

# **Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirme ve Değerlendirme Önündeki Engeller<sup>1</sup>**

## **Individual Performance Appraisal in Turkish Public Management and Obstacles on Evaluation**

**Alev KORUK \***

### **ÖZET**

Tarihte örgütler var olduğundan bu yana, yönetim bilimlerinde örgütsel ve bireysel performans kavramı tartışılmıştır. Örgütsel ve bireysel performans değerlendirme kavramları, özellikle kamu yönetiminin yeni kamu işletmeciliğine dönüşümü sürecinde daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Türk Kamu Yönetiminde de performans esaslı bütçelemeye dayanan 5018 sayılı Kanunun 2006 yılında yürürlüğe girmesi ile bireysel performans değerlendirme uygulamaları artış göstermiştir. Türkiye’de bireysel performans değerlendirmeleri bazı kamu kurum ve kuruluşlarında uygulama alanı bulurken, aynı zamanda akademisyenlerce uygulamalar hakkında teori ve pratik açısından tartışmalar süregelmiştir.

Bu çalışmada öncelikle Türk kamu yönetiminde 2023 yılı itibariyle bireysel performans değerlendirmesi yapan kamu kurum/kuruluşlarının uygulama örnekleri araştırılacaktır. Ayrıca, konu hakkında ulusal literatürde yer alan çalışmalar sonuçlarına göre taranarak gruplandırılacaktır. Ulusal literatürde yer alan ve bireysel performans değerlendirmesi önünde engeller olarak beliren tartışmalar çeşitli konularda yoğunlaşmaktadır. Bunlar; eşit işe eşit ücret tartışmaları, kamu görevlilerinin statü farklılıklarının artması, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu kurumlarında değerlendirme ölçütlerinin ortaya konmasındaki zorluklar, kamu kurumlarının ücrete dayalı performans değerlendirmeler için ödeme kalemlerinde belirsizlik/yetersizlik, Türk kamu personel rejiminde işe göre değerlendirmeden çok unvana ve kıdeme göre değerlendirmenin söz konusu olması, bireysel performans değerlendirmelerinin performansı gerçekten artırıp artırmadığına dair tartışmalar, çalışanların değerlendirme ve değerlendiriciler hakkında algıları, olumlu performansın teşviki ve olumsuz performansın yaptırımının mevzuatla ilişkisinin kurulmasında eksiklikler olarak sayılabilir. Çalışmanın nihai amacı ise, 2023 yılında var olan sahadaki uygulamaların ulusal literatür taramasında elde edilen bulgular çerçevesinde niceliksel ya da niteliksel olarak yeterince rasyonelleştirilip rasyonelleştirilemediği konusunda bir değerlendirme sunmak olacaktır.

---

**Anahtar Kavramlar:** *Kamu Yönetimi, Bireysel Performans Değerlendirme, Türkiye.*

---

### **ABSTRACT**

The concept of organizational and individual performance has been discussed in management sciences since organizations existed in history. Appraisals of performance both at the organizations and individual have gained more importance and become widespread in public sector during the transformation public administration to public management. In Turkey, especially when the performance-based budgeting principle was introduced with the Law No. 5018 enacted in 2006, individual performance appraisal practices have increased. Today, individual performance appraisal systems are being applied for some public organizations. At the same time, discussions on theory and practices of individual performance appraisal systems have continued by academic authorities of the country. Discussions have focus on these subjects; equal pay for equal work, the increase in status differences of public officers, the difficulties in determining of the evaluation criterias in public services, the uncertainty/insufficiency in the payment items of public institutions for performance based pay systems, the evaluation by title and seniority rather than the job in the Turkish public personnel regime, debates on whether individual performance appraisal is really increase the performance, perceptions of officers about evaluators and evaluation criteria.

The purpose of this study is to research individual performance appraisal practices of Turkish Public Management in 2023. Additionally, discussions about the subject at literature of the country will be categorized. Thus, it will be tried to conclude whether the individual performance appraisal practices in the Turkish Public Management could be rationalized sufficiently or not quantitatively and qualitatively.

---

**Keywords:** *Public Management, Individual Performance Appraisal, Türkiye.*

---

<sup>1</sup> Bu makale 26-28 Ekim 2023 tarihleri arasında Kırıkkale’de düzenlenen 23. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu’nda (KAYFOR23) aynı başlıkla sunulan ve özeti KAYFOR23 bildiri özet kitabında yer alan bildirinin tam metin hâlidir.

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, alev.koruk2@student.asbu.edu.tr ORCID: 0009-0004-6984-388X

## GİRİŞ

Örgüt, tarihin başlangıcından beri var olan ortak hedefler uğruna eylemlerde bulunmayı gerektiren birlikteliklerin adıdır. Tarihte örgütler var olduğundan beri belirlenen hedeflere ne kadar ve ne şekilde ulaşıldığı hakkında çeşitli başarı değerlendirmeleri yapılagelmektedir. Örgütler, hedeflerine her seferinde bir öncekinden daha fazla yaklaşılarak zaman sürecinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayıp hayatta kalmayı ve kendini geliştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, örgütlerin hedefe ulaşma düzeyine yönelik yapılan başarı değerlendirmeleri de, yönetim biliminin en çok üzerinde durduğu konuların arasında yer almıştır.

Örgütlerin üretimlerinin, yönetimlerinin ya da çalışanlarının nasıl daha etkin ve verimli olması gerektiği hakkında bilimsel çalışmalar, özellikle sanayileşme sonrasında artış göstermiştir. Sanayileşme çağının erken dönemlerinde ortaya konan çalışmalarda, daha çok örgütün niceliksel yönden geliştirilerek en fazla, en kârlı, en hızlı, en az maliyetli üretimin ortaya konması hedeflenmiştir. Dönemin bilimsel çalışmalarının, fabrikaları ve çoğunlukla da ürettikleri mal ya da hizmetin maliyet verimliliğini esas alması nedeniyle, çalışmalar kamu yararını esas alan kamu sektöründe pek karşılık bulamasa da etkilerini hissettirmiştir.

Zamanla Kamu Yönetimi disiplininin siyaset bilimi üst başlığından ayrılması disiplini işletme disiplinine daha çok yaklaştırmıştır. Siyaset bilimi başlığı altındaki kamu yönetimi disiplini bürokrasi ve idarecilik öncü kavramlar iken artık kârlılık ve verimlilik öncü kavramlar olmaya başlamıştır. Şeffaflık ilkesi ile idareleri gözlemleyebilen aktörler artmıştır. Ayrıca kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları iş birlikleri ile taşeronlaşma uygulamaları, idarelerin kararına etki eden paydaşları da çoğaltmıştır. Değişimin sloganı her ne kadar “kamu yönetiminde reform” olarak adlandırılrsa da, aslında değişim ekonomideki reformun sonucudur. 1980’li yıllar sonrasında özel ve kamu örgütleri, bu dönüşüme zorlanmıştır.

Yeni Kamu İşletmeciliği adıyla ortaya çıkan kamu yönetimi ilkeleri, kamu yönetiminde yer alan örgütleri dönüştürürken, bu dönüşümle birlikte “performans yönetimi” ve bu başlık altında yer alan “bireysel performans değerlendirme” kavramı literatürde ve uygulamalarda yerini almış, günümüzde de popülerliğini korumaya devam etmiştir.

Bu çalışmada öncelikle 2023 yılında Türk kamu yönetiminde yer alan kamu kurumlarının uygulama örneklerinin ve literatür tarama yöntemiyle ulusal akademik yazından bir kısmının incelenmesi amaçlanmıştır. Ardından, uygulamaların niteliksel ve niceliksel düzeyde yeterince rasyonel olarak olgunlaşıp olgunlaşmadığı ile literatürde bireysel performans değerlendirme önündeki engeller olarak beliren konular hakkında bir değerlendirme sunulacaktır.

### 1. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans yönetimi; etkinlik, etkililik, verimlilik gibi yeni kamu işletmeciliği ilkeleri çerçevesinde, örgütlerin içerde çalışanlarının bireysel ve takım performanslarından, merkezde örgüt performansına, dışarda da örgütün ulusal ve uluslararası sektörel performansına kadar performanslarının değerlendirildiği sistemler bütünüdür.

Bireysel performans değerlendirme ise bir çalışanın belirlenen görev tanımları çerçevesinde objektif ölçütlerle değerlendirilerek yine önceden belirlenen bireysel hedeflere yaklaşması, hedeflerden aşağı düzeyde kalması ya da hedeflerin üstüne çıkması olarak performans yönetimi

içinde yer alan bir unsurdur. Bir çalışanın yaptığı işlerin, görev tanımlarında belirlenen hedeflere objektif ölçütlerle yaklaşma düzeyine göre iyi ya da kötü performans sergileyip sergilemediği hakkında verilerin toplanıp değerlendirilmesi sürecidir (Uysal , 2015: 33).

Geleneksel kuramlarda bireysel performans değerlendirmeleri daha çok çalışanların fiziksel ve davranışsal özelliklerinin ölçülmesi olarak sürdürülmüştür. Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışında kamu çalışanları, bürokrasi mekanizması ile devlete karşı sorumludur. Dolayısıyla çalışanların performansları da, yaptığı işlemlerin mevzuata uygunluk açısından idarece denetlenmesi, işyerindeki davranışları dolayısıyla yöneticileri tarafından kişisel yargıları da içerebilecek betimleme ve puanlama ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda da çalışanlar hakkında terfi, ödül ya da görevden uzaklaştırma/çıkarma gibi süreçler işletilmiştir. Örneğin, Türkiye’de 1986-2011 yılları arasında yürürlükte olan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” bu klasik anlayışlı değerlendirmelerdendir. Bu değerlendirmede devlet memuru 6 yıl sicil notu ortalaması 90 üstü ise bir kademe terfi hakkı kazanırken, üst üste 2 defa olumsuz değerlendirme sözü konusu ise başka bir birim sicil amiri emrine atanabilmekte, 3 defa olumsuz değerlendirmede de mevzuat kapsamında ilişki kesilebilmekteydi. Ancak bu geleneksel değerlendirme yöntemi, yeni kamu işletmeciliğinin ilkelerinden olan şeffaflık ilkesi dolayısıyla çıkarılan Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile sorgulanmaya başlanmıştır. Çünkü Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile çalışanlar, o güne dek kendileri hakkındaki gizli tutulan değerlendirmelere erişebilme hakkına sahip olmuştur. Çalışanlarca olumsuz algılanan değerlendirmeler nedeniyle, sicil amirleri ve memurlar yargı karşısında karşı karşıya gelmiş ve sonucunda 6111 sayılı Kanunla uygulamanın yürürlükten kaldırılmasına karar verilmiştir (Saydam, 2018: 78-79).

Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışında artık kamu çalışanları, tutum, davranış, mevzuata uygun iş görme, kamu kaynaklarının kullanımında ve korunmasında üstün bir başarı elde etme gibi geleneksel sistemden kalma kriterlerin yanında; hizmetin kalitesinden, verimliliğinden ve kârlılığından ile iç ve dış paydaşların memnuniyetinden de sorumlu tutulmaya başlanmıştır. Çünkü örgütler, serbest piyasa ekonomisinde ayakta kalmak için verimsiz alanlardan hızla vazgeçerek daha kârlı ya da daha etkin başka bir düzeyde örgütlenebilir yani değiştirebilir (esnek) olmalıdır. Esneklik, kamu hizmet birimlerinin, çalışanların statülerinin, hizmet sınıflarının ve ünvanlarının da sürekli şekilde değişmesine ya da çoğalmasına neden olmuştur. Türk kamu yönetiminde de esneklik kavramının bu özelliğine dönemin koşullarına göre dönüşen örgütlerden ve personel statülerinden örnekler verebiliriz. Örgütlerden örnek vermek gerekirse; üniversitelere projeleri ile kaynak sağlayabilecek Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin dönem içindeki verimliliğine, kârlılığına göre artması, değişmesi, kapanması esneklik ilkesi dolayısıyladır. Yine benzer şekilde çalışanların statüleri, hizmet sınıfları ve ünvanlarındaki esnekliğe, personel kaynaklarının taşeronlaşması dolayısıyla kamu yönetimine dahil olan sözleşmeli, geçici, sürekli işçi gibi personel statü ve ünvanlarında artış ve değişiklikler örnek gösterilebilir. Bu saydığımız değişimler nedeniyle yeni kamu işletmeciliği anlayışında, kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmeleri de giderek detaylanmış; değerlendirmede kullanılan amaç, yöntem ve faydalanılan sonuçlar da çeşitlendirilmiştir. (Uygun, 2016: 86-87), (Jordan, 2009: 9-14), (Can vd., 2020: 213-222). Artışa örnek olarak, 20. yüzyılda geliştirilen bireysel performans değerlendirme teknikleri olan Hedeflere Göre Değerlendirme, Davranış Temelli Değerlendirme, Değerleme Merkezi ile Değerlendirme, İnsan Kaynağını Maliyet Muhasebesi ile Değerlendirme, 360-720 Derece Değerlendirmeler gösterilebilir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 18). Tablo 1’de 2017 yılı itibarıyla Avrupa Birliği üye ülkelerinin bazılarında bireysel performans değerlendirme uygulamalarının amaçları hakkında

bilgiler yer almaktadır. Bu tablo günümüzde bireysel performans değerlendirmenin uygulama amaçlarının arttığını göstermektedir.

**Tablo 1.** Avrupa Birliği Üye Ülkelerinin Bireysel Performans Değerlendirme Uygulama Amaçları

Ülke	Terfi/Kariyer Gelişimi	Görev Süresi Uzatımı	Görev Yeri Değişikliği	Sözleşme İptali	Disiplin İşlemleri	Örgüt Eğitimi İhtiyaçlarını Planlama	Hizmet içi Eğitime Yönelendirme	Para Ödüllü	Ücret Azaltma	Diğer Ödeme
Belçika	x	x		x						
Almanya	x									x
Fransa	x		x		x	x		x		
İtalya	x			x				x	x	
Danimarka	x					x	x			
Macaristan	x			x		x		x	x	
İspanya	x					x	x	x		
Hollanda	x					x		x		
İsviçre	x						x	x	x	
Norveç						x	x			
Yunanistan	x			x		x	x			x
Bulgaristan	x			x			x	x		

**Kaynak:** Staroňová, 2017: 4

## 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Türk Kamu Yönetiminde bireysel performans yönetiminin geliştirilmesinin önünü açan 2003 yılında yayımlanan ve 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Kanunun kapsamında, merkezi yönetime bağlı kamu kurumları, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idareler yer almaktadır. Kanun ile kapsamındaki kurumlarda öncelikle performansa bağlı bütçeleme için stratejik yönetim ve performans yönetimi alt yapısı oluşturulmuştur. Benzer şekilde KİT'ler için de 'Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Kararname'de stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Kısaca, bu mevzuatlarla kamu kurum ve kuruluşlarından performans kriterleri ve hedeflerini belirlemesi, hedefleri öncelik sırasına göre düzenlemesi, belirlenen dönemlerde gerçekleşme durumlarına göre izlemesi, iç kontrol sistemleri geliştirmesi, böylelikle stratejik yönetim planlarını oluşturması talep edilmiştir. Ardından, performans yönetimi içinde önemli bir unsur olan bireysel performans değerlendirmesi gündeme gelmiş ve 2007 yılında yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde, idareler için personelin yeterliliği ve performansı hakkında tanımlara yer verilmiştir. Aynı zamanda tebliğde, personelin performansının birim yöneticisi tarafından en az yılda bir kez olmak üzere değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının personel ile paylaşılması, performansı yetersiz olanların performansını geliştirmek için önlemler alınması ayrıca yüksek performans gösterenler için de ödüllendirme yöntemlerinin geliştirilmesi hüküm altına alınmıştır. Yine aynı dönemde Devlet Personel Başkanlığı tarafından, 2011 yılında kaldırılan sicil değerlendirme uygulaması yerini alabilecek yeni bir personel değerlendirme sistemi uygulaması üzerinde çalışmalar başlatılmış ve 2012 yılında Personel Başarı Değerlendirme Sistemi

kurgulanarak sisteme ilişkin bir yönetmelik taslağı hazırlanmıştır (Saydam, 2018: 89-98). Ancak kurumun 2018 yılında kapatılması ile çalışma uygulamaya geçirilememiştir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının 2018 yılında 3 ve 2021 yılında 3.1 sürümünü yayımladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunda İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizine yer vermesi ile yetkinlik analizinde kullanılacak yöntemler belirlenmiştir. 360 Derece Değerlendirme, Öz Değerlendirme ve Yönetici Değerlendirmesi sistemlerinin kılavuzda belirtilmesinde amaç, kamu kurum ve kuruluşlarında bireysel performans değerlendirme sistemlerinin yaygınlaşmasına aracı olmaktadır.

**Tablo 2.** Türkiye Kamu Kurumlarının Bireysel Performans Değerlendirme Uygulama Amaçları

<i>Kamu Kurumları</i>	<i>Terfi/Kariyer Gelişimi</i>	<i>Görev Süresi Uzatımı</i>	<i>Görev Yeri Değişikliği</i>	<i>Sözleşme İptali</i>	<i>Disiplin İşlemleri</i>	<i>Örgüt Eğitim İhtiyaçlarını</i>	<i>Hizmet İçi Eğitime Yönelendirme</i>	<i>Ek Ödeme/Para</i>	<i>Ücret Azaltma</i>	<i>Başarı/Üstün Başarı Belgesi/ Ödeme</i>
<i>Sağlık Bakanlığı</i>								x		x
<i>KİT'ler</i>		x						x		x
<i>TBMM</i>			x			x	x			x
<i>TÜBİTAK</i>	x	x	x	x						x
<i>Yerel Yönetimler (Belediyelere göre değişiklik arz eder.)</i>	x	x	x	x		x	x	x		x
<i>Üniversiteler - İdari Personel (Üniversiteye göre değişiklik arz eder.)</i>			x			x	x			x
<i>Üniversiteler -Akademik Personel</i>		x						x		x
<i>Emniyet Genel Müdürlüğü</i>			x			x	x			x
<i>Milli Eğitim Bakanlığı (İdari Personel)</i>										x
<i>Milli Eğitim Bakanlığı (Öğretmen)</i>	x							x		x
<i>Adalet Bakanlığı (Hakimler ve Savcılar Kurulu)</i>	x									x

Türk Kamu Yönetiminde bireysel performans değerlendirme sistemleri, aslında 1990'lı yıllarda ticari işletme özelliklerine yakınlığından dolayı KİT'lerde 399 sayılı KHK hükümleri kapsamında uygulanmaya başlamıştır. Genel Bütçe kapsamındaki kamu idareleri içinde bireysel performans değerlendirme üzerine ilk uygulama ise 2004 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından başlatılmıştır. Ancak bireysel performans değerlendirmelerinin başka kamu kurum ve kuruluşlarında yaygınlaşması yukarıda bahsettiğimiz gelişmeler sonrasındadır. Türkiye'de günümüz itibarıyla kamu kurumlarının bir kısmının uygulamakta oldukları Bireysel Performans Değerlendirme Sistemleri Tablo 2'de sunulmaktadır. Tabloda yer alan başarı/üstün başarı belgesi verilmesi ile bu üstün başarı karşılığında ek ödeme yapılması durumu 657 sayılı Kanunda yer aldığı için bu kanuna tabi memur çalışana sahip tüm kurumlarca uygulanabilmektedir. Ancak Kanunda üstün başarı karşılığında ek ödeme yapılması durumu "verilebilir" ifadesi ile idarelerin takdir yetkisine bırakıldığından idarelerce ne derece uygulandığı yönünden tartışmalıdır (Kandemir A. , 2022). Avrupa Birliği üye ülkelerinde görülen ücrete dayalı değerlendirme yöntemleri Türkiye'de

sınırlı ölçüde benimsenmiştir. Bireysel performans değerlendirmede, değerlendirme sonuçlarının disiplin işlemleri ile ilişkilendirilmediği görülmektedir. Terfi ve kariyer gelişimini destekleyen bireysel performans değerlendirme uygulamaları azdır. Çünkü Devlet Memurları Kanunu'nda memurun terfisi, kıdeme veya ünvana dayalı olarak belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu idarelerin çoğunda, görevde yükselme ile bireysel performans değerlendirme yönetmelikleri incelendiğinde, personelin değerlendirme sonuçlarına göre görevde yükselme avantajı elde etme imkânının bulunmadığı görülmektedir.

KİT'lerde 1990 yılından bugüne Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik kapsamında sözleşmeli personelin değerlendirme notu hesaplanmaktadır. Yönetmeliğe bağlı ölçütlerle alınan sicil ve başarı puanı üzerinden sözleşmeli personele başarı ücreti ilavesi verilerek sözleşmeleri yenilenmektedir.

Sağlık Bakanlığınca 2004 yılından itibaren Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik kapsamında, Bakanlık ve bağlı kuruluşlarında görevli kadrolu ve sözleşmeli personele, döner sermaye gelirlerinden aylığına ek ödeme yapılmak suretiyle ücrete dayalı performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Erkan, 2011: 424-425). Ancak her iki kurumun performans değerlendirme yöntemi de, yapılan ek ödemelerin yargı kararları dolayısıyla süreklilik arz eden bir rutine dönüştüğü hakkında eleştirilere maruz kalmaktadır (Saydam, 2018: 86-87). Ayrıca sağlık çalışanlarının performansa dayalı ücret uygulaması hakkında algılarının araştırıldığı bazı akademik çalışmalarda, uygulamanın adil olmadığı, hizmet kalitesini ve çalışan motivasyonu arttırmadığı sonucuna varılmıştır (Sayan ve Şahan, 2011: 67-69), (Ekinci, 2021: 119-121).

TBMM'de 2013 yılında yürürlüğe giren TBMM İdari Teşkilatı Personeli Performans Değerlendirme Yönergesi ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında çalışanların performansı mesleki bilgi beceri bazlı yetkinlik değerlendirmeye tabii tutulmaktadır (Erbaş & Kutlu, 2020: 79). Performans değerlendirmesi üst, eşit ve ast düzeydeki diğer personel tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme sonucu performansı eksik bulunanlar ile görüşme yapılarak, eğitim planlaması, birim değişikliği gibi önlemler alınırken performansı yüksek bulunanlara Devlet Memurları Kanunu kapsamında Başarı/Üstün Başarı Ödülleri verilmesi söz konusudur.

Emniyet Genel Müdürlüğünde, 2012 yılından bu yana yürürlükte olan Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği ile emniyet birimlerinde görevli personelden akademik kadrolu, sözleşmeli personel ile işçi kadrosunda olanlar hariç iki değerlendirme amiri belirlenerek bireysel performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Yönetmelikte hizmet sınıflarına göre personelin atış performansının, eğitim performansının, fiziksel yeterlilik ve iş ve davranışının değerlendirilebileceği belirtilmiştir. İlk aşamada kayıt amiri tarafından değerlendirmeye hazırlayıcı bir gözlem ve takip formu doldurulmaktadır. Bu formu sadece değerlendirme amirleri görebilmektedir. Değerlendirme amiri kayıt amiri tarafından doldurulan bu ilk formda yer alan bilgilere göre, asıl değerlendirmenin yer aldığı nihai bir performans değerlendirme formu oluşturmaktadır. Değerlendirme sonucu performansı eksik bulunan personel için görev yeri değişikliği, hizmet içi eğitim, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Büro Amirliğine ya da Sağlık Kuruluşuna sevk gibi önlemler alınmaktadır. 10 yıl üst üste çok iyi performans gösterenlere amirin teklifi halinde Üstün Performans ödülü verilebilmektedir. Ancak uygulamanın çalışanlar için psikolojik boyutu araştırılmadan ve tüm çalışanlarca benimsenmesi önemsenmeden

hızla uygulamaya konulduğu ve daha rasyonel bir sistem olması gerektiği hakkında akademik çalışma bulunmaktadır (Çalı, 2016: 9).

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Performans Tabanlı Sicil ve Başarı Değerlendirme Esasları ile TÜBİTAK'ta çalışan personel için de performans değerlendirme yapılmaktadır. Esasların, kurumda görev yapan çeşitli statüdeki tüm çalışanları kapsadığı ancak prim ödemelerinin ilgili mevzuat kapsamında belirlenen çalışanlar için gerçekleştirileceği belirlenmiştir. Performans değerlendirmesinin çalışanların kademe ve derece terfisinde, görevde yükselmesi ve yönetici olarak atanabilmesinde, personele ödenecek prim tutarının belirlenmesinde, kariyer, eğitim ve personel güçlendirme planlaması gibi insan kaynakları süreçlerinde kullanılacağı esaslarda belirtilmiştir (TÜBİTAK, 2022).

Belediyelerin web sayfalarında yer alan yönergelere ve akademik yayınlara göz atıldığında bireysel performans değerlendirmelerinin belediyeden belediyeye değerlendirilen grup, değerlendirmenin amacı yönünden değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır. Örneğin Mersin Büyükşehir Belediyesi 2018 yılından bu yana memur, sözleşmeli personel ve işçiler için yetkinlik bazlı değerlendirme yapmakta ve değerlendirme sonucunda değerlendiren amir ve değerlendirici geri bildirim görüşmesi yapmaktadır (Mersin Büyükşehir Belediyesi, 2023). Muğla Belediyesi, sadece memur ve sözleşmeli personel için performans değerlendirmesi yapmakta ve her iki statüdeki personel için düşük performans durumunda gelişim planı hazırlama, sözleşmeli personel için sözleşme süresinin sonlandırılması, memur çalışan için yüksek performansa dayalı ikramiye ödemesinde kullanılmak üzere performans değerlendirmesi uygulamaktadır (Muğla Büyükşehir Belediyesi, 2023). Balıkesir Belediyesi kişisel gelişim planı hazırlama ve terfi, eğitim, ödüllendirmede kullanılmak üzere performans değerlendirmesi yapmaktadır (Balıkesir Belediyesi, 2022). Rize Belediyesi yüksek performans gösteren memur ve sözleşmeli personele ikramiye, işçilere toplu iş sözleşmesi teşvik primi ödemesi yapabilmektedir. Düşük performans gösteren çalışanlara ise uyarı, başka amir emrinde görevlendirme, sözleşme feshi gibi yaptırımlar uygulanmaktadır (Rize Belediyesi, 2023). Yönergelerde dikkat çeken nokta; 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde yer alan "*Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre ..... yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.*" hükmüdür. Bu hükümlerle belediyelerin ikramiye ödemeleri yasal bir zemine oturtulmuştur.

Bireysel performans değerlendirme sistemlerinin benzer hizmet faaliyetlerinde bulunan kamu kurumlarınca farklı uygulanması üzerinde düşünülmesi gereken bir husustur. Çünkü x belediyesi y belediyesine göre farklı yörede, farklı iş yüküne sahip olmasına rağmen aynı faaliyetlerde bulunmakta ve aynı ünvan, hizmet sınıflarında personel çalıştırmaktadır. Dolayısıyla bireysel performans değerlendirme uygulamalarında birliğin olmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Mevcut yasal düzenlemenin, performans değerlendirmeleri hakkında idarelere sunduğu takdir yetkisi, benzer faaliyette bulunan idareleri farklı uygulamalara sevk etmektedir.

Benzer şekilde Üniversitelere bakıldığında, çoğunlukla idari personel için yetkinlik ya da beceri bazlı performans değerlendirmesi uygulandığı ancak performans sonuçlarının hizmet içi eğitime yönlendirme, takdir belgesi verme, kişisel gelişim için görüşme, sözleşme feshi, görev yeri değişikliği gibi farklı sonuçlarla değerlendirildiği görülmektedir (Bartın Üniversitesi, 2022), (Dokuz Eylül Üniversitesi, 2022), (Aksaray Üniversitesi, 2023). Orta Doğu Teknik Üniversitesi ise ücrete dayalı bireysel performans değerlendirme yapmaktadır (ODTÜ, 2022). Kısaca uygulamaların üniversitelere göre değiştiği görülmektedir. Üniversitelerin üst kuruluşu olan

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Üniversitelerarası Kurul Başkanlığının ise idari personel ya da kariyer meslek gruplarına yönelik herhangi bir bireysel performans değerlendirme yönergeleri bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca üniversitelerde çalışan akademik personel için ayrı bir performans değerlendirme sistemi mevcut olmasa da, akademisyenlerin 2547 sayılı Kanun hükümlerine ve üniversitelerin değişen akademik kriter yönergelerine göre akademik çalışmalarındaki performansına bağlı görev süreleri uzatılmakta ya da atamaları yapılmaktadır.

Bunlara ek olarak kamuda 657 Devlet Memurları Kanunu dışında Yükseköğretim Personel Kanunu, Hakimler ve Savcılar Kanunu, Öğretmenlik Meslek Kanunu gibi kendi personel kanunlarına bağlı çalışan bazı meslek gruplarının mesleki bazlı performans değerlendirmelerine tabi tutuldukları gözlemlenmiştir. Örnek vermek gerekirse, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanun kapsamında çalışan akademisyenler “Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği” hükümlerince akademik çalışmaları üzerinden değerlendirmeye tabi tutularak maaşlarına ek ödenekten yararlanırken, 2802 sayılı Hâkim ve Savcılar Kanunu’na göre çalışan hâkim ve savcılar “Hâkim ve Savcıların Derece Yükselmesi Esaslarına İlişkin İlke Kararı” kapsamında terfi imkanlarından yararlanmaktadır (HSK, 2022). Millî Eğitim Bakanlığı da, Aday Öğretmenlik ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği ile uzman öğretmen ve başöğretmen olarak kariyer basamakları belirlemiştir. Bu Yönetmelikle kademe ilerleme cezası almayan ve belirlenen eğitimleri tamamlayıp sınavlarda başarı göstererek performansını kanıtlayan öğretmenler için maaş farklılaştırması yoluna gidilmektedir.

2006-2023 yılları arasında adında “bireysel performans” kelime grubu geçen lisansüstü tezler ile akademik yayınlar araştırıldığında, YÖK Ulusal Tez Merkezi taramasında 73 tezdən 34 tanesinin, “Google Akademik” arama motoru taramasında ise lisansüstü tezlerle ilgili olanlar çıkarıldıktan sonra kalan 66 sonuçtan 21 tanesinin kamu sektörü ile ilgili olduğu görülmüştür. Çalışmalar Tablo 3’te ve Tablo 4’te listelenmiştir. Özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminde de “Bireysel Performans” kavramının araştırılmasına belli bir eğilim oluşmuştur. Şunu belirtmek gerekir ki, sadece akademik yayının başlığında “bireysel performans” kelime grubu geçmeyen ancak içeriğinde bireysel performans yönetiminden bahseden çalışmalar da bulunmaktadır (Acar ve Demir, 2019) (Coşkun vd., 2016). Dolayısıyla, konu hakkında daha detaylı bir literatür tarama yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Lisansüstü tezlerin çoğunluğunda bireysel performansın, örgüt performansı, kurumsal bağlılık, liderlik ve alt kavramları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, stres, personel güçlendirme, iç müşteri memnuniyeti vb. kavramlarla ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir.

**Tablo 3.** “Bireysel Performans” kavramı hakkında lisanüstü tez tarama sonuçları

	<b>YÖK Ulusal Tez Tarama</b>	<b>Sonuç</b>
1	İş yerinde yalnızlık algısının bireysel performansa etkisinde kaytarmacılık rolü: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği (Özgöz, 2023)	İşyerinde yalnızlık algısı Bireysel Performansı negatif, sanal kaytarmacılığı pozitif yönde etkilemektedir.
2	Panoptikonun bireysel performansa etkisi: Türkiye Nüfus Müdürlüklerinde bir araştırma (Eren, 2022)	Panoptikonun (bütünü gözetleme politikası) bireysel performans üzerinde düzenleyici etkisi vardır.
3	Giresun ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleriyle bireysel performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yıldız, 2022)	İş tatmini ile bireysel performans arasında (-) yönlü ilişki mevcuttur.



4	Bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği (Asparuk, 2022)	Çalışanlarda bireysel kariyer yönetimi bilincinin bireysel ve örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.
5	Stresin bireysel performans üzerine etkileri (Erdal, 2021)	Sağlık çalışanlarının stres durumu bireysel performansı etkilemektedir.
6	Duygusal emek ve duygusal tükenmişlik ilişkisinin bireysel performans algısına etkisi (Gülsevgi, 2021)	Örgütler stres altında olduğunda bireysel performans düşmektedir.
7	Sağlık çalışanlarının hastanelerde bilişim teknolojilerine yönelik tutumları ve hazır bulunuşluk seviyelerinin bireysel performansına etkisinin değerlendirilmesi (Mertoğlu, 2020)	Çalışanların hastanelerde bilişim teknolojilerine yönelik tutumları ve hazır bulunuşluk seviyelerinin bireysel performansı ile anlamlı ilişkisi vardır.
8	Sosyal zekanın bireysel performansa etkisi: Örgütsel mizahın aracılık rolü (Kalmaz, 2020)	Sosyal zeka bireysel performans üzerinde etkilidir. Örgütsel mizah sosyal zeka dolayısıyla bireysel performans üzerinde etkilidir.
9	Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi (Artüz, 2020)	Dijital liderlik/öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.
10	Kamu kurumlarında bireysel performans yönetimi ve değerlendirme sistemi: Kamu çalışanları ile yapılan bir araştırma (Erbaş M. S., 2019)	Kamu görevlileri objektif ve ölçülebilir kriterlere ve standartlara dayalı adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması gerektiğine katılmaktadır.
11	X ve Y kuşaklarındaki toksit liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları (Kılıç, 2019)	Toksit liderlik davranışları bireysel performansı olumsuz etkilemektedir.
12	Sözleşmeli personelde iş doyumunun bireysel performans etkisi: Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı performans araştırması (Çeliker, 2019)	Sözleşmeli personelde iş doyumunun bireysel performansa pozitif etkisi vardır.
13	Sosyal sermaye algısının bireysel performansa ve yaşam tatminine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma (Kaya, 2019)	Sosyal sermaye bireysel performansı pozitif anlamda etkiliyor, bireysel performans düzeyi de yaşam tatminini etkiliyor.
14	İletişim aracılık rolü bağlamında örgüt kültürünün bireysel performansa etkisi: Ampirik bir çalışma (Yanaşma, 2019)	Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
15	Lider-üye etkileşim algısı ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe yönelik motivasyonun aracılık rolü: Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri üzerine bir araştırma (Beltekin, 2019)	Lider-üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans ve motivasyon arasında olumlu bir etkileşim vardır.
16	Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Osmaniye Belediyesi örneği (Özdemir, 2018)	Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılık ile bireysel performans arasında (+) yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
17	Şahinbey Araştırma ve Uygulama Hastanesi Acil Tıp Anabilim Dalı erişkin acil servisi maliyet analizi (Bireysel performans ve havuz sisteminin karşılaştırılması) (Topak, 2018)	Performansa dayalı ücret ödeme sistemi hizmet kalitesini arttırarak maliyeti azaltmada etkilidir.
18	Lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişki (Karaman, 2018)	Lider üye etkileşimi ve alt boyutlarının bireysel performans ile (+) yönlü ilişkisi vardır.
19	Olumlu-olumsuz ağ ilişkileri, danışma (aracılık) ağları ve bireysel performans üzerine görgül bir çalışma (Eroğlu, 2018)	Olumlu ağ ilişkilerinin merkezinde olan çalışanların bireysel performansının artmadığı, olumsuz ağ ilişkileri merkezinde olanların bireysel performansı azalmadığından, sosyal ağ ve bireysel performans arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.
20	Çalışanların iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine ve bireysel performanslarına etkisi (Ankara ilçe belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama) (Hacıoğlu, 2018)	İş tatmini ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı değerlendirilmiştir.
21	Sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi	TKY ile bireysel performans arasında (+) yönlü

	uygulamalarının bireysel performansa etkisi üzerine bir alan araştırması (Gündüzhan, 2017)	anlamli bir ilişki vardır.
22	Sağlık çalışanlarının etik iklim algısının örgütsel güven ve bireysel performansa etkisi (Özel, 2017)	Etik iklim algısının örgütsel güven ve bireysel performans ile anlamli ilişkisi vardır.
23	Algılanan örgütsel adaletin bireysel performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünün incelenmesi: Nevşehir Valiliği çalışanlarına yönelik bir uygulama (Ünlü, 2017)	Örgütsel adalet algısının bireysel performans ile anlamli ilişkisi vardır. İş tatmininin aracılık rolü anlamlidir.
24	Lider-üye etkileşiminin bireysel performansa etkisinde örgütsel bağlılığın rolü (Kandemir G. , 2016)	Lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel bağlılık bireysel performans arasında pozitif yönlü anlamli ilişki vardır.
25	Bireysel performans ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki: Kamu bankasında bir araştırma (Gökdemir, 2015)	Motivasyon düzeyi ile performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.
26	Kamu kurumlarında iç müşteri memnuniyeti ile bireysel performans ilişkisi: T.C. Başbakanlık Merkez Teşkilatına yönelik bir uygulama (Aras, 2015)	İç müşteri memnuniyeti ile bireysel performans arasında anlamli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
27	Sağlık çalışanlarında stresin bireysel performans üzerindeki etkisi (Kalafaki, 2014)	Çalışanlarda stresin bireysel performansı olumsuz yönde etkilediği algısı tespit edilmiştir.
28	Toplam kalite yönetimi algısının bireysel performansa etkileri üzerine sağlık çalışanları uygulaması (Gürbüz F. , 2014)	TKY algısı ile bireysel performans arasında anlamli bir ilişki vardır.
29	Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süresi: Mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performans ilişkisi (Şenerkal, 2014)	Mobbinge tek başına maruz kalanların bireysel performansı olumsuz etkilenmektedir.
30	Performans yönetimi sistemi ve kamu kurumlarında bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin bir model önerisi (Uysal Ş. , 2014)	Kamu kurumlarında görev yapan 6 müdür ile odak görüşme yapılarak, bireysel performans planlama, değerlendirme, kriterleri, sıklığı, sonuçlarının kullanımı nasıl olmalıdır hakkında çıkarım yapılmıştır.
31	Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ve bireysel performans algıları üzerine etkisi: Tapu ve Kadastro Hatay XII. Bölgesinde bir örnek olay incelemesi (Işık, 2014)	Bireysel performans ile örgütsel adalet algısı arasından anlamli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
32	Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma (Ergül, 2012)	Çalışma yaşamında stresin bireysel performansa anlamli bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
33	Belediyelerde bireysel performans değerlendirme: İzmir ili ilçe belediyeleri örneği (Şekercioğlu, 2010)	Çalışanların uygulamanın objektif olmadığı algısına sahip olduğu sonucuna varılmış.
34	Kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirmesi (Yıldırım, 2008)	Değerlendirme gerekli ancak idari yapılanma ve mevzuat düzenlemesine ihtiyaç olduğu belirlenmiş.

**Tablo 4.** “Bireysel Performans” kavramı hakkında diğer akademik yayın tarama sonuçları

	Google Akademik	Sonuç
1	Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde bireysel performans değerlendirme süreci (Yalçın Balçık, Yenilmez, & Şahin, 2016)	Geliştirilmesi gereken yönleri olmakla beraber akademik, idari(memur) ve işçi için yapılan değerlendirme sürecinin alanda örnek bir uygulama olabileceği sonucuna varılmıştır.
2	Psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerde farkındalık eğitiminin bireysel performans standartlarına etkisi (Çam & Engin, 2006)	Farkındalık eğitimleri performans standartlarını oluşturan etkenlerde artış sağlamaktadır.
3	Ofis otomasyon sistemlerinin bireysel performans üzerine etkisi (Altınöz, 2008)	Ofis otomasyon sistemlerinin bireysel performans üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
4	İş-aile ve aile-iş çatışması ile bireysel performans	

	etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: hemşireler üzerinde bir araştırma (Aktaş & Gürkan, 2015)	Her iki çatışma bireysel performansı olumsuz etkilemektedir.
5	Bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin temellerine dair felsefik bir inceleme (Ertugut & Keskin, 2013)	Antik çağ düşünürlerinin görüşleri üzerinden bireysel ve örgütsel performansın birbirlerini geliştiren yönleri incelenmiştir.
6	Duygusal emek ile iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişki (Özişli & Sevinç, 2021)	Duygusal emek iş tatminini etkilemekte ama bireysel performans ile arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
7	Psikolojik sermaye, bireysel performans ve birey-örgüt uyumu: Bir literatür taraması (Özkan, Omay, & Akyüz, 2019)	Bireysel performans ile en çok ilişki kurulan kavramların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, liderlik gibi kavramlar olduğu tespit edilmiştir.
8	İzlenim yönetimi taktiklerinde bireysel performans algısının rolü: Kamuda bir araştırma (Dalmış, 2021)	İzlenim yönetimi; örnek olma, kendini sevdirmeye, tanıtma taktikleri bireysel etkilemektedir.
9	Kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü (Albayrak, 2012)	Bireysel performanstan önce kurumsal performans yönetiminin kurulması ve anlaşılır olması gerekmektedir.
10	Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme (Yatkin, 2009)	Kamuda örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirmeye yönelik bireysel performans uygulamaları artırılmalıdır.
11	İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: hizmet sektöründe bir araştırma (Acaray & Pelenk, 2018)	Güçlendirme ikliminin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve işe adanmışlığın da bireysel performansı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.
12	Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirme ve ülke örnekleri (Erbaş & Kutlu, 2020)	ABD, İngiltere, AB ülkeleri ile Türkiye karşılaştırılarak 657 sayılı kanunda belirlenen sınıflandırma sisteminin yeniden ele alınması gerektiği değerlendirilmiştir.
13	Kamu personeli bireysel performans değerlendirme : “Ağırlıklı performans puanlama modeli” (Bilgin & Sevim, Kamu Personeli Bireysel Performans Değerlendirmesi: “Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli”, 2022)	Her bir işe işin ağırlığı ve personelin 1-5 arasında iş puanı amirlerce girilerek ağırlıklı bireysel performans puanının hesaplandığı bir sistem önerisi sunulmuştur.
14	Sağlık çalışanlarında bireysel performans ve fomo (fear of missing out) ilişkisi (Tatar & Menteş, 2022)	Günceli kaçırma kaygısı ile bireysel performans arasında zayıf bir ilişki mevcuttur.
15	Sosyal ağ bağlantılarının bireysel performans üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma (Sözen & Fayganoğlu, 2022)	Olumlu ağ ilişkileri merkezinde bireysel performansının düşük, olumlu ağ ilişkileri merkezinde yüksek olduğu aktarılmıştır.
16	Çok yönlü bireysel performans değerlendirme (Aktürk & Harmancı, 2014)	Emniyet Teşkilatında yapılan çok yönlü bireysel performans değerlendirme uygulaması ve geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilmiştir.
17	Örgütsel sinizim ile bireysel performans ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma (Doğan H. , 2020)	Örgütsel sinizm ile bireysel performans arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu aktarılmıştır.
18	Teknolojik enstrümanlar bireysel performans değerlendirme sistemine nasıl adapte edilebilir? (Özaydın & Tozlu, 2015)	Excel, Google drive, Spss, Stata gibi basit teknolojik programlarla ve hamlelerle bireysel performans değerlendirmenin insan kaynakları ve bilişim uzmanlarınca uygulanabilir olabileceği açıklanmıştır.
19	Bireysel performans değerlendirmede kullanılacak yetkinliklerin belirlenmesi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma (Gürbüz, Mert, & Acar, 2010)	Yapılan araştırma ile 16 yönetici yetkinliği kriteri belirlenmiştir.
20	Kamu Sektöründe 360 derece bireysel performans değerlendirmenin uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma (Turgut, Tokmak, & Güçel, 2012)	Geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 derece bireysel performans değerlendirme arasında karşılaştırmalar yapılmış, karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır.

21	Türk kamu sektörü bireysel ve kurumsal performans değerlendirme politikasının uygulama aşamasının analizi: 1965-2018 (Özgür & Aydın, 2020)	Bireysel performans değerlendirmenin kamu politikası süreç teorisi olarak süreç/ aşamalar modeli çerçevesinde ve tarihsel gelişim analizidir.
----	--	---

Lisansüstü tezler ve diğer yayınların çoğunun, bireysel performans yönetimine olumlu yaklaştığı ancak bireysel performansın geliştirilmesi gereken yönlerine de vurgu yapmakta oldukları görülmektedir (Albayrak, 2012), (Erbaş ve Kutlu, 2020), (Uygun, 2016) (Çalı, 2016) (Özgür ve Aydın, 2020), (Biçer ve Tahtalıoğlu, 2023). Söz konusu yayınların içeriğinde ya da sonucunda, bireysel performans değerlendirmesi önünde engeller olarak beliren konuların ise şu şekilde yoğunlaştığı söylenebilir:

- Türk kamu personel rejiminde var olan ünvana ve kıdeme göre sınıflandırma sisteminin işe göre değerlendirmeye engel olması,
- Kamu görevlilerinin kadrolu, sözleşmeli, işçi gibi statü farklılıklarının artması,
- Eşit işe eşit ücret tartışmaları,
- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu kurumlarında değerlendirme ölçütlerinin ortaya konmasındaki zorluklar,
- Kamu kurumlarının ücrete dayalı performans değerlendirmelerde ödeme kalemlerinde belirsizlik/yetersizlik,
- Bireysel performans değerlendirmelerinin performansı gerçekten arttırıp arttırmadığına dair tartışmalar,
- Kurum çalışanlarının değerlendirme ve değerlendiriciler hakkında olumsuz algıları,

Olumlu performansın teşviki ve olumsuz performansın yaptırımının mevzuatla ilişkisinin kurulmasında eksiklikler.

## SONUÇ

Araştırmada, 5018 sayılı Kanunun uygulamaya konduğu 2006 yılından 2023 yılına kadar geçen süre göz önünde bulundurulduğunda, Türk kamu yönetimi sistemi içinde yer alan idarelerde bireysel performans değerlendirme uygulamalarının yeterince yaygınlaşmadığı gözlemlenmiştir. Mevcut uygulamaların da geliştirilmesi gereken yönlerinin bulunduğu akademik araştırmalarda sıkça vurgulanmaktadır.

Bireysel performans yönetiminin tüm yönetim süreçlerinde olduğu üzere planlama, örgütlenme, yönlendirme ve idare, eşgüdümleme, kontrol, bütçeleme gibi artık evrensel olarak kabul edilen yönetim fonksiyonlarına sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, Türk kamu yönetiminde bireysel performans yönetimi uygulamalarına ve konu hakkında akademik araştırmalara baktığımızda “planlama” aşaması için söyleyebileceğimiz; daha kapsamlı bir mevzuat alt yapısına sahip planlamaya ihtiyaç duyulduğudur. Bu planlama; kurumsal performans ile uyumlu, benzer faaliyet alanlarında bulunan kamu kurumları için benzer şekilde kurgulanmış, ölçülen objektif

kriterler ile ölçüm sonuçlarının kullanım alanı tespit edilmiş, hizmet alanına/personel statüsüne uygun değerlendirme ücrete dayalı olacak ise ödeme kalemi ve ödemenin alt-üst sınırı belirlenmiş bir bireysel performans yönetimi şeklinde kurgulanabilir. Ulusal literatürde de bireysel performans değerlendirmesi önünde engeller olarak Türk kamu personel rejimi yapılanması için bütünlük bir güncellemeye ihtiyaç olduğu sıkça belirtilmektedir. Dolayısıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile diğer personel kanunları, görevde yükselme ve hizmet içi eğitim yönetmelikleri, İşçi Kanunu, İdare Hukuku mevzuatı da göz önünde bulundurularak bütünlük bir çalışma planlanmalıdır. Bu kapsamlı çalışmanın ilgililerini de, kamu yönetimi, idare hukuku, işletme-insan kaynakları, bilişim alanında uzman akademisyenler, kamu yönetimi kapsamındaki kurumlarda çalışan ve sahada durumu analiz edebilecek yöneticiler ile kamu politikası oluşturabilecek yetkililer oluşturacaktır.

Türk kamu yönetiminde bireysel performans yönetiminin “uygulama” aşaması için söyleyebileceklerimiz ise planlama aşaması ile ilişkili olacaktır. Yukarıda belirtilen planlama aşamasının gözden geçirilmesi, uygulamaların yaygınlaşmasını da destekleyecektir. Bu şekilde de uygulamaların etkililiği, “eşgüdümlü” olması ile sürdürülebilirliği daha çok tartışılabilir, geliştirilebilir.

Türk kamu yönetiminde bireysel performans yönetiminin “kontrol” aşamasında, bireysel performans değerlendirme sistemleri ile ortaya konulan sonuçların iç denetim, dış denetim, bağımsız yargı ve kuruluşlarca denetimi gibi denetimlerle gözetiminin ilgili mevzuat altyapısında yer verilmediği görülmüştür.

Türk kamu yönetiminde bireysel performans yönetimi hakkındaki ulusal akademik literatürde, özellikle lisansüstü tezlerde, bireysel performans yönetiminin toplam kalite yönetimi, etik, kurumsal aidiyet, liderlik vb. insan kaynakları kavramları ile ilişkileri konusunda yoğunlaşma söz konusudur. Sahadaki uygulamaların artması akademik yazımda zenginleşmesine vesile olacaktır.

Çalışmamızda gerek sahadaki uygulama örneklerinin incelenmesi gerekse konu hakkındaki akademik literatür taramasındaki bulgular çerçevesinde, Türk kamu yönetiminde bireysel performans yönetiminin uygulama ve araştırma yönünden niceliksel olarak kısmen bir artış sağladığı görülse de niteliksel olarak bir dönüşüm yaratması açısından konunun daha rasyonel bir şekilde ele alınması gerektiği gözlemlenmiştir.

## **KAYNAKÇA**

- Acar, O., ve Demir, Ü. (2019). Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz. 5(2), s. 81-109. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uiibd/issue/50806/572962> adresinden alındı
- Acaray, A., ve Pelenk, S. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), s. 154-177. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itobiad/issue/41845/465929> adresinden alındı
- Aggarwal, A., ve Thakur, G. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*(2), s. 617-621.

- Aksaray Üniversitesi. (2023, 09 25). *Aksaray Üniversitesi*. Aksaray Üniversitesi: <https://personel.aksaray.edu.tr/dosya/a97be490-d184-480f-93f6-b7372739d5e1.pdf> adresinden alındı
- Aktaş, H., ve Gürkan, G. (2015). İş-aile ve aile-iş çatışması ile bireysel performans etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), s. 139-154. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66673/1043090> adresinden alındı
- Aktürk, A., ve Harmancı, F. (2014). Çok yönlü bireysel performans değerlendirme. *GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE TAKTİKSEL YÖNETİCİLİK* (s. 177-224). içinde Ankara: Nobel Yayıncılık. [https://www.academia.edu/44506126/%C3%87OK\\_Y%C3%96NL%C3%9C\\_B%C4%B0REYSEL\\_PERFORMANS\\_DE%C4%9EERLEND%C4%B0RME\\_2014\\_Akt%C3%BCrk\\_A\\_E\\_ve\\_Harmanc%C4%B1\\_F\\_M](https://www.academia.edu/44506126/%C3%87OK_Y%C3%96NL%C3%9C_B%C4%B0REYSEL_PERFORMANS_DE%C4%9EERLEND%C4%B0RME_2014_Akt%C3%BCrk_A_E_ve_Harmanc%C4%B1_F_M) adresinden alındı
- Albayrak, H. (2012). Kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü. *Turgut Özal Siyaset ve Ekonomi Kongresi II* (s. 1411-1432). Malatya: İnönü Üniversitesi. [https://www.academia.edu/39806736/KAMU\\_KURUMLARINDA\\_B%C4%B0REYSEL\\_PERFORMANS\\_%C3%96L%C3%87%C3%9CM%C3%9C](https://www.academia.edu/39806736/KAMU_KURUMLARINDA_B%C4%B0REYSEL_PERFORMANS_%C3%96L%C3%87%C3%9CM%C3%9C) adresinden alındı
- Altınöz, M. (2008). Ofis otomasyon sistemlerinin bireysel performans üzerine etkisi. (20), s. 51-63. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61796/924203> adresinden alındı
- Aras, C. E. (2015). Kamu kurumlarında iç müşteri memnuniyeti ile bireysel performans ilişkisi: T.C. Başbakanlık Merkez Teşkilatına yönelik bir uygulama . YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Artüz, S. D. (2020). Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Asparuk, D. H. (2022). Bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Balıkesir Belediyesi. (2022, 12 25). *Balıkesir Belediyesi*. Balıkesir Belediyesi: <http://cmsapi.balikesir.bel.tr//Media/Dokumanlar/Mevzuat/36-personel-performans-degerlendirme-yonetmeliği-bce4b6a8-f01e-4f27-8170-bd0346c83f3e.pdf> adresinden alındı
- Bartın Üniversitesi. (2022, 12 25). *Bartın Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı*. <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/139537?AspxAutoDetectCookieSupport=1> adresinden alındı
- Beltekin, E. (2019). Lider-üye etkileşim algısı ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe yönelik motivasyonun aracılık rolü: Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri üzerine bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Bıçer, B., ve Tahtaloğlu, H. (2023). Niğde ilinde kamu sektöründe görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin algıları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 141-158. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/73858/1278770> adresinden alındı
- Bilgin, K., ve Sevim, V. (2022). Kamu personeli bireysel performans değerlendirmesi : “Ağırlıklı performans puanlama modeli”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 42(24), s. 255-276. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1954320> adresinden alındı
- Can, H., Kavuncubaşı , Ş., ve Yıldırım, S. (2020). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Coşkun, S., Dulkadiroğlu, H., ve Kunduracı, N. (2016). Kamu Sektöründe Bireysel Performansa Göre Ücret Uygulamaları: Başarısızlığın Yaygınlaşması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, s. 627-651. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ausbf/article/180803> adresinden alındı
- Çalı, H. H. (2016). Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirmesi. *Internatonal Journal of Academic Value Studies*(2), s. 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/288236> adresinden alındı
- Çam, O., ve Engin, E. (2006). Psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerde farkındalık eğitiminin bireysel performans standartlarına etkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), s. 82-91. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/59669/> adresinden alındı
- Çeliker, M. (2019). Sözleşmeli personelde iş doyumunun bireysel performans etkisi: Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı performans araştırması. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Dalmış, A. B. (2021). İzlenim yönetimi taktiklerinde bireysel performans algısının rolü: Kamuda bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), s. 49-58. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid/issue/61263/745886> adresinden alındı
- Doğan , E., Aktaş, K., ve Kılınç, E. (2020). Örgütsel sinizim ile bireysel performans ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 68-78. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ekimad/issue/53015/701540> adresinden alındı
- Doğan, H. (2020). İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44-55.
- Dokuz Eylül Üniversitesi. (2022, 12 25). *Dokuz Eylül Üniversitesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi: <https://www.deu.edu.tr/file/2021/12/dokuz-eylul-universitesi-performans-degerlendirme-yonergesi.pdf> adresinden alındı
- Ekinci, N. (2021, Nisan). Türkiyede'ki Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ücret Uygulaması Hakkında Görüşlerine Dayalı Araştırmaların Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*(2), s. 11-125.
- Erbaş, M. S. (2019). Kamu kurumlarında bireysel performans yönetimi ve değerlendirme sistemi: Kamu çalışanları ile yapılan bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Erbaş, M., ve Kutlu, Ö. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, 31(119), 69-97.
- Erdal, G. G. (2021). Stresin bireysel performans üzerine etkileri. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Eren, Y. (2022). Panoptikonun bireysel performansa etkisi: Türkiye Nüfus Müdürlüklerinde bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ergül, A. (2012). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Erkan, A. (2011). Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması. *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran 2011(160), 423-438. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/021-1.pdf> adresinden alındı
- Eroğlu, H. (2018). Olumlu-olumsuz ağ ilişkileri, danışma (aracılık) ağları ve bireysel performans üzerine görgül bir çalışma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Erturgut, R., ve Keskin, U. (2013). Bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin temellerine dair felsefik bir inceleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(73), s. 20-40. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/98065> adresinden alındı

- Gökdemir, H. (2015). Bireysel performans ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki: Kamu bankasında bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gülsevgi, E. B. (2021). Duygusal emek ve duygusal tükenmişlik ilişkisinin bireysel performans algısına etkisi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gündüzhan, B. (2017). Sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının bireysel performansa etkisi üzerine bir alan araştırması. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, F. (2014). Toplam kalite yönetimi algısının bireysel performansa etkileri üzerine sağlık çalışanları uygulaması . YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, S., Mert, İ. S., ve Acar, A. C. (2010). Bireysel performans değerlendirmede kullanılacak yetkinliklerin belirlenmesi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 103-110). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Hacıoğlu, S. (2018). Çalışanların iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine ve bireysel performanslarına etkisi (Ankara ilçe belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- HSK. (2022, 12 22). <https://www.hsk.gov.tr/ilke-kararlari>. <https://www.hsk.gov.tr/https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/60e307a2-5679-46ea-841d-cf4c51f567b7.pdf> adresinden alındı
- Işık, M. (2014). Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ve bireysel performans algıları üzerine etkisi: Tapu ve Kadastro Hatay XII. Bölgesinde bir örnek olay incelemesi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirmesi*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kalafaki, S. (2014). Sağlık çalışanlarında stresin bireysel performans üzerindeki etkisi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kalmaz, C. (2020). Sosyal zekanın bireysel performansa etkisi: Örgütsel mizahın aracılık rolü. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kandemir, A. (2022, Nisan 25). [memurlar.net:https://www.memurlar.net/haber/1022151/soru-ve-cevaplarla-basari-ustun-basari-degerlendirmesi-ve-odul.html](https://www.memurlar.net/memurlar.net:https://www.memurlar.net/haber/1022151/soru-ve-cevaplarla-basari-ustun-basari-degerlendirmesi-ve-odul.html) adresinden alındı
- Kandemir, G. (2016). Lider-üye etkileşiminin bireysel performansa etkisinde örgütsel bağlılığın rolü. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Karaman, E. (2018). Lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişki. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, N. (2019). Sosyal sermaye algısının bireysel performansa ve yaşam tatminine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kılıç, M. (2019). X ve Y kuşaklarındaki toksit liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları . YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Mersin Büyükşehir Belediyesi. (2023, 09 25). *Mersin Büyükşehir Belediyesi*. Mersin Büyükşehir Belediyesi: <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Kurum/85077348> adresinden alındı
- Mertoğlu, S. (2020). Sağlık çalışanlarının hastanelerde bilişim teknolojilerine yönelik tutumları ve hazır bulunuşluk seviyelerinin bireysel performansına etkisinin değerlendirilmesi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Muğla Büyükşehir Belediyesi. (2023, 09 25). *Muğla Büyükşehir Belediyesi*. Muğla Büyükşehir Belediyesi: <https://www.mugla.bel.tr/uploads/mevzuattr/33155090-53b2-4e64-8680->



2ca40c3ab489\_MBB\_PERFORMANSDEGERLENDIRMEYONETMELIGI\_10032020\_141432.pdf adresinden alındı

- ODTÜ . (2022, 12 11). ODTÜ Personel Daire Başkanlığı: <https://pdb.metu.edu.tr/tr/performans-primi-islemleri> adresinden alındı
- Özaydın, M., ve Tozlu, A. (2015). Teknolojik enstrümanlar bireysel performans değerlendirme sistemine nasıl adapte edilebilir? *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), s. 70-82.
- Özdemir, M. C. (2018). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Osmaniye Belediyesi örneği. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özel, A. F. (2017). Sağlık çalışanlarının etik iklim algısının örgütsel güven ve bireysel performansa etkisi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özgöz, N. N. (2023). İş yerinde yalnızlık algısının bireysel performansa etkisinde kaytarmacılık rolü : Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özgür, H., ve Aydın, G. (2020). Türk kamu sektörü bireysel ve kurumsal performans değerlendirme politikasının uygulama aşamasının analizi: 1965-2018. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(3), s. 6-35.
- Özişli, Ö., ve Sevinç, S. (2021). Duygusal emek ile iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 14(76), s. 862-872. <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13079581&AN=148909101&h=IE8bM1qFIKNUZCa69TLruZ7%2bAWDfE7JI6bLs%2bP28NORSi%2fMmUxNJ3XRpgr6Qqsof2i3%2b1FdYkFUfKLZt3vGIIw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&result> adresinden alındı
- Özkan, O., Omay, T., ve Akyüz , G. (2019). Psikolojik sermaye, bireysel performans ve birey-örgüt uyumu: Bir literatür taraması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), s. 113-126. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61822/924981> adresinden alındı
- Rize Belediyesi. (2023, 09 25). *Rize Belediyesi*. Rize Belediyesi: <http://www.rize.bel.tr/icerik/performans-degerlendirme-yonergesi> adresinden alındı
- Sayan, İ. Ö., ve Şahan, Y. (2011). Sağlık Bakanlığı'nda Performans Değerlendirme ve Ek Ödeme Sistemi. *Memleket Siyaset Yönetim*(16), s. 33-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/msydergi/issue/75929/1254237> adresinden alındı
- Saydam, M. (2018). Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi (PBDS). *Yasama Dergisi*(38), s. 70-109.
- Sözen, H., ve Fayganoğlu, P. (2022). Sosyal ağ bağlantılarının bireysel performans üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma. *SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 32(1), s. 37-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/savsad/issue/70399/1134235#article-authors-list> adresinden alındı
- Staroňová, K. (2017). Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. *Survey Commissioned by the Slovak EU-Presidency Bratislava: Government Office of Slovakia*, 3-70.
- Şekercioğlu, L. S. (2010). Belediyelerde bireysel performans değerlendirme: İzmir ili ilçe belediyeleri örneği. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Şenerkal, R. (2014). Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süresi: Mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performans ilişkisi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Tatar, C., ve Menteş, N. (2022). Sağlık çalışanlarında bireysel performans ve fomo (fear of missing out) ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31), s. 351-373. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/diclesosbed/issue/73179/1159571> adresinden alındı
- Topak, N. (2018). Şahinbey Araştırma ve Uygulama Hastanesi Acil Tıp Anabilim Dalı erişkin acil servisi maliyet analizi (Bireysel performans ve havuz sisteminin karşılaştırılması). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Turgut, H., Tokmak, İ., ve Güçel, C. (2012). Kamu Sektöründe 360 Derece Bireysel Performans Değerlendirmenin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *1.Ulusal ÜNYE İ.İ.B.F. İşletmecilik Sempozyumu*.
- TÜBİTAK. (2022, 12 11). <https://www.tubitak.gov.tr/>. [https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/tbtik-essaslar-tubitak\\_performans\\_tabanli\\_sicil\\_ve\\_basari\\_degerlendirme\\_essaslari-21.10.2021.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/tbtik-essaslar-tubitak_performans_tabanli_sicil_ve_basari_degerlendirme_essaslari-21.10.2021.pdf) adresinden alındı
- Uygun, S. V. (2016). Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Personel Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(12), 82-101. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hakisderg/issue/27095/281194> adresinden alındı
- Uysal, Ş. (2014). Performans yönetimi sistemi ve kamu kurumlarında bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin bir model önerisi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. doi:10.17339/ejovoc.51537
- Ünlü, S. (2017). Algılanan örgütsel adaletin bireysel performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünün incelenmesi: Nevşehir Valiliği çalışanlarına yönelik bir uygulama. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yalçın Balçık, P., Yenilmez, K., ve Şahin, S. (2016). Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde bireysel performans değerlendirme süreci. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 1(19), s. 87-99. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/552671> adresinden alındı
- Yanaşma, G. (2019). İletişim aracılık rolü bağlamında örgüt kültürünün bireysel performansa etkisi: Ampirik bir çalışma. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yatkın, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/187185> adresinden alındı
- Yıldırım, R. (2008). Kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirmesi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldız, E. (2022). Giresun ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleriyle bireysel performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.