

Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerindeki Subayların Performans Değerlendirmesi: NATO ve KGAÖ Ülkeleri ile Karşılaştırılması

Bekbolot TOLOMUSHOV¹ ve Kadir ARDIÇ²

Öz

Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nde görevli subayların performans değerleme sistemini Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı (NATO) ve Kollektif Güvenlik Anlaşması Örgütü (KGAÖ) ülkelerindeki subayların performans değerleme sistemlerini karşılaştırmalı bir şekilde inceleyip Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerindeki Subay performans değerlemesine ilişkin bir öneride bulunmaktır. Bu çerçevede öncelikli olarak performans değerleme kavramsal açıdan ele alınmış daha sonra NATO üyesi 4 ve Rusya'nın liderliğindeki Kollektif Güvenlik anlaşması Örgütüne üye olan 3 ülkenin subay performans değerleme sistemleri incelenmiştir. Daha sonra Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nde uygulanan performans değerleme sistemi incelenerek karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmıştır. Çağdaş performans değerlendirme prensipleri çerçevesinde ele alınan ülkelerdeki uygulamaların incelenmesi sonucunda, Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nde etkili bir performans değerlendirme sistemi için neler yapılması gerektiği konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Silahlı Kuvvetler, Performans Değerlendirmesi, Askeri Personel, NATO, Toplu Güvenlik Anlaşması Örgütü (CSTO)

Performance Evaluation of Officers in the Kyrgyz Republic Armed Forces: A Comparison with NATO and CSTO Countries

Abstract

This study aims to conduct a comparative analysis of the performance evaluation system for officers in the Kyrgyz Armed Forces, juxtaposed with those in the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the Collective Security Treaty Organization (CSTO) countries. Additionally, suggestions are proposed to enhance the performance evaluation of officers within the Kyrgyz Armed Forces. Initially, the conceptual framework of performance evaluation was explored. Subsequently, the officer performance evaluation systems of four NATO member countries and three countries within the Collective Security Treaty Organization, led by Russia, were scrutinized. Following this, a comparative evaluation was undertaken by examining the performance evaluation system implemented in the Kyrgyz Armed Forces. In evaluating practices within the discussed countries, aligned with contemporary performance evaluation principles, recommendations were formulated to enhance the effectiveness of the performance evaluation system within the Kyrgyz Armed Forces.

Keywords: Armed Forces, Performance Evaluation, Military Personnel, NATO, Collective Security Treaty Organization (CSTO)


Atıf İçin / Please Cite As:

Tolomushov, B. ve Ardiç, K. (2024). Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerindeki subayların performans değerlendirmesi: NATO ve KGAÖ ülkeleri ile karşılaştırılması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(3), 1048-1065. doi:10.33206/mjss.1414018


Geliş Tarihi / Received Date: 03.01.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 18.04.2024

¹ Yüksek Lisans öğrencisi - Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2150y04004@manas.edu.kg,

 ORCID: 0000-0001-8526-1696

² Prof. Dr. - Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kadir.ardich@manas.edu.kg,

 ORCID: 0000-0001-7851-9564

Kavramsal Çerçeve

Performans Değerlendirme

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) fonksiyonları içerisinde en netameli olanı performans değerlemedir. Tarihsel gelişim açısından incelendiğinde İKY mantığının kurumlarda hâkim olması ile birlikte performans değerlendirme, sistemli bir şekilde ele alınmış olsa da çalışanların performanslarının gözlemlenmesi yüzyıllardır devam etmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006, s. 192). Performans değerlendirme, çeşitli evrelerden geçmiş ve günümüze kadar gelmiş, kurumların vazgeçemediği önemli bir yönetim aracı olarak varlığını sürdürmektedir. Performans değerlendirme konusunda yazılmış İngilizce kaynaklarda; derecelendirme (ranking), sınıflandırma (rating), değerlendirme (evaluation) ve ölçme (appraisal) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Ancak hangi kavram kullanılırsa kullanılsın, bir ölçütten bahsedilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 326). Kavram Türkçe literatürde başarı değerlendirme, liyakat takdiri, işgören boylandırma, yetkinliğin ölçümü, tezkiye ve sicil gibi ifadelerle de isimlendirilmekte ancak Fransızca aslından gelen performans ifadesi yaygın kullanıma sahip olmaktadır (Erdil ve Özutku, 2013, s. 247).

Whether ve Davis (1996), çalışanların iş performansını ortaya koymak amacıyla yapılan ve çalışanların kişisel iş performansının ve başarımının değerlendirildiği süreç olarak tanımlamışlardır (Davis ve Wertner, 1996, s. 341). Cascio (1995); bir kişi veya grubun işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik şekilde tanımlanmasıdır. Mondy ve diğerleri (1999); bir kişi veya ekibin iş performansını periyodik olarak gözden geçiren ve değerlendiren bir sistemdir (Mondy vd, 1999, s. 336). Mathis ve Jackson (2008); çalışanların yaptıkları işleri standartlarla karşılaştırarak işlerin ne ölçüde iyi yapıldığının değerlendirildiği ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla iletişim kurularak aktarıldığı bir süreç olarak ifade etmektedirler (Mathis ve Jackson, 2008, s. 384).

Sonuç olarak performans değerlendirme, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1991, s.154). Değerlendirilmedikçe ve sonuçlarından yararlanılmadıkça, tek başına kavram olarak "başarı (performans)" fazla bir anlam taşımayacaktır (İllez ve Güner, 2006, s. 325). Çalışanın performansını sürekli olarak değerlendirmek ve elde edilen performans sonuçlarına göre iyileştirmek, kurumların verimliliğini arttırmada ve gerekli önlemleri alınmasında oldukça önemli olacaktır.

Başarı değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiler yeni çalışanların işe alınması, deneme süresindeki çalışanın denetimi, ücret ayarlamalarının yapılması, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, gözetimin düzenlenmesi ve etkinleştirilmesi, yükselme ve iş değiştirmeler, işten çıkarmada ve işe alma gibi çeşitli işletme sorunlarının çözümünü kolaylaştırmaktadır (Ataay, 1990, s. 235). Performans, bir bireyin, bir organizasyonun veya bir sistemin belirli hedeflere veya standartlara ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını ölçen kritik bir kavramdır. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kişisel gelişim, iş verimliliği, örgütsel başarı ve toplumsal ilerleme için oldukça önemlidir (Cardy ve Brian, 2014, s. 3).

Dünyada bu alanda zamanın taleplerine göre değişimlere maruz kalınarak çeşitli sistemlerin geliştirildiği görülmektedir. Aynı zamanda her ülke, kurum ve sektör çalıştığı alana göre farklı yöntemlerden yararlanılarak çeşitli değerlendirme sistemleri uygulamaktadırlar. Hem kamu sektörü hem de özel sektörü tam olarak tatmin edecek bir değerlendirme sisteminden bahsetmek zordur (Sheripov, 2016)

Kırgızistan'da kamu personelinin değerlendirmesi, Kırgız Cumhuriyeti'nin 27 Ekim 2021 tarihli ve 125 numaralı "Kamu ve Yerel Hizmetler Hakkında" kanununun 11. maddesine dayanmaktadır. Bu yasa gereği, kamu ve yerel hizmetlerde çalışan memurların en fazla iki yılda bir kez değerlendirilmesi gerekmektedir. Temel amaç, memurların yeteneklerini belirlemek, görevlerine uygunluğunu değerlendirmek ve kariyerlerini şekillendirmektir.

Askerî Örgütlerde Performans Değerlendirme

Bir askerî örgütteki performansın değerlendirilmesi; askerî kurum ve kuruluşların; kanun, tüzük, yönetmelik, emir ve planlarla tespit edilmiş, görev, faaliyet ve hazırlıklarının, belirlenen esas ve standartlara uygunluğunun ve etkinliğinin komutanlıklar ve yetki verdiği kişiler/kuruluşlar tarafından belirli ya da belirsiz zamanlarda esas ve usulleri önceden tespit edilmiş bir sistemle kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir (Erenel ve Acar, 2006, s.14). Askerî kurumlarda uygulanan performans değerlendirme sisteminin temel amacı, doğru subayların görevlendirilip görevlendirilmediklerini değerlendirmek ve böylece etkili bir komuta zinciri oluşturmaktır. Askerî personelin görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesi, yeteneklerini geliştirmesi ve kurumun görevlerini başarıyla yerine getirmesi açısından, performans değerlendirme sistemi büyük öneme sahiptir.

Askerî kurumlar her zaman çeşitli değerlendirmelere tabi tutulmuşlardır. Savaş zamanlarında komutanların sergiledikleri performans, tüm milletin kaderini etkileyebildiği için, askerî liderler arasında en iyilerinin komuta etmesi çok daha hayati öneme sahiptir. Askerî örgütlerde insan unsuru ile onların moral ve motivasyonunun araç, gereç, teçhizat ve silâh üstünlüğü kadar, hatta daha önemli sayıldığı düşünüldüğünde, değerlendirmeye bağlı olarak terfi ve atamalarda adalet duygusunu sarsacak, etkin olmayan performans değerlendirme uygulamalarının verebileceği zarar da tahmin edilebilir. Bir başka deyişle, iyi ve çağdaş bir performans değerlendirme sistemi askerî örgütler için yaşamsal öneme sahiptir (Erenel ve Acar, 2006, s.141).

Askerî kurumlar, ulusal savunma ve güvenlik görevlerini başarıyla yerine getirmekle yükümlüdürler. Performans değerlendirmesi, personelin bu görevleri nasıl yerine getirdiğini izlemek ve değerlendirmek için kullanılır. Bu sayede kurum, operasyonel mükemmelliğini sürdürür.

Ordularda subayların performanslarının değerlendirilmesi, tarihsel olarak çeşitli askerî güçlerin yapısal ihtiyaçlarına ve stratejik gereksinimlerine göre evrilmiştir. İlk çağlardan itibaren, kamu görevlerine ve üst düzey askeri pozisyonlara atanacak kişilerin seçimi, yönetimde gelişen bir sanat olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetim anlayışında, insanların yeteneklerini en kesin şekilde belirleme ve belirli görevleri yerine getirmek için gerekli meslekî nitelikleri tespit etme ihtiyacı vardı. Performans değerlendirme uygulamaları, tarih boyunca öncelikle askeri kurumlarda yaygın olarak kullanılmıştır. Bu uygulamaların kökenleri, ordu birimlerinin etkinliğini artırmak, askerlerin becerilerini geliştirmek ve liderlik kalitesini değerlendirmek amacıyla eski çağlara kadar uzanmaktadır (Abdukarimova ve Zhalil, 2016).

Antik dönemde, askerlerin savaş alanlarındaki becerileri ve sadakatleri liderleri tarafından bireysel olarak değerlendirilirdi. Orta Çağ'da, savaşlarda performans değerlendirmesi daha resmi bir süreç haline gelirken savaş alanında cesaret ve sadakat ödüllendirilmekteydi. 18. ve 19. yüzyılda, modern ordu yapıları oluşmaya başlamış ve askeri hiyerarşi daha net hale gelmiştir, bu ise performans değerlendirmesinin daha sistemli bir şekilde uygulanmasına neden olmuştur (Farr ve Levy, 2007, ss.311-327).

Antik Roma Dönemi'nde, ordu personelinin değerlendirilmesi ve seçilmesi ile ilgili ilk uygulamalar Renatus Flavius Vegetius'un dördüncü yüzyılda yazdığı "Roma'nın Askerî Kurumları" adlı eserinde bulunmaktadır. Bu eser, Roma İmparatorluğu'ndaki askerî eğitim, disiplin ve erken dönem performans değerlendirme uygulamalarını ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır (Renatus, 2017). Renatus, orduya çağrılmalarının en uygun zamanına odaklanarak, yeni askerlerin kökenlerinin (kırsal veya şehir) seçimde önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, askerlerin boyunun da seçim sürecinde dikkate alınması gerektiğini belirterek, ilk defa çağrılan askerlerin fiziksel yeteneklerinin belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

Eski Dönemin ünlü eseri "Savaş Sanatı"nın yazarı Sun Tzu, askerî liderlik ve strateji konularına odaklanarak, komutanların doğru bir şekilde değerlendirilip seçilmesinin savaşın sonucuna doğrudan etkileyebileceğini vurgulamıştır. Bu nedenle, komutanların performanslarının değerlendirilmesinin büyük bir öneme sahip olduğunu açıkça belirtmiştir (Griffith, 1965).

Osmanlı Ordusunda terfi, bulunduğu dönemin koşulları ve askerî örgütlenmenin yapısı gereği; askerî hiyerarşide yükselme, kişinin bağlılık ve cesaret özellikleri kapsamında dikkate alındığı söylenebilir (Erenel ve Acar, 2006, s.153). Devletin gelişmesi ve yükselme döneminde personel, nitelik, yetenek ve başarıları oranında yükseliyordu. Kadrolarda bir tıkanıklık olmadığından, üstün niteliklere sahip olan kişiler, başarı gösterdikçe hızla yükseliyor, üst kademelerde görev alıyor, vezir ve sadrazam dahi olabiliyordu. Bu konularda kesinlikle kayırma yapılmazdı. En yüksek devlet katına erişmek için soylu ve zengin olmak gibi koşullar da aranmıyordu. Savaşta ve devlet hizmetinde başarı gösterenlerin yükselmesi yanında, görevini layıkıyla yapmayan ve kötüye kullananlar da ağır şekilde cezalandırılıyordu (Türk Silâhli Kuvvetleri Tarihi, Osmanlı Devri, 1995).

Rusya'da subayların değerlendirilmesi üzerinde yapısal olarak ilk yaklaşım ve uygulamalar Çar I. Petro (1672-1725) zamanında başlamıştır. Rusya'da hizmet sırasında liyakata dayalı terfi düzeninin zararlı olduğu ve kullanılmaması gerektiğine dair Kararnamesi'nde ifade ettiği gibi, I. Petro hizmet sırasında yaşlılık esasına göre değil, yetenek ve liyakata dayalı terfilerin yapılmadığı durumların olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Bu kararnamede aynı zamanda, yetenekli genç bir albayın general rütbesine atanması için yıllarca beklemek zorunda kaldığı veya uzun hizmet süresine sahip olan albayların ölümünü beklemek zorunda kaldığı durumların eleştirildiği de görülmektedir (Belozercev, 2008, s. 137).

I. Petro'nun bu kararnamesinde, astsubayların subay, yüzbaşılardan ise karargâh subaylarına terfi ettirilmesi gerektiği durumlar öncesinde adayların zorunlu bir seçim sürecine tabi tutulması gerektiği

belirtilir. Bu seçim sürecine, birlik içindeki tüm subayların katılması öngörülmüştür (Gornovskiy, 2019, s. 22). Bu dönemde oluşturulan bu değerlendirme sistemi oldukça etkiliydi çünkü bu sistem, değerlendirmeye tabi tutulan kişinin başındaki komutanın kişisel sorumluluğunu ve değerlendirilen kişinin performansını denetlemesini öngörüyordu. Değerlendirilen kişinin performansı yetersizse, onu öneren komutan da birlikte görevden alınıyordu (Kuchmin, 2018). Rus ordusunda subayların yazılı olarak değerlendirilmesi, başlangıçta sadece değerlendirilen subayın olumsuz yönlerini ortaya koymak amacıyla 1742 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. 1756 yılından itibaren ise subayın meslekî ve zihinsel yönden olumlu niteliklerine ve dış görünümüne de dikkat edilmeye başlanmıştır (Belozercev, 2007, s. 68).

Subayların performansını değerlendirme sistemi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ordusunda 1813 yılında ilk olarak General Lewiz CASS tarafından gerçekleştirilmiştir. O devirde subaylar “iyi karakterli adam” ile “herkes tarafından hor görülen bir yalancı” arasında değerlendirilirdi (Evans ve Bae, 2019, ss. 191-205). 1900’lü yılların başlarında F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları ile performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır ve askerî kurumlarda bireylerin performans değerlendirilmesinin ölçülmesi bazı bilimsel sonuçlara dayanmasına sebep olmuştur (Uyargil, 1994, s. 1).

Endüstride, işçilerin yeteneklerini değerlemek üzere Walter Dill Scott tarafından geliştirilen adam adama kıyaslama sisteminin kullanılmasıyla performans değerlemenin gelişim süreci hız kazanmıştır. Bu kıyaslama sistemi, I. Dünya Savaşı sırasında ABD ordusu tarafından da kullanılmıştır (Ataay, 1990, s. 234). Sistemik olarak performans değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkışı I. Dünya Savaşı sonrasında daha ciddi ele alınmaya başlanmıştır (Süngü, 2004, s. 9). Bu Savaş deneyimi, Rus subaylarının o koşullarda askeri operasyonları icra konusundaki ciddi yetersizliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden Rus devrimi sonrası Kızıl Ordu subayları yeniden yetiştirme çabalarında onların şahsi yetenek ve becerileri üzerinde durarak en iyi şekilde hak edeni ve sadık olanları üst düzey askeri görevlere atamışlardır (Belozercev, 2007).

20. yüzyılın başından itibaren, sanayinin gelişimiyle birlikte, hem iş dünyasında hem de kamuda, onunla beraber kamu içerisinde yer alan askeri kurumlarda İKY üzerinde sürekli değişiklikler ve gelişmeler yaşanmıştır. Her ülkedeki askerî kurumlar askerlerin performanslarını değerlendirmeyi, en iyi olanları terfi ettirmeyi ve ödüllendirmeyi hedefleyecek şekilde çeşitli yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu dönemde performans değerlendirme sistemleri, askeri birimlerde etkinliklerin izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla kullanılmıştır. Askerlerin becerileri, sadakati ve performansı daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelere dayalı olarak terfiler ve ödüllendirmeler yapılmıştır (Kayıkçı, 2013). Bu süreç, hem iş dünyasında hem de askeri alanda daha verimli ve etkin bir İKY uygulamalarını sağlamayı hedefleyen bir gelişme dönemini temsil etmektedir. Günümüzde sadece işletmelerde değil, asker, organizasyonlarda da performans değerlendirme sistemlerini iyileştirebilme adına sürekli çalışıldığı görülmektedir.

Yabancı Ülke Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemlerinin İncelenmesi

Bu bölümde Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerinde uygulanan değerlendirme sistemini ele almadan önce Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatından (North Atlantic Treaty Organization - NATO) 4 ve Kolektif Güvenlik Antlaşması Örgütünden (KGAÖ) 3 farklı olmak üzere toplam 7 ülkenin silahlı kuvvetlerinde yürürlükte olan performans değerlendirme sistemleri kısaca ele alınacaktır. Farklı ülkelerin ordu kurumsal yapılarına bağlı olarak, performans değerlendirme sistemlerinin geliştirildiği göz önüne alındığında, her ülkenin kendine özgü yaklaşımları bulunmaktadır. Her ülkede, ordu personelinin performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir formun, bu süreci düzenleyen bir yönetmelik veya talimatın ve bu süreçleri destekleyen bir kanunun varlığı gözlemlenmektedir.

Ayrıca, bir subayın asıl değerlendiricisinin genellikle onun ilk amiri olduğu ve üst düzey amirlerin de değerlendirme sürecinde etkili bir rol oynadığı görülmüştür. Birinci amirler, astları hakkında mutlak kanaat sahibi olmaktan sorumludurlar. Subayların sıralı sicil amirleri, değerlendirmeleri yönetmeliklerde belirtilmiş belli boyutlar ve bu boyutları oluşturan nitelikler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Sicil amirleri; emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken, üstlük ve komutanlığın en önemli yetkilerinden birini kullanırlar. Sicil amirleri; bu görevin önemini göz önünde tutarak, sicil belgelerindeki nitelikleri tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdanî kanaatle değerlendirmekten sorumludurlar. Sicil amirleri, haklarında sicil düzenleyecekleri subayları iyi tanımak zorundadırlar.

Değerlendirme dönemi boyunca, subaylar ile farklı zamanlarda görüşmeler yapılarak, performansları hakkında ikili toplantılar düzenlenmektedir. Değerlendirmenin nihai sonucu, değerlendirilen subaya tebliğ edilerek, onun performans durumları hakkında bilgilendirilmektedir. Değerlendirilen subay, sonuçlara

katılmadığı takdirde itiraz hakkına sahiptir ve itiraz prosedürleri ilgili yönetmelikler tarafından belirlenmiştir.

NATO Üyesi Ülkelerde Subayların Performanslarının Ölçülmesi

NATO üyesi ülkelerin ordularında subayların performans değerlendirmeleri Almanya hariç her sene yapılmakta ve değerlendirmeler bir puana dönüştürülmektedir. Performans değerlendirme sistemi, her zaman üzerinde çalışıldığı ve zamanın taleplerine göre değişiklikleri içeren bir sistemdir. Örneğin ABD ordusu performans değerlendirme sistemi zaman içerisinde gözden geçirilerek revize edilmiş ve en son 2019 yılında yenilenmiş ve yürürlüğe girmiştir. Fransa ordusunda ise yeni değerlendirme sistemi 2022 Kasım'da yenilenmiştir. Almanya ordusunda ise bazı bilimsel çalışmaları müteakip en son 2020-21 senelerinde bir daha gözden geçirilmiş ve değişiklikler ile yeni değerlendirme sistemi yürürlüğe girmiştir (Klein, 2014). Türk silahlı Kuvvetlerinde şu anda yürürlükte olan değerlendirme sistemi 2020'de düzeltmeler ile yenilenecek uygulanmaya devam edilmektedir.

ABD Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

ABD'de subayların yıllık olarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde, subayların rütbelerine göre farklı değerlendirme formları kullanılmaktadır. Subay Değerlendirme Raporu Formu olarak adlandırılan belgeler, asteğmenden yarbay rütbesine kadar, albaylar için ayrı ve generaller için ayrı olarak tasarlanmıştır (US Army Regulation 623-3 Personnel Evaluation. Evaluation Reporting System, 2019).

Subayın yıllık değerlendirmesi, "Değerlendiren" subayın ilk sicil amiri ve "Kıdemli değerlendiren" subayın ikinci sicil amiri tarafından oluşturulan "Derecelendirme zinciri" (rating chain) sistemi altında gerçekleştirilmektedir (US Army Performance Evaluation Guide, 2014). Orduda bulunan din görevlisi, tıp ve hukuk gibi meslek grubu subaylar için derecelendirici amir ile kıdemli derecelendirici amir arasında sınıfla ilgili "ara değerlendirme" amir ilave edilmektedir. Bir subayın performansının değerlendirilmesi için ilk sicil amiri ile birlikte hizmet etmiş olduğu asgari süre en az 90 gün olarak belirlenmiştir.

İlk sicil amiri tarafından önce değerlendirilen subayın fiziki yeterliliği beden eğitimlerinden aldıkları notlara dayanılarak ve Ordu Fiziksel Uygunluk Testi sonuçlarına göre belirlenir. Daha sonra subay ilk sicil amiri tarafından emsalleri ile karşılaştırılarak *Mükemmel*, *Yetkin*, *Yetenekli* ve *Yetersiz* kanaatlerinden birisini işaretleyerek derecelendirilmesini yapar ve buna ilişkin yorumlarını belirtir. Derecelendirici subayın değerlendireceği astlarından "Mükemmel" olarak aynı konumda bulunan subayların sadece %49'u girebilir. Eğer bu %50 üzerinde olursa, derecelendirme iptal edilir. Bu işlemden sonra değerlendirilen subayın performansı 4 farklı boyut ve toplam 22 nitelik üzerinden değerlendirilir. Ayrıca ulaşılmış olduğu hedefler belirtilir. Değerlendirmede her boyutun karşısına yorum yazılır. Binbaşı ve yarbay rütbelerinde bulunan subaylar için ilave olarak başarıya bileceği genel görevler ve harekât/operasyon görevleri belirtilir.

2015'e kadar önceki değerlendirmelerde subaya nitelikler üzerinden belli bir not verilerek onun performansı değerlendirilirdi. Şu an yürürlükte olan değerlendirme sistemi genel olarak subayları kendi emsalleri ile kıyaslanarak yapılan bir derecelendirme sistemidir. 2011 yılında ABD Askeri Savaş Akademisi'nde gerçekleştirilen bir çalışma, o dönemdeki performans değerlendirmelerinin sıkça subayların gerçek performanslarından sapmış bir biçimde, başarılarının gerçek durumunun üzerinde veya altında değerlendirildiğini ortaya koymuş (Yates, 2011) ve bu nedenle subayların değerlendirilmesinde yalnızca yaptıkları görevlerin ve performansın değil, aynı zamanda diğer emsal subaylara kıyasla nasıl bir performans sergilediği de dikkate alınmaya başlanmıştır.

İkinci sicil amiri birinci sicil amirinin değerlendirmesini ve mütalaası dikkate alarak kendi değerlendirmesini yerine getirir ve derecelendirilen subayı diğer aynı derecedeki subaylarla karşılaştırır. Derecelendirilen subayın organizasyon amaçlarına ulaşmasındaki katkı derecesini ve potansiyelini genel anlamda değerlendirir. Asteğmenden yarbaylara kadar aşağıda sıralanan dört seçenektен biri işaretlenerek derecelendirir:

- En nitelikli (Most qualified);
- Yüksek nitelikli (Highly qualified);
- Nitelikli (Qualified);
- Yetersiz (Not Qualified).

Fakat aynı seviyede değerlendirilen subayların en fazla %50'si "En nitelikli" kısmına girebilir. Albaylar için işaretlenecek seçenekler ise şunlardır:

- Çok yönlü potansiyelli (Multi-star potential);
- Tuğgenerale terfi edilebilir (Promote to BG);
- Albay olarak kalmalı (Retain as colonel);
- Yetersiz (Unsatisfactory).

Aynı zamanda “Çok yönlü potansiyelli” veya “Tuğgenerale terfi edilebilir” seçeneklerinin toplamı aynı kategoride derecelendirilen albayların %50’sini geçmemek zorundadır. Buna ilave olarak toplam derecelendirilen albayların en fazla %24’ü “Çok yönlü potansiyelli” subay olarak değerlendirilebilir. İkinci sicil amiri, derecelendirmeyi tamamladıktan sonra, bu subayın potansiyeli hakkında yorum yazar ve ileride başarılı olabileceğini düşündüğü 3 görevi belirtir.

Fransa Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Fransız ordusu sicil sistemi; subayın tüm davranış ve yeteneklerini kapsayacak şekilde düzenlenmektedir. Değerlendirmenin amacı, değerlendirilen subayın yeteneklerini, becerilerini ve kişisel boyutlarını değerlendirmek ve istihdam edilebilirliğini ortaya koymaktır. Ayrıca, değerlendirilen subayın performansını ve gelişim alanlarını tanımlayarak, kişisel nitelikleri ve meslekî becerileri için uygun bir yol haritasının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Değerlendirme periyodu, 1 Haziran'dan başlayıp bir sonraki yılın 31 Mayıs'ına kadar sürecek şekilde belirlenmiştir. Her subayın değerlendirmesi, sıralı iki sicil amiri tarafından gerçekleştirilir ve ilk sicil amiri değerlendirdiği subay ile en az 120 gün çalışmış olması gerekmektedir. Eğer bu süre 120 günden az ise, o subayın değerlendirmesini onunla en fazla beraber hizmet etmiş olan ilk sicil amiri gerçekleştirir. (Örneğin, bir subay yılın 15 Eylül'ünde yeni bir göreve atanırsa, önceki görev yerinden değerlendirilmiş olarak yeni görev yerine değerlendirme belgeleriyle birlikte gönderilir). Değerlendirme o yılın 30 Kasım tarihine kadar tamamlanmak zorundadır (Bulletin Officiel des Armées, 2022).

İlk sicil amiri subayın sergilediği görevlerinin niteliğini belirleme şeklinde değerlendirir. Subayın kişisel boyutlarını değerlendirmek için 4 boyut ve bu 4 boyutu temsil eden 20 nitelik bulunmaktadır. Her bir nitelik, 0 ile 4 arasında puanlanır, ancak hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutulmaz; "iyi" veya "kötü" puanlar oluşturma amacı taşımaz. Bu puanlar, komutana subayın kişiliği ile onun bulunduğu görev arasındaki en iyi uyumu belirlemesine yardımcı olur. Değerlendirme sonucunda, asteğmenden yüzbaşıya dahil subaylar için toplam notlar 50'yi aşmamalıdır. Binbaşından albay rütbesine sahip subaylar için ise toplam notlar 60'ı geçmemelidir.

Subayın kişisel boyutu üzerinden gerçekleştirdiği değerlendirmeyi müteakip son yılda sergilemiş olduğu performansı ve geliştirme yolu üzerinde en fazla 1000 kelime olmak üzere bir kompozisyon yazılır. Subayın performansı üç ana bakış açısına göre değerlendirilir:

- Görevi yerine getirmek için kaynakların en iyi şekilde kullanılması;
- Verilen görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanması;
- Bireysel etkinliği ve katılımı.

Subayın fiziksel yeterliliği, yıllık fiziksel yetenek testi sonuçlarına dayalı olarak, yetersizden olağanüstüne kadar 1 ile 5 arasında sıralanan bir puanla değerlendirilir. Son olarak subayın görevini yerine getirmesi “*İstisnai*”, “*mükemmel*”, “*çok iyi*”, “*iyi*” ve “*yetersiz*” seçeneklerinden birisi işaretlenerek değerlendirme tamamlanır.

Subayın komuta ettiği birliğin başarısı ve çeşitli kurslarda gösterdiği başarılar da, sicil yönünden diğer personele nazaran olumlu bir etki yapmakta ve müteakip dönemlerde yapılacak kadro görev yeri atamalarında etkili olmaktadır. Derecelendirme tamamlandıktan sonra bu belgeye ek dokümanlar var ise (spor sınavları sonuçları, ara değerlendirme kağıdı, tatbikat değerlendirme belgesi gibi) eklenir.

İkinci sicil amiri birinci sicil amirinin değerlendirmesini inceleyerek kendi değerlendirmesini ve derecelendirmesini değerlendirilen subayın emsallerine kıyaslayarak yapar. Değerlendirmeleri birinci sicil amirinin gerçekleştirdiği subayın görevlerinin ne kadar kaliteli yerine getirdiğini belirten kısmına bakarak kendi derecelendirmelerini değerlendirilen subayın emsalleri ile kıyaslayarak yerine getirir. Bu derecelendirmeleri aynı ilk sicil amirinin yaptığı “*İstisnai*”, “*mükemmel*”, “*çok iyi*”, “*iyi*” ve “*yetersiz*” seçeneklerinin birisini işaretleyerek gerçekleştirir ve en fazla 1000 kelimelik kompozisyon ile tamamlar.

Almanya Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Almanya Federal Silahlı Kuvvetlerinde personele ilişkin dört çeşit değerlendirme mevcut olup personel yönetim sisteminin bir parçası olarak yürütülmektedir (Zentrale Dienstvorschrift A-1340/50, 2020). Bunlar;

- Düzenli (planlı) değerlendirme – her 2 yılda bir kere tüm askeri personel için zorunlu olarak gerçekleştirilmekte olan asıl değerlendirmedir;
- Özel değerlendirmeler - neden odaklı değerlendirmelerdir. Belirli bir neden veya olayın ardından o subaya yapılan özel bir değerlendirmeyi ifade eder. Özel değerlendirmeler, belirli bir olayın veya durumun sonuçlarını incelemek veya anlamak amacıyla yapılır;
- Eğitim/kurs sonucu değerlendirmeler – askeri personelin katılmış olduğu eğitimler ve kursların sonucuna dayanılarak düzenlenen değerlendirmedir ve bu sonuçlar düzenli değerlendirmelere dahil edilmektedir;
- Personel gelişim değerlendirilmeleri – subayın kişisel ve mesleki gelişme düzeyini belirlemek amacıyla her 2 yılda bir düzenli değerlendirme ile bağlantılı olarak gerçekleştirilen değerlendirmedir.

Yukarıda sıralanan değerlendirmelerin en önemlisi düzenli değerlendirme ve ona bağlı olarak yerine getirilen personel gelişim değerlendirmedir. Düzenli değerlendirme, tüm askeri personelin tümgeneral rütbesine kadar olansubaylar için sıralı en az iki sicil amir tarafından gerçekleştirilir. Yüzbaşı rütbesine kadar olan subaylar için değerlendirme 31 Ocak tarihine kadar, binbaşı ve daha yüksek rütbeli subaylar için ise 31 Temmuz tarihine kadar yapılır.

İlk sicil amirinin değerlendirilmeleri detaylı olup, ilk sicil amirin kanaatleri ve değerlendirdiği hususlar değerlendirme formunun önemli kısmını oluşturmaktadır. Değerlendirilen subayın performansının asıl değerlendirmeleri *uygunluk, yeterlilik ve performans* değerlendirmeler olmak üzere 3 ana bölüm çerçevesinde yapılır.

Uygunluk değerlendirmesi: Bu bölüm subayın komutanlık, kurmaylık, öğretmenlik ve özel görevler gibi çeşitli görevlere uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilir. Her bir göreve, "Özellikle çok uygundur" ile "Uygun değildir" arasında 5'li bir skalada değerlendirme yapılır.

Yeterlilik değerlendirmesi: Bu bölüm subayın yeterliliğinin bireysel özellikler ve yetkinliklerinin dikkate alınarak gerçekleştirildiği değerlendirmedir. Bu özellikler kişisel, metodolojik, sosyal, yönetsel ve alan/uzmanlık yetenekleri içerir. Her bir yetenek için "*Özellikle şiddetli belirgin*" ile "*Belirgin değil*" arasında 5'li bir skalada değerlendirme yapılır.

Performans değerlendirmesi: Değerlendirmenin en önemli kısmı olan bu bölümde subayın performansı 15 nitelik üzerinden ele alınır. Her bir nitelik "*Olağanüstü bir ölçüde devamlı olarak Performansını beklentilerin üzerinde sergiler*" ile "*Sergilediği Performans beklentileri karşılamaz*" arasında 7'li bir skalada değerlendirme yapılır. Subayın fiziki yeterliliği de bu kısımda belirtilir ve yıl içinde tabi tutulduğu fiziki test sonuçlarına dayanır.

İkinci sicil amiri birinci sicil amirinin yapmış olduğu değerlendirmeleri inceler ve kendi görüşlerini belirtir. İlk sicil amirinin üç ayrı hususta, yani uygunluk, yeterlilik ve performans değerlendirmesi üzerinde yapmış olduğu değerlendirilmelerine katıldığını veya katılmadığını belirtir. Katılmadığı takdirde kendi değerlendirilmelerini gerçekleştirir. Bu durumda ikinci sicil amirinin değerlendirmeleri geçerlidir.

Değerlendirmenin sonunda, ikinci sicil amiri değerlendirilen subaya seviye notu olarak adlandırılan genel bir not verir. Bu notlar sırasıyla A, B, C, D, E ve G harfleri olup, A harfi en yüksek not olarak algılanır. Genel seviye notu verilirken aynı derecelendirmede değerlendirilen subayların en fazla %5'i A, %10'u B ve %15'i C kategorilerine geçebilmelidir. C altında kalan subayların hangi harf notu aldığı önemli değildir. Bu şekilde aynı derecelendirme seviyesinde bulunan subayların en fazla %30'u ancak yüksek not alabilirler.

Türk Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Her yılın 30 Ağustos tarihinden başlayıp, ertesi yılın 30 Ağustos tarihine kadar geçen sürede Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) tüm personel değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Değerlendirme general/amiral, subay ve yedek subay olarak üç gruba ayrılarak ve her grup için ayrı sicil formu düzenlenerek gerçekleştirilmektedir. Değerlendirilen subayı sıralı üç sicil amir değerlendirir. Özel durumlarda ise bu sayı 2 veya 1 olabilir. Sicil amirleri değerlendirecekleri bir subaya sicil vermesi için o astın bulunduğu görev yerinde fiilen en az 90 gün görev yapmış olması gerekir. Sicil yılı (30 Ağustos – 02

Mayıs tarihi aralığı içerisinde atama, gevlendirme vb. sebeplerle iki farklı amirle bu 90 günlük süreyi dolduran subay için her iki amir de değerlendirme yapmakta ve o yıla ait sicil notu hesabında iki değerlendirmenin ortalaması alınmaktadır (Subay Sicil Yönetmeliği, 2020).

İlk sicil amiri ilk önce subayda bulunması Őart olan temel nitelikleri değerlendirir. Personelin Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının ilk c maddesine bağlılığı ile disiplin ve ahlaki yönü bu bölümde değerlendirilir. Yapılan değerlendirme nota tahvil edilmez. Bu bölümde yer alan maddelerde herhangi bir eksiklik olması durumunda, personelin görev yerinin değiştirilmesinden, TSK'dan ayrılmasına kadar bir dizi nlem alınır.

Daha sonraki kısımda değerlendirilmesi gereken 16 niteliğin ilki, sicil amirlerinin subayı emsalleriyle kıyaslayarak değerlendirme yaptığı Genel Değerlendirme Kategorisidir. Bu bölüm personelin kendi emsalleri içerisinde ayırt edilmesini sağlar ve subaya “*stn başarılı*”, “*Başarılı*”, “*Yeterli*” ve “*Yetersiz*” kategorilerinden birisi işaretlenir. Ayırt edici nitelik değerlendirmesi ise genel değerlendirmeyi müteakip 15 nitelik üzerinden yapılır. Bunların 10'u tüm personel için Ortak, 5'i ise personelin yaptığı görev alanı ile ilgilidir. Her bir nitelik için kategorisindeki emsallerin “*stnde*” ve “*Altında*” olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Sicil amirleri bu 15 nitelikten sadece uygun gördükleri niteliklere işaretleme yapabilir veya isterler ise hiç birine işaretleme yapmadan değerlendirmenin bu kısmını sonlandırabilirler. Birinci sicil amirleri tarafından ortak nitelikler için tek, görev alanı niteliklerinin her biri için ayrı olacak ve öncelikle “*ne zman*”, “*nerede*” ve “*neden*” sorularına cevap verecek Şekilde en az 20 kelimedenden (150 karakter) oluşan gerekçe yazılması zorunludur. Genel değerlendirme ve ayırt edici niteliklerin değerlendirilmesinden sonra 4 özel nitelik, yani “*Personelin başarılı olabileceği görevler*”, “*Müstakil görev yapma kabiliyeti*”, “*Bir st göreve bağlılık durumu*” ve “*Temsil kabiliyetleri*” üzerinde subayın uygunluk değerlendirmeleri yerine getirir.

İkinci sicil amiri birinci sicil amirinin yaptığı değerlendirmeyi inceler. Eğer birinci sicil amiri ile tamamen aynı fikirde ise “*1'inci sicil üstüne katılıyorum*” seçeneğini işaretleterek değerlendirmesini sonlandırabilir veya aynı fikirde değil ise “*1'inci sicil üstüne katılmıyorum*” seçeneğini işaretleterek kendi değerlendirmesini aynı kıstaslarla yapabilir. Bu durumda iki sicil amirinin verdiği notların ortalaması alınır. *cnc sicil amiri* ise yetki devri yapabileceği gibi aynı kıstaslarla değerlendirme de yapabilir.

Sicil amirlerinin yaptığı işaretleme, bilgisayar yardımıyla nota dönüştürülür ve böylece sicil amirlerinin vermiş olduğu notlar bulunur. Kıstasların nota dönüştürülmesinde Teğmen-Albay Sicil Formu genel değerlendirme notu; *ÜSTÜN BAşARILI* için 90.00-100 puan, *BAşARILI* için 75.00-89.99 puan, *YETERLİ* için 60.00-74.99 puan ve *YETERSİZ* için 0-59.99 puan aralığını ifade eder. Fiziki Yeterlilik ve Değerlendirme Testi (FYDT) sonucu 60 ve üzerinde ise 5, aksi takdirde 0 kabul edilerek sicil üstü değerlendirme notuna eklenmektedir. Personelin sicil notu; sicil belgelerindeki işaretlemelemlerden elde edilecek Sicil st Değerlendirme Notunun %95'ine, FYDT sonucuna göre tespit edilen 0 veya 5 puanın ilave edilmesi ile elde edilen not olacaktır.

KGAÖ yesi ülkelerde Subayların Performanslarının llmesi

Bu rgte ye ülkeler, yakın geçmişte Sosyalist Sovyetler Birliği Cumhuriyetlerinin bir yesi olarak, 1991 senesinde bağımsızlıklarını ilan ettikten sonra o dönemin kamu yönetmeliklerinde kullanılan ve uygulanmakta olan sistemi benimsemişler ve/veya kendine göre uyumlaştırmışlardır. Ordularda personelin performanslarını değerlendirme sistemi “atestasyon” olarak adlandırılan tasdik olma/edilme sistemi kullanılmaktadır. Bu değerlendirmede subayın performansın daha çok onun uygunluk değerlendirmesine önem verilir. Türkçe sözlüklere bakarsak atestasyon kelimesinin anlamlarının bazıları Şunlardır:

- Bir görevin, bir hizmetin, bir işlemin isteğe uygun olarak yapılmış ve bitirilmış olduğunu gösteren bir belge;
- İşpat. Tanıklık. Doğruluk beyanı. Tasdik. Onay. Onaylama. Kanıt olma. Kanıtlama;
- Bir gerçeği destekleyen sözlü veya yazılı bir resmi beyan.

Bundan sonraki yazılarda atestasyon eylemi *tasdik* olarak kullanılacaktır.

KGAÖ ordularında periyodik (planlı) ve plan dışı olarak iki çeşit değerlendirme yapılmaktadır. Plan dışı tasdikler subayın st göreve atanması öncesi veya terfi öncesi yapılır. Ayrıca askeri yüksekokullara gönderilmesini ngren plan dışı tasdik uygulanabilir. Planlı tasdik süresi ülkelere bağlı olarak 3 ile 5 yıl arasında değişmekte olup, pek çok ortak noktalar mevcuttur. Bu ordularda subayların tasdiğinin doğruluğunu ve objektifliğini sağlamak amacıyla bir *tasdik komisyonu* oluşturulur ve bu komisyonun nerileri tasdik belgesi onaylanırken göz önünde bulundurulmaktadır. Tasdik komisyonları 5 ve/veya 7 subaydan ibaret olup her biri oy hakkına sahiptir. Ayrıca tasdik formlarını doldurmak ve diğer idari işlemleri yürütmek için bir personel subayı oy hakkı olmaksızın ilave edilir.

Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme

Rus ordusunda her subay 5 yılda en fazla 1 kere tasdik edilmek zorundadır (Rusya Federasyonu Savunma Bakanı 444 No'lu emri). Tasdik edilme süreci her sene müstakil tabur ve onun seviyesindeki kurumlarda ve üzerinde olan birlik/ kurumlarda gerçekleştirilir. Her sene birlik komutanı tarafından o sene tasdiğe tabi tutulacak subaylar belirlenir ve liste oluşturulur. Bu subayları tasdik etmek maksadıyla tasdik komisyonu oturumlarının tarihleri belirlenir. Bu şekilde her bir subayın tasdik edileceği zaman belirlenmiş olur.

Tasdiğe girecek subayın *birinci amiri*, tasdik komisyonunun oturumundan en az iki hafta önce değerlendirilen subayın kişilik, mesleki, davranışsal vb. özellikleri hakkında 10 farklı nitelik üzerinden değerlendirmelerini kompozisyon yazarak yapar. Değerlendirmeleri yazdıktan sonra değerlendirilen subay ile onun performansı üzerinde görüşme yaparak değerlendirmelerini gösterir. Subayın güçlü ve zayıf yönlerini vurgular ve zayıf ve geliştirilmesi gereken hususları belirtir. Bu işlemleri yaptıktan sonra tasdik komisyonuna gerekli belgeleri gönderir.

İkinci üst amiri ve tasdik komisyonu ikinci amir değerlendirilen subayın belgelerini en az iki hafta önce eline alıp incelemelidir. İkinci amiri kendi değerlendirmelerini birinci amirinin yorumlarına dayanarak yapar. Birinci amir ile farklı fikirde olduğu takdirde gerekçelerini bildirir. Amirler tarafından yazılan yorumları tasdik komisyonu inceleyerek, onların uygunluğunu kontrol eder ve buna göre sonuç çıkarır. Tasdik komisyonu kendi önerilerini yukarıda belirtilmiş olan birinci ve ikinci amirinin değerlendirmesine dayanarak belirtir. Tasdik komisyonu değerlendirilen subayın bulunduğu pozisyona uygunluğu ve onun daha sonraki kariyeri hakkında öneride bulunurlar.

Öneriler aşağıdakilerin birisi olabilir:

- Kadro rezervine eklemek;
- Bir üst göreve terfi etmek;
- Gerekli olan eğitim ve kurslara göndermek;
- Aynı seviyedeki başka pozisyona tayin etmek (sebepleri belirtilmelidir);
- Subayı başka görevlere – komutanlık, karargâh, öğretmenlik ve diğer görevlere tayin etmek (sebepleri belirtilmelidir);
- Subayı bir alt göreve tayin etmek (sebepleri belirtilmelidir);
- Ordudan uzaklaştırmak (sebepleri belirtilmelidir).

Daha sonra *üçüncü amirin* onaylaması gerçekleşmektedir. Genellikle birlik komutanı veya kurum yöneticisi, karargâhlarda ise daire başkanları tarafından onaylanır. Ancak değerlendirilen subay hakkında yazılan yorum ve tasdik komisyonunun önerisi bu subayın orduda kalmaması üzerinde ise birlik komutanı tasdik belgesini onaylayamaz. Bu durumda daha üst karargâha onaylanması için gönderir. Bu şekilde beş yıllık tasdik tamamlanmış sayılır. İşlemleri müteakip 10 gün süre içinde belgeler üst düzey karargâh personel başkanlıklarına gönderilir.

Kazakistan Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme

Kazakistan ordusunda subayların planlı değerlendirmesi, her subay için 3 yılda en fazla 1 kez gerçekleştirilmektedir (Kazakistan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın 124 sayılı Kararnamesi). Bu uygulama, birlik komutanı veya kurum yöneticisinin emriyle Kazakistan Savunma bakanlığı tarafından kabul edilen yönetmeliğe uygun olarak yürütülür. Eğitim/Öğretim yılı başında birlik komutanının emriyle o yıl için tasdik komisyonu belirlenir. Tasdik oturum zamanı, kategorisi ve o sene tasdiğe tutulacak subayları değerlendirme takvimi belirlenir.

İlk amir değerlendirilen subayı takvimde belirlenen tarihlere uygun olarak onun kişilik ve mesleki niteliklerin açıklayacak şekilde geniş bir yorum yazarak değerlendirir. Aynı zamanda subayın sergilemiş olduğu performansı her sene ayrı olarak kayıt edilmektedir. Bunlar yıl içinde tatbikatlarda ve denetlemelerde sergilediği performans, dönem sonu sınav sonuçları ve diğer askeri/operasyonel faaliyetlerin sonuçlarını içerir. İlk amir değerlendirmelerini yazarken o kayıtlardan de muhafaza eder. Sonuç olarak subayın bulunduğu göreve uygunluğu, daha sonra orduda hizmetini devam edip etmeyeceği üzerinde önerilerde bulunarak değerlendirmesini tamamlar. Değerlendirmeyi müteakip değerlendirilen subay ile görüşme yaparak üzerinde yazmış olduğu yorumu gösterir. Bundan sonra belgeleri bir üst amire ve tasdik komisyonuna tanışması ve incelememesi için gönderir.

İkinci amir ve tasdik komisyonu subayın ilk amirini tarafından yapılan değerlendirmeleri dikkatle inceler ve belgenin doğru doldurulduğuna kanaat verir. Ayrıca subayın performans kayıtları ile kıyaslayarak ilk amirini değerlendirmesini kontrol eder. Belirlenmiş tarihte tasdik komisyonu oturum düzenleyerek subayın ilk amirinin yorumlarına ve önerilerine dayanarak kendi sonuçlarını çıkartırlar. Tasdik komisyonunun sonuçları aşağıdakilerden birisi olmalıdır:

- Bulunduğu göreve uygundur ve bir üst göreve tayin olmaya hak kazanmıştır;
- Bulunduğu göreve uygundur;
- Bulunduğu göreve uygun değildir ve bir alt göreve indirilmelidir (sebepleri belirtilmelidir);
- Bulunduğu göreve uygun değildir ve görev alanının değiştirilmesi önerilir (sebepleri belirtilmelidir);
- Bulunduğu göreve uygun değildir ve ordudan ayrılması önerilir (sebepleri belirtilmelidir). Değerlendirilen subay zamanla düzenlenen mesleki sınavlarda geğerli not alamamış ise tasdik komisyonu tarafından olumsuz öneriler verilebilir.

Üçüncü amir tasdik komisyonunun önerilerine dayanarak subayın değerlendirmelerini onaylar. Bu işlemler tamamlandıktan sonra değerlendirilen subaya tasdik belgesi tebliğ edilir. Tebliğ edildikten sonra bir üst karargahın personel başkanlıklarına subayın şahsi dosyalarına eklenmesi için gönderilir.

2015'te Kazakistan ordusunda dört kıta birliklerinde hizmet eden subaylara yönelik yeni bir değerlendirme sistem pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Birliğin personel subayının elinde değerlendirme belgesi bulunmakta olup, subayın ilk amirinin subay hakkında 40 sorudan oluşan sorulara yanıt vermesi istenmektedir. 35 soru genel nitelikler üzerinde sorular olup, üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar genel karakteristik, mesleki yeterlilik, özel ve ayırt edici niteliklerdir. 5 soru ise değerlendirilen subayın bulunduğu görevleri ile direkt ilgili sorulardır. Sorulara yanıtlar verildikten sonra bilgisayar vasıtasıyla subaya 100 üzerinden değerlendirerek not verilmesi öngörülmüştür. Bunun gibi derecelendirerek değerlendirme sisteminin uygularken Kazakistan ordusu ABD ve Türkiye gibi ülkelerde uygulanmakta olan subayları değerlendirme sistemlerine dayanarak bir sistem oluşturmayı amaçlamışlardır (Kazakistan'da askerleri değerlendirmede yeni sistem).

Belarus Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme

Belarus Ordusu'nda subayların planlı değerlendirilmesi yasa gereği her 5 yılda en fazla 1 kez geręekleřtirilmektedir (Belarus Cumhuriyeti Cumhurbaşkanını'nın 186 No'lu Kararnamesi, 2005). Her yeni yılı başlamadan önce, askeri birlikler/kurumlarda o yıl içinde tasdik edilme sürecine tabi tutulacak askeri personel belirlenir ve tasdik oturumları belirtilen bir zaman çizelgesi onaylanır. Bu onaylanmış zaman çizelgesine göre subayların tasdiği geręekleřtirilmektedir.

İlk amir subayın kişilik, mesleki ve davranışsal yönleri ve komuta ettiği birliğin yeterlilik seviyesi üzerinde değerlendirir. Değerlendirme geniş bir kompozisyon şeklinde yapılır. Ayrıca bir önceki tasdikden bu yana almış olduğu sınav sonucu notlar, katılmış olduğu tatbikatlar ve varsa ödülleri gösterilir. Değerlendirme sonucunda, subayın bulunduğu göreve uygunluğu değerlendirilir ve bu değerlendirmeyi sonlandırmak amacıyla "*Bulunduğu göreve uygundur*" veya "*Bulunduğu göreve uygun değildir*" seçeneklerinden biri belirtilir. Müteakiben subayın performansına dayanılarak öneriler verilir. Öneriler aşağıdaki seçeneklerden birisi olmalıdır:

- Bir üst düzey göreve atanabilir;
- Askeri yüksekokula veya kurslara gönderilebilir;
- Aynı seviyede başka bir göreve atanması gerekir (sebepleri belirtilir);
- Bir alt düzey göreve atanması uygundur (sebepleri belirtilir);
- Bir yıl deneme süresinden sonra bir kere daha tasdik edilmeye tabi tutulmalıdır;
- Ordudan atılması önerilir (sebepleri belirtilir).

Değerlendirmeyi müteakip değerlendirilen subay ile görüşme düzenleyerek onun hakkında yazılmış olan değerlendirmeyi gösterir ve sürecin tamamlanması için bir üst amire ve tasdik komisyonuna belgeleri gönderir.

İkinci amir ve tasdik komisyonu, ikinci amir tasdik komisyonu ile birlikte birinci amirin değerlendirmelerini inceler ve kendi yorumlarını ekler. Tasdik zaman çizelgesinde belirtilen tarihte ise tasdik komisyonu bir oturum düzenleyerek subayın değerlendirilmelerini inceler, doğruluğunu kontrol eder ve komisyonun kararı yazılır. Tasdik komisyonunun kararı değerlendirilen subayın orduda kalmasının uygun

olup olmadığı üzerinde bir öneridir ve subayın ilk amirinin önerdiği sonucu destekleyebilirler. Subayın ilk amiri önerdiği sonuç ile hemfikir olunmadığı takdirde tasdik komisyonu kendi sonucunu önerebilir ve onaylanması için birlik komutanına gönderir.

Birlik komutanı tasdik belgesin onaylarken yukarıdaki sıralı amirlerin ve tasdik komisyonunun değerlendirmelerin göz önüne alır. Tasdik komisyonunun oturumundan sonra birlik komutanı sonuç ve önerileri en fazla bir ay süre içinde onaylamalıdır. Eğer sonuçlar ile aynı fikirde değilse, gerekçelerini belirterek subayın tekrar tasdik edilmesine karar verebilir.

Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerinde Subayların Performans Ölçümü

Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerinde subaylar bir devlet memuru olarak değerlendirmeleri maksadıyla belli bir zaman diliminde tasdik edilmektedirler. Kırgızistan Hükümetinin 2011 yılı 25 Nisan tarihli 185 Sayılı Kararnamesi ile onaylanmış olan subayların hizmet etme düzeni yönetmeliğine dayanılarak subayların değerlendirilmesi onları doğru olarak seçme, tayin etme ve kadro oluşturma amacıyla gerçekleştirilmektedir. Silahlı Kuvvetlerde subayların tasdik edilmesi üç farklı şekilde yürütülmektedir (Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri Genelkurmay başkanı'nın 82 No'lu emri, 2015) . Bunlar:

1) İlk tasdik edilme:

- Askeri yüksek okullardan mezun olan harbiyelilere veya diğer yüksek okulu müteakip subay olmak isteyenler için;
- Muvazzaf subay olarak istihdam edilmek üzere Yedekten çağrılan subaylara;
- Bir askeri personelin (uzman çavuş veya astsubaylar) ilk subaylık rütbesine terfi edildiği durumlarda.

İlk atestasyondan geçen subaylar, subay olduktan sonra bir yıl süre içinde diğer tasdik edilme faaliyetlerine tabi tutulmazlar.

2) Planlı (periyodik) tasdik edilme tüm subaylar için her 4 yılda bir düzenlenir;

3) Sıradışı (özel durumlarda) düzenlenen tasdik yılı dışında düzenlenir.

Her 4 yılda bir periyodik düzenlenen tasdik - tasdik yılı olarak, onların arasındaki yıllar ise - tasdik arası yıllar olarak adlandırılır. Bu tasdik birliğin/kurumun ve karargâhların tasdik komisyonları da katılmaktadır.

İlk amir değerlendirmenin beyan bölümünde değerlendirilen subay hakkında geniş bir kompozisyon yazar. Bu değerlendirme tamamen ilk amire bağlı olup subayın kişilik, yönetim becerileri ve mesleki yetenekleri boyutlarında toplam 24 nitelik üzerinde tarafsız olarak görüşlerini yansıtmaları beklenilmektedir. Değerlendirme subayın son dört yılını, yani en son tasdik edildiği yıldan bu yıla kadar sergilemiş olduğu performans belirtilmelidir. Ancak bu yıllar arası herhangi bir kayıtların olmaması, o zamana kadar subayın nasıl hizmet ettiğinin belgelenmemesi nedeni ile ilk amir genellikle değerlendirdiği subayın son dönemine veya dört yıl önceki değerlendirmeye bakarak değerlendirmeyi yapar.

Nitelikler hakkında kompozisyonu müteakip, kendi önerilerini, yani subayın bulunduğu görevde uygun olup olmadığını belirtir. Bu öneriler aşağıdakilerden birisi olabilir.

a) Sonuç "*Bulunduğu göreve uygundur*" olduğunda:

- Bir üst düzey makama terfi edilmeyi hak etmiştir;
- Yüksek askeri okullarına gönderilmeyi hak etmiştir;
- Aynı seviyede başka göreve tayin olması uygundur (tayin olma sebepleri gösterilmelidir).

b) Sonuç "*Bulunduğu göreve uygun değildir*" olduğunda:

- Bir alt makama tayin edilmeye uyar (hangi pozisyona ve sebepleri belirtilir);
- Ordudan ayrılması uygundur (sebepleri belirtilir).

İşlemleri yaptıktan sonra ilk amir değerlendirilen subaya tasdik belgesinde yazmış olduğu yorumu gösterir. Onun sorularını yanıtlar ve kendini geliştirmesi için alması gereken tedbirleri önerir. Bundan sonra belgeyi bir üst amire ve tasdik komisyonuna gönderir. Değerlendirilen subay hakkında yazılmış olan yorumu itirazları var ise belirtir ve gerekli dokümanları gösterir. Bu işlemler tamamlandıktan sonra tasdik

sürecinin tamamlanması için belgeleri ve destekleyici ek dokümanları bir üst amire ve tasdik komisyonuna gönderir.

İkinci amiri ve tasdik komisyonunu birinci amirinin değerlendirmeleri inceleyerek doğru ve objektif olarak doldurulduğunu kontrol etmelidirler. İkinci amir değerlendirilen subay hakkında kendi değerlendirmelerini ve sonuçlarını tasdik komisyonu ile beraber önerir. Bir subayın üzerinden tasdik komisyonun oturum düzenleyerek gerçekleştirdiği değerlendirilmez. O oturuma komisyon durumlara dayalı olarak isterse değerlendirilen subayı, onun ilk amirini ve diğer onu iyi tanıyan subayları çağırabilirler. İlk amire subay hakkında yazdığı yorumlar üzerinden soruları yanıtlanması istenebilir. İlk amirinin sonuç önerisi *“Bulunduğu pozisyona uygun değildir”* ise mutlaka değerlendirilen subay tasdik oturumuna katılmalıdır. Değerlendirilen subay tasdik edilme ile ilgili itiraz ettiği durumlarda komisyon oturum sırasında onu dinlemelidir. Oturum tamamlandıktan sonra tasdik belgesine sonuç ve öneriler yazılır ve onaylanması için birlik/kurum komutanına gönderilir.

Değerlendirilen subay hakkında son karar yetkisi tasdik belgesini onaylayacak komutana aittir. Onaylayacak komutan her zaman tasdik komisyonunun sonuçlarına katılmak zorunda değildir. Bu durumlarda gerekçelerini yazar ve sonuçlandırır. Komutan tarafından onaylandıktan sonra tasdik belgesi mühür ile belgelenir ve hukuki dereceye sahip bir belge olur.

Sonuç ve Tartışma

Tablo 1. Karşılaştırma Tablosu

No	Ülke	Süre	Görevde bulunması gereken en az süre	Değerlendirme		
				Boyutlar / kategoriler	Nitelikler sayısı ve değerleme yöntemi	Nihai verilecek not ve/veya sonuçlar/sınıflandırmalar
1	ABD	1 yıl	90 gün	- Kişisel becerileri - Davranışsal becerileri - İdrak kabiliyetleri - Yöneticilik becerileri - Geliştirme ve yetiştirme becerileri	21 nitelik üzerinden ve emsalleri ile karşılaştırarak derecelendirilen değerlendirilmez	➤ En nitelikli (sadece %50 bu kategoriye ait olabilir) ➤ Yüksek nitelikli ➤ Nitelikli ➤ Yetersiz
2	Fransa	1 yıl	120 gün	- Düşünme ve tasarlama yetenekleri - Kişisel becerileri - Yöneticilik becerileri - Davranışsal becerileri	20 nitelik üzerinden 1 ile 5 puan verilerek genel bir durumu tespit ediliyor ve emsalleri ile karşılaştırarak değerlendirilmez	➤ İstisnai ➤ Mükemmel ➤ Çok iyi ➤ İyi ➤ Yetersiz
3	Almanya	2 yıl	Belirlenmemiştir	- Uygunluk değerlemesi (5'li skalada değerleme) - Yetkinlik değerlemesi (5'li skalada değerleme) - Performans değerlemesi (7'li skalada değerleme)	Toplam 26 nitelik üzerinden değerlendirilen subayın uygunluk, yetkinlik ve performans değerlendirmeleri yapıldıktan sonra, emsalleri ile karşılaştırarak gerçekteştirilen değerlendirilmez	A, B, C, D, E ve G harfleri verilir, A harfi en yüksek not olarak algılanır
4	Türkiye	1 yıl	120 gün	- Temel nitelikler (olmazsa olmaz niteliklerdir) - Genel değerlendirme (emsalleri ile karşılaştırarak yapılan asıl değerlendirme) - Ayırt edici nitelikler (sadece ayırt edici hususlar üzerinden değerlendirilir)	Toplam 19 nitelik üzerinden değerlendirilen subay, emsalleri ile karşılaştırılarak genel değerlendirmeye tabi tutulurlar. Emsallerinden farklılaştırmak amacıyla ayırt edici nitelikler belirtilir	➤ Üstün başarılı ➤ Başarılı ➤ Yeterli ➤ Yetersiz
5	Rusya	5 yıl	Belirlenmemiştir	Kompozisyon yazmak için kişilik, askeri, davranışsal vb. genel nitelikler belirlenmiştir ve subayın uygunluğunu ve potansiyelini belirleme amacıyla kanaat verilerek değerlendirilmez		➤ Bulunduğu göreve uygundur ➤ Bulunduğu göreve uygun değerildir

Tablo 1. Devamı

No	Ülke	Süre	Görevde bulunması gereken en az süre	Değerlendirme		
				Boyutlar / kategoriler	Nitelikler sayısı ve değerlendirme yöntemi	
6	Belarus	4 yıl	Belirlenmemiştir	- Kişilik - Ahlaki özellikler - Zihinsel yetenekleri - Yöneticilik becerileri - Psikofizyolojik tarafları - İletişim ve kültürel becerileri	Toplam 29 nitelik üzerinden subay hakkında ayrıntılı kompozisyon yazılarak değerlendirilir. Subayın bulunduğu göreve uygunluğunu tespit etmek ve potansiyelini belirlemek amacıyla değerlendirme	➤ Bulunduğu göreve uygundur ➤ Bulunduğu göreve uygun değildir
7	Kazakistan	3 yıl	Belirlenmemiştir	Subayın kişilik ve mesleki niteliklerin açıklayacak şekilde geniş bir yorum yazılarak değerlendirme. Bulunduğu göreve uygunluğunun tespiti ve ileride hangi görevleri başarabileceğini belirleyici değerlendirme		➤ Bulunduğu göreve uygundur ➤ Bulunduğu göreve uygun değildir
8	Kırgızistan	4 yıl	Belirlenmemiştir	- Kişilik ve mesleki nitelikler - Yöneticilik becerileri Yeterlilik becerileri	Toplam 24 nitelik üzerinden kompozisyon yazılır. Subayın bulunduğu göreve uygunluğu belirlenecek şekilde değerlendirme	➤ Bulunduğu göreve uygundur ➤ Bulunduğu göreve uygun değildir

Son yıllarda, askeri örgütlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesinde İK alanındaki çalışmalar önemli hale gelmiştir. Bu ilerlemeler, orduların en kıymetli varlığı olan insan gücünün etkili bir biçimde kullanılmasını ve uygun subayların hak ettikleri pozisyonlara atanmasını sağlama ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle, orduların insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanabilme yollarını araştırması doğal bir süreç olmuştur. İKY’de kilit bir öneme sahip performans değerlendirme, doğru insanların kurum içinde yükselmesine en etkili araçlardan biridir. Zamanın taleplerine göre çeşitlenen performans değerlendirme sistemleri, ordularda sürekli olarak evrim geçirmiş ve halen geçirmektedir. Bu gelişmeler, orduların sadece askeri stratejilerini değil, aynı zamanda personel yönetimini de büyük bir titizlikle ele almalarını gerektirmektedir. Orduların başarısı, sadece silah ve teçhizat ile değil aynı zamanda insan kaynaklarının etkili yönetimi ile de yakından ilişkilidir. Bu sebeple, orduların performans değerlendirme sistemlerini sürekli olarak güncellemesi ve İKY’ye daha stratejik bir alan olarak bakması günümüzün karmaşık ve dinamik savunma ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde yanıt verme kapasitelerini artıracaktır.

Performans değerlendirme, her orduda uygulanan bir işlemdir ve subayların performanslarını değerlendirmek için kullanılan temel bir araçtır. Her ordu, kendi özel değerlendirme süreçlerine sahiptir ve subayların başarılarını belirli boyut ve nitelikler çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler, subayların kişilik, mesleki, liderlik becerileri, teknik yetenekleri, takım çalışması vd. önemli özellikleri açısından değerlendirilmelerini içermektedir. Her ordu kendi iç dinamiklerine ve ihtiyaçlarına göre performans değerlendirme süreçlerini şekillendirmektedir. Bu süreç, subayların profesyonel gelişimini izlemek ve geliştirmek amacıyla düzenlenmektedir. Subayların performans değerlendirmelerinde, genellikle en önemli değerlendirici olarak subayın ilk amiri ön plana çıkmaktadır. Bu durum, ilk amirin subayı en yakından tanıyan kişi olması ve onun performansını doğru bir şekilde değerlendirebilmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bununla birlikte, subayın sıralı amirleri de değerlendirme sürecinde sorumlu olup, farklı bakış açılarından gelen görüşleri birleştirerek daha objektif bir değerlendirme sağlamaları öngörülmüştür.

NATO üyesi ülkelerde uygulanan performans değerlendirme sistemleri, Tablo 1’de gösterildiği gibi genellikle yılda bir kez (Almanya hariç) olmak üzere gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme süreci için, subayın ve onu değerlendirecek amirlerin birlikte hizmet etmiş belirli bir asgari süre gerekmektedir. Bu değerlendirme süreci, belirli boyutlar ve nitelikler üzerinden yapılmakta ve elde edilen değerlendirmeler notlara dönüştürülmektedir. Her bir ülkenin kendi ordusuna özgü özelliklere uygun olarak belirlenen boyut ve nitelik sayıları farklılık göstermektedir. Subayların performansları, emsalleri ile karşılaştırılarak ve ayırt edici hususlar göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda her subay, belirli bir sınıflandırma kategorisine dâhil edilmektedir. ABD ve Almanya ordularında yüksek not alan subay sayısı, aynı kategoride değerlendirilen subayların sayısına göre belirli bir yüzdeyi geçmemelidir. Fransız ordusunda ise niteliklerin nota dönüştürülmesi sonucunda belirli bir sayıyı aşmamak koşuluyla sınırlamalar bulunmaktadır. Türkiye’de subayların emsallerinden farklı olarak değerlendirilmesine ayırt edici nitelikler

vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu tür kısıtlamalar, tüm subayların yüksek performans sergileyemeyeceğini göz önünde bulundurarak, yüksek notların gerçekten hak edenlere verilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

KGAÖ üyesi ülkelerde uygulanan performans değerleme sistemlerinde bir dizi benzerlik olduğu gözlemlenmektedir. Subayların planlı bir şekilde tasdik edilerek değerlendirilmesi, genellikle 3 ile 5 sene arasında değişmektedir. Bu değerlendirmeler, subay hakkında detaylı yorumlar yazılarak gerçekleştirilmektedir. Değerlendiren amirler, belirlenen boyutlar ve nitelikler çerçevesinde değerlendirme yapmakla yükümlüdür. Değerlendirmenin temel amacı, subayın bulunduğu göreve uygunluğunu belirlemek ve gelecekteki rolünü değerlendirerek potansiyelini ortaya koymaktır. Değerlendirme süresi NATO ülkelerine kıyasla daha uzun olmasına rağmen, Kazakistan dışındaki diğer ülkelerde subayın her yıl sergilediği performans sonuçlarından yararlanma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu durum, değerlendiren subayın astlarını değerlendirirken dikkatli olmasını gerektirir. Bu ordularda değerlendirme, tasdik yoluyla gerçekleştirildiğinden, her askeri birlik/kurumda bir tasdik komisyonu oluşturulmaktadır ve bu komisyonlar subayın doğru bir şekilde değerlendirildiğini kontrol etmekle sorumludur. Ayrıca, subayın değerlendirilmesinde son kararı genellikle subayın üçüncü sıralı amiri (çoğunlukla birlik komutanı ve/veya karargâhta daire başkanları) verir ve tasdik belgesini onaylar.

NATO ve KGAÖ ülkelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri ele alındığında subayların kişilik, mesleki, davranışsal vd. özellikleri çerçevesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Modern performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürekli devam etmekte ve zamanın gereksinimlerine göre güncellenmektedir. NATO ülkelerinde, bilimsel çalışmalar sürekli olarak devam etmekte ve sistemlere, zamanın gereksinimlerine uygun olarak değişiklikler eklenmektedir. Kazakistan ordusunda yapılan pilot uygulamalarla değerlendirme sistemleri üzerindeki alışmalar, KGAÖ ülkelerindeki ordularda değişikliklere yol açabileceğini göstermektedir. Subayların atanmaları, terfileri ve ödüllendirme sistemleri genellikle orduların performansına doğrudan veya dolaylı olarak bağlıdır. Bu nedenle, subayların adil bir şekilde değerlendirilmesi, motivasyonlarını artırıcı veya azaltıcı olacaktır.

NATO ve KGAÖ ülkeleri arasında subayların performans değerlendirme sistemlerinde belirgin farklar gözlemlenmektedir. Bu farklardan biri, değerlendirme süreleridir. NATO ülkelerinde, Almanya hariç yılda bir değerlendirme yapılırken, KGAÖ ülkelerinde bu süre 3 ile 5 sene arasında değişmektedir. Diğer bir fark ise değerlendirme yöntemlerindedir. NATO ülkelerinde subaylar, belli nitelikler açısından performansları değerlendirilirken, aynı zamanda emsalleri ile de karşılaştırılmaktadır, KGAÖ ülkelerinde ise subay şahsi göstergeleri üzerinden değerlendirilmektedir. NATO ülkelerinde değerlendirme süreci, subayların yetenekleri ve performansları genellikle kıyaslamalara ve sayısal değerlendirmelere dayalı somut ölçütlere dayanırken, KGAÖ ülkelerinde ölçütler daha çok yorumlarla ifade edilerek subayın bulunduğu göreve uygunluğu üzerine odaklanılmaktadır. Ayrıca, NATO ülkelerinde subayları değerlendirmek için belirlenmiş asgari süre bulunurken, KGAÖ ülkelerinde bu tür bir zorunluluk yoktur ve değerlendirme, subayın o zaman denk geldiği ilk amirine bağlıdır.

Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nde subayların performans değerlendirmesi, bir yorum yazarak gerçekleştirilmektedir. Ancak, subayı değerlendirmek için birlikte hizmet etmesi gereken asgari bir süre belirlenmemesi, değerlendirmenin objektifliği açısından sorun teşkil etmektedir. Subayın ilk amiri ve diğer sıralı amirler, subayı yeterince tanıma şansına sahip olmayabilir, ancak görevleri gereği değerlendirme yapmak zorundadırlar. Değerlendirme, genellikle subayın son dönemde gösterdiği performansa ve kişisel görüşlere dayanarak gerçekleştirilmektedir. Bu ise performans değerleme hatalarından "son dönemin etkisinde kalmak" anlamına gelmektedir. Tasdik komisyonlarının yetkinliği ne kadar yüksek olursa olsun, uygulamada subayın ilk amirinin değerlendirmeleri genellikle en etkili faktörlerden biridir. Subayların yıl içinde sergiledikleri performanslar hakkında kesin kayıtların olmaması yani performansa ait belgelerin bulunmaması performans değerlemenin objektif yapıldığına dair şüphe oluşturmaktadır. Amirlerin değerlendirecekleri subaylarla belli bir zaman çalışma zorunluluğunun bulunmaması ise bu sistemdeki önemli eksikliklerden biri olarak gözükmektedir.

Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nde uygulanan performans değerlendirme sistemi, diğer ülkelerle kıyaslandığında iyileştirilmesi gereken bazı noktaları ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme sürecinde, objektif ve ölçülebilir niteliklere dayalı bir yaklaşım benimsemek, değerlendirmelerin adil ve güvenilir olmasına önemli bir katkı sağlar. Bunun yanı sıra, sürekli geri bildirim ve gelişim odaklı bir perspektif benimsemek, subayların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine olanak tanır. şu anda uygulanan 4 yılda bir yapılan değerlendirme süresinin, subayların performansını adil ve güncel bir şekilde

yansıtmaktan uzak olduğu söylenebilir. Bu uzun süre zarfında subayın önceki amirleri altında nasıl bir performans sergilediği konusunda net bir değerlendirme yapmak da zorlaşacaktır. Bu nedenle, daha sık ve düzenli değerlendirme süreleri belirlenmesi, subayların performanslarının daha doğru bir şekilde izlenmesine ve değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca, Kırgızistan ordusundaki subayların performansları değerlendirilirken belirlenecek niteliklerin, her subayın görevleri ve sorumluluklarına özgü olarak ayrı ayrı değerlendirilmesi daha iyi olabilir. Bu, genel niteliklerin yanı sıra, subayın sahip olduğu özel yetenekler, liderlik becerileri ve görev gereksinimlerine uygunluğu gibi özel unsurların daha iyi değerlendirilmesine olanak tanır. Bu yaklaşım, değerlendirmelerin daha objektif ve kişiselleştirilmiş olmasına yardımcı olacaktır.

Modern performans değerlendirme yaklaşımı, belirli bir süreci içerir. Bu süreç, bir değerlendirme planının oluşturulması, dönemlerin ve sayılarının belirlenmesi, ardından performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesini içerir. Daha sonra, değerlendiricilerin belirlenmesi ve onların eğitimi söz konusudur. Değerleme yönteminin belirlenmesi ve uygulanması da bu süreçte yer alır. Son olarak, performans değerlendirme görüşmelerinin gerçekleştirilmesi aşaması gelir. Ancak, bu süreçlerin uygulanmasında bazı ordularda farklı düzeylerde bir tutarlılık olmadığı gözlemlenmektedir. Uygulamada ortaya çıkan bazı yetersizlikler şunlardır:

- Performans değerlendirme genellikle niceliksel ölçümlere dayanır ve bu ölçümler genellikle subayın görevindeki iş sonuçlarına odaklanır. Ancak, bu yaklaşım, subayın diğer önemli becerilerini, katkılarını ve potansiyelini tam olarak ölçme konusunda eksiklikler içermektedir.
- Performans değerlendirmesi sıklıkla geri bildirimle birlikte yapılır, ancak geri bildirim verme ve almak, amirler ve subaylar arasında sıkça karşılaşılan bir zorluktur. Amirlerin geri bildirim verirken objektif olmaması veya subayların geri bildirim almak istememesi gibi sorunlar mevcut bir eksiklik olarak gözükmemektedir.
- Performans değerlendirme genellikle geçmiş performansa odaklanır. Ancak, gelecekteki başarıyı öngörmek ve geliştirmek için subayın potansiyelini değerlendirmek de önemlidir. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri bu noktada yetersiz kalabilir.

Her şeyden önce performans değerlendirmenin bütüncül bir bakışla ele alınması, sistemin tüm değerlendiricilere tanıtılması, sistemin düzgün işletilmesi halinde elde edilecek kazanımların neler olabileceği hususunda bilgilendirmelerin yapılması ve nihayetinde performans değerlendirmenin kurumsal bir kültür haline dönüşmesi nitelikli subayların yükselmesine, motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının artması vb.. bir çok olumlu sonuca dönüşecektir.

Son olarak, Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nde şu anda uygulanan değerlendirme sistemi üzerinde gerçekleştirilecek bilimsel bir çalışma, daha çağdaş bir değerlendirme sistemi tasarlanması ve zaman içinde denetlenerek geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Her ülkenin kendi yapısal kuruluşuna, tarihsel gelişimine ve diğer özgün durumlarına göre etkileneceğini göz önünde bulundurarak, bu konuda Kırgızistan ordusu subayları ve emekli subayları da kapsayan ampirik bir çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bilimsel çalışmada subayları değerlendirme süresi, yöntem, boyut ve kriterler, kriterlerin ölçülme metodolojisi gibi unsurlar yansıtılmalıdır. Bu, değerlendirme sürecinin daha adil, güvenilir ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir. Anket sonuçları, subayların ve emekli subayların perspektiflerini, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek adına önemli bir kaynak olabilir. Bu bilimsel çalışma, Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri'nin daha önce belirlenmiş hedeflerine ve önceliklerine uygun olarak, mevcut değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi amacıyla taşınmalıdır. Bu sayede, ordunun liderlik kademesinin daha etkili bir şekilde yönetilmesi ve subayların kariyer gelişimine katkı sağlanması hedeflenmelidir.

Etik Beyan

"Kırgızistan Silahlı Kuvvetlerindeki Subayların Performans Değerlendirmesi: NATO ve KGAÖ Ülkeleri ile Karşılaştırılması" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Makale için etik kurul zorunluluğu bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu makalenin hazırlanmasında yüksek lisans öğrencisi Bekbolot TOLOMUSHOV %55, Prof. Dr. Kadir ARDIÇ %45 oranında katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kurumlar ile çıkar çatışması yoktur

Not

Bu makale ile bilgiler açık kaynaklardan yararlanılarak üretilmiştir.

Kaynakça

- Abdukurimova, A. A. ve Zhalil, G. (2016). Otsenka personala kak upravlençeskaya tehnologiya, napravlennaya na povişenie eففektivnosti deyatel`nosti gosudarstvennih i munitsipal`nıh slujaşih v sovremennıh usloviyah. *Vestnik Akademii gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Kirgizskoy Respubliki* 21, 59-66.
- Ataay, İ. D. (1990) *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 235.
- Belarus Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı 186 No'lu Kararnamesi: 25 Nisan 2005. № 186 "Ob utverzhenii Polozheniya o porqđke proxozhdeniya voennoy sluzhby".
- Belozercev, İ. (2007). "Attestatsiya ofitserov v Rossii: istoričeskiy aspekt." *Voennaya misl`* 10, 68-75.
- Belozercev, İ.(2008). "Organizatsionnaya osnova attestatsii ofitserkih kadrov kak element demokratiçeskogo upravleniya." *Izvestiya vışih uçebnih zavedeniy. Povoljskiy region. Gumanitarnie nauki* 2, 137-144.
- Bulletin Officiel des Armées. Édition Chronologique n°89 (2022). *Instruction N° 0001D22017923/ARM/SGA/DRH-MD/B.STR.AT*. <https://www.gorssa.fr/Texte-certifie-342771.pdf>
- Camgöz, S. M. and Alperen, İ. N. (2006). *360 Derece Performans Değerlen-dirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezji Birim Amirlerinin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 192.
- Cardy, R. ve Brian L. (2014). *Performance Management:: Concepts, Skills and Exercises*. Routledge.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resource*, International Edition, Fourth Edition, Mc Graw-Hill, 275.
- Davis K. ve Whether W. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, New York, 341.
- Erdil, O. ve Özutku, H. (edit) (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul, 247.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İstanbul, 154.
- Erenel, F., and Acar, A.C. (2006). *Askeri Örgütlerde Muvazıf Mubarıp Personelin Performansinin Değerlendirilmesi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Evans, L. A. ve Bae, K. H. G. (2019). *US Army performance appraisal policy analysis: a simulation optimization approach*. The Journal of Defense Modeling and Simulation 16, no. 2, 191-205.
- Farr, J. L. ve Levy, P. E. (2007). *Performance appraisal*. Historical perspectives in industrial and organizational psychology 43, 311-327.
- Gornovskiy, A. A. (2019). Attestatsiya kak element komplektovaniya Rossiyskoy armii liçnim sostavom (istoričeskiy obzor: seredina HVIII-konets XX vv.). *Voennoe pravo* 4, 22-29.
- Griffith, S. B. Sun Tzu: (1965) *The Art of War*. Clarendon Press.
- İlleez, A.A. ve Güner, M. (2006). "Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", *Tekstil ve Konfeksiyon*, Sayı: 1., 325.
- Kayıkcı, C. (2013). *Türk Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi Ve Zayıf Yönlerinin Tespit Edilerek Geliştirilmesi*. Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Kazakistan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın 124 sayılı Kararnamesi: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 25 maya 2006 goda N 124. "Ob utverzhenii Pravil probojdeniya voinskoy sluzhbi v Voorujennıh Silah, drugih voyskah i voinskih formirovaniyah Respubliki Kazahstan"
- Kazakistan'da askerleri değerlendirmede yeni sistem: *Novaya sistema otsenki voennoslujajaşih testiruetsya v Kazahstane*. Erişim adresi: https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/novaya-sistema-otsenki-voennoslujaschih-testiruetsya-275592/
- Kırgızistan Silahlı Kuvvetleri Genelkurmay başkanının 82 No'lu emri: Kırgız Respublikasının Kuralduu Kÿçtöryñyn Generaldik ştabının başçısının "Kırgız Respublikasının Kuralduu Kÿçtöryñyn ofitserdik kuramındağı adamdardı attestatsiyaloo tuuralu jobonu bekitüü cönündöğü" 2015-jıldın 10-martındağı №82 buyrugu
- Klein, Paul. (2014). *Die Beurteilung des Wehrdienstes durch Soldaten aller Laufbahngruppen: Referat beim 2. Seminar der Arbeitsgruppe Menschenführung am 18.01. 1989 an der Heeresoffizierschule Hannover*.
- Kuchmin, A. (2018). Istoriya razvitiya attestatsii slujaşih v Rossiyskoy imperii i SSSR. *Sotsial`no-politiçeskie nauki* 4, 141-146.
- Mathis, R.L. ve Jackson J.H. (2008). *Human Resource Management*, Thomson South Western Publ., 12th edit, USA, 384.
- Mondy R.W., Noe R. M. ve Premeaux S.R. (1999). *Human Resource Management*, Prentice-Hall, 7th Edition, New Jersey, 336.
- Renatus, F.V. (2017). *The military institutions of the Romans*. Lulu. com.
- Rusya Fedrasyonu Savunma Bakanı 444 No'lu emri: Prikaz Ministra oboronı RF ot 29 fevralya 2012 g. N 444 "O poryadke organizatsii i provedeniya attestatsii voennoslujajaşih, probodyajaşih voennuyu sluzhbu po kontraktu v Voorujennıh Silah Rossiyskoy Federatsii" (s izmeneniyami i dopolneniyami).
- Saruhan, ř. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul, 326.

- Sheripov N. T. (2016). Otsenka i attestatsiya gosudarstvennogo grajdanskogo slujashego i munitsipal'nogo slujashego Kırgızskoy Respubliki: sravnitel'no-pravovoy analiz. *Vestnik Voronejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo* 4 (27), 198-207.
- Subay Sicil Yönetmeliği, 2020 (Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=5879&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5>.)
- Süngü, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE.
- Türk Silahlı Kuvvetleri Tarihi Osmanlı Devri. 1995 IIIncü Cilt 7nci Kısım Osmanlı İmparatorluğu Kara Kuvvetlerinin İdarî Faaliyetleri ve Lojistik (1299-1913) http://www.msb.gov.tr/Content/Upload/Docs/askeritariharsiv/47_tskt_kk_idari_faaliyer_1299-1912.pdf
- US Army Performance Evaluation Guide (2014) (erişim adresi: http://thenewoer.com/presentation_content/external_files/US%20Army%20Performance%20Evaluation%20Guide%202015_JAN_14.pdf)
- US Army Regulation 623-3 Personnel Evaluation. Evaluation Reporting System (2019) (erişim adresi: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN14342_AR623-3_FINAL.pdf)
- Yates, B. A. (2011). *Rethinking Military Personnel Evaluations*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Zentrale Dienstvorschrift ZDV A-1340/50 (2020) "Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr"

EXTENDED ABSTRACT

In this study, the focus is on the performance evaluation in military organizations and the historical evolution of performance evaluation practices, which are briefly discussed. Performance evaluation is a critical process used to measure and evaluate an individual's achievements and effectiveness. Widely applied in both business and the public sector, this process offers valuable insights into goal attainment, business efficiency, talent development, and performance improvement. While allowing employees to identify their strengths and improve their weaknesses, performance evaluation also guides managers in enhancing performance and determining rewards. This systematic approach contributes to organizations operating more efficiently and gaining a competitive advantage and fosters employee performance by elevating motivation and job satisfaction through a fair evaluation system. The significance of the performance evaluation process has escalated in the adept management of military organizations, emerging as a crucial tool for optimizing the utilization of human resources—the most valuable asset of armies. This evaluation process aims to gauge the effectiveness of military personnel and the army, offering avenues for improvement based on the results. Typically, the performance evaluation process employed by each army concentrates on various dimensions, encompassing an officer's personality traits, professional skills, and leadership abilities. Each army has devised its evaluation document, with the recording of this document being a requisite procedure. To enhance the objectivity of these evaluations, armies have developed diverse methods, striving to furnish a more comprehensive assessment by increasing the involvement of ranked superiors in evaluating officers. Constant scientific and practical endeavors are undertaken to assess the performance of officers, with a vision to refine the evaluation processes in alignment with contemporary performance evaluation approaches. In NATO countries (excluding Germany), the evaluation of an officer is typically conducted once a year. These evaluations, scheduled between specific dates, also involve determining the minimum period during which the evaluator and the evaluated officer have served together (except for Germany). Beyond assessing officer's performance, their execution of duties is also evaluated, drawing comparisons with their peers. Notably, there are variations in evaluation criteria among these countries. Officers are classified by comparing them with their peers, thus finalizing the evaluation process. To address deficiencies in their assessment systems, these countries implement changes after a specified number of years. In CSTO countries, the evaluation of officers is carried out through a different system than in NATO countries. In these countries, the evaluation of officers is carried out by certification method and the evaluation periods vary between 3 and 5 years. Evaluations are made by writing a composition, taking into account certain criteria. In addition, there is no minimum period of service regarding how long the evaluating officer and the evaluated officer will work together. In these armies, the officer's continuation in the army depends on the evaluation of his immediate superior and the recommendations of the certification commission. The unit commander generally approves the certification documents, and while approving them, he may not always agree with the officer's evaluations and the recommendations of the certification commission. In these cases, the officer may be evaluated again. In the Kyrgyz army, officer evaluations occur every four years, aligning with the certification method used in CSTO countries. These evaluation years are termed "certification years," while the non-evaluation years are referred to as "inter-certification years." During inter-certification years, if an officer is promoted or attends higher military schools, an off-plan confirmation is

conducted, necessitating an evaluation. Similar to other armies, the primary evaluator of an officer in the Kyrgyz Armed Forces is their immediate superior. The second superior and the attestation committee provide recommendations based on the evaluation conducted by the immediate superior. Notably, there is no requirement to maintain records of an officer's performance between attestations. Consequently, an officer's performance tends to be assessed with a focus on the most recent period, leading to a consistent lack of feedback. Throughout the evaluation period, the duration of service with the superiors evaluating them holds no particular significance. However, the absence of a specified minimum period for the evaluating officers to familiarize themselves with the officers under their command may pose challenges to the objectivity of the evaluation process. Although regulations outline specific dimensions and qualifications for officer evaluations, practical observations suggest that evaluations are often conducted based on performance during the most recent period. Aligned with contemporary performance evaluation principles and drawing insights from evaluation systems in other armies, it becomes evident that introducing innovations to the performance evaluation system of officers in the Kyrgyz army is a pressing necessity. Furthermore, considering the length of the 4-year evaluation cycle for officers and the potential change in evaluating superiors during this period, the need to shorten the evaluation timeframe becomes apparent. There is a need to critically review and define the dimensions used to evaluate officers, as well as the qualities that represent these dimensions. Additionally, establishing a minimum duration of duty is crucial to ensure that the evaluating officer has sufficient time to thoroughly understand and assess the officer being evaluated. Considering the aforementioned issues and embracing contemporary performance evaluation approaches, there is a clear need for a scientific study aimed at creating a novel system for assessing officers in the Kyrgyz army. To explore innovative approaches to measuring officer performance, a comprehensive scientific study is essential. This study should guide improvements by considering the distinctive structure, duties, and other unique characteristics of the Kyrgyz army, providing insights into the direction in which enhancements should be made.