

## Performans Yönetiminde Performans Yükselme Uygulaması: Sorunlar Üzerinden Bir Değerlendirme

Mehmet Akif ÖZER\*

Meryem KARTAL\*\*

Geliş Tarihi (Received): 05.01.2022 – Kabul Tarihi (Accepted): 25.01.2022

### Öz

Son yıllarda tüm dünyayı kuşatan küreselleşme sürecinde ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel, teknolojik başta olmak üzere birçok alanda köklü değişim ve dönüşüm gerçekleşirken geleneksel kamu yönetimi de bu süreçten derinden etkilenmiştir. 1980'lerden dünyadaki yönetsel alanda yaygın eğilimlerinden biri haline gelen Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ile birlikte “performans odaklı yönetim” anlayışı ortaya çıkmıştır. Performans odaklı yönetim anlayışına göre örgütler bireysel ve kurumsal açıdan performanslarını en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadır. Örgütteki çalışanın etkinlik ve başarısının ölçülmesini ifade eden ve kamu performans yönetiminin önemli aşamalarından olan performans değerlendirme ile çalışana yönelik olarak eğitim, terfi, yükselme, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmaktadır. Bu kapsamda da performans değerlendirmenin olumlu bir sonucu olarak performans yükseltme bireysel ve örgüte olan olumlu katkılarından dolayı önem taşımaktadır. Bu çalışmada performans değerlendirmenin bir sonucu olan performans yükseltmeyi çeşitli boyutlarıyla ortaya koyarak, uygulamada karşılaşılan güçlükler ile açıklamaktır. Çalışmanın amacına yönelik olarak Türkçe ve İngilizce kaynak taraması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler,** Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Performans Yükselme

## Performance Promotion Application in Performance Management: An Evaluation on the Problems

### Abstract

In the globalization process that has surrounded the whole world in recent years, radical changes and transformations have taken place in many areas, especially in economic, political, socio-cultural and technological areas, and traditional public administration has been deeply affected by this process. Since 1980s, “performance-oriented management” approach has emerged with the New Public Management approach which has become one of the common tendencies in the administrative field in the whole world. In line with this understanding, organizations are trying to keep their individual and corporate performance at maximum level. Performance evaluation, which is an important stage of public performance management and expresses the measurement of the efficiency and success of the employees in the organization, is made by taking administrative decisions such as training, promotion, promotion and dismissal. In this context, performance improvement as a positive result of performance evaluation is important because of its positive contribution to individual and organization. In this study, it is aimed to explain performance improvement, which is a positive result of performance evaluation, in various dimensions and to explain the difficulties encountered in practice. For the purpose of the study, Turkish and English references were searched.

**Keywords,** Performance, Performance Management, Performance Evaluation, Performance Promotion, Individual Performance.

\* Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, mehmet.ozer@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2220-2271

\*\*Doktora Öğr., Hitit Üni., Lisansüstü Eğitim Enst., meryemkartal1995@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3049-2053

## Giriş

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren her alanda çok büyük gelişmeler ve değişimler yaşanmıştır. Bu doğrultuda örgüt yapısı ve işlevinin değişmesi, rekabetin artması, işgörenin örgüt içindeki öneminin artması, kişisel ve mesleki gelişmenin öneminin artması, işgören performansının arttırılmasının önem taşıması gibi hususlar ön plana çıkmaktadır (Helvacı, 2002, s.156). 1970-1980'li yıllardan itibaren Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının bütün dünyayı kuşatması ile birlikte performans yönetimi, kamu ve özel sektörde tüm örgütler için önem taşıyan yaklaşımlardan biri haline gelmiştir.

Kamu yönetiminde verimlilik tartışmalarının artmasıyla dünyada birçok ülke performans değerlendirmesi uygulamasına geçmiştir. Kamu ve özel sektör yöneticileri, yönetsel karar alırken işgörenlerin ücretlerinin artışı, terfisi, işten çıkarılması, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, disiplin, eğitim ve bütçenin hazırlanması, performanslarının geliştirilmesi, işgörenlerin kurum hedeflerine odaklanmasını sağlama vb. birçok konuda performans değerlendirmesine gereksinim duymaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşılması ancak işgörenlerin performanslarının profesyonelce değerlendirilmesi ve performans yöntem ve tekniklerinin en iyi şekilde uygulanması ile mümkündür (Palmer ve Winters, 1993, s. 66).

Bireylerin doğasında bulunan temel güdülerden biri de yükselme ve bununla birlikte yetki ve otoriteyi elinde bulundurmadır. Bireylerin çalışma hayatlarında önemli bir yer tutan yükselme güdüsü, yükselmenin gerçekleşmesini sağlayacak bazı kural ve işleyişlerin temel oluşturduğu bir sistemin kurulmasını sağlamıştır. Yükselme, bir örgütteki insan kaynaklarının yönetimi açısından önem taşıyan aşamalardan biridir. Genel bir bakış açısıyla, örgütteki çalışanların sorumluluk, yetki, ücret ve maaşlarındaki artışı belirtmektedir. Örgütteki çalışanın yükseltilmesiyle çalışan eski görev ve sorumluluklarına göre çok daha fazla yetki ve otoriteyi elinde bulundurmakta ve bunun bir sonucu olarak daha geniş bir özlük ve mali haklara sahip olmaktadır (Ak ve Sezer, 2018, s. 740).

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, örgütteki performans değerlendirmenin olumlu bir sonucu olarak kabul edilen performans yükseltmeyi çeşitli boyutlarıyla ortaya koyarak, uygulamada karşılaşılan güçlükler ile açıklamaktır. Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde performans yükseltmenin daha net anlaşılmasını sağlayacak olan performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarına yönelik açıklamalar yapılmış, böylece performans yükseltmenin ardındaki teorik altyapı ortaya koyulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise çalışmanın amacına yönelik performans yükseltmenin kavramsal boyutu, ilkeleri ve faydaları, çeşitleri, yöntemleri açıklanmış ve son olarak uygulamada karşılaşılan güçlükler üzerinde durulmuştur. Bu bölümde performans yükseltme konusunda teorik kavramlar açıklanırken Türkiye'deki yansımalarına yer verilmiştir. Çalışmada tümevarımsal bir bakış açısı kullanılmış, betimleyici analizden yararlanılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik bilgiler Türkçe ve İngilizce kaynak taraması yapılarak edinilmiştir. Çalışma performans yükseltmeyi bütüncül (ilkeleri, faydaları, yöntemleri, çeşitler ve sorunları) bir bakış açısıyla ortaya koyması ve literatürdeki boşluğu tamamlaması açısından önem taşımaktadır.

### 1. Performans Yönetimi Ve Performans Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde performans, performans yönetiminin kavramsal boyutu ve türlerine kısaca değinilmiştir. Ardından ise performans yönetiminin önemli bir aşaması olan performans değerlendirme hakkında bilgi verilmiştir.

#### 1.1. Performans ve Performans Yönetimi, Kavramsal Çerçeve

İçinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojik, siyasi, iletişim, ekonomik vb. alanlarda radikal ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bu süreçte kamu yönetimi ve özel sektörde her geçen gün yeni bir teknik, farklı bir yaklaşım ve anlayış, yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde günün ihtiyaçlarını karşılayamayan ve eskiyen, popülerliğini yitiren

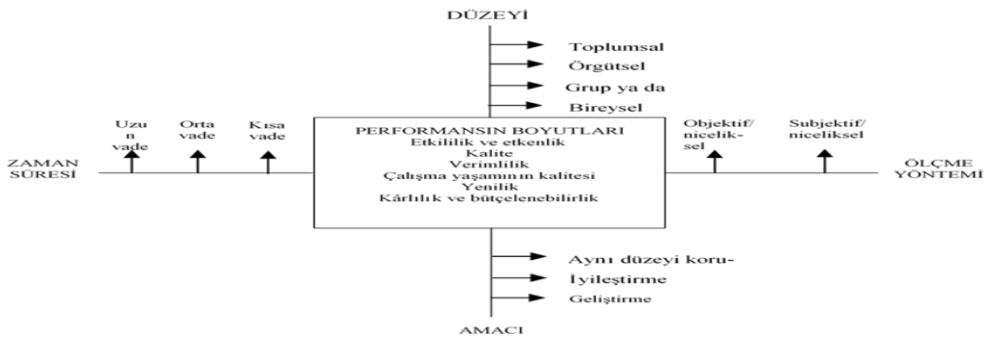
yönetim anlayışlarına ve yapılarına karşı bir alternatif olarak şekilde yeni ve farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Hızlı ve çok boyutlu bu değişim süreci, kamu yönetimini de etkilemektedir. 1970'lerin sonundan itibaren İngiltere ve ABD, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve yapılandırılması için birtakım adımlar atmıştır. 1980'li yıllar ise geleneksel kamu yönetiminin eleştirilerinin ve sorgulamalarının yoğun olduğu, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ve düzenlenmesi amacıyla yeni yaklaşım, teknik ve kavramların ortaya çıktığı sürecin başlangıcı olmuştur. Bu süreçte çağdaş bir kamu yönetiminin oluşturulması amacıyla geliştirilen kavramlardan biri de “performans”dır (Akçakaya, 2012, ss. 171-172). Literatürde performans kavramına yönelik çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Performans, önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini belirtmektedir (Rao, 2016, s. 3). Bu kapsamda performans planlanan eylemlerin sonucunda elde edilenlerin tanımlanmasıdır (Bilgin, 2016, s. 182). İngilizcede “performance” olarak ifade edilen performans, iş başarımı veya herhangi bir işte elde edilen başarının derecesidir (Bozkurt, Ergun ve Sezen, s. 1998, s. 203). Performans; bir kurumun, grubun ya da bireyin bir işin yapılması amacıyla belirlenen hedeflere hangi seviyede ulaşıldığının nitelik ve sayısal olarak göstergesidir (Songur, 1995, s. 1).

Performans, iş başarımı olarak tanımlandığında aslında eylemin sonucunda ortaya çıkan herhangi bir durum değil amaca ulaşmayı ve yakınlaşmayı gösteren olumlu bir durumdur. Başka bir ifade ile performans yönetimi, amaç kapsamında belirlenen hedefin düzeyinin ok iyi ya da iyi olmasıdır. Ortalama ve ortalamanın altındaki işlevler, performans olarak değerlendirilmemekte ve hedeflerden uzak bir performans derecesini göstermektedir. Örneğin, bir kamu kurumunda hedeflenen kamu hizmeti miktarı, halkın beklentilerinin %100'üne ulaşmak ise %60 performans ve üstündeki değerler, kamu hizmetlerinin başarılı sunulduğunu göstermektedir. %60'ın altındaki değerler, performans olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü bu oran yalnızca sonuç olup, hedeflenen başarı değildir (Bilgin, 2015, s. 27).

Performans, insan kaynakları yönetim stratejileri içinde değerlendirilen bir kavramdır. Performans kavramı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır ve araştırmalar özellikle 1980'li yıllarda artış göstermiştir (Yılmaz ve Turan, 2019, s. 315). Aşağıdaki şekil performans kavramının, boyutları, düzeyi, ölçme yöntemleri, süresini ve amacını göstermektedir.

**Şekil 1: Performansın Anlamı**



Kaynak: (Akçakaya, 2012, s. 174).

Performans kavramını için yapılan tanımlardan ve yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı gibi genel olarak performans örgütün ve çalışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapılan faaliyetlerin sonucu olarak değerlendirilebilir. Performans yönetimi ise genel olarak bir kuruluşun insan kaynaklarının takım ve bireysel halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması ile örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayacak şekilde, bütünleşmiş ve stratejik bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Baron ve Armstrong, 1998, s. 38). Performans yönetimi, kuruluşlarda etkinlik ve verimliliğin izlenmesi, kontrol edilmesi, stratejik önceliklerin yerine getirilmesi imkânı veren yeni bir yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir. Performans yönetiminin ilk uygulamaları 1970'li yıllardaki karar destek sistemlerine dayanmaktadır (Özer, 2020, s. 177).

Performans yönetimi stratejik planlama, koordinasyon, ger bildirim, kariyer planlama, değerlendirme ve ödüllendirme fonksiyonlarını kapsayan bir süreçtir (Beardwell ve Holden, 2001, s. 538). Performans yönetimi, bir kurumun temel amaçlarına göre belirlediği stratejik plan hedeflerine ulaşmak amacıyla mevcut kaynaklarını, ekonomik, etkili ve verimli bir şekilde kullanmasını belirtmektedir. Böylece performans yönetimi, ekonomik, etkili ve verimliliği hedefleyen bir yönetim anlayışı olup, bütün bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla ölçülebilir hedeflerin koyulması ve bu hedeflere yönelik ürünlerin ve çıktılarının sürekli ölçülmesini gerektirmektedir (Bilgin, 2015, s. 28).

Performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşılması ve bu doğrultuda işgörenin ortaya koyması gereken performansa yönelik ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve işgörenin bu amaçlara ulaşması için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesinin arttırıcı bir şekilde yönetilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini belirtmektedir (Canman, 1995, s. 120). Performans yönetimi, bütünsel bir şekilde yönetildiği (gerçekleştirildiği) zaman etkili insan kaynağı yönetiminin oluşmasını sağlayacak birçok faaliyetten oluşmaktadır. Açık ve kapsamlı bir şekilde performans yönetiminin tanımını ortaya koymanın güçlüğüne temelinde etkinliklerinin geniş olması yer almaktadır (Biron, Farndale ve Paauwe, 2011, s. 1294). Performans yönetimini Armstrong; birey ve grupların performanslarının geliştirilmesi sonucu kurumsal performansın iyileştirilmesini kapsayan sistematik bir süreç olarak tanımlamıştır (Ashdown, 2014, s. 2).

Performans yönetiminin doğası organizasyona göre değişmektedir. Organizasyonun stratejisi, liderliği, kültürü, yapısı, sektörü ve boyutu performans yönetiminin doğasını etkileyen unsurlardan bazılarıdır. Performans yönetimi, bireysel performansın gelişmesini ve bireylerin gizilgüç performansının ortaya çıkmasını sağlar (Drucker, 1994, s. 15). Bununla birlikte performans yönetimi ile gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı planlanmakta, kuruluşun amaçları geliştirilmekte, kuruluşun manevi gücü arttırılmakta, iç ve dış müşteri tatmini sağlanmakta, rekabet üstünlüğü elde edilmektedir (Glendinning, 2002, s. 162). Performans yönetiminin, kurumsal ve bireysel yararları arasında en önemlisi bütün faaliyetlerin en verimli şekilde yönlendirilmesini sağlamasıdır. Performans yönetimi ile çalışanlar ve yöneticiler arasındaki koordinasyonun sağlanmasıyla ortak amaç ve sorumluluk duygusu geliştirilmekte ve etkili iletişim kültürü güçlendirilmektedir (Karasoy, 2014, s. 259).

Performans yönetiminin en somut uygulaması ABD’de Başkan Yardımcısı Al Gore döneminde oluşturulan Performans Tabanlı Örgütler (PTÖ) ile görülmektedir. 1996 yılında ortaya çıkan bu uygulama ABD’deki radikal ve dinamik bir değişim sürecinin ilk adımı olarak nitelendirilmektedir. Performans tabanlı örgütlerle kamu kuruluşları, gereksiz düzenlemeler ve sınırlandırmalardan kurtulmuş, performanslarının arttırmak için yeni ölçütler geliştirmeye başlamıştır. Bununla birlikte kamu kuruluşlarında bulunan yöneticilerle kısa süreli sözleşmeler yapılmış, yıllık performans ve başarıya göre ödemem esasını baz alan anlaşmalar yapılmıştır (Özer, 2020, s. 177). Performans ve performans yönetimi ile birlikte ön plana çıkan kavramlardan biri de kamu performans yönetimidir.

Performans ve performans yönetimi kavramlarında olduğu gibi kamu performans yönetimi konusunda da çeşitli tanımlar yapılmıştır. Kamu performans yönetimi; kamu kurumlarında bulunan tüm personelin sürekli olarak gelişimi hedefleyen ve saptanan hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli olan planlamanın yapılması, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve denetiminin yapılması gibi birçok işlevin yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Turan, 2019, s. 322). Başka bir tanımda kamu performans yönetimi, kamu örgütlerinin topluma sunmayı hedeflediği mal ve hizmetlerin, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirilmesinin bir aracı olarak tanımlanmaktadır (Çevik, 2007, s. 25). Son otuz yıldır, kamu sektörü yetkilileri ve yöneticileri politika ve program karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi, daha verimli hizmet sunumu ve net hesap verebilirlik talepleri ile karşı karşıya kalmıştır. YKY uygulamaları kamu kurumlarında performans yönetiminin geliştirilmesini teşvik etmiştir

(Newcomer ve Caudle, 2011, s. 108). Kamu performans yönetiminin temel ilkeleri; performans anlayışının kabulü, kurumsal performansın oluşturulması, bireysel performansın izlenmesi, ölçülebilir performans, hukukilik, açıklık ve hesap verebilirliktir (Bilgin, 2007, s. 60).

Kamu kurumlarında uygulanan performans yönetim türleri şu şekilde sıralanabilir:

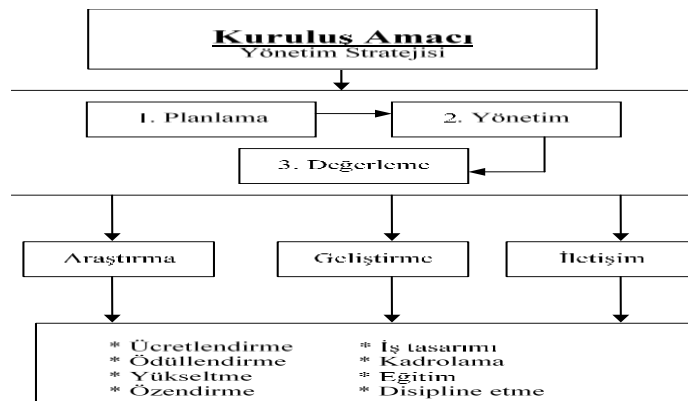
**-Kurumsal Performans:** Örgütün belirlenen amaçlara ulaşması için örgütün mevcut ve geleceğe yönelik durumları ile ilgili bilgilerin toplanması (Rao, 2016, s. 5), bunların karşılaştırılması ve performansın sürekli gelişiminin sağlanmasını sağlayacak olan gerekli ve yeni etkinliklerin başlatılması ve sürdürülmesi görevlerini üstlenen bir yönetim sürecini ifade etmektedir (Özkaya, 2013, s. 21). Kurumsal performans yönetim süreci, önemli stratejik önceliklerin saptanmasıyla başlamakta ve kurumdaki en alt düzeydeki çalışandan en üst düzeydeki çalışana kadar stratejilerin yayılımı sağlanıp ve stratejik çıktıların elde edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Hesap verme sorumluluğu ve şeffaflığın sağlanmasında etkili olan kurumsal performans yönetimi, aynı zamanda kurumlarda verimliliğin sağlanmasında etkili olan faktörlerden biridir (Yılmaz, 2019, s. 38).

**-Bireysel Performans:** İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, bireysel potansiyellerinin geliştirilmesiyle başarının devamlı olmasını sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Özmutaf, 2007, s. 42). Bireysel performans, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanın motivasyon ve yeteneği ile ortaya koydu davranış ve bunların sonuçlarını ifade etmektedir (Uysal, 2015, s. 33). Performansın ölçülmesi sürecinde çalışanlar için yapılan değerlendirme, bireysel performansı ifade etmektedir. Personelin değerlendirilmesiyle personelin işe bağlılığı, kendini geliştirilmesi, yükselmesi, örgüte katkısı, verilen eğitimler sonucu ilerleme ve kayıtsızlık gibi birçok durum belirlenmiş olur. Bu saptamalarla paralel bir şekilde yükseltme ya da ödüllendirme, eğitim ve uyarı süreçleri adil bir şekilde uygulanmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 128).

**-Takım Performansı:** Takımı oluşturan bireylerden farklı olarak takımın performansının yönetilmesidir. Takım, birbirinden farklı beklentiler, altyapılar, uzmanlıkları olan birçok insan kaynağının belli bir amacının gerçekleştirilmesi için birlikte çalışması ve ortak bir birimde bütünleşmesiyle ortaya çıkan yapıdır (Bilgin, 2004, s. 44). Takım performans yönetimi ile takımın hedefe ulaşması ve bireylerin kendilerini geliştirmesi daha kolay sağlanmaktadır. Bu kapsamda bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesi açısından takım performansı önem taşımaktadır (Yılmaz ve Turan, 2019, s. 328).

Kamu performans yönetim süreci, tüm yönetim süreçlerinde izlenen süreçlerden çok da farklı değildir. Klasik yönetim anlayışında görüldüğü gibi öncelikle örgütte yapılacak olan işler planlanmakta, uygulanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme ile araştırma, iletişim ve geliştirme sonrasında çalışanlar için ödüllendirme, ücretlendirme, özendirme, iş tasarımı, kadrolama, eğitim, disiplin, yükseltme gibi uygulamalar yapılmaktadır (Bkz. Şekil 2).

**Şekil-2: Kamu Performans Yönetim Süreci**



Kaynak: (Bilgin, 2007, s. 58).

Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlamada hedeflerin açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Kurum hedeflerinin geliştirilmesi amacıyla hazırlanan kurumun stratejik planı, vizyonu ve misyonu başarısına etki eden unsurlardan birkaçıdır. Dolayısı ile bu unsurla ve hedefler arasındaki dengenin çok iyi sağlanması gerekmektedir. Hazırlanan planın uygulanması sonrasında değerlendirme süreci başlamaktadır. Bu aşamada kurum hedefleri ve sergilenen performans incelenmektedir (Karasoy, 2014, s. 264).

Performans ve performans yönetiminin kavramsal boyutunu ve türlerini bu şekilde inceledikten sonra performans yönetiminin üçüncü aşaması olan performans değerlendirmeyi açıklayabiliriz.

## 1.2. Performans Değerlendirme

“İşgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi” ve kamu kuruluşlarında görüldüğü gibi “sicil” ve “tezkiye” kavramlarıyla anlatılan performans değerlendirilmesi, çalışanlarının yeteneklerinin işin gereklilik ve niteliğine uygunluk düzeyini araştıran ve bireyin yaptığı işteki başarısını saptama amacıyla yapılan objektif analizlerdir” (Akyüz, 2001, s. 82). Başka bir ifade ile performans değerlendirme, çalışanların yaptığı işin ve bu işi yapabilmek için sahip olduğu yeterliliğe göre analiz edilmesini ve yapılan işin başarıma derecesinin değerlendirilmesini belirtmektedir (Biçer, 2014, s. 36). Kısacası performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına yönelik örgütsel bir toplama süreci olarak ifade edilebilir (Waxin ve Bateman, 2009, s. 499). Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasında yer almaktadır ve performans değerlendirme ile örgüt içindeki çok yönlü iletişim sağlanıp kişisel gelişim güçlendirilmekte ve örgütsel gelişime katkı sağlanmaktadır (Bayram, 2006, ss. 48- 49).

Bir personel değerlendirme yöntemi olarak performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli aşamasıdır. 1980’lerden sonra yoğun bir şekilde kullanılmaya başlayan performans değerlendirme, yeni bir kavram olmamakla birlikte Taylor’un bilimsel yönetim anlayışına dayanmaktadır. Taylor, “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserinde bilimsel yönetimin ilkelerinin analizini yaparken, personelin en yüksek performansı sergilemesi amacıyla neler yapması gerektiğini ele almaktadır. Taylor’a göre, her işgörenin yaptığı iş miktarının ve işçinin verimliliğinin kaydedilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kayıtların tutulmasıyla işçinin gelişim seviyesi takip edilecek ve buna göre ücreti arttırılacak ya da daha önceden belirlenen hedeflere ulaşamamış ise görevine son verilecektir. Böyle bir yöntem, yöneticiye işinin performansını ölçebileceği bir standart sağlamaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme, bilimsel yönetim anlayışı kapsamında 20. yüzyılın başlarında uygulanmaya başlamıştır (Özkal-Sayan ve Demirci, 2018, s. 670).

1920’li yıllarda ise Hawthorne Deneyleri ile işyerinde insan ilişkileri ön planda tutulmaya başlanmıştır. Taylor tarafından savunulan daha fazla üretime bağlı olarak daha fazla kazanma anlayışının performansı arttırmada geçerli olmadığı savunulmuştur. Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne deneyleri ile performans yönetiminde yeni ilkeler ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin motivasyon ve performanstaki hayati rolü ön plana çıkarılmıştır (Ashdown, 2014, s. 4). 1980’li yıllara kadar performans değerlendirmeye benzer uygulamalar bütün dünyada görülmekle birlikte 1980’lerden sonra bireysel performans değerlendirmesine ağırlık verilmiştir (Özkal-Sayan ve Demirci, 2018, s. 670).

Performans değerlendirmenin genel amaçları şunlardır:

- Performans değerlendirme; çalışanların tüm yönleriyle ele alınarak performansının ödüllendirilmesi, eksiklerin giderilmesi, örgütün amaçlarının çalışanlarca benimsenme düzeyinin ortaya koyulması, örgütsel amaçların bütün çalışanlarca minimum düzeyde yerine getirilmesi vb. amaçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.
- Performans değerlendirme; personel hakkında geri bildirim sağlanması, örgütteki işlerin ve sorunların tartışılması, örgütteki gelişmelere yönelik önerilerin sunulmasına

yönelik öneriler sunmak amacıyla programlı ve düzenli olanaklar sağlanarak özendiricilik ve örgütsel bağlılığın artırılması sağlanmaktadır (Canman, 1993a, s. 162).

- Örgütteki çalışanlar, özellikle de başarılı olanlar çalışmalarının karşılığını görmek istemektedir. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan çalışan, kendinden daha düşük performanslı ve işine karşı ilgisiz bir çalışanla aynı şekilde değerlendirildiği zaman morali bozulmakta ve çalışmaya isteğini kaybetmektedir. Performans değerlendirme ile çalışanlar arasındaki bu uyumsuz ve adaletsiz değerlendirme son bulmaktadır. Performans değerlendirme ile işgören eksiklerini görme fırsatı bulmakta ve böylece bunları giderme imkânı kazanarak yeteneğini geliştirmektedir (Barutçugil, 2004, s. 427).
- Performans değerlendirmenin yöneticiler için örgütteki planlama ve kontrol işlevlerinde kolaylıklar sağlamakta, astların ve birimlerin performansının gelişmesinde daha etkili olanaklar sunmaktadır (Argon ve Eren, 2004, s. 226).
- Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kriterlerin saptanması ve çalışanlarının belirlenen kriterler doğrultusunda adaletli ve zamanında değerlendirilmelerinin sağlanmaktadır. Bununla birlikte aynı örgütsel yapı içindeki bireysel ve örgütsel farklılıklar daha kolay tespit edilmektedir. Böylece aylık belirleme ve yükselmede gerekli ölçütler saptanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme ile çalışanların kendi eksiklerinin saptanması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, önemli kararların alınmasında adam kayırmacılığın önüne geçmek amaçlanmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 126).

Performans değerlendirmesinde birçok örgüt farklı araçlar kullanmaktadır. Fakat performans değerlendirmesinde hangi araçlar kullanılırsa kullanılsın sonuç olarak performans değerlendirme; örgütteki belli zaman diliminde işgören davranışlarının ve başarılarının değerlendirilmesini belirtmektedir. Fakat bu değerlendirmenin yapılması için öncelikle değerlendirme standartlarının belirlenmesi gerekmektedir ve bu kriterlere göre çalışanların performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme sürecinin başarısı, önceden saptanan değerlendirme kriterlerinin çalışanlarca benimsenmesi ve çalışanların başarılarını nesnel ölçecek düzeyde olmasına bağlıdır (Tunçer, 2013, s. 96).

Örgütler, elindeki insan gücünü verimli ve etkili bir şekilde istihdam etmek zorundadır. Burada bahsedilen örgüt hem kamu sektörünü hem de özel sektörü kapsamaktadır. Her ne kadar kamu sektörü ve özel sektör arasında bazı farklılıklar bulunsa da her iki alanda da herkes tarafından benimsenen ve kabul edilen bir personel değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır (Özkal-Sayan ve Demirci, 2018, s. 669). Fakat genel olarak en sık kullanılan performans değerlendirme yöntemleri olarak zorunlu seçim, karşılaştırma, grafik dereceleme, zorunlu dağılım, kontrol listesi, sonuçlara ve davranışa dayalı değerlendirme, kritik olay, 360 derece değerlendirme, alan incelemesi ve takıma dayalı performans değerlendirme kullanılmaktadır (Byars ve Rue, 1991, s. 251-252).

Performans değerlendirme sistemleri, personele yönelik uygulamaların dayanağını oluşturmaktadır. Bu kapsamda personelin değerlendirilmesi; personelin yükseltilmesi, başarı derecesinin tespit edilmesi, eğitim gereksinimlerinin ortaya koyulması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerini değişmesi ya da görevine son verilmesi, emekliye ayrılması gibi birçok amaca yönelik olarak kullanılmaktadır (Canman, 1993b, s. 160).

Bilgin (2007, s. 81) ise performans değerlendirmenin sonrasında örgütte yapılabilecek başlıca eylem ve kararları şöyle sıralamıştır:

- Performansa uygun stratejinin belirlenmesi,
- Performansa göre işin tanımlanması,
- Performansa göre çalışanın iş ve görev değişikliğinin yapılması,
- Performansa göre çalışanın yükseltilmesi,
- Performansa göre çalışanın ücretlendirmesi,
- Performansa göre çalışanın ödüllendirmesi,

- Düşük performansın giderilmesi için çalışana eğitim verilmesi,
- Performansın artırılması amacıyla çalışana eğitim vermek,
- Düşük performansın sebebine göre çalışana yaptırım uygulamak, disipline etmek.

Personel değerlendirmesindeki en önemli sorun değerlendirmenin kim tarafından ve hangi yöntemlerin kullanılarak yapılacağıdır. Değerlendirmenin kimin yaptığı örgütlere göre farklılık göstermektedir. Fakat performans değerlendirmesi, işgörenin hiyerarşik üstü tarafınca yapılmaktadır. Bununla birlikte zaman zaman bazı örgütlerde performans değerlendirmesi, işgörenin astları yani aynı hiyerarşik düzeyde bulunan meslektaşlarından ya da bireyin kendi kendini değerlendirmesi şeklinde olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme bazen bireyin meslektaşlarının oluşturduğu bir grup tarafından da yapılmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988, s. 295).

Performans değerlendirmeyi kavramsal, amaçları ve sonuçları itibariyle bu şekilde belirttikten sonra performans değerlendirmenin sonuçlarından biri olan performans yükselmeyi detaylı bir şekilde inceleyebiliriz.

## 2. Performans Yükselme

Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirmenin sonuçlarından biri olan performans yükselme kavramı, performansa göre yükselme çeşitleri, performans yükselme yöntemleri, performans yükselmenin özellikleri ve faydaları ve son olarak performans yükselmede karşılaşılan zorluklar açıklanmıştır.

### 2.1. Performans Yükselme, Kavramsal Bir Yaklaşım

Bireylerin hayatlarını yönlendiren ve onu şekillendiren amaçlarından biri de içinde bulunduğu ve yaşadığı çevrede yetki ve otoriteyi elinde bulundurmadır (Philip, 1990, s. 45). Özellikle bireylerin iş hayatında bu amaç, kendisini daha fazla hissettirdiği için bazı kuralların ve işleyişin oluşturacağı bir sistem ortaya çıkmıştır. Yükselme de bireylerin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan aşamalardan biridir.

Performans değerlendirme sistemleri, uygulama bakımından çalışanın yükselmeğe ehil olup olmadığını saptamaya yöneliktir. Kişinin bulunduğu statüdeki olumlu bir değişme yükselmeyi belirtmektedir. Dolayısıyla yükselme hem çalışana hem de yönetimi yakından ilgilendirmektedir (Tutum, 1976, s. 181).

Türkçe’de “terfi” olarak ifade edilen ve İngilizce’de “promotion” (Ergun ve Polat, 1988, s. 300), kelimesine karşılık olarak kullanılan yükselme; çalışanların yetki ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir üst göreve getirilmesidir. Bu tanım kapsamında insan kaynağındaki hareketliliğin yükselme olarak kabul edilmesi için iki temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, insan kaynağının hiyerarşik olarak üst bir göreve getirilmesidir. İkincisi ise yükselmenin yapıldığı görevde memurun yetki ve sorumluluklarının artmasıdır (Bilgin, 2004, s. 95). Yükselme, bir memurun yetki ve sorumluluklarının daha fazla olduğu başka bir memurluğa geçirilmesidir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010, s. 300).

Yükselmede bazı ülkeler kıdeme yer verirken bazı ülkeler atamaya yetkili makamın seçimine yer vermektedir. Her ne kadar farklılık gösterse de iyi işleyen ve nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve verimli çalışması için çaba harcamaya yönelmektedir. Planlı bir şekilde yapılan yükselmenin amacı, yeterlilik açısından diğerlerine göre daha üstün olan memurların gelişimini sağlamaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) temel amaçlarından biri de memurların çıkarları ile hizmetin gerekleri arasında uzlaşımın sağlanmasıdır. Bu amaç ancak iyi bir yükselme sisteminin sağlanması ile gerçekleştirilebilir. 1800’lü yıllarda Fransa’da Talleyrand bu konuda şu fikirleri ileri sürmüştür, “*Yönetel bir örgütte, bir meslek ahlaki, bir mesleki anlayış uyandırabilmek için, örgütte görev yapanları, hizmetlerine bağlamak gerekir. Bu ise ancak iyi düzenlenmiş bir yükseltme sistemi ile gerçekleşebilir*” (Tortop vd, 2010, s. 300-301).



Türkiye’de ilk yükselme Osmanlı İmparatorluğu döneminde Enderun Mektepleri ile birlikte Devlet-i Aliye’de üst düzeyde göreve gelmek amacıyla şekillenmiştir. Osmanlının son döneminde -19. yüzyıldaki Tazminat hareketleri ile birlikte birçok açıdan olduğu gibi kamu yönetiminde de- yönetsel alanda da köklü değişimler yaşanmıştır. Cumhuriyetin kurulması ile birlikte toplumsal hayata yön veren birçok alanda yenilik ve değişimlerin hız kazanmasıyla kamuya alınacak ve yükselmeye tabii kılınacak olan memurlar için bazı şartlar öne sürülmüştür. 21. yüzyılda ise kamu kurum ve kuruluşlarında yükselmeye yönelik uygulanan mevzuatın temeli “Başbakanlık Tarafından Yürürlüğe Konulan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik”e (Ak ve Sezer, 2018, s. 740) dayanmaktadır.

Performans yükselme, bir kuruluşta iki role sahiptir. Bunlardan biri insanları kuruluşun performansına en iyi şekilde katkıda bulunabilecekleri rollere atamaya yardımcı olmasıdır. İkincisi ise performans yükselmenin örgütte bir teşvik ve ödül olarak çalışanları motive etmesidir. Performans yükselme; şirketler, ortaklıklar ve üniversiteler de dahil olmak üzere çoğu kuruluşta birincil teşvik aracı olarak kullanılır (Fairburn, ve Malcomson, 2001, s. 46).

Performans yükseltmeyi kavramsal boyutu ile bu şekilde açıkladıktan sonra literatürde genel olarak kabul gören performans yükselme çeşitlerini inceleyebiliriz.

## 2.2. Performansa Göre Yükselme Çeşitleri

Kamu sektörü ve özel sektör kapsamındaki tüm örgütlerde insan kaynağını yükseltme sürecinde farklı teknik ve yaklaşımların uygulanması nedeniyle, yükselme birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık örgütten örgüte olduğu gibi ülkeden ülkeye göre de değişmektedir. Bu doğrultuda yükselme, bazı ülkelerde memura otomatik olarak yükseldiği kademenin aylık ve ücretini sağlamaktadır. Bazı ülkelerde ise yükselme, ücret artışı ile sonuçlanmayabilmektedir. Bazı ülkelerde ise kıdem, yeterlilik ve sicile göre yükselme yapılırken bazılarında kayırma sistemi hakim olmaktadır (Tortop vd, 2010, s. 301).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda “kariyer” kavramı yükselme ile yakından ilişkilidir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre yükselme “devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânı sağlamaktır” (657 Sayılı Kanun, Md. 3) şeklinde tanımlanmaktadır.

21. yüzyılda kamu yönetiminde-yönetim biliminde önem taşıyan kavramlardan biri olan yükselme (kariyer); çalışanların örgütteki kazandığı bazı beceri, tecrübe ve eğitimsel niteliklerinin sonucunda faaliyet alanlarının, görevlerinin ve niteliklerinin değişmesini belirtmektedir. Yükselme, özel sektörde genellikle kariyer olarak kullanılırken, kamu yönetiminde genellikle görevde yükselme şeklinde mevzuatta yer almaktadır. Bu doğrultuda kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların kariyer yapmasının temelinde görevde yükselme sistemi bulunmaktadır (Ak ve Sezer, 2018, s. 40).

Literatürde en yaygın kabul gören başlıca yükselme çeşitleri şunlardır:

**-Kademe ilerlemesi:** Memurun görev, yetki ve sorumluluklarında herhangi bir artış olmadan aylığında artışı belirtmektedir (Berk, 2005, s. 81). Kademe ilerlemesi ile sağlanan yükselme, sadece ücretle sınırlıdır. Yani derece yükselmesinde olduğu gibi memurun yeniden atanması söz konusu değildir. Kademe ilerlemesi, kademe aşmaksızın sürekli devam etmektedir. Fakat bazen bütçe olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle kademe ilerlemesinden yararlanacak memurların sınırlandırıldığı görülmektedir (Tortop vd, 2010, s. 303).

1968 yılından itibaren kamu çalışanları, sicil raporuna göre değerlendirilmekteydi. Ancak sicil raporu, 657 sayılı Devlet Memuru Kanunu’nda 13.02.2011 tarihinde 6111 sayılı “Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunu” nun kabul edilmesi ile kaldırılmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011, s. 35).

Kademe ilerlemesi, 657 sayılı kanunun 64. maddesinde yer alan “6 yıllık sicil notu ortalamasının 90 ve daha yukarı olması” zorunluluğu, 6111 sayılı kanunda yer alan son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almamak” ile değiştirilmiştir (Timur-Yıldırım, 2017, s. 34). Bununla birlikte 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun “Siciller” başlıklı altıncı bölümünün başlığı “Özlük Dosyası” olarak değiştirilmiştir (Bucaktepe, 2014, s. 483). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 64. maddesinin 2. fıkrasında devlet memurlarının kademe ilerlemesinin yapılması için ilgili personelin, içinde bulunduğu kademede en az bir yıl çalışması ve bulunduğu derecede ilerleyeceği bir kademenin bulunması gerekli olduğunu belirtmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 64. maddesinin 2 ve 4. fıkraları).

**-Derece Yükselmesi:** Memurun; görev, yetki sorumluluk ve aylığındaki artışı ifade etmektedir. Derece, yetki ve sorumluluk düzeyinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Derece yükselmesinin gerçekleşmesi için kural olarak belli bir sürenin geçmesi, iyi bir sicil ve sınav veya seçme gibi bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Berk, 2008, s. 81). 657 sayılı Kanun’un 68. maddesinin (A) bendinde derece yükselmesinin yapılabilmesi için üst derecede boş bir kadronun bulunması, bulunduğu derecede en az üç yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde de en az bir yıl bulunması ve kadronun tahsis edildiği görev için istenen şartların taşınması gibi koşulların sağlanması gerektiğini açıklamaktadır. Derece ilerleme, atamaya yetkili amir tarafınca yapılmaktadır. Bununla birlikte müşterek kararlarla atanmış memurların derece ilerlemesi, ilgili bakan ya da yetkili kılınan makamın onayı ile gerçekleşmektedir (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun A bendi). Derece yükselmesinin temel amacı, ücret artışının sağlanması değildir. Çünkü ücret artışı derece yükselmenin doğrudan bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Açık ve boş bir kadronun olması halinde memurun doğrudan atanması söz konusudur. Dolayısıyla derece yükselmesi ile memurun görevinde değişiklik olmakta ve memur, önceden bulunduğu görevden farklı ve üstün bir göreve getirilmektedir (Tortop vd, 2010, s. 302-303).

**-Olağandışı Yükselme:** 657 sayılı Kanun’un 68. maddesinin (B) bendinde olağandışı yükselmeye yönelik açıklama yer almaktadır. Bentte yer alan düzenleme kapsamında sağlık hizmetleri, yardımcı hizmetleri ve eğitim ve öğretim hizmetleri dışında kalan sınıfların 1, 2, 3 ve 4. derecesinde bulunanlarda süre şartı aranmaksızın daha aşağı derecelerden memur atanması mümkündür. Buna olağan dışı yükselme denilmektedir. Uygulamada farklı şekillerde ifade edilen (asansörle çıkma, sıçrama vb.) olağandışı yükselmenin yapılabilmesi için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda 1. dereceli kadrolarda ek göstergesi 5300 ve daha fazla olan memurlar için en az 12 yıl; 1.ve 2. dereceli kadrolarda bulunanlar için ek göstergesi 5300’den az olanlar en az 10 yıl; 3 ve 4. dereceli kadrolar için en az 8 yıl hizmet görme ve yükseköğretim alma şartının sağlanması gerekmektedir.

Bununla birlikte 4 yıldan daha az yükseköğrenim görenler için belirtilen bu süreler ek olarak 2 yıl daha ilave edilmektedir (657 Sayılı Kanun, md.68). Bu düzenleme ile 1-4. dereceli kadrolarda yalnızca kıdem şartı aranmaktadır. Belirtilen şartları taşıyan kişilerin söz konusu kadrolara atanmasında idareler takdir yetkisine de sahiptir. İdareler bazen bu yetkiyi kötüye kullanmakta, yetenekli ve başarılı olan kişileri belirlenen kadrolara atanmasına engel olmakta ve liyakate aykırı davranmaktadır. Liyakat sistemini esas alan rejimlerde yetenekli, başarılı kişilerin kıdem şartını aramaması halinde üst makamlara atanmasına imkân tanıyan düzenlemelere yer verilmesiyle bu kişilerin bilgi yeteneklerinden yararlanılmaktadır.

Diğer yandan kıdem şartının sağlanması ile nedeniyle kayırmacı uygulamaların önü açılmaktadır (Şen, 1995, s. 9). 703 sayılı KHK ile yapılan değişikliklerle Cumhurbaşkanının onayı ile yapılan atamalarda, Cumhurbaşkanı Kararnamesinde belirtilen hizmet sürelerinin sağlanması gereklidir (703 Sayılı KHK).

Performansa göre yükselme çeşitlerinin kademe ilerlemesi, derece yükselmesi ve olağandışı yükselme olduğunu bu şekilde belirttikten sonra performans yükselme yöntemlerini açıklayabiliriz.

### 2.3. Performans Yükselme Yöntemleri

Literatürde en yaygın kabul gören performans yükselme yöntemleri şunlardır:

**-Kıdem Yöntemi:** Kıdeme dayalı yükselme, çalışanlar arasında daha önce göreve başlayanların yükselmesini belirtmektedir. Kıdem yöntemi ile yükselmede nesnellik sağlanmaktadır. Normal şartlarda çalışma süresi daha fazla olan insan kaynağı yükselmeyi hak etmektedir (Bilgin, 2004, s. 96). Yükselmenin kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmesi kayırmacılığın önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır.

**-Sınav:** Kurum ve kuruluşlarda üst kademede boş bir kadronun olması halinde bu kadronun doldurulması için adaylar arasında yetenek ve yarışma sınavı yapılmaktadır. Sınav yöntemi, yükselmede nesnel bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1988, s. 302). Fakat yükselmede sınav yöntemi sınırlı bir şekilde kullanılmaktadır. Genellikle özel şart ya da nitelik gerektirmeyen bazı amirlik mevkiilerinin doldurulması için ya da büyük örgütlerde mekanik işlerle ilgili olan mevkiiler için eleman sayısının çok fazla olması halinde yarışma yoluna gidilmektedir (Berk, 2005, s. 82). Bu kapsamda boş olan kadronun ve özelliklerinin duyurusu yapılmaktadır. Duyurunun yapılmasından sonra yeterlilik ve yarışma sınavları yapılmaktadır. Bu aşamada ise asıl önemli olan husus boş kadronun niteliğine uygun kişilerin seçilmesine olanak tanıyacak bir sınav sisteminin uygulanmasıdır (Bilgin, 2004, s. 96).

**-Öğrenim, Tecrübe ve İşteki Başarı Durumlarının Karşılaştırılması:** Bu yöntemde örgütte kadro açıldığında kadroya girebilecek adaylar tecrübe, öğrenim ve işteki başarılarına göre karşılaştırılır ve bunların arasından en uygun olan aday seçilir. Bu yöntemin kullanılması gerektiğinde memurlar hakkında geniş kayıtlar tutulmalıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1988, s. 302). Karşılaştırma yönteminde önemli olan yükselmeyi hak eden birçok aday arasından üst kadroya en uygun aday seçilirken, adayların dosyalarının karşılaştırılmasıdır. Fakat bu yöntemin uygulanması için öncelikle insan kaynağından sorumlu olanların açık olan üst kadrolara en uygun adayı belirlemelidir (Bilgin, 2015, s. 36). Sonraki aşamada ise kurul araya girmektedir. Bu kurul ilk olarak belirlenen adaylar arasında boş olan üst kadronun özelliklerini, o güne kadar kullanılmış olan yükseltme ölçütleri ve adayların taşıdığı nitelikleri dikkate alarak adaylar arasında bir eleme yapmaktadır (Canman, 1995, s. 168). Son aşamada ise kurulun belirlediği aday listesi atamaya yetkili amirin seçimine sunulur. Aday listesinde her bir açık kadro için en az iki en çok beş kişi bulunmalıdır. Boş olan üst kadronun niteliğine göre yükselme kurullarının hem sayısı hem de niteliği değişebilir (Tutum, 1976, s. 166-167).

**-Deneme Yöntemi:** Çok fazla sorumluluk gerektiren kadrolar ya da kuruluşu itibarıyla kilit görev niteliğinde olan kadrolar için deneme yöntemi önerilmektedir. Deneme yönteminin kullanım alanı ve imkânı çok sınırlıdır. Deneme yöntemi, en uygun adaylar arasından boş olan üst kadrolar için bir süre denemelerine olanak tanımaktadır. Belirlenen süre içinde aday, bu üst göreve getirilerek işini ne kadar iyi yapabileceği anlaşılmaktadır (Bilgin, 2004, s. 97).

**-Açıklık Yöntemi:** Açık kadroların duyurulması sorunu yükselme konusunda tartışılan konulardan biridir. Açık kadrolar, liyakat ilkesinin bir gereği olarak her zaman ilgililere duyurulmalıdır. Gerekli niteliği taşıyan her adayın açık kadrolara başvurma olanağı elde etmesi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Açık kadroların duyurulması, yükselmenin düzenli bir şekilde yapıldığı izlenimi vermektedir ve bu durum memurlar için güvence yaratmaktadır (Tutum, 1976, s. 184). Yüksek kademelere atama yapıldığında mesleğin alt kademelerinden memur alımı yapıldığı gibi dışarıdan da atama yapılabilir. Boş kadroya en iyi elemanın girmesinin sağlama için iyi elemanların nerede olduğu bakılmaksızın iş başına getirilebilir. Ancak bu yöntemin uygulanması için kamu yönetiminde mevzuatın buna izin vermesi

gerekmektedir. Mevzuat buna izin verirse açık kadroların mutlaka herkese duyurulması ve bu kadro için seçim için objektif kriterlerin seçilmesi gerekir (Tortop vd, 2010, s. 302).

**-Kapalı Yöntem:** Açık olan kadrolara sadece o sınıf ya da meslekte olanlardan eleman alınmaktadır. Dışarıdan aday kabul edilmemektedir. Kapalı yöntem, kast sistemi olarak da bilinmektedir. Kapalı yöntem günümüzde, elit ve ayrıcalıklı bir sınıf yaratacağı gerekçesi ile çok fazla tercih edilmemektedir. Fakat zaman zaman uygulama da bu yöntemi devam ettirmeye çalışanların olduğu da görülmektedir (Tortop vd, 2010, s. 302).

**-Atama (Seçim) Yoluyla Yükseltme:** Üst makamın seçimi ya da atama yapması ilke olarak takdire dayanmaktadır. Fakat seçim ya da atama yetkisi, yeterlilik listesinin ya da cetvellerinin hazırlanması ile sınırlandırılmıştır. Yetkili makam, gerekli koşulları taşıyan ve cetvele girenler arasından seçim yapmaktadır. Ancak bazen sınav da yapılabilir. Sonrasında uygun olan adayların ataması yapılmaktadır. Yükselme cetveline yazılma, yazılanlara yükselme konusunda bir hak vermemektedir. Fakat ilgili yasalarda belirtilen ilkelere göre cetveldeki aday sırasına uymak, seçen makamlar için oldukça zordur (Tortop vd, 2010, s. 302).

Atama yöntemi ile yükseltmeye en güzel örnek olarak 2017 yılında hükümet değişikliğini kapsayan reformundum sonucunda Cumhurbaşkanı'nın üst kademe yönetici ataması verilebilir. 16/04/2017 yılında yapılan anayasa referandumu ile hükümet sisteminde önemli değişiklikler yapılmış ve Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmiştir. Bu geçişle birlikte kamu personel mevzuatı da yeni hükümet sistemine uyumlu hale getirilmiş ve bu yönde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne (3 Nolu KHK) bakıldığında kararnamedeki I ve II sayılı sayılı cetvellerde bulunan "kadro, pozisyon ve görev" işgal eden kişilerin üst düzey yönetici olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Üst kademe yöneticilerin atama yetkilerinin Cumhurbaşkanına ait olduğu I sayılı cetvelde bulunan kadrolara Cumhurbaşkanı kararı ile II sayılı cetveldeki kadrolara Cumhurbaşkanı onayı ile atama yapılacağı; I ve II sayılı cetvellerde bulunmayan kadrolara ise ilgili Cumhurbaşkanı yardımcısı, bakan ya da atamaya yetkili amir tarafınca atama yapılacağı belirtilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 3, Madde, 2).

Performans yükselme yöntemlerini kıdem, sınav, karşılaştırma, deneme, açık, kapalı ve atama yöntemi şeklinde detaylı olarak açıkladıktan sonra performans değerlendirme sonrası yapılan yükselmenin özellikler ve faydalarını inceleyebiliriz.

#### **2.4. Performans Yükselmenin Özellikleri ve Faydaları**

Yükselmenin birey ve örgütler açısından önemli sonuçlar ortaya çıkaran bir işlemdir. Dolayısıyla yükselme sistemi hem memurlar arasında huzursuzluk yaratmamalı hem de yetenekli olanların üst kademelere geçmesine imkân sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. İyi bir yükselme sisteminin başlıca özellikleri ise şunlardır (Tortop vd, 2010, s. 301):

- Personel seçim alanı mümkün olduğunca geniş tutulmalıdır.
- Adaylar arasından en uygun elemanlar seçilmeli ve yükseltilmelidir. Seçim ölçütleri nesnel olmalıdır.
- Üst makamlara yükseltme olanakları açık olmalı, yeterliliğe sahip olan adaylar yükseltilmelidir.
- Personel sistemi, memurların yeteneklerinin geliştirilmesini teşvik etmeli, onları daha üst derecelere yükselmelerini kolaylaştıracak şekilde hazırlamalıdır.
- Üst makamlara yükselmek için gerekli şartları ve nitelikleri taşıyan bütün adaylara eşit fırsatlar sunulmalıdır. Memurlar yükseltme olanakları ve koşullarından açık bir şekilde haberdar olmalıdır.

Performans yükselmenin birey açısından faydaları ise şöyle sıralanabilir:

- Personelin yükselmesi ile görev, yetki, sorumluluk ve ücretlerinde bir artış olmaktadır. Bu artış personeli çalışmaya daha istekli kılmakta ve örgüte olan bağlılığını

arttırmaktadır. Bu doğrultuda yükselme, kişinin özlemlerini gerçekleştirmesi nedeniyle büyük bir önem taşımaktadır (Tutum, 1976, s. 181).

- Yükselme, bireyi yakından ilgilendirmektedir. Çünkü personelin örgüt içindeki statüsünde önemli bir değişiklik olmakta ve hiyerarşi içinde daha yüksek düzeyde bir göreve getirilmektedir. Bu durum ise birey için olumlu bir gelişmedir ve her bireyin özlemlerinden biri örgüt içinde yükselmektir. Birey, örgüt içinde yükselince örgütteki saygınlığı artmakta, eski görevine kıyasla daha fazla karmaşık işle uğraşmakta ve yeteneklerini daha üst düzeyde kullanma olanağı elde etmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1988, s. 301).
- Yükselme ile kamu ve özel sektörde örgüt içindeki çalışanlar daha fazla ücret elde etmekte, yaşamlarında daha fazla konfora sahip olmakta, daha fazla sorumluluk üstlenmekte, saygınlık ve daha iyi yaşam koşullarına sahip olmaktadır. Bununla birlikte yükselme ile çalışanlar psikolojik açıdan kendini güvende hissetmekte, aidiyet duyguları güçlenmektedir. Ayrıca yükselme, bireylerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Ücret ve liyakat ekseninde gelişen bir yükselme ile çalışanlar görevlerini huzurlu ve istekli bir şekilde yerine getirmektedir (Berit, 2013, s. 26).
- Yükselme ile çalışanların takdir edilmesi, başarılarının karşılığını görme, başarılı ile başarısızın ayrılması gibi başlıca hedefler gerçekleştirilmektedir. Çalışanların ruhsal gelişimlerinin sağlanması çalışma, verimleri artmaktadır (Berk, 2005, s. 79). Performans yükselmenin yönetim açısından faydaları ise şunlardır:
- Yükselme, personelin daha fazla verim sağlayacağı şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Personel sistemlerinde, yavaş ancak düzenli ve sürekli yükselme temel bir ilke olarak benimsenmiştir. Bunun en güzel örneği kariyer sistemidir. Kariyer sisteminde bir kişi ömür boyu devam edecek bir meslek için hizmete alınmaktadır. Kişi genç yaşlarda hizmete girerken, hizmetteki başarısına, yeteneğine ve yetişmesine bağlı olarak hiyerarşinin üst basamağına doğru yükselmektedir (Tutum, 1976, s. 181).
- Yükselme ile yönetim, elemanlarını örgütte daha yararlı olabileceği yerde kullanma imkânına sahip olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988, s. 301).
- Liyakat ekseninde gelişen yükselme, örgütteki yetenekli ve yeterli kişilerin üst görevlere getirilmesini ve görevine bağlı çalışanların oluşmasını sağlayarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır (Berit, 2013, s. 26).

Yükselme sistemi, özel sektör örgütleri gibi kamu örgütlerinin de iş ve işlemlerinin verimli ve nitelikli bir şekilde sürdürebilmesi için yönetici pozisyonlarının doldurulmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanı bu aşamasında performans yükselmenin özelliklerini ve faydalarını bu şekilde açıkladıktan sonra performans yükselmede karşılaşılan başlıca sorunları ele alabiliriz.

## **2.5. Performans Yükseltmede Karşılaşılan Güçlükler**

Performans yükselmede karşılaşılan güçlükler; liyakat sorunu, değerlendirme raporlarının açık ve net olmaması, kıdem, deneme ve açıklık yöntemlerinin kullanılması ile ortaya çıkan sorunlardır.

**-Liyakat Sorunu:** 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 3.maddesinin C bendinde liyakat, "devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır" (657Sayılı Kanun, Md. 3) şeklinde açıklanmıştır.

Yılmazöz, liyakat ilkesini "kamu hizmetine giriş, hizmet içerisinde yükselme ve görevlendirmelerde açıklık, yeterlilik, uygunluk ve başarı ölçütlerine dayandırılması" olarak tanımlamıştır (Yılmazöz, 2009, s. 298).

Liyakat sistemi ile iltimas, kayırmacılık, partizanlık ve patronaja son verilmek ve devlet memurluğunun ganimet olarak kullanılmasının önüne geçmek istenmiştir. Liyakat sistemi; zekâ, enerji, karakter, bilgi vb. moral değerlere dayanmaktadır. Liyakat sistemi, kamu hizmeti görenlerin güven içinde çalışmasına imkân tanımaktadır (Bucaktepe, 2014, s. 469).

İnsan kaynağının yükseltilmesinde liyakat temelli bir sistemin esas alınması, kayırmacılığın yaygınlaşmasını engellemekte ve yönetsel performansın gelişimini etkilemektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda gelişmiş ülkeler, güçlü bir liyakat temelinde uyguladıkları yükselme ve işe alım sistemleri ile kurumsallaşma konusunda önemli adımlar atmıştır (Ak ve Sezer, 2018, s. 742). Son yıllarda gelişmekte olan ülkeler de işe alım ve yükseltme süreçlerinin liyakat ekseninde yapıldığı görülmektedir. Bireylerin işe alımlarında sosyal sınıf, ırk, dil, siyasi ideoloji, ırk gibi ölçütlerin yerine yeterlilik, bilgi, beceri gibi ölçütler kullanıldığı görülmektedir (Rowshan, Ghasemnezhad ve Hemmat 2015, s. 190).

Liyakat sistemi, iki temel ilkeye dayanmaktadır. Bunlardan ilki eşitlik, bir diğeri ise tarafsızlıktır. Tarafsızlık ile kamu personel yönetiminde personelin seçilmesi ve yükselmesinde bürokratik ve siyasi otoritenin herhangi bir taraf tutmaması ifade edilmektedir. Bu doğrultuda da idarenin takdir yetkisi ön plana çıkmaktadır. İdarenin takdir yetkisi, yasal sınırlamalara tabi kılınmasına rağmen uygulamada bu sınırların aşıldığı görülmektedir. Dolayısı ile üst düzey kadrolara yapılacak olan atamalarda ve yükseltmelerde liyakat ilkesinin önemsenmediğini söylemek mümkündür (Karatepe ve Kurnaz, 2019, s. 82).

Bürokrasinin tarafsızlığının artmasına bağlı olarak liyakat sisteminin uygulanma oranı da artacaktır. Son yıllarda dünyada birçok devlet liyakat sistemi üzerine yoğunlaşmakta ve hatta patronajın (kayırmacılığın) en yüksek olduğu ABD’de dahi bu oram giderek düşmeye başlamıştır. Fakat dünyadaki bu trendin aksine ülkemizde yasal olarak liyakat sistemi hâkim olmasına rağmen uygulama da genellikle bu ilkenin ihlal edildiği görülmektedir. Türkiye’de liyakat bakımından yapılan en önemli düzenlemelerden biri 18/41999 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan “Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” dir. Bu yönetmenlikle devlet memurlarının görev atanması için şart olan öğrenim düzeyleri kurumlarınca çıkarılacak yönetmeliklerde unvanlar itibarıyla gösterilmesi kabul edilmiştir. Böylece kurumlar arasında farklı düzenlemeler ortaya çıkmaktadır.

Devlet Personel Başkanlığı bu karışıklığı ortadan kaldırmak için çok sayıda düzenleme yapmıştır. Bu kapsamda yükselmede gerekli olan eğitim, sınavlar ve sınav şekilleri, sonuçlarının ilanı, özürülülerin eğitimi ve sınavları gibi düzenleme göze çarpmaktadır. Fakat bazı düzenlemelerin niçin yapıldığı tam olarak anlaşılmamaktadır. Örnek olarak “iki yıllık yükseköğrenim görenler dört yıllık öğrenim görmüş kabul edilirler” hükmünün liyakat açısından çelişkili olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2013, s. 370).

Ülkemizde memur olmak için genellikle sınava girmiş olma şartının olmasının yanı sıra bazı durumlarda (istisnai memurluk) sınav şartı aranmamaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dışında kalan birçok yasal düzenlemede “istisnai memur” ifadesi kullanılmamıştır. Buna karşın yapılacak atamalarda ve yükselmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ndaki usul ve şekillere bağlı olamadan idareye atama yetkisi tanınmıştır. İstisnai memuriyette 657 sayılı Devlet Memuru Kanunu’nda memurluğa giriş ve atamaya ilişkin hükümler uygulanmamaktadır. Bu durum ise eşitlik ve tarafsızlık ilkesinin benimsendiği Türk kamu personel rejiminde liyakat için olumsuz bir durum teşkil etmektedir (Yıldız, 2016, s. 166).

Liyakat ilkesinin eşit olarak uygulanması için sınavda başarılı olanların alınması gerekmesine karşın bazı durumlarda sınav da tek başına bir ölçüt olarak kabul edilmemekte, mülakatın da yapılması gerekmektedir (Tokgöz, 2016, s. 144). Kamu kurum ve kuruluşlarında farklı pozisyonlarda çalışan personelin kurum içinde yükselmesi amacıyla yapılan sözlü mülakat uygulamalarının yaygın bir şekilde kullanılması, liyakat ile çelişmektedir. Mülakatı yapan birkaç kişiden oluşan jürinin bireysel değerlendirmeleri ile alınan insan kaynakları alınması hem nesnellikten hem de evrensellikten oldukça uzak bir yöntemdir (Şen, 1995, 85).

Bununa birlikte yoğun sınavlar ile alınan eğitim ve yapılan meslek arasında farklılaşmalar oluşmakta ve bu durum da verimliliği olumsuz etkilemektedir (Şahin, 2016, ss. 237-238).

Gerek kamu sektörü gerekse özel sektör kuruluşları personelin geçmişteki performans kayıtlarına ve iş hayatına dair bilgilere sahiptir. Mülakatlarda, adayların bu sırada ortaya koydukları izlenimlerin dışında mevcut bilgiye ekleyebilecekleri az şey vardır. Yöneticilerin performansı yıllarca aynı düzeyde yeterli olduğundan terfiye layık olarak değerlendirdikleri personelin, 45 dakikalık bir mülakat sonunda yükselmeye layık görülmemesine anlam vermek olanaksızdır. Ancak terfi kurulunca adayın yükselmeye yetersiz bulunması, adayın mutlaka yükselmeye layık olmadığı anlamına gelmez (Tyson ve York, 1989, s. 162).

Avrupa devletlerinin, çoğunluğunda kamu görevlilerinin yükseltilmesinde politik etkilerden arındırılması, kamu görevlilerini yöneticilik kademeleri için olumlu yönde motive etmektedir. Yöneticilik kademelerinde yükseltmede siyasi etkilerden arınmanın yollarından biri bu kademeler için yapılan sözlü ve yazılı sınav ve değerlendirme komisyonlarında örgütlerden, memur sendikalarından ve üniversitelerden temsilciler bulunmaktadır. Liyakat ilkesi Türk kamu personel sisteminde tam anlamıyla gerçekleştirilemediği için yerini görevde yükselmede kayırmacılığa bırakmaktadır.

Liyakat ilkesinin sağlıklı ve yerinde uygulanamamasının farklı nedenleri vardır. Bunlardan ilki Türkiye’de devlet memurluğu sosyal ve ekonomik yönlerden çekici bulunmamaktadır. Bu nedenle nitelikli ve yetişmiş meslek elemanları kamu örgütlerinde çalışmaya istekli değildir. İkinci olarak personel göreve alınırken ve çalışma süresinde yükseltme, yer değiştirme ve ilerleme aşamalarında yansız değerlendirmeler ve sınavlar tarafsız bir şekilde yapılamamaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri kamu kuruluşlarına siyasi baskılarla memur alınması ve çalışanların da görev süreleri içinde bu tür baskıların devam etmesi yer almaktadır (Öztekin, 2008, s. 31).

Kayırmacılık, politik karar alım sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma olarak aynı zamanda en önemli bürokratik sorunlardan biridir (Loewe, Blume, Schönleber, Seibert, Speer ve Voss 2007, s. 21). Kayırmacılık, mesleki kuralların ihlal edilmesi nedeniyle çok fazla eleştiri alan profesyonel olmayan yaklaşımdır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda gelişmiş ülkeler kayırmacılığın önüne geçmek için yasal önlemlere başvururken, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde ise çalışma hayatının bir parçası olarak varlığını korumaktadır (Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998, s. 11).

1971 yılında İdari Reform Danışma Kurulu tarafından hazırlanan raporda; ülkemizde çağdaş personel sistemine ulaşamadığı, kamu yönetiminde partizanlık, rüşvet ve kayırmanın egemen olduğu ve çalışma disiplini açısından yetersiz olduğu vurgulanmıştır. Böylece Türk kamu personel sisteminde mevzuatta sık sık vurgulanmasına rağmen uygulamada liyakatin ikinci planda kaldığı gösterilmiştir (Yıldız, 2016, s. 165).

Personel yükseltmede liyakatin geçersiz hale gelmesiyle ortaya çıkan kayırmacılık çeşitleri ise şunlardır,

**-Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı):** Nepotizm gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde en sık karşılaşılan problemlerden biridir (Wong ve Kleiner, 1994, s. 10). Nepotizmin kökeninin Latince’de “nepot” sözcüğüne dayanmaktadır ve İngilizce’deki karşılığı ise “Nephew” olduğu bilinmektedir (Garih, 2000, s. 79). Nepotizm, yükseltme sisteminde adayın ehliyet ve liyakat ilkelerinin göz ardı edilerek güç sahibi ya da bürokratin akrabalık özellikleri ile göreve atanması ya da yükseltilmesini ifade etmektedir (Özler, Özler ve Gümüştakin, 2007, s. 438). Kamu ve özel sektörlerde bireylerin iş hayatına girişinde liyakat, bilgi, beceri ve yetenek yerine akrabalık ölçütüne göre gerçekleşmesi, bireyler açısından bir zafiyete yol açmaktadır. İşe girişte yetenek ve başarı ölçütü olarak kabul edilmediği için iş kaybı ve başarısızlık yaşanmaktadır (Joffe, 2004, s. 74). Nepotizm sonucunda itibar görme, takdir edilme vb. açıdan psikolojik açıdan manevi kazanım sağlanırken ve statü elde etme ya da ilerleme ile maddi kazanımlar da sağlanmaktadır (Yıldız, 2017, s. 66).

**-Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı):** Kamu kurum ve kuruluşlarına personel alımında ve personel yükselmelerde hakkaniyet, eşitlik, objektiflik gibi kıstaslar yerine genellikle eş dost odaklı ilişkilerin esas alınmasıdır (Gönülaçar, 2014, s. 10). Kronizm kelimesinin kökü, “uzun sürecek olan arkadaşlık” anlamına gelen “crony” kelimesine dayanmaktadır (Khatrı ve Tsang, 2003, s. 290). Kronizm, nepotizmden daha geniş anlamda bir kayırmacılığı ifade etmekte olup, işe alımlarda ve ihalelerde biz yaklaşımı vardır (Boadi, 2007, s. 5). Ülkemizde yaygın bir şekilde görülen hemşeri kayırmacılığı ve aynı okuldan mezun olma, aynı sivil toplum örgütüne üye olma, meslek dayanışması ve aynı ortamda çalışma kronizmin özel türleri olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2017, s. 67).

**-Patronaj (Siyasal Kayırmacılık):** Siyasal partilerin, iktidara gelmesinden sonra kendisini destekleyen seçmenlere ayrıcalık tanınması ve menfaat sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Smith, 1998, s. 2). Siyasi yandaşlık ya da partizanlık olarak da bilinen bu uygulamada siyasi iktidarı elinde bulunduran siyasi partiler, kendilerini destekleyen yandaşlarını ve parti üyelerini kamu kurumlarında istihdam etmek istemektedir. Türk kamu personel sisteminin temel ilkeleri arasında yer alan liyakat ve tarafsızlık ilkelerine rağmen zaman zaman yönetimde siyasallaşmanın ortaya çıkmasına yol açan yöntemler kullanılmaktadır. Siyasi iktidarların değişmesi ile birçok müsteşar, genel müdür, daire başkanları, vali, emniyet müdürleri ve elçiler de değişmektedir. Hatta bu değişiklik bürokrasinin en alt kademelerine kadar uzanmaktadır (Ak ve Sezer, 2018, s. 748). Siyasi kayırmacılığın en somut örneği istisnai memurların atanmasında görülmektedir. Özellikle vali ve bakan yardımcılığı atamalarında yönetsel kriterler yerine siyasi niteliklerin göz önünde bulundurulduğu söylenebilir (Yıldız, 2017, s. 69).

**-Favoritizm (Sendikal Kayırmacılık):** Favoritizm, iki farklı biçimde tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki, bir kişi veya grubun diğerlerine karşı kayırmaktır. İkincisi ise yönetici makamında bulunanların ya da atama yetkisine sahip olanların kişisel ilişkilerine dayanarak komşu, arkadaş ve diğer tanıdıklarına karşı ayrıcalıklı bir işlem yapmasıdır (Loewe vd. 2007, s. 1920).

**-İltimas (Adam Kayırma):** Adam kayırma, “birisine haksız yere kolaylık sağlama, haksız yere iltimas etmek” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasının temel nedeni örgüt liderinin üyelere eşit yaklaşmamasından kaynaklanmaktadır. Üyelerin farklı özelliklerinin dikkate alınması eşitlik ilkesinin ihlal edilmesine neden olmaktadır (Kıyıkçı ve Sezici, 2017, s. 22). Dünyada birçok ülkede kamusal ve siyasi yaşamda karşılaşılan iltimas, ülkemizde de toplumun yaygın bir şekilde yüzleştiği ve genellikle de başvurmak durumunda kaldığı bir realite haline gelmiştir (Ak ve Sezer, 2018, s. 749).

**-Değerlendirme Raporlarının Açık ve Net Olmaması:** Kamu ve özel sektör örgütlerinin uyguladığı yükselme yöntemleri farklılık göstermektedir. Bazı örgütlerde yükseltmede çalışanın işteki başarısı esas alınırken bazı örgütlerde ise tek amirin onayı ile yapılmaktadır. Bu yöntemin ise daha çok iş örgütlerinde görülmesi olasıdır. Kamu sektöründe ve çoğu endüstriyel girişimlerde aday yükseltme genellikle belli bir prosedüre bağlanmıştır. Bu örgütlerin çoğunluğunda periyodik olarak değerlendirme raporları sistemi vardır ve bu raporlar yükseltmeye dayanak oluşturmaktadır. Ayrıca bu raporlar çeşitli durumlarda ve işlerde performans üzerinde sıradüzen halinde yöneticiler tarafından düzenlenmekte ve mevcut personelin performansının genel bir tablosunu sergilemektedir (Tyson ve York, 1989, s. 161).

**-Kıdem Yönteminin Dezavantajı:** Liyakat ilkesi hizmete girerken ve dereceler içinde ve arasında geçerli olan bir ilkedir. Bu nedenle hizmette gerek dereceler içinde gerekse dereceler arasında yükselme açısından hizmette geçirilen süreyi ifade eden kıdem esas 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda kabul edilmiştir (Tokgöz, 2016, s. 145). Kıdem yükselmedeki en önemli şartlardan biri olması, yaşlılığın bilgi ve tecrübeden daha ön planda olmasına yol açmaktadır (Tutum, 1976, s. 184). Fakat kıdem esasına göre yükseltme yapılmasının liyakat açısından eşitlik yaratmasına rağmen (Tokgöz, 2016, s. 145), genç fakat



yetenekli olanların örgütteki yükselmelerinin önü kesilmektedir. Bu nedenle kıdemin yükselmede tek ölçüt olmaması ve uygulamada diğer ölçütlerle birlikte kullanılması gerektiği savunulmaktadır (Tutum, 1976, s. 184).

**-Deneme Yönteminin Dezavantajı:** Deneme yönteminin uygulanması yükselmede zaman zaman sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Her bir adayın uzun süre denenmesi zaman alabilir. Oysaki boş kadronun uzun süre vekâletle yönetilmesi de olumsuz sonuçlara neden olabilir (Ergun ve Polatoğlu, 1998, 302). Bununla birlikte aday sayısının fazla olması halinde her bir adayın denenmesi güçlük yaratmaktadır (Tutum, 1976, s. 183).

**-Açıklık Yönteminin Dezavantajı:** Açıklık yöntemi ile boş kadroların duyurulmasının zorunlu olmadığını savunanlar, tüm boş kadroların duyurulmasının başvuru sayısının artmasına yol açacağını belirtmektedir. Bu durum ise adaylar arasında seçim ve ayıklama işini güçleştirmektedir. Bununla birlikte kendilerinin atanmasının zor olduğu bir sürü kadronun ilanı, adaylar arasında psikolojik hoşnutsuzluğun yaşanmasına neden olabilir. Duyurma, aslında başvurmanın ilgiliye bırakılmasını belirtmektedir. Duyurma ile yetenekli ancak çekingen birçok memurun başvurması sonucunu doğurmaktadır. Duyurma yöntemi kullanılsa dahi boş kadroların tümünün ilan edilmesi şart değildir. Duyurma yöntemine yönelik bu görüşlerin çoğu bir ölçüde gerçeklik taşımaktadır. Ancak, her koşulda ve her zaman geçerli koşulları öne sürmek mümkün değildir. Örneğin sık sık çok sayıda açılan kadrolar için böyle bir yola gitmeye gerek duyulmayabilir (Tutum, 1976, s. 184).

### 3. Sonuç

İçinde bulunduğumuz son yüzyılda hızlı, sürekli, çok boyutlu ve baş döndürücü değişimin yaşanmaktadır. Bu süreçte örgütlerdeki çalışanlarının/insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilmesi, motivasyonlarının artırılması vb. amaçların gerçekleştirilmesi açısından performans yönetimi oldukça önemlidir.

Kamu yönetiminin topluma sunduğu mal ve hizmet üretiminin etkili ve verimli bir şekilde yapılmasının önemli araçlarından biri olarak kabul edilen kamu performans yönetiminin aşamalarından biri de performans değerlendirmedir.

Performans değerlendirme örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında ve örgütün geliştirilmesinde sonuçları itibarıyla önemli bir kaynak oluşturur. Bu kapsamda işgörenlerin ücret artışlarını; terfilerini ve işten çıkarma durumlarının belirlenmesi; güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilmesi; çalışanların eğitilmesi, disipline edilmesi ve örgüt bütçesinin hazırlanması; çalışanların performanslarının geliştirilmesi; işgörenleri kurumun hedeflerine yöneltmesi gibi birçok amacın gerçekleştirilmesi için performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Performans yükselme, genel olarak insan kaynağının yetki ve sorumluluğunun daha fazla olduğu bir göreve geçmesidir. Yetki ve sorumluluk artışı ile birlikte insan kaynağının ücretinde de artış yaşanmaktadır. Yani çalışanın hem yönetsel hem de ekonomik olarak daha fazla haklara sahip olması olarak değerlendirilebilir.

Performans yükselmeyi tüm boyutlarıyla ortaya koymak ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri belirtmek amacıyla yapılan bu çalışmada ulaşılan başlıca sonuçlar şunlardır,

- Yükselmenin başlıca çeşitleri kademe ilerlemesi, derece yükselmesi ve olağandışı yükselmedir. Türkiye’de kamu personel sisteminde etkinliğin ve verimliliğin önündeki engellerden olan sicil sisteminin 2011 yılında kaldırılması performans odaklı yönetiminin yerleştirilmeye çalışıldığının en önemli göstergesidir. Yani iş odaklı, performansa dayalı bir sistemin memur değerlendirilmesinin temelini oluşturması, kamu personel sistemi reformunun gerekçelerinden birini oluşturmaktadır.
- Yükselme yöntemlerin örgütlere, başarı ve takdir yetkisine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Kıdem, sınav, deneme, karşılaştırma, açıklık, kapalı yöntem başarıya dayanırken, üst kademe yönetici atama takdir yetkisi kapsamında yapılmaktadır.

Cumhurbaşkanı Hükümet Sistemi'ne geçişle birlikte olağandışı yükselmelerin 3. Nolu KHK'de sayılan cetveller kapsamında oldukça fazla olduğu söylenebilir.

- Yükselme hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Birey açısından bakıldığında yükselme; yetki ve sorumluluklarının artmasıyla işine ve örgüte olan bağlılığının artması-isteklendirme artışı-, hedefindeki hiyerarşik düzeye ulaşmayı sağlama, örgüt içinde saygınlık kazanması ve yeteneklerini üst düzeyde daha iyi kullanma olasılığına kavuşmasını sağlamaktadır. Örgüt açısından ise daha fazla verimliliğe ulaşma, kariyer sistemi kapsamında personeli daha iyi kullanma, yetenekli elemanların daha fazla yarar sağlayacağı alanlarda kullanma olanağı, çalışanların görevine bağlılığını sağlama, nitelikli ve verimli eleman istihdam etmeyi sağlamaktadır.
- Yükselmenin uygulamada yarattığı kıdem ve deneme yöntemlerinden kaynaklanan sorunlar olduğu gibi en dikkat çekici sorun ise liyakatsizlik olmaktadır. Liyakat ilkesi, bürokrasinin niteliğini-karakterini belirlemektedir. Bürokrasinin rasyonel bir şekilde işlemesi liyakate bağlıdır. Burada da asıl önemli olan liyakatin varlığından ziyade uygulanma şeklidir. Liyakat ilkesinin uygulanması için sınavın yeterliliği tek başına sağladığını söylemek mümkün değildir. Buna ek olarak mülakatın yapılmasında ise idarenin takdir yetkisine sahip olması nedeniyle mutlak bir liyakatin sağlandığını söylemek mümkün değildir.
- Tokgöz (2016, s. 148) liyakatin dar ve geniş olmak üzere iki farklı anlamının olduğunu belirtmektedir. Dar anlamda liyakat hizmete en liyakatli olan personelin alınmasını; geniş anlamda liyakat ise rasyonel ve verimli bir personel sisteminin oluşmasını sağlayan kurallar bütünü olarak açıklamaktadır. Bu kapsamda her iki boyutuyla liyakatin personel sistemimize yerleştirildiğini ve bütünlüğün sağlandığını söylemenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Özellikle istisnai memuriyetlere atama yapılmasında sınav ya da mülakat söz konusu olmadığını söylemek gerekmektedir. Liyakat ilkesinin uygulanması bakımından istisnai memuriyete atama yapan makamın, liyakati dikkate alarak atama yapması öngörülmüştür. Bu atamalarda liyakatin ne kadar sağlandığı tartışmaya açık bir konudur. Yetkinlik ve yeterliliklerine göre adayın işe alınmasına dayanan liyakat sistemi, yozlaşmaya uğramıştır.
- Liyakatin en önemli iki prensibi olan tarafsızlık ve eşitliğin zaman zaman göz ardı edildiği ve bunun sonucunda da kayırmacılık, partizanlık, iltimas, patronaj, yaygınlaştığı görülmektedir. Avrupa ülkelerindeki atamalara yönelik yapılan açıklamadan yola çıkarak Türkiye'de liyakatin her geçen gün bir daha kaybolmaya başladığı ve bunun yerine keyfi-kayırmacı atamaların yükselmelerin yapılmaya başladığı görülmektedir. Türkiye'de liyakatle ilgili asıl sorun işe alım aşamasında görülmektedir. Memurların işe başlamalarında yapılan yazılı ve sözlü sınavlar, adayların yetenek ve liyakatini ölçmekten ziyade onun genel kültürünü ölçme niteliğindedir (Yıldırım, 2013, s. 372).

Liyakat ilkesinin Türk kamu personel rejimine hâkim olması için şu ilkeler dikkate alınmalıdır (Yıldız, 2016, 174), Mevzuat hükümlerinin tamamıyla ve etkili bir şekilde uygulanmasını imkân tanıyacak kadroların oluşturulması, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde kanunda gösterilerek bağlayıcı kararların alınmasını sağlayacak özerk bir liyakat koruma kurulunun oluşturulması, kurumlarda yapılan tüm işlem ve eylemlerin halkın erişimine açık olması, sınavlarda içerik açısından yetersiz olan ve sübjektif sözlü sınavlarının uygulamadan kaldırılması, performans değerlendirme ve yükseltme ile örgütte iyi hizmet gören ve görmeyen, çalışan çalışmayan ayrımının yapılması, idarenin takdir yetkisinin hakkaniyet ekseninde uygulanmasını sağlayacak personel sistemine esneklik kazandırılması.

## Kaynakça

- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (05/12/2019).
- Abdalla, F.H., Maghrabi, S., Raggad, G. B. (1998). “Assessing The Effect of Nepotism on Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cultural Study”. *International Journal of Manpower*, Cilt, 19, Sayı, 8, 554-70.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). “Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C, 23, Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı, 739-757.
- Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, *Karadeniz Araştırmaları*, Kış 2012, S,32, 171-202.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Dağıtım, Ankara.
- Ashdown, L. (2014), *Performance Management, Series, HR Fundamentals*. London, Kogan Page. eBook. Veritabanı, eBook Collection.
- Baron, A. ve Armstrong, M. (1998). “Out Of The Box”, *People Management*, 38-44.
- Barutçugil, İ (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif, 360 Derece Geribildirim”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 62 Temmuz-Eylül, 48-49.
- Beardwell, I. ve Holden, L. (2001). *Human Resource Management, A Contemporary Approach*, Pearson Education, Harlow.
- Berit, B. (2013). *Performans Yönetimi ve Yükselme*, TODAİE Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı Dönem Projesi, Ankara.
- Berk, A. (2005). “Devlet Memurlarının Görevde Yükselmesi Son Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 56, 79-89.
- Biçer, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bilgin, K. U. (2007). *Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”* Sayıştay Dergisi, Sayı, 65 (Özel), ss. 53-87.
- Bilgin, K. U. (2015). “Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi”, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, No:1, 24-39.
- Bilgin, K. U. (2016). “A Paralel Change with the New Public Administration” Approach, *New Public Management in Turkey, Local Government Reform*, (Ed). Yüksel Demirkaya, Routledge, First edition, 177-206.

- Bilgin, K.U. (2004). Kamu Performans Yönetimi –Memurların Hak ve Sorumluluklarının Performansa Etkisi, TODAİE, Ankara.
- Biron, M., Farndale, E. ve Paauwe, J. (2011) Performance Management Effectiveness, Lessons From World-Leading Firms, The International Journal of Human Resource Management, Volume, 22, Issue, 6, 1294-1311.
- Boadi. E. (2007). Conflict of Interest Nepotism and Cronyism, [www.transparency.org/sourcebook/21.pdf](http://www.transparency.org/sourcebook/21.pdf), 01/12/2019.
- Bozkurt, Ö. Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). (Ed.), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, Ankara.
- Bucaktepe, A. (2014). “Devlet Memurluğu ve Memurların Değerlendirilmesi Üzerine Düşünceler”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt,8, Sayı, 3-4, 459-489.
- Byars, L. ve Rue, L. W. (1991). Human Resource Management, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston. (E Kitap).
- Canman, D. (1993a). “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt,26, Sayı,1, 159-183.
- Canman, D. (1993b). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Canman, D. (1995). “İnsan Kaynağının Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar”. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri (İkinci Cilt). TODAİE Yayınları, Ankara.
- Çevik, H. H. (2007). “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi”, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği, Ed. Hamza Ateş – Harun Kırılmaz – Sabahattin Aydın, , Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 24-42.
- Drucker, P. F. (1994). Management, Butterworth-Heinemann; Oxford, London.
- Eraslan, T. ve Tozlu, A. (2011). “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”. Sayıştay Dergisi, Sayı, 81, 33- 61.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988), Kamu Yönetimine Giriş, 3. Basım, TODAİE, Ankara.
- Fairburn, J.ve Malcomson, M. J. (2001). “Performance, Promotion, and the Peter Principle”, The Review of Economic Studies, Volume,68, Issue, 1, January 2001, Pages 45–66.
- Garih, Ü. (2000). Yönetim İlkeleri, İstanbul, Hayat Yayınları.
- Glendinning, P. M. (2002), “Performance Management, Periah or Messiah”, Public Personnel Management, Vol.31, No.2, 161-178.
- Gönülaçar, Ş. (2014); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkamaz”,[file:///C:/Users/WIN10/Desktop/Downloads/Insan\\_Kaynaklari\\_Yonetiminde\\_Kayirmacili.pdf](file:///C:/Users/WIN10/Desktop/Downloads/Insan_Kaynaklari_Yonetiminde_Kayirmacili.pdf) (01/12/2019).
- Helvacı, M. A, (2002), “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C, 35, S, 1-2, 155-169.
- Joffe, A.H. (2004), Nepotism for All Times, Society, September/October, 74–79.

- Karasoy, H. A. (2014). "Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış", *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt, 10, Sayı,22, 257-274.
- Karatepe, S. ve Kurnaz, S (2019), *Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi, İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir Değerlendirme*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, XLVI, Sayı,1, 77-104.
- Khatri, N. ve Tsang, E.W.K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronysim in Organizations. *Journal of Business Ethics*, Volume,43, 289-303.
- Kıyıkçı, M. ve Sezici, E. (2017). Yıkıcı Liderlik Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki, *Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, Cilt,52, Sayı, 1, 19-40
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. ve -Voss, C. (2007). "The Impact of Favouritism on the Business Climate, A Study on Wasta in Jordan", *Studies German Development Institute, Bonn.* <https://www.die-gdi.de/> (01/12/2019).
- Newcomer K. ve Caudle, S. (2011). "Public Performance Management Systems", *Public Performance & Management Review*, Volue, 35, Issue,1, 108-132.
- Özer, M. Akif (2020). *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Özkal-Sayan, İ. ve Demirci- Güneşer, A. (2018). "Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt,73, No, 2, 2018, 667 – 700.
- Özkaya, S. (2013), *Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştakin, G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17,437–450.
- Özmutaf, N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt, 8, Sayı, 2. 41-60.
- Öztekin, A. (2008). "Türk Kamu Yönetiminde liyakat ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Türk İdare Dergisi*, Haziran, Sayı, 459, 13-36.
- Palmer, M. ve Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları. (Çev) Doğan Şahiner. İstanbul. Rota Yayınları.*
- Philip, T. (1990), *Appraising Performance for Result*, 2nd. Ed. Berkshire, McGrew Hill.
- Rao, T. (2016). *Performance Management , Toward Organizational Excellence*, Vol. 2nd Edition. Sage Publications Pvt. Ltd. (Ekitap).
- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M. ve Hemmat, Z. (2015). "Investigation Of Nepotizm İn Public Sector Organizations İn Iran And Its Impact On Employee's Performance". *International Journal Of Management*, Vol,2, No,3, 189-199.
- Smith, E. (1998). *The Supreme Court And The Spoils System, Political Patronage In The Aftermath Of The Rutan Case*, M.S., Doctor Of Philosophy Dissertation University Of New Haven.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, No, 6.

- Şahin, B. (2016), Kamu Personel Sisteminde İşe Girme Ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı,1, 231-242.
- Şen, M. L. (1995). “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt, 28, Sayı,1, 77-92.
- Timur-Yıldırım, N. (2017), Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz, H. (2016). İstisnai Memuriyet, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tortop, N. Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer, M.A.(2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, Sayı,88/ Ocak – Mart,87-108.
- Tutum, C. (1976), Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 149 Ankara.
- Tyson, S. ve York, A. (1989). Personel Management, 2nd Ed, Oxford, London.
- Uysal, Ş. (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 32-39.
- Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, (3) <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.3.pdf> (05/01/2022).
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries, From Performance Appraisal to Performance Steering?”, European J. International Management, Volume,.3 Issue,4, 495-511.
- Wong, Linda C. ve Kleiner, Brian H. (1994), Nepotism, Work Study, Volume,43, Issue,5, 10–12.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu, Nepotizm ve Meritokrasi, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt, 11 Sayı, 2, 353-380.
- Yıldız, G. (2016). “Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi”, Gazi Üniversitesi Dergisi, Aralık Özel Sayı, 140-180.
- Yıldız, G. (2017). “Kayırmacılık Olgusunun Türk Kamu Yönetimine Yansımaları”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı,2, 62-76.
- Yılmaz, B. (2019). Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması, Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yılmaz, V. ve Turan, A. (2019). “Kamuda Performans Yönetiminin Önemi”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, 17, Sayı, 1, 313-342.
- Yılmazöz, M. (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, Maliye Dergisi, Cilt, 157, Sayı, 1, ss. 293-302.