

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KAMU YÖNETİMİNDE  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
VE  
EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**İsmail GÜNEŞ**

**BURSA 2006**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KAMU YÖNETİMİNDE  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
VE  
EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Danışman  
Doç.Dr. Bekir PARLAK**

**İsmail GÜNEŞ**

**BURSA 2006**

**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İsmail GÜNEŞ' e ait **"Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması"** adlı Yüksek Lisans Tezi, /04/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/ oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Başkan Prof. Dr. Hasan ERTÜRK**

**Üye (Danışman) Doç. Dr. Bekir PARLAK**

**Üye Prof. Dr. Melek TÜZ**

**KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
VE  
EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMASI  
(Özet)**

**İsmail GÜNEŞ**

Etkili her organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için performansı izlemesi başarının anahtar kavramlarından birisidir. Örgütün başarısının devamı, çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerden en alt çalışanlara kadar örgütün her üyesi belirli bir ölçünü üzerinde başarı göstermelidir.

Halkın huzur ve güvenliği için hizmet eden Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi, hizmetlerin kalitesi ve standartların arttırılmasına odaklanarak suça ve suçlulara karşı daha etkili mücadele edip suçları azaltmayı hedeflemektedir. Polis hizmetlerinin modernizasyonu ve standartlarının attırılması açısından, Toplum Destekli Polislik ve Polisin Adli Kapasitesinin güçlendirilmesi Emniyet Teşkilatının temel ilkeleri haline gelmiştir.

Bu çalışmayı yapmaktaki başlıca amaç Türk kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilerek modern yönetim yaklaşımlarına dayalı uluslar arası standartlara ulaştırılabilmesi için örnek bir model oluşturmaktır.

Olay yeri inceleme gibi uzman personelin istihdam edildiği birimlerde performans değerlendirmesinin çok güç olduğu bir gerçektir. Bu çalışma özellikle çok ayrıntılı işlemlerin yapıldığı birimlerde de değerlendirmenin yapılabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması başlığı altında hazırlanmış olan bu tez üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans kavramı ve tanımı, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi incelenmiş, performans değerlendirme yöntemleri, performans gösterge kriterleri, değerlendirme süreçleri, hakkındaki konularda ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, Kamu sektöründe performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Türk Polis Teşkilatında performans yönetimi ve Bursa Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde gerçekleştirilmiş bir alan çalışması örneği verilmiştir.

**DANIŞMAN** : Doç. Dr. Bekir PARLAK

**DEĞERLENDİRME KURULU** : Prof. Dr. Hasan ERTÜRK  
Prof. Dr. Melek TÜZ  
Doç. Dr. Bekir PARLAK

**ANAHTAR SÖZCÜKLER** : Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Değerlendirme, Toplum Destekli Polislik, Suçlarla Mücadele.

**PERFORMANCE EVALUATION IN PUBLIC MANAGEMENT  
AND  
BEING APPLIED TO POLICE ORGANISATION  
(Abstract)**

Monitoring performance is one of the key concepts of achievement for every effective organisation in order to able to hit its' targets. The persistence of the organisation's achievement depends on workers' success. Therefore, every member of the organisation from the chief officers to the lowest grade workers must drive a success over a certain measure.

Performance management in Police Organisation which serve for Public Peace and Security objects to reduce crimes by struggling more effective against crime and criminals by focusing on raising standards and quality of service. In order to modernise the Police service and raise its' standards, Community Policing and Strengthening the Police Forensic Capacity have been taken place as basic principles for Police Organisation.

The main purpose of doing this work is make up a sample model by developing the performance evaluation systems are being applied in Turkish Public Establishment and Organisation in order to reach them to international standards based on modern management approaches.

It is a fact that performance evaluation is very hard in some units where expertise stuff are employed as in Crime Scene Investigation Unit. This work especially puts forward the fact that the assessment can be done in units where detailed processes are made.

The Master's Degree Thesis prepared with the title of Performance Evaluation in Public Management and being applied to Police Organisation has been formed by three main parts. In the first part, performance term, historical development of performance assessment were examined and some detailed information was given on performance evaluation methods, criteria of performance indicators, evaluation progresses.

In the second part, the performance evaluation methods in Public Sector were examined.

In the third part, Performance Management in Turkish National Police Organisation and a field-work sample was given that took place in Crime Scene Investigation and Identification Division of Bursa Police Department.

**ADVISOR** : Associated Prof. Bekir PARLAK

**JURY MEMBERS** : Prof. Hasan ERTÜRK  
Prof. Melek TÜZ  
Associated Prof. Bekir PARLAK

**KEY WORDS** : Performance Management, Performance Evaluation, Assessment, Community Policing, Struggling Against Crimes

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	
<b>KAVRAM-YÖNTEM VE SÜREÇLER</b>	
<b>I. PERFORMANS KAVRAMI</b>	<b>4</b>
<b>A. Tanımlar</b>	<b>4</b>
<b>1. Performans Değerlendirme: Kavram ve Tanımı</b>	<b>4</b>
<b>2. Performansı Belirleyen Etmenler</b>	<b>7</b>
<b>a. Kişisel Etmenler</b>	<b>7</b>
<b>b. Organizasyonel Etmenler</b>	<b>8</b>
<b>c. Çevresel Etmenler</b>	<b>8</b>
<b>B. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi</b>	<b>8</b>
<b>C. Performans Değerlendirmenin Amaçları</b>	<b>9</b>
<b>1. Yönetmel Amaçlar</b>	<b>9</b>
<b>2. İşgörenleri Geliştirme Amaçları</b>	<b>10</b>
<b>3. İzleme (denetleme) – Değerlendirme</b>	<b>10</b>
<b>D. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Yararları</b>	<b>11</b>
<b>1. Yöneticiler İçin Yararları</b>	<b>11</b>
<b>2. İşgörenler İçin Yararları</b>	<b>12</b>
<b>3. Organizasyon İçin Yararları</b>	<b>13</b>
<b>II. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ</b>	<b>13</b>
<b>A. Sıralama Yöntemi</b>	<b>14</b>
<b>B. Zorunlu Dağılım Yöntemi</b>	<b>14</b>
<b>C. Grafik Değerlendirme Yöntemi</b>	<b>15</b>
<b>D. Davranışsal Değerlendirme Skalaları</b>	<b>16</b>
<b>E. Kritik Olay Yöntemi</b>	<b>17</b>
<b>F. Kontrol Listesi Yöntemi</b>	<b>18</b>
<b>G. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi</b>	<b>19</b>
<b>H. Değerlendirme Merkezi Yöntemi</b>	<b>20</b>

<b>İ.</b>	Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	<b>20</b>
<b>J.</b>	Hedeflere/Amaçlara Göre Yönetim	<b>21</b>
<b>K.</b>	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	<b>22</b>
<b>III.</b>	<b>PERFORMANS GÖSTERGE KRİTERLERİ</b>	<b>23</b>
<b>A.</b>	İyi Bir Değerlendirme Sisteminde Bulunması Gereken Özellikler	<b>23</b>
<b>B.</b>	Performans Gösterge Kriterleri	<b>23</b>
<b>1.</b>	Uygunluk	<b>23</b>
<b>2.</b>	Eşitlik	<b>24</b>
<b>3.</b>	Güvenilirlik	<b>24</b>
<b>4.</b>	Sistemin Etkisi	<b>24</b>
<b>5.</b>	Sınırlandırılmış Olmalıdır	<b>24</b>
<b>6.</b>	Kapsayıcılık	<b>24</b>
<b>7.</b>	Tutarlılık	<b>25</b>
<b>8.</b>	Geçerlilik	<b>25</b>
<b>9.</b>	Pratiklik	<b>25</b>
<b>IV.</b>	<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ</b>	<b>26</b>
<b>A.</b>	Değerlendirmeye Başlamadan Önce Yapılması Gereken Faaliyetler	<b>26</b>
<b>B.</b>	Performans Değerlendirme Süreci	<b>26</b>
<b>1.</b>	Performans Hedeflerinin Belirlenmesi	<b>29</b>
<b>a.</b>	Hedef Belirleme	<b>29</b>
<b>b.</b>	Hedefin Tanımı	<b>30</b>
<b>c.</b>	Hedefin Amacı	<b>30</b>
<b>d.</b>	Hedefin Sayısı	<b>30</b>
<b>e.</b>	Hedeflerin Özellikleri	<b>31</b>
<b>f.</b>	Yeterlilikler	<b>31</b>
<b>2.</b>	Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	<b>31</b>
<b>a.</b>	İş Analizi Ve İş Tanımlamalarının Yapılması	<b>32</b>
<b>b.</b>	Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	<b>33</b>
<b>3.</b>	Performans Standartlarının Saptanması	<b>33</b>
<b>4.</b>	Sorumluların Belirlenmesi	<b>34</b>

<b>5.</b>	Değerlendirmecilerin Belirlenmesi	<b>34</b>
<b>6.</b>	Değerlendirme Sürecinin Belirlenmesi	<b>35</b>
<b>7.</b>	Değerlendirme İçin Hangi Tekniğin Kullanılacağına Karar Verilmesi	<b>35</b>
<b>8.</b>	Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	<b>35</b>
<b>9.</b>	İletişimin Nasıl Sağlanacağına Karar Verilmesi	<b>36</b>
<b>10.</b>	Değerlendirmecilerin Eğitimi	<b>36</b>
<b>11.</b>	Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi	<b>36</b>
<b>12.</b>	Veri Toplama	<b>37</b>
<b>13.</b>	Performans Değerlendirmede Karşılıklı Görüşmeler	<b>37</b>
<b>a.</b>	Söyle ve Sat Yöntemi	<b>37</b>
<b>b.</b>	Söyle ve Dinle Yöntemi	<b>37</b>
<b>c.</b>	Problem Çözme Yöntemi	<b>38</b>
<b>d.</b>	Bilgilendirme Yöntemi	<b>38</b>
<b>C.</b>	Performans Değerlendirmesi Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	<b>38</b>
<b>1.</b>	Gerçek Performansın Analizi/Raporlanması	<b>38</b>
<b>2.</b>	Gerçek Performans ile Hedeflerin Karşılaştırılması	<b>39</b>
<b>3.</b>	Düzeltilmesi Gerekli Faaliyetlerin Tanımlanması	<b>39</b>
<b>4.</b>	Seviyenin Hedefe Çekilmesi	<b>39</b>
<b>5.</b>	Yeni Hedef veya Göstergelerin Tanımlanması	<b>39</b>
<b>D.</b>	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü ve Yorumlanması	<b>40</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ</b>	<b>41</b>	
<b>I. KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ</b>	<b>41</b>	
<b>A.</b>	Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Önemi	<b>42</b>
<b>B.</b>	Kamu Sektöründe Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler	<b>42</b>
<b>C.</b>	Performans Değerlendirme Açısından Özel Sektör ve Kamu Sektörünün Karşılaştırılması	<b>47</b>
<b>D.</b>	Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	<b>52</b>



<b>II. TÜRK KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	<b>53</b>
<b>A. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Tarihçesi (İlk Örnekler)</b>	<b>53</b>
<b>B. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme (Sicil Raporlarının Kullanımı)</b>	<b>54</b>
<b>C. Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Personel Yapısı</b>	<b>56</b>
<b>D. Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı</b>	<b>57</b>
<b>E. Kamu Sektöründe Performans Ölçümü, Göstergeleri Ve Uygulaması</b>	<b>58</b>
<b>1. Verimlilik Ölçümlerinin Kamu Kesiminde Kullanımı</b>	<b>63</b>
<b>a. Benzer Kurumlararası Karşılaştırma</b>	<b>63</b>
<b>b. Kurum İçi Karşılaştırma</b>	<b>64</b>
<b>c. Özel Sektör Kıyaslaması</b>	<b>64</b>
<b>d. Geçmiş Performans</b>	<b>64</b>
<b>e. Hedefler</b>	<b>65</b>
<b>2. Yeterlilik Ölçümlerinin Kamu Kesiminde Kullanımı</b>	<b>65</b>
<b>3. Etkinlik Ölçümlerinin Kamu Kesiminde Kullanımı</b>	<b>66</b>
<b>4. Performans Ölçümlerinde Müşteri Tatmininin Rolü Ve Ölçümü</b>	<b>67</b>
<b>a. Müşterilerin Kimler Olduğunun Belirlenmesi</b>	<b>70</b>
<b>b. Bilgi, Hedef ve İhtiyaçların Belirlenmesi</b>	<b>70</b>
<b>c. Ölçüm Stratejisinin Hazırlanması</b>	<b>71</b>
<b>d. Uygun Verileri Toplama, Analiz Etme, Kaydetme</b>	<b>73</b>
<b>e. Bilgilerin Kullanılması Ve Yayılması</b>	<b>74</b>
<b>f. Uygulamaları Gözden Geçirme</b>	<b>75</b>

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA PERFORMANS YÖNETİMİ ve BURSA OLAY YERİ İNCELEME VE KİMLİK TESPİT ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNDE UYGULAMA ÖRNEĞİ</b>	<b>76</b>
---	-----------

<b>I. EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	<b>77</b>
---	-----------

<b>A.</b>	Emniyet Teşkilatının Yapısı	<b>77</b>
<b>1.</b>	Emniyet Teşkilatının Organizasyon Yapısı	<b>77</b>
<b>2.</b>	Emniyet Teşkilatının Performans Değerlendirmesi Açısından Genel Örgütlenmesi	<b>79</b>
<b>B.</b>	Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme	<b>81</b>
<b>1.</b>	Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	<b>81</b>
<b>2.</b>	Emniyet Teşkilatında Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	<b>86</b>
<b>3.</b>	Emniyet Teşkilatında Personel Performansının Ölçümü ve Değerlendirilme Aşamaları	<b>86</b>
<b>a.</b>	Birinci Aşama	<b>87</b>
<b>b.</b>	İkinci Aşama	<b>88</b>
<b>c.</b>	Üçüncü Aşama	<b>89</b>
<b>d.</b>	Dördüncü Aşama	<b>89</b>
<b>3.</b>	Emniyet Teşkilatında Personelin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi Süreci	<b>93</b>
<b>a.</b>	Sicil Amirlerinin Belirlenmesi ve Sorumlulukları	<b>93</b>
<b>b.</b>	Performans Değerlendirme Formu (Sicil Raporu)	<b>93</b>
<b>c.</b>	Performansın Ölçülmesinde Sicil Raporlarının Kullanılması ve Doldurulması	<b>97</b>
<b>d.</b>	Değerlendirmede Kullanılan Yöntem	<b>99</b>
<b>e.</b>	Personel Durum Ve Davranışlarının Değerlendirilmesi	<b>100</b>
<b>f.</b>	Değerlendirme Periyodu	<b>101</b>
<b>g.</b>	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı	<b>101</b>
<b>h.</b>	Performans Değerlendirmenin Geçerliliği ve Güvenilirliği	<b>104</b>
<b>i.</b>	Emniyet Teşkilatında Birimlerin Örgütsel Performanslarının Ölçülmesi	<b>105</b>
<b>j.</b>	Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemindeki Eksiklikler ve Karşılaşılan Temel Sorunlar	<b>106</b>

<b>II. TÜRK POLİS TEŞKİLATI İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ MODELİ</b>	<b>110</b>
<b>(Bursa Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde Uygulama Örneği)</b>	
<b>A. Araştırmanın Tanıtımı</b>	<b>110</b>
<b>1. Araştırmanın Tanımı</b>	<b>110</b>
<b>2. Araştırmanın Amacı</b>	<b>111</b>
<b>3. Araştırmanın Kapsamı</b>	<b>111</b>
<b>4. Araştırmanın Yöntemi</b>	<b>111</b>
<b>B. Türk Polis Teşkilatında Kullanılmak Üzere Bir Performans Değerlendirme Modeli Önerisi - Araştırmanın Uygulanması ve Bulguları</b>	<b>112</b>
<b>1. Araştırmanın Uygulanması</b>	<b>112</b>
<b>a. Modelde Benimsenen Yaklaşım</b>	<b>112</b>
<b>b. Model Oluşturulurken İzlenen Yöntem</b>	<b>113</b>
<b>c. Model Oluşturma Süreci</b>	<b>114</b>
<b>d. Teşkilat Birim Analizi</b>	<b>114</b>
<b>e. Norm Kadro ve İş Analizi (Görev Tanımı)</b>	<b>114</b>
<b>f. Görev Gereklere</b>	<b>115</b>
<b>g. İş Etüdü</b>	<b>115</b>
<b>h. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi</b>	<b>115</b>
<b>i. Performans Programının Kullanımı</b>	<b>115</b>
<b>j. Değerlendirme Kaynağının Belirlenmesi</b>	<b>116</b>
<b>k. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi</b>	<b>117</b>
<b>l. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi</b>	<b>117</b>
<b>m. Değerlendirme Sonuçlarının Personelle Paylaşılması</b>	<b>118</b>
<b>n. Değerlendirmede Kullanılan Ölçüm Skalası</b>	<b>119</b>
<b>o. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı</b>	<b>119</b>
<b>p. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Ve Uygulanması</b>	<b>121</b>
<b>q. Performans Değerlendirme İçerikli Twinning Projesi</b>	<b>121</b>
<b>r. Twinning Projesi Performans Programının Kullanımı</b>	<b>121</b>

<b>2.</b>	<b>Araştırmanın Bulguları</b>	<b>122</b>
<b>a.</b>	<b>Suç ve Suçlularla Mücadelede Performans Değerlendirmenin Kullanılması</b>	<b>122</b>
<b>a1.</b>	<b>Suç Oranının Düşürülmesi</b>	<b>122</b>
<b>a2.</b>	<b>Yoğun Gidilen Olayların Tespit Edilmesi</b>	<b>123</b>
<b>a3.</b>	<b>Olay Yoğunluk Bölgelerinin Tespit Edilmesi CBS' nin (Coğrafi Bilgi Sistemi) Kullanımı</b>	<b>128</b>
<b>a4.</b>	<b>Fail Tespitinin Artırılması</b>	<b>130</b>
<b>a5.</b>	<b>Adli İşlem Sürecinin Hızı</b>	<b>131</b>
<b>a6.</b>	<b>Delilin Daha Yoğun Tespiti</b>	<b>134</b>
<b>a7.</b>	<b>Gereken Eğitimlerin Verilmesi</b>	<b>138</b>
<b>b.</b>	<b>Yöneticinin İşgören İstihdamında Ve Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanılması</b>	<b>140</b>
<b>b1.</b>	<b>Ekiplerin İstihdam bölgesinin Tespitinde Kullanılması</b>	<b>140</b>
<b>b2.</b>	<b>Olay Yoğunluğunun Tespiti</b>	<b>142</b>
<b>b3.</b>	<b>Olay Yerde Kalış Sürelerinin Tespit Edilmesi</b>	<b>143</b>
<b>b4.</b>	<b>Olay Yerde Elde Edilen Delil Bilgilerinin Tespiti</b>	<b>144</b>
<b>b5.</b>	<b>Nitelik Kazanmış Delillerin Tespiti</b>	<b>147</b>
<b>b6.</b>	<b>Delilden Aydınlatılan Olay Sayısının Tespitine Göre İstihdam</b>	<b>147</b>
<b>b7.</b>	<b>Personel Uzmanlık Performansının Tespiti</b>	<b>148</b>
<b>b8.</b>	<b>Sicil Notu Değerlendirmesi</b>	<b>148</b>
	<b>SONUÇ</b>	<b>150</b>
	<b>KAYNAKLAR</b>	<b>152</b>
	<b>EKLER</b>	<b>157</b>

## **GİRİŞ**

İnsan hayatta attığı her adımda başkalarının gözlemlenmekte, denenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu işlem, içinde bulunduğu yaşam evresine göre bazen ailesi, öğretmenleri, patronu/üstleri, çevresindeki diğer insanlar tarafından ve bazen de kişilerin kendilerini değerlendirmeleri (özdeğerlendirme) şeklinde olmaktadır.

Bu değerlendirmeler sonucunda sergilenen performans kişiler arası farklılıkları gözler önüne sermektedir. Aynı yaşlarda, aynı eğitimi almış ve aynı zamanda, aynı yerlere atanan kişilerden biri en üst yönetim basamağına kadar tırmanabildiği halde, diğeri olduğu yerde sayabilmektedir. Bütün bunlar kişilerin performansları ile yakından ilgilidir.

Tüm organizasyonlarda bireysel çabaların organizasyonel amaçlarla uyumunu belirlemek amacıyla değerlendirme çalışmaları yapılır. İşte bu noktada bireysel ve kurumsal anlamda performans değerlendirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır.

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlarının performanslarının periyodik aralıklarla değerlendirilmesi, başarı yolunda anahtar kavramlardan birisidir. Bunun için en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçünün üzerinde başarı göstermeleri gerekir. Örgütün başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerin bilinmesi ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi başarıyı etkileyen hususlardır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Özellikle kalitatif konuların değerlendirilmesinde amirin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine girmekte ve değerlendirmenin güvenilirliği gölgelenebilmektedir.

Kamuda personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış bir

takım faktörlere göre pekiyi, iyi, orta ve zayıf gibi sıfatlar yada rakamsal puanlar takdir edilerek değerlendirmeler yapılmaktadır.

Söz konusu değerlendirmeler amirlerce yapılmakta, uygulamada ise bu sistemin pek başarılı olmadığı görülmektedir. Çünkü çalışanların performansı değerlendirilirken belirli somut hedeflerin yanında; gayretleri, tutumları davranışları gibi gözlem yapmayı gerektiren hususlar da vardır.

Kamu kesiminde hizmet türlerine göre somut ölçümlere olanak verecek performans standartları geliştirilememiştir.

Bu çalışmayı yapmaktaki amaç Türk kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilerek modern yönetim yaklaşımlarına dayalı uluslar arası standartlara ulaştırılabilmesi için örnek bir model oluşturmaktır.

Çalışmada özellikle amirin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine sokulmamaya çalışılmış, değerlendirmenin güvenilirliğini gölgeleyebilecek kriterler arındırılmıştır. Performans değerlendirme süreci önceden belirlenmiş şablon sorulardan arındırılarak, değerlendirmede görevin doğru şekilde yapılmasının denetlenmesi ile birlikte gayret, tutum ve davranışların da değerlendirmenin bir parçası olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmuştur. Bunlarla birlikte hizmet türlerine göre somut ölçümlere olanak verecek performans standartlarının geliştirilmiş olması çalışmanın özgün yanlarıdır.

Ortaya konulan bu çalışma; başta Emniyet Teşkilatı olmak üzere performans değerlendirmenin artık kamu yönetiminde modern metotlarla yürütülmesi gerekliliğini anlatması ve oluşturulacak alan çalışmalarına ve projelere temel teşkil etmesi yönüyle faydalı olacaktır. Özellikle olay yeri inceleme gibi uzman personelin istihdam edildiği birimlerde performans değerlendirmesinin çok güç olduğu bir gerçektir. Bu çalışma özellikle çok ayrıntılı işlemlerin yapıldığı birimlerde de değerlendirmenin yapılabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Çalışmadaki temel hipotez; artık Emniyet Teşkilatında yöneticiler sürdürülebilir gelişimi elde etmenin yolunun; iyi eğitilmiş, örgüte bağlı ve motive edilmiş işgörene sahip olmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır. Bu da objektif, tutarlı ve adil bir performans değerlendirme sistemini uygulayan bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olacaktır.

Çalışma son kanuni düzenlemeler ve yönetmeliklere uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Performans kriterlerinin belirlenmesinde ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilme sürecinde performansın uygulanacağı alandan görevliler ve sahasında uzman personel görev almıştır. Çalışmada her bir uzmanlık alanı ile ilgili değerlendirme alanları ve kriterleri tespit edilmiştir.

Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması başlığı altında hazırlanmış olan bu tez üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans kavramı ve tanımı, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi incelenmiş, performans değerlendirme yöntemleri, performans göstere kriterleri, değerlendirme süreçleri, hakkındaki konularda ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, Kamu sektöründe performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Türk Polis Teşkilatında performans yönetimi ve Bursa Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde gerçekleştirilmiş bir alan çalışması örneği verilmiştir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

### **KAVRAM, YÖNTEM VE SÜREÇLER**

Bu bölümde; performans değerlendirmenin tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları, performans değerlendirme yöntemleri, performans gösterge kriterleri, performans değerlendirme süreçleri, değerlendirmede dikkat edilmesi gereken hususlar ele alınmıştır.

İngilizce kaynaklarda performance evaluation, performance appraisal olarak geçen performans değerlendirmesi kavramı yerine Türkçe literatürde tezkiye, liyakat değerlendirmesi, işgören boylaması, performans değerlendirmesi, sicil verme, işgören değerlendirmesi, başarı değerlendirmesi gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada performans değerlendirme kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

#### **I. PERFORMANS KAVRAMI**

##### **A. Tanımlar**

##### **1. Performans Değerlendirme: Kavram ve Tanımı**

Performans, Fransızca kökenli bir sözcük olup "iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak tercüme edilmektedir.<sup>1</sup> İngilizce sözcüklerde ise performance; yerine getirme, yapma, ifa, icra, elde edilen iş, verim, randıman gibi anlamlarla ifade edilmektedir.

Performans değerlendirme ise örgütlerde adil ödül dağıtımını sağlama çalışanlara yüksek performans göstermeye motive etme, örgütü bir bütün olarak geliştirecek değerlendirme sistemi kurabilmenin yanında ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında,

---

<sup>1</sup>Ö. Ergun Bozkurt, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Yayın No: 283, T. TODAİE, 1998, s. 203.



eğitim ihtiyaçının tespit edilmesinde, personel seçim sisteminin geçerliliğinin kanıtlanmasında önemli bir bilgi kaynağıdır.<sup>2</sup>

Performans değerlendirme 'bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirme için yapılan çalışmaların organizasyonudur' veya 'kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemidir' şeklinde tanımlanabilir. İşgörenin, verimliliğe katkıda bulunan çıktısının ölçülmesine performans değerlendirme denir.<sup>3</sup>

Personelin verimliliğinin ölçülmesi performans değerlendirmesidir.<sup>4</sup>

Performans değerlendirmesi personelin, organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.<sup>5</sup>

Performans değerlendirme kabul edilen iş ölçümü kriterleri baz alınarak çalışanın işini nasıl gerçekleştirdiği hakkında üstün düşüncesidir.<sup>6</sup>

Performans değerlendirme kişinin işteki performansı, başarıllığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir.<sup>7</sup>

Başarı değerlendirmesi kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.<sup>8</sup>

Performans değerlendirme; yıl sonunda form doldurup not verme işlemi değildir. Anılan sistem, yöneticilere de çalışanlarının hedeflerini

---

<sup>2</sup>İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 1. Baskı 2002, s. 179.

<sup>3</sup>[www.cvtr.net/makale/performans/performansmenu.htm](http://www.cvtr.net/makale/performans/performansmenu.htm)

<sup>4</sup>Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İİTİA. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul, 1978, s. 57.

<sup>5</sup>Sinan Demirli, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma**, <http://telekomteftis.virtualave.net/demirli.htm>

<sup>6</sup>[http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/cal\\_gel\\_deg.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/cal_gel_deg.asp)

<sup>7</sup>Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:260, Ankara, 1995, s. 146.

<sup>8</sup>Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990, s. 169.

belirleme konusunda açık bir sorumluluk yükleyen ve farkındalık yaratan sistemdir.<sup>9</sup>

Geleneksel denetim ve performans değerlendirme arasındaki farklılıklar Şekil 'de ayrıntılı olarak görülebilir:

**TABLO: 1**

**Geleneksel Denetim ve Performans Değerlendirme  
Mukayese Tablosu**

<b>GELENEKSEL DENETİM</b>	<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>
Mali durum ve mevzuata uygunluk hakkındaki kanaatini açıklamak için sadece mali veriler kullanır.	Kurumun başarısı ve gerçek performansı üzerine değerlendirme yapmak ve rapor yazmak için hem mali hem de mali olmayan verileri kullanır.
Harcamaları sadece meşruluğu, uygunluğu ve düzenliliği yönlerinden inceleme yaptığından kapsamı dardır.	Verimlilik, etkenlik ve tutumluluğun gerçekleşme derecesini belirlemek için yönetimin tüm işlerini inceleme konusu yapabildiğinden geniş bir faaliyet alanına sahiptir.
Denetim belli kriterlere göre yapılır.	Belirli kriteri yoktur. Performans denetimi açısından gerekli olan özel teknikler örgüt tipi ve niteliğine göre hazırlanır.
İşlemler üzerinde dikkatini yoğunlaştırarak hata, atlama, yolsuzluk ve uygunsuzlukları belirtir.	Hata, atlama ve yolsuzluklar konusuna önem vererek bir kuruluş, program ve projenin genel işleyişi hakkında rapor verir.
Kurum ve teşebbüslerin hedef ve amaçlarına ulaşma derecesi üzerine yorumlarda bulunmaz.	Hedef ve amaçların yerine getirilme derecesini değerlendirir.
İşlemler bittikten sonra denetim yapılır.	Geleceğe yöneliktir. Geçmişi ve büyüklüğü gelecekteki projeler açısından inceler.
Alışılmış mesleki kuralları ve mali denetim tekniklerini kullanır.	Daha çok disiplinler arası uzmanlık bilgisi gerektirir.
Sadece düşünceleri açıkladığından statik olma eğilimindedir.	Sistemler, işlemler ve usullerin geliştirilmesi için genel yorumlarda bulunduğu dinamiklidir.
Yönetimi sınırlayan etkenleri göz önüne almaz.	Rapora, yönetimin yorum ve görüşlerini, başarı alanlarını veya başarısızlıklarını dahil ederek mümkün olduğunca tarafsız olmaya çalışır.

**Kaynak:** Hüseyin Özer., "Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi". Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1995, s. 99-100.

Performans; işgören verimliliğini anlatan bir kavramdır.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Acar Baltaş, **Çalışanlar Daha İyi Nasıl Çalışır**, 9 Mayıs Pazar 1999, Hürriyet Gazetesi

*Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin bir parçasıdır.*

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmasının çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Kurum ise çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara hangi düzeyde ulaştığını belirler.<sup>11</sup>

Performans değerlendirme, yargılayıcı olmaktan çok, hedef belirleme ve planlamaya dönük, objektif, ilgililerin görüşlerini içeren, aynı zamanda yönetim ile ilgili işleri kapsayan ve yönetime ilişkin alınan kararların etkililiğinin araştırıldığı bir çalışma biçimidir.<sup>12</sup>

Bir başka tanıma göre performans değerlendirme, kaynakların verimlilik, etkililik ve tutumluluk açısından yönetilip-yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp-karşılanmadığının görülmesi için örgüt etkinliklerinin değerlendirilmesidir.<sup>13</sup>

## **2. Performansı Belirleyen Etmenler**

Verilen görevin (amacın) nceden belirlenen ölçütlere uygun olarak yerine getirilme derecesi olan işgörenin performansı işgörene, organizasyona ve çevreye bağlı faktörlerden etkilenmektedir. Performans, bu ortak faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar.<sup>14</sup>

Performansı etkileyen faktörler, şöyle sınıflandırılabilir:<sup>15</sup>

### **a. Kişisel Etmenler**

---

<sup>10</sup>İbrahim Ethem Başaran, **rgtlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: 139. 1985, s. 142.

<sup>11</sup>İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s. 298.

<sup>12</sup>Yrker Gülen, **Yeni Bir Sayıştay İçin Düşünceler**, Ankara: Mülkiye Dergisi, 1992, s. 65.

<sup>13</sup>zer, **a.g.e.**, s. 93.

<sup>14</sup>Mehmet Hüseyin Bilgin, **Performans Değerlendirme Ve Türkiye'de Uygulamaları**, Tez, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, s. 7.

<sup>15</sup>lk Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1982, s. 4-6-11.

İşgörenin belirli görevleri başarısında rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi, yani yeteneği ve göreve olan isteğinin artırılmasını sağlayan itici güdüleri performansı etkileyen kişisel etmenlerdir.

### **b. Organizasyonel Etmenler**

Organizasyonda uygulanan yönetim felsefesi, işgörenin yürütmekte olduğu iş ve organizasyon tasarımı, çalışma koşulları, işgörenin organizasyonun diğer üyeleriyle kurduğu kişisel ilişkiler performansı etkileyen etmenlerdir.

### **c. Çevresel Etmenler**

Toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel çevreyi oluşturan çeşitli etmenlerin etkileri.<sup>16</sup>

## **B. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Geleneksel olarak, özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da performans değerlendirmesi idari/personel kararların alınması amacıyla hizmet etmiştir. Ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirmeleri önemli girdileri oluşturmuştur. Ancak değerlendirmelerin, bu tür idari kararların alınmasındaki yegane unsur olduğunu düşünmemek gerekir.

Performans değerlendirme kavramı 1940'lı yıllarda özellikle özel organizasyonların endüstri standartları açısından kendi verimlilikleri ölçmek amacıyla ve denetim fonksiyonlarının geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkmış, ilk kez 1949 yılında Hannover firmasının komisyonunda tartışılmıştır.<sup>17</sup>

Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960' lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin

---

<sup>16</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 7-8.

<sup>17</sup>Hüseyin Özer, "**Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**". Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1995, s. 93.

gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir.<sup>18</sup>

Performans değerlendirmesi literatürüne bakıldığında, 1980' li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak 1980' li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır.

Yaklaşık son 10 yıl içerisinde performans değerlendirme üzerine yapılan çalışma, yaklaşım ve modelleri, performansın kavramsal ve işlevsel tanımı (tek boyut - çok boyut sorunu), boyutları ya da sınırları (görev performansı - ortamsal ya da kurumsal performans), değerlendirme kaynağı (geleneksel yukarıdan aşağıya değerlendirme yerine 360 derece değerlendirme ve geribildirim) ve değerlendirilen birim (bireysel performans - takım performans) alt başlıklarında ele almak mümkündür.

### **C. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyonda etkinliğin artırılması,<sup>19</sup> şeffaf bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek gibi amaçlar sayılabilir.<sup>20</sup>

Performans değerlendirmenin amaçları üç ana grupta toplanabilir:<sup>21</sup>

#### **1. Yönetimsel Amaçlar**

---

<sup>18</sup>Canan Sümer, **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, [http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf\\_tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf_tarihselbakis.asp)

<sup>19</sup>Cavide Uyargil, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi Sistemi**, (Y.L.Tezi), İ.Ü. Organizasyon Fakültesi, Yayın No: 262, İstanbul, 1994, s. 3.

<sup>20</sup>Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi** İstanbul Beta Yayınları 3.Basım 1997, s. 219.

<sup>21</sup>Mehmet Hüseyin Bilgin, **Performans Değerlendirme Ve Türkiye'de Uygulamaları**, Tez, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, s. 10.

Yönetimsel amaçlar için yapılan performans değerlendirme "yöneticilerin ücretlerle, terfilerle, transferler, rütbe indirimleri ve işten çıkartmakla ilgili olarak verecekleri bir çok kararlar için rasyonel bir temel oluşturur."<sup>22</sup>

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirme neticesinde ulaşılan verileri temel almadan yönetimsel kararlar alamaz ve almamalıdır. Günümüzde organizasyonların çoğunda, işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde, büyük ölçüde değerlendirme sonuçları temel alınmaktadır.<sup>23</sup>

## 2. İşgörenleri Geliştirme Amaçları

İşgörenlerin, değerlendirme yoluyla iyi ya da kötü yönlerini görmeleri ve buna göre bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulmaları mümkündür.<sup>24</sup>

## 3. İzleme (denetleme) – Değerlendirme

Başlangıçta yönetim kuramlarında, hata ve kusur bulmak neredeyse araç olmaktan çıkıp, amaç haline getirecek derecede benimsenmiş iken, çağdaş düşüncelerin gelişimiyle denetim, yönetimin etkinliğini artırma amacına dönük kullanılmaya başlanmıştır.<sup>25</sup>

Genel anlamıyla denetim (teftiş), kamu ve kurum yararına insan davranışlarını kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>26</sup>

Değerlendirme ise; değer biçmeye ve geliştirmeye yönelik eylemi ifade etmektedir. Değerlendirme, planlamayı ve genel politika ve hedeflerle uyumlu bir eylemi mümkün kılmaktadır.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup>Toker Dereli, **Performans Değerlendirme** (yayınlanmamış ders notları), İ.Ü.İktisat Fakültesi, İstanbul, 1995, s. 1.

<sup>23</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 11.

<sup>24</sup>Dicle, **a.g.e.**, s. 20.

<sup>25</sup>Derya Kubalı, "**Performans Denetimi**" Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. Cilt: 32, Sayı: 1, 1999, s. 36.

<sup>26</sup>Haydar Taymaz, **Teftiş. Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: BİLÇİN TAKAV Matbaası, 1997, s. 1.

<sup>27</sup>Mustafa Aydın, **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: 1994, s. 9.

Denetim kanıtlamaya, değerlendirme ise geliştirmeye yöneliktir.<sup>28, 29</sup>

Organizasyonların işgücünün kalitesini izleme ve denetleme araçlarından biri olan performans değerlendirme, organizasyonda uygulanacak denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesini sağlar ve elde edilen sonuçların ölçütlere uygunluk derecesini ve sapmaları gösterir.<sup>30</sup>

#### **D. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Yararları**

Performans sistemi; işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini anlamasında yardımcı olabilir. Değerlendiren ve değerlendirilen kişiler birbirlerini daha iyi tanımaya ve anlamaya başlayabilir.<sup>31</sup>

Tarafsızlık/objektiflik inancının oluşturulması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının objektif olarak değerlendirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.<sup>32</sup>

Performans değerlendirmenin yararlarını 3 başlıkta ele alabiliriz:

##### **1. Yöneticiler (Değerlendirmeciler) İçin Yararları**

İşveren, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister; yani, çalışanların "ne" yaptıklarını ve "nasıl" yaptıklarını öğrenmek ister.

<sup>28</sup>Hüseyin Başar, **Eğitim Denetçisi**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık, 5.baskı 2000, s. 6-7.

<sup>29</sup>Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayını: 9, 1982, s. 165.

<sup>30</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 12.

<sup>31</sup>Canan Sümer, **"Performans Değerlendirme Sistemlerinin Olası Yarar ve Zararları"** İnsan Kaynakları Yönetim Programı. Ders Notları Ankara: ODTÜ Sürekli Eğitim Merkezi, 1999, s.58.

<sup>32</sup><http://www.insankaynaklariyönetimigöçeada.com>. Taştan Z.Seçil (20 Kasım 2003)

İşveren açısından amacına ulaşma çabasında herkesin katkısının belli edilmesi önem taşır.

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır.

Performans değerlendirmesi neticesinde yöneticiler:

- Takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir,
- İşgörenin performansı ile ilgili daha yapıcı geri-bildirim vererek işgörenin gelişmesini sağlayabilir,
- İşgörenin yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar, karşılıklı güven ve saygıya dayalı iş ilişkileri kurar,
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.<sup>33</sup>

## **2. İşgörenler (Değerlendirilenler) İçin Yararları**

Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten sonra ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarısının beklenen ölçülerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İlerleme (terfi) umudu çoğu işgören için önemlidir. Onlar başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Kişinin güçlü yönleri ve gelişmeye açık alanlarının değerlendirme neticesinde belli edilmesi, mevcut personelden gelecekte en etkin bir şekilde nasıl yararlanılabileceği konusunda ipuçları verir.<sup>34</sup>

Performans değerlendirmesi neticesinde işgörenler:

- Kendisinden tam olarak ne beklediğini bilir,
- Gelişim düzeyini öğrenir,

---

<sup>33</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>34</sup>Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:179, Ankara, 1979, s. 154.



- Bu hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir,
- Yöneticisiyle şimdiki işini ve gelecek için gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını tartışırlar.<sup>35</sup>

### 3. Organizasyon İçin Yararları

Performans Değerlendirmede amaç örgütteki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil örgütsel amaçların üstler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir.<sup>36</sup>

Performans değerlendirmesi;

- Organizasyon ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar,
- Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar,
- Kariyer planlamasına olanak verir,
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar.<sup>37</sup>

## II. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlendirmeye özen gösterme, performans değerlendirmesinde ve uygulamasında gözönünde bulundurulması gereken en önemli hususlardır. Amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlendirmeyi gerçekleştirmek kadar değerlendirmenin uygulandığı koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak ta oldukça zor bir iştir. Uygulamada birçok yöntem

---

<sup>35</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s.14.

<sup>36</sup><http://www.akinarslan.com>. (14 Kasım 2003)

<sup>37</sup>Arçelik AŞ., **Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Klavuzu**, 1995, İstanbul, s. 5.

bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çeken bir kaçını incelemekte yarar vardır: <sup>38</sup>

### **A. Sıralama Yöntemi**

İşgörenlerin, yönetici tarafından başarılarına göre sıralanması esasına dayanan bu yöntem, uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Az sayıda işgörenin çalıştığı organizasyonlarda uygulanma şansı yüksektir.<sup>39</sup> Sıralamada, işin değişik öğelerine göre özel değerlendirmeler yapmak yerine, işgörenler, genel bir değerlendirmeye tabi tutulurlar.<sup>40</sup>

Sıralama yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi kendi değer yargılarını kullanarak aynı grup içinde yer alan personeli en iyiden en kötüye doğru sıralar. <sup>41</sup>

Sıralamaya dayalı yöntemler genellikle "İşgücümüzü azaltma durumunda kimi elimizde tutmalıyız?" ve "Belirli bir göreve kimi atmalıyız?" gibi soruların cevaplarını bulmak için kullanılır.<sup>42</sup> Sıralamaya dayalı yöntemlerin en büyük sakıncası ölçmeyi yapan kişinin personeli birbiriyle kıyaslamak zorunda kalmasıdır.<sup>43</sup>

### **B. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Bu yöntemde, yöneticiler işgörenleri belirli yüzdeler içinde, çeşitli başarı gruplarına dağıtmak zorundadırlar. <sup>44</sup>

Zorunlu dağılım, esas itibariyle, yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde belirli ya da yüksek derece, puan ya da ifadelere yönelmelerini önlemeye yöneliktir.

---

<sup>38</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bölüm 6 Performans Değerlendirmesi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 165.

<sup>39</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 173.

<sup>40</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 26.

<sup>41</sup>Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniv. Yayın No:1174, Eskişehir, 1999, s. 133.

<sup>42</sup>Benligiray, **a.g.e.**, s. 135.

<sup>43</sup>Cem İnal Aşkun, **İşgören Değerlendirmesi**. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No: 158/100, 1976, s. 82.

Bu yöntemde yönetici, işgörenleri yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.<sup>45</sup>

**TABLO: 2**

**Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası**

<b>En Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>	<b>Düşük</b>	<b>Çok Düşük</b>
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

**Kaynak:** Uyargil, **a.g.e.**, s. 39.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.<sup>46</sup>

### **C. Grafik Değerlendirme Yöntemi**

Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden biri olan bu yöntem, Geleneksel Değerlendirme Skalaları olarak da adlandırılmaktadır.

Grafik değerlendirme ölçeği örneği aşağıda görülmektedir<sup>47</sup>:

---

<sup>44</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 28.

<sup>45</sup>Bilgin, **a.e.**, s. 29.

<sup>46</sup>Aslı Dağ, **Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü Ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama**, Tez, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2002, s. 86.

**TABLO: 3****Grafik Değerlendirme Tablosu**

<b>Değerlendirilen:</b>					
<b>Bölüm:</b>					
<b>Değerlendirmeyi Yapan:</b>					
<b>Değerlendirme Tarihi:</b>					
	<b>ÖLÇEK</b>				
<b>İşgörenin Adı Soyadı</b>	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>
AHMET YENİCE					
MUSTAFA ELMATAŞ					
RIZA DEĞER					
TURHAN UÇAR					
CEMAL KULALAR					
NECDET ÇALIŞIR					
ORHAN VAROL					
NECATİ İPEKÇİ					
<b>Dikkat:</b> Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

**Kaynak:** İlhan Erdoğan, **Organizasyonlarda Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 248, İstanbul, 1991, s. 180.

Geleneksel değerlendirme skalalarının geliştirilmesinde iki aşama izlenir. İlk aşamada özellikler belirlenir, daha sonraki aşamada ise, bu özellikler zayıftan mükemmele doğru derecelendirilir. Özellikler personelin örgüt yapısındaki pozisyonu ve yaptığı işin içeriği dikkate alınarak belirlenir. Performans ölçme sürecinin sonunda personelin bu özellikleri bakımından aldığı puanlar toplanır ve değerlendirilir.<sup>48</sup>

**D. Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel skalaların bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu yöntemde geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlendirmeyi yapan kişinin personeli değişmez bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini

<sup>47</sup>İlhan Erdoğan, **Organizasyonlarda Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 248, İstanbul, 1991, s. 180.

<sup>48</sup>Dağ, a.g.e., s. 87.

gerektirir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır. Davranışsal değerlendirme skalalarının "davranışsal beklenti skalaları" ve "davranışsal gözlem skalaları" olmak üzere iki türü bulunmaktadır.<sup>49</sup>

### E. Kritik Olay Yöntemi

**TABLO: 4**

**Kritik Olay Yöntemi Tablosu**

<b>Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı</b>					
Sorunları göremedi Sorunların nedenlerini önemsemedi Sorunların kaynağına inemedi			Sorunların doğacağını önceden sezebildi Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
<b>Tarih</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Olay</b>	<b>Tarih</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Olay</b>
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

**Kaynak:** Dicle, **a.g.e.**, s. 55.

Aynı zamanda bir değerlendirmeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Kritik olay yöntemi, ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD Hava Kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı veya başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulamaya

<sup>49</sup>Dağ, **a.g.e.**, s. 87.

konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirmesi konusunda kullanılmıştır.

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.<sup>50</sup>

## F. Kontrol Listesi Yöntemi

**TABLO: 5**

### Kontrol Listesi Tablosu

Adı soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (X) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yanda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım gücü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

**Kaynak:** Sabuncuoğlu., a.g.e., s. 172.

Kontrol listeleri değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi (örneğin çalışan, çalışma masasını ve tezgahını düzenli tutar) seçmesini gerektirir.<sup>51</sup>

Bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinde yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanlar işaretlenir. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir.<sup>52</sup>

## G. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

**TABLO: 6**

### Derecelendirme Tablosu

İşgörenin adı soyadı:		Toplam puan:			
Bölümü:		İlk amiri:			
Değerlendirmeyi yapan:		Değerlendirme tarihi:			
İşin kısa tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1- İş Bilgisi: sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.					
2- Karar Verme: kararların zamanında ve etkin verilmesi.					
3- Planlama- Organizasyon: kendi işini planlaması ve düzenlemesi.					
4- Kaynak Kullanımı: işgücü ve araçların doğru kullanımı.					
5- Liderlik: inisiyatif kullanma, öncü olma.					
6- Sözel Haberleşme: ikna edici olma, kendisini dinletme					
7- Yazılı Haberleşme: açık ve anlaşılır yazı yazma.					
8- Mesleki Özellikler: giyim, tutum, işbirliği anlayışı.					
9- Beşeri İlişkiler: çevresi ile uyum ve saygılı davranış.					

**Kaynak:** Sabuncuoğlu., **a.g.e.**, s. 169.

<sup>50</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 173.

<sup>51</sup>Benligiray, **a.g.e.**, s. 153.

<sup>52</sup>Sabuncuoğlu., **a.g.e.**, s. 179.

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir.

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır.

Yukarıdaki örnek tabloda değerlendirmeci ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (X) işareti koyacaktır.<sup>53</sup>

Derecelendirme yönteminde kullanılan kriterlere örnek olarak şunlar gösterilebilir: İşin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme gibi.<sup>54</sup>

Değerlendirmede kullanılan kriterler bir yönetici için çok daha farklı olacaktır. Planlama, karar alma, liderlik, astlarını yetiştirme gibi farklı kriterler farklı ağırlıklı puanlarla değerlendirilecektir.

## **H. Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1' den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler (Örneğin bir dağevi). Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.

## **İ. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi**

Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, organizasyon politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla

---

<sup>53</sup>Sabuncuoğlu., **a.g.e.**, s. 169.

<sup>54</sup>Sabuncuoğlu., **a.e.**, s. 168.



kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir<sup>55</sup>.

Takıma dayalı sistemin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır<sup>56</sup>.

## J. Hedeflere/Amaçlara Göre Yönetim

**TABLO: 7**

### Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Tablosu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
1- KİŞİSEL BİLGİLER					
Adı- soyadı		Performans dönemi ve yılı			
Bölümü		İşe giriş tarihi			
Ünvanı		Bu bölümde işe başlama tarihi			
		Son terfi tarihi			
2- HEDEF DEĞERLENDİRME					
HEDEF		GERÇEKLEŞEN	Gerçek. Oranı	Değerl. Puanı	
İŞ ÜNİTESİ SAYISAL HEDEFİ					
....	.....	....	.....	.....	.....
PROJE HEDEFİ					
....	.....	....	.....	.....	.....
BECERİ HEDEFİ					
....	.....	....	.....	.....	.....
TOPLAM PUAN				.....	
HEDEF ONAYI		HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/ HEDEF SAYISI)		.....	
DEĞERLENDİRİLEN (AST)			DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI- SOYADI- ÜNVANI	İMZA	

**Kaynak:** Sabuncuoğlu., a.g.e., s. 178.

Amaçlara göre yönetim (AGY), personelin örgütün performansına ve amaçlarına ulaşmasına yaptığı katkıyı ölçer. AGY tipik olarak astlarla üstlerin

<sup>55</sup>Oya Erdil, "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi Organizasyonlarında Bir Uygulama", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998, s. 168.

üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine vardıkları ve bir eylem planı ile birleştiren amaçları belirledikleri ve ulaştıkları sonuçları değerlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanır.<sup>57</sup>

Kamu kuruluşlarında genellikle otoriter yapı hakimdir. Oysa ki Amaçlara Göre Yönetimde yetki devri esastır. İşte bu otoriter yapının hakimiyeti de Kamuda, Amaçlara Göre Yönetimin uygulanması için genelde bir engel teşkil etmektedir.<sup>58</sup>

### K. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

**TABLO: 8**

#### Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değerlend. Skalaları	Sıralama	Davranışsal Beklenti Skalaları	Davranışsal Gözlem Skalaları	Amaçlara Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/ Geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta /Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta /Yüksek
Değerlendirenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta /Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/Orta	Düşük/Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/Orta	Orta	Orta	Yüksek

**Kaynak:** Bilgin, a.g.e., s. 43.

<sup>56</sup>Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 23.

<sup>57</sup>Benligiray, a.g.e., s. 166.

<sup>58</sup>Bekir Parlak, **Yönetim Bilimi**, Bursa; Melisa Matbaacılık, 2001, s. 141.

Her yöntemin diğer yöntemlere nazaran üstün ve zayıf olduğu tarafları bulunmaktadır.<sup>59</sup> Yukarıdaki tabloda açıklanmış olan performans değerlendirme yöntemleri çeşitli açılardan birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

### **III. PERFORMANS GÖSTERGE KRİTERLERİ**

#### **A. İyi Bir Değerlendirme Sisteminde Bulunması Gereken Özellikler**

Bir çok yönetici ve üst düzey idareciler kariyer yollarını kendilerini değerlendiren, değerlendirme sisteminin taleplerine ne ölçüde uyduklarına göre bir yol çizerler. Bu gerçek değerlendirme sistemleri gelişiminde hiç unutmamamız gereken bir gerçektir. Değerlendirme sisteminin sağlayacağı yararlar doğru kişilerin yükselmesini sağlamak, diğerlerini de önlemektir.<sup>60</sup>

Adil, güvenilir, geçerli ve pratik olması değerlendirme sisteminde asgari olması gereken dört önemli özelliktir.

#### **B. Performans Gösterge Kriterleri**

Değerlendirme yöntemlerine yapılan eleştirilerin önemli bir kısmı; onların güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>61</sup>

Organizasyonun, performans değerlendirme konusundaki özel ihtiyaçları ne olursa olsun, değerlendirmenin amaçlarına varabilmesi için sistemin genel olarak aşağıdaki ilkelere sahip olması gerekir:<sup>62</sup>

##### **1. Uygunluk**

Sağlanan bilgi elverişli zaman dilimleri içinde ve hedef kitlenin anlayabileceği bir formatta hedef kitlenin kullanımlarına uygun olmalıdır.

---

<sup>59</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 43.

<sup>60</sup>Turgay Battal, **Performans Değerlendirmesi Ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi**, Tez, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1996, s. 102.

<sup>61</sup>Dicle, **a.g.e.**, s. 30.

<sup>62</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 51.

## **2. Eşitlik**

İşgörenler, değerlendirmelerin adil bir şekilde yapıldığına ve sonuçlarının da (ücret artışları, terfiler, v.b.) adil olduğuna inanmalıdırlar. Yapılan araştırmalar, işgörenlerin bir değerlendirme sistemini adil olarak algılamalarını sağlamanın güç olduğunu, çünkü kendi performanslarını yüksek, en azından ortalamanın üstünde gördüklerini göstermiştir.<sup>63</sup>

## **3. Güvenilirlik**

Bir başka deyişle, performans değerlendirmede güvenilirlik, "belirli koşullar altında farklı yöneticilerin aynı işgöreni ya da bir yöneticinin aynı koşullar altında bir işgöreni birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık"<sup>64</sup> olarak ifade edilebilir.

## **4. Sistemin Etkisi**

Yöneticiler / değerleyiciler, değerlendirme çalışmalarına oldukça uzun zaman ve çaba harcadıktan sonra, "düşük puan verilen işgörelere de, yüksek puan alanlarla aynı ödüller verildiğini görürlerse, sistem inanılabilirliğini ve etkisini kaybeder."<sup>65</sup>

## **5. Sınırlandırılmış Olmalıdır**

Hazırlanan bilgi, az sayıdaki önemli performans faktörüne odaklanmalı ve birkaç temel gösterge üzerinde yoğunlaşmalıdır. Aksi takdirde özüksenecek ya da işlenecek gereğinden fazla bilgi ortaya çıkabilir.

## **6. Kapsayıcılık**

Kabul edilmiş sınırlar içerisinde, bütün ana hizmetler veya performans yönleri kapsamalıdır; ama bunun mutlaka ayrı ayrı yapılması gerekmez; endekslerin, biraraya getirilmiş istatistiklerin ya da üretilmiş raporların birer

---

<sup>63</sup>Dereli, **a.g.e.**, s. 7.

<sup>64</sup>Uyargil, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>65</sup>Dereli, **a.e.**, s. 7.

parçası olarak ele alınmaları yeterlidir. Bu hedefe ulaşılmasını güvence altına almak için yöneticilerin verileri istedikleri gibi kullanmaları ve örgütsel faaliyet ve amaçlar çerçevesinde vurgu tahrifatları yapılması gibi oyunların oynanmasından kaçınılmasına yardımcı olur.<sup>66</sup>

## 7. Tutarlılık

Göstergelerin tanımlamaları zaman içinde tutarlılıklarını kaybetmemeli ve bu tutarlılık, birimler ve kuruluşlar arasında da bulunmalıdır. Bu, hem birbirleriyle benzer göstergelerin karşılaştırılabilmesini güvence altına almak bakımından, ve hem de raporlamayı yapanların bazı göstergeleri örtbas etmeleri ya da kendi anlattıkları hikayelere göre yeni göstergeler oluşturmaları gibi oyunlar oynamalarını engellemek bakımından gereklidir.<sup>67</sup>

## 8. Geçerlilik

Bir değerlendirme yöntemi; işteki performansı doğru olarak değerliyorsa geçerliliği var demektir. Bir başka deyişle, performans değerlendirme yöntemlerinin geçerliliği, değerlendirme neticesi ulaşılan verilerin, değerlendirilen işgörenlerin gerçek başarılarını yansıtabilme derecesidir.<sup>68</sup>

Geçerliliği arttıran başka bir etkili yol da, ölçülecek niteliklerin çok açık ve kesin bir biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun ölçme araçlarının geliştirilmesini<sup>69</sup>, ilave edebiliriz.

## 9. Pratiklik

Pratiklik diğer özellikler kadar aranan türden bir özellik değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik değerlendirme yöntemi, yönetimce istenecek ve bu yöntem, işgörenler tarafından daha kolay kabul edilecektir.

---

<sup>66</sup>T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, **Performans Ölçümü Ve Performans Denetimi**, Çeviri Dizisi, Yayın No: 15, Ankara, 1997, s. 15.

<sup>67</sup>T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, **a.e.**, s. 16.

<sup>68</sup>Dicle, **a.g.e.**, s. 31.

<sup>69</sup>Dicle, **a.e.**, s. 32.

Basitlik olarak da düşünebileceğimiz pratiklik; "değerlendirmede kullanılacak standartların, yöneticilerce kolay gözlemlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade, açık ve basit olmasıdır." <sup>70</sup>

#### **IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ**

##### **A. Değerlendirmeye Başlamadan Önce Yapılması Gereken Faaliyetler**

Modern organizasyonlarda performans değerlendirme sistemlerinde personel ile ilgili olan bölümlerde sorumluluklar vardır. Bunlar:

- Performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanması ve çalışanları değerlendirirken kullanacak metotların ve formların belirlenmesi (bu safhada, iş analizleri ve iş tanımlamalarında yapılması gerekmektedir.)
- Yöneticileri performans değerlendirmesini nasıl yönetecekleri konusunda eğitmek,
- Değerlendirmenin zaman faktörüne dayanması için kayıt sistemi oluşturmak,
- Çalışan bireyler için, performans değerlendirme kayıtlarını muhafaza etmek,

Bütün sorumluluklara "geri besleme" sorumluluğunu da eklememiz gerekecektir. Çünkü bir çok sorun bu safhada düzeltilecektir.

Temel amaç yönetimi geliştirmek olduğunu unutmadan bir sistem tasarlanmalıdır. Bu sistemi kurmadan önce bu safhaları incelememiz gerekecektir. <sup>71</sup>

##### **B. Performans Değerlendirme Süreci**

Önceleri, işgörenler kişisel niteliklerine göre değerlendirilmekteydiler. Örneğin, inisiyatif, saldırganlık, güvenilirlik, v.b. kişisel nitelikler

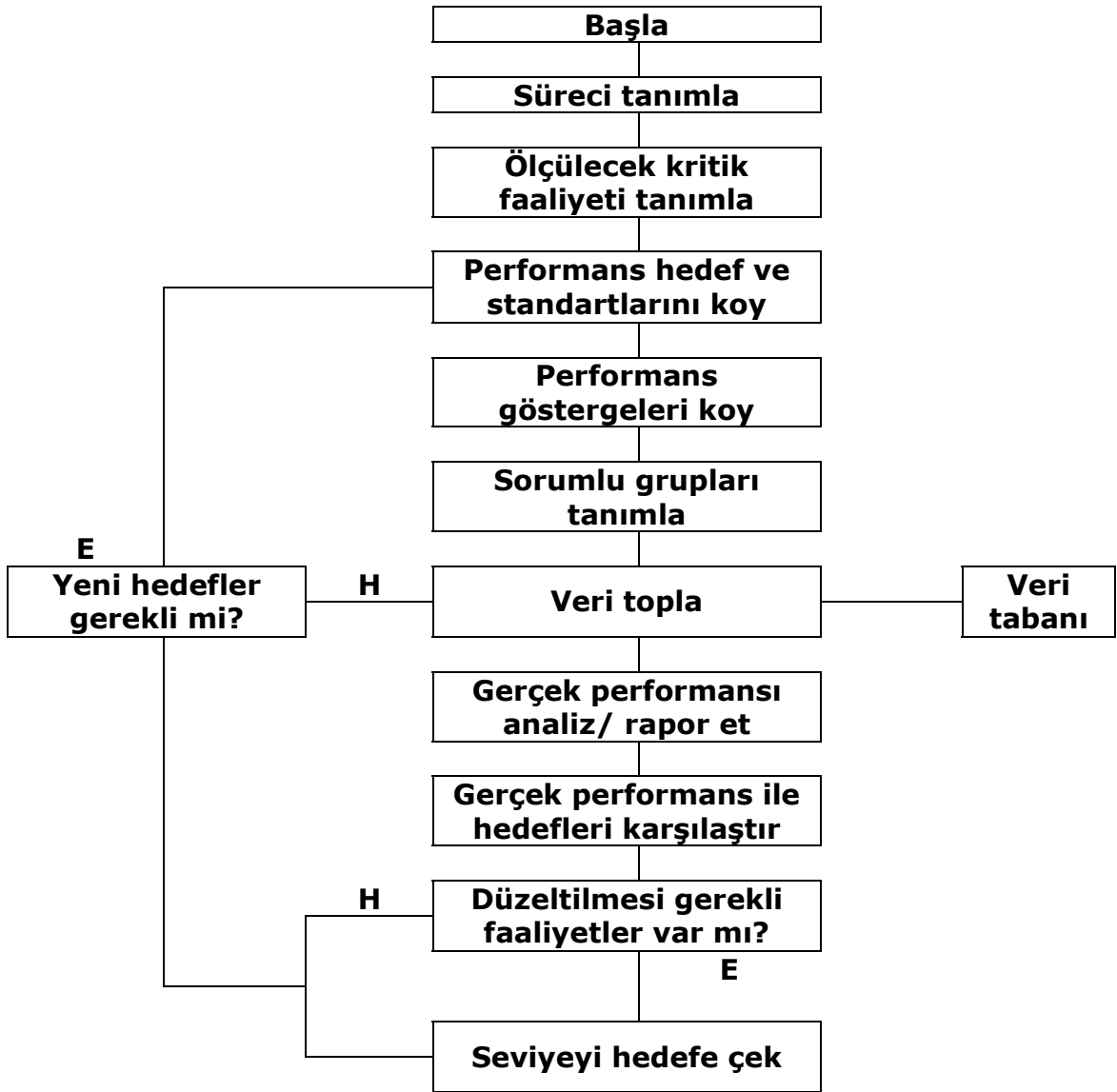
---

<sup>70</sup>Erdoğan, **a.g.e.**, s. 223.

<sup>71</sup>Battal, **a.g.e.**, s. 72.

değerlendirmede kriter olarak kullanılmaktaydı. Son yıllarda, değerlendirme kriterleri olarak genel eğilim kişilik ile ilgili kriterlerden çok, iş sonuçlarına dayandırılmış somut kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılması yönünde cereyan etmektedir. Bu anlamda ölçüt, elde edilmesi gereken sonuçtur.

**ŞEMA 1**  
**Performans Ölçüm Süreci Akış Diyagramı (PBM SIG, 1995)**  
**Performans Ölçüm Sürecinin 11 Aşaması**



**Kaynak:** Tolga Atıkbay., **Türk Kara Kuvvetlerinde Veri Zarflama Analizi İle Performans Değerlendirmesi**, Tez, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2001, s. 33.

Organizasyonlarda performans değerlendirmenin ilk ve en önemli aşaması, organizasyon ve işin özelliklerine uygun performans kriter ve standartlarının saptanması aşamasıdır.<sup>72</sup>

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.<sup>73</sup>

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için izlenmesi gereken süreçler ve aşamaların tanımı şu şekildedir (PBM SIG, 1995).<sup>74</sup>

- **Süreç Akışını Tanımla:** Bu aşama ilk ve belki de en önemli basamaktır. Eğer çalışanlar kendi süreçleri hakkında tam bir bilgiye sahip değiller ise, söz konusu süreçlerin sonuçlarını da etkin bir biçimde ölçemezler.
- **Ölçülecek Kritik Faaliyeti Tanımlayın:** Süreç içerisinde ölçülmesi en anlamlı olan kritik faaliyetin tanımlanması yapılır.
- **Performans Hedefleri Ve Standartları Koyun:** Tüm performans ölçütleri önceden tanımlanmış hedef ve standartlara bağlı kalmak zorundadırlar. Bunların tanımlanması, ölçümlere anlamlı bir şekilde müdahale edilebilmesine ve yönetim sisteminin başarısının standart bir şekle konulmasına yardım eder.
- **Performans Ölçütleri Koyun:** Belirlenen her faaliyete ait göstergeler belirlenir.
- **Sorumlu Grupları Tanımla:** Performans ölçüm sürecinde, her basamağa bir takım veya kişinin sorumlu olarak atanması gereklidir.

---

<sup>72</sup>Bilgin, a.g.e.,s. 16.

<sup>73</sup>Sabuncuoğlu., a.g.e., s. 156.



- **Verileri Topla:** Sayıları kaydetmenin yanında, verilerin güncel olduğundan ve veri toplama metodunun yeterliliğinden emin olmak için bir ön analiz yapılır.
- **Gerçek Performansı Analiz/Rapor Et:** Bu basamakta, ham veriler performans ölçütlerine dönüştürülür, anlaşılır bir biçime sokulur ve rapor şeklinde dağıtılır .
- **Gerçek Performans İle Hedefleri Karşılaştır:** Rapor halinde sunulan performansın belirlenen hedef ve standartlarla karşılaştırması yapılır.
- **Düzeltilmesi Gereken Faaliyetler Var mı?** Ölçüm ve hedefler arasındaki farka bağlı olarak düzeltme faaliyetlerine ihtiyaç olup olmadığı belirlenir.<sup>75</sup>
- **Seviyeyi Hedefe Yaklaştırmak İçin Değişiklikler Yap:** Bu basamak, sadece düzeltmeler yapılacağı zaman oluşur. Düzeltme yapılıp yapılmama konusu, performans ölçüm sisteminin değil, kalite geliştirme sürecinin bir parçasıdır.
- **Yeni Hedefler Gerekli mi?** Hedefler ve standartlar periyodik olarak geliştirilir.<sup>76</sup>

## 1. Performans Hedeflerinin Belirlenmesi

### a. Hedef Belirleme

Hedef; "belirli bir periyot içinde gerçekleştirilmesi gereken, ölçülebilir, spesifik faaliyetler ve / veya görevlerdir."

Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışanın belirlenen performans dönemi içinde ulaşılması gereken sonuçların yönetici ve çalışan tarafından birlikte oluşturulmasıdır.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup>Tolga Atıkbay, **Türk Kara Kuvvetlerinde Veri Zarflama Analizi İle Performans Değerlendirmesi**, Tez, İstanbul teknik üniversitesi, 2001, s. 32.

<sup>75</sup>Atıkbay, **a.e.**, s. 32.

<sup>76</sup>Atıkbay, **a.e.**, s. 34.

<sup>77</sup>Ömer Altay Enhoş, **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri Ve Performans Değerlendirme Metotları**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Tez, İstanbul, 1998, s. 147.

## **b. Hedefin Tanımı**

Değerlendirme sisteminin sağlıklı olarak kurulabilmesi için İş analizleri ve İş tanımlarına dayandırılması gerekir. Değerlendirme sistemlerini tasarlarken karar verecek olan makamdan şu dört önemli konuda karar vermesi beklenir.

- Öncelikle neyin değerlendirileceğine,
- İkinci olarak değerlendirmeyi kimin yapacağına,
- Üçüncü olarak değerlendirme için hangi prosedürün kullanılacağına,
- Dördüncü olarak da iletişimin nasıl sağlanacağına karar verilmelidir.

## **c. Hedefin Amacı**

Eğer bir değerlendirme sisteminden fayda elde edilmek isteniyorsa örgütlerin bünyesine uygun bir sistem geliştirilmelidir.

- Sevk ve idare, bağlılık, sadakat ve zeka gibi karakter özellikleri gibi nitelikleri ölçme konusundaki artış,
- Daha objektif sonuca yönelik değerlendirme eğilimindeki artış,
- Çalışanların kendilerinin değerlendirilmesi konusunda daha ilgili olma eğilimi,
- Gelecekteki yapabileceği işlerden ziyade bugünkü performansını arttırma eğilimidir.

Değerlendirme sistemlerini tasarlarken bu dört unsur göz önüne alınmalıdır.<sup>78</sup>

## **d. Hedefin Sayısı**

İşi oluşturan en önemli faaliyetleri gözönünde bulundurarak belirlenecek hedeflerin sayısı üçten az, ondan fazla olmamalıdır.

### **e. Hedeflerin Özellikleri**

Hedeflerde yaşanan belirsizlik çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkidir. Bu nedenle hedefleri belirlerken aşağıdaki özelliklere sahip olmalarına dikkat edilmelidir:

- "Spesifik"
- "Uzlaşmış" .
- "Zorlayıcı Ve Ulaşılabilir"
- "İlişkili"
- "Ölçülebilir"
- "Zaman Sınırlı"

### **f. Yeterlilikler**

Yeterlilikler; şirket hedeflerini gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile tanımlanan beceri ve davranışlardır."<sup>79</sup>

Çalışmakta olan tüm personelin hedeflerine ulaşmak için çalışırken şirketin kültürünü yansıtan yeterlilikler göstermesi beklenmektedir.<sup>80</sup>

Liderlerden; kendi hedeflerine ulaşmak için çalışırken bu yeterlilikler doğrultusunda hareket etmeleri beklenir. Performans dönemi sonunda da, bu yeterliliklerin her birinde sahip oldukları düzeye göre değerlendirilirler.<sup>81</sup>

## **2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi (Ölçülecek Kriter Faaliyetlerinin Tanımlanması)**

Personelin işteki başarı ve verimliliğinin ölçülmesi amaçlandığına göre öncelikle işin ne olduğunun tanımlanması (job description) gereklidir. İşte iş analizi buna yönelik bir çalışmadır. Ayrıca iş analizinden sonra yapılan iş gerekleri (job requirements) çalışmasıyla işi yapacak personelde bulunması

---

<sup>78</sup>Battal, **a.g.e.**, s. 78.

<sup>79</sup>Enhoş, **a.g.e.**, s. 154.

<sup>80</sup>Enhoş, **a.e.**, s. 155.

<sup>81</sup>Enhoş, **a.e.**, s. 158.

gereken nitelikler belirlenir. Böylelikle benzer işleri yapmakta olan personelin performansının hangi kriterlere göre ölçüleceği anlaşılmış olur.<sup>82</sup>

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.<sup>83</sup>

Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.<sup>84</sup>

### **a. İş Analizi Ve İş Tanımlamalarının Yapılması**

İş analizi, çalışanların yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı özellik ve yeteneklerin saptanması, bireylerin üstleneceği sorumluluğa göre özelliklerinin tespiti çalışmasıdır. Bu çalışmanın başlangıç noktası organizasyonun insan gücü kaynaklarının planlaması olabileceği gibi böyle

---

<sup>82</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 81.

<sup>83</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 156.

<sup>84</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 157.

bir çalışma ve iyi bir kadro planlamasından sonra organizasyonun insan gücü planlamasını yapması da mümkündür.<sup>85</sup>

### **b. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro görevlisi ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önünde bulundurulmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.<sup>86</sup>

Genel olarak kriterler dört grupta toplanabilir;

- Çalışmanın temel niteliği ve inceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları<sup>87</sup>

Değerlendirme esnasında her bir kriter ya sayısal olarak veya çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz gibi sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir.<sup>88</sup>

### **3. Performans (Başarı) Standartlarının Saptanması**

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup>İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme**, İ.O. Organizasyon Fak. Yay No:248, İstanbul 1994, s. 15.

<sup>86</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 168.

<sup>87</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 168.

<sup>88</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 167-169.

<sup>89</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 157.

Standartların tespitini dört aşamada incelemek gerekir. Bunlar;

- Standartların oluşturulması,
- Standartların kullanılması,
- Standartların nitelikleri,
- Standartların sınıflandırılmasıdır.<sup>90</sup>

#### **4. Sorumluların Belirlenmesi**

Performans ölçüm sürecinde, sorumlu çalışanlar ve karar vericilerin de tanımlanması gereklidir. Aşağıdaki faaliyetlerin sorumluları tanımlanmalıdır.

- Veri toplama
- Gerçek performansın analizi/raporlanması
- Gerçek performans ile hedef/standartları karşılaştırma
- Değişiklik yapılacak faaliyetlerin olup olmadığına karar verme
- Değişikliklerin yapılması<sup>91</sup>

#### **5. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi**

Değerlendirmeyi kimin yapacağı konusu da önemlidir. Çünkü değerlendirmeyi sadece amirler yapmaz literatürde sadece amirler tarafından değil iş arkadaşları, astlar, tarafından yapılan değerlendirme, kendi kendini değerlendirme, bir grup ve komite tarafından değerlendirme, 360 derece şeklinde yapılabilmektedir. Bu tekniklerden bir tanesine karar verilmelidir.<sup>92</sup>

Değerlendirme işleminin kimler tarafından yapılabileceğini ana başlıklarla aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yöneticilerce Değerlendirme
- Öz Değerlendirme (Kendisince)
- Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

---

<sup>90</sup>Battal, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>91</sup>Atıkbay, **a.g.e.**, s. 36.

<sup>92</sup>Battal, **a.e.**, s. 82.

- Astlarca Değerlendirme
- Bilgisayarlı Değerlendirme
- Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerlendirme
- Müşterilerce Değerlendirme
- 360 Derece Değerlendirme (Karma Değerlendirme)

## **6. Değerlendirme Sürecinin Belirlenmesi**

Süreci tanımlarken, nelerin ölçülmek istendiğine karar verilmesi çok önemlidir. Genellikle ölçülmesi gerekli birçok konu vardır. Bu durumda, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için en önemli olan ve yönetim tarafından tanımlanan problemler alanlar ele alınmalıdır.<sup>93</sup>

## **7. Değerlendirme İçin Hangi Tekniğin Kullanılacağına Karar Verilmesi**

Bu bölümde değerlendirme sistemini tasarlayanlar hangi değerlendirme tekniğinin kullanılacağına karar vermek durumundadırlar. Bu kararı verirken göz önünde tutulması gereken bazı kriterler vardır. Bu kriterlerin en önemlisi "organizasyonun hedefleri" olmalıdır.<sup>94</sup>

## **8. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi**

Uygulamada kabul gören değerlendirme periyodu altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.<sup>95</sup>

Asıl olarak belirtilen "yılda iki formal ve iki informal görüşmedir. Ancak sistem içinde bu görüşmeler dışında yöneticilerle işgörenler arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmez.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup>Atıkbay, **a.g.e.**, s. 34

<sup>94</sup>Battal, **a.g.e.**, s. 82.

<sup>95</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 159.

<sup>96</sup>Arçelik, **a.g.e.**, s. 14.

## **9. İletişimin Nasıl Sağlanacağına Karar Verilmesi**

İş ilişkileri, kaçınılmaz bir derecede kişisel ilişkilerdir. Performans görüşmeleri (mülakatları) bu ilişkilerini bozabilir ve hissi karışıklıklara sebep olabilir. Hedefleri açık olan sağlam temellere dayalı yıllık performans görüşmeleri yeterince geri besleme sağlamayabilir. Değerlendirme görüşmeleri çok önemlidir ve değerlendiriciler katılımı mutlaka sağlanmalı, gelecekteki performans hedefleri ve başarının üzerinde uzlaşmış göstergeler üretmelidir, Bunun dışında astlar ve amirler için uygun bir hazırlık ve karşılıklı birbirini anlamayı sağlayan yazılı haberleşme de en az performans görüşmeleri kadar önemlidir. Hatta bizim bu aşamada kullanabileceğimiz belki de en önemli araçtır.<sup>97</sup>

## **10. Değerlendirmecilerin Eğitimi**

Değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir.<sup>98</sup>

## **11. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi**

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda organizasyonda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlendirmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup>Battal, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>98</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 159.

<sup>99</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 160.



## 12. Veri Toplama

Amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı konusunda her performans ölçütü için veriler toplanır ve analiz edilir. Veriler, sözel veya sayısal formda olan gerçekler kümesidir. İki çeşit veri vardır:

Sayılabilen Veya Niteliksel Veriler; açıkça ifade edilebilen verilerdir. Sayısal olmalarına gerek yoktur. Bu tür veriler sayılabilirler, fakat ölçülemezler. Kullanılabilmeleri için yoğunluklarının fazla olmaları gereklidir. Örneğin; mektuplar kusursuz olarak yazıldı mı? Toplantı zamanında başladı mı? Telefona ikinci çalışmada cevap verildi mi? gibi.<sup>100</sup>

## 13. Performans Değerlendirmede Karşılıklı Görüşmeler

Değerlendirme sonucunda işgörenlerin herbiri için elde edilen performans verileri, organizasyonda yönetsel amaçlar (kararlar) ve işgörenleri geliştirme, denetleme amaçlarına ulaşmak için alınacak olan kararlara temel oluşturur.<sup>101</sup>

Performans değerlendirmesi görüşmesi çok önemlidir. Çünkü performans değerlendirme programının başarısı; değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır.

Performans değerlendirmede karşılıklı görüşmeler farklı şekillerde olabilir:

### a. Söyle ve Sat Yöntemi

Bu yöntem değerlendirilenin, istenen yönde değişimi için ikna yeteneğini gerektirir.<sup>102</sup>

### b. Söyle ve Dinle Yöntemi

---

<sup>100</sup>Atıkbay, **a.g.e.**, s. 37.

<sup>101</sup>Bilgin, **a.g.e.**, s. 22.

<sup>102</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa, 1994, s. 164.

Görüşmenin ilk bölümü çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini ona aktarabilme yeteneğini gerektirir. Görüşmenin ikinci yarısında çalışanın performans değerlendirmesi hakkında görüşleri araştırılır. Yönetici hala değerleyici rolündedir ama yöntem itirazların dinlenmesi ve iddialarla onları çürütme çabasına girmeden mücadele edebilme yeteneğini gerektirir. Söyle ve dinle yönteminin temel varsayımı; kızgınlık duygularına ifade şansının verilmesinin, bu duyguların azalmasına veya tamamen yokolmasına yardımcı olacağı yönündedir.<sup>103</sup>

### **c. Problem Çözme Yöntemi**

Bu yöntemin gerektirdiği yetenekler söyle ve dinledikine benzer olmakla beraber, problem çözme yöntemi çalışanın duygularını öğrenmenin ötesine geçer ve son görüşmeden sonra işinde karşılaştığı; sorun, ihtiyaç, yenilik, memnuniyeti ve hoşnutsuzluk yaratıcı durumları tartışmak suretiyle çalışanı geliştirmenin yollarını arar.<sup>104</sup>

### **d. Bilgilendirme Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirilen kişiye değerlendirme sonuçları gerekçeleriyle birlikte aktarılır, ancak herhangi bir itiraz kabul edilmez ve tartışmaya girilmez.<sup>105</sup>

## **C. Performans Değerlendirmesi Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir.<sup>106</sup>

### **1. Gerçek Performansın Analizi/Raporlanması**

Ham veri toplandıktan sonra sıra verinin analizine gelir. Veri analizi, ham verinin performans ölçümüyle ilgili bilgiye dönüştürülmesi demektir.

---

<sup>103</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 165.

<sup>104</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 165.

<sup>105</sup>Sabuncuoğlu, **a.e.**, s. 165.

<sup>106</sup>Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Ve Özel Kesimde Performans Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998, s. 169.

Etkili bir performans analizi için, günümüzde birçok araç bulmak mümkündür. Analiz sonucunda elde edilen bilgilerin sunumu veya raporlanması yapılmalıdır. Bu sunum, tablolar, grafikler, ve diyagramlarla olabilir. Performans ölçüm süreci olgunlaştıkça performans bilgisi ile ilgili analitik yaklaşımlar daha da kuvvetlenir.<sup>107</sup>

## **2. Gerçek Performans ile Hedeflerin Karşılaştırılması**

Bu aşama bir kontrol aşamasıdır ve sorumlu çalışanlar gerçek performans ile hedefleri bu aşamada karşılaştırırlar.<sup>108</sup>

## **3. Düzeltilmesi Gerekli Faaliyetlerin Tanımlanması**

Bu basamak ise bir karar basamağıdır. Aradaki fark çok ise süreçle ilgili bir problem olduğuna işarettir ve değişiklik yapılması gereklidir. Kalite geliştirme takımı kurulabilir veya standardın gerçekçi olup olmadığına bakılır. Bu aşamanın çıktısı ise, değişiklikleri uygulamak veya hedefleri tekrar değerlendirmek için hazırlanan bir faaliyet planıdır.<sup>109</sup>

## **4. Seviyenin Hedefe Çekilmesi**

Bu aşamada, mevcut seviyenin daha önce belirlenen hedef veya standartlarla aynı çizgiye getirilmesi için değişiklikler ve planlar yapılır. Bu sürecin ana amacı tanımlanan hataların sebeplerinin kaldırılması veya yeni bir süreç tasarımı olmalıdır.<sup>110</sup>

## **5. Yeni Hedef veya Göstergelerin Tanımlanması**

Organizasyonlar sürekli olarak mevcut ölçümlerin yeterliliğinden ve organizasyonu doğru sonuçlara götürdüğünden emin olmalıdırlar.

---

<sup>107</sup>Atıkbay, **a.g.e.**, s. 38.

<sup>108</sup>Atıkbay, **a.e.**, s. 38.

<sup>109</sup>Atıkbay, **a.e.**, s. 39.

<sup>110</sup>Atıkbay, **a.e.**, s. 39.

Performans ölçümünde ölçütlerin sürekli ve düzenli gözden geçirilmesi performans ölçümü için anahtar faktördür (BPPM, 1997).<sup>111</sup>

Yeni performans ve hedefi üretmek 3 faktöre dayanır:

- Önceki hedeflerin başarıma derecesi
- İş süreçlerindeki değişimin büyüklüğü
- Mevcut ölçütlerin doğruluğu

#### **D. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü ve Yorumlanması**

Performans değerlendirmesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için son aşamada sonuçların kontrol edilmesi gerekir. Beklenen etkinlik sağlanamamışsa uygulanan yöntem kökünden değiştirilebilir ya da organizasyon gereksinmelerine uygun yönde geliştirilebilir.

İşgörelere ilişkin yapılan değerlendirmenin ne ölçüde sağlıklı ve tutarlı olduğunu denetlemek amacıyla Gos eğrisi ve Hale etkisi olmak üzere iki yöntemden yararlanılabilir.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup>Atıkbay, **a.e.**, s. 39.

<sup>112</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 180.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

#### I. KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Ülkede yönetsel işlemlerin basitleştirilmesi, vatandaşlarla yönetim arasında iyi ilişkiler kurulması, devletin iyi işlemesini sağlar. İyi işleyen bir devlet sisteminde şikayetler azalır. Yargı organlarının işleri azalır. Dava sayısı düşer. Yönetim makamları daha huzurlu çalışma olanağını bulur. Bütün bunların yanında çeşitli denetim organlarının da işleri hafifler.

Ekonomik ve toplumsal gelişme her toplumun temel amacıdır. Bu amaca paralel olarak her bireye sağlıklı bir ortamda ve insanlık onuruna yaraşır koşullarda yaşama ve çalışma haklarının sağlanması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesine yönelik ortak hedef ekonomik kalkınma ve buna bağlı olarak verimlilik artışıdır. Bu nedenle her ülke tarafından kabul edilmesi gereken gerçek, ekonomik kalkınmanın esas itibarıyla verimlilik artışına bağlı olduğudur.

Kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini yakından etkilemektedir. Ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği, yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği önem arz etmekte ve özel organizasyonlarda olduğu gibi mal ve hizmetlerin kalitesi iyileşmediği müddetçe verimlilik azalmakta ve varlıkları tehlikeye düşmektedir.

Organizasyonlarda hedeflere ulaşılmasından birinci derecede sorumlu olan yöneticiler tüm çalışanlarının çabalarını ve bu çabaların organizasyona katkısını görmek isterler. Bu noktada performans değerlendirme kavramı ön

plana çıkmaktadır. Kamu yönetimini performans değerlendirme kavramı olmadan düşünmek imkansızdır.<sup>113</sup>

### **A. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Önemi**

Kamu kurum ve kuruluşları devlet imkanlarıyla finanse edilen organizasyonlardır. Devlet gerek vatandaşa sunması zorunlu olan güvenlik, adalet, eğitim ve sağlık gibi temel hizmetler için organize olduğu gibi bazen de sosyal devlet ilkesi gereği özel sektör tarafından yeterli derecede karlı bulunmaması nedeniyle el atılmayan alanlara da girmekte ve organizasyon mantığıyla hareket eden ve kar amacı güden kuruluşları faaliyete geçirmektedir.

Kuruluş amacı her ne olursa olsun kamu kuruluşlarında da diğer bütün organizasyonlar gibi verimlilik ve performansın sık sık ölçülmesi ve kontrol edilmesi zorunluluğu vardır. Çünkü maliyetler kısıtlı olan kamu kaynaklarından karşılanmaktadır. Dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşları da aynen özel sektörde olduğu gibi organizasyondaki genel gidişata ve süreçlere hakim olmak için performans değerlendirmeye önem vermek zorundadır.<sup>114</sup>

### **B. Kamu Sektöründe Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler**

Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en eski sektörüdür. Fakat bu sektörün çalışması ile şikayetler hemen hemen her ülkede giderek artmaktadır. Kamu oyunda, genel idare ve yerel yönetimlerle ilgili olumsuz düşünceler hakim bulunmaktadır. Özel sektörde gittikçe artan etkinlik,

---

<sup>113</sup>Kadir Bilbey, **Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu Ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı**, Sakarya Üniversitesi, Tez, Sakarya, 1999, s. 1-2.

<sup>114</sup>Derin Akdeniz, **Performans Değerleme Ve Türk Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Performans Değerleme Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005, s. 93.

verimlilik ve kalite endişeleri bu sektörde henüz kendini yeterince hissettirmemektedir.<sup>115</sup>

Oysa kamu yönetimin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini, özel organizasyonları doğrudan etkilemektedir. Ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği, yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği diğer sektörlerin başarısında büyük ölçüde etkili olabilmektedir.

Özel organizasyonların mal ve hizmet kalitesini iyileştiremedikleri takdirde varlıkları sona erdiği gibi, kamu kurumları da, katkıda bulunanların öfkesi ve süratle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar sonucu bir gelir azalması ile karşı karşıya bulunmaktadır. Kıtlaşan kaynakların rasyonel kullanımı bu yüzden daha da önem kazanmaktadır.<sup>116</sup>

Kamu hizmetleri yasal ve siyasal bir ortamda yürütülür. Bu tür hizmetlerin her zaman ölçüme elverişli olmadığı da bir gerçektir. Kamu yönetiminde amaçlar daima birbiriyle uyuşmaz, hatta çoğunlukla çatışma durumu görülür. Ekonomik ve endüstriyel girişimleri de kapsamına alan kamu yönetimi sistemlerinin genel eğilimleri, salt etkinliği sağlamaktan çok, topluma hizmet sunmaktır. Son çözümlerle de, beşeri değerler ve toplumsal amaçlar, kamu yönetimin en önemli ölçütleri olarak kalmaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminde mevcut yönetim tekniklerini kullanmakta belirli sınırlılıklar ortaya çıkıyor.<sup>117</sup>

Bütçeleri oran olarak küçülmekte olsalar bile, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılma talepleri artmaktadır. Özel sektör organizasyonları hizmet maliyeti ve kalitesi yönünden kamu organizasyonları ile rekabet

---

<sup>115</sup>Gültekin Yıldız, "**Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmini Ölçümü**", Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayın No:262, Cilt-2, Ankara, Aralık-1995, s. 43-50.

<sup>116</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 27.

<sup>117</sup>Fagır Muhammed, "**Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım**", Çev.Erkan OYAL, TODAİE yayını A.İ.D., Cilt: 5, Sayı: 3, s. 110-114.

halindedir. Özel sektör, günümüze kadar sadece kamu kuruluşlarının tekeline tuttuğu alanlara girmiş ve bu şekilde rekabet alanını genişletmiş bulunmaktadır.

Kamu kuruluşları özel organizasyonların ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını tutturmak zorundadır. Çünkü tüm kuruluşların değerlendirildikleri standartlar bulunmaktadır. Bu standartlara ulaşamama bazı kamu kuruluşlarının hayatta kalabilmesini tehdit etmektedir. Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi güvenilirliğine bağlı bulunmaktadır. Bu güvenilirlik vergi verenlerin, kurumun görevi ve sunduğu hizmetin kalitesine verdikleri öneme bağlı bulunmaktadır.

Eğer devlet ekonomik ve toplumsal kalkınmada önemli roller oynamaya devam edecekse, kamu yönetimine uygun teknolojiden yararlanmak zorundadır. Bu durumda asıl sorun, yönetim sistemlerinin yükümlendikleri faaliyetleri sistemli ve dinamik şekilde geliştirmeleri ile çevreden gelen baskılar karşısında ezilmeleri ve yenilmeleri şeklinde belirecektir.<sup>118</sup>

Gerek kar amaçlı gerek gönüllü, gerek kamu, gerek özel, gerek büyük gerekse küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda oldukları müşterileri vasıtası ile sürdürmektedirler. Bu ise müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle müşteri tatmininin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap verebilecek mal ve hizmet üretimi özel organizasyonları olduğu kadar, kamu organizasyonlarını da etkilemeye başlamıştır.<sup>119</sup>

Günümüzde artık kamu sektöründe de, hizmetlerin müşteri beklentilerine cevap verebilmesi gerektiği, kurumun düşündüğünün her zaman zorunlu olarak müşterilerin beklentilerine uygun olmadığı anlaşılmıştır. Öte yandan müşteri beklentileri süratle değişmektedir. Ulusal ve uluslararası rakipler kaliteyi iyileştirmeye büyük özen göstermektedirler.

---

<sup>118</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 28.



Artık müşteri gözünde mal ve hizmetlerin kalitesi ve vaktinde yerine getirilmesi fiyatlardan daha önemli hale gelmektedir. Gittikçe globalleşen bir pazarda başarı, müşterinin istediği zaman ve miktardaki mal ve hizmeti en kaliteli şekilde sunabilmekten geçmektedir. Bu nedenle müşteri tatmininin veya organizasyon performansının ölçülmesi son derece önem kazanmış bulunmaktadır. Ancak müşteri tatmininin ölçülmesi ve izlenmesi başlı başına bir amaç olarak görülmemelidir. Bu daha ziyade kamuya sunulan hizmetlerin ve programların verimini ve kalitesini iyileştirmede bir araç olarak görülmelidir. Ayrıca müşteri ya da vatandaşlarla kurum için son derece önemli olan yapıcı ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarını dikkate alan bir kültürün oluşmasında bu ölçümler oldukça yararlı olabilmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi uygulamasına geçişte bu ölçümler kilit rol oynamaktadır. Kaliteyi iyileştirme mevcut durumun dikkatle incelenmesine bağlıdır.

Niçin kamu sektörü de özel sektör düzeyinde hizmet sunmasın? Neden mal ve hizmet kalitesini gittikçe iyileştirmesin? Bugün insanlar daha çok karşılaştırma yapmaktadırlar. Hafta başında bir özel banka şubesine başvurarak hafta sonunda kredi kartlarını alabilen vatandaşlar bir ehliyet yenilemesi için neden 2-3 ay beklesinler? Kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması amacıyla devletin rolünün değişen koşullar çerçevesinde yeniden tanımlanması ve değerlendirilmesi, kamu yönetiminin teşkilat yapısı, işleyişi ve personel rejiminden kaynaklanan sorunların giderilmesi ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu kapsamda, görev ve teşkilat yapısı arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personelin istihdamı, ücret adaletinin sağlanması ve halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesine yönelik hukuki ve iradi düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.

7. Beşyillik kalkınma planı döneminde bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması, kalkınmada öncelikli yörelerde yaşayan nüfusun refah düzeyinin yükseltilmesi ve göç eğilimlerinin istikrarlı bir dinamiğe

---

<sup>119</sup>Yıldız, a.g.e., s. 43-50.

kavuşturulması hedeflerine ulaşmak bakımından, bölgesel gelişme ve fiziki planlama çalışmalarına önem verilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>120</sup>

Merkezi idare ve mahalli idareler ve aynı yöredeki mahalli idare birimlerinin arasındaki koordinasyon eksikliği sürmektedir. Mahalli ve merkezi idare arasında hizmet ve kaynak dengesi kurulamamış, yerinden yönetim ilkesi çerçevesinde mahalli idareler güçlendirilememiştir. Yerel nitelikli hizmetlerin büyük ölçüde merkezi idare tarafından yerine getirilmesi, halkın ihtiyaçları doğrultusunda etkili bir programlama yapılamaması idari etkinliği olumsuz yönde etkilemekte, mahalli idarelerin idari ve mali sorunlarının çözümünü merkezi idareden beklemesine yol açmaktadır. Aşın merkezileşme sonucu görev, yetki, sorumluluk ve kaynak dağılımı açısından karmaşık bir idari, mali ve hukuki yapı oluşmuş, kamu hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve rasyonel kaynak kullanımı gerçekleştirilememiştir.<sup>121</sup>

Ülkemizde 40 yıldan beri hız kazanarak süregelmekte olan kentleşme olgusu, temel kültür değişimi sorununu gündeme getirmektedir. Kente göç eden nüfusun kent yaşamına uyum sağlayamaması, kentleşememe sorunları, farklı bir kültüre geçişte yaşanan gecikme ve direnişler, kalkınma ve gelişme çabalarının yavaşlatan sosyal sorunlara yol açmaktadır. Bu bakımdan konuyu, kentlerin artan hizmet ve altyapı yatırım ihtiyaçların ötesinde çok daha geniş kapsamlı bir geçiş sürecinin yapısal sorunları biçiminde ele almak gerekmektedir.<sup>122</sup>

Kentlere, ekonomilerinin talep ettiği kadar fazla nüfusun göç etmesiyle, işsizlik, gecekondu, altyapı eksiklikleri, çevre kirliliği, arsa ve arazi spekülasyonu gibi sorunların yanısıra, yeni bir kültürle karşılaşmanın yarattığı sarsıntılar, iç çatışmalar, bunalımlar gibi birey ve toplulukları derinden etkileyen sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bunlar kente göç

---

<sup>120</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 28.

<sup>121</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 29.

<sup>122</sup>Devlet Planlama Teşkilatı, **7. Beş yıllık Kalkınma Planı** (1996-2000), Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara-1995, s. 17.

edenleri, özellikle gençleri içlerine kapanmaya veya tam tersine radikal örgütlenmelere, yasadışı işlere ve suça eğilime yöneltmektedir. Konunun bu yönüne de mutlaka eğilmek ve özellikle genç neslin kentsel kültüre geçişini kolaylaştırıcı tedbirleri almak gerekmektedir.

Özellikle metropollere yönelen ve aşırı ölçüde nüfus birikimine yol açan göç; bir yandan bu merkezlerde işsizliğin artmasına neden olmakta; diğer yandan yerleşim, konut, çevre, altyapı, ulaşım, eğitim, sağlık ve asayiş sorunlarını da artırmaktadır.

Yüksek kentleşme hızı nedeniyle, kentlerin alt ve üst yapı yatırımları sürekli olarak artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır.

Kentlerde fiziki plan çalışmalarına gereken önem ve öncelik verilmemiş, kent rantlarının yasa dışı yollardan paylaşılması ve kaçak yapılaşma artmış, kentsel arsa üretimi ihtiyacı karşılayamamıştır.<sup>123</sup>

Nüfus, göç ve yüksek kentleşme hızına bağlı olarak ortaya çıkan konut sorunu ekonomik ve sosyal politikalar açısından önemini korumaktadır. Sosyal ve ekonomik gelişme ve nüfus artışının yanısıra belediyelerin mali ve teknik bakımdan güçsüz olmaları ile merkezce yapılan yatırım harcamalarının geri dönüşünün olmaması, içme suyu, kanalizasyon ve arıtma hizmetlerine olan talebi artırmaktadır. Su kaynaklarının planlanmasında, yönetiminde, korunmasında yetersizlikler devam etmekte, kuruluşlar arasında bilgi akışı ve koordinasyon etkili olarak sağlanamamaktadır. İçme suyu ve kanalizasyon tesislerinin bakım, onarım ve yenilenme çalışmalarının zamanında yapılmaması hizmetin kalitesini ve tesislerin verimli çalıştırılmasını olumsuz etkilemektedir.<sup>124</sup>

### **C. Performans Değerlendirme Açısından Özel Sektör ve Kamu Sektörünün Karşılaştırması**

---

<sup>123</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 29.

<sup>124</sup>Devlet Planlama Teşkilatı, **a.g.e.**, s. 16.

Performans değerlendirme ülkemizde kamu sektöründe, özel sektöre oranla çok daha eskiden başlamış olmakla birlikte özel sektörde şu anda çok daha profesyonelce uygulanmaktadır. Özel sektörde bu sistemin daha ayakları yere basar tarzda kurulmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunların başında özel sektör ile kamu sektörü arasındaki çalışma mantığının farklılığı gelmektedir.

Esasen ürün sektöründe performans değerlendirmesi yapmak hizmet sektörüne nazaran daha kolaydır. Hata sayısı, üretim miktarı gibi objektif performans kriterleri bireysel performans değerlendirme için girdi oluşturabilir. Ancak hizmet sektöründe çalışanlarca sunulan hizmetin kalitesini ölçmek çok da kolay değildir. Bu durum özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda performans değerlendirmenin daha sübjektif kriterlere dayanarak yapılması sonucunu doğurmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları daha çok hizmet sektöründe bulunmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak performans değerlendirme sistemi sübjektif bir temele oturmuş durumdadır.<sup>125</sup>

Özel sektörle kamu sektörü arasında performans değerlendirme sistemlerinin dizaynını etkileyen bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır;

- Özel sektörün nihai amacı kar elde etmektir. Kar amacı olmayan kamu sektörüyse hizmet için vardır. Başarısı ise hizmeti ne derece iyi yerine getirdiğiyle ölçülür. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını uygulayarak karları artıyorsa bunu yönetimin başarısı olarak, tersi durumda ise başarısızlık olarak değerlendirirler. Ancak başarıyı kamu sektörünün verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. Örneğin, trafik kazalarının %10 azalması için maddi olarak ne kadar paraya gereksinim vardır?

---

<sup>125</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 94.

Başarının, verimliliğin ve etkinliğin kamu kesiminde ölçülmesi güçtür.<sup>126</sup>

- Özel sektörde verilen mal ve/veya hizmetin bedelini/maliyetini müşteriler karşılarken kamu sektöründe sunulan mal/hizmet vatandaşlardan alınan vergilerle finanse edilmektedir. Yani hizmeti alanlarla finanse edenler arasında doğrudan değil, dolaylı bir ilişki söz konusudur. Örneğin devlet bir ilde sanayiciden aldığı vergilerle başka bir ilde okul yapabilir.
- Bir başka farklılık da politikanın etkisi ve bürokrasinin varlığı/yokluğu noktasında bulunmaktadır. Özel sektörde yönetime politik baskılar söz konusu olmazken kamu kesiminde alınan her türlü idari karara politik baskılarla olumlu veya olumsuz etki edilmesi sıklıkla rastlanılan bir durumdur. Örneğin kamu kuruluşunda insan kaynakları ile ilgili kararlar kurumun ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaksızın siyasetçilerin baskıları sonucu alınabilmektedir. Oysa "devlet memurları; hizmete yararlı oldukları müddetçe işlerine devam edebileceklerinden emin olmalı ve kabiliyet gösterdikleri derecede ilerleyebileceklerine inanmalıdır. Devlet memurluğu işsizler ve yetersizler için bir nevi sosyal yardım kapısı olmamalıdır."<sup>127</sup> Ancak özel sektörde insan kaynakları yönetimine ilişkin kararlar verimlilik ve karlılık ilkesine göre alınmaktadır. Diğer yandan kamu sektöründe özel sektörden farklı olarak katı bir bürokratik yapı bulunmaktadır. Kararlar hiyerarşik (basamaklı) organizasyon içerisinde uzun zaman içerisinde alınmakta ve çoğu zaman esnekliğini ve uygulanabilirliğini yitirmektedir. Bürokrasi beraberinde yetkilerin merkezde ve tepe yönetimde toplanması anlamına gelen merkezîyetçiliği de beraberinde getirmiş durumdadır. Bu da,

---

<sup>126</sup>H. Hüseyin Çevik, & Turgut Göksu, **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi**, Türk İdare Dergisi, sy. 428, Yıl 72, Ankara, Eylül, 2002, s. 85.

<sup>127</sup>M. Zeki Vural, **Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri**, İstanbul, 1968, s. 83.

kamu sektörünün hantal ve yavaş bir kimliğe bürünmesini sağlamıştır.

- Özel sektör ise faaliyet alanı itibariyle sıkı bir rekabet içerisinde. Verimlilik ve karlılığını artırmak için sunduğu mal veya hizmeti diğerlerine oranla daha kaliteli ve ucuz tutmak zorundadır. Kamu sektöründe kuruluşlar çoğu zaman monopol durumdadırlar ve rakipleri yoktur. Dolayısıyla faaliyetlerini geliştirici yenilikler genellikle yine kamu sektörünün kendi personeli tarafından diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlar dikkate alınarak yapılmaktadır. Bir anlamda kamu kuruluşları kendi kendilerine rekabet etmektedirler. Böylece, sadece bir kamu kuruluşu tarafından üretilip sunulan bir mal veya hizmetin pazarı, rekabetin olmadığı bir alandır. Hatta bu kuruluşun statüsü ve hizmet sunması hükümet tarafından garanti altına alınmış olabilir. Dolayısıyla, bu kamu kuruluşunda çalışanlar maliyetlerin minimum seviyede tutulması için herhangi bir gayret göstermeyebilirler.<sup>128</sup> Kamu sektöründe öncelikli amaç hizmet götürmek, özel sektörde ise kar etmektir. Bu durum kar veren alanların özel sektör tarafından doldurulmasına karşın kar etme ihtimali olmayan veya kar marjı düşük ancak sosyal devlet yaklaşımı içerisinde vatandaşa sunulması gereken hizmetlerin de kamu sektörü tarafından üstlenilmesine yol açmıştır.<sup>129</sup>
- Bir diğer farklılık da mevzuat alanında kendini göstermektedir. Özel sektörde yapılacak işler çoğu zaman üst yöneticiler tarafından çalışanların da katılımı ile belirlenmektedir. Oysa kamu sektöründe bu durum kanun, tüzük ve yönetmeliklerle sabitlenmiş durumdadır. Dolayısıyla yeni yönetim tekniklerinden olan iş genorganizasyon, iş zenginleştirme gibi faaliyetleri kamu sektöründe birim bazında gerçekleştirmek Türkiye Büyük Millet Meclisince alınacak kararlara (kanun) veya Bakanlar Kurulunca

---

<sup>128</sup>Hasan Hüseyin Çevik, **Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması**, Polis Bilimleri Dergisi, C. 3, sy. 3-4, Ankara, 2001, s. 71.

alınacak kararlara (Kanun Hükümünde Kararname) bağılı olduğundan çok zaman alıcı ve zor olmaktadır.

Yukarıda belirtilmiş olan nedenlerden dolayı özel firmalar kamu kuruluşlarına göre hemen her konuda çok daha dinamik ve genel anlamda çok daha profesyonel durumdadırlar. Kuşkusuz buna performans değerlendirme konusu da dahildir. Örneğin Bosch Firmasının otomotiv sektörüne ara malzeme üreten Bursa'daki fabrikasında her yılın başında çalışanlarla performans hedeflerinin belirlenmesi toplantıları yapılmaktadır. Çalışanlardan başlamakta olan performans değerlendirme dönemine ait bireysel hedefleri öğrenilmekte ve kurumsal hedefler kendilerine hatırlatılmaktadır. Dönem ortasında zaman zaman çalışanlara performansları hakkında geribildirimlerde bulunmaktadır. Dönem sonunda ise çalışanların bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmada ne ölçüde başarılı oldukları belirlenip durum çalışanlarla paylaşılmaktadır. Aynı zamanda gelecek performans dönemi için bireysel hedefler alınmakta ve kurumsal hedefler açıklanmaktadır. Kamu sektöründe ise çalışanlar anlamını dahi bilmedikleri ortak kriterlere göre tamamen amirlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçları gizli tutulmakta ve olumsuz şekilde değerlendirilmek istisna olmak üzere, çalışana hiçbir surette performans geribildirimi yapılmamaktadır. Kamu sektöründe ise en profesyonel uygulamanın Türk Silahlı Kuvvetlerinde bulunduğu bilinmektedir. Halen TSK'nce kullanılmakta olan sisteme göre personel iş analizinden yola çıkılarak hazırlanmış yaklaşık 50 farklı kriterle değerlendirilmekte ve sonuçlar çalışanla paylaşılmaktadır. Yani açık bir sistem mevcuttur. Kriterler birbirlerinin sağlamasını yapacak şekilde belirlenmiştir. Sicil amiri değerlendirmeyi yaparken herhangi bir puanlama yapmamakta, sadece değerlendirilen hakkındaki görüşlerine en uygun olan seçeneği işaretlemektedir. Bir puanlama yapılmadığı için amirlerin kişisel garezleri sonucu bilerek olumsuz değerlendirme yapmaları ihtimali önemli oranda azaltılmış durumdadır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçları personel

---

<sup>129</sup>Çevik & Göksu, **a.g.m.**, s. 86-87.

ile paylaşılmaktadır. TSK tarafından kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi hem değerlendirme kriterlerinin niteliği hem de sonuçların açık olması açısından diğer kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılan sistemlerden farklılık arz etmektedir.<sup>130</sup>

#### **D. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Tarihçesi**

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonra Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu performans değerlendirmesi kavramı organizasyonlarda biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.<sup>131</sup> 1813 yılında ABD'de görevli Tuğgeneral Lewis CRASS' ın, komutası altındaki subaylar hakkında verimlilik raporları düzenlemesi performans değerlendirme alanındaki ilk örneklerdendir.<sup>132</sup> Yine Walter Dil Scott ve yardımcıları, ABD ordusunda değişik bölümlerde kişi-kişiyeye değerlendirme yöntemini geliştirmişlerdir. Bu amaçla sistem oluşturma çalışmaları yapılmış ve uygulamacı yetiştirilmiştir. 1920-30 yılları arasında endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu amaçla ücret artırmada esas oluşturacak derecelendirmeler yapılmaya başlanmıştır.<sup>133</sup>

1. Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz

---

<sup>130</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 98.

<sup>131</sup>Uyargil, **a.g.e.**, s. 1.

<sup>132</sup>Vural, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>133</sup>Erdoğan, **a.g.e.**, s. 168.



yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.<sup>134</sup>

Örneklerden de anlaşılacağı üzere performans değerlendirme ilk önce kamu sektöründe başlamış daha sonraları özel sektöre kaymıştır. A.B.D. ordusundaki performans değerlendirme çalışmaları zamanla diğer kamu kuruluşlarına da yansımıştır. Diğer ülkelere de bakıldığında kamu kuruluşlarında performans değerlendirme çalışmalarının ordulardan başlaması ortak bir özellik olarak göze çarpmaktadır. Ancak önceki bölümlerde de belirtilen nedenlerden dolayı özel sektör bu konuda kamu sektörünün çok ötesine geçmiş durumdadır.<sup>135</sup>

## **II. TÜRK KAMU KURUM ve KURULUŞLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ**

### **A. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Tarihçesi (İlk Örnekler)**

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları gibi performans değerlendirme de önce kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasının ilk yıllarında özel sektördeki ekonomik faaliyetlerin çok sınırlı durumda olması nedeniyle İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda ekonomiyi canlandırmak amacıyla devletin ekonomik kurallara göre çalışacak organizasyonlar kurması kararlaştırılmıştır. Bugün faaliyette bulunan ve halen özelleştirme çalışmaları devam ettirilmekte olan devlete ait pek çok organizasyon da benzer amaçlarla kurulmuştur. Özel sektör çok daha sonraları ekonominin biraz canlanıp Türk piyasasına para girmesiyle kendiliğinden oluşmuştur.

---

<sup>134</sup>Uyargil, **a.g.e.**, s. 1.

<sup>135</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 98.

Diğer bir deyimle organize olma / organizasyonlaşma anlamındaki ilk faaliyetler devrin şartları gereği devlet kurumlarında başladığı için insan kaynakları yönetimi de ilk olarak kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir.<sup>136</sup>

Yapılan çalışmalar performans değerlendirmenin Türk kamu yönetiminde Osmanlı Devletinin son zamanlarından beri uygulanageldiğini göstermektedir. Ülkemizde bu alandaki ilk uygulamalar Osmanlı devletinin son zamanlarında yürürlüğe giren 15 Mayıs 1914 tarihli "Sicil-i Ahval-i Memur Nizamnamesi" ile getirilmiştir. Ülkemizde günümüze kadar gelen ilk yazılı performans değerlendirmesi ise Atatürk'ün İsmet İnönü'ye vermiş olduğu sicildir.<sup>137</sup>

## **B. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme (Sicil Raporlarının Kullanımı)**

657 sayılı DMK' nun 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 121. maddesiyle, sicil raporlarında bulunacak bilgiler, doldurulmuş şekli, sicil düzenleme zamanı ve performans değerlendirme yapacak makamların belirlenmesine ilişkin esasları düzenleyen bir "sicil yönetmeliği" hazırlanması öngörülmüş ve bu hükme istinaden "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (DMSY)" hazırlanmış ve 08/09/1986 tarih ve 86/10985 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilerek 18/10/1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.<sup>138</sup>

DMK' nun 110. ve DMSY' nin 7. maddeleri her bir devlet memuru için bir sicil dosyası tutulması hükmünü düzenlemiştir. Bu sicil dosyalarında;

- Sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları,
- Sicil not defterleri,
- Mal beyannameleri,
- Vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları,

---

<sup>136</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 100.

<sup>137</sup>Vural, **a.g.e.**, s. 84.

<sup>138</sup>Orhan Pirlar, **Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması**, İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, Sy. 376, Yıl 59, Eylül, 1987. s. 17.

- Varsa müfettiş tarafından verilen denetleme raporları bulunur.

Yukarıdaki belgelere ek olarak her devlet memurunun sicil dosyasında aşağıdaki bilgi ve belgeler bulunur;

- Memurun adı soyadı,
- Kütük sıra numarası,
- Doğum yeri ve tarihi,
- Cinsiyeti,
- Medeni hali,
- Kimlik cüzdanının dairesince onaylı sureti,
- Öğrenim belgesinin dairesince onaylı sureti,
- Bakmakla yükümlü olduğu kimseler,
- Öğrenim durumu,
- Bildiği yabancı diller ve derecesi,
- Yaptığı lisansüstü eğitim, staj ve incelemeler,
- Sınıf, derece ve kademesi,
- Mecburi hizmetleri,
- Askerlik durumu,
- Adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi,
- Derece ve kademe ilerlemeleri,
- İmtihan başarı dereceleri,
- Sınıf ve yer değişiklikleri,
- Hizmet içi eğitim durumu,
- Siciline işlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri,
- Aldığı takdirname ve ödüller,
- Hakkında yapılan dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men'î muhakeme veya beraat kararları,
- Sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler,
- Memurluğa alınırken istenen diğer belgeler.

Özlük dosyaları memurların sicillerinin bir parçası olarak dikkate alınmaktadır. Sicil amirleri, sicil raporlarının doldurulması sırasında özlük dosyalarını inceleyebilirler.<sup>139</sup>

DMSY' nin 28. maddesi sicil dosyalarını inceleyebilecek diğer yetkilileri de belirlemiştir. Buna göre;

- Başbakan,
- Bakanlar,
- Atamaya yetkili amirler,
- Valiler
- Kurumların merkez teşkilatının en üst yöneticileri,
- Kaymakamlar

başında buldukları organizasyonda görevli tüm memurların sicil dosyalarını inceleyebilirler. Yukarıda sayılan kişilerden başka değerlendirilen devlet memurunun kendisi dahil hiç kimse sicil raporlarını inceleyemez ve göremez. Yukarıda sayılan kişilerin de bu konuda mutlak gizliliğe riayet etmeleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları belirlenenler 657 sayılı kanuna göre cezalandırılmakla birlikte bir daha aynı görevde çalıştırılmazlar.<sup>140</sup>

### **C. Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Personel Yapısı**

Türk Kamu kuruluşlarına bakıldığında genel ve katma bütçeli kuruluşlardan kamu iktisadi teşebbüslerine (KİT), yerel yönetimlerden üniversitelere kadar geniş bir yelpaze içerisinde yer aldıkları görülür. Ülkemizde devlet en büyük işveren konumundadır.

Kamu kuruluşlarında çalışmakta olan memur statüsündeki personel 23.07.1965 tarihinde çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun (DMK) 36. maddesine göre;

---

<sup>139</sup>Nuri Tortop, **Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler**, Amme İdaresi Dergisi, c. 19, Sy. 4, Aralık, 1986, s. 3.

<sup>140</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 107.

- Genel İdare Hizmetleri Sınıfı
- Teknik Hizmetler Sınıfı
- Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı
- Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı
- Avukatlık Hizmetleri Sınıfı
- Din Hizmetleri Sınıfı
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı
- Mülki İdare Amirler Hizmetleri Sınıfı
- Yardımcı Hizmetler Sınıfı
- Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı

olarak 10 ayrı hizmet sınıfına bölünmüş durumdadır ve tamamen bağımsız on farklı işi yapmaktadır. Bununla birlikte aynı organizasyon içerisinde farklı sınıflarda memurlar da istihdam edilmektedir. Örneğin Türk Polis Teşkilatında Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelin daha çok operasyonel birimlerde istihdam edilmesi amacına yönelik olarak büro hizmetlerinin bir kısmı, Genel İdari Hizmetler Sınıfı devlet memurları tarafından yerine getirilmektedir.<sup>141</sup>

#### **D. Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı**

Uluslararası verimlilik karşılaştırmalarında ülkemizdeki performans göstergeleri ile verimlilik ölçümlerinin, diğer gelişmiş ülkelerdeki kamu kurum ve kuruluşlarının performans ölçüm ve değerlerinden daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, kamu kurum ve kuruluşlarımızda performans ölçümlerinin ve değerlendirmelerinin diğer ülke performanslarıyla aynı seviyelere getirilebilmesi ve bir sisteme kavuşturulması için devletin yeniden yapılanması yönünde bir reforma gidilmesi gerekmektedir. Devletin yeniden yapılanması reformunun esasen iki önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

- Kamu ekonomisinin yeniden yapılanması
- Kamu yönetiminin yeniden yapılanması' dır.

---

<sup>141</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 100.

Kamu ekonomisinin yeniden yapılanması reformunda; Devletin ekonomik faaliyetlerinin sınırını çizmeyi amaçlamaktadır. Devlet hangi mal ve hizmetleri sunmalıdır? Hangi mal ve hizmetler piyasa ekonomisi tarafından üretilmelidir? Kamu ekonomisi dışında kalan üçüncü ekonomi (Kar amacı gütmeyen gönüllü ekonomi) ne tür mal ve hizmetleri etkin olarak sunabilir? Kamu ekonomisinin yeniden yapılanması reformu kapsamında bu ve benzeri sorular analiz edilmekte ve çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Kamu ekonomisinin bir kısım görev ve fonksiyonları özelleştirme adı verilen bir politika ile özel sektöre ve/veya üçüncü sektöre aktarılmaktadır. Kamu ekonomisinin yeniden yapılanması reformunun temel hedefi yukarıda da belirtildiği üzere devletin ekonomik faaliyetlerinin yeniden tanımlanması ve sınırlarının çizilmesidir. İşte burada yeni bir devlet anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu anlayışa göre devletin, kamu kesiminin en uygun görev ve fonksiyonlarının tespit edilerek, daha etkin ve etkin rol alması hedeflenmektedir.

Kamu yönetiminin yeniden yapılanması reformunda ise; Devletin yönetim yapısının reorganizasyonu, personelin verimli çalıştırılması, bütçe sisteminin yeniden düzenlenmesi, denetimde etkinliğin sağlanması, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması gibi konular devletin etkin ve verimli çalışması için gerekli reformlardan sadece bir kaçıdır. Ekonomik ve siyasal sorunlar arasında zorlanan devletin, bu araştırmada belirtilen ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi ve yapılanması kaçınılmazdır.<sup>142</sup>

### **E. Kamu Sektöründe Performans Ölçümü, Göstergeleri ve Uygulaması**

Kamu hizmeti veren kuruluşların etkinliğini ve etkililiğini; kuruluşun örgütsel kültürü, görev tanımlaması, müşterinin yönlendirmesi, müşteri ve

---

<sup>142</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 1-2.

kalite ilişkileri etkilemektedir. Bu kuruluşlarda kalite çeşitli kıstasların etkisi altındadır. Bu kıstaslar şunlardır:<sup>143</sup>

- Kamu hizmeti veren kuruluşlar, birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmaya zorundadır.
- Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somut mamullere dönüştürülmesi güçtür.
- Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketimi, çoğunlukla isteğe bağlı bir husus değildir.
- Bu kuruluşların kendi kuralları ve yasaların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü vardır.
- Bu kuruluşlarda tüketici açısından güdüleme ve teşvik öğeleri bulunmamaktadır.
- Kamu hizmeti veren kuruluşlarda yetkililer, ticari niteliği olan kişiler değildir.
- Özel kuruluşlarda olduğu gibi hedef gruplardan herhangi bir tanesinin tercih edilmesi mümkün değildir.
- Vatandaş açısından kamu hizmeti veren kuruluş, herhangi bir ticari kuruluş gibi algılanmaktadır .
- Kamu hizmeti veren kuruluşlarda faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan, sonuçların değerlendirilmesinde de güçlükler vardır.

Sistem içinde yer alan çeşitli etmenler; girdiler, insan, yöntemler, donanım, malzeme, çevre, çıktılar, iç yönetim ve destek işlevleri, diğer dış gruplar ve geri beslemedir. Bu etmenler bir sürecin iyileştirilmesini etkilemektedir.

Kalite süreçlerinin iyileştirilmesinde müşterilerin beklentilerinin ve bu beklentilerinin ölçülmesi için göstergelerin belirlenmesi büyük önem

---

<sup>143</sup>Sıtkı Özlü, **Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite**, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri , TODAİE Yayın No: 262, Cilt 2, s. 43-50.

taşımaktadır. Bu bağlamda başlıca beklenti ve göstergeler aşağıda bir tablo halinde gösterilmektedir.<sup>144</sup>

Çıktı ve performans ölçülmesi, kamu yönetimi hizmetleri hakkında hükümet politikalarının ana unsurlarından biridir.<sup>145</sup>

**TABLO: 9**

**Beklenti ve Gösterge Tablosu**

<b>BEKLENTİ</b>	<b>GÖSTERGE</b>
Çıktının Doğruluğu	Söz konusu mamul veya hizmetin ihtiyaçları karşılayabildiği hususunun müşteriler tarafından onaylanması.
Çıktının Tutarlılığı	Çıktının özelliklerinin aşağıdaki hususlarda değişkenlik göstermemesi.
Çıktının Zamanında Teslimi	Normal, ortalama veya programlanan teslim süresine göre değişkenlik.
Süreç İçin Gerekli Kaynaklar Ve Uygun Maliyetler.	Üretim için gerekli malzeme ve normal, ortalama veya programlanan maliyet süresinin değişkenlik derecesi.
Sürece Katılanların Güvencesi.	Kaza oranları; mülakat, anket veya şikayet bildirimini ile moral ve rahatlığın ölçülmesi.
Sürecin Toplum Ve Çevreye Etkileri.	Tehlike riski, çevre kirlenmesi.
İşler Hakkında Müşterilerin Algılamaları.	Müşterilerin süreç veya çıktılara duyduğu güven, bunların teslimi konusundaki görüşleri.

**Kaynak:** Kadir Bilbey, **Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu Ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı**, Sakarya Üniversitesi, Tez, Sakarya, 1999, s. 31.

Kamu kesimi performans ölçümünün üç önemli unsuru vardır. Bunlar, karar oluşturmak, sorumluluk mekanizmasını geliştirmek (kontrol) ve kamu idareleri hizmetlerinin performansını yükseltmektir. Kamu sektöründe çıktı ve performans ölçülmesi (ÇPÖ) geliştirilmesi kolay değildir. Örneğin;

<sup>144</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 31.

<sup>145</sup>Güngör Erdumlu, **Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi**, G. Ü. İk. İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt 7, Sayı: 1-2, Ankara, 1991, s. 317-332.



- Mal ve hizmetlerin pazarlanmadığı durumlarda kar için uygun olan benzer şey nedir?
- Verimlerin bunlara tekabül eden kaynakların tüketilmesinden bir çok yıl sonra meydana getirilmesi ile verimlilik nasıl ölçülmelidir?
- Uygun toplu göstergeler nasıl geliştirilebilir?
- Verimlilik değerlendirmesine hangi masraflar dahil edilmelidir? Birbiri ile çatışan amaçlar nasıl çözülebilir?

Performans ölçümleri aşağıdaki kamu görevlilerinin karar alma prosedürlerini güçlendirir:

Seçilmiş görevliler:

- Kamu idaresinde görevli yönetim kurullarının atanmış ve seçilmiş üyeleri, planlama kurulları ve kamu görevi gören (gönüllü kurumlar yönetim kurulları, kar amaçlı olmayan hizmet kuruluşları ve kamu ile bağlantılı kar amaçlı) kuruluşlar da dahil.
- Kamu kurumlarının idarecileri
- Mali yöneticiler
- Hizmet programı yöneticileri
- Orta düzey yöneticiler
- Alt düzey yöneticiler ve bazı durumlarda çalışanlar

Performans ölçümü aşağıdaki kurum ve kişilerin sorumlu tutulmalarına katkıda bulunur:

- Hükümetleri vatandaşlarına karşı,
- Kamu hizmeti görenleri, müşterilerine, hizmet ettikleri topluma ve ürettikleri hizmetlerin kullanımına karşı,
- Kamu kurumu üst düzey yöneticilerini, kurumların yönetim kuruluna karşı,
- Alt düzey yöneticileri ve personeli üstlerine karşı,
- Kamu hizmeti gören taşeronları (kamu ve özel, kar amaçlı olan olmayan) bu hizmetleri finanse eden veya düzenleyen kamu kurumlarına karşı,

- Hükümetleri ve kamu görevlilerini vergi verenlere, ücret ödeyenlere, hissedarlara, borsa kuruluşlarına karşı, sorumlu tutar.

Kamu idarecileri ve görevlileri elde edilen performans ölçüm sonuçlarını, performanslarını geliştirmek yönünde şu şekilde kullanabilirler.

- Kaynak tahsisi yöntemini geliştirerek
- Üretim tahlil, planlama ve programlamasını geliştirerek
- Kamu hizmetlerinin verimliliğini yükseltmek için.

Kamu görevlileri ölçüm ve rapor işlerini yaptırmadan önce bunu ne amaçla kullanacaklarına karar vermelidirler. Bu yolla en yararlı yöntemin ne olacağı da belirleyebilirler. Kilit görevlilerin performans ölçümünün önemini anlamalarına yardımcı olabilmek için etkenlik ve etkinlik ile ilgili bilgilerin bazı alanlarda kullanımını birlikte gözlemlemek gerekebilir.

Performans ölçümünün yapılıp yapılmamasını veya nasıl yapılacağını düşünürken, kamu görevlileri bu ölçümleri hangi amaçla kullanacaklarını da düşünmelidirler. Çünkü, performans ölçümü önemli maliyet ve çabayı gerektirir. Uygun performans standartlarını geliştirmek, veri toplamak, bu bilgileri işlemek, tahlil etmek ve toplanan bilgiyi hazırlanan standartlar içerisine yerleştirmek, ölçüm raporlarını hazırlayıp ilgili yerlere göndermek ve bu raporları okuyup yorumlamak hep bu maliyeti artırıcı merhalelerdir.

Bu masraf bilgi işleme, tahlil, uygun standartlar içerisine yerleştirme ve bilgi üretme basamaklarının otomasyonu ile azaltılabilir. Ancak bu da hardware-software, bu malzemeleri kullanacak danışman için ekstra harcamayı gerektirmektedir. Eğer tüm bu masraflara ve çabalara değer görülürse, kamu idarecileri ve onların hizmet ettiği toplum bireyleri bu bilgileri üretildiğine değecek şekilde yararlı kullanılmalıdır.

Ekonomik kalkınmada yönetimin rolünün artmasıyla birlikte, devlet memuru sayısı ve kamu harcamalarındaki artış, devlet daireleri içinde bir verimlilik ölçüm tekniğinin geliştirilmesini gerektirmiştir. Kamu sektöründeki

verimlilik değerlendirilmesi ile özel sektör verimlilik değerlendirmesi arasında önemli bir fark vardır. Özel sektörün çıktısı satış noktasında hesaplanabilir ve çıktıyı elde etmek için kullanılan emek ya da bir başka girdiyle doğrudan ilişkilidir. Kamu kesiminde, bir dairenin çıktısı ile o dairenin görevindeki başarısı arasında fark vardır. Bir dairenin girdisi ile kıyaslanacak nihai çıktısı onun "etkenliği"dir. Dairenin programı ile sağlanan etki ise onun "etkililiği"dir.

Örneğin, kamu yönetiminin iş bulmalarına yardımcı olmak amacıyla işsizleri eğitmesi durumunda, öğretmen başına eğitilen kişi sayısı, bir etkenlik ölçüsüdür. Eğitilenlerin, iş bulanlara oranı ise bir etkililik ölçüsüdür. Bu nedenle bir devlet dairesinin verimlilik ölçüsü (etkenlik), dairenin çıktısı ile amaçlarını gerçekleştirme arasındaki nedensel ilişkinin geçerliliğinin değerlendirilmesiyle desteklenmelidir.<sup>146</sup>

## **1. Verimlilik Ölçümlerinin Kamu Kesiminde Kullanımı**

Verimlilik analizi kamu örgütlerinde oldukça güç yapılmaktadır. Kamu kesiminde üretilen bazı mal ve hizmetlerin (çıktıların) parasal değerlerle ifade edilmesi zordur. Bu açıdan kamu kesiminde verimliliğin ölçülmesi, amacı kar olan özel kesime kıyasla oldukça güçtür. Toplumsal mal ve hizmetlerin çok bilinen örneği, milli savunma mal ve hizmetlerinde somut ürünler ve parasal değerler elde edilmesi pek mümkün değildir. Ancak kullanılan çeşitli tekniklerle sadece verimlilik değil etkenlik ve tutumluluğunda ölçülmesi ile performansın değerlendirilmesi ve bir sonuca vardırılması mümkün olmaktadır.<sup>147</sup>

Bu tekniklerin en yaygınlarından bazıları şunlardır:

### **a. Benzer Kurumlararası Karşılaştırma**

---

<sup>146</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 33.

<sup>147</sup>Özer, **a.g.e.**, s. 85.

Karşılaştırılabilir alanlarda, benzer programlar ve faaliyetlerin benzer kurumlar ile karşılaştırılması, olası tasarruf alanlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Karşılaştırma alanları şunlar olabilir: <sup>148</sup>

- İşletme giderleri
- Hizmetin veya alıcı nüfusun kullanım usulü .
- Hizmet tedarikinin birim maliyeti
- İşgücü (personel) düzeyleri
- Performans göstergeleri

### **b. Kurum İçi Karşılaştırma**

Değişik yerler veya değişik bölümlerde aynı yetkili tarafından sağlanan değişik hizmetlere ve imkanlar arasında maliyetlerin karşılaştırılması dikkate değer bilgiler sağlar. Örneğin: taşıtların onarım maliyetleri, okullar veya yerleşim birimlerince enerji tüketimi. Aşağıdakiler gibi, kurum içinden bir dizi performans göstergesi denetçi tarafından geliştirilebilir. <sup>149</sup>

- Yönetim maliyetlerinin organizasyon maliyetlerine oram
- Fazla çalışma ücretlerinin (asıl) bütün ücret bordrosuna oram
- Kütüphanede saat başına çalışılan konuların oram

### **c. Özel Sektör Kıyaslaması**

Benzer hizmetlerin üretildiği özel sektör alanları ile karşılaştırma yararlı olabilir.

Örnekleri: İnşaatlar, bilgisayar hizmeti, yerleşim yerleri. <sup>150</sup>

### **d. Geçmiş Performans**

Geçmiş yıllarla karşılaştırma potansiyel tasarruf alanlarını da açığa çıkarabilir. <sup>151</sup>

---

<sup>148</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 33.

<sup>149</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 34.

<sup>150</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 34.

## **e. Hedefler**

İdarenin kendisinin koyduğu hedefler karşılaştırma unsuru olarak kullanılabilir.<sup>152</sup>

### **2. Yeterlilik Ölçümlerinin Kamu Kesiminde Kullanımı**

Bir kamu hizmetinin etkenliğiyle ilgili bilgiler, yöneticilere arzu ettikleri hizmet seviyesine veya müşterilerinin talep ettikleri hizmet kalitesine ulaşmanın maliyeti hakkında bilgi verecektir.

- Başka bir açıdan bakarsak, yöneticiler bu bilgilerle, halen ödemekte oldukları bedelle hizmeti ne kalitede elde edebileceklerini anlatır. Yani yöneticiler bir servisi küçültürken bunun getirisi ve götürüsü ile ilgili bilgiye sahip olabilirler. Yeterlilik verileri yapılan hizmetlerin kalite ve kantite olarak idarecilerce tespit edilmesine de yardımcı olabilir.
- Yeterlilik raporlarının belirli bir dönem gözlemleyen idareciler, aynı işi yapan değişik birimlerin performans seviyelerini, hizmette karşılaşılan temel sorunları ve hizmeti geliştirmenin yollarını belirleyebilir.
- Bir kere imkanlar belirlendiğinde seçilmiş grupların üzerinde yapılan değerlendirmeler, temel çözüm yöntemlerinin geliştirilmesine yardımcı olabilirler.<sup>153</sup>

### **3. Etkinlik Ölçümlerinin Kamu Kesiminde Kullanımı**

Kamu sektöründe etkinlik ölçümleri, en az kaynakla en fazla hizmet üretmelerine katkı sağlar. Bu hizmetlerin bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- Pilot projeler ( konut yetersizliği gibi)

---

<sup>151</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 34.

<sup>152</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 34.

<sup>153</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 34.

- Mevcut hizmetleri ihtiyaçlara göre yeniden düzenlemek (örneğin: caddelerin daha sık süpürülmesi, suçun yoğun olduğu saatlerde daha fazla polis görevlendirmek gibi)
- Vatandaşa hizmette kolaylık getirecek maliyeti düşük değişiklik yapılabilecek alanları belirlemek.
- Yapılan yeni düzenlemelerden bir müddet sonra bunun vatandaşlara ne katkı sağladığı veya onların düşüncelerini ne yönde etkilediğini belirlemek.
- Değişik bölgeler, gruplar veya mahallelerin yapılan değişikliklerden hangi ölçülerde etkilendiğini belirlemek.
- Gelecekteki bütçelemeyi toplumun arzu ve ihtiyaçları doğrultusunda hazırlamak.
- Sadece kaynak tahsisinde en iyi yolun tespitini değil, ayın zamanda kıt kaynakları, hizmetleri en iyi şekilde geliştirip sürdüreceği yöntemi belirlemek, etkinlik ve etkenlik faktörlerinin optimum birleşimini bulmak.

Son yıllarda AB, OECD gibi uluslararası çevrelerde, vatandaşın "müşteri" gibi kabul edilmesi, bürokrasinin azaltılması, devletin küçültülerek etkinleştirilmesi ve merkezi idarenin bazı yetkilerinin taşraya ve yerel yönetimlere devredilmesi, kamu yönetiminde performans( iş başarımları) ölçülmesi etkinliğin ve verimliliğin artırılması gibi konular ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>154</sup>

#### **4. Performans Ölçümlerinde Müşteri Tatmininin Rolü Ve Ölçümü**

Kurumların mal ve hizmet kalitelerini iyileştirmeleri müşterinin tatmin olup olmadığının ölçümüne, bir başka deyişle mevcut performansının ölçümüne bağlı bulunmaktadır. Bu ölçümler, belli bir alanda faaliyet gösteren bir özel ya da kamu kurumunun, belirlenen hedeflere (normlar) göre elde ettiği sonuçların karşılaştırılmasıdır. Performans ölçümü,

---

<sup>154</sup>Erdumlu, **a.g.e.**, s. 317-332.

sorunların ve fırsatların anlaşılması, kaynakların verimli bir şekilde tahsisi, iyi bir plan, denetim ve örgütün geliştirilmesi ile motivasyon için önemlidir. Performanstaki değişimleri izlemeksizin kalite ve verimlilikte yüksek düzeylerin tutturulması ve devamının sağlanması hemen hemen imkansızdır. Eğer performansı yönetmek ve geliştirmek istiyorsanız önce performansı ölçmeniz gerekir. Bir başka deyişle, müşterinin ne beklediğini bilmeden onları tatmin etmek mümkün değildir.

Genel olarak müşteri tatmini, yapılan hizmetlerin müşteri (vatandaş) beklentilerini ne ölçüde karşıladığını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, müşteri kendisine sunulan hizmet kalitesi beklentilerine cevap verebildiği veya onu aştığı zaman tatmin almaktadır. Bütün kamu kurumlarının amacı da hizmet sunduğu vatandaş kitlesini tatmin edebilmektir.

Müşteri beklenti düzeyini belirleyen bir dizi faktör söz konusu olmaktadır. Bunlar arasında, müşterilerin kişisel ihtiyaçları, o hizmet hakkında geçmişteki deneyimleri, diğer örgütlerce karşılanan benzer hizmetler hakkındaki düşünceleri, hizmet hakkında başkalarından işittikleri şeyler, organizasyonun dış haberleşme yoluyla ulaştırdığı mesajlar sayılabilir. Ayrıca, insanlar bu hizmeti elde etmek için doğrudan para ödüyorlarsa bekleyişleri genel olarak daha yüksek olmaktadır. Hizmetten yararlanma sıklığı da önemli bir faktördür. Düzenli olarak yararlanan hizmet, seyrek olana göre daha belirgin bir beklentiye neden olmaktadır. Müşterilerin kültür düzeyleri, özelemleri ve dünya görüşleri de ayın şekilde bu beklentilerde etkili olmaktadır.<sup>155</sup>

Hizmet kalitesi müşterilerce öznel şekilde de değerlendirilebilir (algılanan kalite), nesnel göstergeler aracılığı ile olduğu şekliyle de değerlendirilebilir (gerçek kalite).

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve karşısındakileri

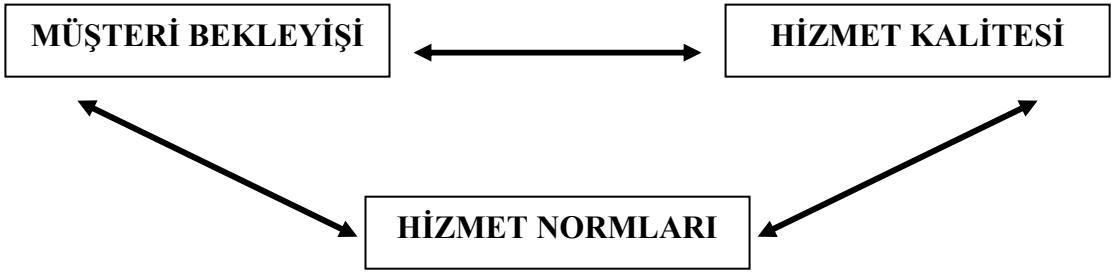
---

<sup>155</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 36.

kendi yerine koyabilme dereceleri, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu gibi hususlarla ilgilidir. Tahsis edilen kaynakların seviyesi de hizmet kalitesinde önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri tatmini aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.

## ŞEMA: 2

### Müşteri Tatmin Modeli Şeması



**Kaynak:** Yıldız, a.g.e., s. 43-50.

Tablodan da anlaşılacağı üzere müşteri tatminlerinin sağlanmasında hizmetin kalitesi, müşterilerin ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verildiği ve verilen hizmetin normları etkilidir. Bu faaliyetlerin oluşması için bazı ön çalışmaların yapılması gereklidir.

Bu konuda yapılacak ön çalışmalarda aşağıdaki hususlara değinilmelidir: <sup>156</sup>

Müşteri tatmini neden ölçülmelidir?

- Hizmeti mümkün olan en üst etkinlik düzeyine çıkabilmek için çaba göstermek, programda iyi yürüyen ya da aksayan konularda müşterilerin düşüncesini almak.
- Programın olabildiğince müşteri beklentilerini karşıladığından emin olmak,

<sup>156</sup>Yıldız, a.g.e., s. 43-50.



- Müşteri beklentilerinin gerçekçi olup olmadığından, bir başka deyişle programın mali kaynakları ile bağdaşım bağdaşmadığından emin olmak,
- İşgörenleri, ortaya koydukları hizmet kalitesi, ulaştıkları başarı konusunda bilgilendirmek,
- Üst kademelere, müşterilere ve vergi ödeyenlere programın iyi yürüdüğünü göstermek,
- Halka sunulan hizmetin hedefine ulaştığını ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında mümkün olan en iyi hizmetin verildiğini halka desteklemek.

Müşteri tatmini nasıl ölçülmeli?

Müşteri tatminini ölçmek için, müşterilerin beklentileri ile gerçek ve algılanan hizmet kalitesini değerlendirmek gerekir. Müşterilerin beklentileri ile verilen hizmetin kalitesi arasında ve verilen hizmetin müşterilerce algılanışı ile gerçek (objektif) kalitesi arasında bir fark olup olmadığı değerlendirilecektir.

Aşağıdaki altı aşamalı bir süreçle müşteri tatmini etkin olarak ölçülebilir.<sup>157</sup>

#### **a. Müşterilerin Kimler Olduğunun Belirlenmesi**

Bunu belirlemek bazen ilk bakışta sanıldığından zor olmaktadır. Çünkü doğrudan müşterilerle, dolaylı müşterileri dikkate almak gerekmektedir. Doğrudan müşteriler, ya kurumun hizmetini serbestçe seçmişlerdir, ya bu hizmetten yararlanma yasal haklarıdır veya yasalar ve yönetmelikler onların yararlanmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca hizmetle dolaylı olarak ilgili olan vatandaşlar bulunmaktadır. Sağlıkla, güvenlikle mahalli kuruluşlar olduğu kadar halk topluluğu da bahis konusu olabilir. Kurumun hizmetleri değişik

---

<sup>157</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 36.

müşteri gruplarını hedef aldığı gibi, değişik müşteri gruplarının da hizmetle ilgili farklı kaygı ve beklentileri bulunabilir.<sup>158</sup>

### **b. Bilgi, Hedef ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

Müşteri tatmini ile ilgili bilgilerin yararlarının sınırlı oluşu, genellikle uygulamanın hedeflerinin yeteri kadar iyi belirlenememiş olmasına bağlanabilir. Müşteri tatmininin niçin ölçülmek istendiği başlangıçta belirlenmeli ve bundan elde edilecek bilgiden ne şekilde yararlanılacağı ortaya konmalıdır. Hedeflerin iyi bir şekilde tanımlanması, özel bilgi ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bunların nereden elde edilebileceğini belirlemede yardımcı olabilecektir.

Özel bilgi ihtiyaçları ne olursa olsun. Müşteri beklentilerini ve hizmetlerin kalitesini değerlendirmede kurumlara hizmetten genel olarak memnun olup olmadıklarını müşterilere sormakta sınırlı kalmayan "göstergeler" gereklidir. Örneğin, bir dilekçeye cevap alabilmek için veya bir hizmetten yararlanabilmek için müşteri ne kadar beklemek zorundadır? Hizmet nazik bir şekilde ve seçilen dilde verilebilmiş midir? Bu tür göstergeler hizmetin hangi yönünün müşteriler için önemli olduğunu anlamamıza da yardımcı olmaktadır.<sup>159</sup>

### **c. Ölçüm Stratejisinin Hazırlanması**

Bu aşamada verilerin nasıl, ne zaman ve kim tarafından toplanacağına karar verilmelidir. Bu aşamada danışmanlık kuruluşlarından yararlanarak zaman ve para tasarrufu sağlayabilir. Belirlenen ölçüm stratejisi, kurumların bilgi ihtiyaçlarını yeniden gözden geçirme sonucunu da doğurabilir. Müşteri tatminini değerlendirmede birçok geçerli yöntem bulunmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları ortaya konmaktadır.

- Müşteri gruplarında yapılan araştırmalar,
- Müşterilerle grup tartışması,

---

<sup>158</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 37.

<sup>159</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 37.

- Müşteri panelleri,
- Yerinde ziyaretler,
- Öneri kutuları,
- Müşteri şikayetleri yoğunluk ve niteliklerinin incelenmesi,
- Görevlilerle yapılan grup çalışmaları,

Dolaylı müşterilerin tatmin düzeyini ortaya çıkarmak güçlüklerle doludur. Daha geniş kamuoyu araştırmaları ve medyanın yeterli bir analizi, mal veya hizmetlerin halkın ihtiyaçlarına genelde cevap verip vermediğini test etmede kullanılabilir iki geçerli yöntemdir. Daha sınırlı bir şekilde, organizasyon ve sendika yöneticilerinin ve diğer özel çıkar gruplarının yaptığı konuşmalar, parlamentoda komisyonlarda görüşmeler ve bakanlıkla yapılan yazışmalar da bu konuda yardımcı olabilmektedir.

Bu konuda evrensel bir reçete bulunmamaktadır. Ölçülecek şeyin hangi sıklıkla ve hangi araçlarla olacağı, müşterilerin tatminini ölçerken ulaşılmak istenilen amaçlara, müşteri tipine, toplanan bilgilerin niteliğine ve harcanacak kaynaklara bağlı bulunmaktadır. Bununla birlikte, iyi düzenlenmiş bir ölçüm stratejisi sürekli bir izlemeyi ve derinliğine periyodik araştırmaları mümkün kılmalıdır.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup>Bilbey, a.e., s. 39.

**TABLO: 10****Müşteri Tatmini Göstergeler Tablosu**

<b>Aşağıdaki Hususlarla İlgili Tatminler</b>	<b>Muhtemel Göstergeler</b>
Giriş ve Tesisler	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yerin uygunluğu</li><li>– Binanın, bürolarının ve bekleme salonlarının görünümü</li><li>– Servis saatlerinin uygunluğu</li><li>– Bir randevu almada veya bir hizmeti elde etmede kolaylık</li><li>– Büroların ve bekleme salonlarının konforu</li></ul>
Haberleşme	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sinyalizasyonun görünüm ve aydınlığı</li><li>– Müşterilerin seçtiği resmi dilde aktif hizmet verilmesi</li><li>– Müşterilerin bilgi edinme kolaylıkları</li><li>– Bilgilerin, talimatların, formların ya da diğer dokümanların anlaşılma kolaylığı</li><li>– Formların doldurulma kolaylığı</li></ul>
Personel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Naziklik ve yardımseverlik</li><li>– Uzmanlık ve maharet</li><li>– İnsancıl karakter ve kendini başkalarının yerine koyabilme</li></ul>
Empati	<ul style="list-style-type: none"><li>– Müşterilere verilen bilgilerin açıklık ve doğruluğu</li><li>– Müşterileri bilgi sahibi etmek için personelin harcadığı çabalar</li><li>– Her müşteriye ayrılan zaman</li><li>– Personelin usullere ya da müşterilere verdiği öncelik</li><li>– Müşterilere eşit muamele yapma ölçüsü</li></ul>
Şu tür hizmetler	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hizmetin kullanımı sonucu elde edilen sonuçlar</li><li>– Genel tanıtım</li><li>– Verilen hizmetin genel kalitesi ile ilgili olarak tatmin oranı</li><li>– Verilen hizmetin tipi ile ilgili olarak tatmin oranı</li><li>– Hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği</li><li>– Verilen hizmetin özel ihtiyaçları olan müşterilere ne ölçüde uyduğu</li><li>– Hizmetin çabukluğu ve hizmetin uygun bir sürede yerine getirilmesi</li><li>– Prosedürlerin basitliği</li><li>– Hizmetin hakkaniyete uygun niteliği</li></ul>
Hizmetten yararlanma	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hizmetin yararlılığı sonucu elde edilen sonuçlar</li><li>– Hizmet sayesinde elde edilen sonuçların çabukluk ve kalitesi</li><li>– Hizmetin değeri</li><li>– Bu hizmetten yararlanmalar sonucunda müşteri durumlarının iyileşme derecesi</li></ul>
Genel Hoşnutluk	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hizmeti dostlara tavsiye etme eğilimi</li><li>– Hizmete yeniden başvurma, başka deyişle tekrar kullanma eğilimi</li><li>– Müşterilerin verdikleri paralarla orantılı hizmet elde ettikleri kanısı</li></ul>

**Kaynak:** Bilbey, a.g.e., s. 37-38.

#### **d. Uygun Verileri Toplama, Analiz Etme, Kaydetme**

Müşterilerden bilginin tarafsız olarak toplanmış ve analiz edilmiş olması, elde edilen sonuçların inandırıcılık derecesini büyük ölçüde belirleyecektir. Bilgileri toplama ve analiz etmede kaynakların mümkün olduğu kadar ekonomik olarak kullanılması esas olmalıdır.

Bilgilerin sunulması ve kullanılmasından önce dikkatle analiz edildiğinden emin olunmalıdır. Aksi halde yetersiz veya yanlış yorumlar ortaya çıkabilecektir.

Müşteri tatmini ile ilgili bilgiler zamanında ve anlaşılır şekilde ortaya konulursa, üstler çalışanlar ve kurum için değerli sonuçlar doğurabilecektir. Analiz işlemlerinde de gerektiğinde danışmanlardan yararlanma yoluna gidilebilir. Ancak önemli olan, veri toplamanın ve analiz etmenin en az kaynak kullanarak gerçekleştirilmesidir. Örnek olarak, kurum elemanları kolayca ulaşılabilen verilerin toplanmasıyla görevlendirilebilirler. Ancak özel bilgi gerektiren verilerin toplanmasında ve analizinde danışmana başvurma tercih edilebilir. Çünkü bilgilerin analizi, müşteri tatmininin ölçümünde en büyük güçlük arzeden konulardan birisidir. Müşteri tatmin düzeyini, diğer veriler olmaksızın sadece soyut ve yalın ifadelerle ortaya koymak genelde anlamlı değildir. Sonuçların gerçekten iyi ya da kötü olduğunu söyleyebilmek için karşılaştırma ölçelerine ihtiyaç vardır. Bölgeler arasında sadece yüzde beşlik bir fark, bazı durumlarda oldukça anlamlı olabilmektedir.

Verileri ve elde edilen analiz sonuçlarını yazılı bir rapor haline getirerek çoğaltmak önemlidir. Gerçekten, müşteri tatmini ile ilgili veriler sizin için, üstleriniz için ve çalışanlarınız için, ancak zamanında ve anlaşılır şekilde ortaya konduğunda bir kıymet ifade ederler. Analizlerin belirtilen tarihlerde gerçekleştirildiğinden ve bilgilerin sizin için uygun olacak tarzda konulduğundan emin olmalısınız.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 39.

### **e. Bilgilerin Kullanılması Ve Yayılması**

Müşteri tatminini ölçme çalışmalarının sonuçları, geniş bir biçimde ve özellikle de hizmeti veren kişilere ulaştırılması gerekir. Çünkü hizmetle ilgili sorunlara çözüm bulmada en büyük katkıyı fiilen o işte çalışan görevliler vermektedir. Müşteriler tatminini değerlendirme sonuçları ve bu sonuçlarla ne yapacağımızı planladığımızdan müşterilerde haberdar edilmelidir. Böylece müşterilere, onların görüşlerine değer verildiği ve kendilerine sunulan hizmetin kalitesi ile ilgilenildiği gösterilmiş olacaktır.

Anlaşılacağı gibi, bu faaliyetler sadece müşteri tatmin düzeyinin ortaya çıkartılması ve sonuçlarının ilgililere ulaştırılması ile sınırlı değildir. Ölçüm faaliyetlerinin değeri, bu sonuçların ne şekilde kullanıldığına bağlı bulunmaktadır. Bu sonuçlar şu amaçlar için kullanılabilirler.

- Halka sunulan hizmet kalitesini iyileştirmek, gerekli düzeltmeleri yapmak ve program hedeflerine ulaşmak.
- Hizmet normlarını belirlemek, daha öncekileri gözden geçirmek veya doğruluğunu ortaya koymak,
- Müşterilerle yapılan danışma uygulamalarını iyileştirmek ve programa yatırılan kaynaklara göre müşteri beklentileri gerçekçi olmadığı durumlarda çevre ile haberleşme uygulamalarını gündeme getirme veya programınızın etkin ve verimliliğinin hesabını vermek ve kanıtlamak.

Hizmet normlarının belirlenmesi, sunulacak hizmet düzeyinin göstergeleri müşteri tatminini hedef alan uygulamanın önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Etkin hizmet normlarının belirlenmesi titizlik gerektirir. Normların motive edici özelliği vardır ve bu normlara eldeki kaynaklarla ulaşılabilir. Bu normlarda program hedefleri ile müşteri beklentileri de hesaba katılmalıdır. Eğer normlar iyi belirlenir ve görevlilerle müşterilere de ulaştırılırsa, çalışanların daha iyi bir hizmet ortaya koymalarını teşvik edebilir ve müşterilerin daha gerçekçi bir beklenti içinde olmalarına yardımcı olurlar.

Normlara ulaşmada başarı şansını artırabilmek için, normların belirlenmesine görevlilerin de katılması sağlanmalıdır. Aksi halde normların üstler tarafından empoze edildiği sanılarak, bunlara ulaşmada pek az çaba harcanacaktır. Normlara göre elde edilen sonuçlar yakından izlenmeli ve düzeltme gerekiyorsa uygun bir biçimde gerçekleştirilmelidir.<sup>162</sup>

#### **f. Uygulamaları Gözden Geçirme**

Belli bir zaman sonra müşteri gurubunda, kaynaklarda ve çevrede değişmeler meydana gelebilir. Müşteri tatminini ölçme uygulamaları bu değişmelere uyum sağlamak zorundadır. Ayrıca Kurumun öncelikleri değiştiği takdirde bilgi ihtiyaçlarında da büyük olasılıkla değişmeler olacaktır. Göstergeleri ve müşteri tatminini ölçmede kullanılan kriterleri düzenli aralıkla gözden geçirmek ve hizmet normlarını yeniden hazırlamak uygun olacaktır. Çünkü müşterilerin beklentileri ve kaygıları da değişmektedir. Şayet normlara çok kolay ulaşabiliyorsa veya müşterilerin temel kaygılarına dayanmıyorsa müşteri tatmin düzeyi öngörülen biçimde artmayabilecektir. Ölçümler için gerekli yeni göstergelerin ortaya konması da önemlidir. Uygulamalarda sözü edilen değişmeler gerçekleştirilmediği takdirde anlamsız ve yararsız bilgilerin ortaya konulması tehlikesi vardır.

Müşteri tatminini ölçmede mükemmel uygulamalara ulaşabilmek her zaman kolay olmamaktadır. Ancak yardım almak mümkündür. Bakanlıklarda programları değerlendirmekle görevli olanlar, verimlilik ve etkinlik ölçümleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar. Ayrıca iç denetimden sorumlu olanlar da uygulamaya konulan bilgi sisteminin bütünlüğünü değerlendirerek etkin müşteri tatmini ölçme usullerinin hazırlanmasında yardımcı olabilirler.

163

---

<sup>162</sup>Bilbey, **a.g.e.**, s. 40.

<sup>163</sup>Bilbey, **a.e.**, s. 41.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA PERFORMANS YÖNETİMİ ve BURSA OLAY YERİ İNCELEME VE KİMLİK TESPİT ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNDE UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Polis, günümüzde en önemli kamu hizmetlerden biri olarak kabul edilen güvenlik hizmetini kentsel alanda yerine getirmektedir. Türk polisi bu hizmeti yaparken genelde klasik hizmet yöntemlerini kullanmaktadır. Polisin çalışma şekli ve göstereceği performans, sunduğu hizmetin verimliliğini, etkinliğini ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Türk polisinin, artık modernizmden post-modernizme geçişin tartışıldığı günümüz dünyasında, demokratik bir anlayışla çağdaş bir güvenlik hizmeti sunma noktasında daha fazla çaba harcaması gerektiği tartışma götürmez bir gerçektir. Bu açıdan sunulan hizmetin etkinliği, verimliliği ve toplumsal gereksinimleri ne kadar karşıladığı önemli bir konu haline gelmektedir.

İşte bu çalışmada Türk polis teşkilatında daha iyi hizmet sunulmasının başarılmasında ortaya konan performansın nasıl değerlendirilebileceği ve ölçülebileceği tartışılacaktır. Tartışmanın temel amaçları şunlardır mevcut sicil doldurma yöntemiyle yapılan değerlendirmenin ne kadar yetersiz kaldığını ortaya koymak; hem polis teşkilatında çalışan personelin hem de bütün hiyerarşik birimlerin performansının değerlendirilmesinin önemine dikkat çekmek; alternatif olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi için bir model geliştirmek.<sup>164</sup>

Asıl konumuz olan Türk polis teşkilatında ortaya konan performansın artırılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi bu bölümde detaylı ele alınacaktır. İlk olarak Emniyet Teşkilatının nasıl bir örgütlenme yapısına sahip olduğu ele alınacaktır. Bu yapı içerisindeki birimler ve personelin çalışmalarının etkinliği, verimliliği ve başarısının ölçülmesi konusunun çözümlenebilmesi

---

<sup>164</sup>Hasan Hüseyin Çevik, **Polis Teşkilatında Performans Yönetimi**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2 (7-8), s. 234.



için bir performans değerlendirme modeli ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu yapılırken Türkiye'deki kültürel alt yapı da ele alınacaktır. Çünkü özellikle yönetim tekniklerinin uygulanmasında her ülkenin kültürel yapısı önemli rollere sahiptir. Bir ülkede başarıyla uygulanan bir yöntem diğer bir ülkede başarıya götürmeyebilir. Bu açıdan göreceli olan bu husus göz önüne alınmalıdır. Diğer bir ifadeyle bütün yönetim teknikleri her ülkeye göre uyarlanmalıdır.<sup>165</sup>

## **I. EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

### **A. Emniyet Teşkilatının Yapısı**

#### **1. Emniyet Teşkilatının Organizasyon Yapısı**

Türk polis teşkilatı merkezi yönetimin bir parçasıdır. İçişleri Bakanlığı içerisinde bir genel müdürlük olarak örgütlenmiştir. Taşrada ise anayasal dayanağı olan yetki genişliği ilkesine göre valiliklere bağlı il müdürlüğü şeklinde örgütlenmiştir. Aşağıda verilen örgütlenme genel anlamda hizmete dayalı veya diğer açılardan verilen bir örgütlenme olmayıp sadece teşkilattaki kimin kime bağlı olduğunu göstermek amacıyla verilmiş bir örgüt şemasıdır. Yoksa Emniyet Teşkilatı değişik açılardan çok daha detaylı ve kapsamlı şema ile gösterilebilir. Üstlerin kendilerinin emrinde çalışan personelin performansının değerlendirilmesi noktasında ast üst bağlantısını göstermek amacıyla genel bir örgütlenme yapısı verilmiştir.

Dolayısıyla aşağıda teşkilatın yapısını genel olarak veren tablo performans değerlendirmesinin hangi aşamalarda kimler tarafından yapılabileceğini göstermek içindir. Yoksa Emniyet teşkilatının işlevsel ve yapısal tam bir şemasını vermek amacı yoktur. Böylece hangi amir hangi seviyede kime bağlıdır konusu açıklığa kavuşmaktadır. Örneğin, bir karakolun veya büronun ne kadar çalıştığı veya başarılı olduğu ve o karakol veya bürodaki personelin performansının ne kadar olduğu önce karakol veya büro amiri tarafından değerlendirilir. Daha sonra hem o amir hem de

---

<sup>165</sup>Çevik, **a.g.e.** s. 237.

karakol hakkında, bağılı oldukları yönetici tarafından performans değerlendirmesi yapılır.

Ayrıca Emniyet Teşkilatındaki eğitim kurumları da bu hiyerarşik yapı içerisinde doğrudan merkez teşkilatına bağılı olmak üzere örgütlenmişlerdir. Bu noktada üniversite haline getirilen Polis Akademisi ve ona bağılı Polis Yüksekokulları doğrudan Genel Müdüre bağılıdır. Merkez teşkilatındaki bazı daire başkanlıkları da doğrudan Genel Müdüre bağılıdır. Son olarak bir denetleme ve araştırma birimi olan Teftiş Kurulu ile Araştırma Planlama Koordinasyon uzmanları da doğrudan Genel Müdüre bağılı olarak çalışmaktadırlar.<sup>166</sup>

Kamu kuruluşlarında çalışan personelin statüleri farklılık arz etmektedir. Bu kuruluşlarda personel memur, işçi, sözleşmeli personel olarak üç temel statüde istihdam edilmektedir. Bu çalışmanın kapsamı Türk Polis Teşkilatı özelinde memur sınıfındaki kamu personelinin performans değerlendirme sisteminin irdelenmesinden ibarettir.

Kamu kuruluşlarında çalışmakta olan memur statüsündeki personel 23.07.1965 tarihinde çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun (DMK) 36. maddesine göre;

- Genel İdare Hizmetleri Sınıfı
- Teknik Hizmetler Sınıfı
- Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı
- Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı
- Avukatlık Hizmetleri Sınıfı
- Din Hizmetleri Sınıfı
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı
- Mülki İdare Amirler Hizmetleri Sınıfı
- Yardımcı Hizmetler Sınıfı
- Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı

---

<sup>166</sup>Çevik, **a.g.e.**, s. 238.

olarak 10 ayrı hizmet sınıfına bölünmüş durumdadır ve tamamen bağımsız on farklı işi yapmaktadır. Bununla birlikte aynı organizasyon içerisinde farklı sınıflarda memurlar da istihdam edilmektedir. Örneğin Türk Polis Teşkilatında Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelin daha çok operasyonel birimlerde istihdam edilmesi amacıyla yönelik olarak büro hizmetlerinin bir kısmı, Genel İdari Hizmetler Sınıfı devlet memurları tarafından yerine getirilmektedir.

Tüm bu farklılıklar içerisinde personelin performansını ölçmeye yönelik sistemler geliştirmek çok zordur. Ancak kamu bürokrasisi hantal yapıdan kurtulabilmek için bu zorluğu aşmak zorundadır.

## 2. Emniyet Teşkilatının Performans Değerlendirmesi Açısından Genel Örgütlenmesi

**TABLO: 11**

### Emniyet Teşkilatının Merkez Teşkilat Tablosu

<b>MERKEZ TEŞKİLATI</b>
<p><b><u>Emniyet Genel Müdürlüğü</u></b> (Genel Müdür)</p> <p><b><u>Genel Müdür Yardımcılıkları</u></b> (Genel Müdür Yardımcıları)</p> <p><b><u>Daire Başkanlıkları</u></b> (Daire Başkanları)</p> <p><b><u>Şube Müdürlükleri</u></b> (Şube Müdürleri)</p> <p><b><u>Bürolar</u></b> (Büro Amirleri -Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser)</p>

**Kaynak:** Çevik, a.g.e., s. 238.

Bugün Türkiye'de Polis kuruluş, görev ve yetkilerini genel itibariyle birkaç temel yasadandır. Bu yasalar şöyle sıralanabilir; 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu, 3201 Sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu, TCK, CMK. Bunun yanında polise yetki ve görev veren çeşitli yasalar vardır. Polis ve polislik hakkında belirtilmesi gereken en önemli noktalardan birisi, polisin toplumun sosyal yapısının önemli bir parçası olduğudur. Bir ülkenin polisinin nitelikleri ve yapısı, o toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik koşulları tarafından şekillendirilir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de polis, geleneksel ve yasal olarak zor kullanma gücüne sahip olup, genelde halk tarafından kamu görevlileri içinde önemli olanlarından görülür ve kabul edilir. Bu da doğal olarak Türk polisinde, kendilerine atfedilen bakışın bir yansıması olarak, toplum içinde çok önemli bir konumda oldukları düşüncesini ortaya çıkarır.

## **TABLO: 12**

### **Emniyet Teşkilatının Taşra Teşkilat Tablosu**

<b>TAŞRA TEŞKİLATI</b>
<p><b><u>İl Emniyet Müdürlüğü</u></b> (İl Emniyet Müdürü)</p> <p><b><u>İl Müdür Yardımcılıkları</u></b> (İl Müdür Yardımcıları)</p> <p><b><u>Şube Müdürlükleri, İlçe Müdürlükleri ve Amirlikleri</u></b> (Şube Müdürleri)</p> <p><b><u>Polis Merkezleri (Karakollar), Bürolar</u></b> (Karakol ve Büro Amirleri - Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser)</p>

**Kaynak:** Çevik, a.g.e., s. 239.

Bu açıdan önce personelin performansının artırılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi süreci ele alınacaktır. Emniyet teşkilatındaki bütün birimlerde aynı süreç kullanılabilir. Diğer bir ifadeyle aynı süreci bir daire

başkanı veya bir karakol amiri kendi emrinde çalışan personel üzerinde uygulayabilir. ikinci olarak örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi bağlamında emniyet teşkilatındaki birimlerin, örneğin daire başkanlıklarının, il müdürlüklerinin veya karakolların belli bir dönem sonundaki bir emniyet birimi olarak performansının ne olduğu konusu ele alınacaktır. Böylece klasik anlamda sicil doldurma yöntemi ile sadece personelin göreceli değerlendirilmesinin yapıldığı mevcut sistemden farklı olarak hem personelin gerçek çalışma gücü hem de bununla beraber içinde buldukları emniyet birimlerinin performansı değerlendirilebilecektir. Sonuçta eldeki mevcut parasal, insan ve diğer kaynaklarla istenilen en üst düzeyde amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ortaya konabilecektir.<sup>167</sup>

## **B. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme**

### **1. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmenin Tarihçesi**

Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığının Türk Polis Teşkilatı arşivlerini tarayarak yaptığı ve Türkiye Cumhuriyetinin 80. yılı anısına 2002 yılında yayınladığı "Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları" isimli çalışma bize performans değerlendirmenin Türk kamu kurumları tarafından kullanımının kronolojik seyri açısından çarpıcı bilgiler sağlamaktadır.

Bu arşiv çalışması, 1907'de imzalanan Türk Polis Teşkilatını Avrupa'daki benzerlerine daha fazla yaklaştırmak ve daha profesyonel iş yapmalarını sağlamak amacıyla çıkarılan "Polis Nizamnamesi" ile 1913 yılında yine aynı amaçla çıkarılan "Polis Nizamnamesi" arasındaki dönemi "atik (eski)" dönem olarak adlandırmıştır. 1913 ile 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu arasındaki dönem de "cedit (yeni)" olarak ve nihayet Emniyet Teşkilatı Kanununun uygulanmaya başlandığı 1938 yılı ve sonrası Cumhuriyet dönemi olarak adlandırılmıştır.

---

<sup>167</sup>Çevik, **a.g.e.**, s. 234.

Atik dönemi dosyaları incelendiğinde performans değerlendirme işleminin personelin görev yaşamı boyunca atamaları, aldığı maaş miktarları, aldığı cezalar ve ödüllerin kompozisyon biçiminde yazıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin 3 Ağustos 1326 (Rumi) Dağıstanlı Komiser Hüseyin Efendi hakkında hazırlanmış olan sicil raporu incelendiğinde ilgili kişinin 1308 yılında girdiği meslek yaşamı boyunca hangi tarihler arasında kaç lira maaşla çalıştığı, aldığı 4 adet madalya, Divan-ı Harb-i Örfi'de (Dönemin Sıkıyönetim Mahkemesi) yargılandığı ve beraat ettiği en sonunda 1326 yılında da emekli olduğu anlaşılmaktadır.<sup>168</sup>

Cedit döneminde de performans değerlendirme işleminin aynen atik döneminde olduğu gibi belirlenmiş performans kriterleri olmaksızın kompozisyon biçiminde yazıldığı ve personel arasında performans yüksekliğine dayalı herhangi bir sıralama yapılmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bu sefer sicil raporları için kullanılan formlar memur hakkında kimlik bilgileri de içermekte olduğundan eskisine oranla biraz daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Örneğin 4 Kanunuevvel 1926 tarihinde (Rumi) Cideli Komiser Muavini Salih Niyazi Efendi hakkında hazırlanmış olan sicil raporu incelendiğinde ilgili kişinin 1328 yılında İstanbul Polis Okulundan mezun olarak girdiği meslek yaşamı boyunca hangi tarihler arasında kaç lira maaşla çalıştığı, 5 adet takdirname, 1 adet tahsinname, bir maaşlık ödül ve bir günlük maaş kesimi cezası aldığı ve en sonunda 1926 yılında da emekli olduğu anlaşılmaktadır.<sup>169</sup> Ayrıca her iki dönemde de yapılan performans değerlendirmelerinin periyodik bir nitelik taşımadığı gözlenmektedir.

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde performans değerlendirme sürecinin eski dönemlere oranla çok daha profesyonelleştiğini belirtmek mümkündür. Bu dönemde artık performans kriterleri geliştirilmiş, subjektiviteyi / nesnelliği önlemek amacıyla her Emniyet Teşkilatı Mensubunu en az iki sicil amirinin değerlendirmesi esası getirilmiş,

---

<sup>168</sup>Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) Yayınları, **Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları**, Ankara, 2002, s. 28-29.

<sup>169</sup>EGM Yayınları, **a.e.**, s. 163-170.

performans değerlendirmenin periyodik olarak her yıl yapılmasına başlanmış, yönetici konumundaki polislerin daha farklı ek kriterlerle değerlenmesi sağlanmış ve gelişen teknolojiye paralel olarak sicil formlarına fotoğraf da yapıştırma zorunluluğu getirilmiştir. Bir diğer yenilik de "vasıtalı polis" denilen, örneğin otomobil, telsiz veya başka bir araç veya gereç kullanan polisler için de farklı ek performans kriterleri geliştirilmiş olmasıdır.

Bu dönemde kullanılan ve "Emniyet Teşkilatı Mensuplarına Mahsus Gizli Teskiye Varakası" olarak adlandırılan performans değerlendirme formunda kullanılan kriterler aşığıdaki gibidir;

- Terbiyesi, nezaketi, imtizacı, mesleğe bağlılığı, beraber iş görme kabiliyeti,
- İş sahiplerine ve halka karşı muamelesi,
- Temizliğe ve muntazam giyinmeye riayet derecesi,
- Hizmet dışındaki tavrı, hareketi (Başlıca itiyadı, kumar ve kadınlara inhimaki ve başkaca ahlaki zaafı olup olmadığı),
- Çalışma ve işlerindeki başarma kabiliyeti derecesi, ciddiyet ve ketumluğu ve itimada şayan olup olmadığı,
- Nefsine hakimiyeti ve itimadı (İşlerinde zaafı olup olmadığı ve bunların vazifesine tesir derecesi),
- Yurtseverliği, feragat ve fedakarlığı,
- Hasis, menfaatlere, paraya düşkün olup olmadığı,
- Müsrif olup olmadığı,
- Mesleki terbiye ve disipline riayet derecesi,
- Çevikliği,
- Binicilik, atıcılık ve yüzücülükteki (muamelat M. daktilo) kabiliyeti derecesi,
- Vazifesine sadakat ve merbutiyeti (vazifeyi şeref ve namusuna tevdi edilmiş bir keyfiyet olarak telakki edip etmediği ve onu başarmak hususunda ihtar ve nezarete ihtiyaç hissettirip ettirmediği),
- Üst derece aylık almaya müstahak olup olmadığı,

- Aldığı emri tam vaktinde ve istekle yapmak itiyat ve kabiliyeti,
- Adli, idari, siyasi beledi kısımlardan hangisinde daha ziyade muvaffak olduğu veya olabileceği,
- Amirlik nüfuzu,
- Kararında katiyet ve tereddüdü olup olmadığı,
- Maiyetine ve hem rütbe arkadaşlarına karşı muamelesi,
- Zapt ve rapt tesisi ve maiyetini yetiştirme kudreti,
- Kanun ve nizamlara vukufu,
- Azim ve irade sahibi olup olmadığı ve mesuliyeti üzerine alma kabiliyeti,
- Kavrayış ve önceden görüş ve tedbir alış kabiliyeti derecesi,
- Soğukkanlılığı, cesareti, mühim vakalarda yararlık derecesi,
- Tetkik ve tetebbua merakı olup olmadığı ve ne gibi eserlere daha ziyade düşkün olduğu (mesleki, içtimai, fenni eserler, kanunlar),
- Silahına ve teçhizatına itinası, lüzumlu zamanlarda silah kullanma kabiliyeti ile silah bilgisi.<sup>170</sup>

Bu dönemde kullanılan performans değerlendirme formlarında puanlama yapılmamakta, yalnızca yukarıda sıralanan performans sorularına yazı ile cevap verilmektedir. Ayrıca yine bu dönemde her düzeydeki polisin birinci ve ikinci sicil amirlerinin kimler olacağı da belirlenmiş durumdadır.

Ülkemizde devlet memurlarının yeterliliklerinin takdiri 1947’de çıkarılan bir “tüzük” ile “açık sicil” esasına yönelik olarak düzenlenmiştir. 1951’de ise yine “tüzük”le, bu defa “gizlilik” e geçilerek düzenlemede bulunulmuş ve bundan sonra düzenlenen 1979 ve 1986 tarihli “sicil”e ilişkin yasal düzenlemelerde hem “gizlilik” sürekli hale gelmiş, hem de yönetmelikle yetinilmeye doğru bir gidiş yaşanmıştır.<sup>171</sup>

Devlet Memurları Kanununun öngördüğü sicil yönetmeliği Bakanlar Kurulunca 1978 yılı sonunda kabul edilmiş ve 26 Temmuz 1979 tarihli ve

<sup>170</sup>EGM Yayınları, **a.g.e.**, s. 434-437-170.

<sup>171</sup>Ayşe Yıldız, **Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Başarım Değerlendirmesi**, Türk İdare Dergisi, Sy. 418, Yıl 70, Mart 1998., s. 190-191.



16708 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanmışsa da, daha sonra yürürlüğe konması bir yıl ertelenmiş, bir yıl sonra da Bakanlar Kurulu tarafından 30/12/1980 tarihli ve 8/2162 sayılı kararla yürürlükten kaldırılmıştır.

Devlet Memurları Kanununun 29/11/1984 tarihli ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile değişik 121. maddesinin öngördüğü Sicil Yönetmeliği, 18/10/1980 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu itibarla eski uygulamalara son verilmiştir. Değerlendirmenin esasları, böylece, Devlet Memurları Kanunu ile bu kanuna dayanılarak çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinde gösterilmiştir.<sup>172</sup>

Emniyet Teşkilatında Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı tarafından Türk Standartları Enstitüsü ile ortaklaşa 2001 yılından beri yürütülen meslek standardı çalışmalarıdır. Şu ana kadar 12 adet hizmet sınıfının meslek standartları tanımlanmış durumdadır. Kalan sınıfların da standart tanımlama çalışmaları devam etmektedir.<sup>173</sup> Her ne kadar meslek standardı olarak adlandırılmış olsa da aslında yapılmakta olan iş analizidir. Bu çalışmalar DACUM metodu ile yapılmaktadır. DACUM, İngilizce "müfredat geliştirme" anlamına gelen "Developing A Curriculum" kelimelerinin kısaltması olup iş analizi yapmada kullanılan yöntemlerden birisidir.<sup>174</sup>

Devlet Personel Başkanlığı, 2002 yılında tüm kamu kuruluşlarına Norm Kadro çalışmalarını yapmaları zorunluluğunu getirmiş, bu çalışmaları tamamlamayan kamu kuruluşlarına 2003 yılında ek kadro vermeyeceğini bildirmiştir. Emniyet Teşkilatında da bu doğrultuda Norm Kadro çalışmaları yapılmıştır. Norm Kadro çalışmaları içerisinde iş analizi de bulunmaktadır.<sup>175</sup>

---

<sup>172</sup>Doğan Canman, **a.g.e.**, s. 84.

<sup>173</sup>Derdiman & Akdeniz, **a.g.m.**, s. 39.

<sup>174</sup>İrfan Mısırlı, **Emniyette Hizmet Analizi**, Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bilimsel Araştırma Teknikleri Kurs Notları.

<sup>175</sup>Derdiman & Akdeniz, **a.m.**, s. 39.

## **2. Emniyet Teşkilatında Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Tümtürk'e göre polisin performans değerlendirmesinde;

- Başarı ile müdahale ettiği olay sayısı,
- Yakaladığı suçlu sayısı,
- Ele geçirdiği suç aleti sayısı,
- Aydınlattığı faili meçhul olay sayısı,
- Trafik birimlerinde çalışan personel için kaç araç kontrol ettiği,
- Silah kullanma kabiliyeti (Kadro eğitim atışlarındaki skoru yazılmalıdır),
- Göreve geç geldiği gün sayısı,
- Hakkında açılmış olan adli ve idari soruşturma konusu ve miktarı,
- Ödüllendirilmiş ise miktarı,
- Rütbeli personel için;
- Mıntikasının nüfusunun meydana gelen olay sayısına oranı,
- Olayların faili meçhul kalanlara oranı,
- (Personel çalıştırma kabiliyetini ölçmek için) Başarı ile müdahale edilerek faili yakalanan olay sayısının amirin maiyetindeki personel sayısına oranı

gibi somut ve ölçülebilir kriterler kullanılmalıdır.<sup>176</sup>

Polisin performansının değerlendirmesinde dikkate alınması gereken kriterler üzerinde çok fazla görüş bildirilmiştir. Ancak çalışmaların hepsinde ortaya çıkan ortak görüş farklı karakterlerde iş yapan birimlerin farklı kriterlerle değerlendirilmesi ve eğer ortak kriterler kullanılıyorsa mutlaka kriterlerin personelin yaptığı işe göre ağırlıklandırılarak nihai performans değerlendirme puanına etki etmesi şeklinde ifade edilmektedir.

## **3. Emniyet Teşkilatında Personel Performansının Ölçümü ve Değerlendirilme Aşamaları**

Performans ölçüm ve değerlendirilmesi diğer bir ifadeyle performans yönetimi, kesintisiz devam eden döngüsel bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle bir daire gibi nerede başladığı ve nerede bittiği tam olarak belli olmayan, fakat daha çok süreklilik arz eden ve her zaman olan bir faaliyettir. Çünkü kamu düzeninin sağlanması için emniyet teşkilatı çalışmalarına ve hizmet sunmaya devam ettiği sürece, performans değerlendirmesi süreci her zaman olacaktır, Burada doğal olarak özellikle emniyet teşkilatında performans ölçümü ve değerlendirmesi faaliyeti bir sürecin ürünüdür. Böyle bir süreçle ilgili olarak değişik görüşler olsa da genelde birbirlerine benzerlikler vardır.<sup>177</sup>

#### **a. Birinci Aşama**

Personelin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecinde birinci aşama işin tanımlanması ve anlatılması konusudur. Birinci aşama bir kurumun, birimin veya büronun başındaki kişinin kendi emrinde çalışanlarına buldukları bölüm ve seviyede ne iş yapacaklarının anlatılması ve onların iknası ile ilgilidir. İlgili birimin sorumlu yöneticisi, yapılacak işin bütün yönlerini saptamalıdır. Bu yönlerin örgütün hedefleriyle nasıl ilgili ve bağlantılı olduğunu açığa kavuşturmalıdır. Aslında bu aşamada sunulacak hizmetin üretilmesinde birimin amaç ve hedefleriyle bağlantılı uygun ve doğru yöntemlerin saptanmasının bir yolu belki de o hizmetin sunulacağı kişilere gereken önemi vermektedir.

Burada şu noktayı yine belirtmekte yarar vardır. Bu sürecin işlemesi yukarıdaki genel müdürlükten aşağıdaki karakola kadar olan hiyerarşik piramit yapısı içerisinde bütün yöneticileri kapsayabilir. Diğer bir ifadeyle aslında personelin performansını artırmayı amaçlayan böyle bir değerlendirme ve ölçme süreci her kademedeki yöneticinin yapacağı bir çalışmadır. O yüzden burada ayrıca karakolda şöyle yapılır veya daire başkanlığında şöyle yapılır gibi her birimi ilgilendiren teknik yönetim

---

<sup>176</sup>Tümtürk, **a.g.e.**, s. 107-108.

konularına girilmeyecektir. Dolayısıyla burada önerilen süreç her yönetici için yararlı olabilir. Ancak her polis amir veya müdürünün yapacağı iş, bu süreci kendi emrinde bulunan personelinin performansını izlerken ve değerlendirirken başında bulunduğu birimin niteliklerine göre bir yöntem geliştirme olmalıdır. Bir karakol ile bir büro farklı olabileceği gibi bir asayiş şubesi ile bir istihbarat şubesi de farklı niteliklere sahiptir.

Dolayısıyla ortaya konulan çıktıların kimler tarafından kullanılacağına saptanması ve o kişilerin gereksinimlerine göre üretilip sunulmaya çalışılması hedef ve amaç haline gelir. Örneğin bir karakol, sorumlu bulunduğu mahalle veya semtin kamu düzenini korumak ve sağlamakla görevlidir. Bu karakoldaki çalışanların bu amaç doğrultusunda istihdam edilmeleri ve yaptıkları çalışmaları bu hedefe odaklamaları önemlidir. Böylece o mahalledeki insanların güvenlik hizmeti ile ilgili gereksinimleri en iyi şekilde karşılanmış olacak ve o mahalle halkı karakolun sunduğu bu hizmetten memnun olacaktır. Sonuç olarak birimin amaç ve hedefleri yazılı kuralların da ötesinde ilgili birim amiri veya müdürü tarafından iyi saptanmalıdır. Polisiye bir kavramla "atış yapılacak hedef net ve açık şekilde ortaya konmalıdır".

## **b. İkinci Aşama**

İkinci aşamada beklentilerin oluşturulması gerçekleştirilir. Performans ölçümünde yukarıda söylendiği gibi birinci adım, yapılması gerekenin saptanmasıdır. İkinci adım ise, görevlerin ve hizmetlerin ne kadar iyi yapılması gerektiğini belirler. Bu aşamada, iş performansının değerlendirilebileceği standartlar ortaya konur. Aslında her ne kadar bu noktada bazı standartlar konmaya çalışılsa da performans değerlendirmesi süreci genelde sübjektif bir alan olarak kalacaktır. Bunun zararlarının en aza indirmek için hem çalışanların hem de yöneticilerin performans ölçülerinin ve standartlarının oluşturulmasında katılımlarını sağlamak ve onların bu

---

<sup>177</sup>Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 1992, s. 51.

konuda baştan ne yaparlarsa başarılı sayılacaklarını ve ne yapamazlarsa başarısız olacaklarını bilmeleri yaşamsal öneme sahiptir. Çünkü bir hizmetin hedeflere göre başarılmasında hem çalışanın hem de yöneticinin davranışının rolü büyüktür. İlk başlarda söylendiği gibi performans, bir bireyin (astların ve memurların) işteki gerçek ve görünen davranışını ifade eder. Verimlilik ise diğer yandan o davranışın sonucudur. Burada bir polis yöneticisine düşen en önemli görev, altında çalışanlara birimin hedeflerini iyi anlatmak ve benimsetmektir. Böylece en üst seviyede bir motivasyon ile hedefe ulaşmada personel azami performansını gösterebilecektir.

### **c. Üçüncü Aşama**

Bir polis amirinin emri altında çalışanların performanslarını izlemesidir. Bu aşamada ilgili yönetici altında çalışanları, sürekli şekilde daha çok kusur bulmak değil, iş veya görevin yapılmasında rehberlik ve yönlendirme yaparak, bireyin yaptığı olumlu hareketleri izleyerek belli bir süre sonra yapacağı resmi değerlendirmeye bir geri besleme hazırlar. Bu sayede yöneticilerin bir rehber veya yönlendirici gibi, emri altındaki astlarının istenilen performans seviyesine ulaşmalarına yardımcı olabilirler. Burada bilinebileceği gibi, rehberlik ve yönlendirme, belli ölçülebilir davranışlar bağlamında, ilgili performans standartlarına göre, çalışanların ne kadar iyi iş yaptıklarını bilmeyi ve iyileştirme ve gelişme için tartışılacak noktaları bilmeyi kapsar. Rehber yönetici iyi yapılan iş için övgüler söyler ve gerektiğinde de yapıcı eleştiri ortaya koyar. Daha sonra işi yapma ile ilgili (performans) sorunlarının nasıl düzeltileceği konusunda yönetici, belli önerilerle belli davranış biçimini çalışanlara anlatır. Dolayısıyla çalışanların performansını izleyen bir yönetici aynı zamanda bir takım antrenörü gibi en iyi sonucu alacak davranış biçimine ulaşıncaya ve performansı istenilen düzeye getirinceye kadar uğraşır.

### **d. Dördüncü Aşama**

Daha önceden belirlenmiş performans ölçümü dönemi (bu örneğin üç, altı, dokuz veya on iki ay olabilir) sonunda dördüncü aşama olan resmi

değerlendirme ve denetleme adımı atılır. Bu performans ölçüm döneminde, yöneticiler bireysel performans değerlendirmelerini kaydedilmiş notlardan yaparlar. Aslında bu aşama, polis yöneticileri için en zor olanlarından biridir. Çünkü bu noktada yönetici için birbiriyle rahatça çatışabilecek olan iki rol vardır rehberlik ve kişinin performansı ile ilgili hüküm vermek. Bir yönüyle bu aşama aslında sorunun çözülmeye çalışıldığı aşama olarak da görülebilir. Çünkü böyle bir yaklaşım, uygun olmayan ve kullanılmayan iş usulleri, kaynak ve kalifiye eleman eksikliği, ve işin gerektirdiği rolün açıkça anlaşılmadığı durumlar gibi iyi performansa engel durumların saptanmasına ve bunları ortadan kaldırmaya odaklanır.

Bu aşamada yönetici, kendi yönetiminde Çalışan polislerin performansını ölçmek ve değerlendirmek için çok değişik teknikler kullanabilir. Çünkü bu noktada kurumun yaptığı hizmete ve işe göre performans ölçüm tekniği değişebilir. Bazı işler bir takım halinde çalışmayı gerektirirken bazıları bireysel olarak yapılmaktadır. Örneğin polis teşkilatında bir çok hizmet beraber ve takım halinde yapılmak zorundadır. Bunun yanında hizmetin niteliği de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla burada anlatılmak istenen şey, bir emniyet çalışanının bulunduğu birim içerisinde icra ettiği hizmetteki performansını ölçme ve değerlendirme farklı teknikleri gerektirir. Böylece son değerlendirmeyi yaparken bir kısım hizmetlerde örneğin grup halinde hareket değerlendirirken bir kısmında bu göz önüne alınmaz. Bu da farklı davranış biçimlerinin performans değerlendirilmesinde kullanılmasını gerektirir. Yukarıda bir dipnotta belirtildiği gibi her birimin ayrı nitelikler göstermesi, o birimlerde çalışan personelin ayrı bakış açılarıyla değerlendirilmesini gerektirir.

657 sayılı DMK'nun 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 121. maddesiyle, sicil raporlarında bulunacak bilgiler, doldurulmuş şekli, sicil düzenleme zamanı ve performans değerlendirme yapacak makamların belirlenmesine ilişkin esasları düzenleyen bir "sicil yönetmeliği" hazırlanması öngörülmüş ve bu hükme istinaden "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (DMSY)" hazırlanmış ve 08/09/1986 tarih ve 86/10985 sayılı Bakanlar

Kurulu Kararı ile kabul edilerek 18/10/1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.<sup>178</sup>

Türk kamu yönetimi mevzuatında, performans değerlendirme deyimi yerine "sicil" sözcüğü kullanılmaktadır. Bu bölümde de mevzuatın jargonuna sadık kalınmıştır.

DMK'nun 110. ve DMSY'nin 7. maddeleri her bir devlet memuru için bir sicil dosyası tutulması hükmünü düzenlemiştir. Bu sicil dosyalarında;

- Sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları,
- Sicil not defterleri,
- Mal beyannameleri,
- Vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları,
- Varsa müfettiş tarafından verilen denetleme raporları bulunur.

Yukarıdaki belgelere ek olarak her devlet memurunun sicil dosyasında aşağıdaki bilgi ve belgeler bulunur;

- Memurun adı soyadı,
- Kütük sıra numarası,
- Doğum yeri ve tarihi,
- Cinsiyeti,
- Medeni hali,
- Kimlik cüzdanının dairesince onaylı sureti,
- Öğrenim belgesinin dairesince onaylı sureti,
- Bakmakla yükümlü olduğu kimseler,
- Öğrenim durumu,
- Bildiği yabancı diller ve derecesi,
- Yaptığı lisansüstü eğitim, staj ve incelemeler,
- Sınıf, derece ve kademesi,
- Mecburi hizmetleri,
- Askerlik durumu,

---

<sup>178</sup>Orhan Pirler, **Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması**, İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, Sy. 376, Yıl 59, Eylül, 1987., s. 17.

- Adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi,
- Derece ve kademe ilerlemeleri,
- İmtihan başarı dereceleri,
- Sınıf ve yer değişiklikleri,
- Hizmet içi eğitim durumu,
- Siciline işlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri,
- Aldığı takdirname ve ödülleri,
- Hakkında yapılan dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men'î muhakeme veya beraat kararları,
- Sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler,
- Memurluğa alınırken istenen diğer belgeler.

Özlük dosyaları memurların sicillerinin bir parçası olarak dikkate alınmaktadır. Sicil amirleri, sicil raporlarının doldurulması sırasında özlük dosyalarını inceleyebilirler.<sup>179</sup>

DMSY'nin 28. maddesi sicil dosyalarını inceleyebilecek diğer yetkilileri de belirlemiştir. Buna göre;

- Başbakan,
- Bakanlar,
- Atamaya yetkili amirler,
- Valiler
- Kurumların merkez teşkilatının en üst yöneticileri,
- Kaymakamlar

başında buldukları organizasyonda görevli tüm memurların sicil dosyalarını inceleyebilirler. Yukarıda sayılan kişilerden başka değerlendirilen devlet memurunun kendisi dahil hiç kimse sicil raporlarını inceleyemez ve göremez. Yukarıda sayılan kişilerin de bu konuda mutlak gizliliğe riayet etmeleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları



belirlenenler 657 sayılı kanuna göre cezalandırılmakla birlikte bir daha aynı görevde çalıştırılmazlar.

### **3. Emniyet Teşkilatında Personelin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi Süreci**

#### **a. Sicil Amirlerinin Belirlenmesi ve Sorumlulukları**

Devlet Memurları Kanununun (DMK) 112. maddesi ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin (DMSY) 30.maddesi gereğince Emniyet Genel Müdürlüğü 02.01.1987' de "Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Sicil Raporlarını Düzenlemeye Yetkili Amirleri Belirleyen Yönetmelik"i yürürlüğe koyarak sicil amirlerini belirlemiştir.

Emniyet Müdürlüğü makamına doğrudan bağlı olmayan birimlerde çalışan personelin 1. sicil amiri Şube Müdürü, 2. sicil amiri de Emniyet Müdürüdür.

DMSY'nin 19. maddesi sicil amirlerinin yaptıkları performans değerlendirmeden sorumlu olmaları hükmünü düzenlemektedir. Buna göre sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini, güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır.

#### **b. Performans Değerlendirme Formu (Sicil Raporu) (EK: 1-2)**

DMSY'nin sonunda yer alan ve tüm devlet memurlarının performanslarının belirlenmesi için kriterleri içeren Devlet Memurları Sicil Raporu dokuz bölümden oluşmaktadır.

---

<sup>179</sup>Nuri Tortop, **Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler**, Amme İdaresi Dergisi, c. 19, Sy. 4, Aralık, 1986. , s. 3.

**Birinci Bölüm:** devlet memuruna ait isim, doğum yeri ve tarihi, görevi, sicil numarası ve sicil raporunun ait olduğu yıl gibi temel bilgilerin girildiği bölüm ve fotoğraf karesi bulunmaktadır.

**İkinci Bölüm:** Değerlendirme işlemini yapacak sicil amirlerinin performans değerlendirmesini ne şekilde yapacaklarına dair DMSY'nin 16. maddesinin yazılı olduğu bölümdür. Buna göre sicil notu ortalaması;

- 0'dan 59'a kadar olanlar **Yetersiz,**
- 60'dan 75'e kadar olanlar **Orta,**
- 76'dan 89'a kadar olanlar **İyi,**
- 90'dan 100'e kadar olanlar da **Çok İyi,**

sicil almış sayılırlar.

**Üçüncü Bölüm:** Devlet Memurunun Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi başlıklı "Şahsiyet Değerlendirmesi" bölümüdür. Burada DMSY'nin 17. maddesi gereğince her 3 sicil amiri de değerlendirilen devlet memuru hakkında genel düşüncelerini kompozisyon metodu ile doldururlar. Bu bölümde yapılan olumsuz değerlendirmeler, değerlendirmeye neden olan olay veya olayların tarih ve yeri belirtilerek detaylandırılmalıdır. Burada devlet memurunun dış görünüşü (kılık-kıyafet), zeka derecesi, kavrayış kabiliyeti ve azim, sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve hakla ilişkilerdeki başarısı "çok iyi-iyi-zayıf" şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca alkol, kumar ve benzeri alışkanlıkları devlet memuriyetiyle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme halleri "vardır-yoktur" şeklinde belirtilmektedir.

**Dördüncü Bölüm:** "Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları"ni içeren "Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi" bölümüdür. Bu alanda Emniyet Teşkilatında uygulanmakta olan toplam 13 (11+2=13) adet performans kriteri bulunmaktadır. Bunlar;

- Sorumluluk duygusu, (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı,
- Tarafsızlığı, (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep farklılıklarından etkilenmeme)
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine tutum ve davranışı,
- İnsan haklarına saygısı, (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)
- Disipline riayeti,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi, (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)

Sicil amirleri yukarıda belirtilen her bir kriter için değerlendirme yaparak 100 üzerinden bir puan verirler. DMSY'nin 16. maddesi uyarınca hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla soru ekleyebilirler. Emniyet Genel Müdürlüğü de bu maddeye dayanarak aşağıdaki iki kriteri sicil formuna eklemiştir;

- Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah atış kabiliyeti
- Tavassuta düşkün olup olmadığı.

**Beşinci Bölüm:** Yalnızca yönetici durumundaki devlet memurları için doldurulan "Sicil Amirlerinin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notlar" bölümüdür. Burada da sekiz adet performans kriteri bulunmaktadır. Bunlar;

- Zamanında doğru ve kesin karar verme kabiliyeti,
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti,
- Temsil ve müzakere kabiliyeti,
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti,
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti,
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı,
- İş hâkimiyeti, kendine güveni,
- Sosyal ve beşeri münasebetleri

Sicil amirleri bu bölümü sadece üst, orta ve alt kademe için aynen üçüncü bölümde olduğu gibi doldururlar. Her bir kriter için 100 üzerinden puanlama yapılır.

**Altıncı Bölüm:** Sadece yurtdışı teşkilatı bulunan kurumların (örneğin Dışişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, T.S.K gibi) yurtdışında çalışan veya çalışacak olan devlet memurları hakkında doldurulan "Sicil Amirlerinin Yurt Dışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları (Ülkeyi Temsilde ve Menfaatlerini Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirmesi)" bölümüdür. Burada da toplam 5 adet performans kriteri vardır. Bunlar;

- Yabancı dil bilgisi,
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı,
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı,
- Görevli olduğu ülkelerin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı

Burada da diğer bölümler gibi her bir kriter ayrı ayrı 100 üzerinden puanlanarak değerlendirilir.

**Yedinci Bölüm:** Her bir sicil amirinin vermiş olduğu sicil puanlarının toplamını değerlendirdikleri kriter sayısına bölerek elde ettikleri ortalama sicil notlarının yazıldığı bölümdür.

**Sekizinci Bölüm:** Sicil raporlarını muhafazaya yetkili birimler tarafından doldurulan ve her iki veya üç sicil amirinin vermiş oldukları sicil notlarının genel ortalamalarının yazıldığı ve değerlendirilen devlet memurunun başarı derecesinin belirtildiği bölümdür.

**Dokuzuncu Bölüm:** Sicil amirleri kendilerine ait isim, görev, form doldurma tarihi bilgilerini yazarak imzalarlar.

### **c. Performansın Ölçülmesinde Sicil Raporlarının Kullanılması ve Doldurulması**

Sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde en geç 31 Aralık günü çalışma saati sonuna kadar doldurularak sicil raporlarını muhafaza edecek yetkili makama teslim edilir.

Aday memurların sicil raporları işe başladığı tarihi takip eden ilk yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde doldurulur.

Sicil raporlarını süresi içinde doldurmayan veya süresi geçtikten sonra ilgililere teslim eden sicil amirleri hakkında idari soruşturma açılır.<sup>180</sup> Ancak süresi geçtikten sonra doldurulan sicil raporlarının da geçerli olacağına dair Danıştay kararı mevcuttur.<sup>181</sup>

Sicil raporu düzenlenecek memurun, değerlendirmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az 6 ay süreyle çalışmış olmaları şarttır. Bu süreye birlikte çalışılmakta iken alınmış olan izin ve eğitimde geçen süreler ile sağlık kurulu raporuna dayanan hastalık izinleri dahildir. Ancak bu durumda sicil amirinin yanında en az 3 ay fiilen çalışmış olmak şarttır. Yukarıda belirtilen nedenlerin sicil raporunun doldurulmasına imkan vermeyecek kadar uzun sürmesi halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın sicil puanı ortalaması esas alınır.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 12.

<sup>181</sup>Pirler, **a.g.m.**, s. 23.

<sup>182</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 13, 14.

Bir görevde 6 ay ve daha fazla süreyle çalışıp başka göreve atanan memurların sicil raporları, bunların atanmadan önceki sicil amirlerince, ayrıldıkları tarihten itibaren 15 gün içerisinde doldurulur.<sup>183</sup> Doldurulan sicil raporları aynı süre içinde yeni görev yerlerine gönderilmek üzere ilgili makamlara teslim edilir.<sup>184</sup>

Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurtdışı görevlerdeki yetkinliklerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması;

- 60'dan 75'e kadar olanlar **Orta**,
- 76'dan 89'a kadar olanlar **İyi**,
- 90'dan 100'e kadar olanlar da **Çok İyi**,

derecede başarılı olmuş ve olumlu sicil notu almış sayılırlar. 59 ve aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş ve olumsuz sicil almış sayılırlar.

Sicil notu hesaplanırken kesirli sayılar tam sayıya tamamlanır.<sup>185</sup>

Sicil raporları herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak şekilde üzeri çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra imzalanır.

Sicil amirleri 16. madde uyarınca belirleyecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar.<sup>186</sup>

DMSY'nin 12. ve 27. maddeleri gereği Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında sicil raporları gizli olarak düzenlenmektedir.

---

<sup>183</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 14.

<sup>184</sup>Pirler, **a.g.m.**, s. 24-25.

<sup>185</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 16.

<sup>186</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 18.

Gizli sicil raporlarının zamanında doldurulmasından kurumların özlük işleriyle görevli bölümleri veya bu işle görevlendirilen devlet memurları sorumludurlar.

Bu konuda görevli birim veya memurlar, kendilerine teslim edilen gizli sicil raporlarını, 15 gün içinde sicil amirlerinin not ve düşüncelerini içeren bölümler dışında her yönü ile inceleyerek belirledikleri eksikliklerin giderilmesini sağlarlar. Bu işle görevlendirilenlerin gizliliğe riayetleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır.<sup>187</sup>

#### **d. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem**

Devlet memurlarının performans değerlendirmesi Devlet Memurları Kanununun (DMK) 109 ile 123. maddeler arasındaki kısmı içeren 6. Bölümde düzenlenen hükümlere göre yapılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden geleneksel değerlendirme skalaları veya diğer ismiyle grafiksel değerlendirme skalaları kullanılmaktadır.<sup>188</sup>

Çalışanların performansı, daha önceden belirlenmiş olan kriterler doğrultusunda ölçülmektedir. Memurların performans değerlendirme kriterleri sicil raporunda 3 ayrı bölümde değerlendirilmektedir. Bu bölümler:

- Şahsiyet (kişilik) değerlendirmesi,
- Görevdeki başarının değerlendirilmesi,
- Yöneticilik yeterliliğinin değerlendirilmesi,

başlıklarından oluşmaktadır. **(EK: 1-2)**

657. sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi devlet memurlarının, kendi iç hizmet kanunu bulunanlar hariç olmak üzere, tamamı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin ekinde bulunan Sicil Raporu formunda yer

---

<sup>187</sup>Pirler, **a.g.m.**, s. 30.

<sup>188</sup>Savaş Bağcan, **Kamu Kesiminde Personeli Değerlendirme ve Ücret Sorunu**, TODAİE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1993, s. 132.

alan kriterler üzerinden değerlendirilmektedir. Değerlendirme kriterleri arasında herhangi bir ağırlıklandırma işlemi yapılmamaktadır.<sup>189</sup>

Performansının ölçülmesi için kullanılmakta kriterler 100 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Her bir kriter için verilmiş puanlar toplanarak çıkan rakam değerlendirmede dikkate alınmış kriter sayısına bölünmektedir.<sup>190</sup>

Sicil notu ortalaması sicil raporlarının kullanılması ve doldurulması bölümünde anlatıldığı üzere, 59 ve aşağısı olanlar yetersiz, 60'dan 75'e kadar olanlar orta, 76'dan 89'a kadar olanlar iyi, 90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi olarak başarılı olmuş ve olumlu sicil notu almış sayılırlar.

Buradan da değerlendirmede dörtlü skalanın kullanıldığı görülmektedir.

Birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.<sup>191</sup>

#### **e. Personel Durum Ve Davranışlarının Değerlendirilmesi**

Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memurun genel durum ve davranışları hakkındaki düşüncelerini (şahsiye değerlendirmesi) belli bir skalaya veya ortalamaya bağlı olmaksızın doldururlar.

Bu bölüm tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.<sup>192</sup> Sicil amirinin performans değerlendirmesi yaptığı memuru hakkındaki olumlu veya olumsuz düşüncelerini açık ve gereğine göre kısa veya ayrıntılı olarak yazmaları gerekmektedir. Sicil

---

<sup>189</sup>Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 166-168.

<sup>190</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 16.

<sup>191</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 16.

<sup>192</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 17.



amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri not takdirlerinde dikkate alınır.<sup>193</sup>

#### **f. Değerlendirme Periyodu**

Performans değerlendirme yıllık olarak yapılmakta ve Sicil Raporlarının her yılın Aralık ayının ikinci yarısında doldurulması gerekmektedir. Ancak kamu kurum ve kuruluşlarınca veya kamu iktisadi teşekküllerince bir yıldan az süre ile sözleşmeli personel istihdam edilmesi durumunda bu personelin performans değerlendirmesi sözleşmelerinin tamamlanmasına 1 ay kalınca yapılmaktadır.<sup>194</sup>

#### **g. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı**

657 sayılı DMK'nun 117 ve 118. maddeleri ve DMSY'nin 21, 22 ve 23. maddeleri dönemsel performansının yetersiz olduğu değerlendirilen devlet memurları ile ilgili olarak yapılacak işlemleri, buna itiraz hakkını ve bu hakkı kullanma yollarını düzenlemektedir.

Yapılan performans değerlendirmesinde yetersiz olduğu değerlendirilen devlet memurları, bu duruma sebep olan kusur ve eksikliklerini gidermeleri için gizli sicil raporlarının görevli makamlara teslimini takiben bir ay içerisinde atamaya yetkili amirce gizli bir yazı ile uyarılır.<sup>195</sup> Bu konudaki uyarma işi atamaya yetkili amirlere verilmiştir.<sup>196</sup>

Atamaya yetkili makam illerde ilgili kamu kuruluşunun il müdürü veya bölge müdürüdür. Örneğin İl Emniyet Müdürlüklerinde atamaya yetkili amir en yüksek makamı işgal eden yetkili olarak İl Emniyet Müdürüdür.

---

<sup>193</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 17.

<sup>194</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 12.

<sup>195</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 21.

<sup>196</sup>Pirler, **a.g.m.**, s. 28.

Yetersiz sicil aldıklarından dolayı atamaya yetkili amirler tarafından gizli bir yazıyla uyarılan memurlar, uyarı yazısını aldıkları tarihten itibaren bir ay içerisinde bu duruma itiraz edebilirler.<sup>197</sup>

İtiraz, atamaya yetkili amire, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlıklara karşı yazılı olarak yapılır. Yetersiz olduğu değerlendirilen devlet memurlarınca sicil raporuna yapılan itirazlar;

- Atamaya yetkili amirce,
- Veya görevlendireceği ve itiraz edilen değerlendirmeyi yapan sicil amiriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir devlet memuru tarafından incelenir.

İnceleme, gereğine göre memurların özlük ve sicil dosyası ile konuyla ilgili diğer belgeler tetkik edilerek yapılır. İnceleme sonucuna göre, atamaya yetkili amir, kararını, inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren 2 ay içerisinde ilgiliye bildirir.<sup>198</sup>

Bu karara karşı devlet memuru 60 gün içerisinde İdari Yargıya itiraz edebilir. Burada idari yargıdan kastedilen ilk adımda İdare Mahkemeleri, bu mahkemelerin vereceği karara bağlı olarak son adımda da Danıştay'dır.

DMK'nun 120. ve DMSY'nin 24. maddesi uyarınca iki defa olumsuz sicil alan devlet memurları başka bir sicil amirinin emrine atanırlar. Yeni atandıkları yerdeki amirden de üçüncü defa olumsuz sicil almaları halinde devlet memuriyetiyle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığının emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır.<sup>199</sup>

Türk Polis Teşkilatında her yıl amirler arasında kıdem sıralaması yapılmakta ve bu sıralama terfi kararlarında dikkate alınmaktadır. Sene sonunda düzenlenen sicil raporları neticesinde her yıl mart ayında amir sınıfı personelin kıdem sırası açıklanmaktadır. Kıdem sırasının belirlenmesinde öncelikle sicil notları dikkate alınmaktadır. Sicil notlarının eşitliği durumunda

---

<sup>197</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 22.

<sup>198</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 23.

ise alınan ödüller belirleyici olmaktadır.<sup>200</sup> Sicil değerlendirmesi standart hale getirilip nesnellikten çıkarılmadığı takdirde personelin kıdem sırası da gerçek performansı ortaya koymayacaktır. Önümüzdeki dönemde Emniyet Teşkilatında kadrosuzluk sebebiyle bir üst rütbeye terfi edememe sürecine gireleceği kaçınılmaz görülmektedir. Kıdem sırası işte bu geçiş sürecinde personelin karşısına çıkacak ve terfi konusunda dönüşü olmayan ciddi sıkıntılara sebep olacaktır. Bu anlamda çalışanların gerçek performansı ölçememe çalışanların örgüt politikalarına güvenini azaltacak, iş motivasyonunu ve tatminini düşürecek, öz güvenini kaybetmesine yol açacaktır.<sup>201</sup>

DMSY'ne göre değerlendirme, yükseltilecek devlet memurlarının ayırt edilmesinde, emekliye ayırmada, hizmetle ilişkisinin kesilmesinde ve görev değiştirmelerde başlıca dayanak olmaktadır.<sup>202</sup>

Diğer yandan Devlet Memurları Kanununun 29/01/1984 tarih ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 64. maddesi altı yıl üst üste 90 ve üstü puanla olumlu sicil alan memurların bir kademe ilerlemesi alması hükmünü düzenlemektedir. Bu durum performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme kararlarına girdi olarak kullanıldığı ve devlet memurlarında olumlu izlenimler bıraktığı şeklinde yorumlanmaktadır.<sup>203</sup> Ayrıca Emniyet Teşkilatında bir üst rütbeye terfi etme, yurtdışı görevlerde veya bazı özel birimlerde görevlendirilme ve en önemlisi kıdem sıralamasının belirlenmesinde en öncelikli kriter sicil notlarıdır. Sene sonunda düzenlenen sicil raporları neticesinde her yıl mart ayında amir sınıfı personelin kıdem sırası açıklanmaktadır. Kıdem sırasının belirlenmesinde öncelikle sicil notları dikkate alınmaktadır.<sup>204</sup> Bu nedenle performans

---

<sup>199</sup>Pirler, **a.g.m.**, s. 31-32.

<sup>200</sup>Alptekin Aslantaş, **Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme**, Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/39/web/makale/Alptekin\\_Aslantas.htm#\\_ftn7](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/39/web/makale/Alptekin_Aslantas.htm#_ftn7), 17 Mart 2005.

<sup>201</sup>Aslantaş, **a.m.**

<sup>202</sup>Canman, **a.g.e.**, s. 84.

<sup>203</sup>Yıldız, **a.g.m.**, s. 191.

<sup>204</sup>Aslantaş, **a.m.**

değerlendirme sonuçlarının kullanımı açısından Emniyet Teşkilatının diğer kamu kurum ve kuruluşlarına göre biraz daha ileri durumda olduğu görülmektedir.

#### **h. Performans Değerlendirmenin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Her derecedeki sicil amirlerinin 657 sayılı DMK. ve DMSY. hükümlerine uygun olarak memurlar hakkında sicil raporlarında yaptıkları değerlendirmeler birbirinden bağımsızdır<sup>205</sup> ve DMSY'nin 16. maddesi hükümlerine göre etkili ve geçerlidir. Memurların sicil notu en az iki sicil amirince birbirinden bağımsız olarak verilen notların aritmetik ortalamasına göre belirlenir. Ancak birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır. Üçüncü sicil amiri yoksa ikinci sicil amiri ile yetinilir.<sup>206</sup>

Garez veya özel maksatla memur hakkında gerçeğe aykırı değerlendirme yaptığı anlaşılan sicil amirinin değerlendirmesi geçersiz sayılarak memur hakkında varsa diğer sicil amir veya amirlerinin değerlendirmesine göre, yoksa o sicil döneminde son üç yılın aritmetik ortalaması esas alınarak buna göre işlem yapılır. Gerçeğe aykırı olarak memur lehine yapıldığı anlaşılan değerlendirmeler de geçersiz sayılır. Bu taktirde de diğer değerlendirmelere, başka değerlendirme yapılamamışsa memurun son 3 yıla ait sicil raporlarının ortalamasına göre işlem yapılır. Eğer memur hakkında üç yıldan az değerlendirme yapılmışsa sicil raporu doldurulmuş olanların ortalaması esas alınır. Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

---

<sup>205</sup>Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 20.

<sup>206</sup>Tortop, **a.g.m.**, s. 10.

Değerlendirme kurullarının uygulamadan kaldırılması da aynen sicil not defterlerinde olduğu gibi aşırı zaman alması ve pratikte işlememesi gerekçesine bağlanmıştır. Ancak şu durumda yapılan performans değerlendirmesinin gerçeğe uygunluğunu denetleyecek hiçbir birim, makam veya yapı bulunmamaktadır. Sicil sistemi gizli ve devlet memurlarının kendileri hakkında verilen sicil puanlarını öğrenme imkanı da olmadığına göre sicil amirlerine müthiş ve kontrolsüz bir güç verilmiştir. Kontrolsüz güç, güç değil, tehlike kaynağıdır. Kaldı ki personel sayısının fazla olması da değerlendirme kurullarının kaldırılmasına neden olamaz çünkü polis sayısı Türkiye’den çok fazla olan İngiltere’de bile değerlendirme kurulları uygulaması vardır.<sup>207</sup>

### **i. Emniyet Teşkilatında Birimlerin Örgütsel Performanslarının Ölçülmesi**

Örgütsel performans, kaynakların ekonomik kullanımına, verimlilik randımanına, hizmeti dağıtım verimliliği, etkinlik ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütlere göre yapılabilir.<sup>208</sup>

Verimlilik randımanı çıktıların üretilmesinin maliyeti ile ilgilidir. Harcanan para ile elde edilen çıktılar arasında bağlantı kurma çabasıdır. Bir kamu örgütüne verilen para ile elde edilen hizmet çıktıları arasında orantı kurulur ve kamu kuruluşunun ne kadar paraya ne hizmet ürettiğine bakılır.

Kamu sektörünün sağladığı ürünleri kolayca ölçülemeyeceği ve bunu saptayacak pazar gibi bir mekanizma olmayacağı için, kamu hizmetleri ürünleri o kadar da kolay değerlendirilemez. Çünkü kamu hizmetleri arasında fazla seçenek yoktur. Örneğin kamu sektörünün sağladığı tek bir eğitim ya da sağlık hizmeti vardır. Yada güvenlik hizmetleri gibi hizmetlerde zaten seçme durumu yoktur. O yüzden bunların ölçülmesi zor olmaktadır.

Diğer bir ölçme aracı hizmette etkinlik olabilir. Etkinlik aslında sunulan hizmetin ürettiği sonuç ve çevreye yaptığı etkidir. Bu yönüyle çıktılarından

---

<sup>207</sup>Canman, **a.g.e.**, s. 23-27.

farklıdır. İki çeşit sonuçtan söz edilebilir. Birisi durumdaki değişiklik, diğeri ise davranışta değişiklik. Hizmetin amacı bir kişinin sağlığının, ya da suyun temizliğinin veya bir yolun dayanıklılığının kalitesinin artırılması olabilir. Ya da ikinci tür bir sonuç için, örneğin adalet veya hapisane hizmetleri ile suç işleyen kişilerin zararlı davranışını değiştirerek topluma kazandırma düşünülür.

Müşteri memnuniyeti açısından da bir kamu örgütünün performansı ölçülebilir. Özellikle hizmetin sunulduğu bölgelerde yapılacak anketlerle hizmetlerden memnuniyetleri ölçülebilir. Buradaki ölçüm için ankette hizmeti sunan personelin davranışı, hizmetin kalitesi, ortamın temizliği ve benzeri konular sorulabilir.

Sonuç olarak, şunlar söylenebilir. Vatandaşın vergileriyle finanse edilen kamu hizmetlerinin sunulmasında o hizmeti yerine getiren kamu personelinin performanslarının artırılması ve en iyi hizmetin sunulması sosyal ve demokratik bir devlet olmak isteyen Türkiye'de bir zorunluluktur. Devletin imkanları halktan toplanan vergilerle karşılandığına göre, kamu görevlileri birinci derecede ellerindeki mali ve insan kaynaklarını halkın beklenti ve taleplerine göre yönetmelidirler. Performans yönetimi anlayışı bunun başarılmasında dünyada kabul görmüş etkin yönetim anlayışlarından bir tanesidir.<sup>209</sup>

#### **j. Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemindeki Eksiklikler ve Karşılaşılan Sorunlar**

Performans değerlendirme işlemi personele hiyerarşik olarak uzakta olan amirler tarafından iş analizine dayanmayan ve tamamına yakını sübjektif olan kriterlerle yapılmakta ve sonuçlar personelden gizli tutulmaktadır. Ayrıca organizasyonel amaçlara ulaşma yolunda personelin performansını incelemek yerine cezalandırma ve ödüllendirme aracı kullanılmaktadır.

---

<sup>208</sup>Çevik, **a.g.m.**, s. 242.

Performans değerlendirme kriterlerine dikkat edildiğinde tamamına yakınının personelin işteki performansına değil de kişilik özelliklerine odaklanmış olduğu görülmektedir. Performans kriterlerinin ölçülmesinin somut verilere dayandırılması, amirlerin genel karakterleri doğrultusunda anlam kazanan kriterler olmaktan çıkarılarak her kriterin organizasyonun amacına yönelik olup olmadığının araştırılması ve bu amaç doğrultusunda standart ölçüler tespit edilerek bu teşkilatta görev alacakların standart niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.<sup>210</sup>

Performans değerlendirme sistemine bir başka açıdan bakıldığında yaptığı iş her ne olursa olsun personelin tamamının aynı kriterlerle değerlendirildiği görülmektedir. Büro hizmetlerini yürüten personel de operasyonel birimlerde çalışan personel de aynı kriterlerle değerlendirilmektedir. Hatta kriterler arasında bir kişilerin çalıştığı birime göre bir ağırlıklandırma bile yapılmamaktadır. Oysa ki adli soruşturma yapan birimlerin personeline düşündüklerini yazılı veya sözlü olarak anlaşılır şekilde ifade edebilme becerisi önemli ve aranan bir özellikken bilgisayar başında veri girişi yapan personelde bu çok da önemli olmayabilir. Ya da üniformalı olarak çalışmayı gerektiren birimlerde kılık ve kıyafetin düzgün olması dikkat edilecek bir hususken, istihbari birimlerde önemsenmeyebilir. Bu da performans değerlendirme sürecini işlevsizliğe iten nedenlerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Özellikle Emniyet Teşkilatı gibi görev çeşitliliğinin çok fazla kurumlarda her birimin personelini kendine has kriterlerle değerlendirmesi ya da Asayiş, Terörle Mücadele, Çocuk, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürlükleri ve Polis Merkezleri gibi benzer işleri yapan birimlerin idari birimlerden farklı kriterlerle değerlendirilmesinin çok daha etkili olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde Pasaport, Yabancılar, Ruhsat ve Tebligat İşleri, Personel, Bütçe, İnşaat Emlak, İkmal Şube Müdürlükleri gibi

---

<sup>209</sup>Çevik, **a.g.m.**, s. 243.

<sup>210</sup>Ahmet Kenan Öncü, **Türk Silahlı Kuvvetlerinde Personel Yönetimi**, TODAİE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1987, s. 143.

büro hizmetleri yürüten birimler de daha çok büro görevlerine yönelik olarak geliştirilecek kriterlerle, Bilgi İşlem, Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit ve Muhabere Elektronik Şube Müdürlükleri gibi teknik birimler de kendi görev yapılarına uygun teknik kriterlerle değerlendirilmelidir.

Kriterlerin kişilik özelliklerine değil, iş başarısına yönelik olması, iş analizinden kaynaklanması ve farklı türden işler yapan personelin ortak kriterlerle değil, yaptıkları işe uygun kriterlerle değerlendirilmesi performans değerlendirmede kriterlerden kaynaklanan problemlerin çözüm yolu olarak görülmektedir.<sup>211</sup>

Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Sicil Raporlarını Düzenlemeye Yetkili Amirleri Belirleyen Yönetmelik performans değerlendirme yetkisini mümkün olduğunca üst düzey yöneticilere vermiştir. Şube Müdürünün emrinde çalışan 300-500 personeli birden takip etmesi ve performansları hakkında fikir sahibi olması mümkün olmamaktadır. Diğer yandan Şube Müdürünün performans anlamında tam olarak takip edemediği personeli Emniyet Müdürünün takip etmesi tamamen imkansızdır.

Bilimsel araştırmalara göre, bir yöneticinin birlikte çalışacağı ve kendisine doğrudan bağlı olan personel sayısının maksimum 20 olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu, bir yöneticinin aynı anda en fazla yirmi personelini etkin olarak denetleyebileceği ve izleyebileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kaynaklarında performans değerlendirme kaynağının yöneticiler olması gerektiğini savunan görüşler bile değerlendirme işleminin kesinlikle ilk amir tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedirler.<sup>212</sup>

Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Sicil Raporlarını Düzenlemeye Yetkili Amirleri Belirleyen Yönetmeliğin tamamı incelendiğinde yukarıdaki örnekle paralel şekilde performans değerlendirmesi yapma yetkisinin genellikle personelle doğrudan çalışmayan amirlere ve genellikle üst düzey

---

<sup>211</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 136.



yöneticilere verildiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak, performans değerlendirme işleminin yöneticiye bir güç aracı olarak sunulmuş olma ihtimali düşünülebilir. Oysa performans değerlendirmenin bir cezalandırma veya ödüllendirme aracı olarak kullanılması onu amacından saptıracağı gibi organizasyon içerisinde yersiz spekülasyonlara neden olmakta ve genel motivasyonu düşürmektedir.

Yukarıda bahsedilen sorunun çözümü adına performans değerlendirme yetkisinin ilk amirlere devredilmesi en acil önlem olarak göze çarpmaktadır.<sup>213</sup> Ancak vatandaş memnuniyeti anketleri mutlaka yapılarak, kurumsal değerlendirme sonuçları ile birlikte en azından her kademedeki yöneticinin bireysel performans değerlendirme puanına etki etmelidir.

Sicil raporlarının gizlilik kuralının tek istisnası devlet memurlarının yetersiz olarak değerlendirilmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. DMSY'nin 21. maddesi gereği amirleri tarafından doldurulan sicil raporunda yetersiz olduğu belirtilen devlet memurları atamaya yetkili amir tarafından gizli bir yazı ile uyarılmaktadırlar.

Sicil raporlarının gizli olarak doldurulmasının çok sakıncalı yanları bulunmaktadır. Amirler sicil raporlarını bir cezalandırma ve ödüllendirme aracı olarak kullanmaktadırlar.

Performans değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi açısından ümit verici bir takım mevzuat değişiklikleri de yok değildir. 2004 yılında çıkarılarak yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununun 25. maddesinde "*Kurum ve kuruluşların kamuoyunu ilgilendirmeyen ve sadece kendi personeli ile kurum içi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler hakkındaki bilgi veya belgeler bilgi edinme hakkının kapsamı dışındadır. Ancak söz konusu düzenlemeden etkilenen kurum çalışanlarının bilgi edinme hakları saklıdır*" şeklinde ifade edilen hükümlere dayanarak İçişleri Bakanlığı

---

<sup>212</sup>Budak, **a.g.e.**, s. 301.

<sup>213</sup>Kadir Bozlu, **Personelin Değerlendirilmesi ve Türk Kamu Yönetimindeki Uygulama**, TODAİE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1987., s. 67.

Emniyet Genel Müdürlüğünün 10/06/2004 tarihli başvurusu sonucu Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulunun 05/07/2004 tarih ve 2004/18 sayılı kararları ile sicil sonuçlarının talep edilmesi halinde personele bildirilmesi hükme bağlanmıştır.<sup>214</sup>

## **II. TÜRK POLİS TEŞKİLATI İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ MODELİ**

### **(Bursa Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde Uygulama Örneği)**

#### **A. Araştırmanın Tanıtımı**

##### **1. Araştırmanın Tanımı**

Bu araştırma, emniyet teşkilatında performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları yönetimi birimlerinde uygulanabilirliğini ortaya koymaya yönelik olarak oluşturulmuştur.

Bundan önceki bölümlerde özellikle ikinci bölümde kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemi verilmiştir.

Araştırmanın yapılması ve model oluşturma sürecinde çalışmanın adı ile paralel olarak gerçek saha çalışması yapılmıştır. Özellikle performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması sürecinde modelin ve değerlendirmenin muhatapları olarak sahada aktif olarak görev yapan Olay Yeri İnceleme Uzmanlarının bilgi ve becerilerine dair görüşleri tam olarak çalışmalarda yer almıştır.

Performans analizleri ve çalışmalarında gözlem, mülakat, veri analizleri, istatistiksel değerlendirmeler, Twinning çalışmaları ve eğitim toplantıları gibi süreç ve yöntemler uygulanmıştır.

---

<sup>214</sup>Akdeniz, **a.g.e.**, s. 144.

## **2. Araştırmanın Amacı**

Daha önce de vurgulandığı gibi Türk kamu sektöründe çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için kullanılmakta olan sicil sisteminde geliştirilmesi, çağdaştırılması gereken birçok alan bulunmaktadır. Bu problemlili alanlar yeni ve çağdaş bir performans değerlendirme modeli geliştirilmesini gerektirmektedir.

Performans kriterlerinin kişilik özelliklerine değil, iş başarısına yönelik olması, iş analizinden kaynaklanması ve farklı türden işler yapan personelin ortak kriterlerle değil, yaptıkları işe uygun kriterlerle değerlendirilmesi performans değerlendirmede kriterlerden kaynaklanan problemleri çözecektir.

Bu bölüm Türk kamu sektöründe, özellikle de Emniyet Teşkilatında (Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde) kullanılmak üzere modern insan kaynakları yönetimi kurallarına uygun bir performans değerlendirme modeli geliştirmek amacı ile hazırlanmıştır.

## **3. Araştırmanın Kapsamı**

17 Aralık 2004 tarihinde yapılan Avrupa Birliği Genel Kurul Toplantısında Türkiye Cumhuriyeti ile tam üyelik için müzakerelere başlama kararı alınmıştır. Bu durumda önümüzdeki 10-15 içerisinde Türk Kamu Bürokrasisinde yer alan tüm kamu kurum ve kuruluşları gibi Emniyet Teşkilatı da kendisini Avrupa Birliğine üye ülkelerdeki muadilleriyle karşılaştırmak ve bünyesinde birtakım değişiklikler yapmak zorundadır. Nitekim başta yabancılar ve iltica konuları olmak üzere çeşitli polislik konularında Twinning (ikizleme/karşılaştırma) çalışmaları başlatılmış durumdadır.

## **4. Araştırmanın Yöntemi**

Türk Polis Teşkilatında (Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde) uygulanmak üzere geliştirilmeye çalışılan performans

değerlendirme modeli hakkında Bursa Emniyet Müdürlüğü, Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde görevli amir ve memur personelin görüş ve önerileri doğrultusunda aşağıdaki konu başlıkları proje toplantıları neticesinde oluşturulmaya çalışılmıştır.

- Teşkilat birim analizi
- İş analizi (görev tanımı)
- Görev gerekleri
- İş etüdü
- Süreç analizi
- Performans programının hazırlanması
- Sorgulama kriterlerinin belirlenmesi
- Birey ve birimlerin performans tespiti

vb. çalışmaları içermiştir.

Yapılan çalışmalarda oluşturulmaya çalışılan model; hukuka ve AB normlarına uygun, toplam kalite geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **B. Türk Polis Teşkilatında Kullanılmak Üzere Bir Performans Değerlendirme Modeli Önerisi- Araştırmanın Uygulanması ve Bulguları**

### **1. Araştırmanın Uygulanması**

#### **a. Modelde Benimsenen Yaklaşım**

Buraya kadar anlatılanlardan sonra bu çalışmanın amacı olan performans değerlendirme modeli önerisi kısmına gelinmiştir. Model oluşturulurken mümkün olduğu kadar fazla kaynaktan beslenilmiştir.

Uzman personelin yoğun olarak istihdam edildiği birimlerde performans değerlendirme yöntemi açısından ortaya konabilecek en modern yaklaşım Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımıdır. Uzun vadede hazırlanması neticesinde (Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri doğrultusunda yapısal değişiklik süreci yaşanması) 360 derece performans değerlendirme sistemine

geçilmesi uygun görülmektedir. Modeldeki uygulamalarda 360 derece performans değerlendirme sistemi de yer almaktadır.

### **b. Model Oluşturulurken İzlenen Yöntem**

Bu modelin önerilmesinde kullanılan yöntem aslında bu çalışmanın temel anlamda ana hatlarını da ortaya koymaktadır. Öncelikle performans değerlendirmenin kavramsal anlamda geniş olarak anlatımı yapılmış, diğer bir deyişle çerçevesi çizilmiştir.

Bir sonraki aşamada Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi yapısal olarak incelenmiştir. Bu inceleme sırasında halen yürürlükteki sistemde bulunan aksaklıklar ve bu aksaklıkların giderilmesi için mevzuat anlamında yapılmakta olan yenileştirme çalışmaları da vurgulanmıştır.

Dolayısıyla önerilen model aşağıdaki girdilerden yola çıkılarak yapılandırılmıştır. Bunlar;

- Halen kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi,
- Yurtdışındaki modellerin incelenmesi ile ortaya konulan ve performans değerlendirme sistemlerinde ortak yönleri gösteren genel profil,
- Hükümet tarafından yapılandırma çalışmaları devam etmekte olan Kamu Personel Kanunu Taslağı.
- Birim içerisinde çalışan amir ve memur uzman personelin uzmanlık alanları ile ilgili çalışmaları.

Tüm bu kaynaklardan elde edilen bilgiler harmanlanarak birbirleriyle uyuşan noktalar bir araya getirilmiş ve böylelikle aşağıda detayları aktarılmış olan model oluşturulmuştur.

### **c. Model Oluşturma Süreci**

Önerilen modelin oluşturulmasında aynen birinci bölümde anlatılan performans değerlendirme sistemi tasarlama süreci basamaklarına dikkat edilmiştir.

### **d. Teşkilat Birim Analizi (EK: 3)**

Teşkilat birim analizi çalışması yapılırken birim/birimlerin amacı, ilişkide olunan birim/makamlar, görev ve süreç/öğe analizi oluşturulmuştur.

Birimin hizmet alanı içerisinde amacının net olarak tanımlanması gerekmektedir. Amacın tanımlanması demek aslında performans değerlendirmesinin uygulanacağı personelin o amaca hizmet gayretinin ortaya çıkması noktasında önemlidir. Teşkilat ya da birim analizi kaba hatları ile performansın sınırlarını da çizmektedir.

Bu bölümde ayrıca ilişkide olunan birim/makamlar tanımlanmıştır. Personel, görev yapmış olduğu birimde, diğer birimlerle iletişim sürecinde aktif rol oynayacağından temsil ve etkileşim kabiliyetine haiz olmalıdır.

Görev ve süreç/öğe analizi oluşturulmasındaki temel amaç görev ifa ederken yetki almış olduğu kanuni dayanak ve hukuki sorumlulukların net olarak tanımlanmasıdır. Bu analizin içinde görev süreci de net ve detaylı olarak tanımlanmaktadır.

### **e. Norm Kadro ve İş Analizi (Görev Tanımı) (EK: 4)**

Devlet Personel Başkanlığı, 2002 yılında tüm kamu kuruluşlarına Norm Kadro çalışmalarını yapmaları zorunluluğunu getirmiş, bu çalışmaları tamamlamayan kamu kuruluşlarına 2003 yılında ek kadro vermeyeceğini bildirmiştir. Emniyet Teşkilatında da bu doğrultuda Norm Kadro çalışmaları yapılmıştır. Norm Kadro çalışmaları içerisinde iş analizi de bulunmaktadır.<sup>215</sup>

---

<sup>215</sup>Derdiman & Akdeniz, **a.g.m.**, s. 39.

İş analizi çalışması yapılırken görevlinin tanımı yapılmıştır. Personelin, görevlinin görevi ile ilgili görev ve süreç/öge analizi oluşturulmuştur.

#### **f. Görev Gereklere (EK: 5)**

Görev gereklere çalışmasında görevlinin tanımı, görevlide bulunması gereken genel nitelikler, görevin gerektirdiği nitelikler, özel bilgi ve beceriler detaylı olarak ortaya konmuştur.

#### **g. İş Etüdü (EK: 6)**

İş etüdü ile ilgili yapılan çalışmalar görev ve süreç/öge analizi paralelinde görevlerin süresi, yıllık tekrarlanma sayısı, yıllık iş yükü (saat olarak) Süreç/Ögelerin süresi X yıllık tekrarlanma sayısı, yıllık iş yükü (saat olarak) (süreç/ögelerin toplam iş yükü) ve işin niteliği gibi hususlarda detaylı tanımlamaları içermektedir.

#### **h. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi (EK: 7)**

Performans değerlendirme sistemi dizaynında ilk basamak performans kriterlerinin belirlenmesidir. Bunun yapılabilmesi için öncelikle Emniyet Teşkilatında iş analizinin yapılarak iş tanımları ve iş gereklere ortaya konulması gerekmektedir.

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar ekte sunulmuştur.

#### **i. Performans Programının Kullanımı**

Şube ortamında geliştirilmiş bir programdır. Programın içeriğinin oluşturulması işi yapan uzman personelce gerçekleştirilmiştir. Bu bölüm uygulama bölümünde detaylı olarak işlenecektir.

## **j. Değerlendirme Kaynağının Belirlenmesi**

Değerlendirme kaynağı açısından modelin tasarlama aşamasında kullanılan dört girdide de bu konuda ortak nokta değerlendirmenin amir tarafından yapılmasıdır. Halen uygulanmakta olan DMSY' nde performans değerlendirme amir tarafından yapılmakta ve tarafsızlığın sağlanması amacıyla birden fazla amir performans değerlendirmesi ile görevlendirilmektedir (DMK. md. 112 ve DMSY. md. 30). Kurumlar kendi kadroları için 1. ve 2. sicil amirlerini Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşlerini almak suretiyle oluşturacakları yönetmeliklerle belirlemişlerdir. Yeni geliştirilmekte olan Kamu Personel Kanunu Taslağında da aynı yöntem benimsenmiştir (Md. 79).

Bu modelde de ilk planda değerlendirmenin amir tarafından yapılması önerilmektedir. Değerlendirme kaynağı açısından nihai hedef 360 derece performans değerlendirme sistemine geçmek olmalıdır. Buna rağmen modelde iş kalitesinin değerlendirilmesi haricinde kalan bazı kıstaslarda (sosyal ilişkiler, uyumluluk, kişisel gelişim vb.) amir ve memur için yapılacak değerlendirmeye Polis memurlarının da dahil olması sağlanmıştır. Burada 360 derece performans değerlendirme sisteminin geçiş sürecinde sakıncaları göz önünde bulundurulmakla birlikte modern bir değerlendirme anlayışı düşünülmüştür.

Emniyet Teşkilatında birimlerde görev yapmakta olan personel sayısı birimine göre 20 ila 400 arasında değişmektedir. Bu durumda Şube Müdürünün veya Polis Merkezi Amirinin personelini sağlıklı olarak izlemeleri imkansız hale gelmektedir.

Zaten işlerin takip edilmesi noktasında Şube / İlçe Müdürlerine yardımcı olmak üzere Büro Amirleri, Polis Merkezi Amirlerine yardımcı olmak üzere de Grup Amirleri görevlendirilmektedir. Buna rağmen personel sayısı yine de fazla olan bürolarda ekip amirleri işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu tutulmakta ve bu durum çok normal bulunmaktadır. Burada normal olmayan, işlerin yürütülebilmesi için yetki ve



sorumluluk büro amirlerine veya grup amirlerine devredildiği halde performans değerlendirme hususunda herhangi bir yetki devri yapılmamış olmasıdır. Oysa işi bizzat yapan personele doğal olarak Büro Amirleri / Grup Amirleri çok daha yakın durumda olup performansı çok daha iyi takip edebilecek durumdadırlar.

Buna yönelik olarak birinci basamak amirin personelini (personelin ilk amirinin) günlük ve haftalık değerlendirmesi, şube müdür yardımcısının aylık değerlendirme, şube müdürünün 4 aylık değerlendirme sistemi benimsenmiştir.

### **k. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi**

Halen yürürlükte olan DMSY'nin 12. maddesi Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında performans değerlendirme işleminin yıllık olarak yapılmasını öngörmektedir. Yeni hazırlanmakta olan Kamu Personel Kanunu Taslağının 80. maddesinde de aynı hükümler bulunmaktadır.

Bu modelde de birinci basamak amirin personelini (personelin ilk amirinin) günlük ve haftalık değerlendirmesi, şube müdür yardımcısının aylık değerlendirme, şube müdürünün 3 veya 4 aylık periyotlar halinde denetleme ve değerlendirmesi benimsenmiştir. Aksi taktirde değerlendirme yapacak sicil amirlerinin yakın zaman etkisine (recency effect) kapılmaları ve performans değerlendirmede hata yapmaları mümkün olacaktır.

### **I. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Emniyet Teşkilatında değerlendirme yöntemi olarak Grafik Değerlendirme Skalaları kullanılmaktadır. DMSY'nin ekinde yer alan Devlet Memurları Sicil Raporu grafik değerlendirme skalaları yöntemine göre dizayn edilmiş durumdadır.

Tüm bunların ışığında Emniyet Teşkilatının performans değerlendirmede davranışsal beklenti skalalarını kullanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Zaten davranışsal beklenti skalaları grafik

değerlendirme yönteminin kullanılmasından doğabilecek aksaklıkların ortadan kaldırılması amacıyla geliştirilmiştir. Grafik değerlendirme yönteminden farkı da her bir kriter için hangi davranışlar sergilendiğinde hangi puanın verileceğinin önceden belirlenmesi ve değerlendirme formunda yer almasıdır. Bu durum da değerlendirmecilerin kriterleri farklı düzeylerde anlamalarını engelleyerek değerlendirme hatalarını azaltır. Diğer bir deyişle bir personel aynı kriterler üzerinden farklı değerleyiciler tarafından farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bir amirin "çok iyi" olarak değerlendirdiği personel başka bir amir tarafından "orta" veya "yetersiz" olarak değerlendirilebilmektedir. Mevcut performans değerlendirme sisteminde kullanılmakta olan grafik değerlendirmede en sık karşılaşılan hata da budur. Davranışsal beklenti skalaları değerlendirmeciye personel hangi davranışları sergilediğinde hangi puanları vereceğini gösterdiğinden keyfiliğin önüne geçmektedir.

### **m. Değerlendirme Sonuçlarının Personelle Paylaşılması**

DMK' nun 110. ve DMSY' nin 7. maddeleri Devlet Memurlarının performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulmasını hükme bağlamıştır. Yeni hazırlanmakta olan Kamu Personel Kanunu Taslağının 82. maddesi performans değerlendirme sonuçlarının gizli bir yazı ile personele tebliğ edilmesini gerektirmektedir.

Çağdaş sistemlerin hiçbirinde performans değerlendirme sonuçlarının personelden gizli tutulması gibi bir uygulama bulunmamaktadır. Bu nedenle bu modelde de performans değerlendirme sonuçlarının personele mutlaka bildirilmesi öngörülmektedir. Performans değerlendirmesi; bu modelde personelin kendisi ile doğrudan görüşmeler veya yapılan işin değerlendirilmesi olumlu-olumsuz geri bildirimler üzerine kurulmaktadır.

## **n. Değerlendirmede Kullanılan Ölçüm Skalası**

DMSY'nin 16. maddesi Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde kriterlerin derecelendirilmesinde "yetersiz", "orta", "iyi" ve "çok iyi" şeklinde 4'lü skalanın kullanılmasını hükme bağlamaktadır. Kamu Personel Kanunu Taslağı ise "yetersiz", "geliştirilmesi gerek", "yeterli", "iyi" ve "pekiyi" olmak üzere 5'li skalanın kullanılmasını öngörmektedir (Md. 82).

Bu modelde de Kamu Personel Kanunu Taslağındaki skalanın benimsenmesi uygun görülmektedir. Ancak bu skalanın puana dönüştürülmesi esnasında mevcut sistemin terk edilmesi ve her bir kritere personelin çalıştığı birime göre bir katsayı verilmesi önerilmektedir. Çünkü mevcut uygulamada ve Kamu Personel Kanunu Taslağında bir yönüyle dual bir yapı benimsenmekte ve bu yapıda 4'lü / 5'li skala 100'lük puan sisteminin gölgesinde kalmaktadır. Sonuçların kullanımı aşamasına gelindiğinde de yine puanlara itibar edilmektedir. Ama önerilen modelde performans kriterlerinin adli soruşturma yapan personel için ve büro hizmetleri yürüten personel için olmak üzere iki farklı katsayıların belirlenmesi ve o kriter için 5'li skalada verilen puanların değerlendirilen kişinin çalışmakta olduğu birime göre belirlenmiş olan katsayı ile çarpımından elde edilen puanın nihai performans puanına etki ettirilmesi öngörülmektedir.

Aynı zamanda şube personelinin uzmanlık alanları gereği alan bilgileri aynı konular bile olsa, görev esnasında belli bir alanı yoğun olarak kullanan uzman personelin o alanla ilgili değerlendirme katsayısı yüksek tutulmuştur.

## **o. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı**

Halen yürürlükte olan DMK Md. 111 ve DMSY'nin 10. maddesine göre "Devlet Memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır." Diğer yandan ardışık 6 yıl boyunca "çok iyi" (90 ve üzeri) şekilde

değerlendirilen devlet memurlarına ödül olarak bir kademe verilmesi uygulaması da devam etmektedir.

Kamu Personel Kanunu Taslağında performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı noktasında çok ciddi bir takım yenilikleri beraberinde getirmekte olduğu gözlenmektedir. Taslağın 81. maddesinde yer alan "Başarı değerlendirme ve sicil raporlarının doldurulması ve izlenmesi sonucu, olumsuz davranışların, kusur veya eksikliklerin ya da teknik veya davranışsal yetersizliklerin tespiti halinde;

- Kamu hizmeti üreten kurum hedefleri,
- Kamu yöneticilerinin hedefleri,
- Çalışanların kurumdan beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri

dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır" hükmü artık kamuda performans değerlendirme sonuçlarının personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde başlıca dayanak olduğunu belirtmektedir.

Bu düşünceye paralel olarak oluşturulmaya çalışılan model içeriğinde;

- Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünün hedefleri yeniden gözden geçirilmiş,
- Hedeflere varılabilmesi noktasında ihtiyaç duyulan personelin istihdamına yönelik olarak 3 dönem halinde olay yeri inceleme kursu açılmış,
- Personel amaca ve liyakate uygun olarak istihdam edilebilmesi için oryantasyon eğitiminden geçirilmiş,
- Göreve ataması yapılan personel kendi uzmanlık alanına hakim olduktan sonra rotasyon eğitimine, geliştirme kurslarına tabii tutulmuş,
- Uzmanlık hizmeti esnasında ihtiyaç duyulan alt yapının tam olarak kurulması yine görev ifa eden uzman personelin ihtiyaç

bildirilmesi veya yapılan geri bildirimler, görüşmeler sonucunda oluşturulmuştur.

- Performans bilgisinin değerlendirilebilecek noktada bulunabilmesi için yapılan iş ve işlemlerin mutlaka formlara işlenmesi sağlanmış ve sağlıklı değerlendirme yapabilmek için bir performans programı oluşturulmuştur. Performans değerlendirme işleminde yönetici açısından program büyük kolaylıklar içermektedir ve sonuçların kullanımı aşamasında yöneticiye hem kendi performansı hem de işgören performansı açısından ayna tutmaktadır.

#### **p. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Ve Uygulanması**

Bu bölüm uygulama bölümünde işlenecektir.

#### **q. Performans Değerlendirme İçerikli Twinning Projesi (EK: 8)**

Olay yeri performansını izleme Police Standards Unit Head Of Forensic Support & Polis Standartları Birliği Adli Destek Başkanlığı'nın görüşüne göre:

Genel olarak, Polisin; Suçu Azaltmadaki operasyonel performansını arttırarak bu konuda Halkın Memnuniyetini arttırma ve devam ettirme politikası şeklindedir.

Bu konunun özü; Suçu ve Düzensizliği ve beraberinde de toplumdaki Suç Korkusunu azaltmak için bütün Polis birimlerinde suçu önleme, araştırma ve tutuklama işlemlerinde en iyi uygulamayı belirlemek ve yaygınlaştırmaktır şeklindedir.

AB uyum sürecinde polis performansı konusunda özellikle Adli İşlem Sürecinin Hızlandırılması istenmektedir.

Ortak toplantılar neticesinde Performans Değerlendirme konulu Twinning Projesi Aktivite Raporu oluşturulmuştur.

## **r. Twinning Projesi Performans Programının Kullanımı**

Proje toplantıları neticesinde ortaya çıkan performans değerlendirme parametreleri bir program haline getirilmiş ve bu program şu an 3 ilde (Ankara, Bursa, İstanbul illeri Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüklerinde) 2005 yılı başından beri uygulanmaktadır.

### **2. Araştırmanın Bulguları**

#### **a. Suç ve Suçlularla Mücadelede Performans Değerlendirmenin Kullanılması**

Günümüzde Suç ve Suçlularla Mücadelede klasik polisiye tedbirlerle müdahalede bulunmanın tek başına yeterli olmadığı artık bilimsel bir gerçektir.

Bu tedbirlere detaylı olarak girilmeyecek, bu kısımda araştırma konumuzla ilgili olarak Suç ve Suçlularla Mücadelede geliştirilen Performans Değerlendirmenin kullanılmasının bir yönetim tekniği olarak kullanılışı, özellikle karar alma mekanizması içerisinde bilgilerin sağlıklı değerlendirmesin kullanılan olay yeri inceleme performans programı ve bu programdan elde edilen istatistik tabloları ve formların etkin bir şekilde kullanımı anlatılacaktır.

Performans değerlendirme modeli bir nevi suç analizi mahiyetinde değerlendirilmektedir. Performans programına yüklenen ve olay yerinden elde edilen çok kapsamlı bilgiler özellikle suça etki edecek konuların tespiti konusunda suç analizini ve suç haritalarının kullanımını da içermektedir.

#### **a1. Suç Oranının Düşürülmesi**

Bu bölümde suçla mücadele konusunda verilecek bilgiler Bursa Emniyet Müdürlüğü'nün bu kapsam çerçevesinde göstermiş olduğu tüm mücadele tekniklerini içermemektedir. Özellikle suçla ilgili verilen

örneklemeler asayişe müessir olayları içermektedir ve anlatılan uygulamalar bu kapsam çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Bu bölümde olay yeri inceleme ve kimlik tespit şube müdürlüğünün kendi görev alanı içerisinde vermiş olduğu uygulama örneği anlatılmaktadır.

Son yıllarda suçla mücadelede özellikle insan hakları bağlamında ve AB giriş sürecinde delilden sanığa ilkesi benimsenmiş ve bu konuda adli bir vakada olay yerinde mevcut bulunan iz ve delilleri değerlendirme ve bunun ışığında faillere ulaşılma konusunda olay yeri inceleme ve Kriminal birimlerine önemli görevler düşmektedir. Ve aynı kapsamda 1 haziran 2005 tarihi itibari ile yürürlüğe giren TCK ile hakimlerin almış oldukları her kararın delile isnat etme ilkesi getirilerek adli bir vakanın kararı delille dayandırılmıştır.

Suç oranının düşürülmesi suçluların tespiti, yakalanması ve tevkif edilmesi ile mümkündür. Şüphelilerin delilsiz olarak mahkemeye sevk edilmesi mahkumiyet kararına etki etmeyeceğinden dolayı, aynı şahısların başka suçlar işlemesine de kapı açacaktır. Bu takdirde olay mahallinde mutlaka delil elde ederek bu sürecin mağdur lehine işlemesinde ve suçluların hak etmiş oldukları cezayı alarak, dolayısı ile suç oranının azaltılmasında katkı sağlanmış olacaktır.

## **a2. Yoğun Gidilen Olayların Tespit Edilmesi**

Suçla mücadelede mücadele edilecek hedef suç yoğunluğu tespit edilmelidir. Bunun için olay yerinden elde edilen bilgilerin, verilerin özellikle bu konuda analiz ve değerlendirme yapmaya elverişli bir programla değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Veriler daha sonradan analizler yapmaya elverişli çıktı alma imkanı sağlayacak standart ve sağlıklı veriler olmalıdır.

Hızlı değerlendirmeler yapmak için kullanılacak ve aynı zamanda personel ve zaman tasarrufu sağlamak amacı ile olay yeri inceleme

otomasyonu – performans programını tasarımı ve yazılımı şube uzman personeli tarafından gerçekleştirilmiş ve kullanılmaktadır.

Bu program olay-şahıs-eşkal bilgileri ile ilgili çok kapsamlı sorgulara açık olarak yazılmıştır. Programın içeriğinde yer alan parametrelerden çoklu sorgulama ve suç analizleri yapılabilmektedir.

**TABLO: 13**

**Suç Yoğunluk Tablosu**

SUCUNNEVI	OLAY SAYISI	%	OLAY SAYISI	%
APARTMAN ASANSÖRÜ YAKMAYA TEŞE	1	%0,16	1	%0,16
ATM'DEN DOLANDIRICILIĞINA TEŞEBBÜ	1	%0,16	1	%0,16
AV TÜFEĞİ İLE ADAM ÖLDÜRME	1	%0,16	1	%0,16
BIÇAKLA ADAM ÖLDÜRME	1	%0,16	1	%0,16
BIÇAKLA YARALAMA	4	%0,64	4	%0,64
BOŞ	5	%0,80	5	%0,80
BULUNTU BAYAN ÇANTASI VE KREDİ KA	1	%0,16	1	%0,16
BULUNTU RAKI OLAYI	1	%0,16	1	%0,16
BULUNTU SUÇ EŞYASI	2	%0,32	2	%0,32
ÇALINTI BULUNTU EŞYALAR	1	%0,16	1	%0,16
DARP	1	%0,16	1	%0,16
DARP-TECAVÜZ VE FİİLİ LİVATA	1	%0,16	1	%0,16
EV DEN KASA HIRSIZLIĞI	1	%0,16	1	%0,16
İKAMETE KURŞUN İSABET ETME OLAYI	1	%0,16	1	%0,16
İKAMETTE İZRAR	1	%0,16	1	%0,16
İKAMETTE YANGIN	2	%0,32	2	%0,32
ÇALINTI BULUNTU OTO	23	%3,68	23	%3,68
GAZ ZEHİRLENMESİ NETİCESİ ÖLÜM	3	%0,48	3	%0,48
İKAMETTEN GASP	2	%0,32	2	%0,32
İKAMETTEN HIRSIZLIK	260	%41,60	260	%41,60
İKAMETTEN HIRSIZLIK VE ALIKOYMA	1	%0,16	1	%0,16
İŞYERİNDEN HIRSIZLIK	138	%22,08	138	%22,08
İLAÇ İÇEMEK VE BIÇAKLA YARALAMAK	1	%0,16	1	%0,16
İŞ KAZASI NETİCESİ	1	%0,16	1	%0,16
OTODAN HIRSIZLIK	120	%19,20	120	%19,20
İŞYERİ KURŞUNLAMA	1	%0,16	1	%0,16
İŞYERİNDE İZRAR	5	%0,80	5	%0,80
İŞYERİNDE YANGIN	2	%0,32	2	%0,32

Yoğun olarak gidilen olayların tespit edilmesi mümkün olmaktadır. Bu konuya örnek olarak aşağıdaki şekiller örnek gösterilebilir.

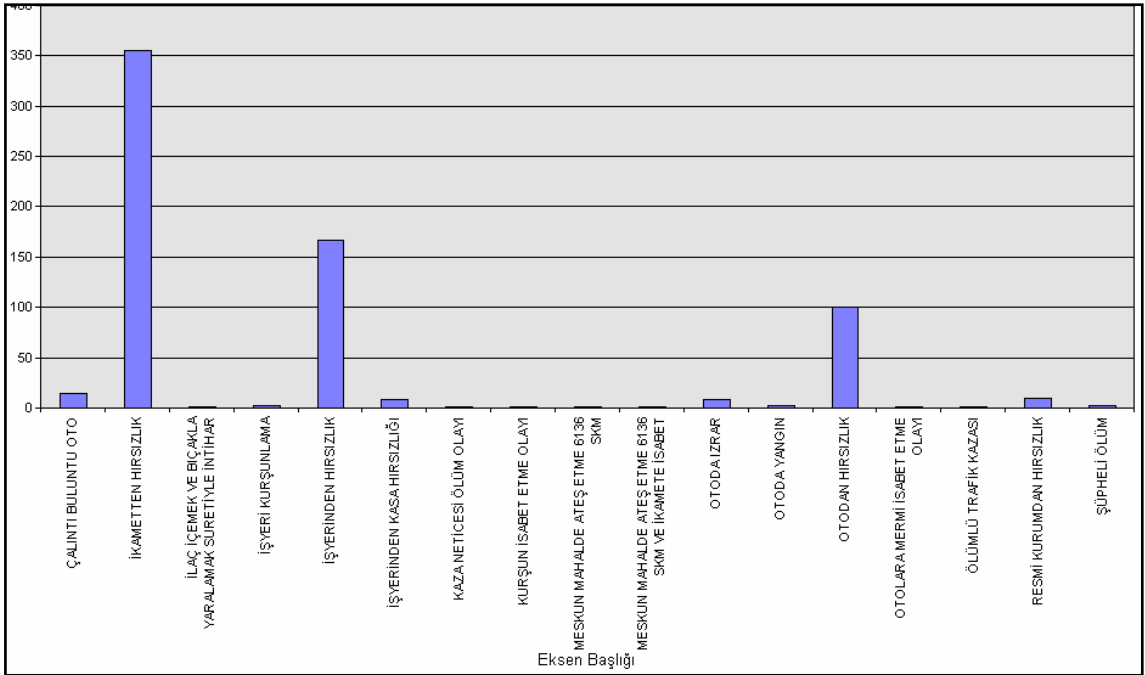


Yukarıdaki tablodan özellikle hırsızlık olaylarında ekiplerin sayısal olarak ciddi bir görev yoğunluğu gösterdiği, olay yoğunluğunun yaklaşık %90 oranında hırsızlık suçlarında olduğu görülmektedir.

Verilerin bu şekilde elde edilmesi suç yoğunluğunun fazla olduğu büyük kentlerde, suç bilgileri veritabanında tutulmuyorsa, sağlıklı değerlendirme ve bilgilere hızlı erişim mümkün olmayacaktır.

**TABLO: 14**

**Olay-Yoğunluk Grafik Tablosu (Haftalık-Suç Gruplaması Yok)**



Suç yoğunluk tablosu özellikle suç türüne göre ekip ve personel istihdamının bulunduğu birimlerde yoğunluğa göre ekip ve personel istihdamının sağlanmasında yöneticiye ışık tutmaktadır.

Yukarıda tablo belirtildiğinin yanında yöneticinin dengeli karar verebilme, doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru personeli istihdam edebilme kabiliyetine destek vermektedir.

Yöneticinin karar verme sürecinde önceliklerini ortaya koyarken keyfilğini ortadan kaldırmakta, göstergeler bir nevi bazı müdahaleleri zorunlu kılmaktadır.

**TABLO: 15**

**Olay-Yoğunluk İstatistik Tablosu (Haftalık/Suç Gruplaması Yok)**

EKIP_KODU	SUCURU	ILCEADI	EDLGEAD	MAHALLE	SUC_YERI_TURU	PARMAK_IZ	IZ_DURUMU	IZ_SO		
Tümü	(Birden Çok Öğe)	Tümü	Tümü	Tümü	Tümü	Tümü	Tümü	Tümü		
							Yıl	Hafta	Gün	
							2005	Genel Toplam		
							+	-	+	-
							TOPL	TOPL		
<b>SUCUNNEVI</b>										
6136 SKM VE SİLAH TEŞHİRİ							+	1	1	
BIÇAKLA ADAM ÖLDÜRME							+	14	14	
İKAMET KURŞUNLAMA							+	9	9	
İŞYERİ KURŞUNLAMA							+	12	12	
MESKUN MAHALDE ATEŞ ETME 6136 SKM							+	25	25	
MESKUN MAHALDE ATEŞ ETME 6136 SKM VE İKAMETE İSABET							+	1	1	
OTO KURŞUNLAMA							+	3	3	
TABANCA İLE ADAM ÖLDÜRME							+	12	12	
6136 SKM							+	1	1	
6136 SKM, DARP, MESK.MAH.ATEŞ ETME							+	1	1	
AÇIK ALANDA							+	1	1	
AV TÜFEĞİ İLE ADAM ÖLDÜRME							+	1	1	
DARP NETİCESİ							+	1	1	
MESKUN MAHALDE ATEŞ ETME 6136 SKM VE GÖREVLİ POLİS MEMURUNA MUKAVEME							+	1	1	
SERT BİR CİSİM İLE VURARAK							+	1	1	
TÜFEKLE ADAM ÖLDÜRME							+	1	1	
<b>Genel Toplam</b>							+	85	85	

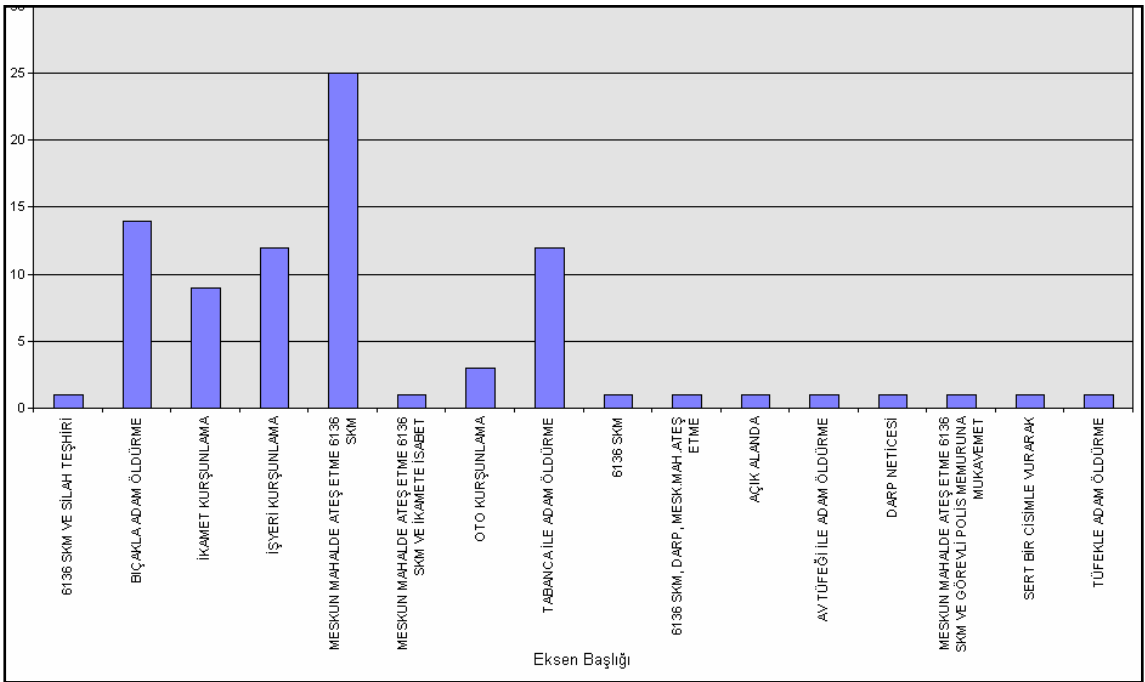
Yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde de bu sayısal tablolar göreve başlama ve devamındaki yıllarda suçla mücadelede ve suç oranlarının değişmesinde gerçek tablolar ortaya koyacaktır.

Yönetici olsun, yönetilen olsun hangi ölçülerle değerlendirileceğini bilirse, hedef ve amaçlarını oluşturacak ve başarı-istikrar sürecinde yol haritasını çizecektir.

Özellikle kentteki suç yoğunluğunun ortaya konması demek, suçu ortaya çıkaran faktörlerin tespit edilmesi ve bunun neticesinde de suçla mücadele konusunda başarı elde edilmesi demektir.

**TABLO: 16**

**Olay-Yoğunluk Grafik Tablosu (Haftalık/Suç Gruplaması Yok)**



Meydana gelen olaylarda suç yoğunluğunu hırsızlık olaylarının oluşturduğu 13. ve 14. tablodan anlaşılmaktadır. Bu değerlendirme hedef suçun ne olduğunu ortaya koymakta, buna yönelik olarak mücadele tedbirleri alınmaktadır.

2. aşamada hırsızlık olayları veri olarak pasif tutulmuş, suçla mücadelede etkin hareket edebilmek için diğer yoğunluk istatistikleri ve grafikleri tablo 15 ve 16' dan elde edilmiştir.

Bu tablolardan özellikle silah kullanmak suretiyle suç işlemenin hırsızlık olaylarından sonraki ikinci yoğunluklu grubu oluşturduğu tespit edilmiştir.

### a3. Olay Yoğunluk Bölgelerinin Tespit Edilmesi CBS' nin (Coğrafi Bilgi Sistemi) Kullanımı

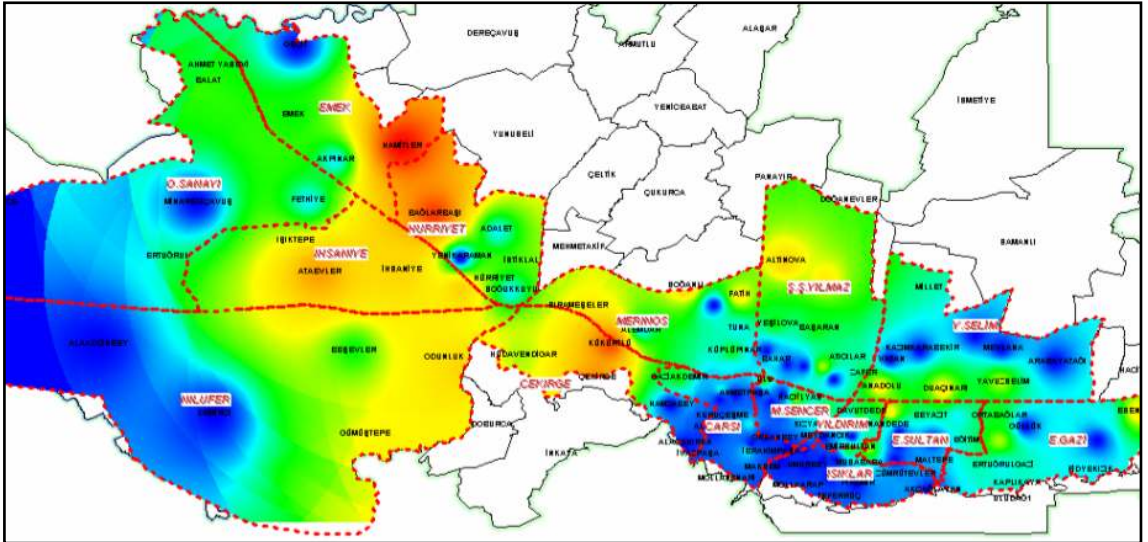
Program üzerinde veri girişi yapılan suç bilgileri ve özellikle olay yeri adresi (x-y) koordinatı ile haritalanmaktadır.

Bu işlem özellikle ilde meydana gelen olayların bir yönetici olarak günlük ya da istenilen zaman aralıkları içerisinde fotoğrafının çekilebilmesini, değerlendirme sürecinde suç koridorlarının ve yayılma bölgelerinin, odaklanma noktalarının daha rahat tespit edilerek sağlıklı müdahale imkanı sunmaktadır.

Aşağıdaki haritada özellikle suçun yoğunlaşmış olduğu sıcak noktaları (hot spots) tespit etmemiz ve bunun üzerine müdahale stratejileri kurulması mümkün olmaktadır.

#### ŞEMA: 3

#### Noktasal Harita



Sıcak noktaların bulunduğu noktalarda devriye-önleyici hizmetlerin yürütülmesi neticesinde suçun şeklinin ve hacminin minimize edilebilmesi mümkün olmaktadır.

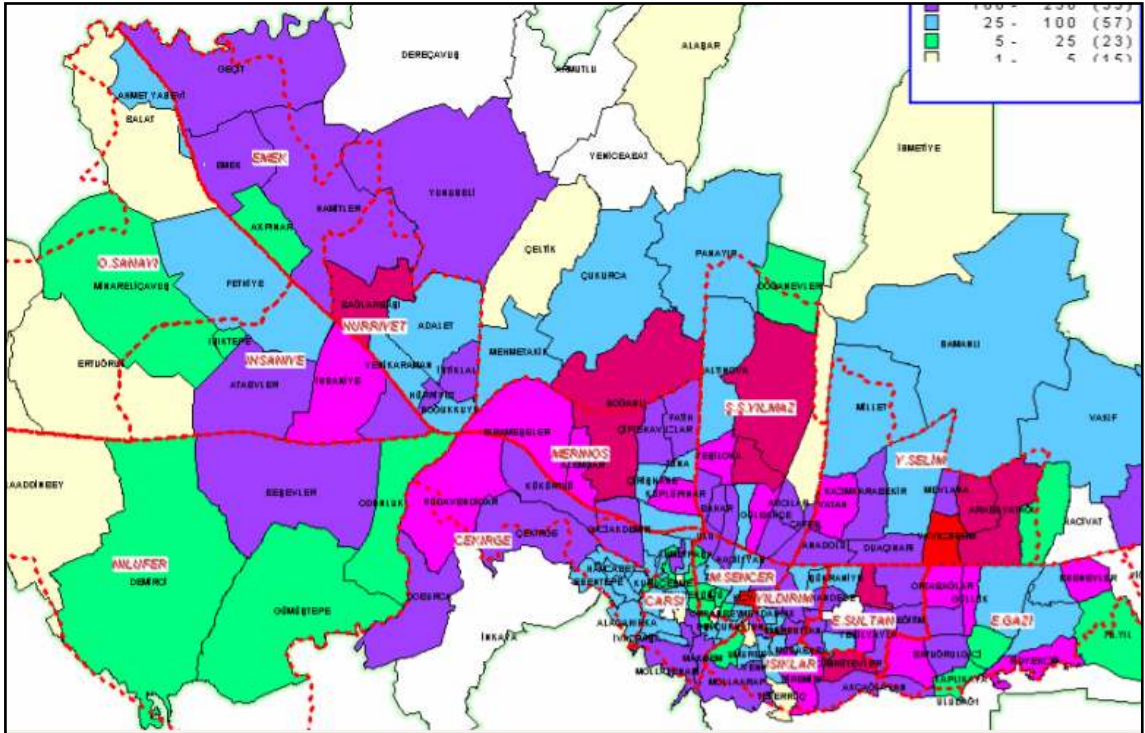
Noktasal haritalama tekniği özellikle sorumluluk sahası içerisinde polis merkezleri veya önleyici hizmetler birimleri tarafında alanın özellikle belli bir bölgesinde yoğunlaşabilmeleri için kullanılmaktadır.

Sıcak noktaların yoğunlaştığı yerlerde yapılacak tek müdahale önleyici hizmetler değildir. Olayın meydana geldiği adreslerde yapılan tespitler içerisinde ortaya çıkan aydınlatma yetersizliği, çıkmaz sokak, dar sokak vb. suçu artırmaya etki eden faktörler de ilgili birimlerle görüşülerek imkanlar çerçevesinde ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Tematik haritalama sistemi de yine aynı sistem sayesinde alabildiğimiz farklı harita grubu içerisinde yer almaktadır. Bu haritalama tekniğinde suçun noktasal olarak değil bölgesel olarak etki alanını ortaya koymaktadır.

#### ŞEMA: 4

#### Suç Tematik Haritası



Tematik haritalama tekniği özellikle üst düzey yöneticiler tarafından kullanılmakta olan bir metottur. Bu metot ilin yada sorumluluk bölgesinde meydana gelen suçun genelini görebilme, dağılığını takip edebilme ve hakim olmaları adına genel bir çizgi ve bakış açısı ortaya çıkarmaktadır.

#### **a4. Fail Tespitinin Artırılması**

Suçlu faillerinin tespit edilmesi yakalandıkları zaman başka suç/suçlar işlemlerini önleyeceğinden faillerin tespitine yönelik olarak iş ve işlemlerin detaylandırılması, çok iyi gözden geçirilmesi gerekmektedir. İncelemeyi yapan ve soruşturmayı yürüten birimlerin yaptıkları işi hassas takip etmeleri, yöneticiler tarafından denetimlerinin yapılması adli mekanizmanın hızlanması açısından önemlidir.

Fail tespitinin artırılması Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğü'nün olay yerinden elde edilen delillerin arşiv ortamında incelenme sürecinin doğru yapılması ve hızlandırılması ile mümkün olmaktadır. Bu sürece doğru miktarda personelin istihdamı da dahildir.

Aşağıdaki her iki form da delil inceleme işlemlerinin hızlandırılması, delil inceleyen veya otomatik parmak izi sorgulaması yapan personelin yaptığı işleri uygun prosedürlerde ve başarıda gerçekleştirebilmelerine yönelik olarak geliştirilmiştir.

Eğer personel yaptığı işin denetlendiğini biliyorsa kalite ve performans artacaktır. Aksi takdirde keyfiliğin önünü almak mümkün değildir. Yaptıkları iş yönünden personel denetlenmiyor ise görevini tam ve eksik yapan arasındaki ayrımı yapmak çok kolay olmayacaktır. Değerlendirme yapılan işin kalitesi yönünden olmuyorsa ve belli standartlara bağlanmıyorsa devreye şahsi diyaloglar girecektir. Şube ortamında geliştirilen pek çok form yapılan işin şekli standartlarına ortaya koymak amacı ile geliştirilmiştir.

Parmak izi veri girişi için süreler tutulmuş ve görev içerisinde doğru ve iş tanımına uygun biçimde veri girebilecek personel için zaman standardı

getirilmiştir. Bu standartları yakalamaları için sistem eğitimleri ve geliştirme eğitimleri verilmiştir. Süreç içerisinde nitelik ve şartlara uyamayan personelin yerine görevin niteliklerine uygun personel istihdamı yapılmıştır.

### **a5. Adli İşlem Sürecinin Hızı**

Olayları gerçekleştiren failerin tespiti kadar, bu şahısların vaktinde ve hızlı yakalanması da bir o kadar önemlidir. Daha önceden de vurgulanan bir konu; eğer fail biliniyor ve yakalanamıyor ise olay ile ilgili delillerin karartılması, görgü tanıklarının ve olayın mağdurlarının yeniden zarar görmesi ve diğer şüpheliler mevcut ise bu şahıslar ile ağız birliği yapması konusunda risk faktörleri ortaya çıkmaktadır.

### **ŞEMA: 5**

#### **Polisin Adli İşlem Süreci Şeması**

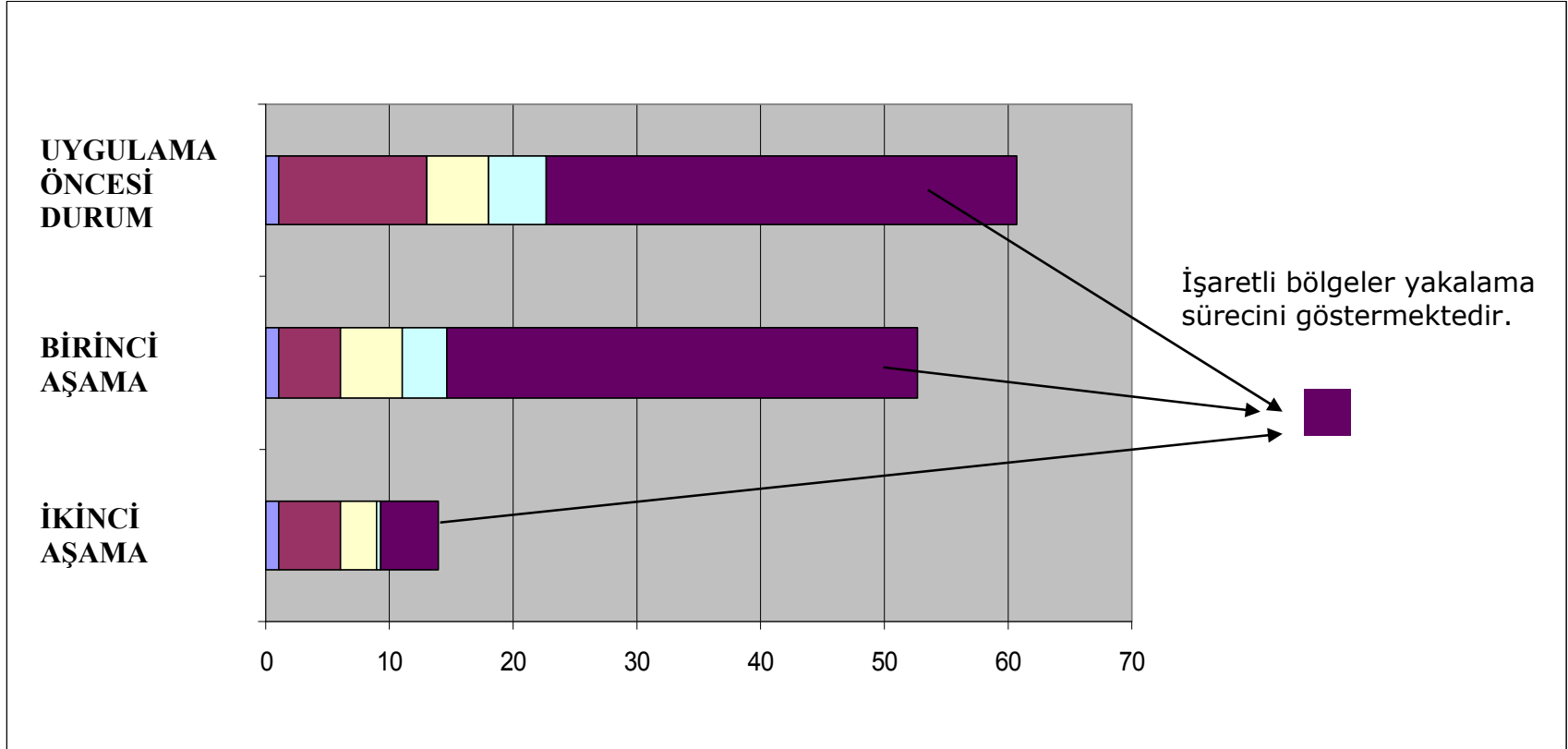


Adli işlem sürecinin hızlandırılması için özellikle aşağıdaki hususlarda çalışma ve değerlendirmeler yapılmalıdır:

- Her aşamadaki zaman nedir?
- Her aşamanın katma değeri nedir?
- Her aşamadaki maliyet nedir?
- Toplam zaman süreci nedir?

**TABLO: 17**

**Olay Yeri Soruşturma Ve Yakalama Sürecinin Kısaltılması Ve Bunun Takibine Dair Tablo**



Olayın meydana gelişinden tutuklanmaya kadar geçen işlem sürelerindeki azalma görülmektedir. Başarı performans gözlemlenmesi süreci ile mümkün olmaktadır.



**TABLO: 18****Failin Yakalama Takip Tablosu**

S/N	OLY TRH.	OLAYIN KONUSU	OLAY YERİ POL. MERKEZİ	MÜŞTEKİ MAĞDUR	TESPİT TRH	FAİLİN ADI SOYADI	FAİLİN İKAMET ADRESİ	FAİLİN YAKALANIP YAKALANMADIĞI				FAİL YAKALANDI İSE AYDINLATILAN OLAY SAYISI
								YAKALANDI	TEVKİF	SERBEST	YAKALANMADI	
1	30.12.1999	Emniyeti Suistimal Yolu ile Oto Hırs.	Çarşı Pol.M.		02.01.2004						X	
2	30.12.1999	Evden Hırsızlık	Yıldırım Pol.M.		02.01.2004						X	
3	30.12.1999	Otodan Hırsızlık	Nilüfer Pol.M.		02.01.2004			X				4
4	07.08.2003	İşyerinden Hırsızlık.	Çarşı Pol.M.		05.01.2004						X	
5	28.12.2003	İşyerinden Hırsızlık.	Çarşı Pol.M.		05.01.2004			X				1
6	05.01.2004	İşyerinden Hırsızlık.	M.Sencer Pol.M.		08.01.2004			X				1
7	05.01.2004	İşyerinden Hırsızlık.	M.Sencer Pol.M.		08.01.2004			X				1

Olay yerinden elde edilen deliller ve bunların incelenmesi neticesinde tespit edilen failer ve bu şahıslara ait bilgiler tespit sonrası en kısa zamanda soruşturmacı birimlere bilgi verilerek takibi ve yakalanması ve neticeden tabloda belirtilen parametrelerde bilgi verilmesi istenilmektedir.

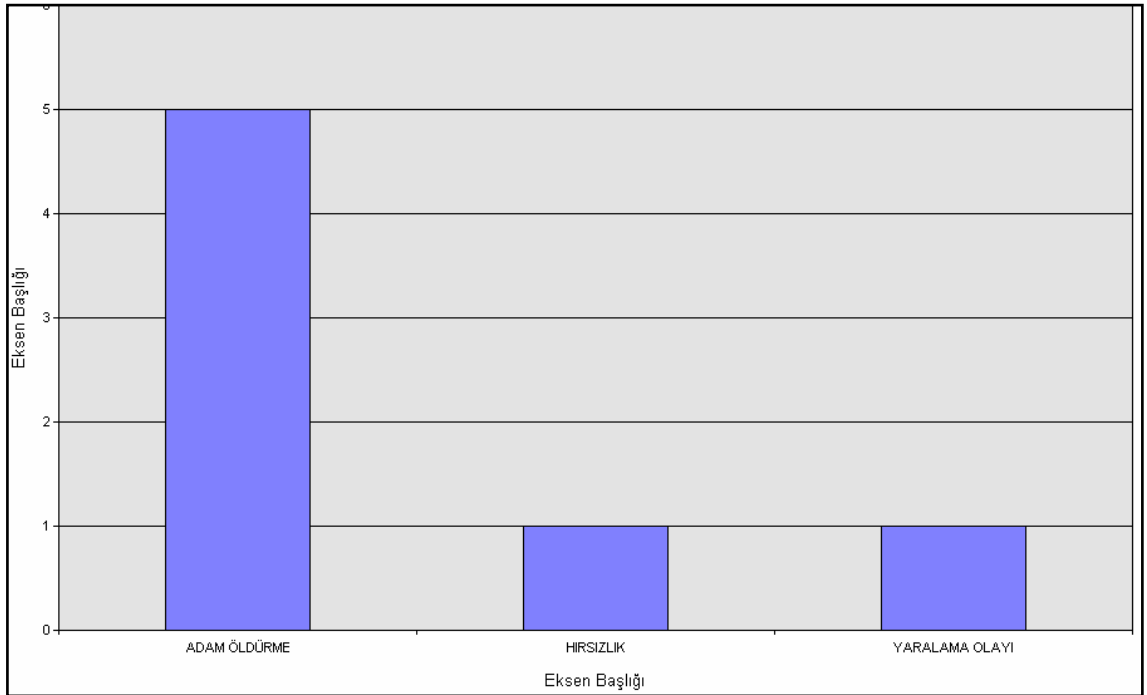
Yukarıdaki uygulama Bursa Emniyet Müdürlüğünde aylık periyotlar halinde takip edilmektedir. Bahse konu uygulamalar şu alanlarda uygulanmaktadır:

- Elde edilen kimyasal delillerle ilgili mukayeselerin takibinde,
- Elde edilen biyolojik delillerle ilgili mukayeselerin takibinde,
- Elde edilen fiziksel delillerle ilgili mukayeselerin takibinde,
- Elde edilen iz delillerle ilgili mukayeselerin takibinde,
- Tespit edilen faillerin yakalanma sürelerinin takibinde,
- Tespit edilen faillerin ilgili diğer olay yerleri ile bağlantılarının takibinde,
- Sahte kimlik kullanan şahıslarla ilgili soruşturmacı birimlerin yaptıkları işlemleri takibinde

#### **a6. Delilin Daha Yoğun Tespiti**

**TABLO: 19**

#### **Delil Tespit İstatistik Tablosu**

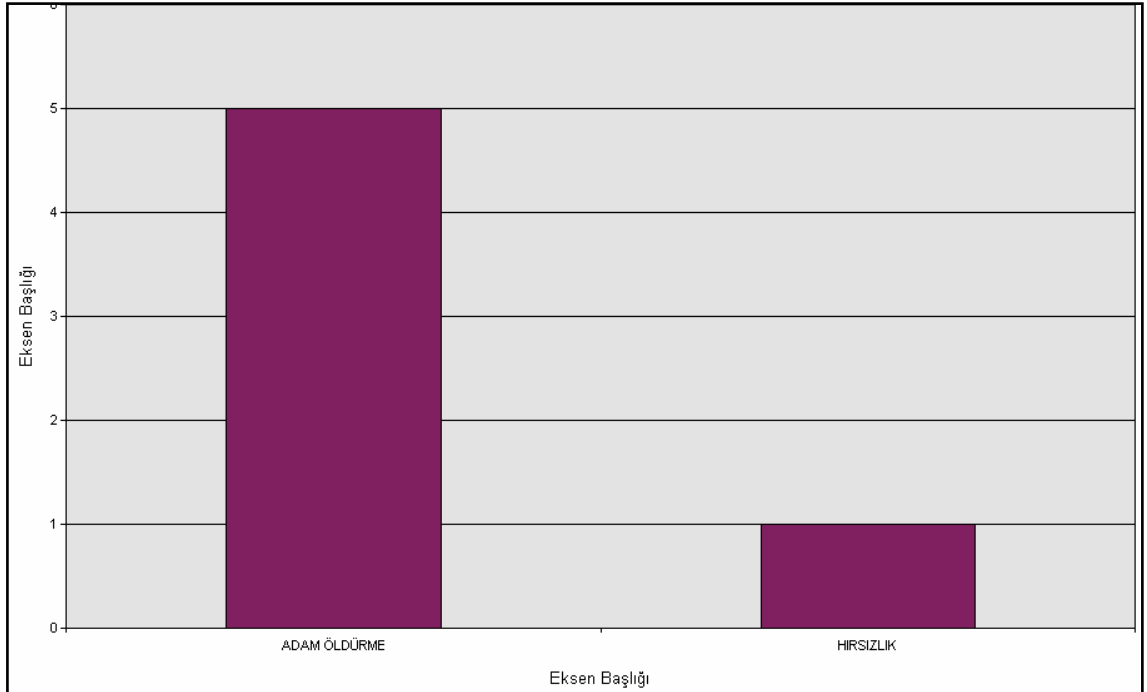


Fail tespitinin artırılması Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünün olay yerinde delil tespitini artırması ve bunun neticesinde delillerin arşiv ortamında incelenme sürecinin doğru yapılması ve hızlandırılması ile mümkün olmaktadır.

Tablo 13 ve 14 hırsızlık olaylarının meydana gelen olay yoğunluğunun yaklaşık % 90'ını oluşturduğunu göstermektedir. Yukarıdaki paragraftan varsayımla suçla mücadelenin bir yöntemi de, olay yerinden neticeye götürecek maddi delillerin elde edilmesi ise Tablo 19 bize olayların % 90'ı gibi bir yoğunluğu oluşturan hırsızlık olaylarında delil tespit oranının ters orantılı olduğunu göstermektedir. O halde bu durum başarı çizgisinde yeni tedbir ve yöntemlere başvurma ihtiyacını ortaya koymaktadır.

**TABLO: 20**

**Delil Tespit İstatistik Tablosu**



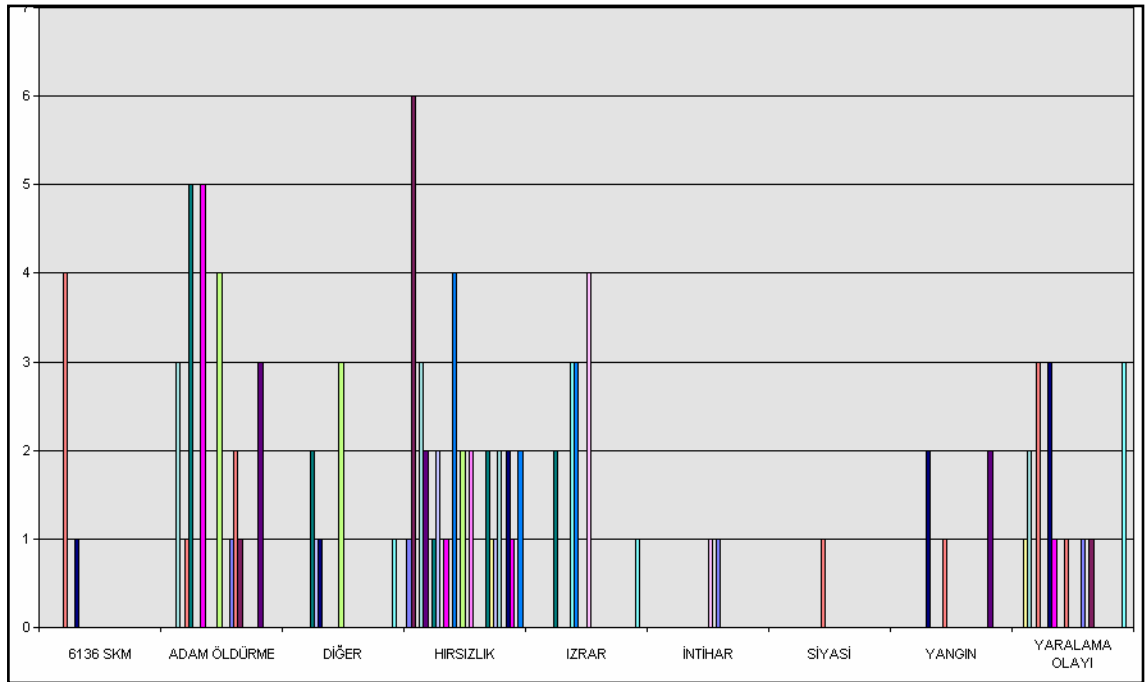
Tablo 19 hırsızlık, adam öldürme ve yaralama olaylarında olay yerinden biyolojik delil elde etme oranını göstermektedir.

Tablo 20, hırsızlık, adam öldürme ve yaralama olaylarında olay yerinden parmak izi delili elde etme oranını göstermektedir.

Yukarıdaki grafikten hırsızlık olayında diğer suç türlerine nazaran elde edilen delil çeşidi ve miktarı yönünden ciddi bir fark olduğu gözlenmektedir. Daha evvelki konularda bahsi geçen suç yoğunluğunun yaklaşık %90 'ını hırsızlık olayı oluşturuyor ise bu suç grubu ile mücadelede özellikle hakim kararının mutlaka delile dayanacağı göz önünde bulundurulursa hırsızlık olaylarına dair yapılan olay yeri incelemesinde delil çalışmalarının nitelik olarak artırılması, duyarlılığın bu konuda geliştirilmesi mahkumiyet kararlarını doğrudan etkileyecektir.

**TABLO: 21**

**Delil Tespiti İstatistik Tablosu**



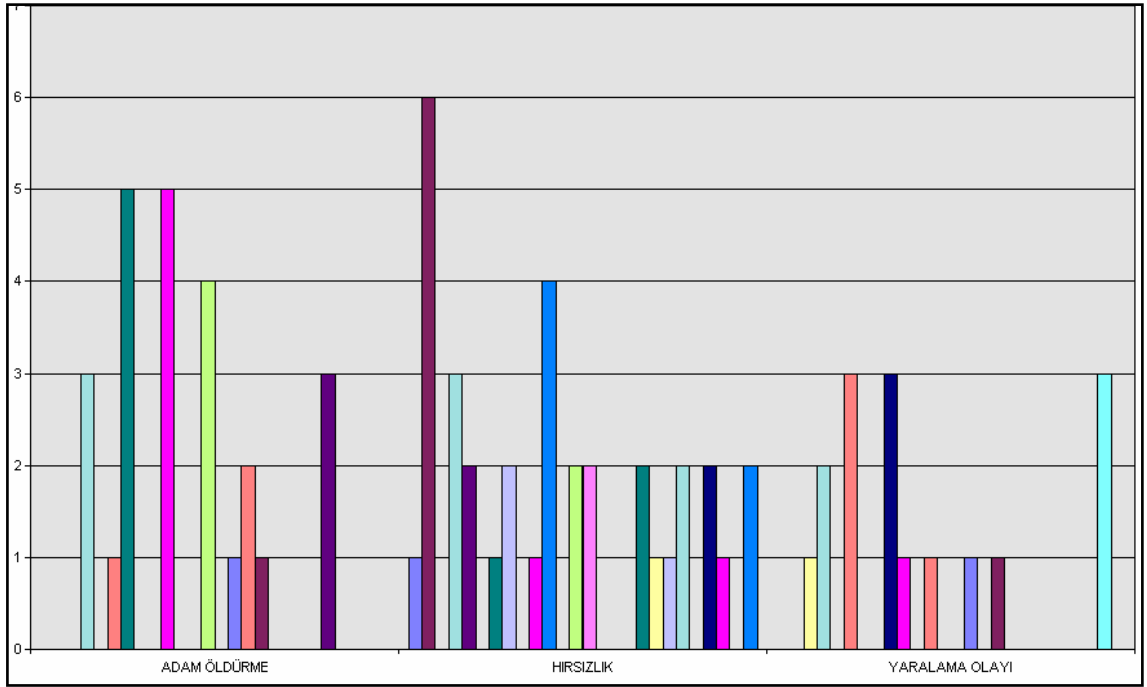
Tablo 19 ve 20'deki neticelerin değerlendirilmesi sonucunda olay yerinde olayın aydınlatılmasına yönelik olarak delil toplayan personelle

yapılan bilgilendirme ve geliştirme toplantı ve eğitimleri Tablo 31'deki güzel neticeleri ortaya koymuştur.

Tablo 21'de görüldüğü üzere performans değerlendirme çalışmalarının ve değerlendirmelerinin sonucunda hırsızlık olaylarında diğer suç türlerine nazaran delil etme oranında ve delil çeşitliliğinde ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Tabii ki olay yerlerinde elde edilen delillerdeki bu artışın, olayların yoğunluğunu teşkil eden hırsızlık olaylarına yansması suçların aydınlatılması ve faillerin yakalanması sürecinde güzel tabloları beraberinde getirecektir.

**TABLO: 22**

**Delil Tespiti İstatistik Tablosu**



Tablo 22'de de Tablo 19 ve 20'nin tam aksine suç gruplarında ters orantıda bir delil elde etme oranı görülmektedir.

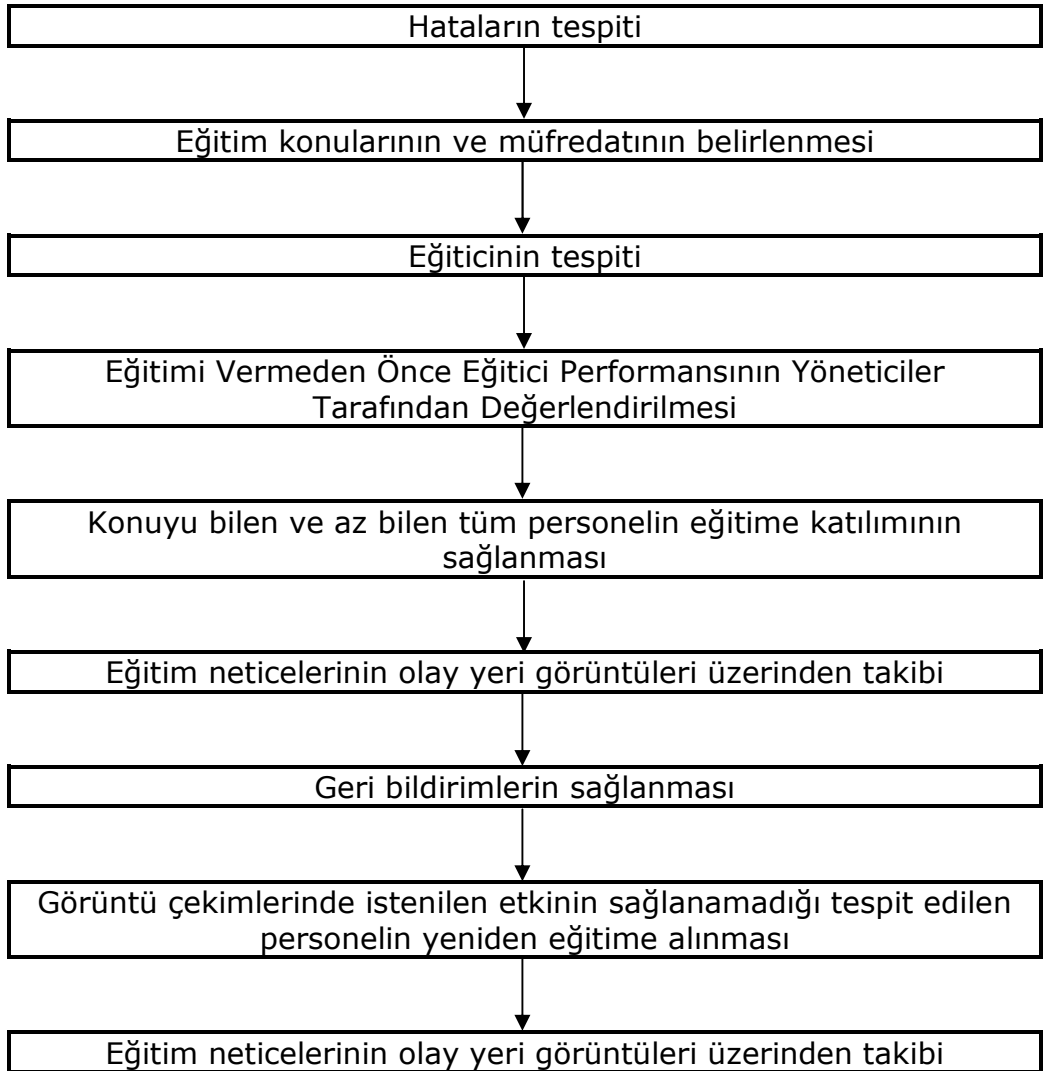
Elde edilen bu netice yöneticinin personelin performansını sürekli kontrol etmesi, denetlemesi ve sorunlara güncel ve akli çözüm yolları ile müdahale etmesinin gerekliliğini ortaya koyan iyi bir neticedir.

Yukarıdaki tablolarda görülen bu fark; özellikle birimde görevli uzman personelin çalışmaları ile ilgili performans bilgilerinin değerlendirilmesi ve bu yönde eksikliklerin giderilmesi konusundaki çalışmaların sonucudur.

### **a7. Gereken Eğitimlerin Verilmesi**

#### **ŞEMA: 6**

#### **Eğitim Endeksli Performans Artırma Süreç Şeması**



Eğitim ihtiyaçlarının ve başlıklarının belirlenmesi özellikle performans değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki konuya örnek vermek gerekir ise her olay yerinde görüntü çekilmesi (fotoğraf veya kamera) mecburiyeti getirilerek olay yerinin belgelenmesi konusunda bir standart ve kalite getirilmeye çalışılmıştır. Kalitenin takibi ve tespiti için olay yerinde çekimi yapılan görüntüler bir personel tarafından seyredilmekte, çekimin tekniği, kalitesi, süresi, adedi ve değerlendirme notu ile gözlemler yapılmaktadır. Bu değerlendirmelerde yapılan tespitlere göre görüntü bozuklukları ve çekim tekniğindeki hatalar % 30 oranında idi. Görüntüleme konusunda kalitenin artırılması hedef alınmıştır. Çünkü olay görüntülerin olay yeri kapandıktan sonra tekrar çekimi gibi bir telafisi bulunmamaktadır. Adli yargılama kapsamı çerçevesinde değerlendirilebilecek görüntüler delil mahiyeti taşıdığından dolayı kalitenin %100 seviyesinde olması şarttır. Bu düşünceden hareketle görüntülemelerin iyileştirilmesi konusunda aşağıdaki şemada belirtilen sreğler takip edilmiştir.

Eğitimler neticesinde kamera çekim süresinde ve fotoğraf çekim sayısında artış sağlanmıştır. Daha da önemlisi görüntülemede daha önce tespit edilen % 30 luk hatalı çekimler performansın artırımına yönelik olarak takip edilen eğitim süreci ile hata payı % 0 seviyesine yani personelin görüntüleme performansı % 100 seviyesine çıkartılmıştır.

**TABLO: 23**

**Eğitimin Sonrası Performans Değerlendirme Tablosu**

<b>Eğitim ncesi Görüntüleme Performans Değerlendirme Neticesi</b>	<b>Eğitim Sonrası Görüntüleme Performans Değerlendirme Neticesi</b>
<b>% 70 Başarı</b>	<b>% 100 Başarı</b>

## b. Yöneticinin İşgören İstihdamında Ve Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanılması

Olay Yeri İnceleme Ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde görevli uzman personelin istihdam, değerlendirme ve performans değerlendirme sürecin yapmış oldukları uygulamalar gerek performans programı üzerinden, gerekse de iş ve işlemler periyodik olarak tek tek incelenmektedir. Performansın ve değerlendirmeye esas olacak objektif bakış açılarının yakalanabilmesi için bazı süreçler ve yöntemler uygulanmaktadır. Özetle bunları aşağıda açıklayacağız.

### b1. Ekiplerin İstihdam Bölgesinin Tespitinde Kullanılması

**TABLO: 24**

#### Olay/Delil Yoğunluk Tablosu

AY	SUCTURU	SUCUNNEV	Sütun Alanlarını Buraya Bırak		
All	Tümü	Tümü	TOPLAM OLAY Toplam	DELİL VAR Toplam	DELİL YOK Toplam
4963-A	+	-	391	29	362
4963-B	+	-	332	91	241
4963-C	+	-	398	96	302
4965-A	+	-	440	54	386
4965-B	+	-	416	124	292
4965-C	+	-	400	122	278
4967-A	+	-	437	84	353
4967-B	+	-	449	91	358
4967-C	+	-	510	108	402
4969-A	+	-	442	79	363
4969-B	+	-	365	112	253
<b>Genel Toplam</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>4580</b>	<b>990</b>	<b>3590</b>

Olay Yeri İnceleme Ekiplerinin müdahale etmiş oldukları olay türü ve sayısı çalışma yoğunluklarını, birim günde ekip başına düşen olay sayısını,

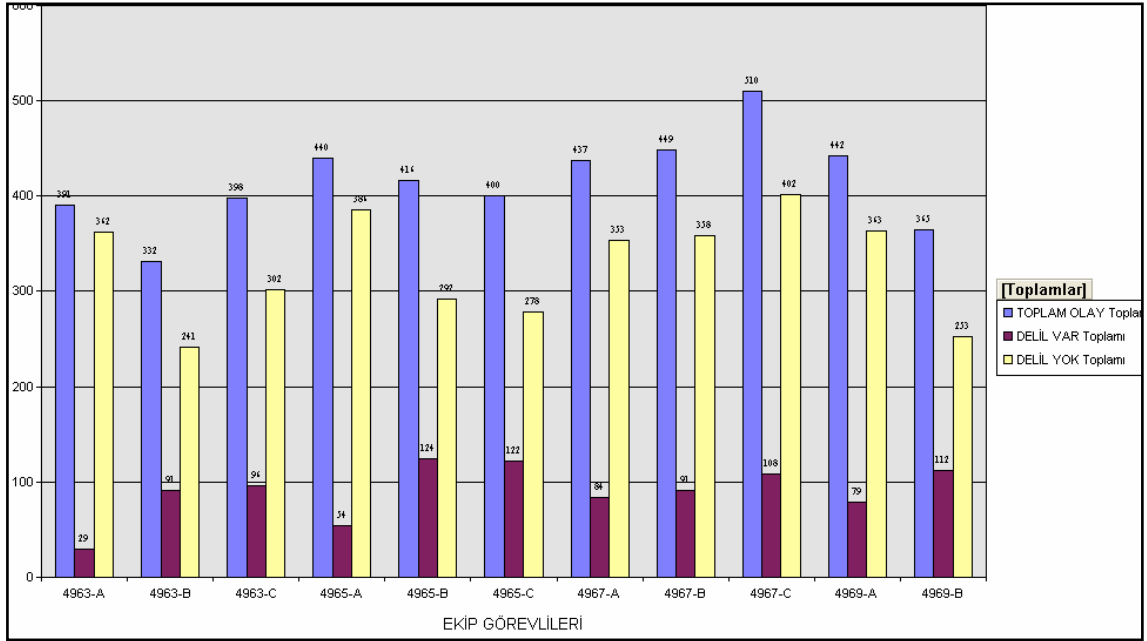


ekiplerin istihdam alanlarındaki olay yoğunluk tespitine göre görev alanının, daralması, genişlemesi veya takviye ekip sayısının artırımını gerektirecek önlemlerin alınması stratejisini belirleyecektir.

Gün içerisinde, ekip başına düşen olay sayısının periyodik aralıklarla takibi gerekmektedir. Bu takipler personelin istihdamı ile ilgili yöneticinin sevk ve idaredeki adaletini ortaya koymaktadır. Gün başına gidilen olay sayısının artması demek olay yeri inceleme standartlarının veya inceleme kalitesinin düşmesi manasına da gelebilir. Bu dengenin takibi yöneticinin yönetim performansını da ortaya koymaktadır.

**TABLO: 25**

**Olay/Delil Yoğunluk Tablosu**



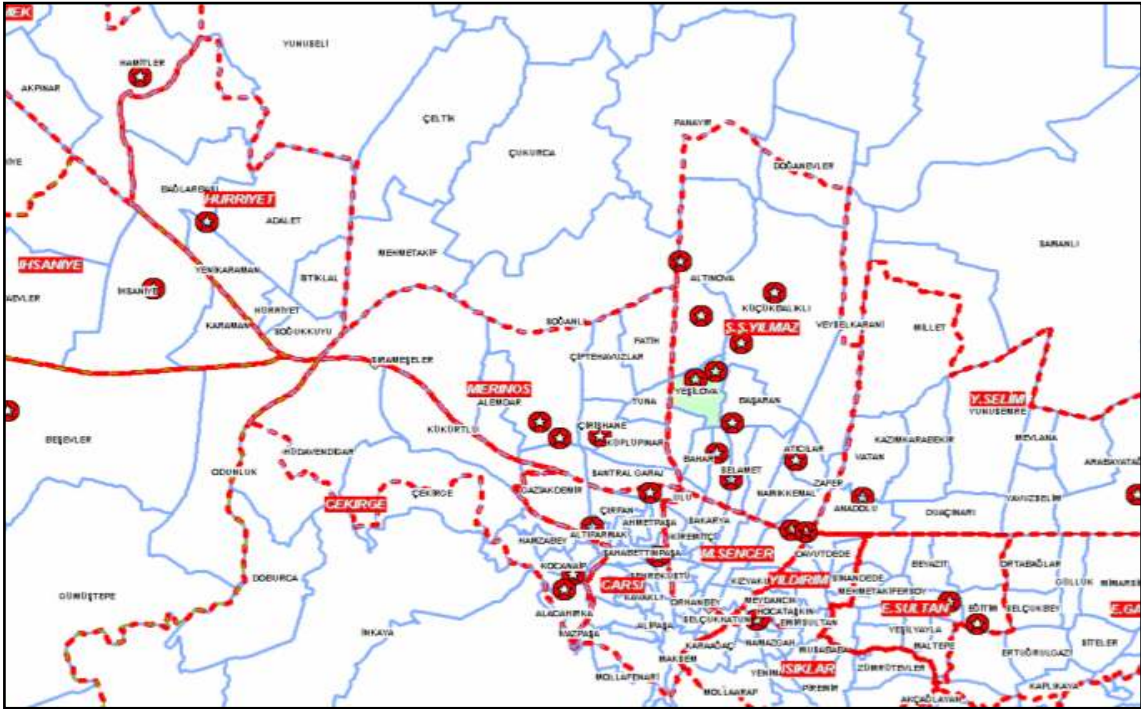
Her bir uzman personel delil tespit performans değerlendirmesine göre takip edilmektedirler. Ekip memurları delil bilgisi, ya da olay yerinden elde etmiş oldukları delil tespit başarısına göre homojen gruplar kurulmaktadır. Delillerin olay yerinin niteliğine ve türüne göre ölçümleri ve tespitleri hassas olarak yapılmalıdır.

Bu tabloda bir değerlendirme yapmak gerekirse 4965-A ekibi diğer ekiplere nazaran 4. yoğunlukta olay incelemiştir ve 2.,3. ve 4 sıralama arasında bariz bir fark bulunmamaktadır. Yani 2. yoğunluk sıralamasına çok yakındır. Buna rağmen olay yerinden delil niteliği taşıyabilecek materyaller elde etme noktasında değerlendirmeye tabi 11 ekip arasından 10. durumdadır. Bu düşünülmesi ve değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Buna benzer durumlar akla şu hususları getirmektedir; delil toplama becerisi yönünden eksiklikler mi var, beceri var fakat bilgi eksikliği mi var, bu eksiklikler eğitim ile mi telafi edilmeli, yoksa personel kendi içerisinde homojen gruplarda istihdam edilerek dengelenmeli mi gibi soru ve bunlara dair mülakat ve analizleri beraberinde getirmektedir. Yönetici açısından buna benzer performans ve otomasyon programlarının kullanımı karar verme sürecinde etkinliği artırmaktadır.

## b2. Olay Yoğunluğunun Tespiti

### ŞEMA: 7

#### Coğrafi Bilgi Sisteminin (CBS) Kullanımı



Olay yoğunluğunun suç haritaları üzerinden tespiti yapılarak bölgede görev alacak ekibin hareket alanı ve ekiplerin istihdam yoğunluğu alana ve zamana göre değiştirilebilir. Bu uygulamalar yönetimin ve işgörenin performansını, aldığı kararlardaki başarı oranını etkileyen önemli bir faktördür.

### **b3. Olay Yerinde Kalış Sürelerinin Tespit Edilmesi**

**TABLO: 26**

#### **Olay Yerine İntikal Ve İnceleme Süresi Tespit Tablosu**

<b>OLAYIN TÜRÜ</b>	<b>İHBARIN ALINDIĞI ZAMAN</b>	<b>OLAY YERİNE VARİŞ ZAMANI</b>	<b>OLAY YERİNDEN AYRILIŞ ZAMANI</b>
EVĐEN HIRSIZLIK	01.01.2005 16.05	01.01.2005 16.30	01.01.2005 17.15
KASADAN HIRSIZLIK	01.01.2005 16.55	01.01.2005 17.30	01.01.2005 21.05

Evden hırsızlık olayına ekip ihbarın alındığı süreden olay yerine 25 dk. sonra intikal edilmiştir. Ve olay yerinde 45 dk. İnceleme yapılmıştır.

Genel olarak şu varsayımlar yapılabilir. Olay yerine hızlı ve zamanında intikal edilmesi delillerin bozulmaması açısından çok önemli olduğu gibi olay yerinde daha uzun süreli incelemenin yapılması da daha fazla delil elde edilmesi ve sağlıklı inceleme yapılabilmesi açısından önemlidir.

Yukarıdaki zaman takip cetveli her olay için tutulmakta ve aksaklıklar ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Özellikle bu cetvelin tutulmasından sonra olay yeri inceleme süresinde artış tespit edilmiştir.

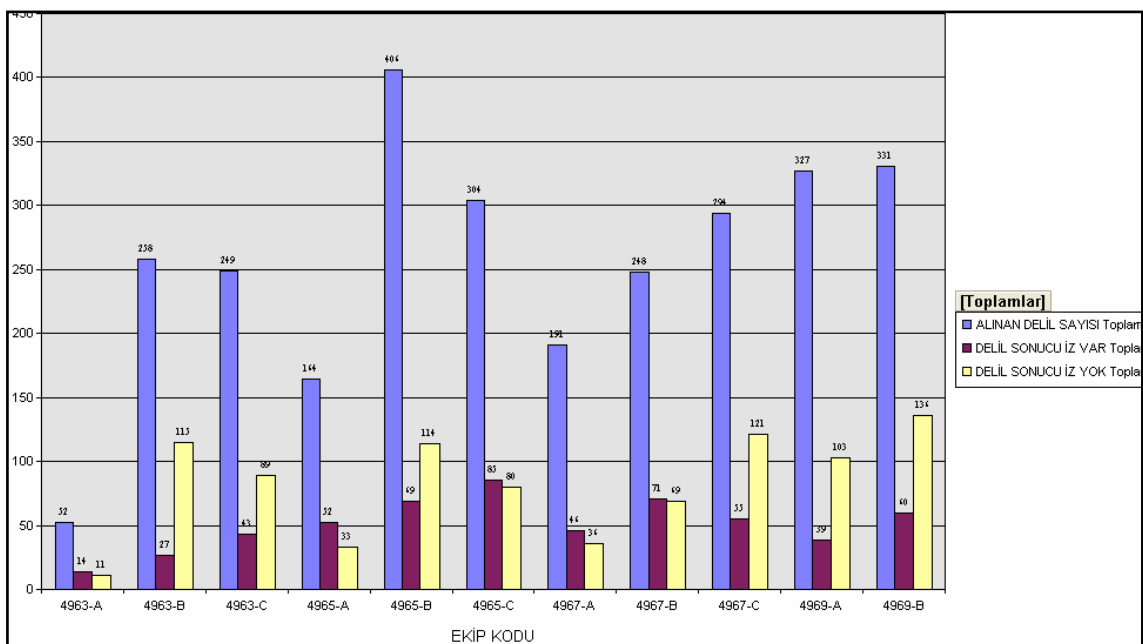
İkinci sıradaki kasadan hırsızlık olayının ihbarının yapıldığı zaman ile olay yerine intikal süresi arasında 35 dakikalık bir zaman farkı vardır. Yalnız yönetici açısından ekip performansının sağlıklı ve doğru değerlendirmesinin yapılabilmesi için ekibin olay bazında değil, olayların genelinde değerlendirmeye alınması sağlıklı olacaktır.

Yukarıdaki tabloya göre ikinci olay yeri tek başına değerlendirmeye alındığı zaman vaktinde gidilmeyen, geç gidilen bir olay gibi görülebilir ama ilk olayla birlikte değerlendirildiğinde ekip, ihbarın yapıldığı zaman başka bir olay yerindedir. Dolayısı ile ihbarın yapıldığı olay yerine gitmesi mümkün değildir. İlk olay yerinden ayrılması ve kasadan hırsızlık olayına müdahalesi arasında aslında 15 dakikalık bir zaman farkı vardır. Bu da ekibin duyarlılığını göstermektedir. Göreve geç gitmesi ile ilgili herhangi bir sorumluluğu, ya da ihmali yoktur.

#### b4. Olay Yerinde Elde Edilen Delil Bilgilerinin Tespiti

**TABLO: 27**

#### Olay Yeri İnceleme Ekibi Delil Değerlendirme Tablosu



Olay Yeri İnceleme Ekiplerinin elde etmiş olduğu delillerin ekiplere göre dağılımını takip ederek ekip başına performansı ortaya koyabiliriz.

Aşağıdaki grafik tablodan da bir örnek performans mukayesesi yapmamız mümkün olacaktır. Tablo 27 ve 28 birbirleri ile aynı tablodur. 27 grafik tablo, 28 sayısal tablodur. Bu tablolara dair burada üç ekibi ele alacağız. 4967-A, 4967-B, 4967-C Ekipleri aynı bölgede olay yeri incelemesi yapan uzman ekiplerdir. 12/24 saat esasına göre vardiya usulüne göre görev yapmaktadır. Gidilen olaylar niteliği ve bölgesi göz önüne alındığında bir aylık periyotta gidilen olay yoğunluk sıralamasını çıkartmamız mümkün olmaktadır.

**TABLO: 28**

**Olay Yeri İnceleme Ekibi Delil Değerlendirme Tablosu**

AY	SUCTURU	SUCUNNEV	Sütun Alanlarını Buraya Bırak		
Dışta Tutulan: AĞUSTOS	Tümü	Tümü			
EKİP KODU	ALINAN DELİL SAYISI Toplam	DELİL SONUCU İZ VAR Toplam	DELİL SONUCU İZ YOK Toplam		
4963-A	52	14	11		
4963-B	258	27	115		
4963-C	249	43	89		
4965-A	164	52	33		
4965-B	406	69	114		
4965-C	304	85	80		
4967-A	191	46	36		
4967-B	248	71	69		
4967-C	294	55	121		
4969-A	327	39	103		
4969-B	331	60	136		
<b>Genel Toplam</b>	<b>2824</b>	<b>561</b>	<b>907</b>		

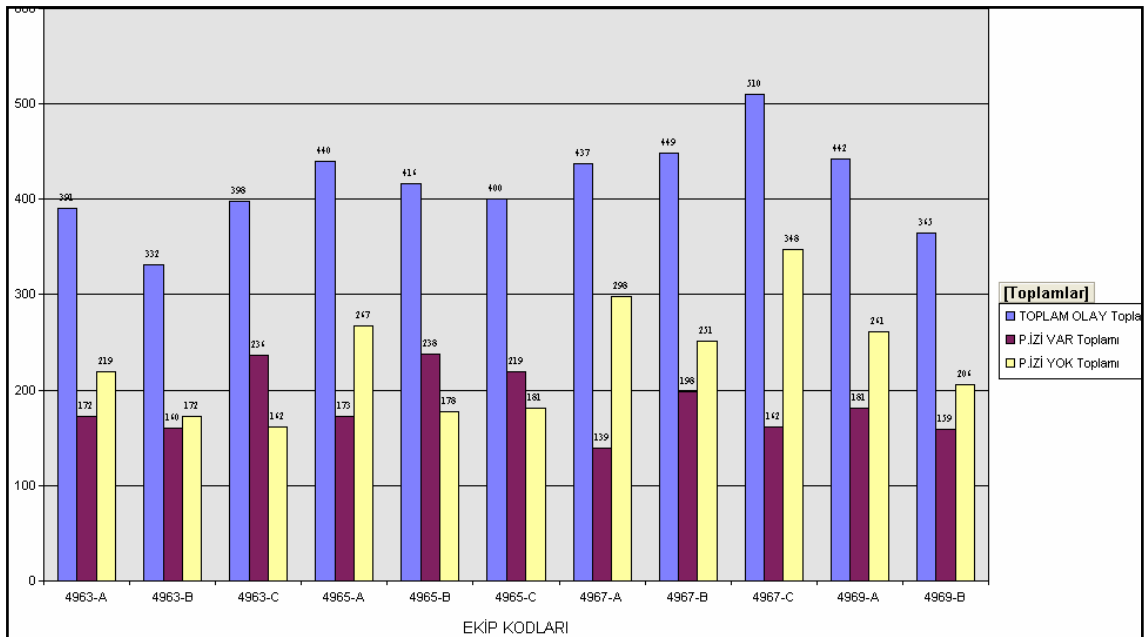
Olay yoğunluk sıralamasına göre çoktan aza doğru ekiplerin 4967-C, 4967-B, 4967-A şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Buna rağmen Aynı Ekipler arşiv araştırması yapılabilecek nitelikli delil (iz) yoğunluk sıralamasına göre çoktan aza doğru ekipleri 4967-B, 4967-C, 4967-A şeklinde sıralamak mümkün olacaktır.

4965-A ve 4965-B Ekipleri aynı bölgede olay yeri incelemesi yapan uzman ekiplerdir. 12/24 saat esasına göre vardiya usulüne göre görev yapmaktadır. Gidilen olaylar niteliği ve bölgesi göz önüne alındığında bir aylık periyotta gidilen olay yoğunluk sıralamasını çıkarttığımız zaman 4965-B ekibin 4965-A ekibe oranla % 147 daha fazla olay yerine gitmektedir. Buna rağmen arşiv araştırması yapılabilecek nitelikli delil (iz) elde etme yönünden 4965-B ekibin 4965-A ekibe oranla % 30 fazlalık göstermektedir. Bu ikinci oran, ilkinde oranla 4965-B açısından tatmin edici bir netice değildir. Çünkü olay yerinden nitelikli delil elde etme işlemini delil bilgisi ve uzmanlıkla eşdeş tuttuğumuzda 4965-A ekibini daha başarılı olarak değerlendirebiliriz.

**TABLO: 29**

**Ekip Olay-Delil Yoğunluk Tablosu**



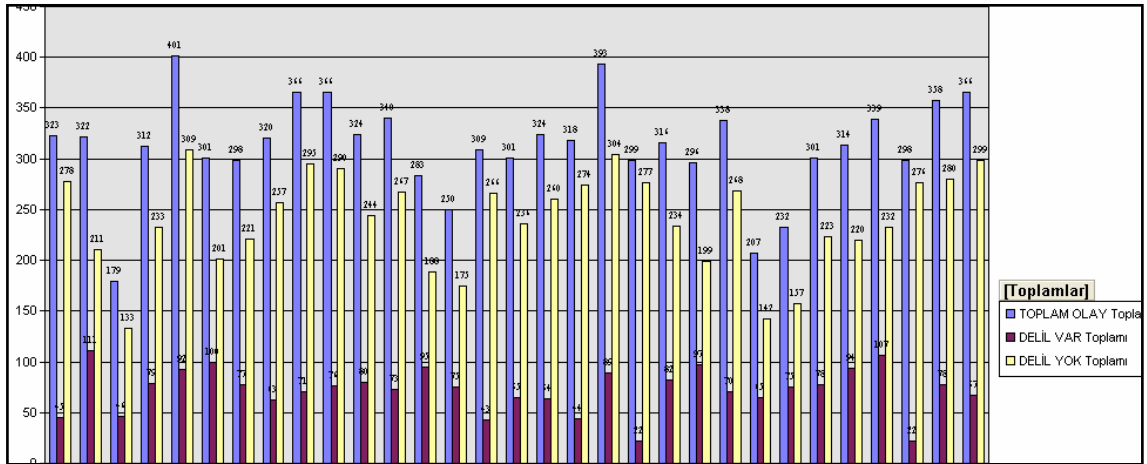
Bu tablolar bize reel bakmayı, ekiplerin performanslarını değerlendirirken çok yönlü gözlem ve tespit yapmayı gerektirmektedir. Aksi takdirde dışarıdan bakan için çok olay yerine giden, başka bir bakış açısıyla

çok iş yapıyor diye değerlendirilmektedir. Aslında her zaman çok yoğun çalışan çok da başarılı olmayabilir.

Daha önceki tablolarda ekip bazında değerlendirmeye dönük analiz tablolarının alınabildiği gösterilmiştir. Tablo 30'da da görüldüğü üzere daha önceki tabloların birey, yani personel bazında da alınabilmesi mümkündür. Buna benzer tablolar da personel performanslarının değerlendirilmesinde veya ölçümünde kullanılmaktadır.

**TABLO: 30**

**Personel Olay-Delil Yoğunluk Tablosu**



Yukarıda ekip memurlarının gidilen olay sayısı ve delil yoğunluğu yönünden personel performans tablosu ortaya konmuştur.

**b5. Nitelik Kazanmış Delillerin Tespiti**

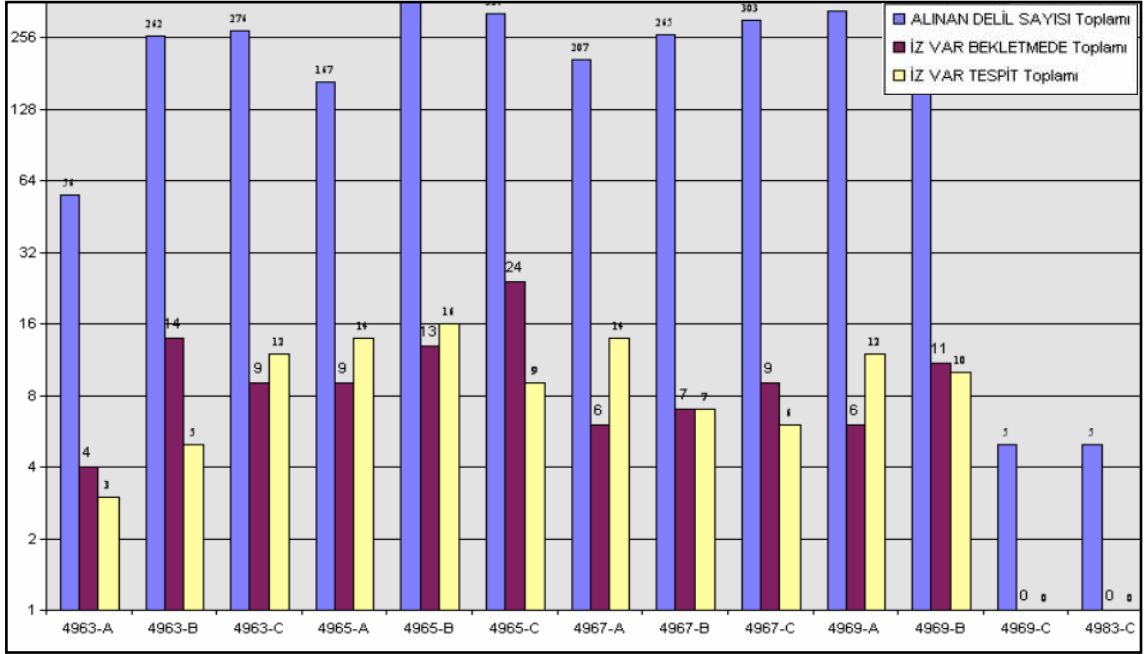
**b6. Delilden Aydınlatılan Olay Sayısının Tespitine Göre İstihdam**

Polis Standartları Birliği Adli Destek Başkanlığı'nın görüşüne göre Polislik hizmetlerinde performans değerlendirmesi; Genel olarak, Polisin; Suçu Azaltmadaki operasyonel performansını arttırarak bu konuda Halkın Memnuniyetini arttırma ve devam ettirme politikası şeklindedir.

Aşağıdaki tablo burada belki de polisin yada birimlerin adli merciler ya da kamuoyundaki başarısını ortaya koyan önemli bir tablodur.

**TABLO: 31**

**Personel Olay-Delil Yoğunluk Tablosu**



Bu tabloda 4969-C ve 4983-C ekiplerinin gitmiş oldukları olayların hiçbirinde delil elde edilemediği ve bunun neticesinde de fail tespit edilemediği görülmektedir. Yukarıda da vurgulanan Halkın Memnuniyetini arttırma ve devam ettirme politikasında performans değerlendirme tekniklerine başvurulması temel politikaların hedefine ulaşılması noktasında anahtar rol oynamakta ve oynayacaktır.

**b7. Personel Uzmanlık Performansının Tespiti**

**b8. Sicil Notu Değerlendirmesi**

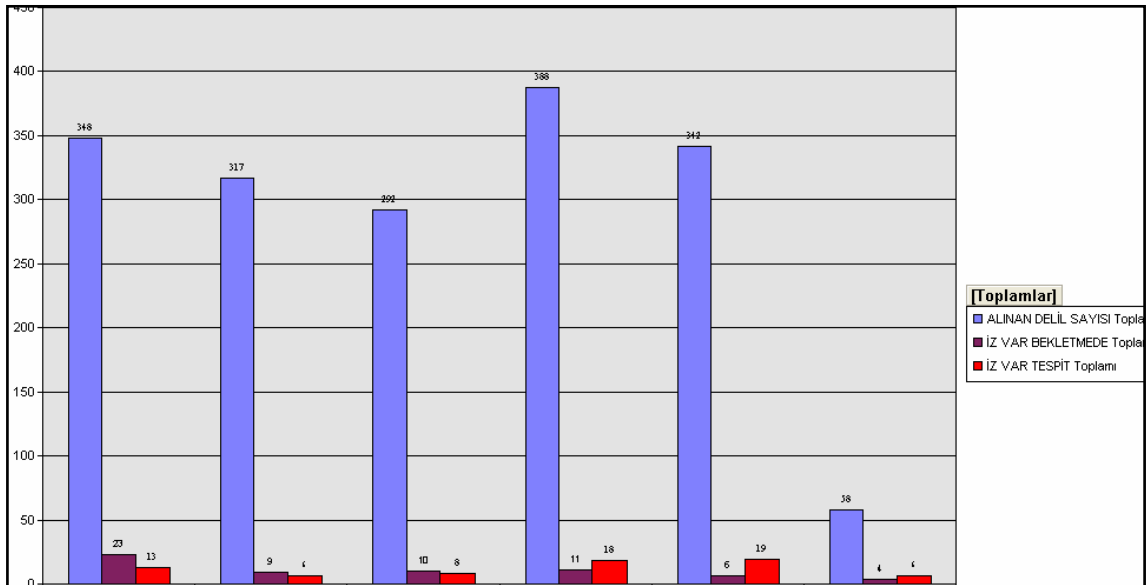
Uygulama örneği içerisinde yer alan tabloların görev ve hizmet başarısını artırma, stratejiler belirleme, istihdam kararlarına yön verme, homojen çalışma gruplarının oluşturulması, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, personel kabiliyetlerinin ve başarılarının tespitinde ve daha pek çok alanda



kullanıldığını gördük. Yinelemek gerekirse performans değerlendirme tekniği insan kaynakları yönetiminde yöneticinin yönetileni tanması ve değerlendirmesi açısından önemli bir enstrümandır. Elde edilen bu tabloların belki de en önemli faydalarından biri de görevli personelin performanslarının değerlendirilmesi neticesinde sicil notu değerlendirmesinde kullanılmasıdır.

**TABLO: 32**

**Performans Neticelerinin Sicil Değerlendirmesinde Kullanımı**



Yukarıdaki tablo yöneticiye personelin hem uzmanlık performansını değerlendirmesinde hem de bu değerlendirmeler neticesinde sicil değerlendirmesi yapmasında kullanılabilmektedir.

## **SONUÇ**

Üçüncü bölümde araştırmanın bulguları içerisinde açıklanan ve Bursa Emniyet Müdürlüğü, Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde oluşturulan performans değerlendirme sisteminde aşağıdaki 2 model, örnek olarak ortaya konmuştur.

### **1. Suç ve Suçlularla Mücadelede Performans Değerlendirmenin Kullanılması**

- Suç Oranının Düşürülmesi
- Yoğun Gidilen Olayların Tespit Edilmesi
- Olay Yoğunluk Bölgelerinin Tespit Edilmesi CBS' nin (Coğrafi Bilgi Sistemi) Kullanımı
- Fail Tespitinin Artırılması
- Adli İşlem Sürecinin Hızı
- Delilin Daha Yoğun Tespiti
- Gereken Eğitimlerin Verilmesi

### **2. Yöneticinin İşgören İstihdamında Ve Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanılması**

- Ekiplerin İstihdam bölgesinin Tespitinde Kullanılması
- Olay Yoğunluğunun Tespiti
- Olay Yerinde Kalış Sürelerinin Tespit Edilmesi
- Olay Yerinde Elde Edilen Delil Bilgilerinin Tespiti
- Nitelik Kazanmış Delillerin Tespiti
- Delilden Aydınlatılan Olay Sayısının Tespitine Göre İstihdam
- Personel Uzmanlık Performansının Tespiti
- Sicil Notu Değerlendirmesi

Yukarıdaki örneklerden çok farklı alanlarda performans değerlendirme kistaslarının kullanılacağı görülmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmelerin, suç analizlerinin manuel olarak yapılabilmesini düşünmek pek gerçekçi olmayacaktır. Dolayısı ile değerlendirmesi yapılacak kriterlerin sağlıklı olarak toplanması önem arz ettiği kadar, bu verilerin/bilgilerin sorgulanacağı profesyonel bir yazılım da performans değerlendirme işlemlerini kolaylaştıracaktır. Birimlerin görev ile ilgili yapmış oldukları işlemlere dair bilgileri, belirlenen parametrelerde herkesin tanımlanmış yetkiler kapsamında kullanabilecekleri birim hizmet programına girmeleri gerekmektedir. Bu işlemler bir Network ağı üzerinden işletilmektedir. İhtiyaç duyulan istatistiki çıktılarının alınabilmesi, personel, ekip ve birim bazında görev/yoğunluk değerlendirmelerinin yapılabilmesinde kullanılacak performans programı büyük kullanım kolaylıkları getirmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin bu tarz programlar aracılığı ile işletilmesi ve değerlendirmelerin yapılması belli maliyet ve zorlukları gerektirmektedir. Özellikle sistemin kurulması ve işletilmesi yönünden kısa vadeli faydalar vermediği için yöneticilerce olumsuz bakılsa da mutlaka her yöneticinin işgöreni ve işini sağlıklı yönetebilmesi açısından önemli bir yönetim enstrümanı olarak görmelidir.

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlar, yılda en az 2-3 kez olmak üzere periyotlar halinde değerlendirilmelidir. Bu takdirde de yöneticiler özellikle yakın zaman etkisinde kalmamış olacaklardır.

Çalışanların performansı değerlendirilirken belirli somut hedeflerin yanında; gayretleri, tutumları davranışları gibi gözlem yapmayı gerektiren hususlar da vardır. Söz konusu değerlendirmeler amirlerce yapıldığından, sistemin pek başarılı olmadığı görülmektedir. Özellikle ortaya konulan modelde de uygulamaya çalışılan 360 derece performans değerlendirmesinin orta ya da uzun vadede tüm teşkilatta uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Emniyet Teşkilatında farklı alan ve uzmanlıklarda görev yapan personelin, farklı alanlarda, farklı kriterlerde objektif değerlendirmelere tabi tutulmaları en doğal hakkıdır. Bu süreç personelde adalet ve iş tatmini duygusunu da beraberinde getirecektir.

## KAYNAKLAR

### A. Yazılı Kaynaklar

#### 1. Kitaplar

Aydın, Mustafa., **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara, 1994

Başar, Hüseyin., **Eğitim Denetçisi**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık, 5.baskı 2000

Barutçugil, İsmet., **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 1.Baskı 2002

Bingöl, Dursun., **Personel Yönetimi**, İstanbul Beta Yayınları 3. Basım 1997  
Bozkurt, Ö. Ergun., **Kamu Yönetimi Sözlüğü** Yayın No:283, T. TODAİE 1998

Bingöl, Dursun., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990

Can, Halil., Akgün, Ahmet., Kavuncubaşı, Şahin., **Kamu Ve Özel Kesimde Performans Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.

Fındıkçı, İlhami., **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001

Parlak, Bekir., **Yönetim Bilimi**, Bursa; Melisa Matbaacılık, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **Personel Yönetimi**, Bursa, 1994

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bölüm 6 Performans Değerlendirmesi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

Taymaz, Haydar., **Teftiş. Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: BİLÇİN TAKAV Matbaası, 1997

Vural, M. Zeki., **Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri**, İstanbul; Yüksel Mat., 1968

## 2. Süreli Yayınlar

Akal, Zühal., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 1992

Aşkun, Cem İnal., **İşgören Değerlendirmesi**. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No: 158/100, 1976

Başaran, İbrahim Ethem., **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: 139, 1985

Benligiray, Serap., **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniv. Yayın No:1174, Eskişehir, 1999

Bursalıoğlu, Ziya., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayını: 9, 1982

Canman, Doğan., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:260, Ankara, 1995

Çevik, Hasan Hüseyin., **Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması**, Polis Bilimleri Dergisi, C. 3, Ankara; Temmuz-Aralık, 2001.

Çevik, Hasan Hüseyin., **Polis Teşkilatında Performans Yönetimi**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2 (7-8)

Çevik, Hasan Hüseyin., & Göksu, Turgut., **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi**, Türk İdare Dergisi, sy. 428, Yıl 72, Ankara, Eylül, 2002

Devlet Planlama Teşkilatı, **7.Beş yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**, Devlet Planlama Teşkilatı yayını, Ankara, 1995.

Dicle, Ülkü., **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1982

Erdil, Oya., **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998

Erdoğan, İlhan., **Organizasyonlarda Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 248, İstanbul, 1991

Erdoğan, İlhan., **Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme**, İ.O. Organizasyon Fak. Yay No:248, İstanbul 1994

Erdumlu, Güngör., "**Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi**", G.Ü.İk.İd.Bil.Fak. Dergisi, Cilt7, Sayı: 1-2, Ankara-1991

Gülen, Yörüker., " **Yeni Bir Sayıştay İçin Düşünceler**" Ankara: Mülkiye Dergisi, 1992

Kubalı, Derya., "**Performans Denetimi**" Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. Cilt: 32, Sayı: 1, 1999

Muhammed, Fagır., "**Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım**", Çev.Erkan OYAL, TODAİE yayını A.İ.D., Cilt: 5, Sayı: 3

Özlü, Sıtkı., "**Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite**", Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri , TODAİE Yayın No: 262, Cilt.2

Pirler, Orhan., "**Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması**, İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, Sy. 376, Yıl 59, Eylül, 1987

T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, "**Performans Ölçümü Ve Performans Denetimi**", Çeviri Dizisi, Yayın No: 15, Ankara, 1997

Telimen, Osman., "**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İTİA. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul, 1978

Tortop, Nuri., "**Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler**, Amme İdaresi Dergisi, c. 19, Sy. 4, Aralık, 1986

Tutum, Cahit., "**Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:179, Ankara, 1979

Uyargil, Cavide., "**Organizasyonlarda Performans Yönetimi Sistemi**, (Y.L.Tezi), İ.Ü.Organizasyon Fakültesi, Yayın No: 262, İstanbul, 1994

Ünal, Ayşe., "**Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998

Yıldız, Ayşe., "**Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Başarım Değerlendirmesi**, Türk İdare Dergisi, Sy. 418, Yıl 70, Mart 1998

Yıldız, Gültekin., "**Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmini Ölçümü**", Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayın No:262, Cilt-2, Ankara, Aralık-1995

### 3. Bilimsel Tezler

Akdeniz, Derin., **Performans Değerleme Ve Türk Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Performans Değerleme Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005

Atıkbay, Tolga., **Türk Kara Kuvvetlerinde Veri Zarflama Analizi İle Performans Değerlendirmesi**, Tez, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2001

Bağcan, Savaş., **Kamu Kesiminde Personeli Değerlendirme ve Ücret Sorunu**, TODAİE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1993

Battal, Turgay., **Performans Değerlendirmesi Ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi**, Tez, gazi üniversitesi, Ankara, 1996

Bilbey, Kadir., **Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu Ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı**, Sakarya Üniversitesi, Tez, Sakarya, 1999

Bilgin, Mehmet Hüseyin., **Performans Değerlendirme Ve Türkiye'de Uygulamaları**, Tez, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996

Bozlu, Kadir., **Personelin Değerlendirilmesi ve Türk Kamu Yönetimindeki Uygulama**, TODAİE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1987

Dağ, Aslı., **Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü Ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama**, Tez, Dumlupınar üniversitesi, Kütahya, 2002

Enhoş, Ömer Altay., **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri Ve Performans Değerlendirme Metotları**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Tez, İstanbul, 1998

Öncü, Ahmet Kenan., **Türk Silahlı Kuvvetlerinde Personel Yönetimi**, TODAİE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1987

Özer, Hüseyin., **"Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi"**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1995

### 4. Diğer Yazılı Yayınlar

Arçelik AŞ. **Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Klavuzu**, 1995, İstanbul

Baltaş, Acar., **Çalışanlar Daha İyi Nasıl Çalışır** 9 Mayıs Pazar 1999 Hürriyet Gazetesi

Dereli, Toker., **Performans Değerlendirme** (Yayınlanmamış Ders Notları), İ.Ü.İktisat Fakültesi, İstanbul, 1995

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği.

Devlet Memurları Kanunu.

Emniyet Genel Müdürlüğü Yayınları, **Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları**, Ankara, 2002.

Mısırlı, İrfan., **Emniyette Hizmet Analizi**, Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bilimsel Araştırma Teknikleri Kurs Notları.

Sümer, Canan., "**Performans Değerlendirme Sistemlerinin Olası Yarar ve Zararları**" İnsan Kaynakları Yönetim Programı. Ders Notları Ankara: ODTÜ Sürekli Eğitim Merkezi, 1999

## **B. Elektronik Kaynaklar**

Aslantaş, Alptekin., **Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme**, Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/39/web/makale/Alptekin\\_Aslantas.htm#ftn7](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/39/web/makale/Alptekin_Aslantas.htm#ftn7), 17 Mart 2005.

Demirli, Sinan., **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma**, <http://telekomteftis.virtualave.net/demirli.htm>

Sümer, Canan., **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, [http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf\\_tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf_tarihselbakis.asp)

<http://www.akinarslan.com>. (14 Kasım 2003)

<http://www.insankaynaklariyönetimigöçeada.com>. Taştan Z.Seçil (20 Kasım 2003)

[http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/cal\\_gel\\_deg.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/cal_gel_deg.asp)

[www.cvtr.net/makale/performans/performansmenu.htm](http://www.cvtr.net/makale/performans/performansmenu.htm)



## **EKLER**

**EK: 1****SİCİL (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) FORMU (Ön Yüzü)**

5- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7- İş hakimiyeti, kendine güveni?			
8- Sosyal ve beşeri münasebetleri?			

**Sicil Amirlerinin Yurtdışında Görevli Ehliyeti Hakkındaki Notları  
(Ülkeyi Temsilde ve Menfaatlerini Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)**

SORULAR	1. Sicil Amirinin Notu	2. Sicil Amirinin Notu	3. Sicil Amirinin Notu
1- Yabancı dil bilgisi?			
2- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?			
3- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarısı?			
5- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı?			

1. Sicil Amirinin Notu	2. Sicil Amirinin Notu	3. Sicil Amirinin Notu
.....	.....	.....

1. Sicil Amirinin	2. Sicil Amirinin	3. Sicil Amirinin
Adı : .....	Adı : .....	Adı : .....
Soyadı : .....	Soyadı : .....	Soyadı : .....
Görevi : .....	Görevi : .....	Görevi : .....
İmzası : .....	İmzası : .....	İmzası : .....
Tarihi : .....	Tarihi : .....	Tarihi : .....

**T.C.  
DEVLET MEMURLARI  
SİCİL RAPORU**

İlin Adı : .....

**Memurun**

Adı ve Soyadı : .....

Doğum Yeri ve Tarihi : .....

Görevi : .....

Sicil Numarası : .....

Ait Olduğu Yıl : .....

**Notların Değerlendirilmesi**

Madde 16 - Sicil Amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamının soru sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- 60'dan 75'e kadar olanlar Orta,
- 76'dan 89'a kadar olanlar İyi,
- 90'dan 100'e kadar olanlar Çok İyi,

derecede başarılı olmuş, olumlu: 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. (Değişik : 29/11/1989-89/14841K.) Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkında Notlar bölümüne soru ilave edilebilir. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

**EK: 2****SİCİL (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) FORMU (Arka Yüzü)**

<b>Sicil Amirlerinin Memurların Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi)</b>			
<b>Not:</b> Bu Sütun, Yönetmeliğin 17.Maddesi gereğince tesbit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.			
1. Sicil Amirinin Düşüncesi	2. Sicil Amirinin Düşüncesi	3. Sicil Amirinin Düşüncesi	
<b>Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)</b>			
SORULAR	1. Sicil Amirinin Notu	2. Sicil Amirinin Notu	3. Sicil Amirinin Notu
1- Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2- Görevine bağlılığı, İş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti kendini geliştirme ve yenileme gayretini?			
4- İntizam ve dikkati?			
5- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı)			

6- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8- İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9- Disipline riayeti?			
10- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)			
12- Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah atış kabiliyeti?			
13- Tavassuta düşkün olup olmadığı?			

<b>Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları (Yalnızca Yönetici Durumundaki Memurlar İçin Doldurulur)</b>			
SORULAR	1. Sicil Amirinin Notu	2. Sicil Amirinin Notu	3. Sicil Amirinin Notu
1- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3- Temsil ve Müzakere kabiliyeti?			
4- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti			

## **EK: 3**

### **TEŞKİLAT/BİRİM ANALİZİ FORMU**

**A- TEŞKİLATI:** Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğü

**B- BİRİMİN ADI:** Olay Yeri İnceleme Ekipler Amirliği

**C- BİRİMİN YAZIŞMA KODU:** B.05.1.EGM.4.16.00.21.02

#### **D- BİRİMİN AMACI:**

Yasaların ve ilgili mevzuatın verdiği yetkiler çerçevesinde; bir suçun işlenmesi durumunda suç şüphelisi, bunlara ait suç delilleri ile diğer delillerin, bilimsel ve teknik yöntemlere göre olay yerinde araştırılması tespiti, niteliğine göre laboratuvar ortamında incelenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanarak, soruşturma birimine teslimi başta olmak üzere mevzuatta belirlenen diğer suç konularında önleyici ve adli görevleri yapmak suretiyle kamu düzenini korumak ve sağlamaktır.

#### **E- İLİŞKİDE OLUNAN BİRİM / MAKAMLAR**

##### **1- KURUM İÇİ**

İl Emniyet Müdür Yardımcısı, Asayiş, Terör, Kaçakçılık ve Organize Suçlar Şube Müdürlükleri, Merkez ve Dış İlçe Emniyet Müdürlükleri, Kriminal Polis Laboratuvarları, Asayiş Daire Başkanlığı, Polis Merkezleri

##### **2- KURUM DIŞI**

Adli Tıp Kurum Başkanlığı, Cumhuriyet Başsavcılığı, İl Hıfzıssıha Müdürlüğü, Uludağ Üniversitesi Zehir Danışma Merkezi, İl Tarım Müdürlüğü, Mahkemeler,

#### **F- GÖREV VE SÜREÇ/ÖĞE ANALİZİ**

##### **1- İLGİLİ MEVZUAT**

- 1412 Sayılı Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu
- 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanunu
- 08.12.1988 tarihli Emniyet Teşkilatı Parmak izi Teknik Hizmetleri Yönetmeliği
- 24.09.1996 tarihli Emniyet Müdürlükleri Kimlik tespit ve Olay Yeri İnceleme şube Müdürlüğü Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği
- 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu
- 17.02.1983 tarihli Polisin Adli Görevlerinin Yerine getirilmesinde delillerin toplanması, muhafazası ve ilgili yerlere gönderilmesi hakkında yönetmelik.
- 01.10.1998 tarihli Yakalama, Gözaltına Alma ve İfade Alma Yönetmeliği.
- 06.05.1983 tarihli Emniyet Genel Müdürlüğü Teknik Büro Hizmetleri Yönetmeliği

## **2- GÖREV LİSTESİ**

- a.** Haber Merkezinden görev emrini almak.
- b.** Olayla ilgili ekibin görevlendirilmesi.
- c.** İlgili ekipmanları hazırlama.
- d.** Olay yerine intikal etme.
- e.** ilk ekipten olayla ilgili bilgi alma.
- f.** Ön gözlem yapma ve incelenmesi gereken alanı belirleme.
- g.** olay Yerini orijinal haliyle fotoğraflama ve kamera ile tespit etme.
- h.** Olay Yerini gözlem yolu ile inceleme.
- i.** Olay yerini sistematik olarak inceleme.
- j.** Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek bütün unsurları belgeleme ve numaralandırma.

- k.** Delillerin fotoğraflarını çekme ve kameraya alma.
- l.** Olay Yerinin ayrıntılı plan ve krokisini çizme.
- m.** Olayla ilgili olabilecek kişilerden mukayese amacı ile parmak izi,el svabı,saç örneği vb. alma.
- n.** Olay yeri tespit tutanağı hazırlama.
- o.** Delilleri bozulmadan saklanabilecek şekilde paketleme.
- p.** Olay yerinde son kontrolleri yapma.
- q.** Olay yerinin dış çevresini kontrol etme .
- r.** Toplanan delilleri sınıflandırma.
- s.** Sınıflandırılan delilleri ilgili mercilere tutanakla teslim etme.
- t.** Delillerin inceleme sonuçlarını teslim alma.
- u.** Uygulamalı eğitim faaliyetleri
- v.** Arşiv hizmetleri
- w.** İlgili Şube Müdürlüklerinin talebi doğrultusunda şüpheli/sanıkların yer gösterme çekimlerini yapma.
- x.** Şeridin geçilmemesi için önlem almak,
- y.** Olay yerine girişleri kontrol ederek olay yerine girenlerin listesini tutmak.

### **3- SÜREÇ/ÖĞE ANALİZİ**

#### **a. Haber Merkezinden görev emrini almak.**

- İhbar almak.
- İhbarı değerlendirmek ve teyit etmek.

**b. Olayla ilgili ekibin görevlendirilmesi.**

- Olay yerine en yakın ekibe bilgi vermek.
- Gerektiğinde yardımcı ekibi olay yerine sevk etmek.
- Olayın türüne göre görevlendirilecek ekibe katılma.

**c. İlgili ekipmanları hazırlama**

- Olayın türüne göre olay yerine gidecek taşıtı hazırlama.
- Olay yeri inceleme kitlerini kontrol etmek.

**d. Olay yerine intikal etme.**

- Görev yerine hareket etmek.
- Olay yerine varmak,
- Olay yerine varıldıktan sonra haber merkezine bilgi vermek.
- Olay yerinde personel görev dağılımı yapma.

**e. İlk ekipten olayla ilgili bilgi alma**

- Olayın genel mahiyeti hakkında bilgi alma.
- Bilgileri not etmek.
- Olay yeri inceleme ekibi gelmeden olay yerine girenler hakkında bilgi almak.
- Olay yerinde yaralı veya ceset varsa bunun hakkında bilgi almak, yer tespiti ve bunlara yapılan işlemlerin sırasını belirleme.
- İlk ekibin olay yerine girerken izlediği yol hakkında bilgi almak.
- İlk ekibin yaptığı işlemler hakkında bilgi almak.
- Olayla ilgili taraflar hakkında bilgi almak.
- Olay yerinde bulunan kalabalık ve araçları fotoğraflamak ve kimlik bilgilerini kaydetmek.

**f. Ön Gözlem Yapma ve incelenmesi gereken alanı belirlemek**

- Olayın Mahiyetini tespit etmek.
- Olay Yeri sınırlarını tespit etmek.
- Olay yeri sınırlarını güvenlik şeridine almak.

**g. Olay Yerini orijinal Haliyle Fotoğraflama ve kamera ile tespit etme**

- Olay yerinin genel görünümünü, fotoğraf ve kamera çekerek tespit etmek.
- Olayın gerçekleşmiş olduğu alanın ayrıntılarının (Apartman- Cadde ve sokak isimlerin yerlerini) fotoğrafını çekmek, kameraya almak,
- Varsa cesetlerin fotoğraflarını çekmek, kameraya almak.

**h. Olay yerini gözlem yoluyla inceleme**

- Suç faillerinin olay yerine nasıl ve ne ile geldiğini tespit etme,
- Olay işlenmeden önce pusu kurma, gizlenme vb. işlemlerin yapılıp yapılmadığını belirlemek.
- Giriş yeri ile asıl saldırı hedefi arasında izlenen yolu tespit etme,
- Kullanılan silah türlerini, suç failinin olayı işledikten sonra ne yaptığını belirlemek,
- Çıkış yerini, asıl saldırı hedefi ile çıkış yeri arasında izlediği yolu ve nasıl, ne ile nereye kaçtığını tespit etmek,
- Uğrayabileceği diğer yerleri ve dikkat çeken diğer hususları belirlemek.

**i. Olay yerini sistematik olarak inceleme**

- Olayın şekline uygun sistematik inceleme metodunu belirleme faaliyetine katılmak, görev almak,
- Belirlenen metoda göre, olayla ilgili ortaya çıkan unsurları, belirtileri, işleri belirlemek,

**j. Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek bütün unsurları belgeleme ve numaralandırma**

- Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek unsurları orijinal haliyle tespit etmek
- Tespit edilen delilleri numaralandırmak,
- Numaralandırılan delilleri kayıt etmek,



- Delilleri türüne, hava koşullarına vb. uygun olarak koruma altına almak,

**k. Delillerin fotoğraflarını çekme ve kameraya alma**

- Tespit edilerek numaralandırılan delilleri, ölçek koyarak orta, genel ve yakın plan kameraya almak ve fotoğraflarını çekmek,
- Delillerin birbirleriyle muhtemel bağlantılarına imkan verecek şekilde fotoğrafını çekmek ve kameraya almak.

**l. Olay yerinin ayrıntılı plan ve krokisini çizme**

- Plan ve kroki çizimi için yön tayini yapmak,
- Olay Yerinde bulunan eşya, delil ve diğer malzemelerin genel anlamda planını ve krokisini çizmek,
- Delil, eşyalar vb. arasında ölçümler yaparak, çizimlere yansıtmak,
- Delilleri çizimlerde ayrıntılı olarak belirtmek,
- Olay yeri koşulları ile hava şartlarını belirtmek,
- Çizimleri tekniğine uygun olarak gerçekleştirmek.

**m. Olayla ilgili olabilecek kişilerden mukayese amaçlı parmak izi, el svabı saç örneği vb. alma.**

- Olayla ilgili olan/ olabilecek kişileri belirlemek, kaydetmek ve bu konuda soruşturmacı birimle irtibat kurma,
- Mukayese amaçlı unsurları belirlemek,
- Personel veya sağlık uzmanınca alınacak unsurları belirlemek,
- Parmak izi ve örnek alma işlemlerini yapmak/yaptırmak,
- Alınan parmak izi ve örnekleri koruma altına almak, isimlendirmek ve numaralandırmak.

**n. Olay yeri tespit tutanağı hazırlama**

- Tespit edilen bütün unsurları ve yapılan işlemleri, safhalarına göre sırasıyla tutanağa geçirmek,
- Tutanağın ekip personeline okunmasını sağlamak,
- Tutanağın ilgili değerlendirme yapmak,
- Düzenlenen tutanakta varsa eksiklikleri gidermek,

- Düzenlenen tutanağa imza koymak.

**o. Delilleri bozulmadan saklanabilecek şekilde paketleme**

- Olay yerinde bulunan maddi delilleri toplamak,
- Delilleri, usulüne uygun olarak, bozulmadan saklanması için paketlemek, mühürlemek,
- Paketlenen delillerin kimyasal ve fiziksel yönden bozulmamaları için gereken tedbirleri almak ve uygun koşullarda naklini sağlamak,
- Delilleri çalınmaya karşı koruma amaçlı paketleme, mühürlemek,
- Delilleri ayrı ayrı paketlemek ve her delil için ayrı ambalaj kullanmak,
- Paketlene delillerin taşıma esnasında zarar görmemesi için tedbir almak,
- Paketlemede uygun malzeme kullanmak.

**p. Olay yerinde son kontrolleri yapma**

- Delilleri/ Bilgileri, sistematik olarak yeniden gözden geçirmek,
- Kayıtların, olay yerine uygunluğunu kontrol etmek,
- Fotoğraf ve kamera çekim işlemlerinin tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmek,
- Gözlem ve inceleme yoluyla son değerlendirme yapmak,
- Son kontrolde tespit edilen eksiklikleri gidermek.

**q. Olay yerinin dış çevresini kontrol etme**

- Olay yerine giriş çıkış noktalarını tekrar gözden geçirme,
- Bu noktalarda ve yollarda, gerekli iz, eser ve emareleri tekrar gözden geçirmek,
- Yukarıdaki işlemleri kontrol listesine işaretlemek,
- Olay yerinden ayrılmak.

**r. Toplanan delilleri sınıflandırma**

- İlgili birimlere gönderilecek delilleri sınıflandırmak,
- Birimde incelenecek delilleri sınıflandırmak.

**s. Sınıflandırılan delilleri ilgili mercilere tutanakla teslim etme**

- Gönderilecek delilleri kayıt altına almak,
- İl dışında bulunan laboratuarlarda incelenmesi yapılacak delillerin fy yapılarak ilgili yere teslimi yapılarak gönderilmesi,
- Teslim işlemlerin ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak yapmak,
- Delillerin zarar görmeden teslim edilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak/ aldirmek,
- Teslim etme- gönderme işlemlerini kayıt altına almak.

**t. Delillerin inceleme sonuçlarını teslim alma**

- Teslim alma işlemlerinde tutanak düzenlemek,
- Delillerle mukayese örneklerini birimde değerlendirmek,
- Değerlendirme sonucunda tespit edilen hususları kayıt altına almak,
- Yapılan işlemleri son kez gözden geçirmek,
- Değerlendirme sonucu, ilgili soruşturma birimine/ diğer birimlere göndermek,
- Gerektiği hallerde ilgili soruşturma birimlerine/diğer birimlere bilgi vermek.

**u. Eğitim faaliyetleri**

- Eğitime katılacak kursiyer ve eğiticileri tespit çalışmalarına katılmak,
- Görev başı eğitim çalışmalarına katılmak,
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerine ( Konferans, seminer, tekamül kursu vb.) katılmak.

**v. Arşiv hizmetleri**

- Olay yeri raporlarını arşivlemek
- Olay yerinden çekilen kamera görüntülerini arşivlemek,
- Diğer birimlere gönderilen evrakları arşivlemek,
- Rutin yazışmaları arşivlemek,
- Hazırlanan ekspertiz raporlarının bir suretini ilgili dosyada saklamak.

**w. Görülen aksaklıkları tespit etmek**

- Olay yerinde karşılaşılan aksaklıkları tespit etmek,
- Görevin yürütülmesi ile ilgili aksaklıkları tespit etmek,

- Tespit edilen aksaklıkları ve talepleri rapor halinde sunmak.

**x. İlgili Şube Müdürlüklerinin talebi doğrultusunda şüpheli/sanıkların yer gösterme çekimlerini yapma.**

- Faili meçhul olayların sanıklarının ilgili birimlerce yakalanmasından sonra yapılan yer göstermelerini görevlendirilen personel tarafından video kamere ile tespitini yapmak,
- Mahkemeler ile C.Başsavcılıkları tarafından talep edilen çekim kasetlerini kopyalamak suretiyle göndermek.
- Çekim kasetlerini olayları tarih sırasına göre arşivlemek.

**EK: 4**

**İŞ ANALİZİ**

**GÖREV TANIMI FORMU**

**A- TEŞKİLATI:** Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğü

**B- BİRİMİN ADI:** Olay yeri İnceleme Ekipler Amirliği

**C- BİRİMİN YAZIŞMA KODU :** B.05.1.EGM.4.16.00.21.02.

**D- GÖREVLİNİN TANIMI:**

<b>GÖREVLİNİN</b>	<b>SINIF VEYA STATÜSÜ</b>	<b>GÖREV UNVANI</b>	<b>UNVAN KODU</b>
	Emniyet Hizmetleri Sınıfı	Polis Memuru	4945

**E- GÖREVİN TANIMI**

Yasaların ve ilgili mevzuatın verdiği yetkiler çerçevesinde ; bir suçun işlenmesi durumunda suç şüphelisi,bunlara ait suç delilleri ile diğer delillerin,bilimsel ve teknik yöntemlere göre olay yerinde araştırılması tespiti,niteliğine göre laboratuvar ortamında incelenmesi ,geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanarak,soruşturma birimine teslimi başta olmak üzere mevzuatta belirlenen diğer suç konularında önleyici ve adli görevleri yapmak ile yetki ve sorumluluk alanındaki diğer görevleri yerine getirmektir.

**F- AMİRİNİN GÖREV UNVANI :**

Komiser

**G- GÖREV VE SÜREÇ/ÖGE ANALİZİ**

## **1- İLGİLİ MEVZUAT**

- 1412 Sayılı Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu
- 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanunu
- 08.12.1988 tarihli Emniyet Teşkilatı Parmak izi Teknik Hizmetleri Yönetmeliği
- 24.09.1996 tarihli Emniyet Müdürlükleri Kimlik tespit ve Olay Yeri İnceleme şube Müdürlüğü Kuruluş,Görev ve Çalışma Yönetmeliği
- 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu
- 17.02.1983 tarihli Polisin Adli Görevlerinin Yerine getirilmesinde delillerin toplanması, muhafazası ve ilgili yerlere gönderilmesi hakkında yönetmelik.
- 01.10.1998 tarihli Yakalama,Gözaltına Alma ve İfade Alma Yönetmeliği.
- 06.05.1983 tarihli Emniyet Genel Müdürlüğü Teknik Büro Hizmetleri Yönetmeliği

## **2- GÖREV LİSTESİ**

- a. Haber Merkezinden görev emrini almak.
- b. Olayla ilgili ekibin görevlendirilmesi.
- c. İlgili ekipmanları hazırlama.
- d. Olay yerine intikal etme.
- e. ilk ekipten olayla ilgili bilgi alma.
- f. Ön gözlem yapma ve incelenmesi gereken alanı belirleme.
- g. Olay Yerini orijinal haliyle fotoğraflama ve kamera ile tespit etme.
- h. Olay Yerini gözlem yolu ile inceleme.
- i. Olay yerini sistematik olarak inceleme.

- j.** Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek bütün unsurları belgeleme ve numaralandırma.
- k.** Delillerin fotoğraflarını çekme ve kameraya alma.
- l.** Olay Yerinin ayrıntılı plan ve krokisini çizme.
- m.** Olayla ilgili olabilecek kişilerden mukayese amacı ile parmak izi,el svabı,saç örneği vb. alma.
- n.** Olay yeri tespit tutanağı hazırlama.
- o.** Delilleri bozulmadan saklanabilecek şekilde paketleme.
- p.** Olay yerinde son kontrolleri yapma.
- q.** Olay yerinin dış çevresini kontrol etme .
- r.** Toplanan delilleri sınıflandırma.
- s.** Sınıflandırılan delilleri ilgili mercilere tutanakla teslim etme.
- t.** Delillerin inceleme sonuçlarını teslim alma.
- u.** Uygulamalı eğitim faaliyetleri
- v.** Arşiv hizmetleri
- w.** İlgili Şube Müdürlüklerinin talebi doğrultusunda şüpheli/sanıkların yer gösterme çekimlerini yapma.
- x.** Şeridin geçilmemesi için önlem almak,
- y.** Olay yerine girişleri kontrol ederek olay yerine girenlerin listesini tutmak.

### **3- SÜREÇ/ÖĞE ANALİZİ**

- a. Haber Merkezinden görev emrini almak.**

- İhbar almak.
- İhbarı değerlendirmek ve teyit etmek.

**b. Olayla ilgili ekibin görevlendirilmesi.**

- Olay yerine en yakın ekibe bilgi vermek.
- Gerektiğinde yardımcı ekibi olay yerine sevk etmek.
- Olayın türüne göre görevlendirilecek ekibe katılma.

**c. İlgili ekipmanları hazırlama**

- Olayın türüne göre olay yerine gidecek taşıtı hazırlama.
- Olay yeri inceleme kitlerini kontrol etmek.

**d. Olay yerine intikal etme.**

- Görev yerine hareket etmek.
- Olay yerine varmak,
- Olay yerine varıldıktan sonra haber merkezine bilgi vermek.
- Olay yerinde personel görev dağılımı yapma.

**e. İlk ekipten olayla ilgili bilgi alma**

- Olayın genel mahiyeti hakkında bilgi alma.
- Bilgileri not etmek.
- Olay yeri inceleme ekibi gelmeden olay yerine girenler hakkında bilgi almak.
- Olay yerinde yaralı veya ceset varsa bunun hakkında bilgi almak, yer tespiti ve bunlara yapılan işlemlerin sırasını belirleme.
- İlk ekibin olay yerine girerken izlediği yol hakkında bilgi almak.
- İlk ekibin yaptığı işlemler hakkında bilgi almak.
- Olayla ilgili taraflar hakkında bilgi almak.
- Olay yerinde bulunan kalabalık ve araçları fotoğraflamak ve kimlik bilgilerini kaydetmek.

**f. Ön Gözlem Yapma ve incelenmesi gereken alanı belirlemek**

- Olayın Mahiyetini tespit etmek.
- Olay Yeri sınırlarını tespit etmek.



- Olay yeri sınırlarını güvenlik şeridine almak.

**g. Olay Yerini orijinal Haliyle Fotoğraflama ve kamera ile tespit etme**

- Olay yerinin genel görünümünü, fotoğraf ve kamera çekerek tespit etmek.
- Olayın gerçekleşmiş olduğu alanın ayrıntılarının (Apartman- Cadde ve sokak isimlerin yerlerini) fotoğrafını çekmek, kameraya almak,
- Varsa cesetlerin fotoğraflarını çekmek, kameraya almak.

**h. Olay yerini gözlem yoluyla inceleme**

- Suç faillerinin olay yerine nasıl ve ne ile geldiğini tespit etme,
- Olay işlenmeden önce pusu kurma, gizlenme vb. işlemlerin yapılıp yapılmadığını belirlemek.
- Giriş yeri ile asıl saldırı hedefi arasında izlenen yolu tespit etme,
- Kullanılan silah türlerini, suç failinin olayı işledikten sonra ne yaptığını belirlemek,
- Çıkış yerini, asıl saldırı hedefi ile çıkış yeri arasında izlediği yolu ve nasıl, ne ile nereye kaçtığını tespit etmek,
- Uğrayabileceği diğer yerleri ve dikkat çeken diğer hususları belirlemek.

**i. Olay yerini sistematik olarak inceleme**

- Olayın şekline uygun sistematik inceleme metodunu belirleme faaliyetine katılmak, görev almak,
- Belirlenen metoda göre, olayla ilgili ortaya çıkan unsurları, belirtileri, işleri belirlemek,

**j. Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek bütün unsurları belgeleme ve numaralandırma**

- Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek unsurları orijinal haliyle tespit etmek
- Tespit edilen delilleri numaralandırmak,
- Numaralandırılan delilleri kayıt etmek,

- Delilleri türüne, hava koşullarına vb. uygun olarak koruma altına almak,

**k. Delillerin fotoğraflarını çekme ve kameraya alma**

- Tespit edilerek numaralandırılan delilleri, ölçek koyarak orta, genel ve yakın plan kameraya almak ve fotoğraflarını çekmek,
- Delillerin birbirleriyle muhtemel bağlantılarına imkan verecek şekilde fotoğrafını çekmek ve kameraya almak.

**l. Olay yerinin ayrıntılı plan ve krokisini çizme**

- Plan ve kroki çizimi için yön tayini yapmak,
- Olay Yerinde bulunan eşya, delil ve diğer malzemelerin genel anlamda planını ve krokisini çizmek,
- Delil, eşyalar vb. arasında ölçümler yaparak, çizimlere yansıtmak,
- Delilleri çizimlerde ayrıntılı olarak belirtmek,
- Olay yeri koşulları ile hava şartlarını belirtmek,
- Çizimleri tekniğine uygun olarak gerçekleştirmek.

**m. Olayla ilgili olabilecek kişilerden mukayese amaçlı parmak izi, el svabı saç örneği vb. alma.**

- Olayla ilgili olan/ olabilecek kişileri belirlemek, kaydetmek ve bu konuda soruşturmacı birimle irtibat kurma,
- Mukayese amaçlı unsurları belirlemek,
- Personel veya sağlık uzmanınca alınacak unsurları belirlemek,
- Parmak izi ve örnek alma işlemlerini yapmak/yaptırmak,
- Alınan parmak izi ve örnekleri koruma altına almak, isimlendirmek ve numaralandırmak.

**n. Olay yeri tespit tutanağı hazırlama**

- Tespit edilen bütün unsurları ve yapılan işlemleri, safhalarına göre sırasıyla tutanağa geçirmek,
- Tutanağın ekip personeline okunmasını sağlamak,
- Tutanağın ilgili değerlendirme yapmak,
- Düzenlenen tutanakta varsa eksiklikleri gidermek,

- Düzenlenen tutanağa imza koymak.

**o. Delilleri bozulmadan saklanabilecek şekilde paketleme**

- Olay yerinde bulunan maddi delilleri toplamak,
- Delilleri, usulüne uygun olarak, bozulmadan saklanması için paketlemek, mühürlemek,
- Paketlenen delillerin kimyasal ve fiziksel yönden bozulmamaları için gereken tedbirleri almak ve uygun koşullarda naklini sağlamak,
- Delilleri çalınmaya karşı koruma amaçlı paketleme, mühürlemek,
- Delilleri ayrı ayrı paketlemek ve her delil için ayrı ambalaj kullanmak,
- Paketlene delillerin taşıma esnasında zarar görmemesi için tedbir almak,
- Paketlemede uygun malzeme kullanmak.

**p. Olay yerinde son kontrolleri yapma**

- Delilleri/ Bilgileri, sistematik olarak yeniden gözden geçirmek,
- Kayıtların, olay yerine uygunluğunu kontrol etmek,
- Fotoğraf ve kamera çekim işlemlerinin tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmek,
- Gözlem ve inceleme yoluyla son değerlendirme yapmak,
- Son kontrolde tespit edilen eksiklikleri gidermek.

**q. Olay yerinin dış çevresini kontrol etme**

- Olay yerine giriş çıkış noktalarını tekrar gözden geçirme,
- Bu noktalarda ve yollarda, gerekli iz, eser ve emareleri tekrar gözden geçirmek,
- Yukarıdaki işlemleri kontrol listesine işaretlemek,
- Olay yerinden ayrılmak.

**r. Toplanan delilleri sınıflandırma**

- İlgili birimlere gönderilecek delilleri sınıflandırmak,
- Birimde incelenecek delilleri sınıflandırmak.

**s. Sınıflandırılan delilleri ilgili mercilere tutanakla teslim etme**

- Gönderilecek delilleri kayıt altına almak,
- İl dışında bulunan laboratuarlarda incelenmesi yapılacak delillerin fy yapılarak ilgili yere teslimi yapılarak gönderilmesi,
- Teslim işlemlerin ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak yapmak,
- Delillerin zarar görmeden teslim edilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak/ aldrmak,
- Teslim etme- gönderme işlemlerini kayıt altına almak.

**t. Delillerin inceleme sonuçlarını teslim alma**

- Teslim alma işlemlerinde tutanak düzenlemek,
- Delillerle mukayese örneklerini birimde değerlendirmek,
- Değerlendirme sonucunda tespit edilen hususları kayıt altına almak,
- Yapılan işlemleri son kez gözden geçirmek,
- Değerlendirme sonucu, ilgili soruşturma birimine/ diğer birimlere göndermek,
- Gerektiği hallerde ilgili soruşturma birimlerine/diğer birimlere bilgi vermek.

**u. Eğitim faaliyetleri**

- Eğitime katılacak kursiyer ve eğiticileri tespit çalışmalarına katılmak,
- Görev başı eğitim çalışmalarına katılmak,
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerine ( Konferans, seminer,tekamül kursu vb.) katılmak.

**v. Arşiv hizmetleri**

- Olay yeri raporlarını arşivlemek
- Olay yerinden çekilen kamera görüntülerini arşivlemek,
- Diğer birimlere gönderilen evrakları arşivlemek,
- Rutin yazışmaları arşivlemek,
- Hazırlanan ekspertiz raporlarının bir suretini ilgili dosyada saklamak.

**w. Görülen aksaklıkları tespit etmek**

- Olay yerinde karşılaşılan aksaklıkları tespit etmek,
- Görevin yürütülmesi ile ilgili aksaklıkları tespit etmek,

- Tespit edilen aksaklıkları ve talepleri rapor halinde sunmak.

**x. İlgili Şube Müdürlüklerinin talebi doğrultusunda şüpheli/sanıkların yer gösterme çekimlerini yapma.**

- Faili meçhul olayların sanıklarının ilgili birimlerce yakalanmasından sonra yapılan yer göstermelerini görevlendirilen personel tarafından video kamere ile tespitini yapmak,
- Mahkemeler ile C.Başsavcılıkları tarafından talep edilen çekim kasetlerini kopyalamak suretiyle göndermek.
- Çekim kasetlerini olayları tarih sırasına göre arşivlemek.

**H- MEVCUT ÇALIŞMA KOŞULLARI**

**1- İş Ortamı**

Büro, Ekip ve Olay Yerleri

**2- İş Riski (Sadece en yüksek risk faktörünü işaretleyiniz)**

- a) İş özel bir risk taşıyor. ( )
- b) İş yaralanma/sakat kalma riskini taşımaktadır. ( )
- c) İş hastalanma riskini taşımaktadır. ( )
- d) İş zehirlenme riskini taşımaktadır. ( x )
- e) İş duyu kaybı riskini taşımaktadır. ( )
- f ) İş hayati tehlike (saldırı) riskini taşımaktadır. ( )
- g) Diğer (.....) ( )

**3- Ulaşım**

Ekip Otosu

**4- Çalışma Saatleri**

- 08.00 / 01.00 Ertesi gün istirahatli
- 12 /24 esasına göre,
- 08.30 / 17.30 Esasına göre

## **5- Çalışmanın Sürekli veya Geçici Olması**

Sürekli

## **6- Kılık – Kıyafet**

Sivil

## **7- Olumsuz Fiziksel Koşullar**

Önem Sıralaması(En önemlisi 1”den başlayarak numaralandırılacaktır.

- |  |       |
|--|-------|
| a) Güvensiz Ortam                        | ( 5 ) |
| b) Aşırı Sıcak/Soğuk                     | ( 7 ) |
| c) Gürültü                               | ( 8 ) |
| d) Nem                                   | ( 6 ) |
| e) Havasız Ortam                         | ( 3 ) |
| f) Zehirli Ortam                         | ( 1 ) |
| g) Işık/Karanlık                         | ( 4 ) |
| h) Mahrumiyet (Sağlık, Eğitim, Kültürel) | ( 2 ) |
| i) Diğer (Hukukî Yetersizlik)            | ( 9 ) |

## **8- MEVCUT MAAŞ VE ÖDEMELER**

- Standart Polis Memuru maaşı
- Sivil istihkak ödemesi
- Ders ücretleri

- Taltifler

## **İ- YÜKSELEBİLECEĞİ BİR ÜST GÖREV UNVANI**

Komiser Yardımcısı

**EK: 5**

## **İŞ ANALİZİ**

### **GÖREV GEREKLERİ FORMU**

**A- TEŞKİLATI:** İl Emniyet Müdürlüğü / Olay Yeri İnceleme Şube Müdürlüğü

**B- BİRİMİN ADI:** Olay Yeri İnceleme Ekipler Amirliği

**C- BİRİMİN YAZIŞMA KODU :** B.05.1.EGM.4.16.00.21. 02

**D- GÖREVLİNİN TANIMI:**

<b>GÖREVLİNİN</b>	<b>SINIF VEYA STATÜSÜ</b>	<b>GÖREV UNVANI</b>	<b>UNVAN KODU</b>
	Emniyet Hizmetleri Sınıfı	Polis Memuru	4945

### **E- GENEL NİTELİKLER**

#### **1- Genel Mevzuata Göre Genel Nitelikler**

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48. ve 54. Maddesinde belirtilen genel ve özel şartlara sahip olmak.

#### **2- Meslek Mevzuatına Göre Genel Nitelikler**

- Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Fakültesi Eğitim Öğretim Yönetmeliğinin 8. maddesindeki şartları taşımak,
- Emniyet Teşkilatına alınacak öğrenciler, Aday memurların asalet tasdikleri ve idari polisliğe geçiş ile memuriyet sırasında hastalanan personelde aranacak sağlık şartlarına dair yönetmeliğin 6,10 ve 1. maddelerinde yer alan sağlık koşullarını taşımak.
- Emniyet hizmetleri sınıfı personeli rütbe terfileri ve değerlendirme kurullarına ilişkin yönetmelikçe düzenlenen şartları haiz olmak.



- Emniyet Genel Müdürlüğü Yüksek öğrenim kurumlarında öğrenci okutma yönetmeliğinde belirtilen nitelikleri ( Madde 6) taşımak.

## **F- GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER**

### **1- EĞİTİM**

#### **a. Asgari Öğrenim Düzeyi**

- En az Lise Mezunu olmak.

#### **b. Diğer (Mesleki Eğitim Sertifikası, Sınav vb.)**

- Özel bir şart bulunmamakla birlikte, Olay yeri inceleme/ parmak izi / teknik büro konularından en az biri ilgili temel eğitim kursu görmüş olmak tercih nedenidir.

### **2- DENEYİM**

- Emniyet Hizmetleri sınıfında en az 3 yıl ve daha fazla görev yapma şartı aranmaktadır.
- Teknik büro polisliği geçmişi olmak tercih nedenidir.

### **3- KİŞİSEL (Karakter ve Fiziki) ÖZELLİKLER**

- Araştırmacı olmak
- Ayrıntılara özen göstermek
- Çalışkan olmak
- Çevre korumaya karşı duyarlı olmak,
- Dikkatli olmak,
- Dinleme becerisine sahip olmak,
- Dürüst olmak,
- Ekip içerisinde çalışma becerisine sahip olmak,
- Enerjik olmak,
- Etkili ve güzel konuşmak,
- Güvenilir olmak,
- Güler yüzlü olmak,
- Hiyerarşik kurallara uyum göstermek,
- Hizmet kalitesine dikkat,

- İknâ becerisine sahip olmak,
- İletişim teknolojilerini kullanmak,
- İnisiyatif kullanma becerisine sahip olmak,
- İnsan haklarına ve özgürlüklere saygılı olmak,
- İş güvenliğine dikkat etmek,
- İşyeri çalışma prensiplerine uymak,
- İşyerine ait araç,gereç ve ekipmanların kullanımına özen göstermek
- İyi niyetli olmak,
- Kararlı olmak,
- Kendini, diğer kişi ve olayları ifade edebilmek,
- Kılık kıyafet ve kişisel temizliğe özen göstermek,
- Meslek ahlakına sahip olmak,
- Meslek disiplinine sahip olmak,
- Organizasyon becerisine sahip olmak,
- Önyargısız olmak,
- Senaryo kurma yeteneğine sahip olmak,
- Sır saklamak,
- Soğukkanlı olmak,
- Sosyal çevre edinebilmede duyarlı olmak,
- Tarafsız olmak,
- Titiz olmak,
- Uygun iletişim türü ve tekniğini seçmek,
- Üretken olmak,
- Yardımsever olmak,
- Yeniliklere açık olmak,
- Zamanı iyi kullanmak.

#### **4- GEREKEN ÖZEL BİLGİ VE BECERİLER**

##### **a. Makine ve Ekipman Kullanma Becerisi**

- Bilgisayar kullanma bilgi ve becerisine sahip olmak,
- Fotoğraf makinesi kullanabilme bilgi ve becerisine sahip olmak,

- Olay yeri inceleme ve delil tespit kitlerini kullanabilme becerisine sahip olma,
- İlk yardım çantasında yer alan malzemeleri kullanma becerisine sahip olmak,
- Kamera kullanabilme becerisine sahip olmak,
- Parmak izi/ parmak izi laboratuvar malzemelerini ve ekipmanlarını kullanabilme becerisine sahip olmak,
- Silah kullanma bilgi ve becerisine sahip olmak,

**b. Diğer Bilgi ve Beceriler**

- Yönetim( İdare) bilgi ve becerisine sahip olmak,
- Çatışma ve stres yönetimi bilgisine sahip olmak,
- Grup psikolojisi bilgisine sahip olmak,
- Haberleşme bilgisine sahip olmak,
- Harita okuma bilgisine sahip olmak,
- Hijyen bilgisine sahip olmak,
- İlk yardım bilgisine sahip olmak,
- İnsan hakları bilgisine sahip olmak,
- insan psikolojisi bilgisine sahip olmak,
- İş sağlığı ve iş güvenliği bilgisine sahip olmak,
- İşyeri çalışma prosedürleri bilgisine sahip olmak,
- Kayıt tutma bilgisine sahip olmak,
- Kendi görev ve sorumluluğuna verilen kaynakları verimli kullanmak,
- Mesleğe ilişkin mevzuat bilgisine sahip olmak,
- Mesleki istatistik bilgisine sahip olmak,
- Mesleki teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi sahibi olmak,
- Mesleki terim bilgisine sahip olmak,
- Organizasyon bilgisine sahip olmak,
- Öğrenme- öğretme bilgisine sahip olmak,
- Özel donanımlı Olay Yeri İnceleme taşıtlarını kullanabilme bilgisine sahip olmak,
- Polis uzmanlık alanları hakkında genel bilgi sahibi olmak,

- Problem çözme bilgisine sahip olmak,
- Sözlü ve yazılı ifade becerisine sahip olmak,
- Toplum psikolojisi bilgisine sahip olmak,
- Yazışma teknikleri ( Resmi Yazışma ) bilgisine sahip olmak,
- İletişim ve empatik iletişim bilgisine sahip olmak.

## **5- YABANCI DİL BİLGİSİ**

- Özel bir yabancı dil bilgisi gerekmemektedir.

### **G- ÇABA GEREKLERİ**

### **YÜZDE**

A- Zihinsel Çaba	%40
B- Bedensel Çaba	%60

### **H- SORUMLULUK**

Önem Sıralaması (En önemlisi 1"den başlayarak numaralandırılacaktır)

A- Yönetsel	( 5 )
B- Mali	( 3 )
C- Belgesel	( 1 )
D- Malzeme ve Donanımdan	( 2 )
E- Başkalarının Güvenliğinden	( 4 )
F- Diğer ( Eğitsel )	( 6 )

### **İ- YETKİLER**

#### **1. Alabileceğiniz Kararların Niteliği**

- a) Koşulları açıkça belirlenmiş, standart niteliğindeki kararlar. (x)
- b) İnisiyatif kullanmayı gerektiren, planlama niteliğindeki kararlar. ( )

c) Teşkilatta yepyeni bir uygulama doğuran, stratejik nitelikteki kararlar. ( )

## **2. Emir ve Talimat Verebileceğiniz Personel Sayısı**

a) Yok ( x )

b) 0 – 20 ( )

c) 20 – 100 ( )

d) 100 – 500 ( )

e) 500 – 2500 ( )

f) 2500 – 12500 ( )

g) 12500'den fazla ( )

## **3. Sicil Verme Yetkisi**

a) Yok ( x )

b) 1 inci sicil amiri olarak ( )

c) 1 inci ve 2 inci sicil amiri olarak ( )

d) 1 inci, 2 inci ve 3 üncü sicil amiri olarak ( )

## **4. Resen Ceza Verme Yetkisi**

a) Yok ( x )

b) Uyarma ve kınama ( )

c) Uyarma, kınama ve 3 günlüğe kadar aylık kesimi ( )

d) Uyarma, kınama ve 10 günlüğe kadar aylık kesimi ( )

## **5. Yazışmalarda İmza Atma Yetkisi**

- a) Yok ( x )
- b) Teşkilat içi yazışmalarda imza atma yetkisi ( )
- c) Teşkilat içi ve dışı yazışmalarda imza atma yetkisi ( )

**6. Görev listesinde belirtilenleri yapma yetkisi dışında; yasalarda belirtilen (Örn: 2559 sayılı PVSK ek madde 4'deki önleme, sanık ve suç delillerini tespit, bunları muhafaza, yetkili zabıtaya teslim; zor kullanma; yardım etme vs.) genel kolluk yetkilerini kullanılma yetkisi**

- a) Var (x )                      b) Yok ( )

## EK: 6

## İŞ ETÜDÜ FORMU

<b>TEŞKİLATI</b>		:Emniyet Müdürlüğü – Olay Yeri İnc.Şb.Md.lüğü.				
<b>BİRİMİN ADI</b>		: Olay Yeri İnceleme Ekipler Amirliği				
<b>BİRİMİN YAZIŞMA KODU</b>		: B.05.1.EGM.4.16.00.21.02				
<b>GÖREVLİNİN</b>		<b>Sınıf veya statüsü</b>	<b>Görev Unvanı</b>		<b>Unvan Kodu</b>	
		<b>Emniyet Hizmetleri Sınıfı</b>	<b>Polis Memuru</b>		<b>4945</b>	
<b>Yıllık Yapılan İşler.</b> (İş Analizi Görev Tanım Formundaki kendi görev Unvanına ait Süreç / Öge Analizi ile aynı olacaktır.		Süreç / Ögelerin			Görevin	
		<b>Süresi ( Saat )</b>	<b>Yıllık Tekrarlanma sayısı</b>	<b>Yıllık İş Yükü ( Saat Olarak ) Süreç/Ögelerin Süresi X Yıllık Tekrarlanma sayısı</b>	<b>Yıllık İş Yükü (Saat olarak) (Süreç/Ögelerin Toplam İş Yükü)</b>	<b>* H-G-H-F-F-H-Z</b>
<b>Görev : 1 Haber Merkezinden görev emrini almak.</b>						
<b>Süreç / Ögeler</b>	İhbar almak.	0.08	4786	382	764	1
	İhbarı Değerlendirmek	0.08	4786	382		
<b>Görev : 2 Olay ile ilgili ekibin görevlendirilmesi.</b>						
<b>Süreç / Ögeler</b>	Olay yerine en yakın ekibine bilgi vermek.	0.08	4786	382	1209	1
	Gerektiğinde yardımcı ekibi olay yerine sevk etmek.	0.08	774	62		
	Olayın türüne göre görevlendirilecek ekibe katılmak.	0.16	4786	765		
<b>Görev : 3 İlgili ekipmanları hazırlamak.</b>						
<b>Süreç / Ögeler</b>	Olayın türüne göre olay yerine gidecek taşıtı hazırlamak.	0.16	4786	765	1147	1
	Olay yeri inceleme kitlerini kontrol etmek.	0.08	4786	382		
<b>Görev : 4 Olay yerine intikal etmek.</b>						
<b>Süreç / Ögeler</b>	Görev yerine hareket etmek.	0.08	4786	382	2056	1
	Olay yerine varmak.	0.16	4786	765		
	Olay yerine varıldıktan sonra haber merkezine bilgi vermek.	0.03	4786	144		
	Olay yerinde personel görev dağılımı yapmak.	0.16	4786	765		
<b>Görev : 5 İlk ekipten olay ile ilgili bilgi almak.</b>						

Süreç / Öğelere	Olayın genel mahiyeti hakkında bilgi almak.	0.08	4786	382	3827	1
	Bilgileri not etmek.	0.16	4786	765		
	Olay yeri inceleme ekibi gelmeden olay yerine girenler hakkında bilgi almak.	0.16	4786	765		
	Olay yerinde yaralı veya ceset varsa bunun hakkında bilgi olmak, yer tespiti ve bunlara yapılan işlemlerin sırasını belirlemek.	0.5	774	387		
	İlk ekibin olay yerine girerken izlediği yol hakkında bilgi almak.	0.08	4786	382		
	İlk ekibin yaptığı işlemler hakkında bilgi almak.	0.08	4786	382		
	Olayla ilgili taraflar hakkında bilgi almak.	0.08	4786	382		
	Olay yerinde bulunan kalabalık ve araçları fotoğraflamak ve kimlik bilgilerini kaydetmek.	0.08	4786	382		
<b>Görev : 6 Ön Gözlem yapma ve incelenmesi gereken alanı belirlemek.</b>						
Süreç / Öğeler	Olayın mahiyetini tespit etmek.	0.08	4786	382	1149	1
	Olay yeri sınırlarını tespit etmek.	0.16	4786	765		
	Olay yeri sınırlarını güvenlik şeridini almak.	0.08	4786	382		
<b>Görev : 7 Olay yerini orijinal haliyle fotoğraflamak ve kamera ile tespit etmek.</b>						
Süreç / Öğeler	Olay yerinin genel görünümünü, fotoğraf ve kamera ile tespit etmek.	0.16	774	123	742	1
	Olayın gerçekleşmiş olduğu alanın ayrıntılarının ( Apartman-Cadde ve sokak isimlerin yerlerini) fotoğraflarını çekmek, kameraya almak.	0.5	774	387		
	Varsa cesetlerin fotoğraflarını çekmek, kameraya almak.	0.3	774	232		
<b>Görev : 8 Olay yerini gözlem yoluyla incelemek.</b>						
Süreç / Öğeler	Suç faillerinin olay yerine nasıl ve ne ile geldiğini tespit etmek.	0.3	4786	1435	5844	1
	Olay işlenmeden önce pusu kurma, gizleme vb. Gibi işlemlerin yapılıp yapılmadığını belirlemek.	0.16	4786	765		
	Giriş yeri ile asıl saldırı hedefi arasında izlenen yolu tespit etmek.	0.3	4786	1435		
	Kullanılan silah türlerini, suç faillinin olayı işledikten sonra ne yaptığını tespit belirlemek.	0.5	774	387		
	Çıkış yerini, asıl saldırı hedefi ile çıkış yeri arasında izlediği yolu ve nasıl, ne ile nereye kaçtığını tespit etmek.	0.5	774	387		
	Uğrayabileceği diğer yerleri ve dikkat çeken diğer hususları belirlemek.	0.3	4786	1435		
<b>Görev : 9 Olay yerini sistematik olarak inceleme</b>						
Süreç / Öğeler	Olayın şekline uygun sistematik inceleme metodunu belirleme faaliyetine katılmak, görev almak.	0.3	774	232	355	1
	Belirlenen metoda göre, olayla ilgili ortaya çıkan unsurları, belirtileri işleri belirlemek.	0.16	774	123		



<b>Görev : 10 Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek bütün unsurları belgeleme ve numaralandırmak.</b>					1043	1
Süreç / Öğeler	Olayla ilgili delil niteliği taşıyabilecek unsurları orijinal haliyle tespit etmek.	0.16	4786	765		
	Tespit edilen delilleri numaralandırmak.	0.16	774	123		
	Numaralandırılan delilleri kayıt etmek	0.16	774	123		
	Delilleri türüne göre, hava koşullarına vb. uygun olarak koruma altına almak.	0.08	774	62		
<b>Görev :11 Delillerin fotoğraflarını çekmek ve kameraya almak.</b>					619	1
Süreç / Öğeler	Tespit edilerek numaralandırılan delilleri, ölçek koyarak orta, genel ve yakın plan kameraya almak ve fotoğraflarını çekmek.	0.5	774	387		
	Delillerin birbirleriyle muhtemel bağlantılarına imkan verecek şekilde fotoğrafını çekmek. Ve kameraya almak.	0.3	774	232		
<b>Görev : 12 Olay yerinin ayrıntılı plan ve krokisini çizmek.</b>					2799	1
Süreç / Öğeler	Plan ve kroki çizimi için yön tayini yapmak.	0.03	774	23		
	Olay yerinde bulunan eşya, delil ve diğer malzemelerin genel anlamda planının ve krokisini çizmek.	1	2181	2181		
	Delil eşyalar vb. arasında ölçümler yaparak, çizimlere yansıtmak.	0.5	774	387		
	Delilleri çizimlerde ayrıntılı olarak belirtmek.	0.16	774	123		
	Olay yeri koşulları ile hava şartlarını belirtmek.	0.03	774	23		
	Çizimleri tekniğe uygun olarak gerçekleştirmek.	0.08	774	62		
<b>Görev : 13 Olayla ilgili olabilecek kişilerden mukayese amaçlı parmak izi , el svabı saç örneği vb. almak.</b>					3734	1
Süreç / Öğeler	Olayla ilgili olan / olabilecek kişileri belirlemek, kaydetmek, ve bu konuda soruşturmacı birimle irtibat kurmak.	0.3	4786	1435		
	Mukayese amaçlı unsurları belirlemek.	0.16	4786	765		
	Personel veya sağlık uzmanınca alınacak unsurları belirlemek.	0.08	4786	382		
	Parmak izi ve örnek alma işlemlerini yapmak / yaptırmak.	0.05	774	387		
	Alınan parmak izi ve örnekleri koruma altına almak, isimlendirmek ve numaralandırmak.	0.16	4786	765		
<b>Görev :14 Olay yeri tespit tutanağı hazırlamak.</b>					4831	1
Süreç / Öğeler	Tespit edilen bütün unsurları ve yapılan işlemleri safhalarına göre sırasıyla tutanağa geçirmek.	0.5	4786	2393		
	Tutanağın ekip personeline okunmasını sağlamak.	0.16	4786	765		
	Tutanakla ilgili değerlendirme yapmak	0.16	4786	765		
	Düzenlenen tutanakta varsa eksiklikleri gidermek.	0.16	4786	765		
	Düzenlenen tutanağa imza koymak.	0.03	4786	143		
<b>Görev : 15 Delilleri bozulmadan saklanabilecek şekilde paketlemek.</b>						

Süreç / Öğeler	Olay yerinde bulunan maddi delilleri toplamak.	0.5	774	387	879	1
	Delilleri, usulüne uygun olarak, bozulmadan saklanması için paketlemek, mühürlemek.	0.16	774	123		
	Paketlenen delillerin kimyasal, fiziksel yönden bozulmamaları için gereken tedbirleri almak ve uygun koşullarda naklini sağlamak.	0.16	774	123		
	Delilleri çalınmaya karşı koruma amaçlı paketlemek, mühürlemek.	0.16	774	123		
	Delilleri ayrı ayrı paketlemek ve her delil için ayrı ambalaj kullanmak.	0.16	774	123		
	Paketlemede uygun malzeme kullanmak.	0.16	774	123		
<b>Görev :16 Olay yerinde son kontrolleri yapmak.</b>						
Süreç / Öğeler	Delilleri / Bilgileri, sistematik olarak yeniden gözden geçirmek.	0.08	774	62	493	1
	Kayıtların, olay yerine uygunluğunu kontrol etmek.	0.16	774	123		
	Fotoğraf ve kamera çekim işlemlerinin tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmek.	0.08	774	62		
	Gözlem ve inceleme yoluyla son değerlendirme yapmak.	0.16	774	123		
	Son kontrolde tespit edilen eksiklikleri gidermek.	0.16	774	123		
<b>Görev : 17 Olay yerinin dış çevresini kontrol etmek.</b>						
Süreç / Öğeler	Olay yerine giriş-çıkış noktalarını tekrar gözden geçirmek.	0.08	4786	382	1529	1
	Bu noktalarda ve yollarda, gerekli iz, eser ve emareleri tekrar gözden geçirmek.	0.08	4786	382		
	Olay yerinden ayrılmak.	0.16	4786	765		
<b>Görev : 18 Toplanan delilleri sınıflandırmak.</b>						
Süreç / Öğeler	İlgili birimlerce gönderilecek delilleri sınıflandırmak.	0.16	774	123	246	1
	Birimde incelenecek delilleri sınıflandırmak.	0.16	774	123		
<b>Görev : 19 Sınıflandırılan delilleri ilgili mercilere tutanakla teslim etmek.</b>						
Süreç / Öğeler	Gönderilecek delileri kayıt altına almak	0.16	774	123	371	1
	İl dışında bulunan laboratuvarlarda incelenmesi yapılacak delilleri föy yapılarak ilgili yere teslimi yapılarak göndermek.	0.08	774	62		
	Teslim işlemlerinin ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak yapmak.	0.08	774	62		
	Delillerin zarar göndermeden teslim edilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak / aldirmek.	0.08	774	62		
	Teslim etme - gönderme işlemlerini kayıt altına almak.	0.08	774	62		
<b>Görev : 20 Delillerin inceleme sonuçlarını teslim almak.</b>						
					786	1

Süreç / Öğeler	Teslim alma işlemlerinde tutanak düzenlemek.	0.16	774	123		
	Delillere mukayese örneklerini birimde değerlendirmek.	0.3	774	232		
	Değerlendirme sonucunda tespit edilen hususları kayıt altına almak.	0.16	774	123		
	Yapılan işlemleri son kez gözden geçirmek.	0.08	774	62		
	Değerlendirme sonucu, ilgili soruşturma birimine / diğer birimlere göndermek.	0.16	774	123		
	Gerektiği hallerde ilgili soruşturma birimlerine / diğer birimlere bilgi vermek.	0.16	774	123		
<b>Görev : 21 Eğitim faaliyetleri.</b>						
Süreç / Öğeler	Eğitim katılacak kursiyer ve eğitimcileri tespit çalışmalarına katılmak.	0.5	150	75	423	1
	Görev başı eğitim çalışmalarına katılmak.	0.16	300	48		
	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine ( konferans, seminer, tekamül kursu vb) katılmak.	1	300	300		
<b>Görev :22 Arşiv hizmetleri.</b>						
Süreç / Öğeler	Olay yeri raporlarını arşivlemek.	0.08	4786	382	1552	1
	Olay yerinden çekilen kamera görüntülerini arşivlemek.	0.08	4786	382		
	Diğer birimlere gönderilen evrakları arşivlemek.	0.08	4786	382		
	Rutin yazışmaların arşivlemek.	0.08	300	24		
	Hazırlanan ekspertiz raporlarının 1'er suretlerini ilgili dosyada saklamak.	0.08	4786	382		
<b>Görev : 23 Görülen aksaklıkları tespit etmek.</b>						
Süreç / Öğeler	Olay yerinde karşılaşılan aksaklıkları tespit etmek.	0.16	4786	765	1912	1
	Görevin yürütülmesi ile ilgili aksaklıkları tespit etmek.	0.08	4786	382		
	Tespit edilen aksaklıkları ve talepleri rapor halinde sunmak.	0.16	4786	765		
<b>Görev :24 İlgili Şube Müdürlüklerinin talebi doğrultusunda şüpheli/sanıkların yer gösterme çekimleri yapmak.</b>						
Süreç / Öğeler	Faili meçhul olayların sanıklarının ilgili birimlerince yakalanmasından sonra yapılan yer göstermelerini görevlendirilen personel tarafından video kamera ile tespitini yapmak.	0.3	300	90	114	1
	Mahkemeler ile C.Başsavcılıkları tarafından talep edilen çekim kasetlerini kopyalamak suretiyle göndermek .	0.08	300	24		
	Çekim kasetlerini olayların tarih sırasına göre arşivlemek.					
<b>Toplam Yıllık İş Yüğü ( Saat Olarak )</b>					<b>38424</b>	
<b>Norm Kadro Sayısı ( Toplam Yıllık İş Yüğü/Yıllık Çalışma Performansı(1365 g/s)</b>					<b>28.1</b>	

**EK: 7****PERFORMANS DEĞERLENDİRME TABLOSU**

<b>EKİPLER BÜRO AMİRLİĞİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME DOĞRULUK KRİTERLERİ BİLGİ FORMU</b>			
<b>YAPILAN İŞ VE İŞLEMLER</b>	<b>YAPILAN İŞ VE İŞLEMLER ÜST TANIMLARI</b>	<b>YAPILAN İŞ VE İŞLEMLER ALT TANIMLARI</b>	<b>YAPILAN İŞ VE İŞLEMLER DOĞRULUK KRİTERLERİ</b>
<b>OLAY YERİNE İNTİKAL SÜRECİ</b>	<b>Olay İhbarını Alma İşlemleri</b>	İhbar zaman kaydı	1-İhbar Zamanı tarih ve saat olarak deftere kaydedilir.
		Suç türünün kaydı	1-İhbar edilen suçun türü kaydedilir.
		İhbar kaynağının kaydı	1-İhbar kimin tarafından yapıldığı kaydedilir.
		Çağrı adresinin kaydedilmesi ve tespiti	1-Olayın geçtiği belirtilen adres kaydedilir. (İl, İlçe, Mahalle, Sokak, Bina adı, Kat ve Daire No) 2-Olay Yeri Adresi ile ilgili (sorumlu) olay yeri ekibine bildirilir. 3-Bildirilme zamanı tarih ve saat olarak kaydedilir.
	<b>Çağrı Adresine Ulaşım</b>	Çağrı yerine en uygun güzergahın belirlenmesi	1-Çağrı yapılan adrese en kısa zamanda ulaşılacak güzergah belirlenir.
		Mümkün olan en kısa sürede ulaşım	1-Mümkün olan en kısa sürede adrese ulaşılır.
			2-Adrese ulaşılmadığından mıntıka ekiplerinden yardım talep edilir.
			3-Olay yerine ulaşıldığında haber merkezine yada ekipler amirine veya nöbetçiye intikalin gerçekleştiği bilgisi verilir.
4-Olay yerinin incelenmesinin gerekli olmadığı durumlar bildirilir			
<b>OLAY YERİ VE KİŞİSEL</b>	<b>Olay Yeri Koruma Tedbirlerinin Alınması</b>	Olay yerinin geniş hat şeridinin çekimi	1-Olay yerinin etrafının güvenlik şeridiyle çevrilip çevrilmediği kontrol edilir. 2-Olay yeri şeridinin ihlal edilmemesi için uygun yerlerde nöbetçi görevlendirilir.

<b>GÜVENLİK TEDBİRLERİNİN ALINMASI</b>			3-Olay Yeri güvenlik şeridi en geniş şekilde çekilir.
		Olay yerinin yakın hat şeridinin çekimi	1-Olay yerinin yakın hat şeridi çekilir. 2-Uzman personel harici şahıslar yakın ve geniş hat dışına çıkarılır.
		İkaz tabelasının uygun yerlere konması	1-Olay yerine uygun yerlere olay yerine girilmemesi için ikaz tabelası konur.
		İlgisiz kişilerin olay yerinden uzaklaştırılması	1-Olay yerindeki kalabalık geniş hat şeridi dışına çıkartılır.
	2-Olay yerinde bulunan bası mensupları olay yerinden uzaklaştırılır.		
	3-Olay Yerinde bulunan ilk ekip yakın hat şeridi dışına çıkartılır.		
	4-Olay yerinde bulunan mağdurlar ve polis ekipleri olay yerinden uzaklaştırılır.		
	<b>Koruyucu Sağlık Ve Güvenlik Tedbirlerinin Alınması</b>	Giyim – kuşam (maske-tulum-galoş-eldiven-bone-yelek:yangın elbisesi)	1-Olay yerinin niteliğine uygun giyim eşyası giyilir. 2-Olay yerinin niteliğine uygun ekipman ve kitle alınır.
Olay yerinin can güvenliği açısından uygunluğunun uzman teyidinin alınması (yangın-patlama-NBC)		1-Can güvenliği bakımından olay yerinin uygun olup olmadığı araştırılır.	
		2-Olay yerinin uygunluğunun uzmanlar tarafından teyidi alınır. 3-Olay yerine can güvenliği sağlandıktan sonra (Soğutma çalışmaları bitimi, patlayıcılar açısından tehlike olmadığına bildirimsi gibi) girilir.	
<b>OLAY YERİ İNCELEME İŞLEMLERİNİN ÖN HAZIRLIĞININ YAPILMASI</b>	<b>Ekip Görevlileri Arasında İş Paylaşımının Yapılması</b>	Kamera ve fotoğraf çekimi	1-Olay yerinin orijinal hali ile kamera çekimi ve fotoğraf çekimi,
			2-Olay yeri tabelasına olay yeri, tarihi ve saati (ya da yıl/rapor no) yazılır.
			3-Olay yerinde fotoğraf çekimi yapacak personel belirlenir.
	Delil tespiti ve delil toplama	4-Olay yerinde kamera çekimi yapacak personel belirlenir.	
1- Delil tespiti yapacak personel belirlenir. 2 -Delil toplama işlemi yapacak personel belirlenir.			

			3-Olay yerinin niteliğine uygun ekipman ve kitler alınır.	
		Kroki çizimi ve bilgi formu doldurma	1- Kroki çizecek personel belirlenir. 2- Bilgi formu dolduracak personel belirlenir.	
	<b>Olayla İlgili Ön Mülakatın Yapılması</b>	Güvenlik görevlileri ile mülakat		1-İlk ekip ve ilgili görevlileri ile olayın tarih ve saati ile yer hakkında bilgi toplanır.
				2-Olayın başlangıcı ve seyri hakkında bilgi toplanır.
				3-İlk ekibin ilk geldiklerindeki olay yerinin durumu öğrenilir.
				4-İlk ekibin olay yeri ekipleri gelene kadar neler yaptığı belirlenir.
				5-Olay ile ilgili şahıslar ve kimlik bilgileri, durumu ve konumları belirlenir.
		Diğer ilgili şahıslarla mülakat	1-Olayın müşteki yada mağduru ile olay hakkında görüşülür . 2-Olay ile ilgili şahıslarla (diğer tanık, komşu vs) görüşülür.	
	<b>Olay Yerinin Gözlem Yoluyla Değerlendirilmesi</b>	Olay yerine giriş ve çıkış noktalarının belirlenmesi		1-Olay yerine şüpheli yada şüphelilerin giriş noktası gözlem yoluyla belirlenir.
				2-Olay yerinden çıkış noktasının gözlem yoluyla belirlenmesi.
				3-Giriş noktası olabilecek noktaların, alet izleri aranarak incelenmesi.
				4-Giriş noktası olabilecek noktaların, ayak izleri incelenmesi.
				5-Giriş noktası olabilecek noktaların, parmak izleri incelenmesi.
		Olay yeri merkezinin belirlenmesi		1-Olayın meydana geldiği olay yeri merkezi belirlenir.
				2-Olay yerinde bulunan bulguların yoğun olduğu bölge belirlenir.
			3-Bulguların gösterdiği aktivasyon emareleri (yeri değiştirilen vs.) gözlenir.	

		Olay yerinin dinamik alanının belirlenmesi	1-Olayın meydana geldiği alanın en geniş haliyle belirlenmesi.
		Olay yeri giriş noktası ile merkez arasındaki hattın belirlenmesi	1-Olay yeri giriş noktası belirlenen merkez arasında şüphelilerin takip ettiği hat belirlenir.
		Olay yeri çıkış noktası ile merkez arasındaki hattı belirlemesi	1-Olay Yeri çıkış noktasına merkezden şüphelilerin takip ettikleri hat belirlenir.
		Olay yerinde uğranabilecek diğer yerlerin kontrol edilmesi	1-Olay yerindeki aktivasyona göre olayın geçtiği diğer bölgeler belirlenir. 2-Suç delillerinin saklanabileceği yerler aranır. 3-Suç mahalline giriş çıkışın sağlanabileceği diğer yerler (balkon, atık boru, bahçe) kontrol edilir.
		Olay yeri etrafında gizlenme ve pusu varlığının olup olmadığının kontrol edilmesi	1-Olay yeri etrafında şüphelilerin bulunabileceği saklanmış olabileceği yerlerin incelemesi yapılır.
	<b>Gözlenebilen Delillerin Muhafaza Altına Alınması</b>	Gözlem yoluyla tespit edilen delillerin işaretlenerek konumlarının belirlenmesi	1-Gözlem yoluyla tespit edilen bulguların bayrak keserek konumuzun belirlenmesi, 2 -Gözlem yoluyla tespit edilen bulguların tebeşirle çizerek belirlenmesi
<b>OLAY TÜRÜ VE İNCELEME METODUNUN BELİRLENMESİ İLE DELİLLERİN TESPİTİ</b>	<b>Olay Türünün Belirlenmesi</b>	Olay yerinde ilk ekiple mülakat ve olay yerinin gözlem yoluyla incelenmesi neticesinde olay türünün belirlenmesi	1-Olayın, delillerin ve ilgili ekip ve şahıslarla görüşmenin neticesinde türü belirlenir.
	<b>Suç İşleniş Şeklinin Belirlenmesi</b>	Olay yerinde ilk ekiple mülakat ve olay yerinin gözlem yoluyla incelenmesi neticesinde olay türünün belirlenmesi	1-Delillerin incelenmesi neticesinde olayın işleniş şekli belirlenir. 2-İlk ekiple mülakat neticesi olayın işleniş şekli belirlenir.
	<b>İnceleme Metodunun Belirlenmesi</b>	Spiral	1-İnceleme metodu ile inceleme yapacak personel belirlenir. 2-Olay Yeri merkezden başlanarak dışa doğru yada dışarıdan içe doğru daireler halinde taranır.
		Şerit	1-İnceleme metodu ile inceleme yapacak personel belirlenir 2-Şerit metodu daha çok olayın açık ve geniş alana yayıldığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir

			3-Birden fazla görevli tarafından yapılması halinde bu görevliler yan yana dizilip belli bir zemin üzerinde paralel giderek yürüdükleri alanı tararlar.
		Tekerlek	1- Daire biçimine benzeyen olay yerlerinin araştırılmasında kullanılır 2- Araştırılacak alanda bir hareket noktası yani merkez belirlenir. Buradan kenarlara doğru gidilerek araştırma yapılır 3- Bu işlemin tersi de yapılabilir. 4-Genellikle bombalama olaylarında uygulanması ideal bir araştırma metodudur.
		Izgara	1- Bir olay ile ilgili birden fazla olay yerinin bulunduğu durumlarda kullanılır 2- Araştırmacılar bir eksenden başlayarak, şeritler halinde önce belirlenmiş güzergahı tararlar (kuzey-güney istikameti gibi). 3- Bu bölgeyi taradıktan sonra, aynı bölgeyi bu sefer ters istikamette (doğu-batı) tararlar.
		Bölge	1- Olay yerinin kare ya da dikdörtgen şeklinde olduğu durumlarda ideal bir araştırma metodudur 2- Taranacak alan bölgelere ayrılır ve her bölgenin aranması için bir personel görevlendirilir. 3- Her bölgeyi farklı kişiler taradığından daha titiz bir araştırma yapma imkanı sağlar 4- Taranacak olan alan, bölgelere ayrıldıktan sonra kendi içerisinde farklı araştırma metotları uygulamak da mümkündür 5- Eğer olay geniş alanda gerçekleşmiş ise, personel sayısı artırılabilir
	<b>Delillerin Aranması</b>	Seçilen uygun inceleme metoduna göre olay yeri delillerinin aranması	1 Merdivenler, geçitler, giriş yeri, cadde ile bitişik yerler ve yakın çevre kontrol edilir.



			2- Isıtma koşulları, Pişirme koşulları, Kokular, Saatler, Logo işaretleri, Kül tablası ve içindekiler Çekmeceler masa ve diğer bölmeler, Çöp sepeti incelenir.	
			3-Hasarlı tavan, duvar ve diğer mobilyalar, Çıkarılmış elbiseler, Genel düzensizlik, Duvarlar ve Saklama yerleri araştırılır.	
			4- Dış kapılar, Pencereleler, Işıklar, Hol, Giriş ve İç kapılar kontrol edilir.	
	<b>Delillerin Tespit</b>	Biyolojik delillerin tespiti		1- Gözle görünür halde ki deliller; fotoğraf ve kamera görüntüleri alınır.
				2- Gözle görülmeyen delillerin aranacağı ortam karartılarak UV ışıkla delil araştırılması yapılır.
				3- Luminol adı verilen kimyasal bir karışım olan sıvı kapalı ortama püskürtülmek suretiyle uygulanır. Daha sonra UV ışıkla ortam tekrar kontrol edilir.
				4-Gözle fark edilemeyecek durumda şüpheli olan alan büyük bir büyüteç yardımıyla biyolojik delil araştırması yapılabilir.
		Kimyasal delillerin tespiti		1- Olay yerinde mağdur, maktul, fail üzerinde veya çevresinde bulunan kimyasal özellik taşıyan ve üzerinde kimyasal inceleme gerektiren tüm delillerdir.
				2- Patlama olan olay yerlerinde bulunan şüpheli maddeler
				3- Ateşli silah olaylarında silahın eller ve elbiseler üzerinde bırakabileceği maddeler
	4 -Yangın olaylarında olay yerinde yangının oluşu sebebini belirleyecek maddeler			
		5- Narkotik madde ve ilaç içmek suretiyle ölüm olaylarında bulunan şüpheli maddeler		
Fiziksel delillerin tespiti		1- Ateşli ve Ateşsiz Silahlar Fişek, Çekirdek, Kovan, Kartuş, Tapalar ve Bunlara ait parçalar		

			2- Olayla İlgili Belgeler Yazım Araçları Ve Kullanılan Eşyalar	
			3- Cam Veya Cam Kırıkları	
			4- Paralar Ve Kalpazanlık Araçları	
			5- Suçta Kullanılan Diğer Araç Ve Gereçler (Keser, Balta, Tornavida,Çekiç Vs..)	
			1 Tozlama Yöntemi ile biyometrik izler tespit edilebilir.	
	İz delillerin tespiti			2 Fotoğraflama Yöntemi ile biyometrik izler tespit edilebilir.
				3 Spr (Small Particul Reagent) Yöntemi ile biyometrik izler tespit edilebilir.
				4 Doğrudan Alma Yöntemi: Olay yerlerinde bulunan ve üzerinde yukarıda belirtilen yöntemlerle inceleme yapılamayan küçük nesnelere, (kağıt, karton, naylon, vb)
				5 Mukayese İz Alma Yöntemi: Olay yerlerinden tespit edilen parmak izlerinin kime ait olduğunun belirlenebilmesi için gereklidir.
				<b>Tespit Edilen Delillerin İşaretlenmesi</b>
2-Tespit edilen delillerin tebeşirle çizilerek işaretlenmesi.				
Delillerin numaralandırılması			1-Deliler kağıt numaratorler kullanılarak numaralandırılır.	
			2-Deliller plastik numaratorler kullanılarak numaralandırılır.	
Delillerin ölçeklendirilmesi			3-Numaralandırma işlemi önem sırasına göre yada giriş-çıkış istikametine göre yapılır.	
			1-Deliler L cetvelinin uygun yüzü kullanılarak ölçeklendirilir.	
<b>Olay Yerinin İlk</b>		Olay yeri tanım tabelasının çekimi	2-Delilin büyüklüğüne göre uygun cetvel kullanılır.	
			1-Olay yeri tanım tabelası fotoğrafla çekilir.	

<b>OLAY YERİNİN TEKNİK GÖRÜNTÜLEME YÖNTEMLERİ İLE TESPİTİ</b>	<b>Haliyle Kamera İle tespiti</b>		2-Olay yeri tanım tabelası video kamera ile çekilir.
		Olay yeri çevre kalabalığının çekimi	1-Olay yeri kalabalığı fotoğraf makinesi ile çekilir.
			2-Olay yeri kalabalığı video - kamera ile çekilir.
			3-Şüpheli hareketleri görülenlerin 'Zoom' ile çekimi yapılır.
		Olay yerinin genel görünüm çekimi	1-Olay yeri (bina giriş ) açık kısmından itibaren görüntü bulanıklaşmadan (flue) hale getirilmeden çekilir.
			2-Olay yerini genel olarak betimleyecek bölgeler çekilir.
			3-Olay yerinin aydınlığı yeterli değil ise aydınlatma sağlanır.
		Olay yerinin orta mesafe çekimi	1-Olay yeri aktivasyonunun olduğu bölgelerin orta mesafe çekimi yapılır.
			2-Olay yerinde bulunan dağınıklığın zararın orta M çekimi yapılır.
			3-Yapılan çekimler kontrol edilir.
		Olay yerinin orta mesafe irtibatlı delil çekimi	1-Belirlenen bulgu yada deliller birbiri ile irtibatlı (aynı karede en az iki delil) olarak çekilir.
			2-Fotoğraf makinesi ve video kamera bu çekime göre ayarlanır. (Zoom, fotoğraf karesi)
			3- Yapılan çekimler kontrol edilir.
			4-Eksik olan yada yeterli olmayan çekimler tekrar edilir.
Olay yerinin yakın mesafe çekimi	1-Deliler veya bulgular ile olay yerinde önemli ayrıntılar (Zoom ile) çekilir.		
	2-Yapılan çekimler kontrol edilir.		
	3-Eksik olan yada yeterli olmayan çekimler tekrar edilir.		
Kapalı alanlarda her bölümün en az üç açıdan çekiminin yapılması	1-Kapalı alanlarda olay yerleri her bölüm (salon, mutfak, yazıhane vs.) en az üç değişik açıdan çekilir.		

		Açık alanlarda panoramik (360 derece) çekimi	<p>1-Açık alanlarda fotoğraf çekimi(360)<sup>0</sup> için sabit yer belirlenir.</p> <p>2-Vizör yada dijital göstergeden zoomu ayarlanarak ilk poz çekilir.</p> <p>3-İlk poz çekimi kontrol edilerek sabit yerden karenin diğer kenarına geçilerek (sadece ekipmanların yönü çevrilerek) ikinci poz çekimi yapılır. Sabit noktaya (yere) varana denk çekime devam edilir.</p>
<b>Olay Yerinin Numaralandırılara K Kamera İle Tespiti</b>	Olay yerinin genel görünüm çekim		<p>1-Olay yerinin genel görünümü en geniş şekilde çekimi yapılmaktadır.</p> <p>2-Tüm numaralandırılan delillerin genel görünüm çekimi yapılır.</p> <p>3-Diğer bölümlere geçerken çekim yapılıyorsa zoomdan çıkılır.</p>
		Olay yerinin orta mesafe çekimi	<p>1-Olay yerinin orta mesafede zoom'u ayarlanarak çekilir.</p> <p>2-Numaralandırılan deliller orta mesafeden çekilir.</p> <p>3-Yapılan çekimler kontrol edilir.</p>
		Numaralı delillerin orta mesafe irtibatlı çekimi	1-Sıralı delillerin birbiri ile irtibatlı olarak yakın çekimi yapılır.
	Numaralı delillerin yakın mesafe ölçekli çekimi		<p>1-Olay yerindeki delillerin ölçekli ve makro çekimi yapılır.</p> <p>2-Numaralı delillerin numaraları sırasına göre çekimi yapılır.</p> <p>3-Yapılan çekimler delil numarasına göre tek tek kontrol edilir.</p>
		Numaralı delillerin 1 / 1 ölçekli çekimi	1-Doksan derecelik bir açı ile çekimlerin yapılması
	Kapalı alanlarda her bölümün en az üç açıdan çekimi		1- Olayın meydana geldiği alanlarda birbirlerini tamamlayacak şekilde bulunulan yeri değişik üç yerden çekimlerinin yapılması gereklidir.

			2- Bu çekimlerin gayesi bir taraftan yapılan çekimlerde gözükmeyen ayrıntısı okunmayan delilleri de ortaya koymaktır.
		Açık alanların panoramik (360 derece) çekimi	1- Çekimi yapan kişi sabit olarak konumunu alır. 2- Bulunduğu yerde belirli bir yöne doğru kendi eksenini etrafında dönerek çekimlerini yapar. 3- Çekimler birbirini tamamlayacak şekilde olmalıdır. 4- Baskıda çekilen kareler yan yana getirildiğinde olay yerini tamamen kapsamalıdır.
	<b>Olay Yerinin İlk Haliyle Fotoğraf İle Tespiti</b>	Olay yeri tanım tabelasının çekimi	1-Tabelanın doldurulmasında olay bilgileri yerine olayın yılı ve protokol numarasının yazılması. 2-Çekimi yapan personelin sicilinin tabelada belirtilmesi.
		Olay yeri çevre kalabalığının çekimi	1-Olay yerinde seyirci kalabalığının genel çekimi. 2-Olayın taraflarının ve taraflarla ilişkili kişilerin çekimi. 3-Olaya çok ilgi gösteren yabancı alakası olmayan şahısların çekimi
		Olay yerinin genel görünüm çekimi	1-Olay yerini genel olarak belirgin şekilde tanımlayacak şekilde çekimi.
		Olay yerinin orta mesafe çekimi	1-Olayın merkezini diğer delillerle alakalı net çekimi
		Olay yerinin orta mesafe irtibatlı delil çekimi	1-Belirlenen bulgu yada deliller birbiri ile irtibatlı (aynı karede en az iki delil) olarak çekilir. 2-Fotoğraf makinesi ve video kamera bu çekime göre ayarlanır. (Zoom, fotoğraf karesi) 3- Yapılan çekimler kontrol edilir. 4-Eksik olan yada yeterli olmayan çekimler tekrar edilir.
		Olay yerinin yakın mesafe çekimi	1-Deliler veya bulgular ile olay yerinde önemli ayrıntılar (Zoom ile) çekilir. 2-Yapılan çekimler kontrol edilir.

			3-Eksik olan yada yeterli olmayan çekimler tekrar edilir.
		Kapalı alanlarda her bölümün en az üç açıdan çekiminin yapılması	1-Kapalı alanlarda olay yerleri her bölüm (salon, mutfak, yazıhane vs.) en az üç değişik açıdan çekilir.
		Açık alanlarda panoramik (360 derece) çekimi	1-Açık alanlarda fotoğraf çekimi(360) <sup>0</sup> için sabit yer belirlenir.
			2-Vizör yada dijital göstergeden zoomu ayarlanarak ilk poz çekilir.
	<b>Olay Yerinin Numaralandırılara k Fotoğraf İle Tespiti</b>	Olay yerinin genel görünüm çekimi	3-İlk poz çekimi kontrol edilerek sabit yerden karenin diğer kenarına geçilerek (sadece ekipmanların yönü çevrilerek) ikinci poz çekimi yapılır. Sabit noktaya (yere) varana denk çekime devam edilir.
			1-Olay yerinin genel görünümü en geniş şekilde çekimi yapılmaktadır.
			2-Tüm numaralandırılan delillerin genel görünüm çekimi yapılır.
		Olay yerinin orta mesafe çekimi	3-Diğer bölümlere geçerken çekim yapılıyorsa zoomdan çıkılır.
			1-Olay yerinin orta mesafede zoom'u ayarlanarak çekilir.
			2-Numaralandırılan deliller orta mesafeden çekilir.
Numaralı delillerin orta mesafe irtibatlı çekimi	3-Yapılan çekimler kontrol edilir.		
Numaralı delillerin yakın mesafe ölçekli çekimi	1-Sıralı delillerin birbiri ile irtibatlı olarak yakın çekimi yapılır.		
	1-Olay yerindeki delillerin ölçekli ve makro çekimi yapılır.		
	2-Numaralı delillerin numaraları sırasına göre çekimi yapılır.		
	3-Yapılan çekimler delil numarasına göre tek tek kontrol edilir.		

		Numaralı delillerin 1 / 1 ölçekli çekimi	1-Doksan derecelik bir açı ile çekimlerin yapılması	
		Kapalı alanlarda her bölümün en az üç açıdan çekimi	1- Olayın meydana geldiği alanlarda birbirlerini tamamlayacak şekilde bulunulan yeri değişik üç yerden çekimlerinin yapılması gereklidir. 2- Bu çekimlerin gayesi bir taraftan yapılan çekimlerde gözükmeyen ayrıntısı okunmayan delilleri de ortaya koymaktır.	
		Açık alanlarda panoramik (360 derece) çekimi	1- Çekimi yapan kişi sabit olarak konumunu alır. 2- Bulunduğu yerde belirli bir yöne doğru kendi eksenini etrafında dönerek çekimlerini yapar.	
			3- Çekimler birbirini tamamlayacak şekilde olmalıdır. 4- Baskıda çekilen kareler yan yana getirildiğinde olay yerini tamamen kapsamalıdır.	
<b>OLAY YERİNİN BELGELEME YÖNTEMLERİ İLE TESPİTİ</b>	<b>Tutanak İle Tespit</b>	Olay yeri inceleme raporu	1-Düzgün okunaklı bir şekilde doldurulması. 2-Silinti kazıntı yapılmaması. Yapıldı ise karalanmamaması. 3-Yapılan hataların paraf edilerek düzeltilmesi. 4-İmzalarda ve formun doldurulmasında eksiklik olmaması.	
			Delil tespit raporu	1-Delillerin üzerindeki ibarelerle belirlenerek kaydedilmesi 2-Delillerin nereden, nasıl ve ne için alındığının belirtilmesi.
				Şahıs bilgi formu
			Şahıs diyagramı	1- Matbu diyagramdaki bilgi haneleri doldurulur 2- Vücut üzerindeki hasar, yara veya belirtilmesi gereken unsurlar formdaki diyagram üzerine kalemle işaretlenir. 3- Tanzim edenlerce imzalanır.
		Araç diyagramı		1- Matbu diyagramdaki bilgi haneleri doldurulur

			2- Araçtaki hasar unsurları formdaki diyagram üzerine kalemle işaretlenir. 3- Tanzim edenlerce imzalanır.
		Sıvap formu	1- Svabı alınacak kişinin kimlik bilgileri belirtilir. 2- SVAP alınma sebebi belirtilir. 3- SVAP alınma esnasındaki ellerin durumu belirtilir. 4- Svabı alınan şahsa imzalatılır 5- Tanzim edenlerce imzalanır.
		Yangın formu	1- Matbu halinde bulunan bu form daki soruların karşısına cevapları yazılır. 2- Alınan örnekler ve içerikleri belirtilir. 3- Tanzim edenlerce imzalanır
		İntihar formu	1- Matbu halinde bulunan bu form daki soruların karşısına cevapları yazılır. 2- Olayla alakalı olabilecek deliller belirtilir alınma sebebi açıklanır. 3 -Tanzim edenlerce imzalanır
	<b>Kroki İle Tespit</b>	Geniş alan krokisi	1-Kuzey yönü yukarıya gelecek şekilde kroki hazırlanır. 2-Her delilin iki ayrı noktaya uzaklığı ölçülerek krokide belirtilir. 3-Büyük bina cadde sokak isimleri krokide belirtilir. 4-Delillerin konumu ayrıntılı olarak çizilerek belirtilir. 5-Krokiyi düzenleyeninin adı-soy adı ve sicili ile krokinin düzenlendiği tarih-saat belirtilir.
		Basit kroki	1-Yön tayininin yapılması kuzey yönü belirtilir. 2-Kroki üzerinde delillerin numaraları ile belirtilir. 3-Her delilin iki ayrı sabit noktaya uzaklığı belirtilir. 4-Ölçeklendirilmiş tüm deliller krokiye yansıtılır. 5-Deliller birbirlerine olan (irtibatlı olayların) uzaklıkları ölçülür.



		İz düşüm krokisi	<p>1- iz ve delillerin karşılıklı ilişkisini daha iyi gösterebilmek için üç boyutlu olarak çizilir.</p> <p>2- İzdüşüm krokisinde zeminin krokisi aynen çizilirken yan duvarlar da yana doğru açılır ve zemin gibi kabul edilerek çizim yapılır.</p> <p>3-Kroki üzerinde delillerin numaraları ile belirtilir.</p> <p>4-Her delilin iki ayrı sabit noktaya uzaklığı belirtilir.</p> <p>5-Krokiyi düzenleyenin adı-soy adı ve sicili ile krokinin düzenlendiği tarih-saat belirtilir.</p>
		Perspektif krokisi	<p>1- iz ve delillerin karşılıklı ilişkisini daha iyi gösterebilmek için üç boyutlu olarak çizilir.</p> <p>2- izdüşüm krokiden farkı olayın olduğu bölüm 3 boyutlu olarak belirtilir</p> <p>3- Kroki üzerinde delillerin numaraları ile belirtilir.</p> <p>4- Deliller birbirlerine olan (irtibatlı olayların) uzaklıkları ölçülür.</p> <p>5-Krokiyi düzenleyenin adı-soy adı ve sicili ile krokinin düzenlendiği tarih-saat belirtilir.</p>
<b>DELİLLERİN TOPLANMASI - PAKETLENMESİ - MUHAFAZASI</b>	<b>Delillerin Toplanması</b>	Biyolojik delillerin toplanması	1-Bozulması en kolay olan delillerden olduğundan ilk önce toplanacak delillerdir.
			2-Usulüne uygun olarak ve türüne uygun aletlerle toplanır.(Pens, cımbız vs.)
		Kimyasal delillerin toplanması	3-Kan numuneleri yaş ise gazlı beze en az 2 mg alacak şekilde alınır.
			4-Kan numuneleri kurumuş ise spatula ile kazıyarak yada serum fizyolojik ile sulandırılarak ve gazlı beze emdirilerek alınır.
			1-Yangın türü olaylarda olay yerinden değişik bölgelerden kısmen yanmış duman ve isi emebilecek gözenekli nesnelere numuneler alınır.
			2- cam kırıkları kontrol edilerek isli olanlardan numuneler alınır.

			3-İsli duvarlardan pamuk yada gazlı beze ise emdirilir.	
			4-Zehirlenme türü olaylarda şüpheli olabilecek kimyasal maddeler alınır.	
		Fiziksel delillerin toplanması	1-Olay yerinde bulunan silahlar usulüne uygun olarak alınır.	
			2-Olay yerinde bulunan silahlara ait fişek, kovan, çekirdek, usulüne uygun olarak alınır.	
			3- Olay yerinde bulunan suçta kullanılan aletler (tornavida demir makası)	
		İz delillerin toplanması	1-Parmak izleri:Fotoğraflama, folyeye alma, şeklinde olabileceği gibi, parmak izinin bulunduğu nesne alınabilir.	
			2- Ayak izleri: Fotoğraflama, kalıbını alma, elektrostatik yöntemle nakletme, folye ile almak suretiyle nakil olur.	
			3- Alet izleri: Fotoğraflama, kalıbını alma ve materyallerin kendisini almak suretiyle nakledilir.	
			4- İzlerde genel olarak; fotoğraflama, kalıp alma şeklinde nakledilir.	
			5- Özel durumlarda, materyali alma, başka nakil vasıtalarına iz çıkartmak suretiyle de alınabilmektedir.	
		<b>Delillerin Paketlenmesi Ve Muhafazası</b>	Biyolojik delillerin paketlenmesi	1- Toplanan deliler niteliğine uygun pakete konması
				2- Ayrı ayrı paketlenmesi
				3- Kağıt ambalaj kağıtlarına konulması
				4- Toplanan biyolojik deliller sıvı halde ise kurutulularak ambalajlanır.(kurutma doğal hava şartlarında yapılmalıdır.)
5-Ambalajın üstüne etiket bilgileri yazılır ve alan kişi tarafından imzalanır.				

		Kimyasal delillerin paketlenmesi	1-Yangın türü olaylarda delillerin (kavanoz yada plastik delil torbası)paketlenir.
			2- Zehirlenme türü olaylarda kimyasal maddeler varsa kendi muhafazasında toplanır.
			3- Sabitlenen deliller inceleme yapacak birim tarafında açılacak şekilde mühürlenir.
			4- Ambalajın üstüne etiket bilgileri yazılır ve alan kişi tarafından imzalanır.
		Fiziksel delillerin paketlenmesi	1- Tespit edilen deliller kendi ambalajlarına konur.(Karton, plastik v.)
			2- Ambalajlanan delil sarsıntıya dayanıklı, bozulmayacak, kırılmayacak şekilde sabitlenir.
			3- Sabitlenen deliller inceleme yapacak birim tarafında açılacak şekilde mühürlenir.
			4 -Ambalajın üstüne etiket bilgileri yazılır ve alan kişi tarafından imzalanır.
		İz delillerin paketlenmesi	1- Tespit edilen deliller kendi ambalajlarına konur.(Karton, plastik v.)
			2- Folyeye nakledilenler temiz bir zarf içine konur yada arka kısmına gerekli etiket bilgileri yazılır.
			3- Ambalajlanan delil sarsıntıya dayanıklı, bozulmayacak, kırılmayacak şekilde sabitlenir.
			4 - Sabitlenen deliller inceleme yapacak birim tarafında açılacak şekilde mühürlenir.
	5- Ambalajın üstüne etiket bilgileri yazılır ve alan kişi tarafından imzalanır.		
<b>Delil Teslim Zinciri</b>	Delillerin inceleyecek birimlere göre ayrılması	1- Şube ortamına gelen deliller niteliklerine göre ayrılır.( biyolojik, fiziksel, kimyasal, İz)	
		2- Niteliklerine göre ayrılan deliller de alt incelemelerine göre ayrılır.(Fiziksel:balistik, iz incelemesi vb)	
		3- Alt birimler de belli olduktan sonra inceleyecek birime hitaben delil türü, inceleme sebebi, belirtilerek üst yazıyla bildirilir.	

			4- Yazının bir nüshası tahkikat dosyasına konur. 5- İl dışında yada emniyet dışında incelenecek toplu deliller gidecek yere kumaş delil torbalarına konup mühürlenerek gönderilir.
		Delil teslim formuna işlenmesi	1-Tahkikat dosyasına konmak üzere niteliklerine ve inceleyen birimlerin çeşitliliğine göre; 2- Hangi delilin nereye, ne amaçla ve ne zaman gönderildiğini bildiren delil teslim formu tanzim edilir.
		Delillerin zimmet defteri ile ilgili birimlere teslimi	1-Delil teslim formuna işlenen deliller yada şubece gereği yapılan deliller; şube zimmet defterine işlenir. 2- Gereğini yapacak birimin ismi, tarihi, delili alan görevlinin ismi, rütbesi aldığı tarih belirtilir. 3- İmza karşılığı teslim edilir.
		İncelenen delillerin ve neticelerinin ilgili birimlere zimmetle teslimi	1- Şubece incelemesi yapılan deliller tahkikatı yapan birime hitaben üst yazıyla cevabı yazılır. 2- Yazının tarihi, kayıt numarası, olay numarası gibi kimlik bilgileri deftere işlenir. 3- Neticeyi alacak birimin ismi, aldığı tarih, alan kişinin adı, rütbesi ve imzası karşılığı teslim edilir.
<b>OLAY YERİ İNCELEME MUKAYESE ÖRNEKLERİNİN ALINMASI VE / VEYA ALDIRILMASI</b>	<b>Biyolojik Delillerin Mukayese Örneklerinin Alınması Ve / Veya Aldırılması</b>	ilgili hekim tarafından cumhuriyet savcısının izni ve hakim kararı ile alınması	1- Olay yerinde elde edilen biyolojik delilleri mukayese etmek amacıyla gerekli kişilerden numune alma ihtiyacı olabilir. 2-Tahkikat birimlerinden adli makamlar kanalıyla adli hekim tarafından gerekli numunelerin alınması sağlanır.
	<b>Kimyasal Delillerin Mukayese Örneklerinin Alınması Ve / Veya Aldırılması</b>	SVAP örneklerinin şube uzman personeli tarafından alınması	1- Gerekli adli makamlardan izinler alındıktan sonra SVAP alınması gerekli kişiler şube personeli tarafından örnekler alınır. 2- Her kişi için ayrı eldivenler kullanılır. 3- Svabı alınan kişi ve SVAP bilgileri tutanağa bağlanır.

	<b>Fiziksel Delillerin Mukayese Örneklerinin Alınması Ve / Veya Aldırılması</b>	Olayla ilgili müşteki. Mağdur şüpheli ve ilişkili şahıslardan ve olay yerinden mukayese örneklerinin alınması veya aldırılması	1-Fiziksel delil numunesi için geçici elkoyma kararı ile ilgili maddeye elkonulur. 2-Bu durum olay yeri görgü tespit tutanağına işlenir.
	<b>İz Delillerin Mukayese Örneklerinin Alınması Ve / Veya Aldırılması</b>	Olayla ilgili müşteki. Mağdur şüpheli ve ilişkili şahıslardan ve olay yerinden mukayese örneklerinin alınması veya aldırılması	1- Parmak ve ayak izleri için ilgililerin numuneleri alınır. 2-Ayakkabı, alet ve diğer fiziksel delil izleri için gerekli adli makamların izni ile ayakkabı, alet ve fiziksel delillere el konur 3- Diş, kulak, dudak gibi izler için adli makamların izni ile mukayese materyallerine numuneleri alınır.
<b>OLAY YERİNDEN AYRILIŞ</b>	<b>Son Kontrol</b>	Olay yerinde yapılan ısı ve işlemlerin yeniden gözden geçirilmesi	1-Olay yeri incelemesi bitiminde; son kontrol çizelgesine göre yapılan iş ve işlemler kontrol edilir. Varsa eksiklikler tespit edilir.
		Bu yapılan gözden geçirme neticesinde eksik kalan işlemlerin yerine getirilmesi	1-Var ise belirlenen eksiklikler yerine getirilir. Eksik kalan iş ve işlemler tamamlanır.
	<b>Ekipman Kontrolü</b>	Olay yerinde kullanılan ekipmanların olay yerinden toplanması	1-Kullanılan ekipmanlar olay yerinden belli bir sıra ile toplanır.
			2-Kullanılan ekipmanlar imkan dahilinde temiz bir bezle kabaca temizliği yapılır.
			3-Usulüne uygun şekilde toplanarak çantalarındaki yerine konur.
			4-Ekipman çantaları ve diğer malzemeler oto içersindeki yerlerine düzgün şekilde konurlar.
	5-Olay yeri tekrar kontrol edilerek ekipman kalıp kalmadığı kontrol edilir.		
	2.ekipmanların temizliği	1-Kirlenen ekipmanların temizliği yapılır. 2-Gerekliyse dezenfekte ile dezenfekte edilir. 3-Haftalık olarak ekip otoları iç kısım ile ekipman çantaları içlerindeki malzemelerin genel temizliği yapılır.	

			4-Biyolojik artıkların bulaşması ihtimali olan malzemeler her kullanımdan sonra alkol ile temizlenir.
		Yeniden kullanılabilir hale getirilmesi	1-Toplanıp temizliği yapılan ekipmanlar çantalarda ve oto içersindeki ait oldukları yerlere düzenli bir şekilde konulur. 2-Özellikle elektronik cihazlar kullanımdan sonra ve diğer zamanlarda sık sık kontrol edilerek faal olup, olmadıklarına bakılır.Gayri faal olanlar varsa faal hale getirilir.
		Tükenmiş sarf malzemelerine ilavelerin yapılması	1-Kullanılan sarf malzemeler günlük olarak kontrol edilir. 2-Eksik olan malzemeler tamamlanır.biten malzemeler ise takviye edilir.
<b>İş Bitişinin Geri Bildirimi</b>		Telsiz ile bilgi verme	1-İnceleme neticesi telsiz ile anons edilecek nöbetçi amirliğine bilgi verilir.
		Haber merkezine bildirme	1-Muhabere takip edilir
		Nöbetçi amirliğine bildirme	1-İnceleme bitiminde olay yerinden ayrılış, 4912 nöbetçi memura telsizle bildirilir.
		Grup amirine bildirme	1-Muhabere takip edilir.
		Ekipler amirine bildirme	1- Olayın mahiyeti ve yapılan işlem bildirilir.
			2-Öngörülen hususlar var ise belirtilir.
		Şube müdürüne ve sıralı diğer amirler	3- Benzerlik görülen hadiselerle mukayesesi olduğu takdirde belirtilir.
			4- Karşılaşılan güçlükler belirtilir.
	5- Verilecek talimat doğrultusunda hareket edilir.		
	Telefon ile bilgi verme	1-Olay ile ilgili bütün bilgiler ve yapılan çalışmalar hakkında telefon ile grup amirine bilgi verilir.	

		Haber merkezine bildirme	1- Olayla ilgili genel bilgiler verilerek bittiği belirtilir. 2- Detaylı bilgiler istenmesi durumunda olaya münhasır bilgiler toparlanarak telefonla bilgi verilir.
		Nöbetçi amirliğine bildirme	1-Yapılan çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgi telefon ile bilgi verilir.
		Grup amirine bildirme	1-Olayın meydana geldiği saat işleniş şekli şahıs bilgileri tespit edilen delililer hakkında da detaylı bilgi verilir.
		Ekipler amirine bildirme	1-Ekip tarafından bilgilendirilen grup amiri tarafından ekipler amiri bilgilendirilir.
		Şube müdürüne ve sıralı diğer amirler	1-Ekipler Amiri tarafından Şube Müdürüne olay hakkında bilgi verilir.
		Rapor ile bilgi verme	1-İnceleme bitiminde ekip tarafından olay yerinde yapılan çalışmalar en ince ayrıntısına kadar belirtilecek şekilde matbu olay yeri formları düzenlenir.
		Nöbetçi amirliğine bildirme	1-Ekipler tarafından düzenlenen raporlar 4912 nöbetçi memurunca olay yeri takip defterine kaydı yapılır.
		Grup amirine bildirme	1-Raporlar grup amiri tarafından kontrol edilerek eksiklikleri varsa tamamlanır.
		Ekipler amirine bildirme	1-Tanzim edilen raporlarla ilgili Ekipler Amiri ve Şube Müdürüne grup amiri tarafından bilgi arz edilir.
		Şube müdürüne ve sıralı diğer amirler	1- Olayın mahiyeti ve yapılan işlem bildirilir.
2-Öngörülen hususlar var ise belirtilir.			
3- Benzerlik görülen hadiselerle mukayesesi olduğu takdirde belirtilir.			
4- Karşılaşılan güçlükler belirtilir.			
5- Verilecek talimat doğrultusunda hareket edilir.			
<b>Olay Yerinin Temizlettirilmesi</b>	Olay yeri incelemesi sonucunda olay yerinde arta kalan maddi delillerin	1-İnceleme sonucunda olay yeri tahkikat birimine teslim edilir.	

		suiistimale acık bir durum teşkil etmeyecek şekilde temizliğinin yaptırılması için ilk ekip veya soruşturma birime teslimi.	2- Teslim aşamasında inceleme için personel tarafından temizlik yapılır.(kullanılan eldiven, galos gibi unsurlar toplanır.)
<b>YAZIŞMALAR</b>	<b>İdari Yazışmalar</b>	İl dışı yazışmaları	1-Yazışmalar yönetmeliğe uygun olarak yapılır
			2-Özellikle Kriminal Lab.yazışmalarında gönderilen bulgularla bağlantılı olarak neyin istendiği açıkça belirtilmesi
			3-İl dışı, adli, yazışmalarda gelen yazılara cevap yazılır
			4-Hangi delilin hangi Kriminale yazılacağı belirlenir.
		Diğer şube yazışmaları	1-Şubelerden gelen yazıların gereği yapıldıktan sonra üst yazı yazılır.
			2-İstenen belge veya kaset belirlenir.
		Şube içi yazışmalara	1-Büro Amirlikler ile ilgili tamim yazılarına cevap yazılır.
			2-Büro personelinin izin işlemleri ile ilgili yazılar yazılır.
			3-Şubeden gelen tamimleri personele tebliği edilir.
		Periyodik istatistiklerin hazırlanması ve gönderilmesi	1-Olay yeri raporları günlük olarak kayıt yapılır.Günlük çizelge ve istatistik yapılır.
			2-Aylık-Dört aylık ve yıllık istatistikler düzenlenerek şube istatistikleri yapılmak üzere İd.Br.ya verilir.
			3-İstenildiğinde belli zamanlarda mukayeseli istatistik düzenlenir.
Sarf malzeme ve demirbaş ihtiyaçlarının belirlenmesi	1-Daire Bşk'lığınca gönderilen Genelge doğrultusunda, belirtilen takvime göre, ihtiyaçlar tespit edilerek bildirilir.		
	2-İvedilik arz eden ihtiyaçlar imkanlar dahilinde İl Em.Md.ce karşılanmasına çalışılır.		



<b>Adli yazışmalar</b>	İl içi adli yazışmalar	1- Birimlerin takip ettiği tahkikatlar için gereği yapılan delillerin ekspertiz sonuçları üst yazı ile gönderilir.
		2- Olaylarla alakalı olayla ilgili istenen resim, kaset, kroki ve tutanaklar üst yazı ile gönderilir.
		3-Olay yeri incelemeleri ile ilgili tamim, genelge, tavsiye, emirler üst yazı ile gönderilir.
		4- Bilgisi istenilen olaylarla alakalı gerekli cevaplar üst yazı ile gönderilir.
		5- İstenildiğinde Arşiv ve istatistik bilgileri üst yazı ile gönderilir.
	C.savcılığı	1-Yazışmalar kısa, öz, anlaşılır bir üslupla yazılmalıdır.
		2-C.Savcılığında gelen yazılar kayıt defterine yazılır.
		3-İstenen belge üst yazı ile gönderilir.
	Mahkemeler	1-Mahkemelerce gönderilen yazılarda verilen talimatlar ivedilikle usulüne uygun şekilde gereği yapılarak bilgi verilir.İstenen belgeler gönderilir.
		2-İstenen belge ve rapor üst yazı ile gönderilir.
	İlgili polis birimleri	1-Şubemiz Laboratuvarında incelenerek iade edilmesi gereken materyaller yazı ekinde zimmetli olarak teslim edilir.
		2-İlgili birimlerden şubemize gönderilen mukayese örnekleri tarih ve saat belirtilerek teslim alınır.
		3-Polis Merkezleri ve Şubelerden gelen deliller (tabanca, kovan vb.) Kriminal Lab.üst yazı ile gönderilir.
	İl dışı adli yazışmalar	1-İl dışından ilimize gelen (intihar, cinayet Vb) olayların uzantısından doğan yazışmalar yapılır.
		2-Evrak kayıt defterinden numara verilir.
		3-Kriminal Pol.Lab. ile yazışmalar yapılır.

		C.savcılığı	1-C.Savcılığından gelen yazılar evrak defterine işlenir. 2-Konu ile ilgili dokümanlar yazılır. 3-Üst yazı ile gönderilir.				
		Mahkemeler	1-Mahkemelerden gelen yazılar evrak defterine işlenir. 2- Olaylarla alakalı olayla ilgili istenen resim, kaset, kroki ve tutanaklar üst yazı ile gönderilir 3- Bilgisi istenilen olaylarla alakalı gerekli cevaplar üst yazı ile gönderilir.				
		İlgili polis birimleri	1- Birimlerin takip ettiği tahkikatlar için gereği yapılan delillerin ekspertiz sonuçları üst yazı ile gönderilir. 2- Olaylarla alakalı olayla ilgili istenen resim, kaset, kroki ve tutanaklar üst yazı ile gönderilir. 3-Olay yeri incelemeleri ile ilgili tamim, genelge, tavsiye, emirler üst yazı ile gönderilir. 4- Bilgisi istenilen olaylarla alakalı gerekli cevaplar üst yazı ile gönderilir. 5- İstenildiğinde Arşiv ve istatistik bilgileri üst yazı ile gönderilir.				
			ARSIVLEME	Dosya Arşivi	Ekspertiz arşivi	1-Konularına ve olay türlerine göre arşiv oluşturulabilir. 2- İnceleme türlerine göre arşiv oluşturulabilir. 3-Rapor sırası yada olay sırasına göre arşiv oluşturulabilir. 4-Olayla alakalı parmak izi laboratuvar bürosu ve otomatik parmak izi büro ekspertizleri kendi bürolarında arşivleyebilir.	
						Olay yeri rapor arşivi	1-Olay yeri raporları olay yeri numarasına göre düzenli bir şekilde klasöre takılarak her klasörün üzerine numaraları yazılır.
						Yazışma arşivi	1- Olay yeri incelemeleri yıl başında sıfırlanır.

			2-İlk günde ilk olaydan başlayarak olay yeri rapor numarası sırayla devam eder.
			3-Raporlar kendi dosyasında arşivlenir.
			4-İl dışı, Kriminal laboratuvarı gibi inceleme talep yazıları tahkikat dosyasında arşivlenir.
			5-Tebliğat, emirler, istatistikler, toplantı ve eğitim raporları, dış birimlerle yazışmalar için ayrı klasörler oluşturulur.
		İstatistik arşivi	1-İlgili dosyalar arşivlenir
		Fotoğraf çekimi arşivi	2- Arşivde karşılaştırmalar, günlük, aylık, yıllık ve bireysel istatistikler yer alır.
		Video çekimi arşivi	1-Yapılan Fotoğraf çekimleri disketten CD'ye aktarılarak Fotoğraf Br.sunca arşivlenir.
			1-Olay Yerinde yapılan çekimler kasetten CD'ye aktarılarak üzerine olay no su yazılarak arşivlenir.

## **EK: 8**

# **TWİNNİNG PROJESİ AKTİVİTE RAPORU**

## **(PERFORMANS DEĞERLENDİRME)**

### **Projede Özetle Hedeflerin Belirlenme Süreci**

#### **1. Hedeflerin Belirlenmesi, Konuların Tespiti**

- Veri toplamaya başlanması
- Mevcut durumun tespiti ve hedeflerin belirlenmesi (kalite ev rakamsal açıdan) ve bu yol ile ilerlemenin tespit edilebilmesi
- Projenin gidişatı için oluşabilecek risklerin ve belirsizliklerin belirlenmesi
- Performansın raporlanması ile ilgili hazırlık
- Plan içersinde ulaşılabilirlik ve ulaşılamayan ile ilgili daha net bir tespit
- Hazırlanmış olan çalışma planının yeni faktörlerle gözden geçirilmesi ve yeni verilerin yansıtılması
- EGM içinde bu çalışmanın yansıtılması için bir haber bülteninin hazırlanması
- Bazı konulara odaklanarak ekip çalışmasının gelişmesi

Belirlenmiş olan hedefler, kişilerin üstüne düşen görevler ve sorumluluklar kısaca:

- "...Projenin etkisini ölçmek amacıyla ve uzun vadeli performansı izleme sağlayabilmek için performans izleme birimi Asayiş Dairesinde bulunmalı. Bu birim bilimsel metotların polis tahkikatı için ne derece etkin ve başarılı olduğunun ölçümünü yapmayı hedefler. Ölçmenin ötesinde aşama kaydedilmesi amaçlanır ve gerektiği takdirde müdahale edilmelidir.
- "...Bu birim aynı zamanda maddiyat ve etkinin ölçümünü de yapmalıdır ve olay yeri çalışmasının başarılı olmasını

hedeflemelidir. Bu birime gerektiği takdirde başka birimleri yönlendirmesi için yetki verilmelidir.”

- “...Üye ülke veri toplama ile ilgili destek sağlayacaktır. Etkili bir performans izlemenin gerçekleşebilmesi için hangi verilerin toplanması gerektiğini, veri toplamak için kullanılacak metotlar, seçenek analizi ve taktik ve stratejik sonuçların elde edilebilmesi için müdahale edilmesi. Ayrıca geçmişteki veriler taban olarak kullanılıp yeni elde edilen veriler onlarla da kıyaslanmalıdır bu da projenin başarısını ölçmek için çok önemli bir ölçümdür ve gerekli sonuçları ve başarıları elde edebilmek için müdahale şansı tanır.”

## **2. Hedeflere Ulaşmada İrdelenecek Başlıklar:**

- Olay yerlerinin kaçına gidilmiş (yüzde olarak)
- Bu olay yerlerinde hangi oranda parmak izi alınmakta?
- Diğer izler?
- Kaç tane kimlik tespiti yapılabilmekte?

## **3. Projenin Amacı:**

Belli bir zaman içinde başarılı bir performans yönetim modeli sunabilmektir. EGM'nin adli çalışma prosedürünü ve standardını yükseltebilmek ve sonuçta suçların azalmasını amaçlamaktadır”.

**EK: 9****OTOMATİK PARMAK İZİ ARAMA SİSTEMİNDE GÖREVLİ PERSONELİN VERİ GİRİŞİ****DEGERLENDİRME-PERFORMANS TABLOSU**

<b>İŞ İSTASYONU</b>	<b>SİCİL</b>	<b>KULLANICI AD</b>	<b>KULLANICI SOYAD</b>	<b>GÖREV SAATİ</b>	<b>VERİ GİRİŞ SAATİ</b>	<b>TARİH</b>
FW0XXXX						

<b>S.NO</b>	<b>ADI</b>	<b>SOYADI</b>	<b>BURSA İL GENEL SAYIMI</b>	<b>EGM GENEL SAYIMI</b>	<b>AFİS EGM GENEL SAYIM NO</b>	<b>VERİ GİRİŞ SAATİ</b>
1	ASIM	SEVİM	2222222		3041653911	
2	SEYFETTİN	ARDA	2222223	167081311	3041654612	
3	RIDVAN	SERBEST	2222224		3041655213	
4	HASİBE	KÖSE	2222225		3041655414	
5	ŞÜKRİYE	AZILI	2222226		3041655615	
6	AHMET	TOPÇU	2222227		3041655822	
7	HEDİYE	KARANI	2222228	290190522	3041656232	
8	İZZET	ÖZKAN	2222229	170493132	3034110134	
9	HAYRİYE	KARA	2222230		3041657754	
10	OSMAN	AYGÜN	2222231	161288443	3041658366	

**EK: 10**

**OTOMATİK PARMAK İZİ İŞLEMLERİ BÜRO AMİRLİĞİNE  
PARMAKİZİ DEĞERLENDİRME FORMU**

2005/..... Rapor sayılı Olay Yeri İnceleme Raporu Ekinde yer alan ve olay yerinden elde edilen parmak izleri ile bu olayla ilgili olarak elde edilen deliller üzerinde Parmak İzi Laboratuar Büro Amirliğince geliştirilen parmak izlerinin Otomatik Parmak izi İşlemleri Büro Amirliğince yapılan değerlendirmesi aşağıya çıkartılmıştır.  
Arz ederim.

**OLAY YERİNDE GELİŞTİRİLEN İZLER**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Tasnife Uygun																								
Mukayese Olur																								
Tas. Uygun Değil																								
<b>AFİS Girişi</b>																								

**LABORATUARDA GELİŞTİRİLEN İZLER**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Tasnife Uygun																								
Mukayese Olur																								
Tas. Uygun Değil																								
<b>AFİS Girişi</b>																								

...../...../2005	Tasnif Eden Uzman
	.....
	(sicil/imza)

...../...../2005	AFİS'e Kaydeden Uzman
	.....
	(sicil/imza)