektedir.

Finlandiya'da performans ölçümü yolu ile idarenin daha verimli, saydam ve hizmet odaklı bir yapıya dönüştürülmesi amaçlanmaktadır.

2. BÖLÜM

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1 KKTC Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi Öncesi Uygulanmakta Olan Sicil Sistemi

Kamu yönetiminde personelin değerlendirilmesi, personelin görevinde gösterdiği başarısı veya yetersizliği konusunda bir yargıya varılması anlamını taşır. Bu yöntemle personelin yetenekleri belirlenir, görevinde ilerleme, terfi ve işe son verme gibi temel kararlar alınır. Kuzey Kıbrıs kamu yönetiminde değerlendirme, sicil sistemi yoluyla sicilin puanlanması yoluyla gerçekleştirilir¹³⁰.

İyi bir sicil değerlendirme sistemi, hem memurun daha motivasyonlu bir şekilde çalışmasını sağlar, hem de yöneticileri kendilerine bağlı personeli sürekli izleme ve iletişim kurma yönünden zorlar. Kamu görevlileri işe başladıkları andan itibaren gözetim altında tutulmalı, ortaya çıkabilecek yetenek ve işe ilişkin yetersizlikleri gözetilerek değerlendirme sisteminde esneklik sağlanmalı ve var olan sicil sistemiyle çalışan nitelikli memurların yararına hizmet edilebilmelidir¹³¹.

¹³⁰ Birgül Ayman Güler, **Kamu Personeli – Sistem ve Yönetim** (Ankara: İmge Kitabevi, 2005), 284 - 285.

¹³¹ Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), 224.

Sicil değerlendirme sistemlerinden aşağıdaki noktalarda kesin cevaplar sağlayabilmesi beklenir¹³²:

- Personelin çalışmasını nesnel bir şekilde değerlendirebilmelidir,
- Amirin personel hakkındaki gerçek düşüncesini yansıtmalıdır,
- Personelin eksikliklerini ve zayıf yönlerini gösterebilmeli, bunların düzeltilmesi ve giderilmesini sağlamalıdır,
- Personelin değerlendirilmesi, amirin astlarını ve kendisini tanımasına olanak sağlamalıdır,
- Değerlendirme sürecinden beklenen yararların sağlanabilmesi için, değerlendirme ölçütlerinin, değerlendirici ve değerlendirilen özelliklerinin yanı sıra kurumca yürütülen hizmet özelliklerini de dikkate alması gerekir.
- Değerlendirme süreci nesnelliği sağlayabilmeli, personelin başarılı çalışmaları takdir edilirken veya başarısız çalışmalarına ilişkin ikazlar yapılırken, personeli motive edebilmelidir.

Kuzey Kıbrıs kamu yönetiminde memur statüsü altında görev yapan kamu personeli için kullanılan Sicil Sisteminin ayrıntıları ise 7/1979 Sayılı Kamu Görevlileri Yasası¹³³ (KGY) tarafından ortaya konmuş ve sistemin uygulanması ile ilgili detaylar aynı yasanın 96. (4) maddesi uyarınca çıkartılan Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Tüzüğü¹³⁴ (KGSĐT)'nde (Ek 1) açıklanmıştır.

2.1.1 Sicil Formunun Yapısı

Sicil formunun yapısı ile ilgili detaylar önceden de belirtildiği gibi KGY ve KGSĐT'de yer almaktadır. Bu yapıyı daha detaylı inceleyebilmek için öncelikle sicil formu şekil ve içerik yönünden incelenmiş; ardından da sicil amirleri ve sicil puanlaması ile sicil formlarının hangi amaçlar için kullanılacakları hususunda temel bilgiler aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

¹³² age, 225.

¹³³ Kamu Görevlileri Yasası, 1979.

¹³⁴ Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Tüzüğü, 1979.

2.1.1.1 Sicil Formu

Genel anlamda sicil formları, gerek değerlendiriciler gerekse değerlendirilenler tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde basit olmalı, içindeki bilgiler personelin adaylık süresinin belirlenmesinde, terfisinde, naklinde, görevden uzaklaştırılmasında ve eğitiminde yol gösterici özellikte olmalıdır.

Sicil formlarında genellikle nesnel yanıtlara olanak verecek sorular yer almalı, görevle ilgisi olmayan ve keyfi değerlendirmelere yol açabilecek sorular formda yer almamalıdır. Sicil formlarında, işin niceliği ve niteliğine göre işte gösterilen başarı, öğrenme yeteneği, yaratıcılık gibi zihinsel nitelikler; liderlik, dürüstlük, katılımcılık ve kişisel gelişime yatkınlık gibi kişilikle ilgili nitelikler ve gelişme ve ilerleme olanakları gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Sicil formlarında sorular bu yönde hazırlanmalıdır.

Bu bilgiler ışığında, genel olarak her kurumu ve her personeli kapsamamakla birlikte, sicil formlarında yer alması gereken ortak noktalar şu şekilde ortaya konulmaktadır¹³⁵:

- Kamu görevlisinin adı soyadı, sicil numarası, doğum yeri ve tarihi, medeni hali, çalıştığı servis ve görevi, aylık derecesi, sicil amirlerinin isim ve görevleri, bulunduğu görevler gibi memurun kişisel dosyası ile ilgili kayıtların yazıldığı, memurun kişisel özellikleri ve memuriyet kayıtları ile ilgili kısım,
- Kamu görevlisinin kişiliği, verim yeteneği ve görevini yapma biçimi ile ilgili olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilen, memurun çalışmaları ve yeterliliği ile ilgili kısım,
- Amirin, memurun çalışmasını, görevini nasıl yaptığını, görevinin ehli olup olmadığını çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi derecelendirerek kanısını belirttiği ve memurun yer değiştirmesinin gerekip gerekmediğini açıkladığı, memurun yeterlik derecesinin genel olarak saptanması ile ilgili kısım,
- Kamu görevlisinin bulunduğu sınıftan, daha üst göreve yükselmeye yeterli olup olmadığı belirten "Üst görevi çok iyi, iyi, orta derecede yapar" veya "üst

¹³⁵ Tortop, *age*, 227 – 229.

göreve yeterli değildir" gibi amirin kanılarının belirtildiği, memurun üst görevlere yeterliği ile ilgili kısım,

- Kamu görevlisinin değerlendirmesinde nesnelliği sağlamak üzere, tek bir sicil amiri tarafından değerlendirilmesi yerine, ikinci ve hatta üçüncü amirler tarafından da değerlendirilmesinin sağlandığı, üst sicil amirleri ile ilgili kısım.

Kuzey Kıbrıs'ta kullanılan Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Formu ise üç kısımdan meydana gelir:

- Birinci kısımda kamu görevlisi ile ilgili özel ve genel nitelikli bilgiler yer alır. Bu bilgiler şunlardır:
 - Kamu görevlisinin kimlik ve işe giriş bilgileri
 - Kamu görevlisinin son bir yıl içerisinde yürüttüğü başlıca görevler
 - Görevi ile ilgili başlıca sorunlar
 - Mesai sonrası sosyal - kültürel aktiviteleri
 - Katılılan kurs, staj ve seminer bilgileri
- İkinci kısımda İlk Sicil Amirinin kamu görevlisi hakkında vermiş olduğu bilgiler, yaptığı değerlendirmeler ile görüş ve önerileri yer alır. Bu bilgiler aşağıdaki başlıklara dayalı olarak verilir:
 - Kavrayış
 - Girişim (İnisiyatif)
 - Yürütme (İcra)
 - İş arkadaşları, amirleri ve halkla ilişkileri
 - Göreve bağlılık
 - Söz ve yazı ile anlatım becerisi
 - Karar alma, inceleme ve değerlendirme
 - Tartışma ve görüş savunma becerisi
 - Mesai saatlerine uyma

- Üçüncü kısımda ise İkinci Sicil Amirinin kamu görevlisi hakkında vermiş olduğu bilgiler, yaptığı değerlendirmeler ile görüş ve önerileri yer alır. Bu bilgilerin verilmesinde yukarıda yer alan aynı dokuz başlık kullanılır.

2.1.1.2 Sicil Puanlaması

Form üzerinde yer alan bilgilerin değerlendirilmesi önce İlk sicil amiri, ardından ikinci sicil amiri tarafından not esasına göre yapılır ve bu notlar yüz üzerinden verilir¹³⁶.

Form üzerindeki bilginin değerlendirilmesinde her maddede belirtilen dört durum esas alınır ve (1). Sıradaki bilgiye 85 – 100; (2). Sıradakine 65 – 84; (3). Sıradakine 45 – 64 ve (4). Sıradakine de 0 – 44 arasında puan verilir.

Tüm notlamaların yapılmasına müteakip, notların ortalamaları alınır ve aşağıdaki esasa göre derecelere çevrilir:

- 85 – 100 : Pek İyi
- 65 – 84 : İyi
- 45 – 64 : Orta
- 0 – 44 : Yetersiz

2.1.1.3 Sicil Amirleri

KGY'nin 93. Maddesi¹³⁷, Kamu Görevlilerinin bağlı buldukları kurumların kadrolarına göre, bir veya iki sicil amirleri olduğunu belirtir. Burada anlatılan Birinci Sicil Amiri, değerlendirilecek kamu görevlisinin çalışmasından doğrudan doğruya sorumlu olan en yakın amir; İkinci Sicil Amiri ise bağlı bulunduğu kurumun en üst düzey amiridir.

KGY, Sicil Amirlerinin başlıca görevlerini şu şekilde sıralar¹³⁸:

- Asıl ve sürekli görevlere devamlı olarak atanan kamu görevlileri hakkında her yıl ocak ayında ve her halükarda yükselmelerinden önce sicil raporları düzenlemek,

¹³⁶ Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Tüzüğü, 1979, Md. 7.

¹³⁷ Kamu Görevlileri Yasası, 1979, Md. 93.

¹³⁸ Kamu Görevlileri Yasası, 1979, Md. 93.

- Aday olarak atanmalar hakkında, adaylık dönemi başlangıcından başlayarak her altı ayda bir ve her halükarda adaylık döneminin sona ermesinden bir ay önce sicil raporu düzenlemek.

2.1.1.4 Sicil Raporlarının Kullanımı

KGY'nin 96. Maddesi¹³⁹ sicil raporlarının kullanımı ile ilgili bizlere bilgi vermektedir. Bu madde uyarınca:

- Sicil raporlarında “Çok iyi”, “İyi” veya “Orta” olarak değerlendirilmiş olan kamu görevlileri genel davranışları bakımından da kusurları ve eksiklikleri yoksa olumlu sicil almış sayılırlar.
- Sicil raporları yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunanlara genel davranışları bakımından kusur ve eksiklikleri sicil raporlarında belirtilmiş olanlar olumsuz sicil almış sayılırlar.
- Kamu Hizmeti Komisyonu, başarı derecesini saptamak amacıyla, sicil raporlarında ve özlük dosyalarında yer alan bilgileri inceler ve yükselme sıraları bakımından saptayacağı esaslar çerçevesinde değerlendirir.

Bunun yanında, sicil raporları Takdir Belgesi verilmesi ve ödüllendirme amacıyla da kullanılabilir. Bu hususta KGY'nin 104. Maddesi¹⁴⁰ şöyle buyurur:

“Görevi zamanında ve eksiksiz yerine getirmek, kamu görevlisinin normal sorumluluğu olup, ödüllendirmeyi gerektirmez. Ancak görevlerinde olağanüstü çaba ve başarı ve örnek tutumları görülenlere, sicil amirlerinin önerisi üzerine bağlı buldukları kurumun en üst yöneticisi tarafından takdir belgesi verilebilir. Takdir belgesi sicile geçer ve yükselmelerde göz önünde bulundurulur.”

2.1.2 Sicil Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

İncelendiğinde, basit ve uygulanması kolay bir sistem olması ile dikkati çeken Sicil Sisteminin, detaylı incelendiği ve uygulama sonuçları da dikkate alındığında çeşitli olumsuz yönleri de içerisinde barındırdığı ortaya çıkmaktadır. Olumlu ve olumsuz yönler ile ilgili değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

¹³⁹ **age**, Md. 96.

¹⁴⁰ **age**, Md. 104.

2.1.2.1 Olumlu Yönler

Kuzey Kıbrıs kamu yönetiminde de uygulanan sicil sistemi incelendiğinde çeşitli olumlu yönler öne çıkmaktadır. Bu yönler şunlardır:

- Basit bir sistem olması nedeniyle hem Amirler, hem de değerlendirilenler tarafından öğrenilmesi ve uygulanması kolay bir sistemdir.
- Zaman ve maliyet unsurları açısından oldukça ekonomik bir sistemdir.
- Değerlendirme sonuçlarının puan olarak ortaya konması, kamu görevlileri arasında yapılacak değerlendirme ve sıralamalarda avantaj sağlamaktadır.
- Sicil Formları personelin sıkıntılarını aktarmaları açısından bir fırsat yaratmaktadır.

2.1.2.2 Olumsuz Yönler

Bu olumlu yönlerine karşın, uygulanan sicil sistemi birçok olumsuzluğu da bünyesinde barındırmaktadır:

- Değerlendirme sonuçları Gizli olarak sınıflandırılmakta ve personel görev yaptığı süre boyunca bu bilgilere erişememektedir.
- Personel tarafından aktarılan sıkıntıların hangi oranda değerlendiriciler tarafından dikkate alındığı veya alınıp alınmadığı sistem tarafından sorgulanmamaktadır.
- İlk Sicil Amiri, personel ile doğrudan veya dolaylı olarak bir şekilde iletişim içerisinde olsa bile, İkinci Sicil Amiri olarak görev yapan kişi değerlendirdiği personeli çoğu zaman tanımamakta ve değerlendirmesini İlk Sicil Amirinin görüşleri yönünde yapmaktadır.
- Değerlendirmeyi yapacak Amir personel, değerlendirme süreci ve uyacağı standartlar hususunda herhangi bir eğitime tabi tutulmamaktadır. Bu durum her değerlendiricinin değerlendirmesini kendi değer yargıları ve geçmiş deneyimlerine dayandırmasına neden olmaktadır.
- Sistem, Sicil Amirlerini, kendi değerlendirme sorumluluklarında bulunan personele onlarda gördükleri performans veya niteliksel eksiklikleri aktarma yönünde teşvik etmemektedir.

- Değerlendirilmeye tabi personel, değerlendirme sürecine kısıtlı katılımı sebebiyle süreci sahiplenmemekte ve sorgulamamaktadır.
- Sicil Sistemi, personelde var olan adil değerlendirilmeme kuşkusunu ortadan kaldıracak enstrümanlara sahip değildir.
- Basit ve yalın bir şekilde realize edilen sistem, modern kamu yönetiminin gerektirdiği niteliklere sahip personel ölçümünü yapabilecek güncellemelerden yoksundur. Bu yoksunluk sistemin sonuçlarını tartışmalı bir şekilde sokmaktadır.
- Değerlendirmedeki sayısal veriler yanlış yorumlanabilmektedir. Örneğin, “Kavrayış” kısmından 20, “Amirleri İle İlişkiler” kısmından 80 alan bir personelin, “Kavrayış” kısmından 80, “Amirleri İle İlişkiler” kısmından 20 alan bir personel ile aldıkları toplam puan itibariyle performanslarının aynı kabul edilmesi gibi örnekler Hale Etkisinin varlığını ortaya çıkarabilmektedir.
- Bazı çalışanların sürekli olarak gerçek performanslarının üstünde ya da altında değerlendirilmeleri veya çalışanların performanslarının sürekli olarak ortalama düzeyde değerlendirilmesi durumunu ifade eden belirli derecelere yönelme durumu sicil sisteminde sıkça ortaya çıkabilmektedir. Bu sıklığın en önde gelen nedeni ise sistemin kendi içinde sağlıklı bir kontrol mekanizmasının bulunmamasıdır.
- Amirlerin, değerlendirme periyodunun her anında çalışanlarının performansını yakından takip etme zorunluluğu bulunmaması, değerlendirdikleri personelin değerlendirme dönemine yakın dönemlerdeki iyi ya da kötü davranışlarından etkilenerek değerlendirme yapmalarına yol açabilmektedir.
- Değerlendirme dönemi sonunda bir anda çok fazla kişiyi değerlendirmek zorunda kalan yöneticilerde, kontrast hataları ortaya çıkabilmektedir.
- Puanlamaya dayalı sicil sistemi, standart ölçüm hatalarının oluşmasına yol açabilmektedir.

2.2 Uygulamaya Geçilecek Sistemin Seçimi

2004 yılında Kıbrıs'taki İYK bünyesinde faaliyet gösteren Yöneticilik ve Politika Çalışmaları Merkezi tarafından görevlendirilen uzmanların desteği ile başlatılan Kamu Yönetimi Reformu çalışmalarıyla ilgili olarak 14 Eylül 2005 tarihinde Bakanlar Kurulu'na yapılan "Uygulama Stratejileri" başlıklı sunum raporu uygulamaya sokulacak yeni sistemi şu şekilde tarif etmektedir¹⁴¹:

"Yeni çalışma yöntemleri benimsenirken, tüm kamu görevlilerinin görev ve sorumluluklarının açık olması ve kurumun genel hedeflerine sağladıkları katkı da çok önemlidir. Aynı zamanda, kamu görevlilerinin kişisel hedeflerinin ve kendilerinden beklenen davranışların açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Memurların kendi performansları hakkında düzenli olarak geribildirim almaları ve performanslarının nasıl yükseltilebileceği konusunda yönlendirilmeleri de gerekmektedir. Bu yönetim prensiplerinin benimsemek, her kamu görevlisinin tek tek çalıştığı kurumun önceliklerine daha açık olarak odaklanabilmesini sağlayacaktır.

Bu prensipleri yürürlüğe koymak için, daha çok şahsi performans güvenilirliğini sağlayan modern bir performans değerlendirme sistemi tasarlayacak ve kullanacağız.

Bu sistemin amaçları şunlar olacaktır:

- Kişilerden beklenen performansı kurumsal hedeflerle bağdaştırmak,
- Kişisel hedefler ve standartları sene başında belirlemek,
- Bu hedefler karşısında elde edilen başarıyı değerlendirmek ve çalışana bu konuda geribildirim vermek,
- Her yıl düzenli resmi bir değerlendirme yoluyla kişisel performans kaydı oluşturmak."

Bu bağlamda uygulamaya konulan yeni PDS'nin temel noktaları şunlardır¹⁴²:

- Sistem yıl içerisinde üç resmi döneme ayrılmıştır. Bunlar:

¹⁴¹ Yöneticilik ve Politika Çalışmaları Merkezi, "Kamu Yönetimi Reformu Uygulama Stratejileri - Bakanlar Kurulu Sunumu" (Yayınlanmamış Sunum Raporu), 14 Eylül 2005, Lefkoşa.

¹⁴² KKTC Başbakanlığı, Performans Değerlendirme Sistemi Yöneticilerin Sistem Rehberi – İnsanlarla Birlikte Başlamak, (Lefkoşa, 2007), 2 - 22.

- Sene başında iş planlamasının yapılması aşaması (Birinci Aşama)
- Sene ortasında yapılacak yarı yıl gözden geçirme aşaması (İkinci Aşama)
- Sene sonunda yapılacak yıl sonu performans değerlendirmesi aşaması (Üçüncü Aşama)
- Gerekli görülmesi durumunda dönem içerisinde gayri resmi görüşmeler ayarlanarak anlık performans değerlendirmeleri de yapılabilecektir (Gayri Resmi Aşama).
- Sistem toplamda üç amirin görev yapacağı biçimde oluşturulmuştur:
 - Çalışanın doğrudan bağlı olduğu Birinci Değerlendirme Amiri
 - Birinci Değerlendirme Amirinden sorumlu olan İkinci Değerlendirme Amiri
 - Sistemin işleyişinden sorumlu Performans Gözden Geçirme Yöneticisi
- Performans değerlendirmede kullanılacak formlar birbirini tamamlayacak iki ayrı form olarak tasarlanmıştır. Birinci form değerlendirme dönemi başında ve sonunda kullanılacak olan “Performans Değerlendirme Formu Personel Bilgileri” formu; diğeri ise değerlendirme dönemi ortasında yapılacak gözden geçirme safhasında kullanılacak olan “Yarı Yıl Performans Gözden Geçirme Formu”dur. Bu iki form, tüm değerlendirme dönemi sonunda birlikte muhafaza edilecektir.
- “Performans Değerlendirme Formu” on iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler ve hangi resmi dönemde doldurulacakları aşağıdadır:
 1. Çalışanla İlgili Detaylar (Birinci Aşama)
 2. Gözden Geçirme Detayları (Birinci Aşama)
 3. Başarılar (Üçüncü Aşama)
 4. İşin Hedefi (Amacı) (Birinci Aşama)
 5. Bireysel İş Planı (Birinci Aşama)
 6. Çalışanın Gelişim Planı (Birinci Aşama)

7. Ulaşılan Performans (Üçüncü Aşama)
 8. Başlıca (Esas) Becerilerin Değerlendirilmesi (Üçüncü Aşama)
 9. Değerlendirme (Üçüncü Aşama)
 10. Son Değerlendirme (Üçüncü Aşama)
 11. Çalışanın Görüşleri (Üçüncü Aşama)
 12. Mesleki İlerleme (Üçüncü Aşama)
- “Yarı Yıl Performans Gözden Geçirme Formu” yedi ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin tümü İkinci Aşama’da doldurulacaktır. Bu bölümler şunlardır:
 1. Çalışanla İlgili Detaylar
 2. İşin Amacının Gözden Geçirilmesi
 3. Performansta İlerleme
 4. Temel Bilgi, Beceri ve Yeteneklerin Değerlendirilmesi
 5. Geçici Değerlendirme
 6. Kamu Görevlisinin Görüşleri
 7. İkinci Değerlendirme Amirinin Görüşleri
 - Her kamu görevlisi için yaptığı işin ölçümünde kullanılacak altı ile sekiz arası hedef belirlenmesi beklenmektedir. Bu hedeflerin temel nitelikleri belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, zaman kısıtlı, değerlendirilmiş ve gözden geçirilmiş olmalarıdır.
 - Kamu yönetiminde işlerin etkin olarak yerine getirilebilmesi amacıyla, kamu görevlilerinde buldukları pozisyona uygun olarak olması öngörülen dört temel, iki de değişken özellik belirlenmiştir. Bu becerilerin neler olması gerektiği kamu yönetiminde yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Bu özellikler şunlardır:
 - Ortak temel özellikler:
 1. İnsan odaklılık
 2. Sürekli gelişim

3. İletişim
4. Diğer kaynakların etkin kullanımı
 - Kamu personeli için özellikler:
 1. Problem çözme ve sonuca ulaşma
 2. Birlikte çalışmak
 - Amirler ve Orta Düzey Yöneticiler için özellikler:
 1. Yönetim
 2. Problem çözme ve sonuca ulaşma
 - Üst Düzey Yöneticiler için özellikler:
 1. Liderlik
 2. Yönetim

Uzman Peake ile yapılan görüşmelerde alınan bilgiler ışığında, sistemin temel olarak İngiliz kamu yönetiminde var olan değerlendirme sisteminin basitleştirilmiş ve Kuzey Kıbrıs kamu yönetimine uyarlanmış bir başlangıç versiyonu olarak hazırlandığı anlaşılmıştır.

Orta vadede kamu kurumlarında var olan performans düşüklüğünün ve bu durumdan kaynaklanan kamusal ve toplumsal etkilerin minimize edilmesi amaçlanan değişimle; uzun vadede, yeni sistemin özünde var olan modern kamu yönetimi anlayışının KKTC kamu yönetiminin kültürel yapısını değiştirmesi ve olumlu yönde etkileyerek geliştirmesi yoluyla AB standartlarına ulaşma amacı güdülmektedir.

2.3 KKTC Kamu Yönetiminin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı

Dünyada değişen ve gelişen teknolojiye ve artan yatırım ve üretim potansiyeline cevap veremeyen kamu yönetimi anlayışından kurtulma çabaları, sadece Kuzey Kıbrıs'ta değil, dünyanın tüm gelişmiş ve gelişmekte olan devletlerinin gündeminde önemli bir yer işgal etmektedir.

Kamu yönetiminde dünya uygulamaları yakalanmadan özel sektörün gelişmesi de mümkün olmayacaktır. KKTC kamu kesiminin büyüklüğü özellikle kamu personeli sayısı ile ölçülmektedir. Bu sorun kamudaki verimsizliğin en önemli sebebi olarak

görülmektedir. Örneğin, Avrupa ülkelerinde ortalamada her 100 kişiye 3 kamu personeli düşerken¹⁴³, KKTC’de bu oran her 100 kişiye 8 kamu personeli düşecek seviyede yüksektir¹⁴⁴. Bu durum da Kuzey Kıbrıs’ta kamu yönetiminde reformun öncelikli bir konu olarak öne çıkmasına neden olmaktadır.

Kamu kesimindeki bu yapısal sorunun kamu yönetim reformu ile çözülmesi hedeflenirken, kamuda performans değerlendirmesi de personel etkinliğinin artırılması açısından önem arz etmektedir.

KKTC kamu yönetiminde yönetim sorunları ve yeniden yapılanma ihtiyacı hususunda yapılan en dikkat çekici ve önemli değerlendirme, 23 Ağustos 2005 tarihinde, Cumhuriyetçi Türk Partisi – Birleşik Güçler / Demokrat Parti Koalisyon Hükümeti tarafından hazırlanan Kamu Reform Paketi ile ilgili olarak Başbakan Ferdi Sabit Soyer tarafından yapılan değerlendirmedir.

Bu değerlendirme ile Sayın Soyer kamuda reforma gidilmesi gerekliliğine işaret ederken, "Ekonomide ve teknolojiye meydana gelen değişimlere bağlı olarak oluşan durum, eğer kamu yönetimindeki değişimle bütünleşmezse, bugün çok acıyla yaşadığımız sonuçlarla karşı karşıya kalmamız kaçınılmaz olmaktadır" diyerek, hükümet olarak neden kamuda reforma gidilmesi gerektiğine karar verdiklerini şöyle açıklamıştır¹⁴⁵:

"Dünyamızda yaşanan değişimler, yönetim anlayışında ve klasik bürokratik yapılarda köklü ve yeniden bir yapılanmayı gerekli hale getirmektedir... Dış dünyadaki gelişmelere bağlı olarak ekonomide, sosyal yaşamda ve teknolojiye gerçekleşen değişimler, eğer kamu yönetimindeki değişimle birlikte ele alınmazsa, bu değişimin sonuç itibarıyla toplumda istenen dinamiği getirmeyeceğini ortaya çıkartmış bulunmaktadır... Bu yapı sonuçta, halkın beklentilerini karşılayamayan, performansı düşük bir yapıya ulaştı. Bu yüzden kamu yönetiminde ciddi bir performans açığı vardır. Bu durum halkın kamu idaresine ve yönetimine doğru güvenini sarstı ve sarsmaya devam ediyor."

¹⁴³ Neill Nugent, **The Government and Politics of the European Union**, 6. bs. (New York: Palgrave Macmillan, 2006)

¹⁴⁴ Devlet Planlama Örgütü, **Temel Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 1997 - 2007** (Lefkoşa, 2007), 34.

¹⁴⁵ "Kamuda reform şart", Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageName/Ic_Haberler [26.5.2008].

Soyer, kamu yönetim yapısını yeniden yapılandırmak için dayandırılacak yönetim stratejisinin mantığı ise şu şekilde sıralamıştır:

- Ölçülebilir başarı, gösterge ve kriterlerini oluşturup, bunu önceden ilan etmek,
- İnsan kaynaklarını geliştirme, misyon ve vizyona sahip olmak.

KKTC’de uzun yıllardır bazen alçak sesle, bazen yüksek sesle; genellikle insanları, kamu görevlilerini, idarecileri, yöneticileri ve sendikaları; kimi zaman da sivil toplum örgütlerini ve politikacıları suçlayarak yapılan tartışmalarda büyük ölçüde eleştirilen kamu yönetimini, Yirmi Birinci yüzyılın ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırma ihtiyacının nasıl ortaya çıktığı Sayın Soyer tarafından hükümet görüşü olarak ortaya konmuştur.

2.4 Kamuda Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Başlatılması

Kamu yönetiminde değişimin yolunu açacak 20 Mayıs 2000 tarih ve E-852-2000 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına esas teşkil eden “Sosyo Ekonomik Sorunların Aşılması ve Yapısal Dönüşüm İçin Önlemler Paketi” ile ilgili olarak, “Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Verimliliğin Artırılması” ile ilgili çalışmaları yürütecek bir Komisyon, dönemin Başbakanı Sayın Derviş Eroğlu’nun talimatı üzerine 21 Haziran 2000 tarihinde kuruldu. Komisyonun ana çalışma başlıkları olarak şunlar belirlendi¹⁴⁶:

- Kamu Yönetiminde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için çalışmaların bilimsel bir yaklaşımla ele alınması, iş analizlerinin yapılması, ihtiyaç duyulan kadro sayısının yeniden tespit edilmesi, her birimden ve birimler arasında kişi başına düşen iş yükünün belirlenmesi, zorunlu personel ihtiyacının karşılanması, bu amaçla iş yoğunluğundaki değişmelere paralel olarak personel mobilitesinin sağlanması.
- Reorganizasyona gidilerek fonksiyonları benzer birimlerin birleştirilmesi ve rotasyon sisteminin geliştirilmesi.

¹⁴⁶ Bakanlar Kurulu, [Sosyo Ekonomik Sorunların Aşılması ve Yapısal Dönüşüm İçin Önlemler Paketi] K.T.: 20.5.2000; K.S.: E-852-2000.

- Kamu Görevlilerinin genel ve/veya özel yasalarının gözden geçirilerek ihtiyaca uygun düzenlemelerin yapılması, tayin ve terfilerde adalet sağlanması ve barem skalasının yeniden gözden geçirilmesi.
- Verimliliğin artırılması amacı ile hizmet içi eğitimlerin özendirilmesi.

Ancak uygulama açısından değerlendirildiğinde, 2004 yılında kurulan Talat Hükümeti dönemine kadar yukarıdakiler hususunda kayda değer herhangi bir çalışma ortaya konmamıştır.

Annan Planı'nın Nisan 2004'te yapılan referandumda Kıbrıs Rumları tarafından reddedilmesi sonucunda, Kıbrıs Cumhuriyeti olarak adlandırılan adanın tümü Mayıs 2004'te AB'ye üye olmuş, ancak AB müktesebatı Kuzey Kıbrıs'ta askıya alınmıştır. Buna rağmen, AB ve uluslararası camiadaki diğer aktörler adada kapsamlı bir çözümün gerekli ve mümkün olduğu düşüncesiyle, KKTC yönetimini daha fazla iletişime teşvik etmiş ve ekonomik istikrara ve büyümeye destek olmak amacıyla, AB'den önemli mali destek sağlanması yönünde planlar oluşturulmasına olanak sağlamışlardır.

Kuzey Kıbrıs'taki kamu yönetimi ve sivil hizmetlerin son otuz yıl içerisinde çok az bir değişime uğradığı; AB sınırları içerisinde yer alan diğer ülkelerde yönetim anlayışına ilişkin düzenlemelerde gerçekleşen gelişmeler ve modern insan kaynakları çalışmalarının, uygulanan izolasyonlar sebebiyle, hizmetteki yapıya veya kültüre çok az katkı koyduğu tespiti yapılarak, İYK ve uluslararası toplumun desteği ile KKTC yönetiminin mevcut yapısını ve prosedürlerini geliştirmesine ve modernize etmesine yardımcı olmak amacıyla, bir dizi destek projeleri hazırlanmasını sağlamıştır.

Etkili ve sorumlu bir kamu yönetimi, KKTC hükümetinin karmaşık siyasi ve ekonomik reformları gerçekleştirebilmesi için bir şart olarak ortaya konmuş ve adada birleşik federal bir devlet oluşturulması hedefinin ileriye götürülmesi, AB tarafından sağlanan 259 milyon Euro'luk yardım programının etkili bir şekilde kullanılması ve yaşamaya ilişkin prosedürlerin ve müktesebat doğrultusunda uyum çalışmalarının yürütülmesi öncelikli hedefler olarak ortaya konmuştur¹⁴⁷.

Bu bağlamda, 27 Temmuz 2005 tarih ve S – 710 - 2005 Sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kamu yönetiminin şeffaf, güvenilir, etkin, değişen dünyaya karşı duyarlı ve

¹⁴⁷ Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu Raporu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageName/Ic_Haberler [10.1.2009]

hizmet verdiği insana odaklı bir yapıya kavuşturulmasını sağlamak amacıyla, kamuda reform yapılması için gerekli teknik çalışmaların başlatılması CTP – BG / DP koalisyon hükümetince onaylanmıştır¹⁴⁸.

2.5 Performans Ölçümünü Gerektiren Nedenler

Dünyanın en büyük ve en eski sektörü olarak kabul edilen kamu sektörü, özellikle sanayi devrimi sonrası özel sektörün gelişip, on yıllarca devlet kurumlarının üstlendiği birçok görevi daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilikle üstlenmeye başlamasıyla birlikte vergi verenler tarafından tartışmaya açılmıştır.

Önceleri gelişmiş ülkelerde başlayan bu tartışmalar, iletişim olanaklarının artması, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme sonucu, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke halklarında da farkındalık oluşmasına yol açmıştır. Yaratılan bu tartışma ortamı, ister sabırsızlıkla değişimi bekleyenleri, isterse de değişimi kaygı ile karşılayanları olsun, yapılarda ve uygulanan politikalarda değişim ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu yönünde genel bir anlayış ortamı yaratmıştır. Bu anlayışın bir sonucu olarak ise, batı medeniyeti olarak tabir edilen gelişmiş ülkelerin kamu yönetimlerine adapte ettikleri modern yönetim anlayışı, diğer gelişmekte olan ülkeleri de etkisi altına alarak, kamu yönetiminde personel rejimi ve organizasyon yapılarında reform çalışmalarına yönlendirmiştir.

Bugün dünyada ve özellikle de AB ülkelerinde kamu personel yönetimi alanında yapılmakta olan yeniden yapılanma çalışmalarının ortak temel amacını oluşturan evrensel kabul görmüş ve modern kamu personel yönetimi ilke ve değerlerinin kendi ülke sistemlerinde gerçekleştirilmesi, geliştirilmesi ve pekiştirilmesi yaklaşımı, KKTC de uygulanmasına başlanan kamuda yeniden yapılanma çalışmalarının temel dayanağını oluşturmaktadır.

12 Mayıs 2008 tarihinde düzenlenen Kamuda Verimlilik, Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu'nda Başbakan Ferdi Sabit Soyer kamu görevlilerine şu şekilde seslenmiştir:

"Hep beraber ülkemizin bilim ve teknoloji çağında en güzele ulaşması için gayret sarf edelim. Çünkü bu yurttan başka yurdumuz yoktur. Türkiye ile birlikte Yirmi Birinci yüzyılda Avrupa ile yarışmak ve dünyada etkin bir halk olmak

¹⁴⁸ Bakanlar Kurulu, [Kamu Yönetiminde Reform Çalışmalarının Başlatılması] K.T.: 27.7.2005; K.S.: S-710-2005.

durumundayız. Çağdaş, demokratik, Avrupalı normlar içerisinde demokrasiyi yaşam biçimi kılarak, çok daha ilerleyip, kamuda etkin teknolojik bir devlet fonksiyonuyla yolumuza yürümemiz lazım. Bunda da siz kamu görevlilerine büyük görev düşüyor.¹⁴⁹"

Yukarıdakiler ışığında, KKTC kamu yönetiminde başlatılan değişim programının bir ayağını oluşturan PDS'ye geçiş sürecinde, performansın ölçümünü gerektiren temel nedenler şu şekilde ortaya konmaktadır:

2.5.1 Kamu Yönetimini Siyasi Etkiden Arındırma İsteği

Kamu yönetim sisteminin siyasallaştırılması, siyasetin kamu yönetiminin içsel dinamiklerini etkilemeye varan bir etkinlik kazanması anlamına gelmektedir. İşe alım, yükselme ve yer değiştirme gibi kararlarda siyasi kadroların belirleyici olmaya başlamaları, ya da bu izlenimi verecek davranışlar içine girmeleri, kamu personel rejiminde ciddi olumsuzluklar meydana getirmekte, hatta sistemi yozlaştırmaktadır.

KKTC kamu yönetimi hususunda yapılan eleştirilerin en başında, yönetim üzerinde var olduğu söylenen siyasi etkinin varlığıdır. Bu etkinin varlığını en yoğun şekilde kamu kurumlarının yönetim sorumluluğunu üstlenen Üst Kademe Yöneticilerinin atanmaları ve bu kurumlarda görev yapan diğer kamu görevlilerinin terfi aşamalarında gösterdiği savunulmaktadır.

Bu konuda yapılan önemli bir tespit, İYK' ya bağlı Yöneticilik ve Politika Çalışmaları Merkezi uzmanlarınca hazırlanan "Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Reformu Paketi" adlı raporda yer almaktadır¹⁵⁰:

"Daire müdürü, bakanlık müdürü ve müsteşar pozisyonlarının tümü siyasi atamalardır. Sorumlu bakan görevde olan kişinin 'rütbesini indirme' yetkisine sahiptir ve kendi tercihlerine uygun adayları Başbakan ve Cumhurbaşkanı'nın desteği ile atayabilir ('üçlü kararname'). Bazı pozisyonların gereksinimleri kuruluş yasalarında kesin olarak tanımlanmıştır (örneğin, asgari eğitim seviyesi ve / veya kamu hizmetinde çalışma yılları). Bu da kişi seçimlerini kısıtlamakta ve dairelerde devamlılığa yol açmaktadır. Ancak, bakanlar genellikle kendilerine destekte

¹⁴⁹ Kamuda Verimlilik, Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/53579/PageName/Ic_Haberler [13.2.2009].

¹⁵⁰ Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu Raporu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageName/Ic_Haberler [10.1.2009]

bulunanları atamakta ve bu da kıdemli pozisyonlarda tecrübe veya bilgi eksikliğine yol açmaktadır.”

Bu tespitle birlikte, uzmanların çözüm anlamındaki önerileri “Kıdemli personelin istihdam, seçme ve terfisi siyasetten uzaklaştırılmalı” yönünde olmuştur.

Aynı raporda yapılan bir diğer tespit ise, siyasiler ve kamu hizmetinde çalışanlar arasındaki ilişkinin net olmadığı savunulmuş ve siyasi atamalardan dolayı, insan kaynakları ve mali idare eksiklikler, iletişim ve otorite karmaşası yaşandığına değinilmiştir.

Kamuda örgütlü en fazla üyeye sahip iki sendikadan biri olan Kıbrıs Türk Kamu Görevlileri Sendikası (KAMUSEN) da benzer şekilde siyasi etkinin kamudaki varlığına işaret etmektedir. Sendika Genel Başkanı Mehmet Özkardaş tarafından 25 Ekim 2007 tarihinde yapılan bir açıklamada üçlü kararname ile müdür, müsteşar ve bakan atamaları ortadan kalkmadığı sürece, personel değerlendirmelerinin yine siyasi motiflerle yapılacağı görüşüne yer verilmiştir¹⁵¹.

Performans ölçümüne geçişle birlikte, kamu görevlileri arasında var olan ve yabancı uzmanlar tarafından da zaman zaman dillendirilen siyasi etkinin KKTC kamu yönetimini şekillendirdiği şeklindeki görüş ve düşüncelerin ortadan kalkacağına dair inanç, bu çalışmalar için katalizör görevi üstlenmektedir.

2.5.2 Kamu Kurumlarında Var Olan İç İletişim Noksanlığının Giderilmesi

İki veya daha çok insan arasında anlam yaratma, bilgi ve tecrübeleri paylaşma süreci olarak tanımlanabilecek olan iletişim kavramı, özellikle kurum içi boyutuyla, kurumların verimliliğinin önemli bir etkenini oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında kurulacak olan uygun ve profesyonel iletişim, kurum için pek çok şeyi değiştirebilecek niteliği ve fırsatı bünyesinde barındırır.

Kuzey Kıbrıs kamu kurumları içerisinde var olan mevcut iletişim düzeyi ile ilgili şikâyetler çeşitli platformlarda gündeme getirilmektedir. Özellikle sendikaların bu yöndeki eksikliklerin giderilmesi, aksi durumda kamuda arzulanan personel motivasyon ve performansının sağlanamayacağı yönündeki uyarıları güncelliğini korumaktadır. KAMUSEN tarafından Kasım 2005 – Şubat 2006 dönemi içerisinde

¹⁵¹ Kamuda atamalar, Bayrak Radyo Televizyon Kurumu, <http://www.brtk.cc/Index.php/lang/tr/cat/2/news/22815> [16.4.2008].

1,659 kamu görevlisi ile yapılan geniş kapsamlı anket sonucunda hazırlanan “Kamu Çalışanları Araştırması 2006” çalışmasının verileri de kamu görevlilerinin iletişim açısından var olan sıkıntıları nasıl algıladıklarını ortaya koyar niteliktedir. Anket değerlendirmesine göre, kamu çalışanlarının çok büyük çoğunluğunun bir üst amirinden hem performansı ile ilgili değerlendirmeler¹⁵², hem de işini olumlu ya da olumsuz etkileyen konular hakkında bilgi alamadığı¹⁵³; bunun yanında, kamu görevlilerinin ancak dörtte birlik bölümünün periyodik olarak toplanıp işlerin nasıl gittiği hususunda konuştukları ortaya çıkmaktadır¹⁵⁴.

Bu sonuçlardan da görülebileceği üzere, kamu görevlileri arasında önemli bir kesim birbirleri ile olan iletişimlerinde veya üstlerinin kendileri ile olan iletişimlerinde yetersizlikler olduğunu savunmaktadır. Bu durum genel olarak kamuda yetkili sendikaların söylemleriyle de tutarlıdır. PDS’ye geçiş çalışmalarını motive eden “Yapılacak iş ile ilgili olarak çalışanlarla yöneticiler arasında etkin bir iletişim kurulmasının teşviki” şeklindeki hedef, bu yöndeki eksiklikleri gidermede önemli bir yardımcı etken olarak belirlenmiştir¹⁵⁵.

2.5.3 Personele Gelişim Fırsatı Tanınması

KGY’nin 124. maddesi¹⁵⁶ hükümleri uyarınca kurumlar, kendilerine bağlı kamu görevlilerinin hizmete yatkınlıklarını sağlamak, görevlerinde etkinlik ve verimliliklerini artırmak, onları hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatmak ve daha ileriki kadrolara hazırlamak amacıyla, her hizmet sınıfının gereklerine uygun eğitimin usul ve esaslarını belirleyecek eğitim tüzüklerinde öngörülen şekilde sistemli ve sürekli olarak eğitmek ve yetiştirmekle yükümlüdürler.

Bu bağlamda KGY’nin;

¹⁵² Kamu çalışanlarının % 17’si bir üst amirinden iş performansı ile ilgili yararlı değerlendirmeleri her zaman aldığını belirtirken, % 38’i arada bir aldığını, % 34’ü ise hemen hiç böyle bir değerlendirme almadığını belirtmiştir.

¹⁵³ Kamu çalışanlarının % 23’ü işini olumlu ya da olumsuz etkileyen konular hakkında bir üstünden her zaman bilgi aldığını belirtirken, % 34’ü arada bir, % 35’i ise hiç böyle bilgiler almadığını belirtmiştir.

¹⁵⁴ Kamu çalışanlarının dörtte birlik (% 25) bir kısmı bölümde periyodik olarak toplanıp işlerin nasıl gittiğini konuştuklarını belirtirken, % 33’lük bir kısmı bunu kısmen yaptıklarını, % 34’lük bir kısmı ise bunu hiç yapmadıklarını belirtmiştir.

¹⁵⁵ KKTC Başbakanlığı, Performans Değerlendirme Sistemi Yöneticilerin Sistem Rehberi – İnsanlarla Birlikte Başlamak, (Lefkoşa, 2007), 2.

¹⁵⁶ **Kamu Görevlileri Yasası**, 1979, Md. 124.

125. Maddesi uyarınca her kurumda eğitimden sorumlu bir birim kurulacağı¹⁵⁷;

126. Maddesi uyarınca Personel Dairesi tarafından daha üst seviye eğitim olanakları sağlamak amacıyla eğitim merkezleri kurulacağı¹⁵⁸;

127. Maddesi uyarınca kamu görevlilerine olanaklar dâhilinde ve ihtiyaç üzerine yurt dışındaki eğitim kurumlarında eğitimler sağlanabileceği yönünde hükümler mevcuttur¹⁵⁹.

Yasanın yürürlüğe girdiği 1979 yılından günümüze değin değişmeden uygulamada olan eğitim ve gelişim ile ilgili bu hükümlerin varlığına karşın, Eğitim Bakanlığına bağlı Daireler haricindeki diğer kurumlarda hizmet içi eğitim birimleri kurulmamış; 1980’li yılların ortalarına kadar yoğun şekilde sağlanan yurt dışı eğitim olanakları, özellikle son on yılda yaşanan ekonomik krizler neticesinde ciddi bir biçimde azaltılmış; Personel Dairesi’nce kurulması öngörülen hizmet içi eğitim merkezlerinden yalnızca İngilizce eğitimi veren merkez kısıtlı imkânlarla ve düşük katılımcı kapasitesiyle eğitim vermeye başlamıştır.

KAMUSEN tarafından hazırlanan çalışmanın eğitimler ve gelişim olanakları başlıklı sonuçları da çalışanların görüşlerini yansıtması bakımından dikkate değerdir. Anket değerlendirmesine göre, iş ile ilgili öğrenme / eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde üstlerin yardımlarının yetersiz olduğu¹⁶⁰; iş için gereken hizmet içi eğitim olanakları¹⁶¹ ile kariyer geliştirmek amaçlı beceri geliştirme fırsatlarının ise çalışılan kurumlar tarafından çok büyük bir oranla sunulmadığı sonuçları ortaya çıkmaktadır¹⁶².

PDS’nin kamu yönetimine entegre edilmesinde güdülen en önde gelen amaçlardan biri “çalışanların bütün bilgi, beceri ve yeteneklerini (potansiyellerini)

¹⁵⁷ **age**, Md. 125.

¹⁵⁸ **age**, Md. 126.

¹⁵⁹ **age**, Md. 127.

¹⁶⁰ Kamu çalışanlarının % 29’u iş ile ilgili öğrenme / eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir üstünün her zaman yardımcı olduğunu belirtirken, % 26’sı arada bir yardımcı olduğunu, % 35’i ise hiç yardımcı olmadığını belirtmiştir.

¹⁶¹ İş için gereken hizmet içi eğitim olanaklarının çalışılan kurum tarafından sunulması hususunda kamu çalışanlarının % 10 gibi düşük bir kesimi hizmet içi eğitim olanakların sunulduğunu ifade ederken, yarıdan fazlası (% 54) işi için gereken hizmet içi eğitim olanaklarının hiç sunulmadığını belirtmiştir, % 27’si bu olanakların kısmen sunulduğunu ifade etmiştir.

¹⁶² Kariyer geliştirmek üzere beceri geliştirme olanaklarının varlığı konusunda kamu çalışanlarının büyük çoğunluğu kariyer geliştirmek üzere becerilerini geliştirebilecekleri olanak bulamadıklarını belirtirken (% 57), % 27’lik bir kısım kısmen olanak bulduğunu, % 8 gibi küçük bir kısım ise olanak bulduğunu belirtmiştir.

kullanabilmelerinin sağlanmasına yönelik olarak hangi alanlarda ilave eğitim ve gelişime ihtiyaç duydukları konusunda çalışanlar ile yöneticilerin mutabakata varmalarına yardımcı olmak”¹⁶³ olarak değerlendirilmiş ve bu sistem sayesinde elde edilecek sonuçların kamu görevlilerinin gelişim faaliyetlerine önemli katkılarda bulunacağı öngörülmüştür.

2.5.4 Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Etkinlik Artışı Talepleri

En genel anlatımıyla verimlilik, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir. Kamu yönetimi dikkate alındığında, sınırlı kamu kaynaklarının en akılcı, rasyonel ve sonuç alıcı bir biçimde kullanılması ve kamu amaçlarının gerçekleştirilmesi bu ilkenin öngördüğü temel özelliktir.

Ancak kamu hizmetlerinin siyasal ve yasal bir ortamda yürütülmesi nedeniyle bu tür hizmetlerin her zaman ölçüme elverişli olmaması bir yana, bazı kamusal hizmetlerin ekonomiklik ve verimlilik gibi kıstaslar göz önüne alınmadan yürütülmesi zorunluluğu gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum kamu yönetiminde güdülen amaçların birbirleriyle uyuşmamasına, hatta zaman zaman çatışmasına da neden olmaktadır. Bu yöndeki sorunları ortadan kaldırmak, ancak modern kamu yönetim ilkelerini uygulamaya koyma ile mümkün olabilmektedir.

Verimlilik, KKTC kamu sektöründe çalışanlar açısından değerlendirildiğinde oldukça sorunlu bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, Kamuda Verimlilik, Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu’nda görüşlerini açıklayan Başbakan Ferdi Sabit Soyer, sistemin kendi yapısı içinde, yılların getirdiği yapılanma çerçevesinde kamuda önemli ölçüde verimsizlik bulunduğunun bir gerçek olduğunu ve bu verimsizliğin herkesi de etkilediğini söylemiştir. Çeşitli yapılanma yanlışlarının birikmesi sonucunda kamuda oluşan verimsizliğin aşılabilmesi için Kamu Reformu Programı hazırladıklarını kaydeden Soyer, AB'ye bağlı İngiltere Kamu Enstitüsü ile Türkiye'de kamuda verimliliği getiren merkezlerle birlikte çalıştıklarını belirtmiştir¹⁶⁴.

¹⁶³ KKTC Başbakanlığı, 2007, 2.

¹⁶⁴ Kamuda Verimlilik, Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/53579/PageName/Ic_Haberler [13.2.2009].

Verimliliği artırma yönünde yapılabilecek çabalar zaman zaman çalışanlar açısından birtakım olumsuz sonuçların doğmasına vesile olabilmekte ve bu olasılık, çalışanların kamu yönetiminde yaratılabilecek bir değişime, dinamizme, yeniliğe ve reforma kendilerini kapatmalarına neden olabilmektedir.

Ancak, Kamu Çalışanları Araştırması 2006 çalışmasının, “Daha verimli çalışanla, verimsiz çalışanı ayırt edecek bir sistemin getirilmesinin reform çalışmalarındaki önemi” konulu soruya katılımcıların tamamına yakınının destek vermesi, reform çalışmalarında verimliliği ölçecek bir sistem oluşturulmasının mutlaka dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında devlet memurluğunun, güvencesi bol, verimliliği az bir faaliyet alanı olarak tasvir edilmesinin önüne geçilebilmesinin en ciddi yolu, yapılacak reform çalışmalarında bu görüşleri de dikkate almaktır¹⁶⁵.

2.5.5 Kurumsal ve Bireysel Performansın Adil Yansıtılması

Performansın adil yansıtılması konusu tüm değerlendirme sistemlerinde çok önemli bir yer işgal etmektedir. Canman personelin değerlendirme sistemine karşı tutumunu belirleyen en önemli faktörlerden birinin adil bir şekilde değerlendirilememesi endişesi olduğunu savunur¹⁶⁶. Personelin sistemi kabul etmesi, o sistemin ne dereceye kadar adil ve doğru sonuçlar veren bir sistem olduğuna inanmasına büyük oranda bağlıdır.

Sistemlerin çoğu çalışanlara adil ve eşit davranılmasını sağlamak amacıyla sistem içerisine çeşitli emniyet sübapları yerleştirmişlerdir. Bunlar içerisinde en yaygın olarak kullanılan yöntem ise, birden çok yöneticinin astın performansına ilişkin değerlendirme yapma ya da görüş bildirme zorunluluğunu değerlendirme sürecine katmaktır. Bir diğer yöntem ise, ayrıntılı personel kayıtları aracılığıyla çalışanın geçmiş dönemlerdeki performansını incelemek suretiyle gelişme trendi izlenerek, asta adil ve eşitlik ilkesi çerçevesinde değerlendirme yapılmasını sağlanmasıdır. Bu sayede personelin kısa süreli performans düşüklükleri, uzun vadeli yüksek performans çıktılarını gölgeleyememektedir.

Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu isimli raporun Kişisel Performans Değerlendirmesi başlıklı değerlendirmesinde: “Mülakata alınan herkes (Seçilen Üst ve Orta Kademe Yöneticileri ile Operasyonel Personel), şu andaki performans

¹⁶⁵ Cahit Tutum, **Türkiye’de Memur Güvenliği**, (Ankara: TODAİE Yayınlar, 1972), 107-108.

¹⁶⁶ Canman, 1993, 11.

değerlendirme düzenlemelerinin (Sicil Sistemi) değiştirilmesi gerektiğinde hemfikir olmuş, AB üye ülkelerinde uygulanan sisteme benzer, tarafsız bir ortamın ve hedefler doğrultusunda açık bir değerlendirme sisteminin yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir.” Yapılan bu değerlendirmeler neticesinde, raporu hazırlayan görevli Uzmanlar “İyi performansı tanıma ve ödüllendirme niteliğine sahip, aynı zamanda zayıf performansı da tanımlayan ve geliştirmek için gerekli mekanizmaları içeren adil bir sistemin oluşturulması” yönünde görüş belirtmişlerdir¹⁶⁷.

PDS'nin özünde var olan iki değerlendirme amirinin sürece dâhil olma zorunluluğu olgusu ile performansın hem hedefler hem de kişisel nitelikler bazında kaydedilip, önceki ve sonraki dönemler için referans teşkil edebilecek şekilde korunması olgusu çalışanların performansın adil bir biçimde yansıtılabileceğine dönük güvenlerine olumlu katkı yapabilecektir.

2.5.6 Avrupa Birliği Standartlarına Ulaşma Çabaları

Kıbrıs sorununa kapsamlı çözüm bulunması amacıyla Birleşmiş Milletler aracılığı ve AB'nin desteğiyle başlatılan, ancak hazırlanan planının Kıbrıslı Rumlar tarafından reddine kadar devam eden süreç Kıbrıs Türk toplumunda çağdaş dünya değerleri ve AB normları bağlamında önemli bir farkındalık ve istek yaratmıştır.

Bu sürece büyük oranda destek veren sivil toplum örgütleri ve kamuda yetkili sendikalar, bu süreçte kamu hizmetlerini yürüten görevlilerin Kıbrıs sorununun çözümü ve AB'ne katılım yönündeki istençlerini her platformda seslendirmekten de çekinmemişlerdir.

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen AB'ye üye ülkeler içerisinde özellikle İngiltere'nin, 2004 yılından itibaren KKTC kamu yönetiminde revizyona dönük projelerde aktif rol alması ve güçlenen sivil toplum örgütlerinin çağdaş dünya normları ile yürütülen bir kamusal yönetim anlayışı yönündeki talepkar yaklaşımları, doğal olarak kamu görevlilerinin de değişim ve gelişim yönündeki taleplerini olumlu yönde etkilemiştir.

Kamu personelinin çağdaş dünya değerlerine ulaşma amaçlı reform çalışmalarının başlatılması yönündeki desteği ve hükümetin de bu güçlü desteği arkasına alarak

¹⁶⁷ Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu Raporu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageName/Ic_Haberler [10.1.2009]

gerekli çalışmaları başlatma yönünde irade göstermesi, kamuda performans ölçümüne geçilmesinde önemli bir etken olmuştur.

2.5.7 Terfi Sistemini Adil Kıstaslara Bağlama Çabaları

Terfi anlam olarak hiyerarşik kademeler arasında yükselme olarak tanımlanırken, personel yönetimindeki anlamı personelin yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir üst pozisyona geçmesi olarak tarif edilir¹⁶⁸.

Terfi kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtir. Yönetim açısından yükselme, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanılması, deneyimleri, bilgileri ve başarıları ölçüsünde yükselerek daha yetkili ve sorumlu üst görevleri işgal etmesi demektir¹⁶⁹.

Fındıklı, sağlıklı bir terfi sisteminde uyulması gereken ilkeleri şu şekilde sıralar¹⁷⁰:

- Terfilerde temel ilke bilgi ve liyakattir. Bilgi ve liyakati ölçmenin temel aracı da sınav sistemidir,
- Terfi edilecek kadrolara en uygun ve ehil personelin seçilmesi,
- Terfilerde objektif ölçütlerin kullanılması,
- Bir özendirme unsuru olarak terfi hakkının kurumun bütün çalışanlarına tanınması,
- Terfi şartlarının ve zamanın ilgililere önceden bildirilerek hazırlanma fırsatı verilmesi.
- Terfilerde yalnız “merkez”in değil, hizmet mahallindeki yönetim amirlerinin söz sahibi olması,
- Terfilerin, sadece kıdemliliğin değil, liyakat, beceri ve deneyimin sonucu olması,
- Terfi eden personelin, terfi ettiği kadro ve makamın gerekleri doğrultusunda bir ön eğitimden geçirilerek yeni görevine hazırlanması.

¹⁶⁸ Remzi Fındıklı, “Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması”, **Polis Dergisi**, y. 6, s. 25, (2000): 186-187.’den aktaran İsmail Güneş, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 8.

¹⁶⁹ Tutum, 1976, 166.

Acar Örnek, **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Metinler Matbaacılık, 1988), 202.

¹⁷⁰ Fındıklı, **age**, 188.

KKTC kamu yönetiminde görev yapmakta olan kamu görevlilerinin terfi veya yasada adı geçen şekliyle “Derece yükselmesinin koşulları”, KGY’nin 73. maddesinde açıklanmaktadır. Bu madde kuralları uyarınca bir personelin terfi alabilmesi için şu temel koşulların bulunması gerekmektedir¹⁷¹:

- Terfi edilmesi öngörülen kadroda açık pozisyon bulunması koşulu,
- Belirli bir süre çalışmış olma koşulu,
- Olumlu değerlendirilmiş olmak koşulu,
- Sınavda başarılı olma koşulu.

Yasada yer alan şartlar genel olarak Fındıklı’nın koşullarını yerine getirirse de, KAMUSEN tarafından yapılan anket sonuçları kamu görevlilerinin uygulamadan çok fazla memnun olmadıkları sonucunu ortaya koymaktadır¹⁷².

Aynı ankette terfi sistemindeki düzenlemelerin yapılacak reform çalışmalarındaki önemi de sorgulanmış ve katılımcıların çok büyük bir kısmının bunu çok önemli olarak algıladıkları görülmüştür. Buradaki sonuçlar da, terfi sistemini adil kıstaslara bağlama çabalarının PDS’ye geçişte ne kadar önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5.8 Personel Motivasyonunu Artırma Çabaları

Kavram olarak harekete geçme, güdü, saik anlamına gelen motivasyon kavramı, insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamında kullanılmaktadır.

Karakaya ve Ay, motivasyonun, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilebileceğini belirtir¹⁷³. Bu bağlamda bir işletmede çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün bu ihtiyaçlara göre yapılanması motivasyon artışını sağlayacaktır¹⁷⁴. Buna göre örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak

¹⁷¹ **Kamu Görevlileri Yasası**, 1979, Md. 73.

¹⁷² Anket sonuçlarına göre Kamu çalışanlarının yarısından fazlası (% 57) işinde ilerleme derecesinden hiç memnun değilken, % 22’sinin kısmen memnun, % 13’ünün ise memnun olduğu görülüyor.

¹⁷³ A. Karakaya, F. Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 31, s. 1, (2007): 55.

¹⁷⁴ Bilgilik, <http://www.bilgilik.com> [5.3.2008].

istiyorlarsa kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler¹⁷⁵.

“Kamu Çalışanları Araştırması 2006” çalışmasında kamu görevlilerinin motivasyon düzeyleri ile ilgili çıkan sonuçlar, kamu kurumlarındaki personel motivasyonunun genellikle orta düzeyde seyrettiğini göstermektedir¹⁷⁶.

Motivasyonun performans kavramı ile yakın ilişkisi vardır. Ertürk motivasyon ile çalışan personelin performansı arasında bir ilişki olduğu ve motive edilmeyen personelin yüksek bir performans gösteremeyeceği ileri sürmektedir¹⁷⁷. Çalışanın göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin çalışana geri bildirilme süreci çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin, motivasyon üzerine olumsuz etkisinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geri bildirimler kişilerin davranışlarına yönelik olacağından, bu durumda kişilerin özgüvenlerinin sarsılmaması ve kişilerin saldırgan bir tavır almamaları için bu dengenin iyi gözetilmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmaz olacaktır¹⁷⁸.

Kamuda oluşturulan yeni PDS ile kamu görevlilerinin hem motivasyona yönelik ihtiyaçları ortaya çıkarılacak, hem de geribildirim sürecinin etkin işletilmesiyle, bu yöndeki eksiklikten kaynaklanan motivasyon düşüşünün önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

2.6 KKTC’de Performans Değerlendirme Sistemine Geçilmesi

KKTC’de PDS’nin uygulamaya geçilmesi süreci iki aşamada incelenmektedir. Bunlardan birincisi altyapının kurulmasına yönelik çalışmaların yapıldığı aşama; ikincisi ise sistemin kurulması sürecine yönelik çalışmaların ve değerlendirmelerin yapıldığı aşamadır. Bu iki aşama ve detayları ile ilgili çalışmalar aşağıda sunulmaktadır.

¹⁷⁵ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 225-226.

¹⁷⁶ Anket sonuçlarına göre kamu çalışanlarının çoğunluğu (% 31) çalıştığı dairenin başarılı olmasını sağlamak için kendini orta düzeyde motive edilmiş hissederken, benzer şekilde çalışanların çoğunluğunun işinden orta düzeyde tatmin olduğu görülmektedir. Sonuçlarla ilgili bir ilginç nokta da, eğitim düzeyi ve yaş artıka, motivasyon düzeyinde düşüş görülmesidir.

¹⁷⁷ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001), 147.

¹⁷⁸ Zeynep Kaptan, “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2242 [5.3.2008].

2.6.1 Altyapının Oluşturulması

Yeni bir sistemin oluşturulması aşamasında, bu sistemin kurulması ve işletilmesi sũreçlerinde gerekecek teknik altyapı ve insan kaynaklarının hazır edilmesi, sistemin devreye sokulması yoluyla elde edilmesi ˆngˆrũlen çıktılara ulaşılabilmesini sağlayacak temel başarıyı doğrudan etkileyecek en ˆnemli faktˆrlerden biridir.

PDS'ye geçiş sũrecinde ve sistemin uygulamaya ilk giriş dˆneminde gerekecek teknik uzmanlık ve koordinasyon desteğinin sağlanması; sistemin bakanlık ve kurumlarda tanıtılmasında ve uygulanmasında gˆrev alacak koordinatˆrlerin eğitilmeleri; ve gerekli yasal mevzuat altyapısının tamamlanması alışmaları, Kuzey Kıbrıs kamu yˆnetiminde başlatılan değişim çalışmalarının altyapı ayağında en çok ˆne çıkan kısımları oluşturmaktadır. Bu alışmalar daha detaylı olarak aşağıda incelenmektedir.

2.6.1.1 Kamuda Yeniden Yapılanma Projesi Koordinatˆrlũęũ'nũn Oluşturulması

27 Temmuz 2005 Tarih ve S – 710 - 2005 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile başlatılan reform çalışmalarının bir sonucu olarak, 2005 yılında Başbakanlık bũnyesinde Kamuda Yeniden Yapılanma Projesi Koordinatˆrlũęũ adında bir oluşuma gidildi. Bu oluşumun Koordinatˆrlũęũne 2005 – 2007 yılları arasında Berkan Tokay; 2007 yılından itibaren ise Fatma amlıkˆylũ atandı. Ayrıca bũtũn bu sũre boyunca da, İYK tarafından gˆrevlendirilen ve National School of Government (NSG)'de Uzman olarak alışan John Peake hem teknik destek sağlamak ve eğitimler vermek, hem de NSG'den gˆrevli olarak gˆnderilecek diğer Uzmanlar ve projeyi finanse eden İYK ile olan koordinasyonu sağlamak amacıyla bu birimde gˆrevlendirildi.

Fatma amlıkˆylũ ile yapılan gˆrũřmede, Koordinatˆrlũęũn temel gˆrevleri olarak şu konular ˆzerinde durulmuştur:

- Sisteminin kurulması için gerekli uzman desteğinin sağlanması;
- Sistemin tanıtılması ve farkındalık yaratılması amacıyla eğitimler / seminerler dũzenlenmesi;
- Sũrecin takibi ile ilgili raporlar hazırlanması;

- Bakanlıklar / Kurumlar ile koordinasyonun sağlanması;
- Proje süreçleri ile ilgili Başbakan ve Bakanların düzenli bilgilendirilmeleri;
- Medyanın bilgilendirilmesi ve destek ortamı yaratılması;
- İYK ile koordinasyonun sağlanması ve süreçle ilgili bilgilendirmeler yapılması;
- NSG'den uzman personelin destek amacıyla ülkeye getirilmesi;
- Yabancı ülkelerdeki uygulama örneklerinin yerinde incelenebilmesi amacıyla yurt dışına personel gönderilmesi;
- Sistemin uygulamaya girmesi ile zaman içerisinde oluşacak değişiklik ihtiyaçlarının ve düzeltici faaliyetlerin kontrol ve koordine edilmesi.

Koordinatörlüğün, PDS ile ilgili raporlama, eğitim verme ve düzeltici faaliyetlerde bulunma hususundaki sorumlulukları, Bakanlar Kurulu'nun S (K-II) 1113 - 2008 sayı ve 14.5.2008 tarihli kararı ile onaylanan Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü¹⁷⁹ (KGPDT)'nin uygulamaya girmesi ile Başbakanlığa bağlı Personel Dairesi'nin sorumluluğuna verilmiştir. Bu tarih itibariyle Koordinatörlük ve Personel Dairesi, çalışmalarını ortak koordinasyon ve işbirliği içerisinde yürütmeye başlamıştır.

2.6.1.2 Koordinatörler Grubunun Oluşturulması ve Eğitilmesi

Kamuda Yeniden Yapılanma Projesi Koordinatörlüğü, Bakanlıklar ve diğer bağımsız başkanlık ve kurumlarda görev yapan kamu görevlilerinde PDS ile ilgili farkındalık yaratabilecek, sistemin işleyişini öğretebilecek ve gerekli durumlarda Koordinatörlük ile gerekli istişareleri sağlayabilecek kapasitede kamu görevlilerinden oluşacak bir proje ekibi oluşturarak eğitime yoluna gider.

Bu amaçla, her bakanlıktan bu süreçte görevlendirilmek üzere ikişer, toplamda yirmi dört personel proje kapsamında koordinatör olarak eğitmek üzere proje grubuna katılmıştır. Koordinatörlükten alınan bilgiye göre bu grubun eğitilmesi amacıyla yapılanlar şunlardır:

¹⁷⁹ Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü, 2008.

- 21 - 30 Kasım 2005 tarihleri arasında Türkiye Cumhuriyeti (TC)'nde yeniden yapılanma çalışmalarını koordine eden Maliye Bakanlığı ve TC Devlet Personel Başkanlığı aracılığıyla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından “Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Teknikleri” konulu bir eğitim semineri düzenlenmiştir¹⁸⁰.
- 13 - 17 Şubat 2006 tarihleri arasında NSG'den gelen Uzman Jim Standen tarafından Eğiticinin Eğitilmesi konulu bir atölye çalışması düzenlenmiştir.
- 28 - 31 Mart 2006 tarihleri arasında İngiliz Uzman Liz Channels tarafından “İnsan Kaynakları” konulu bir eğitim düzenlenmiştir¹⁸¹.
- 14 Aralık 2006 tarihinde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından “Yeniden Yapılanmada Süreç Değerlendirme” konulu bir seminer düzenlenmiştir¹⁸².
- 16 Ocak 2007 tarihinde bilgi semineri düzenlenmiştir.
- 24 - 31 Ocak 2007¹⁸³ ve 22 – 23 Şubat 2007¹⁸⁴ tarihleri arasında Performans Değerlendirme Atölye Çalışması düzenlenmiştir.

Uzman Peake'in verdiği bilgiye göre, proje grubunun PDS ve Eğiticinin Eğitilmesi Programları kapsamında eğitilmesi yoluyla:

- Bakanlıklarla direk bağlantı noktaları oluşturulmuştur;
- Bakanlıklara sorumluluk verilerek, sürecin içerisine aktif katılımları sağlanmıştır (özellikle eğitim ve bilgilendirme seminerleri düzenlenmesi ile ilgili sorumluluklar);
- Yaşanan sorunlar ve zorluklar hususunda daha hızlı ve doğru bilgi akışı sağlanmıştır;

¹⁸⁰ [Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Teknikleri Semineri], 1 Haziran 2006, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-6/2000/2-06/261, No: 188.

¹⁸¹ [İnsan Kaynakları], 23 Mart 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000, No: 58.

¹⁸² Personel Dairesi 1 Ocak 2006 – 31 Ocak 2007 Dönemi Faaliyet Raporu, 15 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-3/2000-07/363, No: 18.

¹⁸³ Performans Değerlendirme Atölye Çalışması hakkında, 19 Ocak 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-5/70-13-07/235, No: 66.

¹⁸⁴ Performans Değerlendirme Atölye Çalışması hakkında, 16 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-5/70-13-07/376, No: 78.

- Her bakanlığa kendi bünyesinde kolaylıkla ulaşıp, danışmanlık hizmeti alabileceği uzman personel sağlanmıştır;
- Proje Koordinatörlüğünün görevi bittikten sonra bile süreci sürdürebilecek kapasitede uzman personel her bakanlık bünyesine yerleştirilmiştir.

2.6.1.3 Yapılacak Yasal Mevzuat Değişikliklerinin Belirlenmesi

PDS'nin altyapısının oluşturulması sürecindeki kuşkusuz en önemli basamaklardan birini yasal mevzuatta yapılan düzenleme çalışmaları oluşturmaktadır. Bu çalışmalar esas olarak KGY ve bu yasa kapsamında çıkartılan KGSDT üzerinde yapılmıştır.

Mevzuat değişikliği çalışmalarına AB Uzmanları da teknik destek vermiş ve değişiklik çalışmalarının AB standartlarına çekilebilmesi amacıyla, 11 Nisan 2006 tarihinde, kamu yönetiminde görev yapan hukukçulara yönelik "AB Mevzuat Uygulamaları" konulu bir brifing düzenlenmiştir¹⁸⁵. Mevzuat değişikliği çalışmalarına bu bilgiler ışığında başlanmıştır.

28 Mayıs 2007 tarihinde Sicil Değerlendirme Sisteminden PDS'ye geçişin yasal altyapısının hazırlanması amacıyla Personel Dairesi, Merkezi Mevzuat Dairesi, Kamu Hizmeti Komisyonu, Devlet Planlama Teşkilatı ve Cumhuriyet Meclisi Genel Sekreterliği'nin katılımlarıyla bir ön hazırlık toplantısı yapılmıştır¹⁸⁶.

Bu toplantı sonucunda, mevzuat değişikliği gerektiren alanlar arasında önceliğin, KGY'nin¹⁸⁷ "BEŞİNCİ BÖLÜM Sicil ve Değerlendirme" başlığı altında yer alan 90, 93, 94 ve 96. maddelerinde yapılacak yeni düzenlemelere verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, aynı yasanın 96. maddesi (4). Fıkrası uyarınca yayımlanan KGSDT'de de değişiklikler yapılması yoluna gidilmesi veya PDS'yi temel alan tamamen yeni bir tüzük hazırlanarak yayımlanması ile uygulama detaylarının oluşturulması hususunda karar alınır.

¹⁸⁵ [Mevzuat Çalışmalarının İyileştirilmesi], 7 Nisan 2006, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-6/2000/2-06/24, No: 180.

¹⁸⁶ Performans Değerlendirme Sistemi hakkında, 4 Haziran 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-6/2003-07/917, No: 138.

¹⁸⁷ **Kamu Görevlileri Yasası**, 1979, Md. 90, 93, 94, 96.

Bu bağlamdaki çalışmaların Proje Koordinatörlüğü, Başbakanlık hukukçuları ve Personel Dairesi Uzmanlarından oluşturulacak bir çalışma grubunca sonuçlandırılması yolunda ortak karar üretilir.

2.6.2 Sistemin Kurulması

Altyapı çalışmalarının tamamlanmasına müteakip, ikinci aşamada sistemin kurulması çalışmalarına başlanmıştır. Uzman Peake'in verdiği bilgiye göre bu çalışmalar Proje Koordinatörlüğünün koordinasyonunda ve bütün Bakanlık Müsteşarlarının sağladığı lojistik ve idari destek sayesinde yürütülmüştür.

Sistemi kurma çalışmaları dört yönden yürütülmüştür. Bu çalışmalar şunlardır:

2.6.2.1 Müsteşarlar Komitesi Üyelerinin Bilgilendirilmesi

Önce 2004 – 2006 yılları arasında görevde bulunan CTP - BG / DP hükümeti, ardından da 2006 yılında kurulan CTP - BG / ÖRP hükümetleri dönemlerinde sürdürülen PDS'nin altyapı ve sistem kurma çalışmalarının tüm aşamaları, Müsteşarlar Komitesi Başkanlığını da yapan Başbakanlık Müsteşarının bilgi ve desteğiyle yürütülmüştür.

PDS'nin yürütülmesinden sorumlu en üst amir olan “Performans Gözden Geçirme Yöneticisi” sorumluluğunu yüklenen Müsteşarlar, Proje Koordinatörlüğünün faaliyete geçip ilk değerlendirmelerini yapmaya başladığı noktadan itibaren bilgilendirilmeye ve üstlendikleri yeni sorumluluğu layıkıyla yürütebilmelerine imkân sağlayacak teknik ve yönetsel becerilerini geliştirebilmeleri amacıyla çeşitli eğitim ve seminer programlarına dâhil edilmeye başlanmıştır. Müsteşarlara yönelik düzenlenen belli başlı etkinlikler şunlardır:

- 25 Ağustos 2005 tarihinde Kamu Yönetimi Reformu hakkında tüm Müsteşarlara yönelik bir brifing düzenlenmiştir¹⁸⁸.
- 31 Mart – 2 Nisan 2006 tarihleri arasında Proje kapsamında İngiliz uzmanlar tarafından Müsteşarlar Komitesi üyelerine yönelik Yöneticilik Becerilerinin Geliştirilmesi konulu bir eğitim semineri düzenlenmiştir¹⁸⁹.
- 26 Kasım – 2 Aralık 2006 tarihleri arasında “Kamu Yönetimi Reform Projesi” kapsamında Müsteşarlar Komitesi üyeleri istişareler yapmak üzere

¹⁸⁸ [Kamu Yönetimi Reformu Brifingi], 18 Ağustos 2005, Başbakanlık Arşivi, BB/11/03, No: 146.

¹⁸⁹ Eğitim Semineri hakkında, 22 Mart 2006, Başbakanlık Arşivi, BB/13/04, No: 48.

İngiltere Kamu Hizmeti Komisyonuna bir ziyaret düzenlemişlerdir. Bu ziyarette “Kamu Hizmetinde Profesyonellik, Kamu Reformları, Değişim ve Süreklilik, Siyaset ve Yönetim, Değişim Yaratma, Toplum ve Değişim, Evrensel Yönetim” konularında istişareler yapılmıştır¹⁹⁰.

- 20 Nisan 2007 tarihinde Müsteşarlar Komitesi Üyelerine PDS tanıtım semineri düzenlenmiştir¹⁹¹.

2.6.2.2 Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitilmesi

PDS'nin kurulma aşamasında, uygulamada en önemli sorumluluklardan birini üstlenecek olan Üst ve Orta Kademe Yöneticilerine sistemin özünü ve uygulama mantığını doğru bir şekilde aktarabilmek için özelleştirilmiş birçok eğitim semineri düzenlenmiştir.

NSG'den gelen İngiliz uzmanlar tarafından düzenlenen bu seminerler, iki senelik bir zaman sürecine yayılmış ve PDS'nin her bir uygulama aşaması ayrı ayrı açıklanmaya çalışılmıştır. 2005 yılında başlayan seminerlerin uygulama programı şöyledir:

- 25 Ağustos 2005 tarihinde Kamu Yönetimi Reformu hakkında tüm Müdürlere yönelik bir brifing düzenlenmiştir¹⁹².
- 20 - 24 Mart 2006, 27 - 29 Mart 2006 ve 29 - 31 Mart 2006 tarihleri arasında İngiliz Uzman Jim Standen ve Brian McCulloch tarafından “Bakanlıkların Hizmet Sunumları” konulu toplam on bir günlük eğitim çalışması düzenlenmiştir¹⁹³.
- 27 - 28 Mart 2006 tarihleri arasında İngiliz uzman Liz Channels tarafından Üst Kademe Yöneticilerine yönelik “İnsan Kaynakları” konulu bir eğitim semineri düzenlenmiştir¹⁹⁴.
- 4 - 6 Nisan 2006 tarihleri arasında İngiliz Uzmanlar tarafından Orta Kademe Yöneticilerine yönelik “Yöneticilik Becerilerinin Geliştirilmesi” konulu bir eğitim semineri düzenlenmiştir¹⁹⁵.

¹⁹⁰ Personel Dairesi 1 Ocak 2006 – 31 Ocak 2007 Dönemi Faaliyet Raporu, 15 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-3/2000-07/363, No: 19.

¹⁹¹ Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Düzenlenecek Eğitim Semineri, 16 Nisan 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/00, No: 72.

¹⁹² Kamu Yönetimi Reform Projesi, 22 Ağustos 2005, Başbakanlık Arşivi, BB/13/05, No: 243.

¹⁹³ [Bakanlıkların Hizmet Sunumları], 27 Mart 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000, No: 64.

¹⁹⁴ [İnsan Kaynakları], 23 Mart 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000, No: 57.

- 6 - 14 Aralık 2006 tarihleri arasında Üst Düzey Kamu Görevlilerine yönelik, TODAİE tarafından “Çağdaş Yönetim Teknikleri Semineri” düzenlenmiştir¹⁹⁶.
- 6 - 29 Mart 2007 tarihleri arasında NSG'den gelen Uzmanlar Lesley Rowland ve David Weaver tarafından Sicil Amiri olarak görev yapacak personele yönelik PDS I. Aşama tanıtım seminerleri düzenlenmiştir¹⁹⁷.
- 1 – 30 Nisan 2007 döneminde, Personel Dairesi tarafından Üst Kademe VE Orta Kademe Yöneticilerine, Bakanlık ve Daire hedeflerinin belirlenmesi, standartların saptanması ve performansın ölçümlemesine ilişkin hizmet içi eğitimler verilmiştir¹⁹⁸.
- 25 Haziran – 13 Temmuz 2007 tarihleri arasında Uzmanlar Lesley Rowland ve David Weaver tarafından Sicil Amiri olarak görev yapacak personele yönelik PDS II. Aşama tanıtım seminerleri düzenlenmiştir¹⁹⁹.
- 3 - 7 Eylül 2007 tarihleri arasında PDS II. Aşama tanıtım seminerlerine katılmayan Sicil Amirlerine yönelik tekrar seminerleri düzenlenmiştir²⁰⁰.
- 5 - 23 Kasım 2007 tarihleri arasında Uzman Lesley Rowland ve David Weaver tarafından Sicil Amiri olarak görev yapacak personele yönelik PDS III. Aşama tanıtım seminerleri düzenlenmiştir²⁰¹.
- 22 Ocak – 1 Şubat ve 18 – 20 Şubat 2008 tarihleri arasında Sicil Amirlerine yönelik PDS I – II - III Aşamalar tazeleme seminerleri Uzman John Peake tarafından düzenlenmiştir²⁰².

¹⁹⁵ [Yöneticilik Becerilerinin Geliştirilmesi], 3 Nisan 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000/2, No: 173.

¹⁹⁶ Personel Dairesi 1 Ocak 2006 – 31 Ocak 2007 Dönemi Faaliyet Raporu, 15 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-3/2000-07/363, No: 18.

¹⁹⁷ Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Eğitim Seminerleri, 23 Mart 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/00-07/1219, No: 71.

¹⁹⁸ Hizmetiçi Eğitimler Hakkında, 15 Mayıs 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-5/70/D-13-07/811, No: 232.

¹⁹⁹ Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili II. Aşama Eğitim Seminerleri, 18 Haziran 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-07/2588, No: 145.

²⁰⁰ Performans Değerlendirme Sistemi II. Aşama Eğitim Seminerleri, 24 Ağustos 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-07/3503, No: 147.

²⁰¹ Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili III. Aşama Eğitim Semineri, 24 Ekim 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-07/4427, No: 160.

²⁰² Performans Değerlendirme Sistemi I-II-III. Aşama Eğitim Semineri, 8 Ocak 2008, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-08/189, No: 48.

Yukarıdaki programda yer alanlar haricinde, Bakanlıklardan gelen talepler üzerine Uzman Peake ile Koordinatör Fatma Çamlıköylü tarafından kurumlara ziyaretler yapılmış; buralarda görev yapan Müdür ve Amir personele uygulama örnekli spesifik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar iki yıllık bir süre içerisinde yaygın bir şekilde sürdürülmüştür.

2.6.2.3 Sürece Dahil Olacak Kamu Görevlilerinde Farkındalık Yaratılması

PDS, kapsam olarak KGY'ye bağlı olarak hizmet veren personele uygulanmak amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Bu sistem, kamu yönetiminde otuz yıl süresince uygulanan sicil sisteminin yalnızca daha gelişmiş bir versiyonu değil; tamamıyla yeni bir bakış açısıyla yeni değerler ortaya koyan; geçmiş uygulamalarda da var olan ama yeterli önem verilmeyen bazı değerleri daha fazla öne çıkartan farklı bir filozofidir.

Bu filozofinin uygulamadan en çok etkilenecek olan operasyonel kamu görevlilerine uygulanmasından önce, bu kişilerin sistem hususunda farkındalıklarının artırılması gereği duyulur. Uzman Peake'e göre bunun iki nedeni vardır:

Birincisi, insanların aşına oldukları bir sistemden tamamen yeni bir sisteme geçişlerinde yaşayacakları stres ve bu stres sonucunda ortaya çıkabilecek reddetme olasılığını minimize etmek;

İkincisi, sistem uygulamaya girmeden önce bunun sadece bir form doldurma işi olmadığı; kendine ait modern bir filozofinin ürünü olduğu; ve sahiplenme ile daha başarılı sonuçlar doğurabileceği yönünde çalışanları ikna etmek.

Farkındalık seminerleri, her biri kendi bakanlığınca ayrı ayrı görevlendirilen ve Proje Koordinatörlüğü tarafından eğitilen Koordinatörler tarafından 1 – 30 Mart 2007 dönemi içerisindeki bir aylık sürede verilmiştir²⁰³. Bu eğitim sürecinin öneminin farkında olan Başbakanlık Müsteşarlığı, 1 Mart 2007 tarihinde, Bakanlıklar ve bağımsız kurumlarda görev yapan kamu görevlilerine yönelik eğitim personel tarafından PDS tanıtım ve farkındalık seminerleri düzenleneceğini; ve bahse konu

²⁰³ [PDS Süreci Hakkında Müsteşar Doğan Şahali'ye Sunulan Rapor], 30 Mart 2007, Personel Dairesi Arşivi.

tüm kurumların personelinin bu seminerlere katılımının sağlanması konusunda bir genelge göndermiştir²⁰⁴.

Bu farkındalık seminerlerinde anlatılanların çalışanların hafızasında güncelliğini koruması için Haziran 2008 döneminde tazeleme seminerleri düzenlenmiş ve personelin katılımı teşvik edilerek anlaşılmayan konuların bir kez daha üzerlerinden geçilmesi amaçlanmıştır²⁰⁵.

Koordinatör Fatma Çamlıköylü'den alınana bilgiler ışığında, bu farkındalık seminerlerinin kamu görevlilerince yüksek bir katılım ve ilgi ile karşılandığı anlaşılmıştır.

2.6.2.4 Yasal Mevzuatın Değiştirilmesi

Proje Koordinatörlüğü, Başbakanlık hukukçuları ve Personel Dairesi Uzmanlarından oluşturulan çalışma grubu, on aylık bir çalışma neticesinde KGY'de yer alan ve değiştirilmesine karar verilen dört tanesi temel (90, 93, 94, 96. maddeler), toplamda on yedi maddede yapılacak değişiklikleri belirlemiş ve değişiklik önerilerini Bakanlar Kurulu'na sunmuştur.

Değişiklik önerilerinin yer aldığı KGY (Değişiklik) Yasa Tasarısı'nın genel gerekçesi şu şekilde açıklanmaktadır:

“Kamu görevlilerinin başarı durumlarını gösteren ve aday kamu görevlilerinin asaletlerinin onaylanması ile sürekli kamu görevlilerinin terfilerinde dikkate alınan Sicil Raporlarının uygulamadan kaldırılması ve onun yerine kamu görevlisi ile amiri arasında mutabakata varılarak yapılacak iş planı ve/veya belirlenecek bireysel hedefler doğrultusunda kamu görevlisinin değerlendirilmesini sağlayacak daha şeffaf ve daha adil bir performans değerlendirme sistemi getirmek amacıyla KGY (Değişiklik) Yasa Tasarısı hazırlanmıştır.”

Yapılan değişiklik önerileri önce Bakanlar Kurulu tarafından, müteakibinde de Cumhuriyet Meclisi tarafından onaylanarak; 11 Mart 2008 tarih ve 47 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak, 1 Ocak 2008 tarihi itibarıyla uygulamaya konmuştur.

²⁰⁴ Genelge No:2, 1 Mart 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/00-07/905.

²⁰⁵ [Tazeleme Eğitimleri], 26 Mayıs 2008, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-0611/1-08/918, No: 133.

96. Maddeye²⁰⁶ bağlı Tüzük değişikliği çalışmaları sonucunda ise, 14 Mayıs 2008 tarihinde S (K-II) 1113 – 2008 numaralı Bakanlar Kurulu Kararıyla KGPDT onaylanarak, KGSDT uygulamadan kaldırılmıştır.

Bu iki değişikliğin yapılması sonucunda, sistemin yasal altyapısı da tamamlanmıştır.

2.7 Kamuda Yetkili Sendikaların Konu Hakkındaki Görüşleri/Beyanatlari

Kamuda yetkili sendikalar içerisinde en örgütlü ve en çok üyeye sahip olan iki sendika Kıbrıs Türk Amme Memurları Sendikası (KTAMS) ve KAMUSEN'dir. Bu sendikalar, KGY'nin amir hükümleri gereğince kamu görevlilerini temsil etme ve onların haklarını profesyonel sendikacılar vasıtası ile koruma misyonunu yerine getirmekle mükellef kılınmışlardır.

Adı edilen iki sendika profesyonelleri, hem daire kuruluş yasaları, hem de kamu görevlilerini doğrudan veya dolaylı etkileyecek her türlü yasal değişikliğin görüşüleceği teknik kurullarda birer üye ile temsil edilmekte ve görüşlerini her platformda açıklama şansına sahip olmaktadır.

Uzman Peake, PDS'nin kamu yönetimine adaptasyonu sürecinde yetkili sendikalar ile çeşitli seviyelerde görüş alışverişi içerisinde bulduklarını ve onların desteğini almanın sistemi çalıştırabilme açısından öncelikli bir husus olarak addedildiğini belirtmiştir.

Bu bağlamda yetkili iki sendikanın özellikle 2007 ve 2008 yıllarında PDS hususunda basın yayın organlarına yapmış oldukları beyanatlardan öne çıkanları şunlardır:

2.7.1 KAMUSEN'in Görüşleri

Kamuda yetkili sendikalardan KAMUSEN'in PDS'nin ön uygulama dönemine ait, 25 Ekim 2007 tarihinde Bayrak Radyo Televizyon Kurumu (BRTK)'nda yayınlanan basın beyanati özetle aşağıdadır:

Sistemin eskiden olduğu gibi siyasilerce değerlendirileceğine inanan sendikaların başında KAMUSEN yer alıyor. Sendika Başkanı Mehmet Özkardaş'a göre üçlü kararname ile atamalar ortadan kalkmadığı sürece değerlendirmeler partizanca yapılacak. Sistemin eskiye göre daha iyi olduğunu belirten Özkardaş, memurun

²⁰⁶ Kamu Görevlileri Yasası, 1979, Md. 96.

verimliliğini artırmak için kurumlardaki alt yapı ve araç-gereç eksikliğinin giderilmesi gerektiğini vurguladı.

Özkardaş; “ Önemli olan sistemi uygulamak. Biz sisteme olumlu bakıyoruz ama kuşkuyla yaklaşıyoruz. Otomatik terfi sistemi gelmediği, üçlü kararname ile müdür, müsteşar ve bakan atamaları ortadan kalkmadığı sürece, değerlendirmeler yine siyasi yapılacak” dedi.

“Verimliliğin artırılmasında sistemin yeterli olmadığını da dile getiren Özkardaş, kurumlardaki eksiklikler nedeniyle işini başarıyla yapamayan memur değerlendirmelerinin adil olamayacağına işaret etti²⁰⁷.”

PDS'nin tam anlamıyla uygulamaya girmesi öncesi, yasanın taslak halinde Cumhuriyet Meclisi'nde görüşüldüğü döneme ilişkin KAMUSEN Genel Başkanı Mehmet Özkardaş'ın, 10 Mart 2008 tarihinde Star Kıbrıs gazetesine verdiği beyanat şu şekildedir:

Kamu Görevlileri Sendikası Genel Başkanı Mehmet Özkardaş, tasarıyı olumlu bulduklarını ancak yeterli görmediklerini söyledi...

Tasarının yasallaşması ile müdür ve müsteşarın emrinde olan sicil uygulamasının artık ortadan kalkacağını, bunun yerine şeffaf performans değerlendirmesi uygulanacağını belirten Özkardaş, bu uygulamayla daha modern ve verimliliği artıracak bir sistem geleceğine inanç belirtti.

Özkardaş, “ Ancak bu tasarı yeterli değil. 2006 Mali Yılı Protokolünde de öngörülen Hizmet içi eğitimin uygulanmaya geçmesi lazım. Hizmet içi eğitimler, çalışanların performans değerlendirmesi ve yükselmelerinde bir değer olmalı” dedi.

Performans değerlendirmesi uygulanırken, kamuda geçici personel alımına da son verilmesi gerektiğini savunan Özkardaş, aksi halde geçici personele yaptırılan işlerle, devletteki kadrolular arasında büyük farklar oluşacağını, bunun da verimi düşüreceğini sözlerine ekledi²⁰⁸.

²⁰⁷ “Yeni Sistem Uygulamaya Giriyor”, <http://www.brtk.cc/index.php/lang/tr/cat/2/news/22815> [16.4.2008].

²⁰⁸ Selda Bektaş, “Kamu Görevlileri Sendikası Genel Başkanı Mehmet Özkardaş, tasarıyı olumlu bulduklarını ancak yeterli görmediklerini söyledi”, <http://www.Starkibris.net/index.asp?haberID=10432> [17.4.2008].

2.7.2 KTAMS'ın Görüşleri

Kamuda yetkili diğer bir sendika olan KTAMS, kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışması gerekliliği üzerine uzun yıllardır dikkat çekmektedir. Bu bağlamda 25 Mart 2004 tarihinde Kıbrıs Gazetesinde KTAMS tarafından düzenlenen bir seminer ile ilgili yayınlanan bir haber şu şekildedir:

AB'ye uyum çalışmaları çerçevesinde dün kamu görevlilerine yönelik "Kamu Yönetiminde Reform" konulu seminer düzenlendi.

Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'nde gerçekleştirilen seminere çok sayıda kamu görevlisi katıldı.

Başbakanlık bünyesinde faaliyet gösteren AB Koordinasyon Merkezi ile İYK'nın katkılarıyla KTAMS tarafından düzenlenen seminer İngiliz Uzman Tony Rossiter tarafından verildi.

Seminerin açılış konuşmasını CTP - Birleşik Güçler Milletvekili ve KTAMS Başkanı Ali Seylani yaptı.

Seylani konuşmasında gösterilen yoğun ilgiden dolayı teşekkür ederek başladığı konuşmasında bu ilginin Kıbrıs sorununun içinde bulunduğu kritik süreçten kaynaklanıyor olabileceğini söyledi.

Kamu görevlilerinde yabancı dil konusunun çok ciddi bir sorun olduğunu kaydeden Seylani, sendika olarak düzenledikleri dil kurslarının gereken ilgiyi hiçbir zaman görmediğini belirtti. Seylani, yabancı dilin, AB'ye girerken de en büyük sorun olduğuna dikkat çekti.

Semineri İngiltere'deki uygulamalardan örneklerle veren İngiliz Uzman Tony Rossiter, bu işleri yürüten Centre for Management and Policy Studies'ın çalışmalarını aktardı. İngiltere'de 1854 - 2004 döneminde gerçekleştirilen kamu yönetimi reformları hakkında bilgi veren Rossiter, merkezin yürüttüğü koordinasyon çalışmalarını ve reformların genel prensiplerini anlattı²⁰⁹.

Sistemin ön uygulamaya geçtiği ve hazırlanan yasa tasarısının yetkili sendikalar ile paylaşılıp üzerinde çalışıldığı dönemde KTAMS Genel Başkanı Ahmet Kaptan'ın 25 Ekim 2007 tarihinde taslak hususunda BRT'ye yaptığı açıklama şu şekildedir:

²⁰⁹ "Kamu Yönetiminde Reform Konulu Seminer Yapıldı", http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/7076/PageName/Ic_Haberler [11.3.2009].

Kıbrıs Türk Amme Memurları Sendikası Genel Başkanı Ahmet Kaptan, BRT'ye yaptığı değerlendirmede, Tasarıyı yeterli bulmamakla birlikte olumlu baktıklarını söyledi.

Çalışanlarla ilgili geçmişte amirlerin doldurduğu sicil formlarını kimsenin görmediğine dikkat çeken Kaptan, amirlerin kişisel duyguları ile çalışanların düşük nota tabi tutulduklarını, hatta barem içi artışlarını dahi alamadıklarını anımsattı.

“Bundan sonra, çalışanın performans değerlendirmesi şeffaf bir şekilde doldurulacak ve çalışanlar kendileri ile ilgili forumlara daha güvenle bakacak” diyen Kaptan, ancak bu tasarının tek başına yeterli olmadığını belirtti. Kaptan, çalışanların performans değerlendirmesi yapılırken, hizmet içi eğitimlerin de mutlaka sürmesi gerektiğini vurguladı²¹⁰.

2.8 Performans Değerlendirme Sisteminin Medyaya Yansımaları

PDS'nin ön uygulama sürecinde Başbakanlık Müsteşarı Doğan Şahali, sistemin kamu yönetimine sağlayacağı yararları anlatmak için BRT muhabirine bir beyanat verir. Beyanat kurumun internet sitesinde şu şekilde duyurulur:

“Başbakanlık Müsteşarı Doğan Şahali, kamuda kadrolanma ve terfilerde yaşanan sıkıntıların performans değerlendirme sistemiyle aşılabileceğini ve kamu personelinin çalışma verimliliğinin adil - objektif bir biçimde ölçülebileceğini söyledi.

Şahali, Performans Değerlendirme Sistemiyle kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli yürütüleceğini de belirtti.

Sistemle ilgili BRT'ye açıklamada bulunan Doğan Şahali, kamuda çalışanlarla ilgili yıllardır müdür ve müsteşarlar tarafından gizli bir şekilde düzenlenen sicil formlarının artık personelin bilgisi dâhilinde birinci amir tarafından doldurulacağını yani açık sicil sistemine geçileceğini ifade etti.

Şahali, kamu personeliyle ilgili doldurulacak formlara itirazı olan çalışanların da görüşlerini yazabileceğini söyledi.

Performans değerlendirme sisteminin sadece kamu çalışanına not vermeyeceğini, aynı zamanda kamudaki yapının da yıl içerisinde ne kadar verimli çalışabildiğini

²¹⁰ “KTAMS Tasarıyı Olumlu Fakat Yetersiz Buldu”, <http://www.brtk.cc/Index.php/lang/tr/cat/2/news/22815> [16.4.2008].

ortaya çıkacağına işaret eden Şahali, kamudaki 650 yöneticinin sistemle ilgili eğitilmekte olduğunu anlattı.

Başbakanlık Müsteşarı Şahali, performansın adil, objektif bir biçimde ölçülmesine bağlı olarak terfi ve kadrolanmaların da sağlıklı bir şekilde işleyebileceğini vurguladı²¹¹.”

KGY hususunda yapılan değişiklik tasarısının Cumhuriyet Meclisi'nde onaylanıp PDS'nin uygulamaya resmen konulması ile birlikte Başbakanlık Hukuk ve Siyasi İşler Müdürü Handan Aksoy sistemi medyaya tanıtabilmek için çeşitli basın kuruluşlarına bilgilendirmeler yapar.

Yapılan bu bilgilendirmelerin medyaya yansımaları ile ilgili 11 Mart 2008 tarihinde Selda Bektaş imzası ile internette yayınlanan değerlendirmelerden biri şu şekildedir:

“Meclisten geçen memurların performans değerlendirme yasa tasarısı kuşkuyla karşılandı.

2008 Ocak itibariyle uygulanacak yasa için devlet kanadı sistemin daha şeffaf ve adil olacağını savunurken, sendikalar bu işin partizanlık boyutunun süreceğini söylüyor. Meclis Genel Kurulu'nda 25 Şubat'ta oy çokluğu ile kabul edilen Kamu Görevlileri Değişiklik Yasa Tasarısı'nda sicil raporlarının kaldırılarak, memur değerlendirme sisteminin getirilmesi kuşkuyla karşılandı. Kimilerine göre memurun kendi hakkında yazılacak değerlendirmeyi görüp, forma kendi fikrini de yazması sistemi şeffaf ve adil yaparken, kimileri de değerlendirmenin siyasilerin atadığı kişilerce yapılacağını düşünerek, sistemi adil bulmuyor.

Başbakanlık Hukuk ve Siyasi İşler Müdürü Handan Aksoy, eski sistemin keyfi değerlendirmelerle, memura kapalı ve gizli yapıldığına işaret ederek, yeni sistemin şeffaf ve somut değerlendirmeleri kapsayacağını söyledi.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgi veren Başbakanlık Hukuk ve Siyasi İşler Müdürü Handan Aksoy, memurların bir yıllık değerlendirmeye alındığını söyleyerek, sistemin şeffaflığını şu sözlerle anlattı; “Siyasi görüşüne göre, adam kayırma dönemi sona eriyor”

²¹¹ “Performans Değerlendirme Sistemi”, <http://www.brtk.cc/index.php/lang/tr/cat/2/news/22813> [10.8.2008].

Sendikaların sisteme olumlu görüş bildirdiğine işaret eden Aksoy, karşı çıkan sendikaların sistemi yeterince incelememediğini bu nedenle tepki gösterdiklerini belirtti. Aksoy; “Değerlendirmeleri, memurun en yakın ilk sorumlusu yapacak. Sorumlunun da bir üstü değerlendirecek. En üst amir şube amiri olabilir, o da siyasi atama değil” diyerek tepkisini dile getirdi.

Aksoy konuyu şöyle örnekledi; “Hemşirenin bir üstü, mesul hemşiredir. Mesul hemşire değerlendirme yaptıktan sonra, form başhemşireye gidecek. Yani değerlendirmeyi Bakan, Müsteşar ya da Müdür yapmayacak. Böylece siyasi görüşe göre değerlendirme ortadan kalkacak” dedi.

Sistemin şeffaf olduğunu yineleyen Aksoy, değerlendirme yapılırken memur, bir üstünün değerlendirmesini görebilecek. Formu okuduktan sonra, kendisi de kendi görüşünü yazabilecek. Bu şeffaflık açısından çok önemli. Her iki tarafın görüşü bir üst amir tarafından değerlendirilecek” dedi.

Yasa, 25 Şubat'ta meclisten geçti ancak yürürlük tarihi 1 Ocak 2008 olarak belirlendi. Böylece memurların yeni sisteme göre değerlendirilmesi yaklaşık 2 ay önce başlamış oldu.

Memur performans değerlendirme sistemi, insan odaklı nitelendiriliyor. 6 aylık periyotlar halinde, memur ve bir üstü yüz yüze görüşmeler yapacak. Görüşmelerin en az otuz dakika süreceği düşünülüyor. Bu görüşmelerde, kurum ve bireyin, önceden belirlenen standart hedefe ulaşip ulaşmadığı, altı aylık dönem içinde ne kadar iş yaptığı, somut olarak görülebilecek. Yılsonunda memurun bir üstü, değerlendirme formunu doldurarak, bir üst memuruna okutacak. Memur da kendi görüşünü, savunmasını ya da şikâyetini bu forma yazarak imzalayabilecek. Daha sonra bu form, formu dolduranın bir üstüne gidecek. Performansı ve verimliliği düşük memurların terfi alıp alamayacağı bu değerlendirme ile belirlenecek.

Eski sistemde, memurlar kendileri hakkında yazılan sicil formunu göremiyorlardı. Formda daha çok memurun çalışma arkadaşları, amirleriyle ilişkileri sorgulanıyor, somut olarak kurumuna ve kamuya hizmeti belirlenemiyordu²¹².”

Hukuk ve Siyasi İşler Müdürü Handan Aksoy tarafından yapılan açıklamalar Türk Ajansı Kıbrıs (TAK) tarafından diğer yerel basın yayın organlarına da dağıtılmış ve

²¹² Selda Bektaş, “Memurlar mercecek altında!”, <http://www.guneyport.com/haber-detay.php?Id=7017> [17.4.2008].

27 Mart 2008 tarihinde Kıbrıs Gazetesi²¹³, 26 Şubat 2008 tarihinde Kıbrıslı Gazetesi²¹⁴ ve 26 Mart 2008 tarihinde BRT²¹⁵, de benzer içerikle yayınlanmıştır.

²¹³ Mutluyakalı, Özgül Gürkut. “Performans Değerlendirme Sistemi Yürürlükte...”, **Kıbrıs Gazetesi**, 27 Mart 2008.

²¹⁴ “Kamuda yeni dönem”, <http://www.kibrisligazetesi.net/kibrisli/site/tr/main.php?action=articledetails&articleid=7502> [16.4.2008].

²¹⁵ “Sicil Sistemi Yerini Performans Değerlendirme Sistemine Bıraktı”, <http://www.brtk.cc/index.php/lang/tr/cat/2/news/29551> [16.4.2008].

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

“KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi” isimli çalışma ile, halen adaptasyon çalışmaları devam eden PDS’ye geçiş sürecinin, bu sistemin uygulanmasında öncelikli sorumlu olarak görev yapacak olan amir personelin algısıyla hangi düzeyde başarılı olunduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada ilk olarak çalışmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması iki bölümde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde genel olarak performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise Kuzey Kıbrıs kamu kurumlarında uygulamaya konulan PDS ve geçiş süreci hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Tez çalışması sırasında yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak, tezin bu alanda hazırlanan detaylı ilk çalışma olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum tezin kuramsal çerçevesini oluşturma sürecinin bir miktar uzamasına ve bazı konularda kaynak bulma sıkıntısına neden olmuştur. Ancak, özellikle tezin “2. Bölüm KKTC kamu yönetiminde PDS” başlığı altında anlatılan süreci literatüre kazandırma çabası, bu alanda bundan sonra yapılacak araştırmalara önemli kolaylıklar sağlayacaktır.

Elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0 for Windows bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde, descriptives; güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alpha testi; PDS’ye geçişi etkileyen faktörlerin belirlenmesinde Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy testi (Faktör Analizi); aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen

ortalamasının karşılaştırılması için Tek Örneklemlili T – Testi; ve hizmet süresi, görev yapılan bakanlık / kurum ve eğitim düzeyinin değişkenler üzerindeki etkilerini açıklayabilmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

PDS'ye geçiş sürecinin algılanması ise anketle test edilmiştir. Hazırlanan anket formları (Ek 2), 22 Ocak – 1 Şubat 2008 tarihleri arasında Sicil Amirlerine yönelik düzenlenen PDS I – II - III aşamalar tazeleme eğitimlerinde katılımcılara dağıtılmıştır. Katılımcı sayısının 535 olduğu bu eğitimlerde, 482 kişi bu anketleri kendilerine tanınan 20 dakikalık süreler içerisinde doldurmuş ve formları tarafıma teslim etmiştir. Bu bağlamda ankete katılım oranı % 90.09 gibi oldukça yüksek bir seviyede gerçekleşmiştir.

Anket şu hipotezleri test etmektedir:

H1: PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

H2: PDS ile İlgili Beklentiler PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

H3: PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

H4: PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

H5: PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

H6: Mevcut Sistemin Yetersizliği PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

Anket formu toplamda altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm “Demografik Bilgiler” başlığı altında sıralanan toplam beş adet soru ile katılımcıların demografik yapılarını ortaya koyma amacı gütmektedir.

İkinci bölüm “Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” başlığı altında toplam altı ifade ile katılımcıların değişimi ne oranda bir ihtiyaç, yapılması zorunlu bir süreç olarak algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm “Değişimin Tanısı” başlığı altında toplam yedi ifade ile katılımcıların PDS'yi ne oranda değişim ihtiyacını karşılayabilecek bir sistem olarak algıladıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölüm “Değişimin Programı” başlığı altında toplam yedi soru ile katılımcıların PDS’ye geçiş öncesi süreçte yapılan hazırlık çalışmalarını ne oranda algıladıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölüm “Değişimin Uygulanması” başlığı altında toplam sekiz ifade ile katılımcıların PDS’nin altyapısının tamamlanmasına müteakip uygulama çalışmalarını ne oranda algıladıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölüm “Değişimin Algılanması” başlığı altında toplam sekiz ifade ile katılımcıların değişim öncesi ve değişim sürecinde yapılanlar ile değişim hakkındaki kişisel görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankette yer alan toplam 36 ifade 5’li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Bunun için katılımcıların aşağıdaki beş ifadeden kendilerine en uygun gelen bir ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Bu ifadeler şunlardır: Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde uygulanan faktör analizi yöntemi ile katılımcılarca anlamlılık kazanan ifadeler benzer başlıklar altında toplanmış ve Araştırma Bulguları Bölümünde de görülebileceği üzere anket başlıkları altı başlık altında yeniden sıralanıp isimlendirilmiştir.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1 Demografik Bulguların Analizi

Bu bölümde, alan çalışmasında elde edilen verilerin sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 15.00 İstatistik Paket Programı ile analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla demografik değişkenleri belirlemeye yönelik soruların frekansları ile oransal dağılımları incelenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet

	Frekans	Oransal Dağılım (%)
Erkek	277	57,5
Kadın	205	42,5

Tablo 1 - devam**Yaş**

	Frekans	Oransal Dağılım (%)
18-30	20	4,1
31-40	88	18,3
41-50	250	51,9
51-60	124	25,7

Eğitim

	Frekans	Oransal Dağılım (%)
Lise	93	19,3
Lisans	284	58,9
Yüksek Lisans	96	19,9
Doktora	9	1,9

Hizmet Süresi

	Frekans	Oransal Dağılım (%)
1 - 5 Yıl	23	4,8
6 - 10 Yıl	37	7,7
11 - 15 Yıl	68	14,1
16 - 20 Yıl	82	17,0
21 Yıl ve üzeri	272	56,4

Tablo 1 - devam

Bakanlık / Kurum

	Frekans	Oransal Dağılım (%)
KKTC Başbakanlığı	40	8,3
Maliye Bakanlığı	71	14,7
Sağlık Bakanlığı	78	16,2
İçişleri Bakanlığı	55	11,4
Tarım Bakanlığı	28	5,8
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	35	7,3
Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı	33	6,8
Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	16	3,3
Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı	68	14,1
Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı	24	5,0
Diğer	34	7,1

PDS’de Değerlendirme Amiri olarak görev yapacak personel arasında yapılan ankette, katılımcıların % 4.1’nin 18 – 30 yaş, % 18.3’nün 31 – 40 yaş, % 51.9’nün 41 – 50 yaş ve % 25.7’sinin 51 – 60 yaş aralığında oldukları; bu kişilerin % 57.5 oranıyla erkek ve % 42.5 oranıyla da kadın oldukları görülmektedir. Kadın – erkek arasındaki bu yakın oran, KKTC kamu yönetiminde yönetici olarak görev yapan kesimin çok büyük oranda erkeklerden oluştuğuna dair olan önyargıyı da yıkar niteliktedir. Buna ek olarak, bu oranlar kamu hizmetlerinde fiilen görev yapan kadın – erkek oranıyla da (kadın: 43,39 – erkek: 56,61) örtüşmektedir²¹⁶.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakılınca, Lise mezunu yönetici sayısının % 20’ye yakın olması, günümüz eğitim olanakları düşünülünce bu kişilerin yönetici kadro içinde hala daha önemli bir paya sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Geriye kalan

²¹⁶ <http://www.personel.org> [13.8.2008].

yönetici personel içerisinde ise % 58.9'nun Lisans, % 19.9'nun Yüksek Lisans ve % 1.9'nun da Doktora seviyesinde eğitim aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların bağlı buldukları Bakanlıkların hangileri olduğu yönünde yapılan incelemede, Başbakanlık'ta % 8.3, Maliye Bakanlığı'nda % 14.7, Sağlık Bakanlığı'nda % 16.7, İçişleri Bakanlığı'nda % 11.4, Tarım Bakanlığı'nda % 5.8, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda % 7.3, Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı'nda % 6.8, Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda % 3.3, Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı'nda % 14.1, ve Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nda % 5.0 oranında çalışanın görev yaptığı ortaya çıkmaktadır. Ankette % 7.1'lik oranı oluşturan diğer başlıklı kısım ise bakanlıklara bağlı olmayan, bağımsız kurumları tanımlamaktadır. Bu kurumlar KKTC Cumhuriyet Meclisi Genel Sekreterliği, Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı, Hukuk Dairesi (Başsavcılık), Sayıştay Başkanlığı, Ombudsman ve Yüksek Mahkeme Genel Sekreterliği'dir.

Katılımcıların kamusal hizmetlerde görev yaptıkları süreler incelendiğinde, 1- 5 yıl arası görev yapanların oranı % 4.8, 6 – 10 yıl arası % 7.7, 11 – 15 yıl arası % 14.1, 16 – 20 yıl arası % 17, ve 21 yıl ve üzeri görev yapanların % 56.4 oranında oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu oranlar bize, katılımcı profiline çok büyük oranda deneyimli personele doğru bir eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

4.2 Güvenilirlik Analizi

Anketin uygulanmasının ardından, elde edilen verilerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla, her faktör Cronbach Alpha testine tabi tutulmuştur. Cronbach Alpha testi, anketin aynı faktörü ölçen soruları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı, yani tartışımın yeterince hassas olup olmadığını ve herhangi bir değişkenin faktörde güvensizlik yaratıp yaratmadığını ortaya koyar. Amaç, ölçeğin iç tutarlılığını artırmaktır²¹⁷.

Yapılan uygulamada, Cronbach's Alpha değeri 0,94 çıkmıştır. Bu değer 0,7'den yüksek olması faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir. Bazı kaynaklar bu değeri 0,5 olarak kabul etmektedir²¹⁸.

Elde edilen bu sonuç anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

²¹⁷ Şadi Can Saruhan, Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji "Araştırmada Yöntem Problemi" (SPSS Uygulamalı)**, (İstanbul: Alkım Yayınevi, 2005), 183.

²¹⁸ **age**, 184.

4.3 Faktör Analizi

Anket sonuçlarının güvenilirliğinin onaylanmasının ardından faktör analizi yapılması yoluna gidilmiştir.

Kaise – Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy testinin sonucunun $0,94 > 0,5$ olması faktör analizi için kullanılan girdilerin homojen, yani değişkenlerin faktör analizi için elverişli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test of Sphericity'de $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ olması da, kullanılan değişkenlerin anlamlılığının göstergesidir.

Yapılan analizlerde, açıklama düzeyi 0,5'in altında olan, yani düşük olarak kabul edilebilecek ifadeler tespit edilmiştir. Öncelikle Faktör 1 altında yer alan "PDS'ne geçiş ve uygulamaları belirli aşamalar izlenerek gerçekleşmiştir", "Bir an önce PDS'ye geçilmesi değil, gerekli hazırlıklar tamamlandıktan sonra geçilmesi amaçlanmıştır" ve "Eğitimler PDS'ne geçiş sürecini olumlu yönde etkilemiştir" ifadeleri çıkartılmış; ardından da yeniden yapılan faktör analizinde Faktör 1 altında yer alan "PDS'nin etkileyeceği kişiler (çalışanlar, hizmet alanlar, vb.) konu hakkında bilgilendirilmiştir" ve Faktör 4 altında yer alan "PDS, geçiş sürecinden sonra da geliştirilmeli ve eğitimler devam etmelidir" ifadeleri çıkartılarak faktör güvenilirliği artırılmıştır. Ankete ilişkin faktör analizi uygulamaları ve elde edilen faktör sayılarını gösteren tablolar Ek 3'de toplu olarak sunulmuştur.

Faktör analizinin ardından, faktör analizlerinde açıklama düzeyi düşük olan beş ifadenin çıkartılması ile kalan 31 ifadenin güvenilirliğine ilişkin yeniden bir ölçüm yapılmış ve anketin toplam güvenilirliğinin 0,93 olduğu görülmüştür. Bu sonuç anketimizin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Son analiz sonuçlarıyla elde edilen faktörler isimlendirilmiş halleri ile Tablo 2'de sıralanmaktadır.

Tablo 2: İsimlendirilmiş Faktörler

Faktör Numarası	Faktör İsmi	Standart Sapma
Faktör 1	PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması	0,6660
Faktör 2	PDS ile İlgili Beklentiler	0,6872
Faktör 3	PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar	0,7044
Faktör 4	PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması	0,6332
Faktör 5	PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları	0,7111
Faktör 6	Mevcut Sistemin Yetersizliği	0,9519

Soru formunda yer alan ve Beşli Likert Ölçeğinin kullanıldığı ifadelerle verilen yanıtların ortalama (mean) ve standart sapmaları (standart deviation) Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması (Faktör 1)	Ortalama	Standart Sapma
PDS'ni ilgili tüm kesimler benimsemiştir.	2,7697	0,85477
PDS'ne geçiş sürecinde kamu personelinin gönüllü bir şekilde katılımı sağlanmıştır.	3,0249	0,93411
PDS'nin adaptasyonunda yetkili sendikalar olumlu yönde destek vermişlerdir.	2,9710	0,92729
PDS'ne geçiş sürecinde sorumlu birimlerden yeterli teknik destek alınmıştır.	3,2593	0,89650
PDS'ne geçiş süreci kamu personeli tarafından benimsenmiştir.	2,9627	0,83495
PDS'ne geçiş kamu yönetimindeki değişimi hızlandırmıştır.	2,8112	0,88157
Altyapı PDS'ne geçiş sürecini desteklemiştir.	2,8216	0,87309
İlgili sendikalar PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesinde etkili olmuştur.	2,6307	0,89148
PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesi için bütün önşartlar hazırdır.	2,7116	0,87339
PDS personel sistemindeki tüm olumsuzlukların giderilmesini sağlayacaktır.	2,9440	0,98374

PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması (Faktör 1) içerisinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde, on ifade içerisinde en yüksek ortalamaya “PDS'ne geçiş sürecinde sorumlu birimlerden yeterli teknik destek alınmıştır” (3,2593) şeklindeki ifadenin sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla, “PDS'ne geçiş sürecinde kamu personelinin gönüllü bir şekilde katılımı sağlanmıştır” (3,0249), “PDS'nin adaptasyonunda yetkili sendikalar olumlu yönde destek vermişlerdir” (2,971), “PDS'ne geçiş süreci kamu personeli tarafından benimsenmiştir” (2,9627), “PDS personel sistemindeki tüm olumsuzlukların giderilmesini sağlayacaktır” (2,944), “Altyapı PDS'ne geçiş sürecini desteklemiştir” (2,8216), “PDS'ne geçiş kamu yönetimindeki değişimi hızlandırmıştır” (2,8112), “PDS'ni ilgili tüm kesimler benimsemiştir” (2,7697), “PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesi için bütün önşartlar hazırdır” (2,7116), “İlgili sendikalar PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesinde etkili olmuştur” (2,6307) ifadeleri izlemektedir.

Tablo 3: Devam

PDS ile İlgili Beklentiler (Faktör 2)	Ortalama	Standart Sapma
PDS çalışan performansını adil bir biçimde yansıtabilecektir.	3,6224	0,84233
PDS personel motivasyonuna katkı sağlayacaktır.	3,6929	0,84390
PDS ast – üst iletişimini artıracaktır.	3,8050	0,94514
PDS personel verimliliğini arttıracaktır.	3,6203	0,88122
PDS personelin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlayacaktır.	4,0249	0,77875
PDS çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini görmelerini sağlayarak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı sağlayacaktır.	3,8299	0,86998
PDS KKTC kamu yönetimine başarıyla adapte edilebilecek bir sistemdir.	3,0871	0,93259
Performans Değerlendirme Sistemine geçiş kamu etkinliğinin arttırılabilmesi açısından önemli bir ihtiyaçtır.	3,9689	0,97849

PDS ile İlgili Beklentiler (Faktör 2) başlığı altında yer alan sekiz ifade arasından, “PDS personelin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlayacaktır” ifadesi en yüksek (4,0249); “PDS KKTC kamu yönetimine başarıyla adapte edilebilecek bir sistemdir” ifadesi en düşük (3,0871) ortalamaya sahip ifadeler olarak göze çarpmaktadır. Diğer ifadeler ise sırasıyla “Performans Değerlendirme Sistemine geçiş kamu etkinliğinin arttırılabilmesi açısından önemli bir ihtiyaçtır” (3,9689), “PDS çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini görmelerini sağlayarak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı sağlayacaktır” (3,8299), “PDS ast – üst iletişimini artıracaktır” (3,8050), “PDS personel motivasyonuna katkı sağlayacaktır” (3,6929), “PDS çalışan performansını adil bir biçimde yansıtabilecektir” (3,6224), “PDS personel verimliliğini arttıracaktır” (3,6203) şeklindedir.

Tablo 3: Devam

PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar (Faktör 3)	Ortalama	Standart Sapma
PDS'ne geçişin aşamaları altyapı ve ihtiyaca göre planlanmıştır.	3,0954	0,93623
PDS'ne geçiş sürecinde görev alacak sorumlu kişiler belirlenmiştir.	3,4502	0,93367
PDS'ne dahil olacak kurumların adaptasyon takvimi ortaya konmuştur.	3,2801	0,93131
PDS'ne geçişin yasal altyapısı hazırlanmıştır.	3,0664	0,97567
PDS'nin nasıl işleyeceği açık bir şekilde ortaya konmuştur.	3,5436	0,89997
PDS'nin uygulanabilmesi için gerekli olan insan ve maddi kaynaklar mevcuttur.	3,2220	0,99609

PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar (Faktör 3)'e yönelik altı ifade anket formunda yer almaktadır. Çalışanların algılarına göre "PDS'nin nasıl işleyeceği açık bir şekilde ortaya konmuştur" ifadesi en yüksek (3,5436) ortalamaya sahip algı olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer ifadeler ise sırasıyla "PDS'ne geçiş sürecinde görev alacak sorumlu kişiler belirlenmiştir" (3,4502), "PDS'ne dahil olacak kurumların adaptasyon takvimi ortaya konmuştur" (3,2801), "PDS'nin uygulanabilmesi için gerekli olan insan ve maddi kaynaklar mevcuttur" (3,222), "PDS'ne geçişin aşamaları altyapı ve ihtiyaca göre planlanmıştır" (3,0954), "PDS'ne geçişin yasal altyapısı hazırlanmıştır" (3,0664) şeklindedir.

Tablo 3: Devam

PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması (Faktör 4)	Ortalama	Standart Sapma
Dünyada kamu yönetim reformu ile ilgili gelişmeler, ülkemizde de kamu personel sisteminde değişimi bir zorunluluk haline getirmiştir.	4,2967	0,81638
Siyasi etkiden arındırılmış bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.	4,7759	0,60111
Terfilerde yaşanan sıkıntılar değişimi bir ihtiyaç haline getirmiştir.	4,0913	1,03372

Anket formunda PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması (Faktör 4)'na yönelik algıyı ölçmek amacıyla katılımcılara üç soru sorulmuştur. Bu ifadelerle karşılık gelen ortalamalar incelendiğinde şu sıralama oluşmuştur: “Siyasi etkiden arındırılmış bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır” (4,7759), “Dünyada kamu yönetim reformu ile ilgili gelişmeler, ülkemizde de kamu personel sisteminde değişimi bir zorunluluk haline getirmiştir” (4,2967), “Terfilerde yaşanan sıkıntılar değişimi bir ihtiyaç haline getirmiştir” (4,0913).

Tablo 3: Devam

PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları (Faktör 5)	Ortalama	Standart Sapma
PDS'nin personele tanıtılması amacıyla seminerler planlanmıştır.	3,9793	0,84296
PDS'ne geçiş sürecinde kullanılacak sistem el kitabı – tanıtım broşürleri hazırlanmıştır.	4,1577	0,74087

Katılımcılar, PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları (Faktör 5) başlığı altında sıralanan iki ifadeyi “PDS'ne geçiş sürecinde kullanılacak sistem el kitabı – tanıtım broşürleri hazırlanmıştır” (4,1577) ile “PDS'nin personele tanıtılması amacıyla seminerler planlanmıştır” (3,9793) şeklinde sıralamıştır.

Tablo 3: Devam

Mevcut Sistemin Yetersizliği (Faktör 6)	Ortalama	Standart Sapma
Sicile dayalı değerlendirme sistemi çalışan performansını adil bir biçimde yansıtamamaktadır.	3,7116	1,02049
Sicil sistemi personel motivasyonuna katkı sağlamamaktadır.	3,7407	1,10431

Anket formunda yer alan ifadelerle ilgili son başlık ise Mevcut Sistemin Yetersizliği (Faktör 6)'dır. Bu başlık altında da toplam iki ifade yer almakta ve bu iki ifade

katılımcıların algılarına göre “Sicil sistemi personel motivasyonuna katkı sağlamamaktadır” (3,7407) ile “Sicile dayalı değerlendirme sistemi çalışan performansını adil bir biçimde yansıtamamaktadır” (3,7116) biçiminde sıralanmaktadır.

Hipotezlerin daha kolay test edilebilmesi amacıyla, her bir faktörü ölçmeye yönelik hazırlanan değişken grupları ve cevapları SPSS paket bilgisayar programı kullanılarak değişime dönük her faktöre karşılık gelen birer değişken elde edilmesi yoluna gidilmiştir. Yeni yaratılmış değişkenlere ait Descriptive Analizi sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Yeni Değişkenler

Faktör	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
PDS’ye Geçiş Sürecinin Algılanması	482	2,8907	0,6660
PDS ile İlgili Beklentiler	482	3,7064	0,6872
PDS’ye Geçişte Ön Hazırlıklar	482	3,2763	0,7044
PDS’nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması	482	4,388	0,6332
PDS’ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları	482	4,0685	0,7111
Mevcut Sistemin Yetersizliği	482	3,7261	0,9519

4.4 Hipotezlerin Tek Örneklemli T – Testi ile Test Edilmesi

Hipotezlerin geçerliliğini test edebilmek amacıyla Tek Örneklemli T – Testi yapılması yoluna gidilmiştir. Bu test bize aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalamasını karşılaştırma fırsatı vermektedir²¹⁹.

²¹⁹ SPSS 15.00 Veri Analiz Yöntemleri, U. Erman Eymen, <http://www.istatistikmerkezi.com>, [16.10.2008].

Test için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi yeterli kabul edilmiştir. Hipotezler için örneklem değeri 3 kabul edilmiştir. Sonucun bu değere eşit veya üstünde olması Hipotezimizin reddi anlamına gelecektir.

Hipotezlerin geçerliliğine yönelik yapılan Tek Örneklemli T – Testine ait sonuçlar aşağıda Tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 5: PDS’ye Geçiş Sürecinin Algılanması PDS’ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi

Test Değeri: 3				
Değişkenler	T	Ortalama	Standart Sapma	p
PDS’ye Geçiş Sürecinin Algılanması	-3,604	2,8907	0,666	0,000

Test sonucunu gösteren tablo incelendiğinde, 482 kişilik grubun “PDS’ye Geçiş Sürecinin Algılanması” faktörüne verdikleri yanıtların ortalamasının 2,8907 olduğu görülmektedir. Bu ortalama kuşkusuz test değeri olarak belirlediğimiz 3 değerinden düşüktür. Ayrıca elde ettiğimiz değer istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için p değerine bakarız. Analizimizde $p < 0,05$ olması nedeniyle, analiz sonrasında bulunan 2,8907 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durumda Hipotezimiz kabul edilmektedir. PDS’ye geçiş sürecinin algılanması PDS’ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır.

Tablo 6: PDS ile İlgili Beklentiler PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi

Test Değeri: 3				
Değişkenler	T	Ortalama	Standart Sapma	p
PDS ile İlgili Beklentiler	22,569	3,7064	0,6872	0,000

Test sonucunu gösteren tablo incelendiğinde, 482 kişilik grubun “PDS ile İlgili Beklentiler” faktörüne verdikleri yanıtların ortalamasının 3,7064 olduğu görülmektedir. Bu ortalama test değeri olarak belirlediğimiz 3 değerinden yüksektir. Ancak aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için p değerine bakarız. Analizimizde $p < 0,05$ olması nedeniyle, analiz sonrasında bulunan 3,7064 ile 3 değeri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda Hipotezimiz ret edilmektedir. PDS ile ilgili beklentiler PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmuştur.

Tablo 7: PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi

Test Değeri: 3				
Değişkenler	T	Ortalama	Standart Sapma	p
PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar	8,611	3,2763	0,70443	0,000

Test sonucunu gösteren tablo incelendiğinde, 482 kişilik grubun “PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar” faktörüne verdikleri yanıtların ortalamasının 3,2763 olduğu görülmektedir. Bu ortalama test değeri olarak belirlediğimiz 3 değerinden yüksektir. Ancak aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için p değerine

bakarız. Analizimizde $p < 0,05$ olması nedeniyle, analiz sonrasında bulunan 3,2763 ile 3 değeri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda Hipotezimiz ret edilmektedir. PDS'ye geçişte ön hazırlıklar PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmuştur.

Tablo 8: PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi

Test Değeri: 3				
Değişkenler	T	Ortalama	Standart Sapma	p
PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması	48,119	4,3880	0,63327	0,000

Test sonucunu gösteren tablo incelendiğinde, 482 kişilik grubun “PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması” faktörüne verdikleri yanıtların ortalamasının 4,3880 olduğu görülmektedir. Bu ortalama test değeri olarak belirlediğimiz 3 değerinden yüksektir. Ancak aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için p değerine bakarız. Analizimizde $p < 0,05$ olması nedeniyle, analiz sonrasında bulunan 4,3880 ile 3 değeri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda Hipotezimiz ret edilmektedir. PDS'nin bir ihtiyaç olarak algılanması PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmuştur.

Tablo 9: PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi

Test Değeri: 3				
Değişkenler	T	Ortalama	Standart Sapma	p
PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları	32,987	4,0685	0,71112	0,000

Test sonucunu gösteren tablo incelendiğinde, 482 kişilik grubun “PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları” faktörüne verdikleri yanıtların ortalamasının 4,0685 olduğu görülmektedir. Bu ortalama test değeri olarak belirlediğimiz 3 değerinden yüksektir. Ancak aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için p değerine bakarız. Analizimizde $p < 0,05$ olması nedeniyle, analiz sonrasında bulunan 4,0685 ile 3 değeri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda Hipotezimiz ret edilmektedir. PDS'ye geçişle ilgili tanıtım çalışmaları PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmuştur.

Tablo 10: Mevcut Sistemin Yetersizliği PDS'ye Geçiş Sürecinde Önemli Olmamıştır Hipotezinin Tek Örneklemli T – Testi ile Ölçülmesi

Test Değeri: 3				
Değişkenler	T	Ortalama	Standart Sapma	p
Mevcut Sistemin Yetersizliği	16,747	3,7261	0,95191	0,000

Test sonucunu gösteren tablo incelendiğinde, 482 kişilik grubun “Mevcut Sistemin Yetersizliği” faktörüne verdikleri yanıtların ortalamasının 3,7261 olduğu görülmektedir. Bu ortalama test değeri olarak belirlediğimiz 3 değerinden yüksektir. Ancak aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için p değerine

bakarız. Analizimizde $p < 0,05$ olması nedeniyle, analiz sonrasında bulunan 3,7261 ile 3 değeri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda Hipotezimiz ret edilmektedir. Mevcut sistemin yetersizliği PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmuştur.

4.5 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Hizmet süresi, eğitim düzeyi ve görev yapılan bakanlık / kurumların faktörler üzerindeki etkilerini açıklayabilmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizde Tukey ve Dunnett's C testleri de yapılarak etkili olan faktörlerin etki dereceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, hizmet süresindeki farklılıkların, PDS ile İlgili Beklentiler - PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması - PDS'ye Geçişle İlgili Tanıtım Çalışmaları - Mevcut Sistemin Yetersizliği faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Buna karşın, hizmet süresindeki farklılıkların, PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması - PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir. Bu farkların hizmet sürelerindeki hangi aralıklara denk geldiği ile ilgili yapılan analiz sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12'de sunulmaktadır:

Tablo 11: Hizmet Süresi ile PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar Faktörleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

(I) Hizmet Süresi	Ortalama	(J) Hizmet Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	P
1 - 5 Yıl	2,9493	21 Yıl ve Üzeri	-0,41776	0,046
6 - 10 Yıl	3,2568			
11- 15 Yıl	3,2843			
16 - 20 Yıl	3,0691	21 Yıl ve Üzeri	-0,29793	0,006
21 Yıl ve Üzeri	3,367	1 - 5 Yıl	0,41776	0,046
		16 - 20 Yıl	0,29793	0,006

* Ortalama farkı 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Hizmet Süresi ile PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar faktörleri arasında yapılan analizde, hizmet süresi 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olanlar ile; 16 – 20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, hizmete yeni atanan yönetici personel ile üst sınır olarak belirlenen 21 ve üzeri yıl hizmet veren personelin PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıkları algı düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir. Hizmet süreleri 16 – 20 yıl arası ve 21 ve üzeri yıl olan yönetici personelin, PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıkları algılama düzeylerinin de birbirlerinden farklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12: Hizmet Süresi ile PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması Faktörleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

(I) Hizmet Süresi	Ortalama	(j) Hizmet Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	P
1 - 5 Yıl	2,5565	21 Yıl ve Üzeri	-0,39532	0,049
6 - 10 Yıl	2,8378			
11- 15 Yıl	2,8588			
16 - 20 Yıl	2,8317			
21 Yıl ve Üzeri	2,9518			
		1 - 5 Yıl	0,39532	0,049

* Ortalama farkı 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Hizmet Süresi ile PDS'ye Geçiş Sürecinin Algılanması faktörleri arasında yapılan analizde, hizmet süresi 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, hizmete yeni atanan yönetici personel ile 21 ve üzeri yıl hizmet veren personelin PDS'ye Geçiş Sürecini Algı düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir.

Eğitim Düzeyinin değişkenler üzerindeki etkilerini açıklayabilmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'nde ise eğitim düzeyindeki farklılıkların değişkenler arasında sadece PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar faktörü üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir. Bu farkın eğitim düzeylerindeki hangi aralıklara denk geldiği ile ilgili yapılan analiz sonuçları Tablo 13'de sunulmaktadır:

Tablo 13: Eğitim Düzeyi ile PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar Faktörleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

(I) Hizmet Süresi	Ortalama	(j) Hizmet Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	P
Lise	3,057	Lisans	0,20875	0,043
Lisans	2,8482	Lise	-0,20875	0,043
Yüksek Lisans	2,85			
Doktora	2,9444			

* Ortalama farkı 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Eğitim Düzeyi ile PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıklar faktörleri arasında yapılan analizde, Lise düzeyi eğitimi olanlar ile Lisans seviyesi eğitimi olanlar arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, Lise düzeyinde eğitim gören yönetici personel ile Lisans düzeyinde eğitim gören personelin PDS'ye Geçişte Ön Hazırlıkları algı düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir.

Görev yapılan bakanlık / kurumun değişkenler üzerindeki etkilerini açıklayabilmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'nde ise görev yeri farklılıklarının faktörler arasında sadece PDS ile İlgili Beklentiler - PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması faktörleri üzerinde anlamlı fark yarattığı tespit edilmiştir. Bu farkın görev yapılan hangi bakanlık / kurumlara denk geldiği ile ilgili yapılan analiz sonuçları Tablo 14 ve Tablo 15'da sunulmaktadır:

Tablo 14: Görev Yapılan Bakanlık / Kurum ile PDS ile İlgili Beklentiler Faktörleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

(I) Bakanlık / Kurum	Ortalama	(J) Bakanlık / Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	P
KKTC Başbakanlığı	3,7000	Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	0,71094	0,037
Maliye Bakanlığı	3,6567			
Sağlık Bakanlığı	3,6971			
İçişleri Bakanlığı	3,7727			
Tarım Bakanlığı	3,9375			
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	3,6429	Tarım Bakanlığı	-0,71094	0,037
Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı	3,7311			
Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	3,2266	Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı	-0,8099	0,011
Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı	3,6654	Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	0,8099	0,011
Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı	4,0365			
Diğer	3,6581			

* Ortalama farkı 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Görev Yapılan Bakanlık / Kurum ile PDS ile İlgili Beklentiler faktörleri arasında yapılan analizde, Tarım Bakanlığı'nda çalışanlar ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda çalışanlar ile; Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, Tarım Bakanlığı ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda çalışan personelin PDS ile İlgili Beklenti düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda görev yapan yönetici personelin, PDS ile İlgili Beklenti düzeylerinin de birbirlerinden farklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15: Görev Yapılan Bakanlık / Kurum ile PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması Faktörleri Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

(I) Bakanlık / Kurum	Ortalama	(J) Bakanlık / Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	P
KKTC Başbakanlığı	4,5083	Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	0,63333	0,03
Maliye Bakanlığı	4,3709			
Sağlık Bakanlığı	4,3504			
İçişleri Bakanlığı	4,4909	Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	0,61591	0,026
Tarım Bakanlığı	4,4881			
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	4,2952			
Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı	4,4141			
Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	3,8750	KKTC Başbakanlığı	-0,63333	0,03
Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı	4,3824	İçişleri Bakanlığı	-0,61591	0,026
Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı	4,4167			
Diğer	4,4216			

* Ortalama farkı 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Görev Yapılan Bakanlık / Kurum ile PDS'nin Bir İhtiyaç Olarak Algılanması faktörleri arasında yapılan analizde, KKTC Başbakanlığı'nda çalışanlar ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda çalışanlar ile; İçişleri Bakanlığı ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, KKTC Başbakanlığı ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda çalışan personelin PDS'yi Bir İhtiyaç Olarak Algılama düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir. İçişleri Bakanlığı ile Ekonomi ve Turizm Bakanlığı'nda görev yapan yönetici personelin, PDS'yi Bir İhtiyaç Olarak Algılama düzeylerinin de birbirlerinden farklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KKTC kamu kesimi ele alındığında, iki temel sorun diğerlerinin önünde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, kamuda istihdam edilen personel sayısının fazlalığıdır. AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında Kuzey Kıbrıs'ta kamu personel sayısının yüksek olması kamu kesiminin önemini artırırken, yönetim açısından birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. İkincisi ise, kamu personelinin elde edilen performansın toplumun büyük çoğunluğunu, hatta kamu personelinin kendisini bile tatmin etmekten oldukça uzak bir noktada bulunmasıdır.

Bu temel problemleri çözüme yönünde atılan en önemli adım, AB ve Birleşik Krallık tarafından hem teknik hem de finansal yönden teşvik edilen kamu yönetimi reform planının ilk ve en önemli ayaklarından birini oluşturan PDS'nin KKTC kamu yönetimine yerleştirilmesidir.

Adaptasyon çalışmaları henüz dört yıllık kısa bir süreyle sınırlı olmasına karşın, PDS ile ilgili uygulama ve geliştirme çalışmaları önümüzdeki yıllarda da KKTC kamu yönetiminin mevcut hantal ve değişime dirençli içyapısını temelinden değiştirecek dinamikleri ortaya çıkaracak biçimde tasarlanmaktadır.

Araştırmaya öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenerek başlanmıştır. Elde edilen sonuçlar arasından iki nokta dikkat çekicidir. Bunlardan birincisi, kadın ve erkek yönetici sayıları arasındaki yakın orandır. Bu oran, KKTC kamu yönetiminde yönetici olarak görev yapan kesimin çok büyük oranda erkeklerden oluştuğuna dair toplumun genelinde var olan önyargıyı sarsar niteliktedir. İkinci dikkat çekici nokta ise lise mezunu yönetici oranının, günümüzde KKTC'deki yüksek öğrenim olanaklarının çokluğu dikkate alındığında, dikkat çekici düzeyde

yüksek oluşudur. Ancak bu gruba giren kişilerin kamu yönetiminde 16 ve üzeri yıl hizmet veren personel oldukları düşünüldüğünde, önümüzdeki beş yıllık süre içerisinde bu kişilerin emekliye ayrılmalarıyla, kamu yönetiminde görev yapan yönetici personel arasındaki eğitim seviyesinin gözle görülür düzeyde yükseleceği görülebilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde Faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde girdilerin homojen ve kullanılan değişkenlerin anlamlı olduğu görülmüştür. Otuz bir ifade ile yapılan analizlerde, elde edilen altı faktörün tümünün, PDS'ye geçiş sürecinin başarısının ölçülmesini açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın temelini teşkil eden altı hipotezin geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla Tek Örneklemlili T – Testi uygulanmıştır.

Hipotezlerin, ankete katılan yönetici personelin verdikleri yanıtlar esas alınarak yapılan testlerde çok büyük oranda ret edilmesiyle birlikte, PDS'ye geçiş sürecinin başarıyla gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. Bu başarının ortaya çıkmasında, yapılan çalışmaların planlı ve sistematik bir temelde yürütülmesi çok önemli bir etkidir. Ayrıca, katılımcıların her aşama ile ilgili periyodik olarak düzenlenen eğitimler yolu ile bilgilendirilmeleri ve kendilerine yol gösterecek kaynakların sağlanması da katılımcıların bu başarıyı algılamalarında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşın dikkat çekici bir nokta, PDS'ye geçiş sürecinin algılanması PDS'ye geçiş sürecinde önemli olmamıştır hipotezinin test sonucunda ortaya çıkmıştır. Katılımcılar test için belirlenen 3'e çok yakın bir değer olan 2,8907 ortalama ile hipotezi kabul etmişlerdir. Bağlantılı diğer hipotezler ret edilirken bu hipotezin kabul edilmesi, katılımcıların tek tek ele alındığında geçiş sürecinde yapılanları olumlu algıladıkları, buna karşın genel olarak süreci algılamaları üzerinde kuşkuları olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. PDS'ye geçiş sürecinin devam ettiği bu günlerde, projeye yön veren ekibin, sistemden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenecek personeli bilgilendirmeye yönelik bugüne kadar gösterdiği duyarlılığı bu noktadan sonra da devam ettirmesi ve bu kişilerin kafalarında hala daha var olan kuşkuyu silme yönünde gösterecekleri çabaların devamı başarıyı daha da çok perçinleyecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde katılımcıların hizmet süresi, eğitim düzeyi ve görev yaptıkları bakanlık / kurumların faktörler üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Analizlerde elde edilen en dikkat çekici sonuç, eğitim düzeyinin bir faktör hariç diğer beş faktör üzerinde fark yaratıcı bir etki gösterememesi olmuştur. Bu sonuç, proje ekibinin geçiş sürecinin doğru algılanabilmesi ile ilgili iletişim çabalarını, tüm eğitim seviyelerini içine alabilecek bir şekilde yapılandırma başarısını gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bundan sonraki süreçte bu başarının nasıl devam ettirilebileceği üzerinde durulmalıdır.

Son yıllarda birçok yabancı araştırmacı kamu yönetimi ve PDS ilişkisi üzerine çalışmalar yapmıştır. Ancak KKTC’de bu yönde yapılmış kayda değer sayı ve içerikte çalışma bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra, yapılan çalışmalarda temel olarak kamu yönetiminin tamamına odaklanılmamış ve küçük kurumlarda az sayıda katılımcı sayısı ile elde edilen sonuçların genelleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu gerçekten hareketle, bu alanın hala daha kayda değer araştırmaların yapılabilmesine olanak tanıyabilecek kadar bakir olduğu sonucuna varabiliriz.

Geçiş sürecinin başarısını ölçmeyi amaçlayan tez çalışması, bu alanda yapılması gereken çalışmaların yalnızca birincisidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, tam anlamıyla uygulamaya konulan PDS’nin, bu sistemde performansları değerlendirilen personel tarafından ne derece benimsendiği ve başarılı bulunduğu; yöneticiler tarafından hangi düzeyde bir başarıyla uygulandığı; ve sonuçlarının kamu yönetimine etkisinin hangi alanlarda ve miktarlarda olduğunun ortaya konulması yoluna gidilmelidir.

Buna ek olarak, Kamu Reform Projesi’nin çok yakın bir zamanda uygulamaya konulacak diğer ayaklarında da bu çalışma ile ortaya çıkartılan başarının görülebilmesi, ancak ve ancak bu çalışma sonucunda başarısı kanıtlanan yöntemlerin takip edilmesi ve eksikliği ortaya çıkan yönlerde de daha fazla önem gösterilmesi yoluyla gerçekleştirilebilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1997)
- Ömer Bozkurt, Turgay Ergün ve Seriyeye Sezen, **Kamu Yönetimi Sözlüğü** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1998)
- İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991)
- Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, (Ankara: ODTÜ Yayınları, 1982)
- İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004)
- Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1995)
- Zuhal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri** (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1992)
- Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1988)
- Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **Personel Yönetimi** (İzmir: Barış Yayınları, 1996)
- İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1. Cilt (İstanbul: İşletme Fakültesi, 1990)
- Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner (İstanbul: Rota Yayınları, 1993)
- Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1994)
- Neill Nugent, **The Government and Politics of the European Union**, 6. bs. (New York: Palgrave Macmillian, 2006)
- Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği** (İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999)
- Hamza Ateş, Dilek Çetin, **Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi 2** (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004)
- Sayıştay Başkanlığı, **2002 yılı Performans Ölçümlerine İlişkin Ön Araştırma Raporu** (Ankara: Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi, 2003)
- Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü** (Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995)
- Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi** (Ankara: TODAİE, 2004)
- Hülya Kirmanoğlu, Murat Çak, "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü", **15. Türkiye Maliye Sempozyumu, 15 – 17 Mayıs 2000** (Antalya: İstanbul Üniversitesi, 2000)

Sıtkı Gözölü, “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, (Ankara: TODAİE Yayını, 1996)

Vito Tanzi, “The Quality of the Public Sector”, **IMF Conference on Second Generation Reforms**, Ekim 1999’den aktaran Hülya Kirmanoğlu, Murat Çak, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü”, **15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, 15 – 17 Mayıs 2000 (Antalya: İstanbul Üniversitesi, 2000)

Asım Balcı, **Kamu Yönetiminde “Hesap Verebilirlik” Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ankara: Seçkin Yayını, 2003)

Asuman Türkel, **İşletme Yöneticileri için Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998)

Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**, 7. bs. (Bursa: Kendi Yayını, 1994)

Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998)

Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, (Ankara: TODAİE Yayınlar, 1976)

Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, (Ankara: Elma Yayınevi, 2002)

İlhan Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım, 1999)

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri** (Ankara: TÜSSİDE, 1998)

Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000)

Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 2004)

Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar** (İstanbul: Beta Yayınevi, 2005)

Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1993)

Richard M.Hodgetts, K.Galen Kroeck, **Personnel and Human Resource Management** (USA: Thomson Learning, 1992)

R.Wayne Mondy, Robert M.Noë, Shane R.Premeaux, **Human Resource Management** (USA: Prentice Hall, 1999)

OECD - Kamu Yönetimi Çalışmaları, çev. Refik Çiçek (Ankara: DPB Yayını, 1988)

Birgül Ayman Güler, **Kamu Personeli – Sistem ve Yönetim** (Ankara: İmge Kitabevi, 2005)

Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006)

Cahit Tutum, **Türkiye’de Memur Güvenliği**, (Ankara: TODAİE Yayınlar, 1972)

Acar Örnek, **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Metinler Matbaacılık, 1988)

- Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001)
- Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001)
- Robbins De Cenzo, **Human Resource Management** (New York: John Willey & Sons, Inc. 1999)
- D. E. Hitchcock, **The Engine of Empowerment. Journal for Quality and Participation**, (1992)
- C. Dodd, **Performance Management in Practice. Target Management Development Review**, (1992)
- J. Storey, **New Perspectives on Human Resource Management** (London: Routledge, 1989)
- GAO, **Performance Budgetting**, (1997)
- L. Byars Leslie, W. Rue Leslie, **Human Resource Management**, (Illinois: Burt Ridge, 1994)
- M. Zeki Vural, **Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri** (İstanbul: Yüksel Matbaası, 1968)
- H.Holey William, M.Jennings Kenneth, **Personnel Human Resource Management Contributions and Activities**, 2. bs.(USA: Dryden Press, 1987)

TEZLER

Mehmet Hüseyin Bilgin, “Performans Değerlendirme ve Türkiye'de Uygulamaları” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1996)

Gökcan Baydar, “Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla ilgili Değerlendirmeleri” (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995)

Muharrem Yılmaz, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Önündeki Engeller” (Bitirme Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2004)

Filiz Yıldırım Dilsiz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma” (Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Barış Gürel, “Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması ve Uygulanması Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Dilek Çetin Çivi, “Belediyelerde Performans Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Ümit Hatipoğlu, “Eğitim ve Performans Değerlendirme Sisteminin Tıbbi Mümessillerin Kariyerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme” (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

G. Turgay Battal, “Performans Değerlendirmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996)

İsmail Güneş, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Hüseyin Özer, “Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995)

Ceyhun Altuncu, “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1998)

Sevgi Işık, “Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006)

İNTERNET KAYNAKLARI

Zühal Akal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, <http://www.ydk.gov.tr/semnerler/performansiyonetimi/performansiyonetimi.htm> [14.1.2007].

Canan Sümer, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perfitarihselbakis.asp> [12.8.2007].

“Kamuda reform şart”, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageIndex/Ic_Haberler [26.5.2008].

Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu Raporu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageIndex/Ic_Haberler [10.1.2009].

Kamuda Verimlilik, Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/53579/PageIndex/Ic_Haberler [13.2.2009].

Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu Raporu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageIndex/Ic_Haberler [10.1.2009]

Kamuda atamalar, Bayrak Radyo Televizyon Kurumu, <http://www.brtk.cc/Index.php/lang/tr/cat/2/news/22815> [16.4.2008].

Kamuda Verimlilik, Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/53579/PageIndex/Ic_Haberler [13.2.2009].

Kuzey Kıbrıs'ta Kamu Yönetimi Reformu Raporu, Kıbrıs Gazetesi, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/23203/PageIndex/Ic_Haberler [10.1.2009].

Bilgilik, <http://www.bilgilik.com> [5.3.2008].

Zeynep Kaptan, “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2242 [5.3.2008]

“Yeni Sistem Uygulamaya Giriyor”, <http://www.brtk.cc/index.php/lang/tr/cat/2/news/22815> [16.4.2008].

Selda Bektaş, “Kamu Görevlileri Sendikası Genel Başkanı Mehmet Özkardaş, tasarıyı olumlu bulduklarını ancak yeterli görmediklerini söyledi”, <http://www.Starkibris.net/index.asp?haberID=10432> [17.4.2008].

“Liderlik Nedir”, “Liderlik Okulu”, <http://www.liderlikokulu.com/article/liderlik-nedir> [18.06.2008].

“Performans Değerlendirme Sistemi”, <http://www.brtk.cc/index.php/lang/tr/cat/2/news/22813> [10.8.2008].

“Kamu Yönetiminde Reform Konulu Seminer Yapıldı”, http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/news/7076/PageIndex/Ic_Haberler [11.3.2009].

“KTAMS Tasarıyı Olumlu Fakat Yetersiz Buldu”, <http://www.brtk.cc/Index.php/lang/tr/cat/2/news/22815> [16.4.2008].

Selda Bektaş, “Memurlar mercek altında!”, <http://www.guneyport.com/haber-detay.php?Id=7017> [17.4.2008].

Mutluyakalı, Özgül Gürkut. “Performans Değerlendirme Sistemi Yürürlükte...”, **Kıbrıs Gazetesi**, 27 Mart 2008.

“Kamuda yeni dönem”, <http://www.kibrisligazetesi.net/kibrisli/site/tr/main.php?action=articledetails&articleid=7502> [16.4.2008].

“Sicil Sistemi Yerini Performans Değerlendirme Sistemine Bıraktı”, <http://www.brtk.cc/index.php/lang/tr/cat/2/news/29551> [16.4.2008].

<http://www.personel.org> [13.8.2008].

MAKALELER

Devlet Planlama Örgütü, **Temel Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 1997 - 2007** (Lefkoşa, 2007)

Deniz Büyükkılıç, Arife Coşkun, “Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, s. 3 (2002)

Kamil Ufuk Bilgin, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, s. 65 (2007)

Mahmut Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, s. 2 (1991)

Hüseyin Özer, “Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, s. 25 (1997)

Namık Kemal Öztürk, “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, c. 39, s. 1 (2006)

T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, “Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi” (Yayınlanmamış ön çalışma raporu, Ankara, 1988)

A. Karakaya, F. Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 31, s. 1, (2007)

M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35, s. 1, (2002)

Veysel Eren, Ufuk Durna, “Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, c. 40, s. 1 (2007)

Derya Kubalı, “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, c. 32, s. 1, (1999)

Remzi Fındıklı, “Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması”, **Polis Dergisi**, y. 6, s. 25, (2000)

Dilanthi Amaratunga, David Baldry, “Moving From Performance Measurement to Performance Management”, **Facilities**, c. 20, s. 5/6 (2002).

ARŞİV BELGELERİ

Yöneticilik ve Politika Çalışmaları Merkezi, “Kamu Yönetimi Reformu Uygulama Stratejileri - Bakanlar Kurulu Sunumu” (Yayınlanmamış Sunum Raporu), 14 Eylül 2005, Lefkoşa.

KKTC Başbakanlığı, Performans Değerlendirme Sistemi Yöneticilerin Sistem Rehberi – İnsanlarla Birlikte Başlamak, (Lefkoşa, 2007)

Bakanlar Kurulu, [Sosyo Ekonomik Sorunların Aşılması ve Yapısal Dönüşüm İçin Önlemler Paketi] K.T.: 20.5.2000; K.S.: E-852-2000.

Bakanlar Kurulu, [Kamu Yönetiminde Reform Çalışmalarının Başlatılması] K.T.: 27.7.2005; K.S.: S-710-2005.

KKTC Başbakanlığı, Performans Değerlendirme Sistemi Yöneticilerin Sistem Rehberi – İnsanlarla Birlikte Başlamak, (Lefkoşa, 2007)

[Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Teknikleri Semineri], 1 Haziran 2006, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-6/2000/2-06/261, No: 188.

[İnsan Kaynakları], 23 Mart 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000, No: 58.

Personel Dairesi 1 Ocak 2006 – 31 Ocak 2007 Dönemi Faaliyet Raporu, 15 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-3/2000-07/363, No: 18.

Performans Değerlendirme Atölye Çalışması hakkında, 19 Ocak 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-5/70-13-07/235, No: 66.

Performans Değerlendirme Atölye Çalışması hakkında, 16 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-5/70-13-07/376, No: 78.

Mevzuat Çalışmalarının İyileştirilmesi, 7 Nisan 2006, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-6/2000/2-06/24, No: 180.

Performans Değerlendirme Sistemi hakkında, 4 Haziran 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-6/2003-07/917, No: 138.

[Kamu Yönetimi Reformu Brifingi], 18 Ağustos 2005, Başbakanlık Arşivi, BB/11/03, No: 146.

Eğitim Semineri hakkında, 22 Mart 2006, Başbakanlık Arşivi, BB/13/04, No: 48.

Personel Dairesi 1 Ocak 2006 – 31 Ocak 2007 Dönemi Faaliyet Raporu, 15 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-3/2000-07/363, No: 19.

Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Düzenlenecek Eğitim Semineri, 16 Nisan 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/00, No: 72.

Kamu Yönetimi Reform Projesi, 22 Ağustos 2005, Başbakanlık Arşivi, BB/13/05, No: 243.

[Bakanlıkların Hizmet Sunumları], 27 Mart 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000, No: 64.

[İnsan Kaynakları], 23 Mart 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000, No: 57.

[Yöneticilik Becerilerinin Geliştirilmesi], 3 Nisan 2006, Personel Dairesi Arşivi, P.6/2000/2, No: 173.

Personel Dairesi 1 Ocak 2006 – 31 Ocak 2007 Dönemi Faaliyet Raporu, 15 Şubat 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-3/2000-07/363, No: 18.

Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Eğitim Seminerleri, 23 Mart 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/00-07/1219, No: 71.

Hizmetiçi Eğitimler Hakkında, 15 Mayıs 2007, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-5/70/D-13-07/811, No: 232.

Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili II. Aşama Eğitim Seminerleri, 18 Haziran 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-07/2588, No: 145.

Performans Değerlendirme Sistemi II. Aşama Eğitim Seminerleri, 24 Ağustos 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-07/3503, No: 147.

Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili III. Aşama Eğitim Semineri, 24 Ekim 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-07/4427, No: 160.

Performans Değerlendirme Sistemi I-II-III. Aşama Eğitim Semineri, 8 Ocak 2008, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/0-08/189, No: 48.

[PDS Süreci Hakkında Müsteşar Doğan Şahali'ye Sunulan Rapor], 30 Mart 2007, Personel Dairesi Arşivi.

Genelge No:2, 1 Mart 2007, Başbakanlık Arşivi, BBK.0.00-58/00-07/905.

[Tazeleme Eğitimleri], 26 Mayıs 2008, Personel Dairesi Arşivi, PER.0.00-0611/1-08/918, No: 133.

YASA VE TÜZÜKLER

Kamu Görevlileri Sicil Değerlendirme Tüzüğü, 1979

Kamu Görevlileri Yasası, 1979

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz :** () Erkek () Kadın
2. **Yaşınız :** () 18-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60
3. **Eğitim Durumunuz :** () Ortaokul () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. **Kamu Görevinde**
Hizmet Süreniz : () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri
5. **Görev Yaptığınız**
Bakanlık / Kurum : () KKTC Başbakanlığı () Başbakan Yardımcılığı ve Dışişleri Bakanlığı
() Maliye Bakanlığı () Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
() Sağlık Bakanlığı () Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı
() İçişleri Bakanlığı () Ekonomi ve Turizm Bakanlığı
() Tarım Bakanlığı () Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı
() Diğer () Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

A. DEĞİŞİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

- Sicile dayalı değerlendirme sistemi çalışan performansını adil bir biçimde yansıtamamaktadır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- Sicil sistemi personel motivasyonuna katkı sağlamamaktadır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- Terfilerde yaşanan sıkıntılar değişimi bir ihtiyaç haline getirmiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- Dünyada kamu yönetim reformu ile ilgili gelişmeler, ülkemizde de kamu personel sisteminde değişimi bir zorunluluk haline getirmiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- Siyasi etkiden arındırılmış bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- Performans Değerlendirme Sistemine geçiş kamu etkinliğinin artırılabilmesi açısından önemli bir ihtiyaçtır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum

B. DEĞİŞİMİN TANISI

- PDS çalışan performansını adil bir biçimde yansıtabilecektir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- PDS personel motivasyonuna katkı sağlayacaktır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- PDS ast – üst iletişimini arttıracaktır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- PDS personel verimliliğini arttıracaktır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- PDS personelin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlayacaktır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- PDS çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini görmelerini sağlayarak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı sağlayacaktır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
- PDS KKTC kamu yönetimine başarıyla adapte edilebilecek bir sistemdir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum

C. DEĞİŞİMİN PROGRAMI

1. PDS'ne geçişin aşamaları altyapı ve ihtiyaca göre planlanmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
2. PDS'ne geçiş sürecinde görev alacak sorumlu kişiler belirlenmiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
3. PDS'ne dahil olacak kurumların adaptasyon takvimi ortaya konmuştur.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
4. PDS'ne geçişin yasal altyapısı hazırlanmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
5. PDS'nin nasıl işleyeceği açık bir şekilde ortaya konmuştur.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
6. PDS'nin personele tanıtılması amacıyla seminerler planlanmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
7. PDS'ne geçiş sürecinde kullanılacak sistem el kitabı – tanıtım broşürleri hazırlanmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum

D. DEĞİŞİMİN UYGULANMASI

1. PDS'ne geçiş ve uygulamaları belirli aşamalar izlenerek gerçekleşmiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
2. PDS'nin uygulanabilmesi için gerekli olan insan ve maddi kaynaklar mevcuttur.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
3. PDS'nin etkileyeceği kişiler (çalışanlar, hizmet alanlar, vb.) konu hakkında bilgilendirilmiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
4. PDS'ni ilgili tüm kesimler benimsemiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
5. PDS'ne geçiş sürecinde kamu personelinin gönüllü bir şekilde katılımı sağlanmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
6. PDS'nin adaptasyonunda yetkili sendikalar olumlu yönde destek vermişlerdir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
7. PDS'ne geçiş sürecinde sorumlu birimlerden yeterli teknik destek alınmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
8. Bir an önce PDS' e geçilmesi değil, gerekli hazırlıklar tamamlandıktan sonra geçilmesi amaçlanmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum

E. DEĞİŞİMİN ALGILANMASI

1. Eğitimler PDS'ne geçiş sürecini olumlu yönde etkilemiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
2. PDS'ne geçiş süreci kamu personeli tarafından benimsenmiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
3. PDS'ne geçiş kamu yönetimindeki değişimi hızlandırmıştır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
4. Altyapı PDS'ne geçiş sürecini desteklemiştir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
5. İlgili sendikalar PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesinde etkili olmuştur.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
6. PDS, geçiş sürecinden sonra da geliştirilmeli ve eğitimler devam etmelidir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
7. PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesi için bütün önşartlar hazırdir.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum
8. PDS personel sistemindeki tüm olumsuzlukların giderilmesini sağlayacaktır.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum

Ek 3

Rotated Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
E2	,737	,295	,073	,159	,143	-,034	,074
E5	,729	,107	,168	,035	,011	,054	,165
E4	,716	,198	,332	,001	-,043	,022	,075
E3	,707	,301	,210	,059	,031	-,060	,041
E7	,693	,189	,267	,103	-,012	,008	,180
D4	,663	,221	,204	,190	,111	-,049	-,285
D6	,642	,150	,092	,163	,062	,075	,129
D5	,629	,187	,162	,364	,120	-,124	-,125
E8	,553	,471	,100	,019	,063	-,012	,122
D7	,541	,111	,239	,268	,026	,086	,332
D1	,446	,159	,440	,369	,122	-,057	,025
D8	,440	,112	,256	,060	,086	-,059	,428
E1	,436	,233	,329	,320	7,00E-005	,068	,370
B2	,215	,809	,172	,070	-,007	,038	,040
B4	,227	,808	,155	,152	,094	,005	-,033
B6	,251	,735	,161	,116	,137	-,010	,139
B3	,154	,730	,145	,076	,147	,075	,148
B1	,293	,701	,196	,062	,044	,095	,031
B5	,042	,682	,174	,206	,129	,048	,238
B7	,355	,604	,298	-,096	,094	-,147	-,083
A6	,207	,561	,013	,074	,505	,044	-,004
C2	,136	,223	,721	,173	,083	,030	,168
C3	,240	,177	,703	,170	,163	-,111	,005
C1	,303	,321	,621	-,012	,114	-,099	,097
C4	,345	,219	,565	,217	-,009	,013	,099
D2	,404	,139	,535	,164	-,063	,121	-,118
C5	,302	,202	,510	,374	,101	,140	,129
C6	,182	,109	,181	,781	,037	,009	,081
C7	,127	,109	,173	,776	,030	-,009	,234
D3	,431	,152	,275	,543	-,060	,049	-,220
A5	-,032	-,004	,133	,054	,752	,034	-,003
A4	,050	,244	,048	,074	,709	,172	,102
A3	,108	,153	,031	-,074	,679	,198	,078
A2	-,021	,011	-,014	,036	,205	,857	,034
A1	,014	,079	-,007	-,015	,164	,853	-,024
E6	,195	,276	,075	,182	,162	,014	,660

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
E2	,743	,291	,072	,139	,145	-,036
E5	,742	,112	,134	,079	,043	,042
E4	,721	,203	,310	-,005	-,031	,023
E3	,717	,296	,202	,046	,036	-,062
E7	,704	,197	,244	,138	,012	,003
D4	,669	,184	,242	,059	,060	-,038
D6	,655	,149	,073	,199	,077	,068
D5	,634	,162	,200	,288	,076	-,111
E8	,561	,474	,087	,039	,078	-,016
D7	,560	,129	,205	,367	,065	,075
D3	,443	,120	,320	,407	-,116	,059
B2	,220	,808	,176	,059	-,014	,042
B4	,236	,796	,172	,109	,076	,006
B6	,260	,744	,149	,142	,140	-,008
B3	,163	,740	,133	,109	,155	,074
B1	,300	,699	,196	,055	,036	,100
B5	,060	,696	,156	,263	,151	,039
B7	,357	,592	,309	-,140	,081	-,142
A6	,213	,550	,028	,055	,493	,044
C2	,155	,231	,707	,218	,108	,022
C3	,258	,169	,706	,150	,165	-,116
C1	,314	,323	,613	,016	,131	-,103
C4	,368	,212	,560	,249	,007	,004
D2	,412	,127	,545	,093	-,087	,130
C5	,320	,205	,505	,389	,101	,141
C7	,153	,113	,180	,805	,026	-,012
C6	,207	,096	,208	,762	,013	,008
E6	,212	,332	,006	,388	,242	-,001
A5	-,031	-,008	,143	,044	,743	,034
A4	,055	,246	,047	,105	,712	,169
A3	,109	,161	,017	-,057	,685	,197
A2	-,025	,014	-,013	,052	,206	,857
A1	,009	,078	-,003	-,022	,159	,856

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 7 iterations.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
E2	,747	,286	,093	,140	,096	-,033
E5	,744	,110	,142	,024	,073	,054
E4	,719	,198	,320	-,043	-,016	,028
E3	,717	,288	,225	,023	,012	-,054
E7	,704	,195	,262	-,004	,114	,014
D4	,669	,186	,225	,090	,042	-,065
D6	,664	,153	,063	,071	,211	,070
D5	,642	,168	,183	,102	,282	-,132
D7	,568	,128	,229	,042	,340	,093
E8	,564	,467	,114	,058	,010	-,001
B2	,223	,810	,171	-,005	,047	,035
B4	,241	,800	,164	,093	,090	-,006
B6	,267	,749	,142	,143	,139	-,009
B3	,168	,740	,141	,152	,086	,078
B5	,070	,701	,157	,146	,259	,046
B1	,303	,698	,200	,039	,033	,097
B7	,353	,584	,318	,082	-,167	-,146
A6	,218	,551	,031	,502	,031	,042
C2	,154	,227	,723	,093	,203	,033
C3	,254	,168	,709	,166	,140	-,117
C1	,311	,313	,631	,112	,004	-,091
C4	,369	,211	,572	-,005	,238	,012
D2	,408	,124	,544	-,077	,073	,116
C5	,328	,207	,510	,095	,384	,143
A5	-,025	-,002	,116	,761	,065	,024
A4	,064	,250	,037	,714	,116	,173
A3	,108	,154	,044	,678	-,103	,209
C7	,175	,128	,182	,027	,810	-,007
C6	,226	,112	,199	,028	,767	,002
A2	-,020	,015	-,019	,202	,066	,856
A1	,008	,075	,009	,156	-,042	,856

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 7 iterations.

Tablo: Faktörler

Faktör Numaraları	Faktör İçeriklerinde Yer Alan İfadeler
Faktör 1	<ul style="list-style-type: none">• PDS'ne geçiş süreci kamu personeli tarafından benimsenmiştir.• PDS'ne geçiş kamu yönetimindeki değişimi hızlandırmıştır.• Altyapı PDS'ne geçiş sürecini desteklemiştir.• İlgili sendikalar PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesinde etkili olmuştur.• PDS'ne başarılı bir şekilde geçilmesi için bütün önşartlar hazırdır.• PDS personel sistemindeki tüm olumsuzlukların giderilmesini sağlayacaktır.• PDS'ni ilgili tüm kesimler benimsemiştir.• PDS'ne geçiş sürecinde kamu personelinin gönüllü bir şekilde katılımı sağlanmıştır.• PDS'nin adaptasyonunda yetkili sendikalar olumlu yönde destek vermişlerdir.• PDS'ne geçiş sürecinde sorumlu birimlerden yeterli teknik destek alınmıştır.
Faktör 2	<ul style="list-style-type: none">• PDS çalışan performansını adil bir biçimde yansıtacaktır.• PDS personel motivasyonuna katkı sağlayacaktır.• PDS ast – üst iletişimini artıracaktır.• PDS personel verimliliğini arttıracaktır.• PDS personelin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlayacaktır.• PDS çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini görmelerini sağlayarak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı sağlayacaktır.• PDS KKTC kamu yönetimine başarıyla adapte edilebilecek bir sistemdir.• Performans Değerlendirme Sistemine geçiş kamu etkinliğinin artırılabilmesi açısından önemli bir ihtiyaçtır.
Faktör 3	<ul style="list-style-type: none">• PDS'ne geçişin aşamaları altyapı ve ihtiyaca göre planlanmıştır.• PDS'ne geçiş sürecinde görev alacak sorumlu kişiler belirlenmiştir.• PDS'ne dahil olacak kurumların adaptasyon takvimi ortaya konmuştur.• PDS'ne geçişin yasal altyapısı hazırlanmıştır.• PDS'nin nasıl işleyeceği açık bir şekilde ortaya konmuştur.• PDS'nin uygulanabilmesi için gerekli olan insan ve maddi kaynaklar mevcuttur.

Faktör 4	<ul style="list-style-type: none">• Dünyada kamu yönetim reformu ile ilgili gelişmeler, ülkemizde de kamu personel sisteminde değişimi bir zorunluluk haline getirmiştir.• Siyasi etkiden arındırılmış bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.• Terfilerde yaşanan sıkıntılar değişimi bir ihtiyaç haline getirmiştir.
Faktör 5	<ul style="list-style-type: none">• PDS'nin personele tanıtılması amacıyla seminerler planlanmıştır.• PDS'ne geçiş sürecinde kullanılacak sistem el kitabı – tanıtım broşürleri hazırlanmıştır.
Faktör 6	<ul style="list-style-type: none">• Sicile dayalı değerlendirme sistemi çalışan performansını adil bir biçimde yansıtamamaktadır.• Sicil sistemi personel motivasyonuna katkı sağlamamaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

1977 Yılında Lefkoşa'da doğdu. İlkokul eğitimini Atatürk İlkokulu'nda, ortaokul ve lise eğitimini ise 20 Temmuz Lisesi'nde tamamladı. 1994 Yılında Bilkent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünü kazandı ve 1999 yılında mezun oldu. 1999 – 2001 yılları arasında askerlik mükellefiyetini askeri tercüman olarak yaptı. 2006 Yılında Yakın Doğu Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Yüksek lisans eğitimi sırasında, 2006 yılında göreve başladığı KKTC Başbakanlık Personel Dairesi'ndeki görev ve sorumlulukları ile uyumlu olması amacıyla kamuda performans değerlendirme sistemleri üzerine çalışmalar yaptı. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi Halkla İlişkiler Bölümünde başladığı Ön lisans eğitimini 2009 yılında başarıyla tamamladı. Çok iyi derecede İngilizce bilen Kerem İzmen, evli ve bir kız çocuğu babasıdır.