



## TÜRK KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ETKİN HALE GETİRİLMESİ: EMNİYET TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

AN EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM FOR TURKISH  
ADMINISTRATIVE SYSTEM: TURKISH NATIONAL POLICE EXAMPLE

Serdar YILDIZ<sup>1</sup>

Sedat KULA<sup>2</sup>

### Öz

Polisin sosyal hayatta ve devlet mekanizmasında sürekli artan rolü, polis teşkilatlarının performansının bilimsel olarak doğru bir şekilde ölçülmesini de bir mecburiyet haline getirmiştir. Bu çalışmada ilk olarak, çok sayıda Amerikan polis teşkilatları arasından seçilen teşkilatların performans değerlendirme sistemleri incelenerek Türk Polis Teşkilatı performans değerlendirme sistemi ile karşılaştırılmıştır. Türk Polis Teşkilatı için örnek form hazırlanmış ve örnek formda belirtilen hususlara ilişkin toplam 1009 Emniyet Teşkilatı personelin görüşleri alınmıştır. Bu çalışmanın ve bu alanda yapılan diğer akademik ve pratik çalışmaların çıktularından faydalanılarak 2013 yılında ilk defa uygulanan Emniyet Teşkilatı Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi hayata geçirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Polis, Performans, Değerlendirme, Türk Polis Teşkilatı

### Abstract

Increasing role of police both in the social life and in state over the last decades has made the accurate and scientific measure of the police performance been compulsory. In this study, performance appraisal systems of selected United States Law Enforcements were evaluated and compared to the Turkish National Police (TNP) performance appraisal system. Sample form was developed and delivered to 1009 TNP members to obtain their opinions about the potential indicators of performance appraisal system. In the light of the outcomes of this study and other academic and practical works, Turkish National Police Performance Appraisal System was put into effect at the beginning of 2013.

**Key Words:** Police, Performance, Evaluation, Turkish National Police

<sup>1</sup> Doç.Dr., İstanbul Emniyet Müdürlüğü, [serdaryildiz99@yahoo.com](mailto:serdaryildiz99@yahoo.com)

<sup>2</sup> Dr., EGM Eğitim Eğitim Dairesi Başkanlığı, [sedatkula@yahoo.com](mailto:sedatkula@yahoo.com)

## **Giriş**

Güvenlik kuvvetlerinin toplumsal hayatta oynadığı rol ve icra ettikleri görevin etkileri gerek sosyal bilim uzmanlarının gerekse kamuoyunun gündeminde hep ön sıralarda olmuştur. Özellikle emniyet teşkilatı yani polis, sahip olduğu zor kullanma yetkisi, kişi hürriyetlerinin kısıtlanmasına kadar gidebilen adli ve idari gücü sebebi ile devamlı direk temas halinde olduğu toplum hayatına önemli boyutta etki edebilmektedir. Bu bağlamda, polisin sosyal hayatta ve devlet mekanizmasında artan etkinliği, polis teşkilatlarının performansının bilimsel olarak doğru bir şekilde ölçülmesini de bir mecburiyet haline getirmiştir (Golden, 2000). İyi çalışan bir emniyet teşkilatının, modern toplumların kusursuz bir işleyişe sahip olması noktasında kritik bir öneme sahip olduğu aşikârdır (Gaston ve King, 2000; Kohlan 1973).

Kurumsal performans şüphesiz ki bireysel performansların toplamından oluşur. Dolayısıyla bireysel performansın yükseltilmesi organizasyonun performansının yükseltilmesini netice verir. Performansın yükseltilmesi ise en başta onun doğru bir şekilde ölçülmesine bağlıdır. İyi dizayn edilmiş bir ölçüm sistemi, kişilerin zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilecek, olabildiğince sübjektifliği engelleyici kriterleri havi ve farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek bir yapıya sahip olmalıdır.

Emniyet teşkilatının ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir sistemin kurulma çalışmalarına yaklaşık on yıl önce başlanmıştır. Yapılan akademik çalışmalar ve yerinde incelemeler bir kurul tarafından değerlendirilerek yeni performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur. Bu çalışmada, bu sürecin temelinin akademik ve pratik çalışmalar izah edilerek, yeni sistemin kuruluş süreci ve özellikleri irdelenmiştir. Son bölümde ise yeni sistemde karşılaşılabilecek muhtemel problemler tartışılmıştır.

### **1. Kaynak Taraması**

Performans değerlendirme, bir kişinin performansını ölçmek için yapılan bir “muhakeme” ve “karar verme” sürecidir (Graves, 1984, s. 57). Mc. Gregor (1960 p.10) ise bu işlemi “periyodik olarak, en yakın amir tarafından standart bir form vasıtası ile yapılan ve bir çalışanın iş performansının resmi bir özeti olan bir işlem” olarak tanımlar. Her kurum için ve özellikle polis teşkilatları için bu değerlendirme süreci sıkıntılı bir alandır. Gerek değerlendirme sürecinin kalitesi gerekse değerlendirmelerin objektifliği bakımından problemler yaşanabilmektedir (Kane, Bernardin, Hohn ve Wiatrowski, 1995; Wolfer ve Baker, 2000). Karşılaşılan bütün problemlere ve olumsuzluklara rağmen performans

değerlendirmeden vazgeçilememektedir çünkü kurumlardaki yönetsel kararlara en çok etki eden unsurlar olarak performans değerlendirme raporları kurumlar için önemlidir (Roberg, 1979). Kramer (1998), bu önemin izahı noktasında, performans değerlendirme raporlarının çalışanların yaptıkları işteki başarı düzeyleri konusunda geri dönüşüm sağladığı gibi yöneticiler için de kararları üzerine bina edebilecekleri güvenilir veriler sunduğunu belirtir. Yazara göre, bir çalışanın geçmiş dönem performansını göstermesi, gelecek performansı için ipuçları vermesi ve zayıf yönlerini geliştirmesi için imkân sunması açısından performans değerlendirme sistemi vazgeçilmezdir.

Performans değerlendirmenin kişisel bazda önemini gösteren bu noktalara ilaveten kurumsal seviyede önemine dair pek çok sebep sayılabilir. Gianakis'e (1994) göre terfi edecek personelin doğru tespiti için iyi dizayn edilmiş bir değerlendirme sistemi gereklidir. Kişilerin iş ve karakter özelliklerini anlama, izleme ve belgelemeyi sağlayan iyi bir değerlendirme sistemi terfi, tecziye ve taltifler için önemli bir başvuru noktasıdır. Çalışanların performanslarına göre maaş artışı veya düşürülmesi, ekstra izinler verilmesi veya alınması gibi pek çok yaptırım ve ödüllendirme bu raporlara göre yapılabilir.

Bu sayılan sebepler organizasyonların kendi iç işleyişi ile alakalı durumlardır. Bunlara ilaveten Moore ve Braga'ya göre (2003), kamu kaynaklarını kullanan polisin performansına dair vatandaşlardan, sivil toplum kuruluşlarından ve polisin bağlı olduğu üst makamlardan gelen beklentileri karşılamak ve bu gruplara karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek içinde performans değerlendirme önemlidir. Toplumun değişik kesimlerinden polise karşı gelebilecek eleştirileri engellemenin en doğru yolu, herkes tarafından geçerliliği kabul edilecek performans değerlendirme sistemi geliştirmektir, uygulamak ve sonuçlarını paylaşmaktan geçer.

Moore ve Braga'ya göre yöneticiler bir yandan performansı yüksek olan personeli ödüllendirerek bu personelin motivasyonunun devamını temin etmekle, diğer yandan düşük performans gösteren çalışanlara belli yaptırımlar uygulayarak organizasyonun genel sıhhatini muhafaza etmekle yükümlüdürler. Yöneticiler bunu yapmadıkları takdirde çalışma ortamına ve organizasyona çok zararlı etik ve işle alakalı problemlerin çalışanlar arasında tezahürü kaçınılmazdır. Fulton (1999) muhtemel problemleri izah ederken ilk olarak yüksek performanslı çalışanların bir müddet sonra neden diğerleri çok çalışmaz ve kurallara uymaz iken kendilerinin çok çalıştığını, kurullara uyduğunu sorgulamaya başlayabileceğini sayar. Yüksek performans ile düşük performans arasında ücret bakımından hiçbir fark olmaması, eşit işe eşit ücret kuralının ihlali manasına geleceğini belirtir. Düşük performansı tecziye etmeyerek görmezden gelmenin, bunun kurum tarafından kabul edilen bir durum olduğu

şeklinde anlaşılacağına vurgular. Bütün bu ihmaller neticesinde, yüksek performansa sahip personel gösterdikleri çabanın gereksiz olduğunu düşünerek zamanla performans kaybına sebep olabilir.

Bir diğer taraftan düşük performans ile çalışanlar hakkında kuralları işletemeyen yöneticilerin, personelin nezdinde saygınlığını kaybetmeleri de mümkündür. Yöneticiler problemler karşısında hızlı ve doğru çözüm yolları uyguladıkları müddetçe çalışanlardan saygı ve kabul görürler. Bu gerçeğin zıddı ise düşük performansa karşı korkudan veya umursamazlıktan kaynaklanan göz ardı etme hallerinde vaki olur. Kendisine duyulan saygı ve kabulü kaybeden yönetici ise etkisini ve güvenilirliğini de buna bağlı olarak yitirir ki, bir yönetici veya bir organizasyon için olabilecek en kötü şeyde budur. Bu durumda kurumlar, yetersiz performans değerlendirme sisteminin istenilmeyen diğer neticeleri ile de karşılaşabilirler. Örneğin, kurumda beklenen ürünler elde edilemez, yöneticiler ve çalışanlar değiştirilmek zorunda kalır ve en sonunda kurum, tamamen başarısız kabul edilerek köklü değişiklikler yaşanabilir. Sonuç olarak Fulton (1999), sayılan bu olumsuz neticeleri önlemek için çalışanların yapabileceği seviyede yüksek kaliteli iş performansında ısrarcı olmak, konulmuş olan kural ve prodesürlere sıkı bağlılık talep etmek, bu kuralları öncelikle her çalışanın anlamasını temin ederek sonra herkesten eşit olarak bu kurallara uymalarını talep etmek gerektiğini belirtir.

Performans değerlendirme sisteminde yaşanan başarısızlığın neden olacağı bu olumsuz durumlar ve de performans değerlendirmeyi bir teşkilat için vazgeçilmez kılan zikredilen hususlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, özellikle halkın ve denetleyici kurumların yakın takibi altında faaliyet gösteren kurumlar için performans değerlendirme sisteminin haiz olduğu önem ortaya çıkmaktadır. Polis teşkilatları da yakından izleme ve denetlemeye maruz kalan teşkilatların başında gelmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinde ilk basamak performans değerlendirme formlarının doldurulmasıdır. Yakalama tutanakları, diğer çalışanların bir memur hakkında yaptıkları değerlendirme raporları gibi yardımcı unsurlar zaman zaman kullanılabilir. Fakat esas olan ve çok yaygın kullanılan yöneticiler ve amirler tarafından çalışanlar hakkında tutulan performans değerlendirme formlarıdır. Bu çalışmada incelenen Amerikan polis teşkilatları ufak farklılıklar olmakla birlikte genel olarak benzer özellikleri haiz bir değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Genel olarak Amerikan polis teşkilatları birbirlerinin formlarını öncelikle taklit yoluna gitmiş, daha sonra üniversiteler, özel denetim kuruluşları ve uzmanlar ile çalışarak kullandıkları formları geliştirmişlerdir. Güzel bir uygulamanın örnek alınması gayet faydalı olmakla beraber, performans değerlendirme sisteminin beklenen olumlu

neticeleri tam anlamı ile verebilmesi için her teşkilatın kendi ihtiyaçlarını karşılayacak bir sistem dizayn etmesinin zorunlu olduğu uzmanlarca ısrarla vurgulanmıştır (Kramer, 1998). Bu sebeple, incelenen teşkilatların değerlendirme sistemleri birebir alınmamış fakat Türk Polis Teşkilatı'nın özellikleri düşünülerek sentezlenmiş ve örnek bir sistem oluşturulmuştur.

Türkiye'de polislerde dâhil olmak üzere bütün memurlar için çok yakın zamana kadar 1986 yılında geliştirilen formlar ve değerlendirme sistemi kullanılmaktaydı. Gül (2001)' e göre, uzun yıllardır kullanılan ve performansı ölçmek için gerekli kriterleri havi olmayan basit formlara dayanan bu sistem profesyonellikten uzaktı ve giderek ihtiyacı karşılayamaz duruma gelmişlerdi. Avrupa Birliği üyelik sürecinde yapılan reformlara paralel olarak, 02 Kasım 2011 tarihinde 661 sayılı kanun hükmünde kararname ile bu sistem lağvedilmiş ve her kuruma kendi değerlendirme sistemlerini kurma serbestisi verilmiştir. 3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu'na performans değerlendirme ile ilgili maddeler eklenmiş ve kanunun 85. Maddesinde bu sistemin İçişleri bakanlığınca çıkartılacak bir yönetmelik ile oluşturulacağına karar verilmiştir. Yürütülen çalışmaların neticesinde oluşturulan sistem 26 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 2012/3303 Karar Sayılı "Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ile hayata geçirilmiştir.

## **2. Amerikan Polis Teşkilatlarında Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi**

Amerika'da, bütün ülke çapında aynı kurallara ve prosedürlere göre çalışan tek bir polis teşkilatı mevcut değildir. Eyaletlere ve eyaletler içindeki bölgelere göre çok farklı teşkilatlar aynı anda farklı kurallara göre çalışabilmektedir. Bu sebeple, çalışmanın ilk aşamasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki orta ve büyük ölçekli polis teşkilatlarında Türk Emniyet Teşkilatı için model olabilecek özelliklere sahip bir sistemin olup olmadığı araştırıldı.

### **2.1. Metodoloji**

Teşkilatlar seçilirken "ihtimale dayalı olmayan, amaçlı kota" metodu kullanıldı. Bu metotta, seçilecek teşkilatlar çalışma öncesinde belirlenen belirli bir hedefe ve kritere uyacak şekilde rastgele olmayan bir biçim de belirlenir seçilir. Bu çalışmada ilk kriter olarak dahil edilecek teşkilatların büyüklüğü belirlendi. Türk Polis Teşkilatı yaklaşık olarak 250.000 kişiden oluşmaktadır ve bütün ülke çapında faaliyet göstermektedir. Bu sebeple, yapılacak karşılaştırmaların anlamlı olabilmesi için, seçilecek teşkilatların orta ve büyük teşkilatlar olmasına dikkat edildi. ABD deki polis teşkilatlarının orta veya büyük teşkilatlar olarak

nitelenebilmesi için toplam polis çalışanını gösteren bilgiler FBI'nın 2001 yılında polis teşkilatları için hazırladığı rapordan temin edildi. Bu rapora göre orta ve büyük ölçekli olan 50 teşkilat ile resmi görüşmeler yapılarak sicil formları ve performans değerlendirme sistemlerine dair yönetmelikleri göndermeleri istendi.

Bu kapsamda, İletişime geçilen teşkilatlardan; Texas eyaletinden Arlington, Dallas, Fort Worth, San Antonio ve Houston; Kaliforniya Eyaletinden San Diego ve Santa Barbara; Louisiana eyaletinden Baton Rouge; Delaware eyaletinden Newyork; Tennessee eyaletinden Knoxville; Kansas eyaletinden Topeka; Indiana eyaletinden Indianapolis; New York eyaletinden New York City; Florida eyaletinden Tampa polis teşkilatları ile Connecticut Eyalet Polisi ve Washington (D.C.) polis teşkilatları talep edilen bilgileri gönderdi.

Bu teşkilatlara ilaveten yapılan kaynak taramasında bu alandaki bilimsel yayınlarda örnek olarak gösterilen ve sicil formları en detaylı ve güzel dizayn edilmiş formlardan biri olarak kabul edilen Colorado Eyaleti Arvada Polis Teşkilatı' da çalışmaya eklendi.

Çalışmada incelemeye dahil edilecek teşkilatları belirlemek için ikinci kriter olarak *uygulanan değerlendirme sistemlerinin kalitesi* esas alındı. Değerlendirme sistemlerinin kalitesine, teşkilatların sicil formlarında çalışanları değerlendirmeye yönelik fiziki ve ruhsal kriterleri yeterince ve detaylı olarak kullanıp kullanmadıkları ve değerlendirme sürecinin iyi dizayn edilip edilmediğine bakılarak karar verildi. Nihai olarak, Washington (D.C.) San Diego ve Santa Barbara (Kaliforniya), Houston (Teksas) ve Arvada (Colorado) polis teşkilatları olmak üzere toplam beş teşkilat detaylı analizler yapılmak üzere belirlendi.

## ***2.2.Data ve Analiz***

Analize esas olan datayı bu teşkilatların kullandıkları "Performans Değerlendirme Kitapçıkları" sicil formları, performans değerlendirme sistemi rehberleri ve sicil yönetmelikleri oluşturdu.

Elde edilen data iki kategoride değerlendirildi. İlk aşamada sicil formları şekil ve içerik açısından incelendi. İkinci aşamada ise performans değerlendirme sistemi, amaç tanımı, sürecin içeriği, değerlendirici seçimi, değerlendirme periyodu ve temyiz süreci açılarından incelendi.

### **2.2.1.Sicil Formlarının Şekil ve İçerik Açısından İncelenmesi:**

Sicil formları incelenirken, formlarda kullanılan kriterlerin belirlenim teşkilatlar tarafından kullanılma frekansları, o kritere verilen önemin göstergesi olarak kabul edildi. Bu sebeple ilk aşamada kriterlerin kullanılma frekansları tespit edildi. En sık kullanılan kriterler

gruplandırıldığında “*Kişiler arası ilişkiler, iletişim, liderlik ve teşebbüs kabiliyeti, güvenlik, iş bilgisi, iş ortamındaki tutum ve davranışlar* “ olarak beş ana başlığın teşkilatlar tarafından en çok ölçülen ve önem verilen kriterler olduğu görüldü.

### 2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci:

Sicil formlarının doldurulması performans değerlendirme sistemindeki basamaklardan biridir. Bununla birlikte bu süreçte sistemin amaç bölümü (goal statement), sicil amiri ile hükümler (rater), değerlendirme sıklığı (evaluation period), sicil formlarının şekli (design of forms) ve temyiz süreci (appeal) gibi basamaklar yer almaktadır. Analizin ikinci kısmında belirlenen teşkilatların sistemleri belirtilen açılardan karşılaştırılmıştır.

#### 2.2.2.1. Amaç

Her teşkilat, hizmet verdiği bölgenin ihtiyaçları ve kurumsal önceliklerine göre değerlendirme sisteminde belli hususlara daha çok önem atfetmiş olmakla birlikte, genel olarak bakıldığında, bir sistemin amaç kısmı şu özellikleri barındırmaktadır:

- a) Sistem teşkilatın ihtiyaçlarının çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması için resmi, periyodik ve objektif bir değerlendirme usulüne sahip olmalıdır.
- b) Performans değerlendirme kurum çalışanları arasındaki iletişimi ve arttıracak şekilde olmalı, değerlendirme sonuçları performansın yükseltilmesi için kullanılmalıdır.
- c) Formlarda, çalışanların kişisel ve karakteristik özellikleri belirtilmelidir. Bu bilgiler personel planlama, eğitim, terfi, tenzil ve ihraç gibi hususlarda kullanılabilir.
- d) Değerlendirilenler, performanslarını ve aldıkları puanları amirleri ile müzakere edebilmelidir.

#### 2.2.2.2. Sicil Amiri

İncelenen bütün teşkilatlarda en yakın amirin birinci sicil amiri, birinci sicil amirinin en yakın amirinin 2 sicil amiri, o teşkilatın başında bulunan yetkili kişinin 3. sicil amiri olması konusunda bütün teşkilatlar hem fikirdir. En aşağı 4 ay beraber çalışmış olarak bir memuru değerlendirebilmenin ön şartıdır.

#### 2.2.2.3. Değerlendirme Periyodu

Bu çalışmaya dâhil edilen teşkilatlardan Washington, Houston ve Arvada polis teşkilatları, değerlendirmeleri yılda bir defa yapmaktadır. San Diego ve Santa Barbara da aday

memurlar için yılda 4 defa, normal memurlar için yılda bir defa yapılmaktadır. Santa Barbara'da terfi alan memur hakkında hemen terfi sonrası değerlendirme yapılmaktadır. Buna ilaveten bir amir ihtiyaç hissettiği özel bir değerlendirme formu doldurabilir.

### *2.2.2.3.Sicil Formlarının Şekli*

Sicil formları üç temel şekilde dizayn edilmiştir. Bunlardan ilki özellik merkezli (Trait Based) çalışanların karakter özelliklerini değerlendiren formlardır. İkinci tür formlarda daha çok verilere ve istatistiklere dayalı bilgiler bulunmaktadır (örneğin halk ile kontak sayısı), üçüncü şekil formlar ise bu ikisinin karışımıdır. Bu çalışmada incelen teşkilatlarda üçüncü şekil formlar kullanılmıştır.

### *2.2.2.4. Değerlendirme Metodu*

İncelenen bütün teşkilatlarda sicil notu hesaplaması genelde şu şekilde yapılmaktadır: Birbirine yakın kriterler gruplanarak performans grupları oluşturulur. Bu kriterleri ölçmek için belirli sorular sorulur ve değerlendiriciler bu sorulara puan verir. Bir gruptaki puanlar toplanır. Bu grup puanını oluşturur. Bütün performans gruplarının toplam puanı da sicil puanını verir. Bu şekilde yapılan değerlendirmeye *Kategorisel Değerlendirme (Graphic Rating)* adı verilir ve en çok kullanılan değerlendirme metodudur.

Değerlendirme metodu ile ilgili yapılanların daha iyi anlaşılabilmesi adına Arvada polis teşkilatının bu işlemi nasıl uyguladığı örneği üzerinden hareket edilecektir. Arvada polis teşkilatı formu, performans kriterleri ve performans gruplarından oluşmaktadır. Kriterler 1 den 5 e kadar (1. başarısız, 2. beklentilerin altında, 3. beklentileri karşılıyor, 4. beklentilerin üzerinde, 5. üstün performanslı) değerlendirilir. Bu kriterlerden birbirine yakın olanlar performans *gruplarını* oluşturur. Mesela kişiler arası ilişkileri ölçen beş kriter var ise bu kişiler arası ilişkiler grubunu oluşturur. Toplamda sekiz grup vardır. Bu gruplarada önem sırasına göre grup ağırlık puanı verilir. Her grubun içerdiği kriterlerin toplam puanı, o grubun ağırlık puanı ile çarpılır. Grupların toplam puanı da sicil puanını oluşturur. Birimler kendi görevlerinin gerektirdiği özelliklere göre performans gruplarının ağırlık puanlarını değiştirebilir. Mesela Arvada Polis Teşkilatında problem çözme, iletişim, liderlik, muhabere kabiliyeti ve iş becerisi 3 ağırlık puanına, ekip çalışması ve organizasyona bağlılık 2 ağırlık puanına, kişisel görünüm ise 1 ağırlık puanına sahiptir. Sicil notuna göre başarısız puan alanlar %3-5 maaş indirimi, beklentilerin altında olan grup %2 maaş indirimi, beklentilerin üzerinde grup %4-6 maaş artırımını ve mükemmel grubu %9-10 maaş artırımını alır. Bu hesaplama metodu şu açıdan kullanışlı ve faydalıdır: Farklı performans grupları farklı bürolar için değişen öneme sahip olabilir. Mesela sokakta devriye gezen bir memur için iletişim



becerisi, liderlik becerisinden daha önemlidir. Diğer taraftan liderlik kabiliyeti, bir amir için fiziki görünüşten daha önemlidir. Bu diğer performans grupları önemsiz demek değildir fakat bir kısmı bazı bürolarda daha önemlidir. Bu sistemde her birim kendine göre performans grup ağırlığı belirleyebilmektedir.

Bu anlatılanlar genel uygulamanın bir özeti şeklindedir. Bu alanda yazılmış olan bilimsel yayınlarda da belirtildiği üzere Arada Polis Teşkilatı değerlendirme metodunda teşkilatta bulunan her birim için (Kaçakçılık, İstihbarat, karakol vs.) formlar değişebilmekte, puanlama usulu farklılaşabilmektedir.

Bu sistemin geliştiren ekibin sorumlusu olan Polis Amiri William Russel Scott, sistemin gelişim sürecini şu şekilde anlatmaktadır:

*“Bütün birimlerden performans değerlendirme sistemini eleştirel olarak değerlendirmeleri istendi. Daha sonra bu birimlere bu formları tekrar dizayn etme yetkisi verildi. Her birim kendi yaptığı iş bakımından önemli gördüğü görevleri, olması gereken özellikleri ve işten ne beklenmesi gerektiğini belirledi. Örneğin ajan (undercover) olarak çalışan polislerin taşınması beklenen özellikler bürolarda veya sokakta çalışan bir memurun taşınması gerekenden çok farklı çıktı. Dolayısı ile her birimin kendine has kriterleri vardı. Her birim bu kriterleri belirledi. Daha sonra her birimin amirlerinde oluşan bir ekip, bu kriterleri düzenledi ve önem sırasına göre ilk on kriter değerlendirme sürecine dahil edildi. Sonunda her büro için ayrı ayrı kriterlere sahip formlar oluştu. Bu kriterler zamana ve değişen ihtiyaçlara göre yeniden düzenlemeye açık bırakıldı. Bu sistem dinamik ve esnek bir yapı sağladı”(Whisenand ve Rush,1998, s.209)*

#### 2.2.2.5.Temyiz ve İtiraz Süreci

Bu çalışmada seçilen teşkilatların hepsinde değerlendirilen şahıs kendisi hakkında tutulan değerlendirme formunu görür ve imzalar. Eğer itirazı var ise imza atmaz ve on beş gün içerisinde Performans Değerlendirme Kurulu'na itiraz eder. Kendisine verilen kendi hakkında doldurulmuş ve itiraza konu olan sicil formunu dilekçesine ekler. Eğer kurul önüne çıkıp sözlü savunma yapmak isterse, polis derneklerinden bir avukat ile beraber savunmasını yapar. Olumsuz sicillerin doğuracağı cezalar, dava bitene kadar ertelenir. Çıkan sonuçtan değerlendirmeyi yapan kişi memnun olmaz ise o da aynı şekilde temyiz yoluna gidebilir. Houston, Arvada, San Diego ve Santa Barbara teşkilatlarında, önce amir ve memurun problemi kendi aralarında çözmesini esas alır. Eğer çözülmez ise değerlendirilen memur, sicil formunu imzaladıktan sonra 5 gün içerisinde yazılı itirazda bulunabilir. Atanacak bir müfettiş 10 gün içerisinde itirazı karara bağlar ve onun kararı nihai karardır.

### 3. Türk Polis Teşkilatı İçin Örnek Formun Hazırlanması

Yukarıda anlatılan hususlar çerçevesinde Türk Polis Teşkilatı için örnek form hazırlanmıştır. Performans değerlendirme sürecinin amacı, belirtilen hususları kapsayacak şekilde yeniden yazılmış, sicil amiri olarak en yakın amirin birinci sicil amiri, birinci sicil amirinin en yakın amirinin 2 sicil amiri, o teşkilatın başında bulunan yetkili kişinin 3. sicil amiri olması benimsenmiştir. En az 4 ay beraber çalışmış olmak bir memuru değerlendirebilmenin ön şartı olarak benimsenmiştir. İncelenen teşkilatlara paralel olarak değerlendirme süreci yılda bir defa olarak belirlenmiş ve değerlendirme puanlarına göre farklı taltif ve tecziye seçenekleri geliştirilmiştir.

Türk Emniyet Teşkilatı için hazırlanan formda “**Kişilerarası İlişkiler, İletişim, Güvenlik Uygulamaları, İş Bilgisi, Liderlik ve İş Alışkanlıkları**” olmak üzere altı performans grubu öngörüldü. Kişilerarası İlişkilerde 6 kriter, İletişimde 10 kriter, Güvenlik Uygulamalarında 5 kriter, Liderlikte 45 kriter, İş Bilgisinde 33 kriter ve İş Alışkanlıklarında 28 kriter mevcut olup toplam kriter sayısı 222’dir. Her kritere 1 ile 5 arasında puan verilir. Her performans grubunun kriterlerinin puanlarının toplamı, o performans grubunun ağırlık puanı ile çarpılıp grup puanı bulunur. Grup puanları toplanır, alınabilecek en çok puan olan 910 ile bölünüp 100 ile çarpılıp nihai performans notu bulunur. Liderlik özellikle amirler için önemli bir özelliktir. Fakat toplam kriter sayısı fazla olduğundan grup ağırlık puanı düşük tutuldu. Kişilerarası ilişkiler ve iletişim bütün formlarda en çok kullanılan ve önem verilen kriterler olduğu için grup ağırlığı puanı 2, iş bilgisi ise kriter sayısı fazlalığı nedeniyle grup ağırlık puanı 1,5 olarak belirlendi. İş bilgisinin alt kategorileri her birim ve o birimin gerektirdiği iş bilgisini ölçebilecek sorular ekleme/çıkarma yapmaya uygun olarak dizayn edilmiştir. Her kriter “zayıf, ortalamanın altı, ortalama, ortalamanın üstü ve mükemmel” derecelendirilmesine uygun olarak 1 ile 5 arası puanlamaya tabi tutuldu. Bu model ile her birimin ihtiyacına göre bir formun düzenlenmesi öngörüldü. Taslak formun %75’lik kısmı her birim için standart, %25’lik kısmı birime özel olarak eklenecek kriterlere ayrılmıştır.

Temyiz ve itiraz sürecin için incelenen teşkilatlardaki sistem benimsendi. Değerlendirilen kişilerin kendileri hakkında doldurulan formu görüp imzalamaları esas alındı. İtiraz süreci yine Performans Değerlendirme Kurulları’na yapılacak ve 15 gün içerisinde çözülecek şekilde belirlendi. Bütün bu düzenlemeleri ve kriterleri içeren örnek bir form düzenlenerek nihai rapor haline getirildi fakat hacmi çok geniş olduğu için bu çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Geliştirilen bu yeni sistem Türk Emniyet Teşkilatı'nda uygulanmayan pek çok hususu önermekteydi. Bu sebeple öncelikle yapılan bu çalışmada elde edilen ve aklen makul görünen bu hususların Emniyet Teşkilatı için ne kadar gerekli olduğu ve uygulanabilirliğinin tespiti büyük önem arz etmekteydi. Bu amaca matuf olarak bu çalışmada teklif edilen hususları ve bir kısım ekstra uygulamaları içeren bir anket hazırlanmış, bu anket öncelikle Personel Şube ve bürolarında çalışan ve alanda tecrübeli amirlere, İkinci aşamada ise amir/memur ayrımı yapılmaksızın bütün teşkilat personeline yönelik olarak uygulanmıştır. Birinci grupta 76, ikinci grupta toplam 936 kişi ankete katılım sağlamış, anket linki, birinci grupta yer alan amirlere telefon ve e-mail yolu ile birebir olarak ulaştırılmış, ikinci grubun ise anketi internet üzerinden online olarak doldurması sağlanmıştır.

Sicil Formları ile ilgili olarak aşağıda belirtilen özelliklerin kendileri için ne kadar önemli olduğu 5'li likert ölçeği kullanılarak katılımcılara sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki tabloda (Tablo 1) sunulmuştur.

Grup 1'i oluşturan katılımcıların %100'ü rütbeli personeldir. Grup 2'nin ise %63 ü polis memurudur. *a, b, c, f, g, h*, şıklarında belirtilen önerilere iki grup tarafından da tam destek verilirken ve gruplar arasında bariz ciddi bir fark görülmez iken, *d* ve *e* şıklarında destek oranı iki grup içinde düşmüştür. İki grup arasındaki en bariz farkın görüldüğü öneriler ise *i, j* ve *k* şıklarıdır. Tablo 1 detaylı olarak incelendiğinde önerilerin tamamına olumlu bakıldığı görülmektedir.

Tablo 1: Sicil Formları ile ilgili Özelliklere verilen Cevaplar

DEĞERLENDİRME	1 (%)		2 (%)		3 (%)		4 (%)		5 (%)		ORTALAMA	
	G 1*	G 2**	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2
a. Birimlerin görevlerine ve ihtiyaçlarına göre farklı sicil formları kullanılması	5.3	7.0	5.3	4.0	5.3	6.0	49.3	55.0	34.7	28.0	4.03	3.93
b. Formlarda kullanılacak kriterlerin %75 inin bütün birimler için aynı, %25 inin birimin kendine özel kriterlerden oluşması	2.7	6.1	2.7	7.1	9.3	7.1	64.0	52.0	21.3	27.6	3.99	3.88
c. Sicil amirinin en yakın sorumlu amir, bu amirlerin en yakın üstünün ikinci derece sicil amiri olması	0	5.0	3.9	3.0	1.3	8.0	43.4	49.0	51.3	35.0	4.42	4.06
d. Formlarda hastalık izni, yakaladığı şahıs, görüştüğü kişi gibi somut verilerin eklenmesi	8.1	15.6	16.2	20.8	17.6	14.6	37.8	40.6	20.3	8.3	3.46	3.05
e. Verilen sicilin detaylarının sicil verilen kişi ile müzakere edilmesi	14.7	13.1	22.7	20.2	6.7	20.2	38.7	30.3	17.3	16.2	3.21	3.16
f. Olumsuz durumlar için eğitim programlarına katılma ve bu durumu giderme zorunluluğu getirilmesi	2.6	5.1	5.3	6.1	9.2	7.1	53.9	46.5	28.9	35.4	4.01	4.01
g. Belirli suçlardan ceza alan amirlerin sicil verme yetkilerinin alınması/kısıtlanması	5.3	11.1	8.0	10.1	14.7	9.1	46.7	42.4	25.3	27.3	3.79	3.65
h. Sicil amirlerinin not verme geçmişine göre sicil notlarının çan eğrisi ile düzeltilmesi, birimler arası sicil ortalamalarının bu şekilde ve van tedbirler ile giderilmesi	5.4	10.5	8.1	7.4	10.8	14.7	48.6	37.9	27.0	29.5	3.84	3.68
i. Olumlu sicil, puan aralığına göre taltif, olumsuz sicil maaş kesimi ile tecziye edilmesi	7.2	16.2	7.9	9.1	7.2	13.1	40.1	35.4	37.5	26.3	3.92	3.46
j. Sicil verebilmek için gerekli olan 6 ay birlikte çalışma şartının 4 aya düşürülmesi.	2.6	21.4	9.2	8.2	23.7	34.7	50.0	33.7	14.5	2.0	3.64	2.87
k. Yılda 2 veya daha fazla sicil doldurulması	18.4	22.7	14.5	18.6	22.4	30.9	31.6	25.8	13.2	2.1	3.07	2.66

1= Hiç önemli değil, kesinlikle uygulanamaz

2= Önemli değil, uygulanamaz

3= Uygulanması bir fark oluşturmaz

4= Önemli ve uygulanmalı

5= Çok önemli ve mutlaka uygulanmalı

\* Grup 1: Personel Şube Müdürlüğünde Çalışan Amirler

\*\* Grup 2: Tüm Teşkilat Personeli

Temel özelliklerinden birisi personelin sicil amirleri, iş arkadaşları, maiyetinde çalışanlar ve kendisi tarafından olmak üzere dört grup tarafından değerlendirilmesi olan ve Kayseri Emniyet Müdürlüğü tarafından pilot olarak uygulamaya başlanan 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminden de yararlanılarak katılımcılara kişilerin kendilerini ve çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmesine ilişkin iki soru sorulmuş, bu iki soruyu katılımcıların yine kendilerine sunulan 5'li likert ölçeği doğrultusunda cevap vermesi istenmiştir. Katılımcıların bu iki soruya verdikleri cevaplara ilişkin istatistiki bilgiler Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: 360 Derece Performans Değerlendirmesine İlişkin Cevaplar

DEĞERLENDİRME	1 (%)		2 (%)		3 (%)		4 (%)		5 (%)		ORTALAMA	
	G 1*	G 2**	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2
<b>SORULAR</b>												
a. Çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmesi doğru ve faydalıdır	9.5	16.7	16.2	19.4	5.4	12.5	59.5	41.7	9.5	9.7	3.43	3.08
b. Kişilerin kendilerini değerlendirmesi doğru ve faydalıdır	6.8	8.7	21.9	15.9	8.2	18.8	53.4	44.9	9.6	11.6	3.37	3.35

1= Hiç doğru ve faydalı değil

2= Doğru ve faydalı değil

3= Olumlu/Olumsuz Fikrim yok

4= Doğru ve Faydalı

5= Çok Doğru ve Faydalı

\* Grup 1: Personel Şube Müdürlüğünde Çalışan Amirler

\*\* Grup 2: Tüm Teşkilat Personeli

Tablo 2'de de görüleceği üzere her iki grup için de katılımcıların ekseriyeti kendileri ve çalışanlar tarafından yapılacak değerlendirmelerin performans değerlendirme sistemi içerisinde yer almasının uygun olacağı yönünde cevaplar vermişlerdir.

#### 4. Değerlendirmeler ve Yeni Emniyet Teşkilatı Performans Değerlendirme Sistemi

Emniyet Teşkilatı gibi performans raporlarının ve burada elde edilen puan ve bilgilerin kararlara esas teşkil ettiği bir kurumda kullanılacak yeni sistemin oluşturulmasında bu çalışmada yer alan bilgilerden önemli ölçüde faydalanılmıştır.

2010 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından akademisyenler ve pratisyenlerden oluşan Performans Değerlendirme Sistemi Çalışma Grubu kurulmuştur. Bu grubun görevi, performans değerlendirme alanında yapılan akademik ve pratik çalışmalarını incelemek ve elde

edilen bilgiler doğrultusunda Emniyet Teşkilatı'nın yapısına uygun bir sistem teklifi oluşturmak olarak belirlenmiştir. Çalışma Grubu tarafından diğer kamu kurumları ve özel sektörden bazı kurumların sistemleri incelenmiş, yurtdışında farklı ülkelerdeki sistemler yerinde görülerek değerlendirilmiştir.

Bu makalede esas olarak Amerikan Polis Teşkilatlarının performans değerlendirme sistemlerinin incelenmesinden elde edilen bilgiler ve öneriler önce bütün teşkilata sonra sadece personel şube ve bürolarında çalışan amir ve memurlara bir anket vasıtası ile ulaştırılarak görüşleri alınmıştır. Bu sayede Amerikan Polis Teşkilatlarının performans değerlendirme sistemlerinin incelenmesinden elde edilen bilgiler ve öneriler doğrultusunda hazırlanan performans değerlendirme sisteminin teşkilatımız çalışanlarınca ne dere kabul göreceği ve uygulanabilir olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda yapılan çalışmaların sonuçları Performans Değerlendirme Sistemi Çalışma Grubu ile yeni oluşturulacak performans değerlendirme sistemi için bir katkı sağlayacağı düşüncesi ve beklentisi ile paylaşılmıştır.

Bu çalışmanın bulguları ve daha pek çok çalışma sonuçları doğrultusunda EGM Personel dairesi Başkanlığınca hazırlanan ve 4 Temmuz 2012 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan "Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği" ile emniyet teşkilatının performans değerlendirme sistemi çağın gerekleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Çıkarılan yönetmeliğin Genel Esaslar başlıklı 5.maddesinin 1.Fıkrasında değerlendirmenin amacının Emniyet Genel Müdürlüğünce üstlenilen görevlerin, belirlenen stratejik plan ve hedeflerin yerine getirilmesinde görevli personelin işindeki başarı düzeyini ölçmek ve personelin mesleki gelişimini sağlayarak kurum hizmetlerinin verimini arttırmak olduğu belirtilmektedir.

Yine aynı maddenin 5.Fıkrasında Performans değerlendirme sonuçlarının personelin; başarı, yeterlilik ve ehliyetlerinin tespitinde, performansının geliştirilmesinde, kıdem sırasının tespitinde, rütbe terfiinde, görevde yükselmesinde, asli memurluğa atanmasında, brans işlemlerinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitiminde, ödüllendirilmesinde, istihdamında ve görev yeri değişikliğinde kullanılabileceği belirtilmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği (EGM KİBPDY)'nde belirtilen görevleri yürütmek üzere "**Performans Değerlendirme Kurulu**" oluşturulmuştur. Bu kurulun Genel Müdür veya görevlendireceği

bir Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında, Teftiş Kurulu Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri, Eğitim Dairesi Başkanı, Personel Dairesi Başkanı ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlarının katılımıyla toplanacağı ve kararların oy çokluğu ile alınacağı belirtilmiştir.

Dünyada gelişmiş pek çok ülke polis teşkilatının benimsediği ve bu çalışma kapsamında da belirtilen personelin en yakın amirinin birinci sicil amiri, birinci sicil amirinin en yakın amirinin ikinci sicil amiri olarak değerlendirmede bulunması hususu, Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği'nde de benimsenmiş ve Değerlendirme Amirleri başlıklı 7.maddesi ile kurul tarafından her personel için genel olarak iki değerlendirme amirinin belirleneceği hükme bağlanmıştır.

Değerlendirme zamanı ile ilgili olarak yine pek çok ülke polis teşkilatınca benimsenen yılda bir kez değerlendirilme yapılması hususu bahse konu yönetmelik ile de aynı şekilde düzenlenmiş, değerlendirmelerin aday memurlar hariç olmak üzere 1 Ocak-31 Aralık tarihleri arasında yapılacağı hükme bağlanmıştır (EGM KİBPDY Madde 8/1).

Değerlendirmelerin, personelin kimlik bilgileri, çalıştığı birim ve görevine ilişkin bilgilerin de yer aldığı performans değerlendirme formu doğrultusunda 5'li değerlendirme ölçeği **(1-Gözlenen performans ortalamasının çok altında, 2- Gözlenen performans ortalamasının altında, geliştirilmeye ihtiyacı var, 3-Gözlenen performans ortalama düzeyde, 4-Gözlenen performans ortalamasının üzerinde, 5- Gözlenen performans ortalamasının çok üzerinde)** kullanılarak yapılacağı yine bu yönetmelikle belirlenmiştir.

Performans değerlendirme formunun gerektiğinde, hizmet sınıflarına, personelin çalıştığı birimlere, personelin ait olduğu branşlara ve rütbelere göre ayrı ayrı hazırlanabileceği, hazırlanan bu formların Kurulun onayı ile geçerlilik kazanacağı yönetmeliğin 12/2. Maddesinde belirtilerek her personel için aynı performans kriteri kullanmaktan ziyade yapılan işin keyfiyetine göre farklı bir takım kriterlerinde kullanılmasının önünün açılması yine pek çok ülke polis teşkilatı uygulamaları ile paralellik göstermesi açısından dikkat çekici bir husustur.

Performans değerlendirme formu yönetmeliğin 12/2. Maddesine istinaden Emniyet Genel Müdürü ve 1.Sınıf Emniyet Müdürleri için ayrı, 2.Sınıf Emniyet Müdüründen Komiser Yardımcısı rütbesindeki personel için ayrı, Polis memurları için ayrı, Emniyet Hizmetleri dışındaki personel için ayrı olmak üzere dizayn edilmiş ve uygulamaya sokulmuştur. Her ne kadar benzerlikler bulunsa da performans alanları bahsedilen her grup personel için farklılıklar da göstermektedir. Memurlar için performans alanlarından birisi "İletişim

Becerileri” iken, amir sınıfı personel için “İletişim, Temsil ve Motivasyon” başlıklı bir performans alanı oluşturulmuştur. Yine amir sınıfı personelin yapmakla yükümlü olduğu görevlerden birisi olan denetleme görevinin değerlendirilmesine yönelik olarak “Denetleme” başlıklı bir performans alanı oluşturulmuştur.

Performans değerlendirme puanlarının elektronik ortamda personelin bilgisine sunulacağı, itirazı bulunan personelin 25 Şubat tarihine kadar itiraz edebileceği yine yönetmelikle belirlenmiştir (EGM KİBPDY Madde 19-20).

Performansları yetersiz olan personelin ise yazılı olarak uyarılacakları, bir yıllık performansları yetersiz olan personelin görev yerlerinin çalıştıkları birim içerisinde birinci değerlendirme amirleri değişecek şekilde değiştirileceği, sonraki yılda da performansları yetersiz olarak ölçülen personelin hizmet içi eğitime tabi tutulacağı yönetmeliğin 21/2. Maddesinde belirtilmiştir. Eğitim sonucu başarısız olanlar ile eğitimde başarılı olsa dahi bir sonraki dönem performans değerlendirilmesi yetersiz olarak belirlenen personelin başka birimlere atanacakları yine aynı madde kapsamında hükme alınmıştır.

## **5. Sonuç**

Bu çalışmada ilk olarak, çok sayıda Amerikan polis teşkilatları arasından seçilen teşkilatların performans değerlendirme sistemleri incelenerek Türk Polis Teşkilatı performans değerlendirme sistemi ile karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın ve bu alanda yapılan diğer akademik ve pratik çalışmaların çıktılarından faydalanılarak 2013 yılında ilk defa uygulanan Emniyet Teşkilatı Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi hayata geçirilmiştir.

Teorik alanda mutlak doğru olduğu düşünülen ve uygulanması önerilen maddelerin tamamını hayata geçirmek her zaman mümkün olmayabilmektedir. Bunda teorik olarak incelenen sistemler ile pratik olarak yenilik yapılacak sistemler arasındaki kurumsal farklar, kurum içi değişime direnç, bürokratik engeller, hukuki mecburiyetler, maddi yetersizlikler ve daha pek çok faktör etkili olabilmektedir. Sistem mükemmel bir şekilde kurulmuş olsa dahi, sistemin adil, hakkaniyetli ve ciddi bir şekilde yürütülmesi bireylere bağlıdır. Özellikle değerlendirme yapan amirler, sistemin kusursuz bir şekilde yürütülmesinden için birinci derece sorumludur.

Sistemin uygulandığı ilk yılsonu verilerine bakıldığında belirtilen hususlarda sıkıntılar olduğu görülmektedir. Yeni sistemin avantajlı yanlarından birisi de, tespit edilen hatalara göre ihtiyaç duyulacak yeni düzenlemelerin Performans Değerlendirme Kurulu tarafından direk olarak hayata geçirebilecek olmasıdır.



Bu çalışmanın devamı olarak, Emniyet Teşkilatı'na ilerleyen yıllarda ciddi katkı yapması beklenen ve atama ve terfi işlemlerinde daha etkin kullanılması düşünülen yeni sistemin uygulama sonuçlarına dair ayrıca detaylı çalışmalar yapılması düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Fulton, R. (1999). "Command corner: Don't coddle poor performers". *Women Police*, 33 (3), 41-44.
- Gaston, K. C., ve King, L. (1995). "Management development and training in the police: A survey of the promotion process." *Journal of European Industrial Training*, 19(7), 20-33.
- Gianakis, G. A. (1994). "Patrol Officer Performance Appraisal; Problems and Prospects". *American Journal of Criminal Justice*. 18,199-217.
- Golden, J. W. (2000). Productivity and performance evaluation. In Doerner, W. G., and Dantzker, M. L. (2000). *Contemporary police organization and Management: issues and trends* (s. 89-115). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Graves, J. P. (1984). "Let's put appraisal back in performance appraisal". In International City Management Association (1984). *Creative personnel practices: new ideas for local government* (s.57-74). Washington, D.C.
- Gul, S. K. (2001). "Police Performance Appraisal in the Turkish National Police and a Survey of Ankara Police Department" Academy of Criminal Justice Sciences (ACJS) Conference, Boston, Massachusetts, Mart 5, 2003
- Kane, Jeffrey, S. Bernardin, H. Hohn ve Wiatrowski, M. (1995). "Performance Appraisal". In Brewer, N. and Wilson, C., Lawrence Erlbaum (Ed.) *Psychology and Policing*, Hillsdale, New Jersey: Associates Publishers
- Kramer, M. (1998). "Designing an individualized performance evaluation system". *FBI Law Enforcement Bulletin*, 67(3), 20-29.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moore, M. H. ve Braga, A. (2003). "Measuring and improving police performance: The lessons of COMPSTAT and its progeny". *Policing*, 26.(3),15.
- Roberg, R. R. (1979). "Police Management and Organizational Behavior: A Contingency Approach". St. Paul, MN: West.
- Wolfer, L. ve Baker, T. E. (2000). "Evaluating Small Town Policing: Methodological Issues". *Journal of Police and Criminal Psychology*. 15; 52-63.