

## TÜRKİYE'DE KAMU ÇALIŞANLARININ DİJİTAL ORTAMDA DEĞERLENDİRİLMESİ: e-SİCİL MODELİ

### EVALUATION OF PUBLIC EMPLOYEES IN DIGITAL ENVIRONMENT IN TURKEY: e-PERFORMANCE EVALUATION MODEL

**Prof. Dr. Selma KARATEPE\*, Eray KARAMAN\*\***

\* İnönü Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Öğretim Üyesi,  
selma.karatepe@inonu.edu.tr

\*\* İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora  
Öğrencisi, erykaraman@gmail.com

#### ÖZ

*Türk Kamu Yönetiminde sicil, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren amaçları ve uygulama yöntemleri farklı olarak uygulanmıştır. 2011 yılında yapılan kanun değişikliği ile sicil ile ilgili hususlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunundan çıkarılmış ve performans değerlendirmesi ile ilgili olarak yerine başka bir yöntem getirilmemiştir. Bu süreçte, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler hayatın her alanında olduğu gibi kurumsal yapı ve işleyişlerde de çok büyük ve köklü değişikliklere neden olmuştur. Devletin elektronikleşmesi olarak adlandırılabilir olan e-devlet uygulamaları dünyanın birçok ülkesiyle birlikte Türkiye'de de yaygın hale gelmiştir. Bu kapsamda, kamu çalışanlarının etkinlik ve verimliliklerinin artırılması, kişisel hedeflerle kurum hedeflerinin birleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel motivasyonun üst seviyeye çıkarılması ve etkin bir insan kaynakları yönetimi yürütülebilmesi maksadıyla insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından birisi olan sicilın Türk Kamu Yönetiminde yeniden uygulanmasının ve bu uygulamanın dijital çağın bir gereği olarak elektronik ortamda yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Yukarıda açıklanan bilgiler kapsamında bu çalışmada kamu çalışanlarına yönelik olarak e-sicil modeli önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Türk Kamu Yönetimi, e-Sicil, e-Devlet, Dijital Çağ, Performans Değerlendirme

**Jel Kodları:** H83, M12, O33, O38.

#### ABSTRACT

*For almost a century, performance evaluation in Turkish Public Administration has been applied differently in terms of purposes and methods. In 2011, issues related to performance evaluation were abolished from Civil Servants Act and an alternative method for performance evaluation could not be developed. In this process, developments in information technology have caused major and radical changes in institutional structure and functioning as well. E-government applications of the state have become widespread in Turkey with many countries of the world. In this context, to increase the productivity and the efficiency of the public workers, to combine personal objectives with the institutional ones, to increase the motivation of workers and organizational motivation to a higher level and to conduct an effective human resources, performance evaluation, an important application of the human resources management, should be electronically re-implemented in Turkish Public Administration. Therefore, in this study, Electronic performance evaluation model is recommended for public workers.*

**Keywords:** Turkish Public Management, e-Performance Evaluation, e-Government, Digital Age, Performance Evaluation

**Jel Codes:** H83, M12, O33, O38.

## 1. GİRİŞ

Sicil, insan kaynakları yönetiminde personelin işe alımından başlamak üzere, eğitimi, kariyeri, verimliliği gibi çok kritik hususlarda geri bildirim sağlayan en önemli uygulamalardan birisidir.

Türk kamu yönetiminde sicil, Cumhuriyet'in ilk yıllarına dayanacak kadar köklü bir geçmişe sahiptir. Ancak 13/2/2011 Tarih ve 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 Kanun" ile kamu çalışanlarının amirleri tarafından değerlendirilmesine imkan veren sicil uygulaması sonlandırılmıştır. Yapılan değişiklikle kamu çalışanları arasında ayırt ediciliği sağlayacak, motivasyonu ve örgütsel motivasyonu üst seviyede tutacak, kişisel ve kurumsal hedefleri birleştirecek, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine veri sağlayacak sicilin yerine başka bir uygulama getirilmemiştir.

Geçen bu süre zarfında, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler hayatın her alanında olduğu gibi kurumsal yapı ve işleyişte de çok büyük ve köklü değişikliklere neden olmuştur. Bu kapsamda, başta e-devlet olmak üzere kamu yönetiminde büyük öneme sahip birçok kavram hayatımıza girmiştir. E-devlet uygulamaları sayesinde kamunun hizmet verdiği alanlarda bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılmaya başlanmış, şeffaf ve katılımcı, vatandaşa daha yakın, daha hızlı, daha az maliyetle daha etkin çalışan bir idari yapı oluşturulmaya başlanmıştır. E-devlet ile ilgili olumlu gelişmeler her geçen gün devam etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle sicil kavramı amaçları ve faydaları ile birlikte tanımlanmış, Türk Kamu Yönetiminde sicilin gelişimi ortaya konulmuş ve gerekliliği üzerinde durulmuştur. Son bölümde öncelikle e-devlet ve e-sicil ile ilgili bilgiler verilmiş ve son olarak da kamu çalışanlarının performans değerlendirmesinin elektronik ortamda

yapılmasına ilişkin örnek bir "e-sicil" modeli sunulmuştur.

## 2. KAVRAM

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre sicil "görevlilerin meslek yaşamlarındaki çalışma durumları" ve "görevlilerin meslek yaşamlarındaki çalışma durumlarının işlendiği dosya olarak tanımlanmıştır (TDK, 2017).

Bununla birlikte sicil personel yönetiminde performans değerlendirmesi ile aynı anlamda ve çoğu kez performans değerlendirmesinin yerine kullanılan bir kavramdır. Sicili çalışanların önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki performansını değerlendirme olarak tanımlamak mümkündür (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 225).

Sicil, kariyer planlaması, kurum içi eğitim, terfi, işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetiminde temel karar verme süreçlerinin rasyonel bir şekilde yürütülmesini hedefler ve bu süreçlere esas teşkil eder. Bununla birlikte sicil neticesinde yapılacak olan geri bildirimle, personelin eksik ve zayıf yönleri ile başarılı olduğu alanların ortaya çıkarılarak eksik olduğu konularda kendilerini geliştirmeleri sağlanır (Palmer, 1993, s. 10). Sicil kısaca, çalışanlara başarıları ile ilgili bilgi vermeyi, eksik yönleri konusunda uyarmayı, yöneticilerin karar verme süreçlerini kolaylaştırmayı, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek eğitim planlaması yapmayı, bireysel ve örgütsel motivasyonu artırmayı, örgütsel hedefleri ve performans kriterlerinin objektif bir şekilde belirlemeyi ve çalışanları bu çerçevede değerlendirmeyi hedefler (Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 106-107).

Diğer yandan sicilin çalışana ve çalıştırana kuruma yararları da söz konusudur. Bunlar; yapılan iş ve o işi yapan çalışanlar hakkında amirlerine bilgi sağlanması, yeni fikirler için olanak sağlanması, çalışanların yaptıkları iş

konusunda daha fazla bilgi sahibi olmaları, çalışanların performanslarını bilmeleri ve bu çerçevede kendilerini düzeltmeye yönelik imkân bulmaları, iyi performansın teşvik edilmesi, çalışanların ulaşması gereken hedefleri bilmesi ve buna göre hareket etmesi, örgütsel motivasyonun üst seviyeye çıkarılması, karar verme süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, başarının kolaylıkla ödüllendirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin her safhası için yöneticilere bilgi sağlamasıdır (İllez & Güner, 2006, s. 326).

### 3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE SİCİL

Bu bölümde önce sicilin Türkiye'deki mevcut durumu ortaya konmuş, ardından sicilin Türk Kamu Yönetiminde kullanılmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir.

#### 3.1. Mevcut Durum

Türkiye'de kamu çalışanlarına ilişkin temel düzenleme 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. Kanunun "liyakat" başlıklı 3'üncü maddesinin (C) bendi "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." hükmü ile kamuda çalışanlar için liyakati ve önemini vurgulamıştır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu düzenlemeden de anlaşılacağı gibi kamuda çalışanlar için "liyakat" ilkesi esastır. Liyakat ilkesinin uygulanabilirliği için de sicil uygulaması en önemli yöntemdir.

Türk Kamu Yönetiminde sicil köklü bir geçmişe sahiptir. Yöntemleri ve uygulanma biçimleri farklı olsa da 8/3/1926 tarihli ve 788 sayılı Memur Kanunu, Cumhuriyet sonrası Türk Kamu Yönetiminde sicil konusunda çeşitli hükümler bulduran ilk mevzuattır (Memur Kanunu, 1926). Bu kanunun 10'uncu ve 11'inci maddeleri sicil başlıklı olup, sicil işlemlerinin nasıl yürütüleceğini açıklar (TBMM, 1927).

Sicile ilişkin daha sonraki düzenleme ise devlet memurları aylıklarının tevhit ve teadülüne dair olan 3656 sayılı kanun esas alınarak çıkarılan tüzüktür. Bu tüzükte vurgulanan asıl nokta devlet memurlarının yeterliliklerinin tespitidir (TBMM, 1955).

Diğer bir değişiklik ise 8/6/1949 tarihli ve 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanununa istinaden çıkarılan ve memur ve işçilerin sicilleri doğrultusunda emekli edilecekleri hususundaki esasları belirleyen tüzüktür. Her iki düzenlemede de sicille ilgili çeşitli kavramlar yer almakla birlikte aslında vurgulanan nokta, çalışanların yetersizlik nedeniyle emekliye ayrılmaları konusudur. Bu nedenle bu düzenlemenin, kamuda günümüz koşullarındaki anlamıyla herhangi bir performans değerlendirmesine imkân sağladığını söylemek zordur.

Halen yürürlükte olan 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ise, ilk kez devlet memurlarının performans değerlendirmelerinin yapılması amacıyla sicil işlemlerinin nasıl yürütüleceği hususunda genel hükümleri belirlemiştir. Nihayet, 18.10.1986 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile çıkarılan ve yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ise, sicil değerlendirmesi ile ilgili temel doküman olarak Türk Kamu Yönetimindeki yerini almıştır (Resmi Gazete, 1986).

Ancak, 13/2/2011 tarihli ve 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 Kanun" konulu kanunun yürürlüğe girdiği 2011 yılına kadar kamu çalışanları hakkında sicil belgesi düzenlenmiş, söz konusu kanun ile 2011 yılında sicil işlemleri sona erdirilmiştir (Resmi Gazete, 2011).

657 sayılı kanunda 6111 sayılı kanunla yapılan değişikliklerle "Siciller" başlıklı altıncı bölümünün başlığı "Özlük Dosyası" olarak değiştirilmiş, sicil ile ilgili tüm detayların yer aldığı 110 ila 121. maddeler yürürlükten kaldırılmıştır. Ayrıca aynı kanunla devlet memurlarına verilen

“takdirname” belgesi yürürlükten kaldırılmış, bunun yerine hak ediş şartları takdirnameyle kıyaslanamayacak kadar zor olan “başarı belgesi” uygulamasına geçilmiştir. Söz konusu değişiklikler halen uygulanmaya devam edilmektedir.

### 3.2. Sicilin Gerekliği

Kamu görevlilerinin özel çalışanlara göre ortalama olarak daha az etkin oldukları yönündeki yaygın görüşlerle (Delfgaaau & Dur, 2008, s. 174) birlikte son dönemde meydana gelen gelişmeler, kamu hizmetlerinin çeşitliliğini ve niteliğini oldukça değiştirmiştir. Bunun bir sonucu olarak da kamu yetkilileri arz ve talep açısından muazzam bir değişiklik karşılığında karşıya kalmıştır (Raadschelders, 2003). Bu çok yönlü talebe yanıt verme ihtiyacı, daha esnek bir organizasyona ve yönetim modellerine doğru yönelim meydana getirmiştir (Wirtenberg, ve diğerleri, 2007, s. 183). Kuşkusuz ki, kamunun ihtiyaçlarının karşılanması yürüttükleri faaliyetlerde başarılı olan kamu çalışanları ile elde edilecektir (Moore, 1997, s. 14). İş gücünün başarılı olması ise ancak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkündür. Kamu çalışanlarının motivasyonu, kurum hedeflerine yönlendirilebilmeleri, iş tatmini, fedakârlık gösterebilmeleri ve kendi hedefleri ile kurumun hedeflerini ortak paydada buluşturabilmeleri kurumun insan kaynakları yönetiminde uygulanacak başarılı politikalarla sağlanabilir. Bu politikaların en önemlilerinden birisi kuşkusuz ki performans değerlendirmesi yani sicildir.

Avrupa’da gelişmiş birçok ülkede performans değerlendirmesi, ücrete dayalı ödeme (performance related pay) sistemleri haline gelmiştir. Örneğin İngiltere, Danimarka, Finlandiya, İspanya ve İtalya’da sicil sistemi, performans dayalı ödeme sistemiyle birleştirilmiştir. Bu kapsamda kamu çalışanları, amirlerinden aldıkları sicil notlarına göre teşvik adı altında para ödülü ile ödüllendirilmektedir (Gori & Fissi, 2014, s. 105-106). Ülkemizde ise 6111 Sayılı Kanunla yapılan değişiklikler sonucunda, sicil sistemi

tamamıyla kaldırılmış ve başka bir motivasyon unsuru olan ödül sistemi de çeşitli değişikliklerle hak edilmesi son derece zor hale gelmiştir. Öyle ki, merkezi teşkilatta çalışan bir devlet memurunun üstün başarı ödülü alması –kanunda belirlenmiş olan miktarda para ödülüdür- için çalıştığı bakanlıkta en üst amiri olan “bakan” tarafından iki kere başarı belgesiyle ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ancak, bununla birlikte kamu görevlileriyle ilgili görevde yükselme, derece kademe ilerlemesi, kritik görevlere atanma, yurt dışı görevlere seçilme gibi kariyerleri ile ilgili tüm hususlar “ceza almamış olmak” koşuluna bağlanmıştır. Dolayısıyla vasat bir performans gösterse dahi genel geçer disiplin kurallarına riayet eden her memur, herhangi bir değerlendirme kıstası olmadığı için seçimle yürütülen her faaliyete ve göreve aday haline gelmiştir.

Yukarıda belirtilen koşullar altında, kamu çalışanlarının etkinlik ve verimliliklerinin artırılması, kişisel hedeflerle kurum hedeflerinin birleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel motivasyonun üst seviyeye çıkarılması ve etkin bir insan kaynakları yönetimi yürütülebilmesi amacıyla öncelikle sicil yeniden yürürlüğe konulmasına ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir. Bu sicil sisteminin de günümüz koşullarına ve bilgi çağına uygun olması gerekmektedir.

### 4. KAMU YÖNETİMİNDE e-SİCİL

Günümüz dünyasında, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler hayatın her alanında olduğu gibi kurumsal yapı ve işleyişlerde de çok büyük ve köklü değişikliklere neden olmuştur. Bu kapsamda, bürokrasinin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması, daha fazla vatandaş katılımı, yönetim ve e-devlet gibi birçok kavram hayatımıza girmiştir. Günlük işlemlerden resmi işlemlere kadar hemen her alanda bütün faaliyetlerin ve uygulamaların elektronik ortamda yapıldığı bu dönemde, kamu yönetimi alanında, e-devlet uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Elektronik devlet ya da kısa

adıyla e-devleti; kamunun hizmet verdiği alanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması yolu ile daha şeffaf ve katılımcı, vatandaşa daha yakın, daha hızlı, daha az maliyetle daha etkin çalışan bir idari yapı olarak tanımlamak mümkündür. E-devlet ile devletin elektronikleştirilmesinde bilgi ve iletişim teknolojisi sadece bir araç olarak kullanılmaz. E-devlet, bilgi işleme kapasitesi artırılmış, acil karar alabilen ve ihtiyaçlara hızla cevap verebilen bir devlet yapısını ifade eder (Zaim, 2005, s. 17).

E-devlet ve uygulamalarının en önemli avantajlarından birisi bilgi çağıının bir gereği olarak kamu yönetiminde yürütülen faaliyetlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir. Bu noktada çalışmanın önceki bölümlerinde açıklandığı üzere kamu yönetiminde ihtiyaç duyulan performans değerlendirmesinin; yani sicilin de elektronik ortamda yapılması mümkündür ve gereklidir. Elektronik sicil ya da daha kısa adıyla e-sicil adı verilen bu yöntemle e-devlet uygulamalarına bir yenisi eklenmiş olacaktır.

e-Sicil uygulaması Türkiye'de henüz yaygın olarak kullanılan ve üzerinde çokça çalışılan bir yöntem değildir. Ancak Türkiye'de günümüz itibarıyla Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından elektronik sicil uygulamasına geçilmiştir. 21 Ağustos 2014 tarihli ve 29095 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Astsubay Sicil Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Yönelik Değişiklikle ve aynı tarih ve sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Subay Sicil Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Yönelik Değişiklikle Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan subay ve astsubayların sicil değerlendirmelerinin elektronik ortamda yapılması sağlanmıştır.

Alan taraması yapıldığında ise elektronik sicille ilgili yapılmış çeşitli çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışma sonuçlarına göre; e-sicil önceden tanımlanmış hedefler ve kıstaslara göre performansın ölçülmesi esnasında kullanılan göstergelerin geliştirilmesi süreciyle, organizasyonların stratejik

hedeflerinin başarılmasında yardımcı olarak bu hedeflerin ulaşılmasını uzun vadede mümkün ve sürdürülebilir hale getirmektedir (Abdulaziz, Saad, & Saad, 2009, s. 249). Ramlall, (2003) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma sonuçlarına göre; elektronik sicil, işletmeleri çalışanların performansları ve bu performansları neticesinde yapılan değerlendirme ile organizasyonun ekonomik ve kurumsal hedefleriyle birleştirerek istenen sonuca götürmektedir. Francesco ve Gold (2005, s. 210) tarafından yapılan bir çalışma ise, elektronik sicilin, iletişimi–kolaylaştırarak, kamu kuruluşları ve birimleri arasındaki bilgi akışını da sağlayarak politika üretme, kontrol etme ve gözleme süreçlerini hızlandırdığını ortaya koymuştur.

e-Sicil, organizasyona işletme genelinde en iyi performansa sahip kişiler hakkında fikir edinerek üstün yetenekli çalışanlarını tutmaları ve kaybetmemeleri noktasında yardım eder. Ayrıca, performans yönetim sürecini web tabanlı gerçek zamanlı bir çözüm haline getirerek organizasyonel maliyetleri düşürebilir. e-Sicilin getirdiği başarılı işlevler, organizasyonların esneklik, bütünlük ve kurumsal hafıza gibi özelliklerini yeniden fark etmelerine de yardımcı olur (Al-Raisi A., 2011, s. 47). e-Sicille birlikte etkili ve düşük maliyetli performans ölçüm teknikleriyle daha iyi bir organizasyonel performans yönetimi sağlanacaktır (Jarrar & Schiuma, 2007, s. 5). Bu açıdan değerlendirildiğinde e-sicilin performans yönetimiyle birlikte kurum ve kuruluşlara zaman tasarrufu ve ekonomik açıdan bazı katkılar sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte e-sicilin kamu kurumları ile özel işletmeler arasındaki ilişkilere de bazı katkıları bulunmaktadır. e-Sicil, bireylere kendi tercihlerine uygun yer ve zamanda bürokratik işlemlerle başa çıkmaları konusunda esneklik sağlayarak özel sektörle kamu sektörü arasındaki iş ilişkilerini kolaylaştırır. Hız ve açıklık, bu ilişkilerde öncelik olarak belirlenmiştir (Al-Raisi, Amin, Iqbal, & Thompson, 2013, s. 609). Bürokrasinin azaltılması, esneklik ve

hızlı işleyiş kamu-özel işbirliğinin de güçlenmesine yardımcı olacaktır.

Gerek kamuda gerekse özel sektörde çalışanlar üzerindeki baskının, zaman ve bilgi yönetiminin negatif etkileri, bir takım projelerin hayata geçirilmesinde kısır bir döngü oluşturabilir. Çalışanlar üzerindeki stresin önlenmesi ve etkili zaman ve bilgi yönetimi için proaktif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (Cole, 2005). e-Sicil, daha etkili performans değerlendirme yöntemleri sunarak kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine de yardımcı olur. Performans ölçüm sistemlerinden ve özellikle yeni bir yöntem olarak ortaya çıkan

e-sicilden organizasyon ve çalışanların beklentileri arasındaki farkı kapatmaları beklenir (Al-Raisi, Amin, Iqbal, & Thompson, 2013, s. 607) Elektronik sicil, çalışanların kendilerinden ne beklendiği konusundaki soru işaretlerini ortadan kaldırır, üst düzey yöneticilere ve stratejik planlama uzmanlarına çalışanların hareketleriyle kurumun hedeflerini uyumlu hale getirmeyi sağlar (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2003). Nitekim uygulamada belirtilen fonksiyonlara sahip olduğu bilinen elektronik sicilin tüm kurumlar tarafından kullanılabilmesine yönelik üç temel yaklaşım mevcuttur (Lawler & McDermott, 2003). Buna göre e-sicil;

- ✓ Resmi politikalarla bütünleşmiş sistematik bir yaklaşım,
- ✓ Çalışanların gelişimine, değerlendirilmelerine ve iş tatminlerine yönelik politikaların yer aldığı, genel geçer değerlendirme sistemlerinden uzak bir yaklaşım,
- ✓ Tüm alanlarda koordineyi esas alan performans yönetimi üzerine politikaları belirlenmiş olan özel bir yaklaşımdır.

e-Sicilin bazı bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler organizasyonel faaliyetlerin verimliliği ve etkililiği üzerinde çok büyük öneme sahiptir. Bileşenlerden birincisi sorumluluğun paylaşılması ve kurumsal yeniden yapılandırma ile hizmet sunumunu geliştirmektir. Diğer önemli bileşen ise

politika üretimini güçlendirme ve departmanlar, şirketler ve hükümet arasındaki bilgi paylaşımını ve iletişimi basitleştirerek süreçleri izlemektir. Nitelikli personeli cezbetmek ve kaybetmemek için organizasyonların kapasitelerini artırarak özel sektörde ve kamu sektöründe profesyonelliği artırmak ise en az diğer bileşenler kadar önemlidir. Modern organizasyonlar, modern bütçe süreçlerini ortaya koymaya zorlanmaktadır. Bu kapsamda finansal yönetimi ve hesap verilebilirliği geliştirmek e-sicilin başka bir bileşenidir. Başarılı yönetimleri desteklemek ve bozulmayla mücadele etmek ile reform süreçlerini yönetmek ise diğer bileşenler olarak sıralanmaktadır (Al-Raisi A. , 2011, s. 16-17). Her bir bileşen, e-sicilin uygulandığı kurumlarda kendi alanlarına yönelik olarak kurumların yönetim süreçlerine çeşitli katkılar sağlayacaktır.

## 5. E-SİCİL MODEL ÖNERİSİ

Bu çalışmada kamu çalışanlarının performans değerlendirmesinin dijital ortamda yapılmasına yönelik olarak e-sicil modeli tasarlanmıştır. e-Sicil ile sicil amirleri, çalışanlarını eskisine kıyasla çok daha kolay, pratik ve kısa sürede değerlendirme imkanı bulacaktır. Bu kapsamda önerilen modelde sicil belgesinin genel özellikleri ve bölümleri aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır.

### 5.1. Sicil Belgesinin Genel Özellikleri

Bir sicil dönemi, içinde bulunulan yıl 1 Ocak itibarıyla başlar, 31 Aralık itibarıyla sona erer. Sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde e-devlet sistemi üzerinden doldurulur.

Haklarında sicil tanzim edilecek personelin değerlendirme yapacak amirle birlikte en az üç ay fiilen çalışmış olması şarttır. 3 aydan az çalışan personele sicil tanzim edilmez.

e-Sicil uygulamasında sicil raporlarının çıktısı alınmaz. Hakkında sicil tanzim edilen personelin sicil belgesi dijital ortamda muhafaza edilir. Bu sayede

dosyalamak için harcanan emek ve zamandan tasarruf edilir. Sicil veren amirler tanzim ettikleri sicilleri e-imza ile onaylar ve onayladıktan sonra üzerlerinde değişiklik yapamazlar.

## 5.2 Sicil Belgesinin Bölümleri

Sicil belgesi altı bölümden oluşur. Bu bölümler sırasıyla personel kimlik bilgileri bölümü, görev yeri ile ilgili bilgiler bölümü, adli işlemler ile ilgili bilgiler bölümü, sicil amirleri ile ilgili bilgiler bölümü, sicil üstlerinin değerlendirmesi bölümü ve olumlu olumsuz kanaatler bölümüdür.

### 5.2.1. Personel Kimlik Bilgileri Bölümü

Bu bölümde yer alan bilgiler, E-Devlet üzerinden alınır ve sicil alan personelin amiri olarak tanımlanan kişiye bilgisayar üzerinde gösterilir. Bu sayede, matbu form olarak kullanılan sicil belgelerindeki kimlik bilgilerinin elle doldurulması maksadıyla harcanan zaman ve emekten tasarruf edilir. Sicil amiri, bu bilgilerin doğruluğunu kontrol etmekten ve varsa hatalı bilgiler, düzeltilmesi maksadıyla personel birimiyle irtibata geçmekten sorumludur. Kimlik bilgilerine ilişkin görünüm şekil 1'dedir.

Şekil 1: Kimlik Bilgilerine İlişkin Görünüm

Personel Kimlik Bilgileri		Sicil Yılı:
Görev Yeri :		Fotoğraf
Adı Soyadı :		
Sicili :		
T.C. No. :		

Bu bölümde yer alan bilgilerin tamamı e-devlet üzerinden alınacaktır. Sicil amiri sadece kontrol etmek suretiyle bilgilerin doğruluğunu onaylayacaktır.

### 5.2.2. Görev Yeri İle İlgili Bilgiler Bölümü

Bu bölümde yer alan bilgiler, ilgili personel biriminin sicil alan personel hakkında dijital

ortamda tuttuğu kayıtlar üzerinden alınır ve personelin içinde bulunulan yılın 1 Ocak-31 Aralık arasında çalıştığı kadro görev yerlerini gösterir. Görev yeri bilgilerine ilişkin görünüm şekil 2'dedir.

Şekil 2: Görev Yeri Bilgilerine İlişkin Görünüm

1 Ocak-31 Aralık Arası Görevleri					1 Ocak-31 Aralık Arası Görevlerinden Ayrı Kaldığı Süreler				
Bulunduğu Görev	Süre		Katılış Tarihi	Ayrılış Tarihi	Ayrılış Sebebi	Süre		Katılış Tarihi	Ayrılış Tarihi
	Ay	Gün				Ay	Gün		

Bu bölümde yer alan bilgiler ilgili personel biriminin bilgisayar üzerinden tuttuğu kayıtlar neticesinde sicil amirinin erişimine açılacaktır. Sicil amiri sadece kontrol etmek

suretiyle bilgilerin doğruluğunu onaylayacaktır.

### 5.2.3. Adli İşlemler İle İlgili Bilgiler Bölümü

Bu bölümde yer alan bilgiler, ilgili personel biriminin sicil alan personel hakkında dijital ortamda tuttuğu kayıtlar üzerinden alınır ve

personelin içinde bulunulan yılın 1 Ocak-31 Aralık arasında aldığı cezaları, devam eden mahkeme durumlarını ve hakkında yürütülen diğer adli işlemleri gösterir. Adli işlemler bilgilerine ilişkin görünüm şekil 3'dedir.

Şekil 3: Adli İşlemler Bilgilerine İlişkin Görünüm

01 Ocak-31 Aralık Arasında Personel Hakkında Yürütülen Adli İşlemler		
Sıra Nu.	Adli İşlem	Açıklamalar

Bu bölümde yer alan bilgilerin tamamı e-devlet üzerinden alınacaktır. Sicil amiri sadece kontrol etmek suretiyle bilgilerin doğruluğunu onaylayacaktır.

ortamda tuttuğu kayıtlar üzerinden alınır ve personelin içinde bulunulan yılın 1 Ocak-31 Aralık arasındaki sıralı sicil amirlerini gösterir. Sicil amirleri bilgilerine ilişkin görünüm şekil 4'tedir.

### 5.2.4. Sicil Amirleri İle İlgili Bilgiler Bölümü

Bu bölümde yer alan bilgiler, ilgili personel biriminin sicil alan personel hakkında dijital

Şekil 4: Sicil Amirleri Bilgilerine İlişkin Görünüm

01 Ocak-31 Aralık Tarihleri Arasındaki Sicil Üstleri Bilgileri						
Sicil Üstleri	Adı Soyadı	Sicili	Görevi	Göreve Başlangıç Tarihi	Görevin Bitiş Tarihi	Açıklama
1'inci Sicil Üstleri						
2'nci Sicil Üstleri						
3'üncü Sicil Üstleri						

Bu bölümde yer alan bilgiler ilgili personel biriminin bilgisayar üzerinden tuttuğu kayıtlar neticesinde sicil amirinin erişimine açılacaktır. Sicil amiri sadece kontrol etmek suretiyle bilgilerin doğruluğunu onaylayacaktır.

### 5.2.5. Sicil Üstlerinin Değerlendirmesi İle İlgili Bölüm

Bu bölümde sıralı sicil amirleri tarafından dijital ortamda değerlendirme işlemi yapılır. Birinci bölüm temel nitelikler bölümüdür. Bu bölümde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu esas alınarak, her memurda olması gereken temel niteliklerin olup olmadığı



değerlendirilir. Eğer temel nitelikler hakkında ayırma işlemi başlatılır. Temel bölümünde herhangi bir madde iki yıl arka niteliklere yönelik değerlendirmelere ilişkin arkaya olumsuz işaretlenirse, memur görünüm şekil 5'tedir.

Şekil 5: Temel Niteliklere Yönelik Değerlendirmelere İlişkin Görünüm

Temel Nitelikler			
<b>Temel Nitelik 1:</b> Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına, Atatürk İnkılap ve İlkelerine Bağlılığı	<b>1'inci Sicil Üstü</b>	<b>2'nci Sicil Üstü</b>	<b>3'üncü Sicil Üstü</b>
<b>Tamdır</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Şüphelidir</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Temel Nitelik 2:</b> Dürüstlüğü, güvenilirliği, ahlaki sağlamlığı			
<b>Tamdır</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Şüphelidir</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Temel Nitelik 3:</b> Kanunlara ve nizamlara bağlılığı, disiplini, eşitlik ve tarafsızlığı			
<b>Tamdır</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Şüphelidir</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Temel nitelikler her devlet memurunda olması istenen niteliklerdir. Bu nitelikler oluşturulurken 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda yer alan Devlet Memurları Yemin Metninden yararlanılmıştır.

İkinci bölüm genel değerlendirme kategorisidir. Bu bölümde sicil alan personel "Çok İyi", "İyi", "Orta" ve "Zayıf" olmak üzere 4 kategoriden birisine yerleştirilir. Çok İyi işaretlenen bir memur hakkında ayırt edici nitelikler bölümünde başka bir değerlendirme yapılmazsa "90" puan, "İyi" işaretlenen bir memur hakkında ayırt edici nitelikler bölümünde başka bir değerlendirme yapılmazsa "80" puan, "Orta" işaretlenen bir memur hakkında ayırt edici nitelikler bölümünde başka bir değerlendirme yapılmazsa "70" puan, "Zayıf" işaretlenen bir memur hakkında ise ayırt edici nitelikler bölümünde başka bir

değerlendirme yapılmazsa "59" puan verilmiş olunur. Ayırt edici nitelikler bölümünde ise "Çok İyi" kategorisinde değerlendirilmiş personelin notu 85-100 arasında, "İyi" kategorisinde değerlendirilmiş personelin notu 71-89 arasında, "Orta" kategorisinde değerlendirilmiş personelin notu 60-79 arasında, "Zayıf" kategorisinde değerlendirilmiş personelin notu ise 0-59 arasında değiştirilebilecektir. Kullanılan son sicil sisteminde, sicil amiri bir kez not verebilmekte ve bu değerlendirmesinin ardından sicil alan personelin notuyla ilgili herhangi bir değişiklik yapamamakta idi. e-Sicille birlikte genel değerlendirmenin ardından ayırt edici değerlendirme bölümüne geçilecektir. Genel değerlendirmeye ilişkin görünüm şekil 6'dadır.

KARATEPE- KARAMAN

Şekil 6: Genel Değerlendirmeye İlişkin Görünüm

Genel Değerlendirme			
Personelin alabileceği not aralığı, kategorinin yanında belirtilmiştir. Ayırt edici değerlendirme kriterleri işaretlenmediği takdirde not verme işlemi sona erecektir.	1'inci Sicil Üstü	2'nci Sicil Üstü	3'üncü Sicil Üstü
ÇOK İYİ (85-100) (90)	○	○	○
İYİ (71-89) (80)	○	○	○
ORTA (60-79) (70)	○	○	○
ZAYIF (0-59) (59)	○	○	○

Genel değerlendirme neticesinde sicil alan personel, öncelikle bir kategoriye kaydedilecek ve böylelikle alabileceği en düşük ve en yüksek not tespit edilmiş olacaktır.

Üçüncü bölüm ise ayırt edici nitelikler bölümüdür. Bu bölümde 5 nitelik tüm memurlar için ortak, 5 nitelik ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen 12 sınıf için farklılık gösterecek şekilde toplam 10 nitelik üzerinden değerlendirme yapılacaktır. Her niteliğin puanı önceden belirlenecektir. Sicil amirleri, değerlendirme yaparken sicil alan personeli aynı sınıf ve branştaki diğer memurlar ile kıyaslayacak ve değerlendirme yaparken personelin o nitelik için diğer memurlara kıyasla üstün olup olmadığını göz önünde bulunduracaktır. Üzerinde olunan kriterler için “emsallerinin üzerinde” işaretlenecek, üzerinde olmayan kriterler için boş bırakılacak, altında olunan kriterler için ise “emsallerinin altında” işaretlenecektir.

Emsallerinin üzerinde işaretlenen her kriter sicil alan personele temel niteliklerden alınan puanın üzerine ilave puan, emsallerinin altında işaretlenen her kriter ise temel niteliklerden alınan puandan silinecek eksi puan olarak yansıtacaktır. e-Sicille birlikte devlet memurlarının, aynı sınıf ve branşta, benzer görevi icra eden emsalleriyle de kıyaslanmasına imkân sağlanacaktır. Ayrıca, eski sistemde not verilmesinin ardından sicil amirinden sicil alan personelle ilgili açık uçlu birçok soruya cevap vermesi beklenmekteydi. Ancak verilen bu cevapların personelin sicil notuna herhangi bir etkisi bulunmamaktaydı. Bununla birlikte e-sicil sicil amirine, zaman kaybetmeden değerlendirme yapma imkânı sağlayacaktır. Belirlenen kıstasların haricinde sicil alan personelle ilgili ilave yazılması gerektiği değerlendirilen hususlar için ayrı bir bölüm oluşturulmuştur. Ayırt edici niteliklere ilişkin görünüm şekil 7’dedir.

Şekil 7: Ayırt Edici Niteliklere İlişkin Görünüm

		Ayırt Edici Nitelikler					
		1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü	
		Emsallerinin Üstünde	Emsallerinin Altında	Emsallerinin Üstünde	Emsallerinin Altında	Emsallerinin Üstünde	Emsallerinin Altında
Ortak Nitelikler	1.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	5.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sınıfa Göre Değişen Nitelikler	1.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	5.Nitelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ayırt edici nitelikler ortak nitelikler ve sınıfa göre değişen nitelikler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilecektir. Ortak niteliklerde her devlet memurunda olması istenen ancak olmadığı takdirde kamu görevinden çıkarılmasına gerek olmayan nitelikler yer alacaktır. Bu nitelikler, her bakanlık için farklı olacak şekilde tespit edilebilir. Sınıfa göre değişen nitelikler ise Devlet Memurları Kanununda belirtilen sınıflarda görev yapan devlet memurlarında olması istenen nitelikler üzerinden değerlendirme yapma imkânı sağlayacaktır. Bu sayede örnek verilecek olursa, teknik hizmetler sınıfına mensup devlet memuru

ile genel idari hizmetler sınıfına mensup bir memur farklı kriterler üzerinden değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Dördüncü bölüm atamaya yöneliktir. Bu bölümde ise sicil alan personelin temsil kabiliyeti, bir üst göreve hazırlığı ve bağımsız görev yapma kabiliyeti “vardır” ya da “yoktur” olarak işaretlenecektir. Eski sistemde sadece yurt dışında temsil kabiliyetine ilişkin değerlendirme yapılırken e-sicille birlikte memurun bir sonraki göreve hazırlığına ilişkin değerlendirme yapılabilecektir. Atamaya yönelik değerlendirmelere ilişkin görünüm şekil 8’dedir.

Şekil 8: Atamaya Yönelik Değerlendirmelere İlişkin Görünüm

Temsil Kabiliyeti				
		1'inci Sicil Üstü	2'nci Sicil Üstü	3'üncü Sicil Üstü
Temsil Kabiliyeti	Vardır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Yoktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bir Üst Göreve Hazırlık Durumu				
		1'inci Sicil Üstü	2'nci Sicil Üstü	3'üncü Sicil Üstü
Bir Üst Göreve Hazırlık Durumu	Hazırdır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Değildir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bağımsız Görev Yapma Durumu				
		1'inci Sicil Üstü	2'nci Sicil Üstü	3'üncü Sicil Üstü
Bağımsız Görev Yapma Durumu	Yapar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Yapamaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu bölüm nota dâhil edilmeyecektir. Olumsuz olarak işaretlenen her kriter için belge eklenmesi, sübjektif değerlendirme yapılmasına engel olacaktır.

#### 5.2.6. Olumlu/Olumsuz Kanaatler Bölümü

Bu bölümde sıralı sicil amirleri tarafından sicil belgesinde belirtilen niteliklerin haricinde sicil alan personel ile ilgili olarak varsa olumlu ve olumsuz kanaatler açık uçlu olarak yazılır. Olumlu/olumsuz kanaatlere ilişkin görünüm şekil 9'dadır.

Şekil 9: Olumlu/Olumsuz Kanaatlere İlişkin Görünüm

Olumlu/Olumsuz Kanaatler Bölümü	
Olumlu	Olumsuz

Bu bölüm nota dâhil edilmeyecektir. Bu bölümde sicil amirleri tarafından, sicil belgesinin içerisinde belirtilen nitelikler dışında sicil alan personel hakkında özellikle belirtilmesi gereken olumlu ya da olumsuz kanaatler metin olarak yazılacaktır.

## SONUÇ

Performans değerlendirmesi, İnsan Kaynakları Yönetiminde en az diğer uygulamalar kadar önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirmesi olmaksızın başarılı bir organizasyon yapısından bahsetmek olanaksızdır. Öyle ki, performans değerlendirmesi, organizasyonlara kattığı değerler neticesinde özel kuruluşlar için de vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Özel sektördeki kuruluşlarda hedef genellikle kârın en üst düzeye çıkarılmasıdır ve bunu ölçmek çok kolaydır. Ancak kamuda, kamu hizmetlerinin nitelikleri gereği her alanda önceden belirlenmiş ve somut kriterlere göre ölçüm yapmak zordur. Çünkü özelde olanın aksine birçok durumda başarı göstergeleri belirsiz ve niceldir.

Buna rağmen, objektif bir performans değerlendirmesinin tüm özelliklerini harfiyen barındırmasa da bir ölçüm yapılması, performansı hiç değerlendirmekten daha iyidir. Bu şartlar altında 2011 yılından itibaren son verilen kamuda performans değerlendirmesi uygulamasına yani sicile, bir an evvel geri dönülmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Elbette bu geri dönüş, günümüz koşullarına uygun şekilde olmalıdır. Bugün, özelde ve kamuda hemen her alanda ve uygulamada teknolojiden ve bilgisayar sistemlerinden faydalanılmaktadır. Öyle ki artık devlet elektronikleşmiş ve e-devlet adıyla literatürde kendisine yer bulmuştur.

Bu çalışmada kurgulanan ve sunulan e-sicil modeli hem bir başlangıç hem de örnek teşkil etmektedir. Çünkü Türk Kamu Yönetiminde e-sicil çok çalışılmamış ve yeni bir konudur. Her ne kadar Türk Silahlı

Kuvvetleri tarafından 2013 yılı itibariyle uygulamaya konmuş olsa da, gizliliği ve taşıdığı özellikler açısından detaylı bilgiye ulaşmak mümkün değildir. Dolayısıyla hem kamu yöneticilerinin hem kamu yönetimi bilim insanlarının bu konu üzerinde çalışmaları gerekmektedir. Şeffaf, yenilikçi, verimli, hızlı ve etkin bir kamu yönetimi ancak çalışanlarının da bu prensiplere uygun hale gelmeleri sayesinde mümkün olacaktır. Kamuda çalışanların çok verimli olmadıkları, kamunun “sırt dayanılacak” bir iş alanı olduğu, devletin “bürokrasi” ile özdeşleştirildiği kamuda yaygın bir inanıştır ve maalesef çoğunlukla da kabul edilen varsayımlardır. Bu şartlar altında, değerlendirmenin olmadığı, rekabetin olmadığı, çalışanlar arasında ayırt ediciliğin sağlanmadığı bir sistemde bu inanışlar ve varsayımlar nasıl yıkılabilecektir? Bu kapsamda e-sicilin önerilme nedenleri ve kamu yönetimine getireceği faydaları kısaca aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ Sicil veren amirlere bilgisayar üzerinden sicil verme imkânı tanıyarak kırtasiyecilik ve bürokrasinin önüne geçilecek,
- ✓ Sicil vermek, eskisine kıyasla çok daha hızlı ve pratik bir işlem olacak,
- ✓ Tüm veriler bilgisayar üzerinde kaydedileceğinden dosyalamak için harcanan emek, zaman ve dosyalama giderlerinden tasarruf edilecek,
- ✓ Personel hakkında yapılacak değerlendirmeler bilgisayar üzerinden yapılacağından personel veri tabanı oluşturulabilecek ve ihtiyaç halinde uygun işe uygun nitelikte personel seçimi kolaylıkla sağlanacak,
- ✓ Atama, terfi, derece kademe ilerlemesi, kurs vb. insan kaynakları yönetiminde en önemli işlemler, e-sicil kaynaklı ve e-sicile benzer sistemlerle kolaylıkla yapılacak,
- ✓ Sicilin gizliliği -eğer gizli kalması temenni edilirse- çok daha kolay sağlanacak; bu sayede amirler tarafından yapılacak değerlendirmede verilen sicilin öğrenilmesi hususunda duyulan endişeler etkisini yitirecek,

- ✓ Kurulacak olan sistemle değerlendirilen personelle ilgili somut kıstaslar ortaya konacak, amirlerin bilgisayar vasıtasıyla bu kriterler üzerinden değerlendirme yapması yoluyla personel değerlendirmesi daha objektif olacak,
- ✓ E-devlet uygulamalarıyla bütünleştirilerek bilgi çağına uygun, modern, günümüz ihtiyaçlarını karşılayan bir sicil sistemi getirilmiş olacaktır.

Sonuç olarak, Türk Kamu Yönetimindeki devletin elektronikleşmesi, çözüm

odaklılık, şeffaflık, verimlilik vb. ilkelerin hayata geçirilmesi gibi olumlu gelişmeler, sevindiricidir. Ancak bu gelişmelerin kamu çalışanlarının denetlenmesi ve değerlendirilmesiyle ortaya çıkacak bir çalışma ikliminde daha da başarılı olacağı bir gerçektir. Unutulmamalıdır ki, ilkeler ne olursa olsun, onları uygulayacak olan insanlardır ve o uygulayıcıların da mutlaka liyakat ilkesine uygun ve objektif olarak denetlenmiş ve değerlendirilmiş olduklarına inanmış ve motive edilmiş olmaları gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

2. ABDULAZİZ, N.-R., SAAD, A. & SAAD , T. (2009). E-Performance Management System: Its Implementation and Effectiveness within the United Arab Emirates Federal Government Organizations. *2009 Second International Conference on Developments in eSystems Engineering (DESE)*, (s. 248-257). Abu Dhabi, UAE, UAE.
2. Al-RAISI, A. (2011). E-Performance Assessment System in Governmental Organizations in the United Arab Emirates. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Coventry: Coventry University.
3. Al- RAISI, A., AMIN, S., IQBAL, R., & THOMPSON, P. (2013). Evaluation of E-Performance System:A Cultural Perspective. *Proceedings of the 2013 IEEE 17th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design* (s. 607-614). Whistler, BC, Canada: IEEE.
4. BAKAN, İ. & KELLEROĞLU, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.
5. CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş. & YILDIRIM, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
6. COLE, G. (2005). Performance management: policy and practice,. *IRS Employment Review*, 12-19.
7. DELFGAAUW, J. & DUR, R. (2008). Incentives and Workers' Motivation In The Public Sector. *The Economic Journal*, 118(525), 171–191.
8. DEVLET MEMURLARI KANUNU. (1965). *14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> adresinden alındı
9. FRANCESCO, A. & GOLD , B. (2005). *International Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
10. GORI, E. & FISSI, S. (2014). New Trends in Public Sector Performance Measurement and Evaluation: A Closer Look at the Italian Reform. *Organization Development Journal*, 101-123.
11. ILLEEZ, A. & GÜNER, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *TEKSTİL VE KONFEKSİYON*, 16(1), 325-327.

12. JARRAR, Y. & SCHIUMA, G. (2007). Measuring performance in the public sector: Challenges and Trends. *Measuring Business Excellence*, 4–8.
13. LAWLER, E. & McDERMOTT, M. (2003). Current performance management practices. *World at Work Journal*, Second Quarter :49- 60.
14. MEMURİN KANUNU. (1926). 8.3.1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu. <http://www.memurlar.net/haber/550893/788-sayili-memurin-kanunu.html> adresinden alındı
15. MOORE, M. (1997). *Creating public value. Strategic management in government.* .: Cambridge: Harvard University Press.
16. NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B. & WRIGHT, P. (2003). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (4th ed.)*. Boston: McGraw Hill.
17. PALMER, J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın, Yapım Tanıtım.
18. RAADSCHELDERS, J. (2003). *Government: A Public Administration Perspective*. New York: M.E.Sharpe.
19. RAMLALL, S. (2003). Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance. *Human Resource Planning*, 51-62.
20. RESMİ GAZETE. (1986). 18/10/1986 tarihli Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. Ağustos 12, 2017 tarihinde T.C. Resmi Gazete Web Sitesi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110225M1-1.htm> adresinden alındı
21. RESMİ GAZETE. (2011). 13/2/2011 tarihli ve 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 Kanun. Ağustos 12, 2017 tarihinde T.C. Resmi Gazete Web Sitesi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110225M1-1.htm> adresinden alındı
22. TBMM. (1927). *Kanun Değişikliği Tutanağı*. Şubat 12, 2017 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Web Sitesi: [https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR\\_KARARLAR/kanuntbmmc005/kanuntbmmc005/kanuntbmmc00501026.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc005/kanuntbmmc005/kanuntbmmc00501026.pdf) adresinden alındı
23. TBMM. (1955). *Kanun Değişikliği Tutanağı*. Şubat 12, 2017 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Web Sitesi: [https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR\\_KARARLAR/kanuntbmmc037/kanuntbmmc037/kanuntbmmc03706483.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc037/kanuntbmmc037/kanuntbmmc03706483.pdf) adresinden alındı
24. TDK. (2017). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. Şubat 15, 2017 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58f923684cbea4.41556865](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58f923684cbea4.41556865) adresinden alındı
25. WIRTENBERG, J., BACKER, T., WENDY, C., LANNAN, T., APPLGATE, B., CONWAY, M. & SLEPIAN, J. (2007). The Future of Organization Development in the Nonprofit Sector. *Organization Development Journal*, 25(4), 179-195.
26. ZAIM, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.