

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME:
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

EBRU ILGAR

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. FATİH YENEL

ANKARA
MART 2014

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Programı
çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 31/03/2014



İmza
Prof. Dr. Azmi YETİM
Gazi Üniversitesi
Jüri Başkanı



İmza
Doç. Dr. Sema ALAY
Gazi Üniversitesi



İmza
Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU
Gazi Üniversitesi



İmza
Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL
Gazi Üniversitesi



İmza
Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY
Ankara Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	I
İçindekiler	II
Şekiller ve Tablolar	VI
Önsöz	VII
1 GİRİŞ	1
2 GENEL BİLGİLER	5
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.1.1 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	5
2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi ve Tanımları	7
2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri ve Amaçları	12
2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	14
2.1.5 İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi	15
2.2 Performans Değerlendirme	16
2.2.1 Performans Değerlendirme Kavram ve Tanımları	16
2.2.2 Performans Değerlemenin Amaçları	18
2.2.2.1 Yönetimsel Amaçlar	20
2.2.2.2 Geleceğe İlişkin Personeli Geliştirme Amaçları	20
2.2.3 Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	21
2.2.3.1 Değerlendirenler İçin Yararları	22
2.2.3.2 Değerlendirilenler İçin Yararları	22
2.2.3.3 Organizasyon İçin Yararları	23
2.2.4 Performans Değerlendirme Süreci	23
2.2.4.1 Değerleme Ortamının Hazırlanması ve Kriterlerin Belirlenmesi	25
2.2.4.2 Değerlendirme Standartlarının Saptanması	25
2.2.4.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	26
2.2.4.4 Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi	27
2.2.4.5 Değerlemecilerin Belirlenmesi	28
2.2.4.5.1 Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması	28
2.2.4.5.2 Öz Değerleme	29
2.2.4.5.3 Değerlendirmenin Astar Tarafından Yapılması	30

2.2.4.5.4	Müşteri Değerlendirmesi	31
2.2.4.5.5	Bilgisayarlı Değerleme	32
2.2.4.6	Değerlemecilerin Eğitimi	32
2.2.4.7	Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verme	33
2.2.4.8	Geribildirim	34
2.2.5	Performans Değerlendirme Yöntemleri	35
2.2.5.1	Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	36
2.2.5.1.1	Kompozisyon	36
2.2.5.1.2	Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi	37
2.2.5.1.3	Zorunlu Dağıtım Yöntemi	38
2.2.5.1.4	Zorunlu Seçim yöntemi	39
2.2.5.1.5	Grafik Değerleme Yöntemi	40
2.2.5.2	Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri	42
2.2.5.2.1	Amaçlara Göre Değerlendirme	42
2.2.5.2.2	Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	43
2.2.5.2.3	Davranış Temelli Yöntem (Davranışa Dayalı Puanlama)	44
2.2.5.2.4	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	46
2.2.5.2.5	Kritik Olaylar Tekniği	48
2.2.6	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	48
2.2.6.1	Ücret ve Maaş Yönetimi	49
2.2.6.2	Stratejik Planlama	51
2.2.6.3	Personel Planlama (Terfi, Tayin, İşten Ayrılma)	52
2.2.6.4	Kariyer Planlama	52
2.2.6.5	Eğitim İhtiyacı	53
2.2.7	Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	54
2.2.7.1	Hale ve Horn Etkisi	54
2.2.7.2	Müsamahalı Davranış ve Katılık	55
2.2.7.3	Ortalama Eğilimi	56
2.2.7.4	Kontrast Etkisi	56
2.2.7.5	Pozisyondan Etkilenme	57
2.2.7.6	Yetki Alanı	57

2.2.7.7	Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme	57
2.2.7.8	Bilgilendirme Yetersizliği	58
2.2.7.9	Teknik Hatalar	58
2.2.7.10	Kişisel Önyargılar	59
2.2.8	Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler	59
2.2.8.1	Basitlik ve Pratiklik	60
2.2.8.2	Güvenilirlik	60
2.2.8.3	Geçerlilik	61
2.2.8.4	Kabul Edilebilirlik	63
2.2.9	Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	64
2.2.9.1	İç Faktörler	65
2.2.9.1.1	İşin Türü	65
2.2.9.1.2	Kişisel Faktörler	65
2.2.9.1.3	Örgüt ve Yönetim Anlayışı	66
2.2.9.2	Dış faktörler	67
2.2.9.2.1	Yasalar	67
2.2.9.2.2	Çevresel Faktörler	67
2.3	Değişiklik Öncesi Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi	68
2.3.1	Sicil Belgeleri	69
2.3.1.1	Memur Kütüğü	69
2.3.1.2	Özlük Dosyası	70
2.3.1.3	Sicil Dosyaları	70
2.3.2	Sicilin Niteliği	71
2.3.3	Sicil Notu	74
2.3.4	Sicil Süreleri	74
2.3.5	Sicil Amirlerinin Durumu	75
2.3.6	Sicil Verilen Memurun Durumu	76
2.4	Türk Sporunun Kurumsal Yapısı	77
2.4.1	Türk Sporunun Kurumsal Yapısında Performans Değerlendirme	81

3 GEREÇ VE YÖNTEM	84
3.1 Araştırmanın Modeli	84
3.2 Katılımcılar	84
3.3 Veri Toplama Araçları	86
3.4 Ölçek Geçerliliği	87
3.5 Ölçek Güvenirliği	92
3.6 Verilerin Analizi	93
4 BULGULAR	95
5 TARTIŞMA	111
6 SONUÇ	128
7 ÖZET	134
8 SUMMARY	136
9 KAYNAKLAR	138
10 EKLER	158
Ek 1: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği	158
Ek 2: Sicil Raporu	168
Ek 3: Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	172
Ek 4: Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması	183
Ek 5: Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun	184
Ek 6: Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi	211
Ek 7: Sözleşmeli Uzman Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik	213
Ek 8: Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Performans Kriteri	220
Ek 9: 6111 Sayılı Kanun	221
Ek 10: Anket Uygulama İzni	229
Ek 11: Anket Formu	230
Ek 13: Teşekkür	233
11 ÖZGEÇMİŞ	234

Şekiller ve Tablolar

Şekil 1: Performans Değerlendirme Süreci	24
Şekil 2: Scree-Plot Grafiği	89
Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklar	7
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	9
Tablo 3: İkili Karşılaştırma Örneği	37
Tablo 4: Performans Değerlendirme Formu Örneği.....	41
Tablo 5: Amaçlara Göre Değerlendirme Raporu (Satış Elemanı Örneği)	43
Tablo 6: Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği.....	45
Tablo 7: Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	85
Tablo 8: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	87
Tablo 9: Faktör Özdeğerleri ve Açıklama Varyansları.....	89
Tablo 10: Maddelere Ait Faktör Yük ve Madde Toplam Korelasyon Sonuçları	90
Tablo 11: Faktörlere Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	92
Tablo 12: Ölçek İfadeleri Kriter Aralığı	94
Tablo 13: Personelin Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları.....	95
Tablo 14: Personelin Cinsiyetine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları	96
Tablo 15: Personelin Yaşlarına Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	97
Tablo 16: Personelin Eğitim Durumlarına Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	98

Tablo 17: Personelin Çalışma Sürelerine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	100
Tablo 18: Personelin Görev Unvanlarına Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutumları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	102
Tablo 19: Personelin Başarı Değerlendirmesi Hakkında Kurs veya Seminare Katılma Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	103
Tablo 20: Personelin Değerlendirmenin Yapılma Sıklığı Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları.....	105
Tablo 21: Personelin Başarısız Bulunan Çalışanlara Yapılan Uygulama Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	107
Tablo 22: Personelin Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçların Çalışanlara Yansıtılması Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	109

Önsöz

Günümüzde sporun topluma yaygınlaştırılmasında, devletin resmi spor örgütü olan Spor Genel Müdürlüğü önemli bir role sahiptir. Ancak tüm örgütlerde olduğu gibi sporun kurumsal yapısında da insan kaynakları yönetiminin etkin kullanılması ile belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olabilecektir. İnsan kaynaklarının planlanmasında en önemli bilgi kaynağı doğru bir performans değerlendirme süreci ile sağlanabilmektedir. Etkin bir performans değerlendirme süreci çalışanların kuruma olan güvenini pekiştirirken, çalışanların verimliliği ile birlikte kurumun verimliliğini de arttıracaktır.

Bu düşüncelerden hareketle Spor Genel Müdürlüğü'nde uygulanan performans değerlendirme sisteminin incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmuştur. Performans değerlendirme sürecini analiz etmek ve sürece ilişkin geliştirici önerilerde bulunabilmek için Spor Genel Müdürlüğü personelinin görüşlerine başvurulmuştur.

1 GİRİŞ

Endüstri devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük bir değişikliğe uğrattırırken, emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesini ve bunun sonucu olarak da çalışanların örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları, insan kaynakları yönetiminin önemini gündeme getirmiştir.¹

Örgütler insanlar tarafından ve insanlar için kurulmaktadır. Örgütlerin faaliyet alanlarının genişlemesi ve buna bağlı olarak çalışan insan sayısının artması, sorunların da artmasına neden olmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak da örgütlerde insan kaynakları yönetimi önemli bir konu olmuştur. Bu nedenle işletmeler, insan kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel faaliyetleri bir düzen ve disiplin içerisinde yönetebilmek için insan kaynakları yönetimi departmanı kurmaya başlamışlardır.²

Günümüzde gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektörde yer alan kuruluşlar, tüm alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girmişlerdir. Bu süreçte başarılı olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan kuruluşların, bunu başaramayanlara göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır.

Kuruluşlarda insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, kuruluşlarda insan kaynaklarının etkin şekilde

kullanılmasını sağlayabilir.³

Bir işletmede en önemli unsurun insan faktörü olduğunu kabul ederek, çalışan bir kişinin işine; bedensel, zihinsel ve kişisel özelliklerini taşıdığı yadsınamaz. Kişi bu özellikler çerçevesinde, üstlendiği görevi maksimum seviyede yerine getirmeye çalışır. Kişi, işinde iyi bir performans sağladığı ölçüde ilerler, terfi yoluyla yükselir, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder. Performans kavramı; herhangi bir işte gösterilen başarı derecesini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile performans; belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.⁴ Performans değerlendirme ise, önceden belirlenen performans kriterleri ve standartlarına göre, bireylerin veya organizasyonun belli bir dönemdeki mevcut performans seviyelerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Dolayısıyla, hem bireysel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan çok önemli yönetim araçlarından biridir.⁵

Son zamanlarda günümüz örgütlerinin personel yönetimi alanında en çok üzerinde durdukları ve çalışmalarını yoğunlaştırdıkları olgulardan biri, performans değerlendirmedir.⁶ Performans değerlendirme yoluyla her bir kademedeki çalışanın kendisini gözden geçirmesi sağlanarak, kendisinde beklenen performans düzeyi ve bu düzeye nasıl ulaşacağı, başarılarını nasıl daha iyiye götüreceği konuları gelişime ön ayak olacaktır.

Mevcut personel rejimimizde köklü değişimleri gündeme getiren girişimlerde performans değerlemesi konusunun da yer aldığı görülmekle birlikte, yapılan ya da yapılması düşünülen değişimlerin tam anlamıyla çağdaş performans değerlendirme anlayışını yansıttığını

söyleyebilmek oldukça güçtür. Burada önemli olan performans değerlemesi sisteminin, insan kaynakları ve örgütün başarısını artıracak yönde yeni stratejilerin geliştirilmesinde temel bilgi kaynağı olarak görülmesi gerekliliğidir. Aksi düşüncelerle yapılacak değişimler insan kaynakları yönetiminin en karmaşık ve tartışmalı konuları arasında yer alan performans değerlemesi uygulamalarının kamu görevlileri tarafından rutin bir işlem olarak algılanmasına engel olamayacaktır.⁷

Çağdaş ve sağlıklı yaşamın vazgeçilmez ögesi olan spor, günümüzde bir bilim ve endüstri dalı haline gelmiş ve toplumların refah ve kültür düzeylerinin bir göstergesi olmuştur. Sosyal bir kurum olan spor, insanların ulusal kaynaşmalarını sağladığı kadar, ülkeler arasında da ulusların kaynaşmalarını sağlamada önemli görevler üstlenmiştir.⁸ Sporun bugüne kadar kaydettiği aşamalar ve günümüz toplumlarında kazandığı büyük değer, her şeyden önce bu alandaki yönetimi önemli kılmaktadır. Ancak, spor yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesinin başka bir deyişle, sporda öngörülen amaçların gerçekleştirilebilmesinin büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve yöntemlerinin uygulanmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Konuya ülkemiz açısından bakıldığında mevcut spor teşkilatlanmasının bir tartışma konusu olduğu görülmektedir. Ancak mevcut yönetimin daha etkin ve verimli nasıl çalışabileceğinin öncelikle ele alınmasının gerekli ve daha önemli bir husus olduğu ifade edilebilir.⁹

Bu noktadan hareketle spor örgütlerinin başarılı olabilmesi, sürekli olarak kendisini ve yapısını değişen koşullara uyumlu bir şekilde getirebilmesine ve örgüt çalışanlarının performans düzeyine bağlıdır. İş görenin performanslarının doğru değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları planlanmasında kullanılması ile Türk

sporunun yönetimsel sorunlarının bir çoğunun çözüme kavuşması yolunda adımlar atılmış olacaktır.

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de sporun örgütlenmiş hali olan Spor Genel Müdürlüğü’nün performans değerlendirme sisteminin incelemek ve kanunla n açılan yeni performans değerlendirme sürecine dair önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla çalışmada öncelikle performans değerlendirme kavramı tüm hatlarıyla anlatılmaya çalışılmıştır. Performans değerlendirme süreci, yöntemleri, amacı, kullanım alanları geniş bir çerçevede ele alınmış, ayrıca insan kaynakları yönetimi, Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme, sporun kurumsal yapısı ve spor örgütlenmesinde performans değerlendirmesi hakkında bilgi verilmiştir. Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personeli üzerinde yapılan ölçüm çalışmasına ait bulgular tartışılmış, bu tartışma sonucu yeni bir performans değerlendirme sürecine dair önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

2 GENEL BİLGİLER

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Modern ve bilimsel bir personel yönetimi 1940'lı yıllarda başlar. Buna karşılık, çalışanlara ilişkin sorunların önem kazanması ve yönetici kesimin dikkatini çekmesi ise, çok daha öncelikli tarihlere kadar uzanır. Çalışanlara ait sorunların önem kazanması ve bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması; ilk olarak 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de iplik sanayinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen ve daha sonra da bütün Avrupa'yı saran Sanayi (endüstri) Devrimi dönemine rastlar.¹⁰

Başlangıçta personel yönetimi; çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmezken¹¹, 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir.¹²

Bundan dolayı; insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin üstlendiği tüm görevleri yapmakla birlikte, insanı bir kaynak olarak, hatta işletme için en önemli kaynak olarak gören bir anlayışa sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi muhtemel iş gören havuzlarının oluşturulmasından örgütten ayrılan ya da emekli olan çalışanlarını da kapsayan geniş bir çalışma alanına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanlarla ilgili kayıtları tutan ve onu sıradan bir üretim elemanı

olarak gören personel yönetimi anlayışının tersine, insanın bütün ihtiyaçlarını göz önüne alır ve onu tatmin etmeye çalışır.¹³

Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması yada işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğinin yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir.¹²

Uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli öğenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yönetimi yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında iş gören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir.¹⁴

Buna göre; geleneksel personel yönetimi ile karşılaştığımızda insan kaynakları yönetiminin daha stratejik bir davranış sonucu doğduğunu kabul etmeliyiz. Organizasyonlarda personel yönetimi işgücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken, insan kaynakları yönetiminin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir.¹⁵

Bu sebepten; insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında bazı konularda benzerlik olmakla beraber konuların ele alınış şekli ve benimsenen yaklaşımlar arasında önemli farklar görülmektedir. Bu farklar Tablo 1’de gösterilmektedir.¹⁶

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklar¹⁶

UNSURLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Çalışma İlkeleri	Muhafif Bir Tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
Yön Verme	Tepkici	Etkin ve Örgüt Odaklı
Örgütlenme	Ayrı Ayrı İşlevler	Bütünleşmiş İşlevler
İlişkiler	Yönetim Söz Sahibi	Yönetim ve İş Gören Söz Sahibi
Değerler	Emir Nitelikli	Sorunlar Üzerinde Duran
Uzmanın Rolü	Düzenleyici, Kaydedici	Sorunlara Duyarlı, Çözüm Önerici
Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş Düşünce ve Eylem	Örgüt İhtiyaçları İle Bağımlı Değişik İnsan Kaynağı Sistemleri

2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi ve Tanımları

Endüstri devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük bir değişikliğe uğrattırken, emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesini ve bunun sonucu olarak da çalışanların örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları, insan kaynakları yönetiminin önemini gündeme getirmiştir.¹

İnsan kaynakları yönetiminde; çalışanların duyguları ile hareket eden varlıklar olarak ele alınmaları gerektiği ve bunun örgüt ve çalışanlar için daha faydalı sonuçlar vereceği belirtilmektedir.¹⁷ 1980'lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için çalışana gösterilen yoğun ilgi, onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış ve üretimin bir değeri haline getirmiştir.¹ Bu yaklaşımın amacı; hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de bütün çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması olmuştur.

Başka bir deyişle; bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesinde en temel öge insandır. Örgüt faaliyetlerinde gerekli olan teknik ve mali bütün faktörler yeterli derecede bulunsa bile, insan unsurunun olmaması halinde, hiçbir anlam taşımaz.¹⁸

Örgütler insanlar tarafından ve insanlar için kurulmaktadır. Örgütlerin faaliyet alanlarının genişlemesi ve buna bağlı olarak çalışan insan sayısının artması, sorunların da artmasına neden olmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak da örgütlerde insan kaynakları yönetimi önemli bir konu olmuştur. Bu nedenle işletmeler, insan kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel faaliyetleri bir düzen ve disiplin içerisinde yönetebilmek için insan kaynakları yönetimi departmanı kurmaya başlamışlardır.²

1980'li yıllardan sonra insan kaynakları üzerinde bir çok değişime yol açan gelişmeler yaşanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bu yıllara damgasını vurarak yükselişe geçmiştir.¹⁹ Tablo 2'de insan kaynakları yönetiminin tarihi onar yıllık dönemleri özet şeklinde verilmiştir.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi¹⁹

DÖNEM	TEKNİKLER	İŞVEREN BAKIŞI	TEMEL KRİTERLER
1899 öncesi	Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri
1900-1910	Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı
1910-1920	Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği
1920-1930	Psikolojik testler, danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıklar
1930-1940	İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir	Sendikalaşma
1940-1950	Emekliler ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik
1950-1960	Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri
1960-1970	Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler	Katılım iş kanunları
1970-1980	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma kalitesi
1980-1990	İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar
1990-2000	İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemelidir.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme

Çalışmanın bu bölümünde; konunun daha ayrıntılı işlenebilmesi gereği değişik yazarlar tarafından benimsenen insan kaynakları tanımlarına yer verilmiştir. Buna göre; insan kaynakları yönetimi “organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir”.²⁰

Bir başka tanıma göre; insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.²¹

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve iş gören gereksinimlerinin karşılanması, gelişme sağlanması olmak üzere iki temel felsefe üzerine kurulur. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, bir yandan insanın işletmede yüksek performans ile çalışmasını, diğer taraftan ise iş görenlerin yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar,¹² şeklinde ifade edilirken;

Aykaç (1999)'a göre; insan kaynakları yönetimi; işletmenin insan kaynakları alanında, işletmenin amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, işletmesel ve çevresel bir çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyet ve görevlerdir.¹⁶

İnsan kaynakları yönetimi; firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, kalifiye elemanın alımı, eğitim geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanabilir.²²

Canman (1995)'a göre; insan kaynağının yönetimi; yarışma ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklardan katma değer elde etmesi için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetimi yönelimli bir yaklaşımdır²³, şeklinde tanımlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir organizasyon tipinde (küçük ve mikro girişimler, sanal organizasyonlar dahil) insanların yönetimiyle ilişkili kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, faaliyetler, uygulamalar, işlevler ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanabilir.²⁴

Tortop ve diğerklerinin (2006) yorumuyla; insan kaynakları yönetimi, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için, yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur.²⁵

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, “çalışanların memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi” olarak tanımlanabilir.²⁶

Başka bir tanıma göre ise; insan kaynakları yönetimi, aktif iş gücünün oluşturulması ve bu kaynağın en uygun değerlendirilmesine dayanır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme yeteneği olan insan kaynağının yönetimini içerir.²⁷

Bu tanımlardan yola çıkarak; insan kaynakları yönetiminin şu dört önemli özelliğini aşağıdaki şekilde ortaya koyabiliriz.

- İnsan kaynakları yönetimi, temel personel işlevlerinin yeniden adlandırılması olmayıp, geleneksel personel yönetimi uygulamasından farklıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi, yönetsel konulara odaklanmış endüstriyel ilişkiler ve çalışma ekonomisi ile personel yönetiminin etkileşimini temsil etmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, bir taraftan örgütün maliyet azaltımı, bir taraftan personelin kişisel istek ve çıkarlarını gözeterek, istihdama dayalı kaynak yönetimi anlayışıdır.

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütün belirleyici yönetim politikalarının geliştirilmesinde stratejik bir yönetim fonksiyonudur.²⁸

2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan ilkeler örgütte insan kaynaklarına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilkeleri,²⁹

- Yeterlilik ilkesi,
- Kariyer ilkesi,
- Eşitlik ilkesi,
- Güvence ilkesi,
- Yansızlık ilkesidir.

Bununla birlikte; insan kaynakları, işe alma, maaşları ödeme, sigortaları düzenleme ve çalışanları geliştirme ve koruma gibi işlerine devam ederken, elde ettiği sonuçlardaki değişiklikleri gözlemek amacıyla basit sayısal (nicel) uygulamalara başvurabilir. Bunlar; kurum içi maliyetler, çeşitli hizmetlerin verilmesi için gereken zaman, belirli bir kaynak yatırımından elde edilen çıktı miktarı, iş kalitesinin düzeyi ve örgüt çalışanlarıyla yöneticilerinin iş tatmini gibi ölçümler olabilir.³⁰

İnsan kaynaklarının amacı; ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların işletmeye olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. Tatminsiz, başarı isteği düşük bir çalışan ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, çalışanların verimliliğini arttırmayı ve iş kalitesini yükseltmeyi amaçlar.³¹

Öte yandan amaçlar, fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmekteyken, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da insan kaynakları işlerine yol gösterir. Bunu sağlamak için amaçlar; toplum, işletme, insan kaynakları işleri ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır.³²

Bu noktadan hareketle, insan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir;

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini ussal biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak,

- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerden en önemlileri şunlardır:³³

- Yasalar ve diğer mevzuat
- İş kanunları
- Tüzük, kararname ve yönetmelikler
- Temel ve insan hakları
- Toplu iş sözleşmeleri
- Uluslararası anlaşmalar ve sözleşmeler
- İşgücü
- Halk
- Sendikalar
- Pay sahipleri
- Müşteriler
- Teknoloji
- Ekonomi
- İşletmenin görev ve amaçları
- İşletmenin politikaları
- Örgütsel iklim
- İş yaşamının kalitesi

2.1.5 İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi

Zaman akışı içerisinde insan kaynakları yönetimi görevinin devri değişmektedir. Birçok işletmede insan kaynakları yönetimi faaliyetleri iki grup tarafından yerine getirilir:

- İnsan kaynakları yönetici ve uzmanları
- Birim yöneticileri (bölüm müdürleri, genel müdür yardımcıları, vs.)

İnsan kaynakları yönetim faaliyetleri bu iki grup tarafından birlikte ve koordineli şekilde yürütülür. İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları, insan kaynakları yönetim faaliyetleri konusunda örgütün tüm birimlerine destek hizmeti sağlamaktadır.

Büyük ve orta ölçekli işletmelerde, birim yöneticileri de insan kaynakları yönetim faaliyetleriyle ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü insan kaynakları çok özel bir kaynak olup etkili verimli şekilde yönetilmezse, örgütsel verimliliğin düşmesine, diğer işletme kaynaklarından daha fazla olumsuz etki yapmaktadır. Öte yandan, küçük ölçekli firmaların örgüt yapılarında genellikle insan kaynakları yönetimi bölümü yer almaz. Bu nedenle, küçük ölçekli işletmelerde birim yöneticileri daha fazla insan kaynakları yönetimi sorumluluk ve görevlerini üstlenmek zorunda kalırlar.

Ancak insan kaynakları yönetimi yöneticileri ile birim yöneticileri arasında insan kaynakları yönetimi görev ve sorumluluklar dağılımı ve kullanımı konusunda zaman zaman görüş ayrılıkları ve çatışmalar çıkabilir. Bu sorunun çözümünde en uygun çözüm yolu; tarafların birbirlerini anlamaları ve birlikte koordineli şekilde hareket ederek karar vermelerini sağlayacak bir ortamı taraflara sunmaktır. Başka bir

deyişle, birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri, sistem teorisi yaklaşımının öngördüğü şekilde hareket ederlerse, sözü edilen sorun en uygun şekilde çözüme kavuşmuş olur.³⁴

2.2 Performans Değerlendirme

2.2.1 Performans Değerlendirme Kavram ve Tanımları

Bir işletmede en önemli unsurun insan faktörü olduğunu kabul ederek, çalışan bir kişinin işine; bedensel, zihinsel ve kişisel özelliklerini taşıdığı yadsınamaz. Kişi bu özellikler çerçevesinde, üstlendiği görevi maksimum seviyede yerine getirmeye çalışır. Kişi, işinde iyi bir performans sağladığı ölçüde ilerler, terfi yoluyla yükselir, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder. Performans kavramı; herhangi bir işte gösterilen başarı derecesini ifade etmektedir. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Bir başka tanımlamaya göre ise performans; belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.⁴

Bugün performans kavramı kuruluş yönetiminde daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanılmaktadır. Kuruluş yönetimi, daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak örgütsel ve işle ilgili davranışları analiz etmekte ve çalışanın başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir.³

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirmenin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kuruluşlarda görülmektedir. Daha sonra Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile

Çalışanların verimliliklerinin lmlenmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.³⁵

Sistemik performans değerlendirme tekniklerinin ortaya ıkışı Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda olmuştur.³⁶ 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuştur. 1970 'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur.³⁷ İş gören performansının değerlendirilmesi ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir.³⁸

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi son derece önemli ve öncelikli bir çalışmadır. Ancak en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmak önem taşır. Burada en büyük rol kuşkusuz yöneticilere düşer. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını lme ve değerleme konusunda yöneticiler son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları gerekir.¹²

Personel yönetiminin sistemik bir çalışma alanı olmaya başladığı 1900'lerden bu yana giderek artan bir önem kazanan personel performans değerlemesi; personelin kişilik, işteki başarı ve gelişme

potansiyeli açısında bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi ve sonuçlarının alınabileceği somut göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümünü kapsar. Bir başka anlatımla, personel başarı değerlemesi, iş görenin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir.³⁹

Buna göre; performans değerlendirme; personelin hangi ölçüde etkin çalıştığıнын kapsamını belirlemek için kullanılan bir faaliyettir.⁴⁰ Personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesi için mümkün olan en üst düzeyde objektif kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan bilinçli yönetsel ve örgütlü faaliyetlerin tümüdür.⁴¹

Bir başka tanıma göre ise; performans değerlendirmesi birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir.⁴²

Modern yaklaşım ışığında performans değerlemesi tanımını özetleyecek olursak; en az 3 aydır çalışan personelin, iş tanımlarında verilen yetki ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerinin ve bunlar doğrultusundaki eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden değerlemesine yönelik faaliyetlerin tamamıdır diyebiliriz.⁴³

2.2.2 Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının eksik yönlerini görebilmeyi, onların eksiklerini giderecek şekilde eğitebilmeyi ve örgütsel amaçlara hizmetleri ölçüsünde onları ödüllendirebilmeyi sağladığı

için yapılması gerekir. Böyle bir değerlendirme yapmamakla bütün çalışanların eşit düzeyde performans sergiledikleri ve örgütsel amaçlara aynı düzeyde hizmet ettikleri varsayımı kabul edilmiş olur ki bu durum çalışanlar için motivasyon kırıcı olduğu kadar örgüt içinde vahim sonuçlar doğurur.⁴⁴

Performans değerlemede amaç, personelin görevini yapmasıyla elde ettiği ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır. Bu işlem sırasında personelin kişiliğini zarar uğratmadan performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilirdir.⁴⁵

Bununla birlikte; performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.⁴⁶ Örgüt içinde kimlerin hangi eğitimleri alacağı, kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin ücretlerinin arttırılacağı ya da kimlerin işine son verileceği gibi örgütsel kararlar performans değerlendirme sonuçlarına göre alınır.⁴⁷

Böylelikle performans değerlendirme yoluyla her bir kademedeki çalışanın kendisini gözden geçirmesi sağlanarak, kendisinde beklenen performans düzeyi ve bu düzeye nasıl ulaşacağı, başarılarını nasıl daha iyiye götüreceği konuları gelişime ön ayak olacaktır.

Performans değerlemenin amaçlarını iki grupta toplayabiliriz.

2.2.2.1 Yönetmel Amaçlar

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetmel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinmelerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

2.2.2.2 Geleceğe İlişkin Personeli Geliştirme Amaçları

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler belediklerini bilmelerine olanak sağlamak,

- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletmenin amaçlarını arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.⁴⁸

2.2.3 Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Her işletmenin yönetiminde personele ilişkin bir dizi kararlar alınır. Atama, yer ve görev değiştirme, yükselme, ödüllendirme ve disipline ilişkin kararlar bunların belli başlılarıdır. Bu kararların amacı hizmetin daha iyi yürütülmesini sağlamaktır. Personel başarı değerlendirmesi bu kararların rastlantıdan kurtarılmasına, nesnel ölçütlere dayandırılmasına olanak verir.³⁹

Objektif olarak uygulanan ve objektif ölçütlere dayanan bir performans değerlendirme sistemi, yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Örneğin, iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir iş gören, düşük performanslı ve isteksiz bir iş görenle aynı şekilde değerlendirilmek istemez. Bu durum iş görende, organizasyonda adaletsiz bir durumun varlığına yönelik bir algıya, motivasyon bozukluğuna ve çalışma isteğinde azalmaya sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin bir

şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile iş görenler eksikliklerini giderme ve yeteneklerini geliştirmeye çalışacaklardır.⁴⁹

Bu sebeplerden dolayı; performans değerlendirme sisteminin yararları değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından ele alınabilir.⁵⁰

2.2.3.1 Değerlendirenler İçin Yararları

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur. Böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkları için yetki devri kolaylaşır,
- Yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

2.2.3.2 Değerlendirilenler İçin Yararları

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar,

- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

2.2.3.3 Organizasyon İçin Yararları

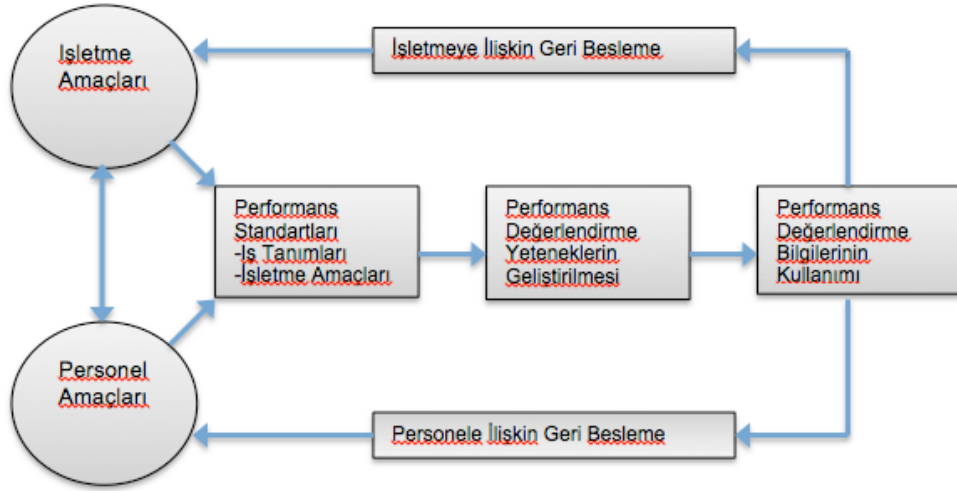
- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır,
- Adil ücret politikasını belirlemeyi sağlar.

2.2.4 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans değerlendirme sistemi kurmak yerine hiç bu işe girmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme

yönteminin seçileceği gibi konuların açık anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.¹²

Performans değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin döngü Şekil 1' de verilmiştir.



Şekil 1: Performans Değerlendirme Süreci⁵⁰

Buna göre performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansı ile ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir. Performans yeterliliğini bu kapsam dahilinde ele alan değerlendirme sistemleri, genel itibarıyla, ölçülen performansın geçerli olduğunu test ederek çalışanların fiili performansını arttırmayı hedefler. Performans değerlendirme süreci öncelikli olarak çalışanların iş davranışları ve tutumlarını gözleme-izleme ve bu davranışları sorgulamayı kapsamaktadır.⁵¹

Performans değerleme s¼reci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ¼zetlenmeye ¼alıřılmıřtır.

2.2.4.1 Değerleme Ortamının Hazırlanması ve Kriterlerin Belirlenmesi

¼ncelikle işletme ortamının değerlemeye hazır hale getirilmesi gerekir. Hazırlık ¼alıřmalarından en ¼nemlisi, sendikanın ve ¼alıřanların konudan haberdar edilmeleri ve doğru bir şekilde bilgilendirilerek ¼alıřmalara katılımlarının sağlanmasıdır. Diğer bir ¼nemli konu, değerleme kriterleridir. Değerleme neye g¼re yapılacaktır ve ¼alıřanlar hangi kriterlere g¼re başarılı ya da başarısız olarak kabul edileceklerdir? Kısacası, performans unsurlarının neler olacağı belirlenmelidir. T¼m bunlarında ¼nceden belirlenmesi ve ¼zerinde anlaşma sağlanması gerekmektedir. En genel şekliyle değerlendirmeye temel olacak kriterler ¼alıřmanın niteliği ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel ¼zellikler, ¼alıřanın ilişki ve davranışları olarak d¼rt grupta toplanabilir. Bunlarda kendi i¼lerinde alt graplara ayrılabilirler. ¼rneęin, ¼alıřanın ¼zellikleri kriterinin altında; işbirliği, g¼venilirlik, ¼alıřkanlık, beceriklilik, ¼nderlik, davranış bi¼imi, vb. gibi etkenler yer alabilir.⁵²

2.2.4.2 Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans değerleme s¼recinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması i¼in iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. B¼ylece, iş ile ilgili temel standartlardan hareketle performans değerlendirme standartları oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme y¼ntemine g¼re, iş ile ilgili ifadeler saptanmalı, işletmede uygulamayla ilgili politika ve prosed¼rler oluşturulmalıdır.

Performans ölçütleri saptanırken, geliş güzel önyargılardan ve gerçekçi olmayan amaçların saptanmasından kaçınılmalıdır.⁵³

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir.

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçekçilik: Standartlar ulaşılmaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.¹²

2.2.4.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlemenin, işletmenin ve işin özelliklerine göre hangi zaman aralıklarında yapılacağı belli olması ve çalışanların da bunu bilmeleri gerekir. Değerleyicilerin ve çalışanların kendini hazırlamaları ve değerlendirme uygulamasının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, değerlendirme periyotlarında belirlilik önemlidir.⁵²

Ancak; örgütlerde yöneticilerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir.

Bu nedenle değerleme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmamaktadır. Ayrıca, sık yapılan değerlemeler iş gören üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle, genellikle uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, iş görenin bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilmekte ve değerleme formlarına işlenmektedir.⁵⁴

Başka bir görüşe göre ise, değerlendirmenin “belli tarihlere” bağlanması yerine “belli durumlara” bağlanması uygun olur. Belli durumlar kişiye ve göreve göre değişik olabilir. Örneğin bu görüşe göre değerlendirmeye ancak kişinin örgüt, görev ya da amir değiştirmesi veya görevin kapsam ve özünde kullanılan yöntemlerde esaslı değişikliklerin olması gibi belli durumlarda başvurulur.⁵⁵

2.2.4.4 Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Performans standartları ve kriterleri belirlendikten sonra bu aşamada performansın hangi yöntem ya da yöntemlerle ölçüleceği ortaya konur. Değerleme yönteminin belirlenmesinde işletme yapısı ve şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Performans değerleme yöntemlerinden bir ya da birkaçı seçilerek değerlendirme sistemi kurulur.

Performans değerlendirmede kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada sorun tekniklerin kendilerinden değil nerede ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman değerlendirmeyi yapan kullanılan teknikten çok daha kritik rol oynamaktadır. Ayrıca kullanılacak teknikler maliyet, amaca uygunluk vb. gibi unsurlar dikkate alınarak seçilmelidir.⁵⁶

2.2.4.5 Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin iş görenleri yeterli bir süre gözlemleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır. Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir.⁵⁷

2.2.4.5.1 Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, iş görenlerin ilk yönetici tarafından değerlemesidir. Bu tür uygulamaların yararlı yönü, birinci derecede yöneticinin, değerlendirilecek olan iş görene yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır.⁵⁸

Fakat bu yöntemin sakıncası da bulunmaktadır. Çok yakın ilişkide bulunmaları sebebiyle amirin etki altında kalması ve öznel bir değerlendirme yapması mümkündür.³⁹

Değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açacağı bazı sorunlar şu şekilde sıralanabilir.⁵⁴

- İş görenler yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilmektedir.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların

olumsuz olması halinde iş gören savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilmektedir.

- İlk yönetici asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilmektedir.
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilmektedir.

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla değerlendirme birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilmektedirler. Bu uygulamanın sakıncası ise, iş görenin ilk yöneticisi dışındaki yöneticilerin iş görenin performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğinin bilinmemesidir.⁴⁹

2.2.4.5.2 Öz Değerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.¹²

İş görenin kendi kendisini değerlendirmesi yahut öz-değerlendirme olarak bilinen değerlendirme yöntemi, çok sık kullanılmamakla birlikte, iş görenin kendi kendine hatalarını öğrenebilmesi ve düzeltici önlemleri kendisinin alması açısından faydalı sonuçlar vermektedir.⁵⁹

Ancak kişinin kendi kendini değerlendirmesinin bazı sakıncaları vardır; iş gören kendini yöneticiler gibi değerlendirmeyebilir ve oldukça farklı standartlar kullanabilirler. Bazı araştırmalar iş görenlerin kendilerini değerlendirirken daha yumuşak ve insafli olduklarını göstermektedir.⁶⁰

Bu yöntemin iş görenlerde motivasyon artışına sebep olması gibi yararları vardır. İş görenlerin organizasyonda söz almasına ve katılımına önem veren yöneticiler, bu yöntemi tercih ederler. Eğer iş görenler başarılması beklenen amaçları ve değerlendirme standartlarını anlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler.⁶¹

2.2.4.5.3 Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Performans değerlendirmenin astlar tarafından yapılması çok sık karşılaşılan bir değerlendirme şekli değildir. Çünkü yöneticiler, iş görenler tarafından değerlendirilmek konusunda isteksizdirler. Ayrıca bu durum yöneticinin iş görenler üzerinde otorite kurmasını da zorlaştırmaktadır. İş görenler değerlendirme konusunda yeterli eğitimi aldıkları sürece, yöneticileri ile iletişim kurma fırsatı yakalamakta, kendilerine gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlama becerilerine göre yöneticilerini değerlendirebilmektedirler.⁶²

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geribildirim” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Buna karşın iş görenler değerlendirme yapabilmek için yeterince eğitilmediklerinde yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne derece duyarlı olduklarına göre değerlendirmektedirler. Ayrıca yöneticilerle ilgili önyargıların ya da

yanarırma çabalarının değerlendirme sonuçlarını etkilemesi gibi bir durumla karşılaşılabilmektedir. Bir iş görenin örgüt yapısı içerisinde kendisinden daha st düzeyde görev yapan bir yöneticiyi değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından oldukça güç olacaktır. Bu durumda iş görenin yöneticiyi değerlendirmesi yalnızca iş görenleri motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitme ve kararlara katılımını sağlama gibi bazı yönetsel yetkinlikleri kapsayacaktır.⁵⁴

Performans değerlendirmenin astlar tarafından yapılmasının olumsuz yönleri olabilir ancak, genel olarak yararlı bir uygulamadır. Bu sayede iş görenler kendilerini geliştirme fırsatı bulurken, fikirlerinin sorulması örgüte bağlılıklarını ve örgütle özdeşleşmelerini arttırılabilmektedir. Yöneticiler de kendi hatalarını görme fırsatı elde edecekler, bu sayede kendilerini geliştireceklerdir. Ayrıca doğru bir şekilde yapılan bu değerlendirme örgüt içerisinde dürüst ve adil bir ortamın doğmasını, örgüt içi iletişimin daha etkin bir hal almasına katkı sağlayacaktır.

2.2.4.5.4 Müşteri Değerlendirmesi

alışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründeki kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, isi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığı ile sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçları ile tam olarak örtüşmese de, müşterinin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.⁴²

Üstelik müşteri değerlendirmesinin yararları oldukça fazladır. Bunlardan biri, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere

oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri ilgili işletmeye daha çok bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.⁶³

2.2.4.5.5 Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır.¹²

2.2.4.6 Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada 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. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan iş görenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için öz denetim (oto kontrol) niteliği taşıdığı belirtilir.⁶⁴

Değerlendirenlerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilmektedir. Değerlendirilecek iş görenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılmaktadır.⁶²

2.2.4.7 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verme

Örgütlerde unutulmaması gereken en önemli konulardan birisi, iş görenlere yapılan uygulamalarla ilgili bilgi verilmesi gerekliliğidir. Gerçeği yansıtmayan bilgilerin iş görenler arasında biçimsel olmayan yollarla dolaşması, örgütler açısından çoğu zaman olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İş görenlere kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunlar anlatılmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirme sisteminin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi, iş görenlerin desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.⁵⁴

Bunun yanı sıra, performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında düzenli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve iş görenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.¹²

Performans değerlemenin hemen ardından yapılan bu toplantılar kimi kaynaklarda gelişim toplantıları şeklinde adlandırılmaktadır. “Bu toplantılarda; yönetici ve çalışan, çalışanın beceri ve deneyimlerini geliştirmesi gereken alanları saptarlar. Gelişim planlarında yönetici ve çalışan, çalışanın işinde gelişmesine yardımcı olacak belirli etkinlikleri tanımlarlar. Bu etkinlikler, eğitim kurslarını, üniversite programlarını, genişletilmiş iş sorumluluklarını ve iş rotasyonlarını içerebilir. Gelişim toplantıları, çalışanın şu andaki işini daha iyi yapmasını sağlayacak becerilerini geliştirilmesi ile ilgili olarak, hem yöneticinin hem de çalışanın görüşlerini yansıtmalıdır. Gelişim planı aynı zamanda, çalışanın kariyeri ile ilgili hedeflerini de yansıtmalıdır.”⁶⁵

2.2.4.8 Geribildirim

Geribildirim; insanların kendi performansları hakkında aldığı bilgidir. Geribildirimde bulunmak bir şirkette çalışan personelin mesleki beklentiler konusundaki performansı ile ilgili bilgilerin kendisine aktarılmasıdır.⁶⁶

Çalışanın iş yerindeki performansı ile ilgili geribildirim alması çok önemlidir çünkü yöneticisinin, çalışma arkadaşlarının ve çalıştığı kurumun gözünde işini nasıl yaptığı hakkında bilgi almaya ihtiyacı vardır. Geribildirim, çalışana, hem bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkanı tanır, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterir, hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratır.⁶⁷

Hatta geribildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici çalışanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın “bana karşı kayıtsız değil, ben gerekliyim...” düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir faktördür.⁶⁸

Bunula birlikte, performans değerlendirme süreci sonucunda; bireyin performansının iyileştirilmesi, ücret ayarlamaları, yerleştirme kararları, eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi, kariyer planlama ve geliştirme, istihdam süreçlerindeki aksaklıkların belirlenmesi, bilgisel yetersizliklerin saptanması, iş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları ve iş dışı etkenlerin göz önüne alınması, üstün, başarılı, vasat ve başarısız olanların belirlenmesi, terfi edilebilirlik tespiti, boşalan yönetici kadrolarına aday yerleştirme planları yapılması ve

çalışana işini nasıl yaptığı hakkındaki konularda geribildirim verilmesi mümkündür.⁶⁷

2.2.5 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi birçok bilim adamını ve değerlemeciyi yeni değerlendirme yöntemlerini bulmaya sevk etmiştir. Bu yöntemlerden her biri bir diğerinin olumsuz yanlarını gidermek için geliştirilmiştir. İş performansının ölçülmesi ile ilgili tartışmalar sonucunda önemli ilerlemeler kaydedilmiş olmasına rağmen, en doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi yönetici ve kurumlar için hala en büyük soru işaretidir.⁶⁹

Yöntemler belirlenmesi örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Bu yöntemler günümüze kadar ulaşabilmek için birçok değişime uğramıştır. Performans değerlemenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Performans değerlemenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü performans değerlemenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlemek, onun daha iyi anlaşılmasına imkan verir.⁷⁰

Organizasyonun başarısı için çalışanın performansının öneminin yüksek olması, çalışan performansının izlenmesi yönetilmesi ve iyileştirilmesi için bir çok yöntemin oluşturulmuş olmasıyla açıklanabilir.⁷¹ Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sisteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler

yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern teknikleridir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.⁷²

2.2.5.1 Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

2.2.5.1.1 Kompozisyon

Bu yöntemde kısaca ve en yalın şekliyle, değerleyiciden çalışanın nitelikleri ve yetenekleriyle üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Değerlendirici bir form ya da şekle bağlı değildir. Değerlendirme çalışanın serbestçe anlatılmasına dayanır ve hazırlanan rapor bir tür kanaat raporu niteliğindedir.⁷³ Ancak bu yöntemin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar;

- Her değerleyici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur.
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçebilecek herhangi bir önlemi yoktur.
- Her değerleyici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir.
- Yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden geniş farklar gösterebilmektedir.⁷⁴

2.2.5.1.2 Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde üstler, astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama tekniğine göre üstler, astlarını en başarılıdan en başarısızına göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır.⁵⁴ Karşılaştırma yöntemi uygulamasına ait örnek Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3: İkili Karşılaştırma Örneği¹²

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-	+	-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Ancak; bu yöntemde iş gören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her iş görenin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanmayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşluk da değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişi. Öte yandan iş görenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması subjektif

değerlemeye yol açabilir. Kaldı ki, iş gören sayısının çok olduğu bir bölümde yöneticinin iş görenleri teker teker tanınması, değerlemesi ve sıralamaya tabi tutması gerçekten güç ve zaman alıcı bir iştir.¹²

Sıralama yönteminde değişik bir uygulama ise alternatif sıralama yöntemidir. Bu yöntemde değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve en başarısız olan iş göreni belirleyerek sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Bu işleme değerlemeye tabi tutulan tüm iş görenler tamamlanıncaya kadar devam edilir. Ancak bu yöntemde de ortada yer alan iş görenleri birbirinden ayırmak oldukça güçtür.⁷⁵

2.2.5.1.3 Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Bu yöntemde performans değerlendirmeye başlamadan önce kişilerin; çok başarılı, başarılı, ortalama, ortalamanın altı ve çok başarısız olarak gruplara ayrıldığı varsayılır ve kişiler başarı durumlarına göre bu gruplara yerleştirilirler.

Çalışanların yüzde 10'u en yüksek, yüzde 20'si yüksek başarı, yüzde 40'ı ortalama, yüzde 20'si düşük ve son yüzde 10'u da çok düşük performanslı olarak sınıflandırılacaktır.

Değerleyiciler, her çalışanı bu beş gruptan birisine uygun görüp yerleştirmek durumundadır. Bu yöntem, temel olarak değerlendirmeyi yapanların kişisel ilişkiler gibi birtakım subjektif sebepler nedeniyle tüm çalışanlara yüksek puan verme, farklılaşmaktan kaçınma gibi davranışlara yönelmesini engellemeyi amaçlar. Buna karşın pratikte, yöntemin astların yukarıda belirtildiği kadar katı bir şekilde gruplara yerleştiremediği durumlara da rastlanabilir.⁷⁶

Sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemleri gibi zorunlu dağıtım yöntemi de karşılaştırma yöntemleri grubuna girmektedir. Bu tekniklerin ortaya koyduğu önemli bir güçlük, bir grup içindeki her bir kişinin göreceli konumunun oluşturulmasına karşın, çeşitli grupların göreceli statülerini belirlemede hiçbir kesin hükmün olmamasıdır.³⁵

2.2.5.1.4 Zorunlu Seçim yöntemi

Bu yöntemin temeli; iş görenin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları yapar ve bunlardan bazıları iyi bazıları kötüdür, iyi davranışlardan bazıları başarı için önemlidir diğerleri örgüt ve başarı için önemli değildir, kötü davranışlarında bazıları iş başarısı için önemlidir ancak bazı kötü davranışlar iş başarısını doğrudan etkilemez,⁷⁷ varsayımına dayanmaktadır.

Yöntemde, kontrol listesindeki ifadeler, değerlendiricinin değerlendireceği kişiyi en fazla tanımlayan ve en az tanımlayan ifadeleri seçebileceği gruplar oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Genellikle değerlendirici, grupta yer alan iki ifadeden birini seçmek zorunda kalır. Her bir personelin toplam puanı, değerlendiricinin seçtiği tanımlara özel bir puanlandırma uygulaması sonucu elde edilir. Böylece bu yöntemin temeli, işe yönelik yapılan benzer davranışların aynı geçerlilikte olmadığına, söz konusu davranışlardan daha etkili olanın daha fazla geçerliliğe sahip olacağına ve dolayısıyla daha fazla puan verileceğine işaret etmektedir.⁷⁸ Uygulanması pratik ve ekonomiktir. Zorunlu seçim yönteminin dezavantajları: İş görenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu durum zorunlu seçim yönteminde, iş gören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.³⁵

2.2.5.1.5 Grafik Değerleme Yöntemi

Derecelendirme ölçekleri basılı formlar şeklinde düzenlenir ve ilk amirlerin verilen talimata göre bu formları doldurmaları istenir. Formlar işin miktarı ve kalitesi, iş bilgisi, işbirliği anlayışı, karar verme, planlama, liderlik ve yaratıcılık gibi ölçülmek istenen bir dizi etmeni içerir. Değerlendirici, her etmen için “çok yetersiz” den “çok iyi” ye kadar olan basamaklardan çalışanı en iyiyi tanımlayanı seçer. Performans değerlendirmede çok kullanılan ve en eski ölçüm tekniklerinden birisidir. Derecelendirme ölçeğinde performansı belirleyen değişkenler açısından iş görenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirme çoğu zaman sayısal bir değere indirgenir.⁷⁹ Performans değerlendirme örnek formu Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4: Performans Değerlendirme Formu Örneği⁷⁹

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
Bölüm:		Değerlendirme Dönemi:			
Bölüm Yöneticisi:		Değerlendirilenin Ünvanı:			
Değerlendirmeyi Yapan:		Değerlendirilen:			
Değerlendirme Tarihi:		Toplam Puan:			
İmza:					
İşin Kısa Tanımı:					
Performans Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1. İş Bilgisi: Sahip olduğu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin yeterliliği					
2. Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3. Plânlama-Organizasyon: Kendi işini plânlaması ve düzenlemesi					
4. Kaynak Kullanımı: İşgücü ve amaçları doğru kullanım					
5. Liderlik: İnisiyatif kullanma ve öncü olma					
6. Sözel Haberleşme: İkna edici olma ve kendisini dinletme					
7. Yazılı Haberleşme: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
8. Mesleki Özellikler: Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı					
.					
.					
.					

2.2.5.2 Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

2.2.5.2.1 Amaçlara Göre Değerlendirme

Bu yöntem, özellikle yönetim kademelerindeki çalışanların örgütsel performansa yaptıkları katkıları değerler. Burada izlenen süreç; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlemelerin yapılması ve süreç (genellikle bir yıllık bir süre) sonunda kapsamlı olarak değerlendirilmesi aşamalarından oluşur. Ara değerlemeler de, amaçlara doğru gidişin süreç boyunca izlenmesini, belli sorunların ortaya çıkarılmasını ve bu sorunları giderici önlemlerin alınmasını sağlar. Performansın bir bütün olarak değerlendirildiği periyodun sonundaki değerlemede, üstler ve astlar, başarı durumlarını tartışmak için toplantı yaparlar ve elde edilen amaçların kapsamı üzerinde fikir birliğine ulaşırlar. Bir önceki dönemin kapsamlı değerlendirilmesinden elde edilen bilgiler, bir sonraki dönem için yararlı girdiler sağlayarak yeni bir periyot başlatılır.

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçların sayısal sonuçlar şeklinde ifade edilmesini ve pazar durumu, yeniliklere uyum, verimlilik, finansal ve fiziksel kaynaklar, karlılık, yönetici başarısı ve yönetici geliştirme, personelin tutum ve davranışları, toplumsal sorumluluk gibi alanlarda amaçların belirlenmesi gerektiğini savunur.⁵² Amaçlara göre değerlendirme örneği Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5: Amaçlara Göre Değerlendirme Raporu (Satış Elemanı Örneği)⁵²

Amaçlar seti	Amaçlar	Gerçekleşmeler	Başarı %
Satış randevuları sayısı	100	104	104
Müşteri sayısı	20	18	90
A ürününü stoklayan toptancı sayısı	30	30	100
A ürününün sayısı	10000	9750	92,5
B ürününün satışı	17000	18750	110
Müşteri şikayetleri	35	11	66
İştirak edilen satış kursları	4	2	50
Satış raporları sayısı	12	10	80

2.2.5.2.2 Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Daha çok, büyük sorumluluklar gerektiren işlere yönelik olarak üst kademeli yöneticilere uygulanır. Bu yöntem, değerlemeye alınan kişilerin yükseltme durumunda gelecekteki işlerini nasıl yapacakları hakkında bir karar vermeye temel oluşturacak bilgileri sağlar. Lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları ve on dakikalık tartışma gibi uygulamaları içerir. Çalışanlardan oluşturulan grup, etraftan soyutlanacakları ve 1-3 gün kadar çeşitli yöntemlerle sinanacakları bir mekana yerleştirilir. Bu süreçte, işletme yöneticisi ve değerleyiciler bu kişileri değerlendirmeye tabi tutarlar. Bu yöntemin; çalışanları iş ortamından uzaklaştırarak daha stressiz bir ortamda değerlendirme, daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlama ve iletişimi güçlendirme gibi

yararları vardır. Ancak kısa sürede değerlendirilmesi maliyetin çok yüksek olması ve geçmişteki performanstan ziyade gelecekle ilgilenmesi gibi sakıncalara sahiptir.⁵²

2.2.5.2.3 Davranış Temelli Yöntem (Davranışa Dayalı Puanlama)

Davranış değerlendirme ölçeği iş görenleri, performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir ölçektir. Davranışsal değerlendirme ölçeği, performans değerlendirmede subjektiflik eğilimini azaltmaktadır. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, iş görenin iyi ve kötü davranışları saptanırken; istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen başarı dilimleri değerlendirilirken, iş görenin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan öteki grupların görüşleri alınır.⁸⁰

Davranış değerlendirme ölçeği beş aşamada oluşturulur,⁸¹

1. Aşama: İşin iyi yapılabilmesi için gerekli olan yönelimler ve iş görende bulunması gereken temel davranışlar, işi değerleyecek olan kişi tarafından belirlenir. Belirlenen kritik noktalar, performansı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen iş yönleri olmaktadır.

2. Aşama: Bu aşamada başarı aralıkları belirlenir. Kritik olaylar performansı etkilemelerine göre sınıflandırılır. Her bir kritik davranış haiz olduğu değere göre tanımlanır.

3. Aşama: Birinci aşamada belirtilen kritik iş davranışlarının, ikinci aşamada belirtilen başarı aralıklarına göre yeniden düzenlenmesi yapılır. Sıralaması yapılan davranışlara dereceler verilir.

4. Aşama: Kritik olaylar ile tanımı yapılan davranışlar için ölçek oluşturulması aşamasıdır. 7 veya 9 noktalı ölçek oluşturulacak şekilde özel davranışlar tanımlanır. Bu davranışların belirlenen ölçeğe göre ortaya çıkacak performansı ne ölçüde veya nasıl olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceği saptanır.

5. Aşama: Bu aşamada kullanılacak olan son ölçek geliştirilir. 6 veya 7 dereceli olarak geliştirilen bu ölçek ile tespit edilen her davranış için değerlendirme yapılır.

Davranış değerlendirme ölçeğine ait örnek Tablo 6 'da verilmiştir.

Tablo 6: Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği⁸¹

Çalışma grubu ve öteki personel ile ilişkileri son derece mükemmel.	1	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeyde.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri orta düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkilerine çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	3	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürmede oldukça başarısızdır.	4	
	5	
	6	
	7	

Davranışsal değerlendirme ölçeği ile yönetim düzeyinin analizini yapmak mümkündür. Doğrudan üretimi gerçekleştiren iş görenlerin performanslarını bu yöntem ile analiz etmek her zaman mümkün

olmayabilir. Bu değerlemede yöntemi, hizmet işletmelerinde çalışanlar için uygun bir yöntemdir.

Bununla birlikte davranış değerleme ölçeği yönteminin öteki değerleme yöntemlerine göre daha az hataya yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözlemlere dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların personele kolay açıklanabilmesi ve personel bu sonuçlardan başarısını yükseltme yönünde yararlanılması, değerleme formunun geçerli ve güvenilir olması ve iş ile ilgili davranışlara dayanması başlıca yararları olarak sayılabilir. Yapılan araştırmalar bu yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Dezavantajları ise ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılmaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesidir.⁸¹

2.2.5.2.4 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.⁸²

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür.⁸³

Diğer taraftan, 360 derece performans değerlendirme ve klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulama aşamalarında da çeşitli farklılıkları bulunmaktadır. Klasik performans değerlendirme, çalışanlara “ne yaptıklarıyla” ilgili geribildirim sunar. 360 derece performans değerlendirme ise çalışanların “o noktaya nasıl geldiğini” ve “işini nasıl yaptığını” sorgulamaktadır. Böylece çalışanlar o işin özellikleri hakkında da geribildirim alırlar. Ayrıca klasik performans değerlendirme yöntemleri çalışanın hak ettiği ödülü belirlemek için kullanılmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın ilerlemesi ve gelişimini kolaylamak içinde kullanılır.¹

Bu değerlendirme yönteminin temel amacı, performansın değerlendirilmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece performans değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla; 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda biçimsel olarak kullanılan performans değerlendirme yönteminin yerine geçen bir araç değil, biçimsel performans değerlendirme yöntemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.⁸⁴

2.2.5.2.5 Kritik Olaylar Tekniği

Teknik genellikle rutin iş gören faaliyetlerinin değerlendirmesi yerine iş görenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik ya da ilginç olaylara dayanarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, iş gören denetlemesi, örgütleme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir.⁸⁵

Değerlendirme sonuçları personele bildirilir. Bu teknikte değerlendirme, personelin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Kritik olay tekniğinin bu özelliği, personele, üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağını tanır. Personelin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlar. Tekniğin en önemli sakıncası ise zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür.⁸⁶

2.2.6 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme süreci zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, iş görenlere, çalışmalarını ve örgütün hedeflerine ulaşmada yaptıkları katkılar hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans değerlendirme sistemi ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi, sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Aksi durumlarda işe yaramayan birçok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınmaktadır.⁸⁷

Buna göre, performans değerlendirmede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Bu amaçla çeşitli araçlar kullanılabilir. Genel olarak elde edilen sonuçlar kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş zenginleştirilmesinde, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Ancak önemli olan sonuçların insan kaynakları uygulamaları ile ilgili tüm alanlara yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.¹⁴

2.2.6.1 Ücret ve Maaş Yönetimi

“Çalışanın iş performansını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu” olarak ele alınan performans değerlendirme ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarı gücü hakkında bilgi sağlanacaktır. Elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılacaktır. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanın eğitimi, bir işten başka bir işe aktarılması, yetersiz olanların saptanması, işten çıkarılması, terfi etmelerinin önlenmesi, yeterlilerin ödüllendirilmesi gerçekleştirilir. Genel hatlarıyla düşünülürse performans değerlendirme çalışanın iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi gibidir. Bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi, performansa dayalı ücret sisteminin başarı ile uygulanmasının ön koşuludur.⁸⁸

Performans yönetim sisteminin amaçlarından biri de değerlendirme sonuçlarına dayalı ücret politikası oluşturmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların verimli ve etkili bir şekilde çalışması gerekir. Çalışanların verimli ve etkili çalışabilmesi için de

bireysel-kurumsal motivasyonun yüksek olmasının yanı sıra çalışanların işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe de sahip olmaları gerekir.⁸⁹

Şu var ki, sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır.⁹⁰

Ücretin bireysel performansa dayalı olarak belirlenmesi sürecinde, zaman zaman uygulamadan kaynaklanan birtakım sorunlarla da karşılaşmaktadır. Karşılaşılan sorunların çoğu, ya ücret sisteminden, ya performans değerlendirme sisteminden, ya da her iki sistemin birbirine uygun olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan, ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunması bu tip sorunları azaltarak, sistemin etkinliğini arttıracaktır.⁹¹

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş

almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı artı performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.¹⁴

2.2.6.2 Stratejik Planlama

Yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesi olan planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve teknikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.⁹² Öyle ki, stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için, hangi faaliyetlerin başarılması gerektiğinin belirlenmesi sürecidir. Stratejik planlama her şeyden önce geleceğe yönelik bir düşüncedir.¹⁶

Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her bölüm kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedefleri bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece organizasyonun stratejik planları bireysel planlar, hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.⁹³

Bu sebepten, her işletmenin kendisi için geliştirdiği, yerleştirdiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler, vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, işletmenin, strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.⁸⁷

2.2.6.3 Personel Planlama (Terfi, Tayin, İşten Ayrılma)

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.³¹

Bununla beraber, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak işten çıkarma kararında performans değerlendirme sonuçları bir çok veriden sadece birisi olarak göz önünde bulundurulabilir.⁹⁴ Ayrıca performans değerlendirme sonuçları personel kayıtlarının güncellenmesinde, çalışan ilişkilerini yönetmekte bilgi sağlamak için kullanılmaktadır. Verimli performans değerlendirme süreci çalışan ve yöneticilerin birbirleri ile performans planlamada ve değerlendirme toplantılarında iletişim kurmak için fırsat verir.⁹⁵

2.2.6.4 Kariyer Planlama

“Kariyer yönetimi kişinin kurum içindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır.” Performans değerlendirme sonuçları kişilerin iş başarıları, motivasyonu, organizasyona katkıları açısından önemli ipuçları verir.

Buna ek olarak, organizasyon içinde kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer yönetimi için gerekli duyulan bilgileri sağlayacaktır.⁵⁶

2.2.6.5 Eğitim İhtiyacı

Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları hem bireylerin gelişmeleri hem de kurumun gelişmesi için kaçınılmaz bir önem arz etmektedir.¹⁴

Ayrıca eğitim programlarının işletmede uyumlu çalışmayı ve özellikle hizmet sektöründe müşterilerle iyi iletişim kurmayı sağladığı da bilinmektedir. Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi halinde veya yeni bir teknik öğretileceği zaman eğitim programları hazırlanır. İlk olarak eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra yapılacak iş eğitim amaçlarının oluşturulmasıdır.⁹⁶

İşletmeler eğitim ihtiyacını çeşitli yöntemlerle saptamaya çalışırlar. Organizasyonlarda bu yönde yapılan çalışmalara destek vermek ve bazen de eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Performans değerlendirme sisteminden sağlanan veriler eğitim fonksiyonunun yerine getirilmesinde oldukça önemlidir.⁵⁶

2.2.7 Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması düşünülemez. İnsan söz konusu olduğunda, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutumların oluşturduğu kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Yanlış ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun yönetici ve değerlendirenlerin, çalışanların performansını nasıl arttıracakları konusunda eğitimsiz olmasından kaynaklanmaktadır.⁹⁷

Performans değerlendirme çalışmasının amacına uygun olarak yapılmasına engel olabilecek hataların ortadan kaldırılması, bu yapılan hataların neler olduğunun iyi anlaşılması ile çözülebilir.

Bu bölümde yapılabilecek muhtemel hatalar üzerinde durulacaktır.

2.2.7.1 Hale ve Horn Etkisi

Değerlendirenin değerlendirmeyi kişinin tek bir özelliğine göre yapmasıdır.⁹⁸ Değerlendirenin, tüm değerlendirmesini etkileyen tek bir niteliği benimsemesi veya bütün nitelikleri bir çeşit genel izlenime uydurma eğilimi göstermesidir.⁹⁹

Başka bir deyişle, çalışanın belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak “olumlu” değerlendirilmesi ya da tersi bir şekilde, belirli bir özelliği veya konuda ki başarısızlığı nedeniyle genel olarak “olumsuz” değerlendirilmesidir. Örneğin bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım.

Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi ‘olumlu’ değerlendirmesi, hale etkisi olarak adlandırılmaktadır. Tersine bir şekilde, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığının genele mal edilerek, ‘olumsuz’ değerlendirilmesi ise horn etkisi olarak adlandırılır.¹⁰⁰

Bazı değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar da değerlendirenlerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu hatanın var olduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, organizasyonun çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca bu hata nedeniyle, değerlendirilenlere de doğru geri besleme sağlanması glecektir. Hale etkisinin en aza indirmek için alınabilecek ilk nlem, verilecek eğitimlerle değerlendirenlerin bilinçlenmesi ve bu tür hataları yapmalarını engellenmesidir.¹⁰¹

2.2.7.2 Müsamahalı Davranış ve Katılık

Müsamaha bir yöneticinin çalışanının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen çalışanları hatalı göstermek için olduğundan daha yüksek veya çalışanları motive edeceğini düşünerek olmasını bekledikleri seviyede değerlendirme yaparlar. Müsamaha iş performansına yönelik gerçeklerin görülmesini ve gelişmeyi sağlayacak doğru geri beslemenin önemini yitirmesine yol açar.¹⁰²

Müsamahalı davranışın üç tane sebebi vardır. Birincisi, değerlendiricilerin konuya ilgisiz veya uzak olması nedeniyle, çalışan hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığından bol puan vermesidir. İkincisi, değerleyicilerin insani özelliklerinin ağır basması sonucu, çalışanlara gerçekçi bakmak yerine merhametli davranmalarındır.

Üçüncüsü, bazı amirlerin değerlendirme sistemlerine veya sorunlara karşı olmasıdır.⁹⁸

Buna ek olarak, performans değerlemede müsamahanın tersi davranış katılıktır. Katılık çalışanları hak ettiklerinden daha alt seviyede değerlendirme eğilimidir. Çalışanların performansını küçümsemek, onların daha çok hatalarına, zayıf yönlerine ve eksikliklerine dikkat edilmesi değerlendirmede katı davranıldığının işaretidir. Bu durum çalışanların üretkenliğini, motivasyonunu düşürür, gelişme heveslerini yok eder.¹⁰²

2.2.7.3 Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, çalışanların çoğunun orta değerlere yakın değerlendirilmesinden kaynaklanan bir hatadır.¹⁰³ Bazı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalama değerlendirme eğiliminde olması, gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.¹⁰⁴

2.2.7.4 Kontrast Etkisi

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik

değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.¹⁰⁰

2.2.7.5 Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiricilerin, değerlendirdikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Değerlendirme sisteminde, her işten beklenenlerin ve değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır.¹⁰⁰

2.2.7.6 Yetki Alanı

Yöneticilerin kendisine bağlı ast sayısı arttıkça onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalır. Bu durum değerlendirmeye yansır. Çok sayıdaki astın değerlendirilmesi uzun zaman alacağından, yönetici değerlendirmeyi hızlı ve özentsiz yapabilir.¹⁰⁴

2.2.7.7 Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme

Değerleyici değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip etmeyebilir. Performans görüşmesinin zamanı geldiğinde kişinin en son davranışlarını dikkate alarak değerlendirme yapılır. Nihayetinde son olaylar olması gerekenden daha fazla oranda değerlendirildiğinden buna yakın zaman etkisi ve geçmiş olaylardan etkilenme denilir.¹⁰⁵

Bu durumu önlemenin yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidir.¹⁰⁶

2.2.7.8 Bilgilendirme Yetersizliği

Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, iş görenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilmemekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamaz.¹² Bu durum, performans değerlendirmenin verimliliğini de olumsuz yönde etkileyebilir.

2.2.7.9 Teknik Hatalar

Teknik hatalar; performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, aceleyle hazırlanması, seçilen ölçütlerin güvenilir

olmaması, performans faktörlerinin açık olmaması, kullanılan dilin anlaşılır olmaması gibi hataları kapsamaktadır. Bu hatayı önlemek için performans değerlendirme formunun öncelikle pilot uygulamasının yapılması ve sonuçlarının geçerlik güvenirlik analizlerinin yapılması gereklidir.¹⁰⁷

2.2.7.10 Kişisel Önyargılar

Bazı yöneticiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkileri, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.¹⁰⁸

2.2.8 Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme bilgileri ışığında iş görenlerin başarılarını geliştirmeye dönük çalışmalar yapılır, onların bilgi ve benzeri özellikleri geliştirilir. Yapılacak eğitim çalışmalarının planlanması ve uygulanmasında performans değerlendirme sonuçları çok yararlı olacaktır. Bu çalışmalar etkin ve tutarlı olmak zorundadır. İş görene dönük belirtilen türden çalışmaların tutarlılığı da performans değerlemenin bazı özellikler taşınmasına bağlıdır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, etkin bir performans değerlemenin taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹²

2.2.8.1 Basitlik ve Pratiklik

Performans değerleme sisteminin basit ve pratik olması gerekir. Çok karmaşık sistemlerin yönetici ve personel tarafından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. İyi anlaşılmayan bir değerleme sisteminin güvenilir ve geçerli olması olanaksızdır.

Öyle ki, basit bir değerleme sistemi uygulayıcılar ve personel tarafından kolayca anlaşılır. Böylece gereksiz sürtüşmelerin ve değerleme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne geçilmiş olur. Sistemin pratik olması demek tekdüze olması demektir. Yani, değerleme süreci ve yöntemi benzer meslek grupları için aynı olmalıdır. Yöneticilere, işçilere ve teknisyenlere ayrı ayrı, ancak kendi grubu içinde tutarlı, değerleme yöntemleri kullanılmalıdır. Söz konusu tekdüzelik işletmede çalışan tüm personelin birbiriyle kıyaslanmasına katkıda bulunur.¹⁰⁹

2.2.8.2 Güvenilirlik

Ölçme bir nesneye, olguya, tutuma ait özelliği sayısallaştırmak veya sayılabilir simgelerle göstermektir. Ölçümde nesnenin, olgunun veya belirli bir tutumun boyutlar, miktar, derecesi, sayısı veya oranı rakamlarla gösterilir. Sonuçta bu rakamlara bakarak yorum yapar veya karar veririz.¹¹⁰ Ölçme, belirli bir amaç için yapılır. Amaç, ölçme konusu olan özellik bakımından bireyler, olaylar yada nesnelere hakkında değerlendirme yapmak ve elde edilen değerlendirme sonuçlarına dayanarak belli kararlar vermektir. Verilen kararların doğruluğu ve uygunluğu kararların dayandığı değerlendirme sonuçlarına, dolayısıyla değerlendirmede kullanılacak olan ölçüm sonuçlarına ve ölçütün uygun olmasına bağlıdır.¹¹¹

Performans değerlemede güvenilirlik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar arasında tutarlılık olarak ifade edilir.

Ancak, herhangi bir değerlendiriciden astın kısa bir süre sonra, aynı koşullar altında bir kez daha değerlendirmesi istendiğinde, yönetici önceki değerlendirmesini hatırlayarak aynı ya da çok benzer bir değerlendirme yapacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirmede güvenirlilik derecesini bu şekilde belirlemek uygun bir yol olmayacaktır.

Diğer taraftan, performans değerlendirmede güvenirlilik farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi değerlendirmeleri sonucunda sağlanan bilgiler arasındaki tutarlılık derecesi, diğer bir deyişle, değerlendiriciler arası güvenilirlik ölçülerek belirlenebilmektedir.¹¹²

2.2.8.3 Geçerlilik

Geçerlilik ölçülecek verinin ölçlebilmiş olma derecesi, ölçülmek istenenin başka şeylerle karıştırlmadan ölçülebilmesidir.¹¹³ Performans değerlemede geçerlilik kavramı ise; değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır.

Ancak burada şöyle bir sorun ile karşılaşılmaktadır. Değerlendirme yöntemi içerdiği değerlendirme kriterleri/faktörleri ile

performansı mı yoksa iş görenin başka özelliklerini mi ölçmektedir? Yararlanılan değerlendirme faktörleri astın performansının gerekli tüm özelliklerini dikkate alarak değerlendirebiliyorsa, bu durum yapı geçerliliği kavramı ile ifade edilir.

Bununla birlikte, yapı geçerliliği yüksek olan ölçümlerde, bireyin performansı işinin gerektirdiği tüm nitelikleri açısından, herhangi bir boyutu atlanmadan değerlendirilmeye çalışılır. Burada iş tanımlarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kişinin işinin gerektirdiği niteliklere ulaşabilmesi açısından iyi hazırlanmış iş tanımları son derece yardımcı olacaktır. İş gereklerinin daha sonra seçilecek değerlendirme faktörleri aracılığı ile kişinin performansında var olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Performans değerlemede elde edilen puanlara göre 'ortalama' olarak nitelendirilen bir çalışanın, acaba fiili performansı da aynı şekilde ortalama olarak tanımlanıp tanımlanmayacağı sistemin geçerliliği açısından önemli sorundur. Eğer sorunun cevabı evet ise, sistem geçerlidir.¹⁰⁴

Bir başka ifade ile, performans değerlendirmenin geçerli olabilmesi için eksik yada kirlenmiş olmaması gerekmektedir. Bir performans değerlemesi eğer çalışanın performansını tüm yönleri ile ölçmüyorsa yetersiz ya da eksiktir. Örneğin, öğretim elemanlarının verdikleri eğitimden ziyade yaptıkları araştırmalara göre değerlendirilmesini yapan bir sistem, performansın ilgili bir yönünü göz ardı etmektedir.¹¹⁴

Performans değerlendirme sistemlerinde sistemin ölçmek istediği hususları gerçekten ölçüyor olması da sistemin geçerliliğini arttıracaktır.

Konu çok basit olarak ele alındığında, her gün çeşitli insanlar birbirleri ile tokalaşmaktadır. Sadece bu basit tokalaşma sonucunda, karşımızdaki kişinin sinirli, kendine güvenli/güvensiz, soğuk/sıcak, gibi özelliklere sahip olduğu fikrine varılır. Tokalaşma ölçümünden sonuçlara yargılara varılır. Bu aşamada sorulması gereken, gerçekten ortaya çıkan bu yargıları destekleyecek sonuçların olup olmadığıdır. Vardığımız yargının doğrulunu kanıtlayabilmek için geçerli sayılabilecek sonuçlara ihtiyaç duyulmaktadır.¹¹⁵

2.2.8.4 Kabul Edilebilirlik

Kabul edilebilirlik performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinde önemli olan hususlardan olmakla birlikte, uygulamada diğer bütün özelliklerden daha önemli bir gerekliliktir. İnsan kaynakları departmanının yapacağı değerlendirmelerin, bu değerlendirmelerinin uygulanacağı iş görenler tarafından kabul görmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Aksi halde birey becerileri bu çalışmaları başarısız kılmada kullanılacaktır.¹⁰⁴ Oysa performans değerlendirmede çalışanın katılımı değerlendirme sistemi ile ilgili fikirlerini belirtme derecelendirme dokümantasyon ve sözlü geri dönüşlerle ilgili hem fikir olmadıkları noktaları belirtme sansı verilmelidir. Çalışanlar performans değerlendirmenin sisteminin adil olduğuna inanırlarsa kendilerine verilen performans derecelerini istenmeyen sonuçları bile kabul etmede daha makul yaklaşımda bulunabilirler.¹¹⁶

Kabul edilebilirlik, performans değerlendirme sisteminin uygulamada sağladığı kolaylıklarla birlikte bu sistemlerin değerleyiciler tarafından da kabul görmesi ve benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin performans değerlendirme metotlarından bireyler arası kıyaslama yaklaşımında uygulanan yöntemler, geliştirilmesi ve

kullanılması kolay olduğundan daha çabuk kabul görmekte ve benimsenmektedir. Öte yandan davranışsal yaklaşım yöntemleri zor bir süreç olmasına karşın, sistemi kullanacak olanların, ölçüleri geliştirme işine katılmaları nedeni ile, kabul edilebilirlik ölçüsü genellikle orta derecede olmaktadır. Yine sonuçları dikkate alan performans değerlendirme türleri çoğunlukla değerlendirilecek olanlardan gelen girdilerle geliştirilmektedir. Burada sonuçları dikkate alan performans değerlendirme türlerinin bir avantajı, performansın tarafsız belirlenebilen göstergelere dayanmasını sağlayarak öznelliği en aza indirmesidir. Böylece bu yaklaşım genellikle hem yöneticiler hem de diğer iş görenler tarafından büyük ölçüde kabul edilebilir olmaktadır. Hem yönetici hem de çalışan tarafından kabul edilen performans değerlendirme sistemi etkin olmakla birlikte doğru sonuçlar üretecektir.¹⁰⁴

2.2.9 Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Hangi amaca yönelik olursa olsun tüm örgütler, üretime yönelik teknik değerlerle (teknoloji, araç-gereç, donanım, bina, tesis, hammadde vb.) insan değerlerinin bütünleşik bileşiminden doğan toplumsal açık sistemler olarak değerlendirildiğinden, gerek iç ve gerekse dış faktörlerin etkisi altında faaliyet sürdürmektedirler. Performans değerlemesi açısından çalışma yaşamı boyunca, bir örgütte çalışan iş görenler arasında yada belirli bir iş görenin birkaç değerlendirme dönemi arasında ölçülen performanslar itibarıyla gözle görülür farklılıkların ortaya çıkması, performans değerlendirme faaliyetlerinin de bu iç ve dış faktörlerden yoğun biçimde etkilendiğini göstermektedir.⁷

Araştırmanın bu bölümünde performans değerlendirmeyi etkileyecek iç ve dış faktörlere değinilecektir.

2.2.9.1 İç Faktörler

2.2.9.1.1 İşin Türü

İşin teknik yada rutin bir iş olması, büro tipi ya da üretime yönelik olması, performans değerlemesinin yöntemi ve sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalarda, büro tipi işlerin üretim işlerine oranla daha çok değerlendirildiğini göstermektedir.¹¹⁷

Yine örgütteki işlerle ilgili herhangi bir iş değerlemesi çalışmasının yapılıp yapılmaması da performans değerlemesini etkileyen bir iç faktör olarak sayılabilir. Bilindiği gibi iş değerlemesi, herhangi bir işin çeşitli kişisel yetenek, çaba, eğitim ve tecrübe gibi çeşitli faktörler bakımından göreceli olarak içinde bulunduğu durumu ortaya çıkarmaya yönelik faaliyetlerin tamamıdır. Bunu gözlemeyen bir sistemin kurulması, gerek işletme ve gerekse ülke düzeyinde özellikle insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını engelleyecektir. Bu çerçevede herhangi bir örgütte iş değerlemesi çalışmalarının yapılmış olması, performans değerlemesine ilişkin objektif değerlendirme standartlarının varlığı anlamına gelecektir. İş değerlemesi çalışmalarının yapılmamış olması ise, değerlemede subjektifliği gündeme getirecektir.⁷

2.2.9.1.2 Kişisel Faktörler

Kişinin konuşma, yazma, anlama, fiziki güç ve tecrübe gibi alanlardaki yeteneklerini ifade eden kişisel özellikleri kişiler arasındaki büyük farklılıklar ortaya koymaktadır. Kişisel yeteneklerle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, bazı insanların konuşma, bazı insanların da yazma alanında diğerlerine oranla daha üstün özelliklere sahip olduklarını göstermektedir.¹¹⁸

Örgüt yönetiminin kişisel yetenekler doğrultusunda bir iş dağılımı yapması, kişisel performansla birlikte örgüt performansını da yükseltecektir. Aksi bir uygulama, iş görenlerin üstesinden gelemeyecekleri bir takım örgütsel faaliyetler yüklemeleri anlamına gelir ki buradaki sonuç büyük ölçüde başarısızlıktır. İş görenlere performans değerlemesiyle ilgili kısa ve uzun hedefler verilirken - yetenekleri zaman içinde değişikliğe uğrayabileceği de unutulmadan - kişisel faktörlerin dikkate alınması bu açıdan oldukça önemlidir.⁷

2.2.9.1.3 Örgüt ve Yönetim Anlayışı

Performans değerlemesini etkileyen iç faktörlerin önemli bir bölümünü de örgüt ve yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Örgütlerde uygulanan yönetim politikaları ile iş görenlerin işlerindeki başarıları arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.³⁹

Örgütün insan kaynakları politikasındaki tutarlılığı ve bu politikanın iş görenlerce adil olarak kabul görmesi, performans değerlemesi sonuçları üzerinde olumlu etkiler koymaktadır.

Ayrıca örgütün yapısı, amaçları, politikaları, çalışma koşulları ve örgüt kültürüne ait değerler de performans değerlemesi üzerine olumlu ya da olumsuz etkiler ortaya çıkarabilmektedir.¹¹⁹

Bunlara ek olarak, bir örgüt, iş görenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, iş görenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek iş görenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi

minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir.⁵

2.2.9.2 Dış faktörler

2.2.9.2.1 Yasalar

Yasaların herkes için geçerli emir ve yasaklar içermesi, örgütsel uygulamalarda da belirgin olarak kendisini hissettirir. Yasalar ve onlara bağlı olarak çıkarılan yönetmelikler, Türk kamu yönetimindeki performans değerlendirme faaliyetlerine kesin bir çerçeve çizmekte ve yön vermektedir. Özel sektördeki performans değerlendirme faaliyetleri de yasalardan doğrudan yada dolaylı bir biçimde etkilenmektedir. Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdir.⁷⁴

2.2.9.2.2 Çevresel Faktörler

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren her örgüt, sistem yaklaşımının bir gereği olarak yakın ve uzak çevresi ile sürekli ilişkiler kurmak zorundadır. Bu anlamda örgütler dışarıdan girdiler alırken, dışarıya çıktılar verirken çevreyle belirli bir etkileşim içinde faaliyetlerini sürdürürler. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, nüfusun ve iş gücü pazarının yapısı, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı örgütün tüm faaliyetlerini, dolayısıyla da performans değerlemesini etkilemektedir.⁷

2.3 Değişiklik Öncesi Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi

13.02.2011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı kanunun 117 maddesiyle yapılan kanuni değişiklik öncesinde kamu kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin incelenmesi yeni oluşturulacak sisteme ilişkin önerilerde bulunmak açısından faydalı olacaktır. Çalışmamızın bu bölümünde yasal değişiklik öncesinde kullanılan ve araştırmamızın problemini oluşturan performans değerlendirme sistemi incelenecektir.

Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında çalışan insan kaynaklarının bireysel performans değerlendirmesi, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ne (Ek 1) göre yapılmakta ve "sicil" denmektedir. İnsan kaynaklarının genel adı ise "memur" dur. Buna göre, memura sicil verilme nedeni, memurların yeterliliklerinin belirlenmesi, kademe ilerlemelerinde ve derece yükselmelerinde, emekliye ayrılma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanak olmasıdır.¹²⁰

Memurların değerlendirilmesi, bu kişilerin bir yıl içindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının idare tarafından izlenmesi ve ölçülmesidir. Diğer bir deyişle değerlendirme, memurun yeterliliği hakkında yargıya varmaktır.¹²¹

Kamu personelinin hizmete alınmasından ayrılmasına kadar geçen zaman içinde, kişisel durumu, çalışması, mesleki ve moral değerleri, sicil amirlerince tutulan sicil dosyalarında belirtilir. Bu dosyalar personele ilişkin bilgiler içerir.¹²¹

Sicil sitemine ilişkin temel esaslar 14.07.1965 tarih ve 657 sayılı kanunla tespit edilmiştir. Ancak kanunun 121. maddesinin öngördüğü sicil yönetmeliğinin 1986 yılına kadar yürürlüğe konulmaması nedeniyle 1986 yılı sonuna kadar 1951 tarihli tüzük hükümlerinin uygulanmasına devam edilmiştir.

657 sayılı kanunla “tezkiye” ifadesi yerine “sicil” , “tezkiye varakası” terimi yerine ise “sicil raporu” deyimini kullanılmıştır. Ayrıca 657 sayılı kanun, devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarılma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyalarının başlıca dayanak olduğu belirtilmekte, sicil raporlarının önemini ortaya koymaktadır.¹²²

2.3.1 Sicil Belgeleri

Buna göre insan kaynağının bireysel değerlendirmesi için gerekli olan 4 sicil belgesi düzenlenmektedir.¹²⁰

2.3.1.1 Memur Kütüğü

Devlet memurları kanununun 4 maddesi gereği düzenlenen ilk sicil belgesi Memur Kütüğü ‘dür.

Memur kütüğünde memurun, kuruluşun bir üyesi olarak atandığında kendisine verilen bir numara ile kayıt olduğunu gösterir. Kütükte, kayıt olan memurun ayrıca adı ve soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama ve ayrılma tarihleri ve sebebi yer alır. Memur kütüğü kurumlarda kalırken, kütükte yer alan numaranın bulunduğu memur cüzdanı ise, ikinci bir sicil belgesi olarak memura

verilen bir kimlik belgesi olmaktadır. Bu cüzde de memurun adı, soyadı, doğum yeri, ve tarihi ile görevinin ne olduğu yazılıdır. Memur cüzdanı, memurun herhangi bir sebeple kurumdan ayrılması durumunda geri alınır.¹²⁰

2.3.1.2 Özlük Dosyası

Memurun adı ve soyadından başlayarak, medeni hali, eğitimi ve aldığı cezalar ile ödüller gibi pek çok özel bilginin yer aldığı bir sicil belgesi ise, özlük dosyasıdır. Bu dosyada ayrıca memurun askerlik durumu, sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, aldığı izinler, hakkında yapılan disiplin soruşturmaları ve açılmış davalar ile sonuçları, fahri hizmetleri, bildiği yabancı diller, varsa yayın ve eserleri, sınıf, derece ve kademesi ve bakmakla yükümlü olduğu kimseler de yer almaktadır.

Devlet memurları sicil yönetmeliğinin 6. maddesinde belirtilen Özlük Dosyaları devlet memurlarının sicillerinin bir parçası sayılmaktadır. Sicil amirleri, sicil raporlarının doldurulması sırasında özlük dosyalarını inceleyebilir.¹²⁰

2.3.1.3 Sicil Dosyaları

İlk üç sicil belgesi ilgili insan kaynağı tarafından da bilinen bilgilerden oluşurken, son sicil belgesi olan sicil dosyasında, insan kaynağı tarafından verilen mal bildirimlerinin yanı sıra, gizli sicil raporları varsa müfettiş raporları ve vali ve kaymakamlarca verilmiş ek sicil raporları bulunmaktadır.¹²⁰

2.3.2 Sicilin Niteliği

İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli aşamalarında yararlanılan bireysel performans değerlendirmesinin ülkemizdeki uygulamasında sicille, sicil dosyasında bulunan ve insan kaynağı hakkında bir değerlendirmenin yapıldığı “gizli sicil raporu” kastedilmektedir.

Söz konusu rapor, toplam 4 bölümden oluşmaktadır. (Ek 2) Raporun 1. bölümünde, sicil amirlerinin memurun şahsiyeti hakkındaki düşünceleri, kompozisyon yöntemiyle yer almaktadır. Bu bölümde sicil amirleri, memuru, dış görünüşü, zekası, kavrayış yeteneği, azim ve sebatkarlığı, dürüstlüğü, insan ilişkileri konusundaki başarısı, varsa alkol ve kumar gibi kötü alışkanlıklarını memuriyetle bağdaşmayacak biçimde sürdürmesi, şahsi çıkarlarına aşırı düşkün olması, yalan söylemesi, kıskançlık ve kin tutma gibi kötü huy ve davranışlarına göre bir değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve gözlemlerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurların olumlu olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı ayrı, açık ve gerekiyorsa teferruatlı olarak yazılır. Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

Sicil amirleri raporun 2. bölümünde memurun görevi başında iken gösterdiği başarısına ve mesleki ehliyete ilişkin olarak şu ölçütlere/sorulara yanıt verecek biçimde, 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunurlar.

- Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma)
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?
- İntizam ve dikkati?
- İş birliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?
- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)
- Disipline riayet?
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?
- Yurt dışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi?(Sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için)¹²⁰

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkında Notlar bölümüne soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 puan üzerinden değerlendirilir.

Sicil raporunun 3. bölümünde, memur aynı zamanda bir yönetici ise, yöneticiliği hakkında yaptıklarına ilişkin olarak aşağıdaki

ölçütlere/sorulara göre bireysel ve yönetsel performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

- Zamanında doğru ve kesin karar verebilme kabiliyeti?
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?
- Temsil ve müzakere kabiliyeti?
- Takip, denetim ve örnek olabilme kabiliyeti?
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?
- Mahiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?
- İş hakimiyeti ve kendine güveni?
- Sosyal ve beşeri münasebetleri?

Raporun son bölümünde ise, memur eğer yurt dışında ise, ülkeyi temsilde ve menfaatleri korumada göstereceği başarısına ilişkin olarak aşağıdaki ölçütlere/sorulara göre bireysel performansı not olarak değerlendirilir.

- Yabancı dil bilgisi?
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?
- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı?
- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?¹²⁰

2.3.3 Sicil Notu

Memurlar için düzenlenen gizli sicil raporunda, sicil amirleri, bireysel performanslarını değerlendirdikleri memurlara sicil notu adı altında bir not verirler. Sicil amirlerince verilmiş bulunan sicil notlarının ortalaması alınır. Bu ortalama, memurun sicil notunu, bireysel performans değerlendirme notunu oluşturmaktadır. Bu notun, 100 puan üzerinden değeri şu şekildedir.

- 90-100 arası > Çok iyi
- 76-89 arası > İyi
- 60-75 arası > Orta
- 00-59 arası > Yetersiz

Memurun kurumunda başarılı kabul edilebilmesi için sicil notunun en az 60-orta olması gerekir. 59 ve daha aşağı not alan memurlar ise, yetersiz görülerek, olumsuz sicil almış kabul edilirler.

2.3.4 Sicil Süreleri

Sicilde süre ile bir memura sicil verebilmek için gerekli olan süre ve sicil doldurma zamanı kastedilmektedir. Buna göre, memurlar hakkında verilecek sicil yılda bir defa düzenlenir. Ancak, memur sicil amiri ile bu kadarlık bir süre birlikte alışmamışlarsa, değerlendirme yapacak amirlerin yanında memurun en az 6 ay çalışmış olma şartı aranır.

Bu süreye memurun aldığı her türlü izin ve hizmet içi eğitim süreleri dahildir. Ancak, böyle bir durumda memurun en az 3 ay fiilen aynı

amirle çalışması gerekir. Bu sürenin de söz konusu olmaması durumunda halinde ise memurun son 3 yıllık sicil not ortalaması esas alınır.

Memur hakkında verilecek sicil doldurma zamanı ise, her yıl Aralık ayının ikinci yarısı ile 31 Aralık tarihleri arasındadır.

Aday memurların sicil raporları ise, adaylık sürelerinin dolmasından sonraki 15 gün içinde hazırlanmak zorundadır.

2.3.5 Sicil Amirlerinin Durumu

Sicil amirleri, memura sicil vermeye yetkili kişilerdir. Sicil amirleri, merkezde memurların kendi kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşü alındıktan sonra çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir. Buna göre, memurların üç sicil amiri vardır. Sicil notu, bu üç amirin verdiği notların ortalamasından oluşur. Ancak, üç sicil amirinden herhangi birinin bulunmaması durumunda iki sicil amirinin değerlendirmesi yeterlidir. Sadece bir sicil amirinin bulunması halinde de, bu amirin verdiği sicil yeterli olmaktadır.

Sicil amirlerinin, sicil raporu doldurulurken şu ilkeleri esas almaları yönetmelik gereğidir.⁴⁵

- Memurun devlete sadakat ve bağlılığı,
- Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
- Hizmetlerin süratli ve ekonomik biçimde yürütülmesi,
- Güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi,
- Yeteneksiz olanların kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmalarının gerekliliği.

Memurlar hakkında hazırlanan sicil raporlarında yapılan değerlendirmeler birbirinden bağımsızdır, etkili ve geçerlidir. Memurların sicil notu, sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre tespit edilir. Ancak 1. ve 2. sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarına 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa 3. sicil amirinin kanaatine başvurulur ve 3. sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.⁴⁵

Kamu kurum ve kuruluşların taşra örgütünde çalışan memurların sicil amirleri ise, vali ve kaymakamlardır.

2.3.6 Sicil Verilen Memurun Durumu

Haklarında sicil verilen memurlar, eğer olumlu sicil almışlarsa bu onların görevlerine devam etmelerini sağlarken, olumsuz sicil alan memurlar, yetersiz oldukları için bir ay içinde gizli bir yazı ile atamaya yetkili amirlerce uyarılırlar.

Olumsuz sicil ile uyarılan memurlar, uyarı tarihinden itibaren bir ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler. Memur itirazını, sadece uyarı yazısında belirtilen konular hakkında yapabilir. İtirazın yapıldığı makamın, incelemesini iki ay içerisinde bitirerek ilgili memura bildirmesi gerekir.

İtirazlarına karşın memur eğer iki yıl üst üste olumsuz sicil alırsa, başka bir sicil amirinin emrine atanır. Memur bu sicil amirinden de olumsuz sicil alırsa memuriyetle ilişkisi kesilir.

Devlet Memurları Kanunu hükümlerine göre memurluktan çıkarılanların; memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığı sonradan anlaşıldığı veya memurlukları sırasında bunlardan birini kaybettiği için memuriyetine son verilen, istifa eden, istek, yaş haddi, malullük ve sicil sebeplerinden biri ile emekliye ayrılan veya ölenlerin sicil dosyaları, özlük dosyaları ile birleştirilerek ilgili mevzuatın öngördüğü şekilde muhafaza edilir.¹²⁰

2.4 Türk Sporunun Kurumsal Yapısı

Sporla ilgili hizmetleri belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak spor yönetiminin işidir.¹²³ Türk Spor Yönetiminde kurumsallaşmanın temeli, 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nı (TİCİ) kurmalarıyla atılmıştır. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, as başkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" TİCİ, sporda demokrasi yolunda önemli adımlar atmıştır.¹²⁴ TİCİ'nin kuruluş amacı "Gençlere cazip bir spor sahası temin ederek, onları içkiden kumardan ve diğer kötülüklerden uzaklaştırılmasını sağlamak ve böylece sağlık ve genel ahlakı islah etmek; bütün milleti küçük yastan itibaren teşkilatçılığa ve müşterek faaliyetlere alıştırmak, fikir alışverişi ve idari kabiliyetlerini geliştirmek, sağlam ve becerikli insanlar yetiştirip silahşörlüğü, biniciliği ve denizciliği tertip ve teşvik ederek askeri teşkilata ait vazifeleri kolaylaştırmak; idman müsabakaları ve seyahatlerle gençlerin memleketlerini tanımak, sevmek ve hakiki ihtiyaçlarını anlamak imkan ve fırsatını vermek, beynelmilel müsabakalarda milli hislerin tahrik ve takviyesi; Türklük için harici propaganda vasıtası temin etmek; beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin sporcular tarafından bir menfaat ve para kazanma vasıtası olarak kullanılmasına karşı mücadele etmek ve böylece sağlık ve kuvvetli bir

gaye değil, zeka ve ilmin gelişmesi için bir vasıta olarak kullanılması suretiyle milli yücelmemize yardımcı olacağı kanaati vermek” olduğu belirtilmiştir.¹²⁵

Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla başlamıştır. Türk Spor Kurumu, kuruluş safhasında kendine özgü ve seçimle işbaşına gelen organları ve gelirlerini harcama yetkisine sahipliği itibariyle özerk bir teşkilat yapısına sahipti. Bu yapısıyla TİCİ'den pek farklı değildi. Ancak Türk Spor Kurumunun genel kurulunda hükümet ve askeri üyelerin yer alması, devrin tek yönetici partisi Cumhuriyet Halk Partisi'nin genel başkanlık kurulunun ve parti genel sekreterliğinin Türk Spor Kurumunun bütçe ve çalışma programlarını onaylaması kurumu yarı resmi bir yapıya dönüştürmüştür.¹²⁶

Türk Spor Kurumu yapılanması ardından 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirilmiştir. Bundan sonra Türk Sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir “Devlet Kuruluşu” statüsüne kavuşmuştur.¹²⁴ Başbakan adına Devlet Bakanlığı'nın denetim ve gözetiminde spor hizmeti ve faaliyetlerini gerçekleştiren bu teşkilat önce Başbakanlığa, daha sonra 1942'de Milli Eğitim Bakanlığı'na, 1960'da tekrar Başbakanlığa bağlanmış 1970 yılında ise, Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur.¹²⁷

Spor yönetimi ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınmış, İsmet Sezgin Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı olmuştur.

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasada ise spora yer verilmiş, böylece ülkemizde ilk kez spor ve sporcu Anayasanın teminatı altına alınmıştır.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer almıştır. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" olmuştur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan bir kuruluştur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 ve 3703 sayılı kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özzerleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başlamıştır.

Federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik ise 1993 yılında çıkarılarak uygulamaya konmuş ve ilk seçimler 5230 delegenin katılımıyla 5 Aralık 1993'de yapılmıştır.¹²⁴

Son olarak Türk sporu 03.06.2011 tarihinde 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Gençlik ve Spor Bakanlığı ile yeni bir kurumsal yapıya bürünmüştür. (Ek 3) Bakanlık, genel manada gençlik ve sporla ilgili plan, program, proje ve politikaları tespit etmek ve uygulanmasını gözetmek gibi görevlerle donatılmıştır.¹²⁸ Örgüt yapısı Gençlik Hizmetleri

Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Eğitim Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü gibi hizmet birimlerinden ve bu birimlere bağlı daire başkanlıklarından, Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı olmak üzere üç bağlı kuruluştan (Ek 4) oluşturulmuştur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün ismi Spor Genel Müdürlüğü olarak, Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri ibareleri ise Spor İl ve İlçe Müdürlükleri olarak değiştirilmiştir. Ayrıca Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı birim olan Spor-Toto Teşkilat Başkanlığı, Bakanlığa devredilmiştir.

Aynı şekilde 03.06.2011 tarih ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 31. maddesinin 1. fıkrasıyla 21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunda yapılan değişiklikle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda bulunan gençlik hizmetleriyle ilgili atıflar Bakanlığa , spor hizmetlerine yapılan atıflar Spor Genel Müdürlüğü'ne yüklenmiştir. Böylece 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ifadesiyle son şeklini almıştır. (Ek 5)

Ayrıca 08.07.2011 tarih ve 27988 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı tezkeresi (Ek 6) ile Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu ve Türkiye Futbol Federasyonu Başkanlığı Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması uygun görülmüştür.

Gençlik Spor Bakanlığının Görevleri şu şekildedir;

- Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da

dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkan sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkili katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve iş birliğini sağlamak,

- Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkanlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak,
- Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek,
- Spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak,
- Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek,
- Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak.¹²⁹

2.4.1 Türk Sporunun Kurumsal Yapısında Performans Değerlendirme

Araştırmanın önceki bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde incelenen kamu kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi 13.02.2011 tarihine kadar Türk sporunun kurumsallaşmış yapısında da uygulanmakta idi. Türkiye'nin tüm kamu kurumlarında olduğu gibi spor örgütlenmesinin performans değerlendirme yöntemi de 657 sayılı

Devlet Memurları Kanununun sicil sistemine yönelik maddeleri ile yapılmaktaydı.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve değişen yapısı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde çalışan sözleşmeli spor uzmanları ve antrenör için hazırlanan yönetmelikte (Ek 7) belirtilen spor uzmanları değerlendirme formu doldurulmaktaydı. (Ek 8)

Ancak 13.02.2011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı kanunun 99 ila 117 maddeleriyle (Ek 9) yapılan değişiklikler sonucu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu son halini almış ve tüm kamu kurumlarında olduğu gibi Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin de performans değerlendirme sistemi değişmiştir. Tüm 657 sayılı yasaya tabi çalışanların sicil raporu doldurulmasına ilişkin kanunlar yürürlükten kaldırılmış, eski sicil dosyalarının beş yıllık süre için saklanması uygun bulunmuştur. Sicil dosyası ifadesi özlük dosyası ifadesi ile sicil amiri ifadesi ise disiplin amiri şeklinde değiştirilmiştir. Derece ve kademe atlama şartı yeni bir değerlendirme yapılmaksızın, mevcut çalışan personel için son altı yıllık sicil notu ortalamasının 90 olmasına, kanunun yürürlüğe girmesi itibari ile toplam altı yıl için geçmişe dönük sicil notu bulunmayanlarda sekiz yılı tamamlayan sürede disiplin cezası almamaya, sicil notu hiç bulunmayan yeni personel için sekiz yıl boyunca disiplin cezası almamış olmaya bağlanmıştır. Bahse konu yasa ile kamu kurumlarının Devlet Personel Başkanlığı ile koordineli bir şekilde kendi performans değerlendirme ölçütleri oluşturmasının yolu açılmıştır.

Spor uzmanlarının performans değerlendirme yöntemleri aynı kalarak spor uzmanları performans değerlendirme formunun doldurulması uygulamasına devam edilmiştir.

Adı geçen yasa ile yapılan değişiklikler sonrasında tüm kamu kurumlarında olduğu gibi Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda da personelin performansını ölçme konusunda kriterler ortadan kaldırılmıştır. Henüz performans değerlendirilmesi konusunda yeni bir yapılanmaya gidilmemiştir.

3 GEREÇ VE YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin performansının değerlendirilmesine yönelik sistemin analiz edilmesi, sistemin daha etkili olması bakımından öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu yönüyle araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.¹¹³

3.2 Katılımcılar

Verilerin toplandığı tarih itibari ile yaklaşık 621 personel içerisinde amaçlı örnekleme yöntemi ile 361 kişilik bir örneklem belirlenmiştir. Bu örnekleme yönteminin temeli, araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği yerine, amaçlı olarak bir ya da birkaç alt kesimini örnek olarak almaktır. Başka bir deyişle amaçlı örnekleme, evrenin soruna en uygun bir kesimini gözlem konusu yapmak demektir.¹³⁰ Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan 361 kişilik örneklemin tümüne gerekli izinlerin alınması sonucu (Ek 10) ölçme aracı dağıtılmış (Ek 11) ve 243 personelden geri dönüt sağlanmıştır. Olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile %96 güven aralığında, 0,04 lük hata miktarı ile örneklemin evreni temsil edebilmesinden yola çıkılarak çalışma grubu belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımları Tablo 7’de ifade edilmektedir.

Tablo 7: Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	96	39,5
	Erkek	147	60,5
Yaş	20-25	18	7,4
	26-30	39	16,0
	31-35	38	15,6
	36-40	39	16,0
	41-45	45	18,5
	46 ve Üstü	64	26,3
	Eğitim Durumu	İlköğretim/Ortaöğretim	42
Yüksekokul/Fakülte		174	71,6
Yüksek Lisans/Doktora		27	11,1
Çalışma Süresi	0-5	84	34,6
	6-10	50	20,6
	11-15	25	10,3
	16-20	25	10,3
	21 ve Üstü	59	24,3
Görev Unvanı	Memur	136	56,0
	Şef	29	11,9
	Spor Uzmanı	43	17,7
	İdari Amir	35	14,4
TOPLAM		243	100,0

Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı sonuçlarına göre; Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin %39,5'i (96 kişi) kadın ve %60,5'i (147 kişi) erkektir. Ayrıca katılımcıların, %26,3'ünün (64 kişi) "46 ve Üstü" yaş aralığında olduğu, %71,6'sının (174 kişi) Yüksekokul/Fakülte mezunu olduğu, %34,6'sının (84 kişi) "0-5" yıl çalışma süresine sahip olduğu, %56'sının (136 kişi) "Memur" olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Genel itibari ile çalışmaya 243 Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personeli katılmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin kişisel bilgilerini ortaya çıkarmaya yönelik kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Aynı zamanda çalışmada personelin performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarını ortaya çıkarmak amacıyla geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan bir ölçek katılımcılara uygulanmıştır.

Ölçek geliştirme hakkında bilgi veren kaynakların taranması neticesinde bu sürecin üç aşamada ele alınabileceği sonucuna varılmıştır. Ölçek geliştirme süreci “deneme uygulaması öncesi yapılan işlemler”, “deneme uygulaması” ve “deneme uygulaması sonucu elde edilen verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi” aşamaları izlenerek gerçekleştirilmektedir.^{131,132}

Deneme uygulaması öncesinde literatür taranmış, ayrıca Pehlivan (2008), Altan (2005), İslam (2001) ve Yumuşak (2009) çalışmaları incelenerek ölçek için madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşleri alınarak ve hali hazırda performans değerlendirme kriterlerine uygunluğu incelenerek madde havuzundan maddeler deneme uygulaması için hazırlanan ölçeğe eklenmiştir. Bu haliyle ölçek 29 maddeden ve beşli Likert dereceli puanlama anahtarı ile oluşturulmuştur. Ölçeğin uzmanlara sorulması ve literatürle maddelerin örtüşmesi sonucunda kapsam geçerliği sağlanmıştır.

Deneme uygulaması için 29 maddelik ölçek formu Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan 150 personele uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS-15 paket programına girilerek geçerlik güvenirlik çalışmaları için hazır hale getirilmiştir. Personelin tutumlarını ifade eden cevapların işlenmesinde, “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindeki 5’li dereceleme ölçeğinde derecelendirilen olumlu soru maddeleri sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde, olumsuz soru maddeleri ise 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde tersten puanlandırılmıştır. Verilerin işlenmesinden sonra faktör analizi ile ölçeğin yapı geçerliği kanıtlanmaya çalışılmıştır. İkinci adımda nihai ölçekte kalabilecek maddelerin geçerli olup olmadığını belirlemek amacı ile madde-ölçek korelasyonuna dayalı madde analizi yönteminden yararlanılmıştır. Üçüncü adımda ise ilk iki adım sonucunda oluşturulan faktörlere ilişkin Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda oluşturulan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir.

3.4 Ölçek Geçerliği

Ölçeğin, yapı geçerliği açımlayıcı (exploratory) faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaçla deneme uygulamasından elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 8’de görüldüğü gibidir.

Tablo 8: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Ölçüsü		,89
	X ²	4003,54
Bartlett Küresellik Testi	Sd	300
	P	,000

Kaiser- Meyer- Olkin örneklem uyum ölçüsü sonuçlarına göre; hesaplanan KMO uyum ölçüsü değeri 0,89’dir. Leech, Barrett ve Morgan (2005), Şencan (2005), Tavşancıl (2005)’ e göre kritik değer olarak 0,50’ye göre bu değerinin altında faktör analizi yapılamayacağını belirtmişlerdir.¹³³

Ölçeğe ait Kaiser-Meyer-Olkin değeri kritik değerler karşılaştırıldığında “0.80-0.90 yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹³³ Aynı veriler için hesaplanan Bartlett Küresellik Testi 4003,54 olup 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($X^2_{300}=4003,54$). Bu değerler, deneme uygulamasından elde edilen verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Uygulama yapılan örneklem sayısının faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

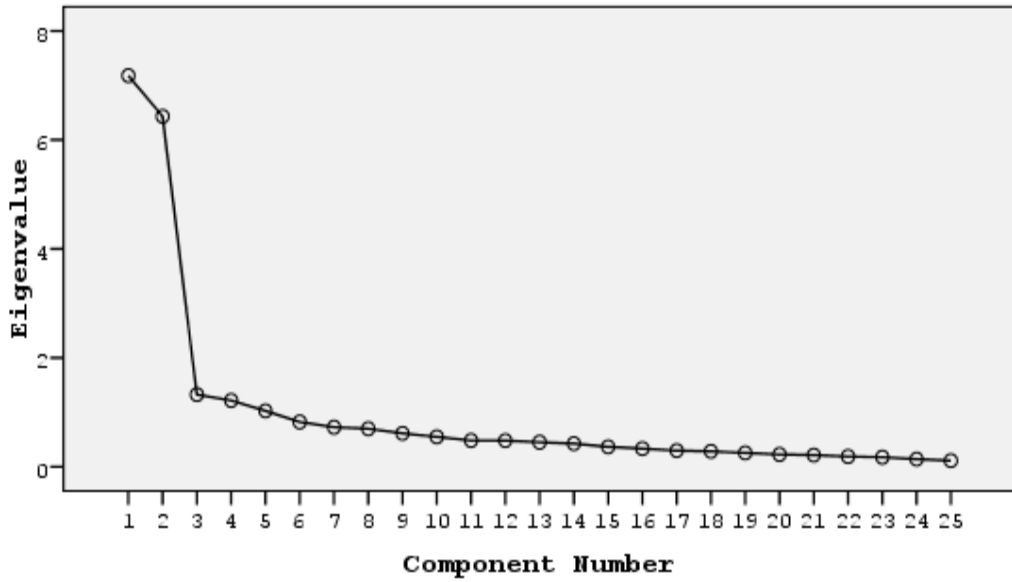
Faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Tablo 9'da görüldüğü üzere, öz değeri 1,5'dan büyük iki faktör vardır. Bu iki faktörün açıkladığı varyans, toplam varyansın % 54,46'sidir. Başlangıç öz değerleri dikkate alındığında, birinci faktöre ait öz değer (7,18) ve ikinci faktöre ait öz değer (6,43) birbirine çok yakın olmasından dolayı ölçeğin iki faktörlü yapıda olduğu söylenebilir. Ölçeğin iki faktöründe açıklanan varyans %54,46 ile kabul edilebilir düzeyde açıklama varyansına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Döndürme öncesi ve döndürme sonrası faktörlerin açıkladıkları varyans değerleri karşılaştırıldığında döndürme sonrasında çok az bir değişim olmuştur. Birinci faktörde 0,03 lük bir düşüş söz konusu, iken ikinci faktörde 0,03 lük bir artış söz konusudur. Bu durumda Varimax döndürme yöntemi faktörlerde bulunan maddelerin açıklama varyansları üzerinde çok düşük bir miktarda değişikliğe sebep olmaktadır.

Varimax döndürme yöntemi faktörlerin yük varyanslarının karelerini maksimize etmeyi amaçlar. En yaygın kullanımı olan ve faktörler arasındaki en net ayrımı veren yöntemdir. Tek faktörlü veya faktörler arası yüksek ilişki bilindiği durumlarda kesinlikle kullanılmaz.¹³⁴

Tablo 9: Faktör Özdeğerleri ve Açıklama Varyansları

Faktör	Başlangıç Özdeğer			Döndürme Sonrası Toplam		
	Toplam	Vary %	Küm %	Toplam	Vary %	Küm %
1	7,18	28,73	28,73	7,18	28,70	28,70
2	6,43	25,73	54,46	6,44	25,76	54,46

Scree Plot



Şekil 2: Scree-Plot Grafiği

Scree-Plot grafiği incelendiğinde ölçek iki büyük kırılma noktası göstermiş, diğer kırılma noktaları da 1,5 öz değerden küçük olduklarından dolayı dikkate alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden öz değeri 1,5 değerinden büyük sadece iki kırılma noktasının olduğu ve ölçeğin iki faktörden ele alındığı bu grafikte de ifade edilmeye çalışılmıştır. Deneme formunda yer alan maddelerin hangi faktör yük değerine sahip oldukları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Maddelere Ait Faktör Yük ve Madde Toplam Korelasyon Sonuçları

Madde no	1. Faktör (Mevcut Durum)	2. Faktör (Önerilen Durum)	r
s10	,83		,78(*)
s11	,84		,78(*)
s12	,86		,82(*)
s13	,81		,76(*)
s14	,86		,81(*)
s15	,85		,79(*)
s16	,82		,78(*)
s17	,83		,78(*)
s18	,77		,71(*)
s19	,64		,59(*)
s22	,54		,50(*)
s23	,43		,39(*)
s26		,41	,37(*)
s27		,46	,42(*)
s28		,48	,42(*)
s29		,77	,72(*)
s30		,73	,65(*)
s31		,81	,75(*)
s32		,78	,71(*)
s33		,66	,59(*)
s34		,68	,60(*)
s35		,77	,69(*)
s36		,79	,72(*)
s37		,80	,72(*)
s38		,82	,76(*)

*p<0,05

Faktör yük ve madde toplam korelasyon sonuçlarına göre; 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 22. ve 23. maddeler birinci faktörde ve 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37. ve 38., maddeler ikinci faktörde en yüksek faktör yük değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birinci faktörde maddelerin faktör yüklerine bakıldığında ,43 ile ,86 arasında, ikinci faktörde ,41 ile ,82 arasında

değişmektedir. Faktör analizi yapılan 29 maddelik ölçekte 20., 21., 24. ve 25. maddeler sınır değeri olarak belirlenen .40 faktör yükünün altında ve binişik maddeler olduklarından çalışmadan çıkarılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001)'e göre her bir maddenin yük değerinin 0,40 kritik değer olması halinde "vasat" olduğu belirlenmiştir.¹³³ Belirlenen faktörün açıklama varyansını arttırmak için sınır değer olarak ,40 faktör yükü belirlenmiştir.

Madde ölçek korelasyonuna dayalı olarak yapılan madde analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre korelasyon değerleri $r=,37(s26)$ ile $r=,82(s12)$ arasında değişmektedir ve 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Nihai ölçek formunda kalan 25 maddenin madde toplam korelasyonları kabul edilebilir niteliktedir, yani ölçeğin geneliyle ölçülebilecek özelliğin her bir madde ile ölçülmeye çalışılan özelliğin aynı olduğu dolayısıyla 25 maddenin ölçekte yer alabilecek niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

Geçerlik çalışmaları sonucunda faktör yük değerleri ,40'ın üzerinde olan ve madde toplam korelasyon değerleri .30'dan yüksek olan 25 madde iki faktör altında toplanarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Yapının tamamını tanımlayan maddelerin geniş bir sayısını elde etmek için .30'un üstündeki değerlere sahip olan maddeler alınır.¹³⁵ 1. Faktörde yer alan 12 madde "Mevcut Durum" başlığı altında, 2. Faktörde bulunan 13 madde "Önerilen Durum" başlığı altında toplanmıştır.

Mevcut Durum: Verilerin toplandığı tarih itibariyle uygulanan performans değerlendirme sistemini (sicil sistemi) analiz etmeye yönelik maddelerin bulunduğu faktör "Mevcut Durum" olarak adlandırılmıştır.

Önerilen Durum: Alan literatürünün taranması sonucunda performans değerlendirmenin amaçları belirlenmiş ve bu amaçlara yönelik hazırlanan, performans değerlendirmenin etkinliğini arttıracakı düşünölen maddelerin bulunduğu faktör “Önerilen Durum” olarak adlandırılmıştır.

3.5 Ölçek Güvenirliği

Ölçeğin güvenirliği için her bir faktöre ve testin geneline ilişkin olarak belirlenen maddelerin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayılarına bakılmış ve Tablo 11’de gösterilmiştir. Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı, tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından, testin genel güvenirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır.¹³⁴

Tablo 11: Faktörlere Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları

	1.Faktör (Mevcut Durum)	2.Faktör (Önerilen Durum)
Madde Sayısı	12	13
Cronbach α	,93	,90

Tablo 11’e göre Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları 1. Faktör için ,93 ve 2. Faktör için ,90 güvenirlik katsayısı ile kabul edilebilir güvenirlikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle ölçeğin tüm faktörler için kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa ve maddelerin kendi içerisinde yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.6 Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen alt problemlere yönelik ölçeğin faktörlerine ilişkin ortalama tutum puanlarına ait dağılımlara bakılmıştır.

Cinsiyete göre ölçeğin faktörlerine ait tutum ortalamaları arasındaki farklılıkları incelemek için; Independent-Sample (Bağımsız Örneklem) t-testi yapılmıştır.

Personelin “Yaş”, “Eğitim Durumu”, “Çalışma Süreleri”, “Görev Unvanları” değişkenlerine göre tutumları arasındaki farklılığı karşılaştırmak için One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans) analizi yapılmıştır.

Kişisel bilgi formunda yer alan ve performansın değerlendirilmesi aşamasında önemli görülen “Kurs ve Seminare Katılma Durumları”, “Değerlendirme Sıklığı” ve “Başarısız Bulunanlara Yapılan Uygulama” gibi değişkenlere ait personelin tutum ortalamalarının karşılaştırılması için One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans) analizi yapılmıştır.

Yine kişisel bilgi formunda yer alan, çalışmaya katılan personelin homojen bir dağılım göstermediği, “Başarı Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması Durumu” değişkenine ait tutum ortalamaları parametrik test yöntemleri ile açıklanamadığından, One-Way ANOVA analizine karşılık gelen non parametrik testlerden Kruskal-Wallis H testi yapılarak personelin tutumlarına ait sıra ortalamaları arasındaki farklılık karşılaştırılmıştır.

Araştırmada alt problemlerin çözümlenmesine dönük olarak elde edilen bulgular aşağıda yer alan kriterlere göre yorumlamıştır.

Tablo 12: Ölçek İfadeleri Kriter Aralığı

İfade	Kriter Aralığı
Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00
Katılıyorum	3.40-4.19
Kararsızım	2.60-3.39
Katılmıyorum	1.80-2.59
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79

4 BULGULAR

Birinci Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ait tutum düzeyleri nedir?

Tablo 13: Personelin Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Faktör	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	S
Mevcut Durum	243	1,00	4,67	2,55	,88
Önerilen Durum	241	1,85	5,00	4,06	,66

Yapılan betimsel istatistik sonuçlarına göre; Ölçeğin “Mevcut Durum” faktörüne ilişkin olarak $\bar{X}=2,55$ (S=,88) ortalama puanı ile bu faktörde yer alan maddelere katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Ölçeğin “Önerilen Durum” faktörüne ilişkin olarak $\bar{X}=4,06$ (S=,66) ortalama puanı ile bu faktörde yer alan maddelere katıldıklarını ifade etmişlerdir.

İkinci Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin cinsiyetine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 14: Personelin Cinsiyetine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalama	S	t	sd	p
Mevcut Durum	Kadın	96	2,63	,90	1,24	241	,218
	Erkek	147	2,49	,86			
Önerilen Durum	Kadın	96	4,16	,60	2,02	241	,045
	Erkek	147	3,99	,69			

Yapılan T-Testi sonuçlarına göre; personelin cinsiyetine ilişkin performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait performansın değerlendirilmesine ilişkin kadın çalışanların tutumları ($\bar{X}=2,63$, kararsızım) ile erkek çalışanların tutumları ($\bar{X}=2,49$, katılmıyorum) arasında $t_{(241)}=1,24$, $p=,218>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait performansın değerlendirilmesine ilişkin kadın çalışanların tutumları ($\bar{X}=4,16$, katılıyorum) ile erkek çalışanların tutumları ($\bar{X}=3,99$, katılıyorum) arasında $t_{(241)}=2,02$, $p=,045<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kadın personelin performansın değerlendirilmesi sürecinde önerilen durum maddelerini erkek personele göre daha kolay kabullendiği ve

önerilen değerlendirme sürecine karşı tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Üçüncü Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin yaşlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 15: Personelin Yaşlarına Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Yaş	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Mevcut Durum	20-25	18	2,48	,81	,64	,672	
	26-30	39	2,75	,82			
	31-35	38	2,41	,89			
	36-40	39	2,52	,94			
	41-45	45	2,51	1,05			
	46 ve Üstü	64	2,57	,75			
Önerilen Durum	20-25	18	4,10	,76	2,01	,078	
	26-30	39	4,25	,58			
	31-35	38	4,18	,62			
	36-40	39	4,05	,62			
	41-45	45	4,03	,81			
	46 ve Üstü	64	3,87	,59			

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin yaşlarına ilişkin performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin yaşlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=,64$, $p=,672>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin yaşlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,01$, $p=,078>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen genel olarak personelin yaş düzeyleri arttıkça, personelin önerilen durum maddelerine karşı tutumları düşmekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Dördüncü Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin eğitim durumlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 16: Personelin Eğitim Durumlarına Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Mevcut Durum	İlköğretim/Ortaöğretim	42	2,60	,93	6,07	,003	1>3 2>3
	Yüksekokul/Fakülte	174	2,62	,84			
	YL/Doktora	27	2,00	,86			
Önerilen Durum	İlköğretim/Ortaöğretim	42	3,77	,83	5,51	,005	1<2 1<3
	Yüksekokul/Fakülte	174	4,09	,58			
	YL/Doktora	27	4,25	,75			

Kategoriler: İlköğretim/Ortaöğretim=1; Yüksekokul/Fakülte=2; YL/Doktora=3

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin eğitim durumlarına ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin eğitim durumlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=6,07$, $p=,003<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “Yüksek Lisans/Doktora” eğitimine sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=2,00$, katılmıyorum), “Yüksekokul/Fakülte” eğitimine sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,62$, kararsızım) ve “İlköğretim/Ortaöğretim” düzeyinde eğitime sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,60$, kararsızım) daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin eğitim durumlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=5,51$, $p=,005<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “Yüksek Lisans/Doktora” eğitimine sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=4,25$, kesinlikle katılıyorum) ve “Yüksekokul/Fakülte” eğitimine sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=4,09$, katılıyorum), “İlköğretim/Ortaöğretim” düzeyinde eğitime sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=3,77$, katılıyorum) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum “Önerilen Durum” faktörüne ilişkin tutum düzeylerinin eğitim düzeyleri arttıkça daha çok arttığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Beşinci Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin çalışma sürelerine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 17: Personelin Çalışma Sürelerine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Mevcut Durum	0-5	84	2,62	,86	2,75	,029	2<1 2<3 2<4 2<5
	6-10	50	2,21	,90			
	11-15	25	2,71	,69			
	16-20	25	2,80	,94			
	21 ve üstü	59	2,56	,88			
Önerilen Durum	0-5	84	4,19	,60	2,61	,036	1>3 1>5
	6-10	50	4,04	,70			
	11-15	25	3,85	,62			
	16-20	25	4,20	,67			
	21ve üstü	59	3,91	,68			

Kategoriler: 0-5=1; 6-10=2; 11-15=3; 16-20=4 ve 21 ve üstü=5

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin çalışma sürelerine ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin çalışma sürelerine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,75$, $p=,029<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “6-10 yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarının

(\bar{X} =2,21 katılmıyorum), “0-5 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından (\bar{X} =2,62 kararsızım), “11-15 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından (\bar{X} =2,71 kararsızım), “16-20 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından (\bar{X} =2,80 kararsızım) ve “21 ve üstü yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından (\bar{X} =2,56 katılmıyorum) küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin çalışma sürelerine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,75$, $p=,029<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “0-5 yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarının (\bar{X} =4,19, katılıyorum), “11-15 yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarından (\bar{X} =3,85 katılıyorum) ve “21 ve üstü yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarından (\bar{X} =3,91 katılıyorum) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Genel olarak çalışma süresi artıkça “Önerilen Durum” maddelerini kabullenme düzeyleri düşmektedir.

Altıncı Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin görev unvanlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 18: Personelin Görev Unvanlarına Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutumları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Görev Unvanı	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Mevcut Durum	Memur	136	2,53	,89	1,16	,325	
	Şef	29	2,40	,85			
	Spor Uzmanı	43	2,49	,90			
	İdari Amir	35	2,78	,83			
Önerilen Durum	Memur	136	4,03	,72	1,53	,207	
	Şef	29	4,00	,54			
	Spor Uzmanı	43	4,25	,62			
	İdari Amir	35	3,97	,51			

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin görev unvanlarına ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin görev unvanlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=1,16$, $p=,325>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak “Mevcut Durum” maddelerini “İdari Amir” (daire başkanı, şube müdürü) olanlar daha yüksek tutumla karşılarken daha düşük statüye sahip personelin tutumları düşmektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin görev unvanlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=1,53$, $p=,207>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen, “İdari Amirlerin” (daire başkanı, şube müdürü) diğer statülere sahip personele göre “Önerilen Durum”

maddelerine karşı tutum düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yedinci Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin başarı değerlendirmesi hakkında kurs veya seminere katılma durumlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 19: Personelin Başarı Değerlendirmesi Hakkında Kurs veya Seminere Katılma Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Kurs ve Seminer	N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Mevcut Durum	Katılmadım	149	2,38	,85	8,52	,000	3>1
	Bir Defa	43	2,65	,93			
	Birden Çok	51	2,94	,78			
Önerilen Durum	Katılmadım	149	4,13	,59	2,73	,067	
	Bir Defa	43	3,87	,90			
	Birden Çok	51	4,00	,58			

Kategoriler: Katılmadım=1; Bir Defa=2; Birden Çok=3

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin kurs ve seminere katılma değişkenine ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin kurs ve seminere katılma değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=8,52$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık “birden çok kurs ve seminere katılan”

personelin tutumlarının ($\bar{X}=2,94$, kararsızım), “kurs ve seminere hiç katılmayan” personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,38$, katılmıyorum) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır. “Mevcut Durum” maddelerine kurs ve seminere katılan personelin tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin kurs ve seminere katılma değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,73$, $p=,067>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Sekizinci Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin değerlendirmenin yapılma sıklığı değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 20: Personelin Değerlendirmenin Yapılma Sıklığı Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Değerlendirme				F	p	Post Hoc (Tukey)
	Sıklığı	N	\bar{X}	S			
Mevcut Durum	3 ayda bir	58	2,51	,94	,19	,906	
	6ayda bir	63	2,56	,85			
	Yılda Bir	67	2,60	,88			
	Gerektiğinde	55	2,49	,86			
Önerilen Durum	3 ayda bir	58	4,09	,64	,80	,498	
	6ayda bir	63	4,13	,67			
	Yılda Bir	67	4,05	,75			
	Gerektiğinde	55	3,95	,55			

Kategoriler: 3 ayda bir=1; 6 ayda bir=2; Yılda bir=3; Gerektiğinde=4

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=,19$, $p=,906>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı

görülmektedir. Personelin değerlendirme sıklığı azaldıkça “Mevcut Durum” maddelerine ait tutumları artış göstermektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin değerlendirme sıklıklarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=,80$, $p=,498>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Dokuzuncu Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 21: Personelin Başarısız Bulunan Çalışanlara Yapılan Uygulama Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Faktör	Başarısız Bulunanlar İçin				F	p	Post Hoc (Tukey)
	Uygulama Durumu	N	\bar{X}	S			
Mevcut Durum	Sözlü ve Yazılı Uyarılma	30	2,48	,71	1,32	,270	
	Diğer	20	2,27	1,05			
	Yetersiz Yönleri İle İlgili Eğitim	193	2,59	,88			
Önerilen Durum	Sözlü ve Yazılı Uyarılma	30	3,70	,76	5,53	,004	3>1
	Diğer	20	3,94	,72			
	Yetersiz Yönleri İle İlgili Eğitim	193	4,12	,62			

Kategoriler: Sözlü ve Yazılı Uyarılma=1; Diğer=2; Yetersiz Yönleri İle İlgili Eğitim=3

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına göre personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktörüne ait personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=1,32$, $p=,270>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Fakat “Mevcut Durum” faktöründe personelin “yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi” değişkenine ait tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=5,53$, $p=,004<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi” değişkenine ait tutum düzeylerinin ($\bar{X}=4,12$, katılıyorum), “sözlü ve yazılı uyarma” değişkenine ait tutum düzeylerinden ($\bar{X}=3,70$, katılıyorum) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Onuncu Alt Problem: Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin sonuçların çalışanlara yansıtılması değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 22: Personelin Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçların Çalışanlara Yansıtılması Değişkenine Göre Mevcut Durum ve Önerilen Durum Faktörlerine Ait Tutum Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Faktör	Sonuçların Çalışanlara Yansıtılması	Sıra		H	p
		N	Ortalaması		
Mevcut Durum	Gizli tutulmalıdır	20	139,60	1,43	,489
	Olumlu veya olumsuz olsun iletilmelidir	207	120,09		
	Sadece olumlu sonuçlar iletilmelidir	16	124,72		
Önerilen Durum	Gizli tutulmalıdır	20	98,98	8,42	,015
	Olumlu veya olumsuz olsun iletilmelidir	207	126,15		
	Sadece olumlu sonuçlar iletilmelidir	16	79,63		

Yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonuçlarına göre personelin sonuçların çalışanlara yansıtılması değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde;

“Mevcut Durum” faktöründe personelin, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması değişkenine karşı tutumlarına ilişkin sıra ortalamaları arasında $H=1,43$, $p=,489>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sonuçların gizli tutulmasını

isteyen personelin tutumlarına ait sıra ortalamalarının, sonuçların çalışanlara söylenmesini isteyen personelin tutumlarına ilişkin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır, fakat anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

“Önerilen Durum” faktöründe personelin performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması değişkenine karşı tutumlarına ilişkin sıra ortalamaları arasında $H=8,42$, $p=,015<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, sonuçların “olumlu veya olumsuz olsun çalışanlara iletilmelidir” yaklaşımına sahip olan personelin tutumlarına ait sıra ortalamalarının, “gizli tutulmalıdır” ve “sadece olumlu sonuçlar iletilmelidir” yaklaşımına sahip personelin tutumlarına ilişkin sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

5 TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personelinin demografik bilgileri, “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ait tutumları tartışılmıştır.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, %39,5'nin kadın, %60,5'nin ise erkek personel olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 7)

Katılımcıların yaş düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, %7,4'ünün “20-25” yaş aralığına sahip olduğu, %16'sının “26-30” yaş aralığına sahip olduğu, %15,6'sının “31-35” yaş aralığına sahip olduğu, %16'sının “36-40” yaş aralığına sahip olduğu, %18,5'inin “41-45” yaş aralığına sahip olduğu ve %26,3'ünün “46 ve Üstü” yaş aralığına sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 7)

Bilir'in 2005 yılında Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personeli üzerinde yaptığı çalışmada 18-24 yaş aralığını %3,2 olarak tespit etmiştir.¹³⁶ Bu durumda yeni personel alımının son yıllarda artırıldığı ve kuruma daha genç iş gücü sağlanmaya çalışıldığı söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %17,3'ünün “İlköğretim/Ortaöğretim düzeyinde öğrenime sahip olduğu, %71,6'sının Yüksekokul/Fakülte düzeyinde öğrenime sahip olduğu ve %11,1'inin Yüksek Lisans/Doktora düzeyinde öğrenime sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 7)

Personelin çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %34,6'sının "0-5" yıl çalışma süresine sahip olduğu, %20,6'sının "6-10" yıl çalışma süresine sahip olduğu, %10,3'ünün "11-15" yıl çalışma süresine sahip olduğu, %10,3'ünün "16-20" yıl çalışma süresine sahip olduğu ve %24,3'ünün "21 ve Üstü" yıl çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 7)

Yine Bilir'in 2005 yılında Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personeli üzerinde yaptığı çalışmada 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan personelin %16,9 olduğu tespit edilmiştir.¹³⁶ Bu durumun daha önce savunulan, son yıllarda kurumun personel alımını arttırdığı görüşünü desteklediği söylenebilir.

Katılımcıların çalıştığı görev unvanına göre dağılımı incelendiğinde, %56'sının "Memur" olarak görev yaptığı, %11,9'unun "Şef" olarak görev yaptığı, %17,7'sinin "Spor Uzmanı" olarak görev yaptığı ve %14,4'ünün "İdari Amir" olarak görev yaptığı görülmektedir. (Tablo 7)

Temel bileşenler analizi kullanılarak yapılan faktör analizi sonuçlarına göre (Tablo 9) değeri 1.5 den büyük iki faktör ve scree-plot grafiğine göre (Şekil 2) iki büyük kırılma saptanmıştır. Yapılan analizler sonucu ölçek iki faktör üzerinden incelenmiş, 1. Faktöre "Mevcut Durum", 2. Faktöre "Önerilen Durum" adı verilmiştir. Alt problemlerden elde edilen bulgular bu iki faktör kapsamında yorumlanmıştır.

Birinci alt problem "*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin, performans değerlendirme ölçeğine ait "Mevcut Durum" ve "Önerilen Durum" faktörlerine ait tutum düzeyleri nedir?*" şeklindedir.

Yapılan betimsel istatistik sonuçlarına (Tablo 13) göre; Ölçeğin “Mevcut Durum” faktörüne ilişkin olarak $\bar{X}=2,55$ (S=,88) ortalama puanı ile bu faktörde yer alan maddelere katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Başka bir ifade ile performansın değerlendirilmesi aşamasında hali hazırdaki mevcut durumun yetersiz olduğu sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

Çalışmamızla paralel olarak Coşkun ve Şekercioğlu'nun 2011 yılında İzmir ilindeki belediyeler üzerinde yaptığı çalışmada, “belediyelerde çalışan personele var olan sicil sisteminin personelin değerlendirilmesi için yeterli bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Buna göre katılımcıların % 30'unun var olan sicil sisteminin yeterli olduğunun kanaatinde oldukları görülmektedir. Buna karşılık, katılımcıların % 23,3'lük bir kesimi var olan sicil sisteminin personeli değerlendirmek için yetersiz kaldığı görüşündedir. Diğer taraftan, % 33,3'lük kesim var olan sicil sisteminin tamamen yenilenmesini savunmaktadır. Böylece yaklaşık üçte iki oranında bir payla var olan sicil sisteminin uygulayıcılar tarafından beğenilmediği anlaşılmaktadır” Şeklinde görüş bildirmiştir.¹³⁷

Performans değerlendirme kurumun verimliliğini arttırmak personeli başarı yönünde isteklendirmek, daha etkili ve üretken olması için eksikliklerini gidermesini sağlamak, üst ve astlar arasındaki etkileşimi pekiştirmek amacıyla yapılırken, personelin performans değerlendirme sürecinin başarısına inanmaması bu amaçların tümünü etkisiz kılarak performans değerlendirme sürecini sadece iş yükü haline getirdiği söylenebilir.

Performans değerlendirme örgütte çalışanları değerlendirmek, rekabet etme yeteneklerini geliştirmek, performansını arttırmak ve ödüllendirmek için yapılan çeşitli aktivitelerin genel adıdır.¹³⁸ Kamuda performans ölçümü ve denetlenmesi oldukça komplekstir.

Performans sonuçları, verimliliği, hizmet kalitesini, vatandaş memnuniyetini yakından etkilemektedir. Kamu yönetimleri tarafından sunulan hizmetlerin ölçülebilirliği konusunda ciddi ve haklı bazı endişeler bulunmaktadır. Gerçekten de, pek çok kamu hizmetini girdi-çıkı analizleriyle değerlendirmek, yani sayısallaştırmak zordur. Etkili, verimli ve rasyonel bir performans değerlendirmesi için kamu hizmetlerinin ölçülebilir hale getirilmesi gerekir.¹³⁹

Ölçeğin “Önerilen Durum” faktörüne ilişkin olarak $\bar{X}=4,06$ ($S=,66$) ortalama puanı ile bu faktörde yer alan maddelere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda performansın değerlendirilmesi aşamasında önerilen durumun uygun olduğu ve personelin performansının mevcut durumla değil de önerilen durum maddelerine paralel bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

İkinci alt problem “*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin cinsiyetine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir. İkinci alt probleme ait dağılımlar incelendiğinde; (Tablo 14)

“Mevcut Durum” faktörüne ait performansın değerlendirilmesine ilişkin kadın çalışanların tutumları ($\bar{X}=2,63$, kararsızım) ile erkek çalışanların tutumları ($\bar{X}=2,49$, katılmıyorum) arasında $t(241)=1,24$, $p=,218>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait performansın değerlendirilmesine ilişkin kadın çalışanların tutumları ($\bar{X}=4,16$,

katılıyorum) ile erkek çalışanların tutumları ($\bar{X}=3,99$, katılıyorum) arasında $t_{(241)}=2,02$, $p=,045<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kadın personelin performansın değerlendirilmesi sürecinde önerilen durum maddelerini erkek personele göre daha kolay kabullendiği ve önerilen değerlendirme sürecine karşı tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis'in 2009 yılında yayınladığı Sakarya Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada erkek çalışanların kadınlara oranla örgütsel bağlılık boyutlarının daha yüksek olduğu savunulmuştur. Bunun nedeni ise erkeklerin örgüte olan duygusal rasyonel ve normatif bağlılık boyutlarından kaynaklandığı şeklinde açıklanmıştır.¹⁴⁰

Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, erkek çalışanların önerilen durumu kabullenme düzeyinin kadın çalışanlardan daha düşük seviyede olmasının, örgüte olan duygusal ve normatif bağlılığın kadın çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü mevcut durum örgütün onayladığı ve uyguladığı bir sistem iken önerilen durum maddeleri kişi kaynaklı ve örgütün mevcut sistemine alternatif bir sistem kurma amaçlıdır.

Aynı şekilde Özgüneş'in 2008'de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sosyal Hizmetler Dairesi'nde performans değerlendirme sisteminin algılanması üzerine yaptığı araştırmada -sivil sisteminden farklı bir- performans değerlendirme sisteminin kamuda etkinliği arttıracığına inanıyorum ifadesinde kadınların %3,1'i hiç katılmıyorum düzeyinde tutum sergilerken erkeklerin %37,5'i hiç katılmıyorum düzeyinde tutum sergilemiştir.¹⁴¹

Bu çalışmada da erkek personelin yeni performans değerlendirme sistemi hakkında daha tutucu davrandığı söylenebilir. Bu durum çalışma sonuçlarımızla paralellik göstermektedir.

Üçüncü alt problem *“Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin yaşlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?”* şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 15) göre personelin yaşlarına ilişkin performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; “Mevcut Durum” faktörüne ait personelin yaşlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=,64$, $p=,672>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin yaşlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,01$, $p=,078>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen genel olarak personelin yaş düzeyleri arttıkça, önerilen durum maddelerine karşı tutumları düşmekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumun çalışanların yaşı arttıkça yeniliklere açıklık düzeyinin azalmasından ve var olan durumu sürdürme eğiliminden kaynaklandığı söylenebilir.

Aynı şekilde Altay'ın 2007 yılında Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu'nda sicil sistemi üzerine yaptığı çalışmada “20-29 yaş arası grubun %39'u sicil sistemini, %61'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; 30-39 yaş grubunun %42'si sicil sistemini, %58'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; 40-49 arası yaş grubunun %43'ü

sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; 50 yaş ve üstü grubun %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemini en çok tercih edenler 20-29 yaş grupta yer almakla birlikte, en az tercih edenler 40-49 ve 50 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Yeni bir değerlendirme sistemini yaşı ileri olanlar yaşı genç olanlara göre daha az benimsemektedirler.”¹⁴² şeklinde belirtilmiştir. Altay'ın savunduğu bu durum çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Dördüncü alt problem “*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin eğitim durumlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 16) göre personelin eğitim durumlarına ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; “Mevcut Durum” faktörüne ait personelin eğitim durumlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=6,07$, $p=,003<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “Yüksek Lisans/Doktora” eğitime sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=2,00$, katılmıyorum), “Yüksekokul/Fakülte” eğitime sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,62$, kararsızım) ve “İlköğretim/Ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,60$, kararsızım) daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Yine Altay'ın 2007 yılında Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu'nda sicil sistemi üzerine yaptığı çalışmada yüksek lisans mezunlarının %35 oranında en az katılımıla mevcut sicil sistemini

desteklediklerini belirtmiştir.¹⁴² Bu durum elde ettiğimiz sonuçları desteklemektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin eğitim durumlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=5,51$, $p=,005<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “Yüksek Lisans/Doktora” eğitime sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=4,25$, kesinlikle katılıyorum) ve “Yüksekokul/Fakülte” eğitime sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=4,09$, katılıyorum), “İlköğretim/Ortaöğretim” düzeyinde eğitime sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=3,77$, katılıyorum) daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum “Önerilen Durum” faktörüne ilişkin tutum düzeylerinin eğitim düzeyleri arttıkça yükseldiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu sonuçlar önerilen durum maddelerinin personeli liyakat kavramını ön plana çıkararak değerlendirmeyi amaçlaması ve değerlendirmede subjektif faktörleri ortadan kaldırmayı hedeflemesi bağlamında eğitim düzeyi yüksek olan personelin daha objektif değerlendirileceğini düşündüğü şeklinde yorumlanabilir.

Beşinci alt problem “*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin çalışma sürelerine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 17) göre personelin çalışma sürelerine ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; “Mevcut Durum” faktörüne ait personelin çalışma sürelerine ilişkin performansın

değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,75$, $p=,029<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “6-10 yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=2,21$ katılmıyorum), “0-5 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,62$ kararsızım), “11-15 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,71$ kararsızım), “16-20 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,80$ kararsızım) ve “21 ve üstü yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,56$ katılmıyorum) küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tespit edilen bu farklılık 0-5 yıl çalışma süresine sahip personelin henüz kurum yapısı hakkında çok bilgi sahibi olmaması ve sistemi sorgulayacak tecrübeye sahip olmayışından kaynaklanabilir. Aynı şekilde 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üstü yıl çalışma süresine sahip personelin var olan sisteme karşı alışkanlık düzeyinin yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin çalışma sürelerine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,75$, $p=,029<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “0-5 yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarının ($\bar{X}=4,19$, katılıyorum), “11-15 yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=3,85$ katılıyorum) ve “21 ve üstü yıl” çalışma süresine sahip olan personelin tutumlarından ($\bar{X}=3,91$ katılıyorum) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Genel olarak personelin çalışma süresi arttıkça önerilen kriterleri kabullenme düzeylerinin düştüğü tespit edildiğinden, mesleki deneyimi yüksek olan personelin mevcut kriterlerden kopmadığı ve yeniliğe açık olmadığı görüşü savunulabilir.

Altıncı alt problem “*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin görev unvanlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 18) göre personelin görev unvanlarına ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; “Mevcut Durum” faktörüne ait personelin görev unvanlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=1,16$, $p=,325>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. “Mevcut Durum” maddelerini “idari amir” (daire başkanı, şube müdürü) olanlar daha yüksek tutumla karşılarken daha düşük statüye sahip personelin tutumları düşmektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin görev unvanlarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=1,53$, $p=,207>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen, “idari amirlerin” (daire başkanı, şube müdürü) diğer statülere sahip personele göre “Önerilen Durum” maddelerine karşı tutum düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu durum idari personelin aynı zamanda sicil amiri olmasından ve mevcut duruma getirilecek eleştirilerde kendilerini sorumlu hissedebilecek olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca idari amirlerin yeni getirilecek performans değerlendirme sistemine yönelik süreç ve eğitim konularından kaçınmak istedikleri anlamına gelebileceği söylenebilir.

Benzer şekilde İslam'ın 2001 de Bitlis ili sicil amirleri üzerinde yaptığı çalışmada, biriminizde kullanılan değerlendirme yöntemi personelin

değerlendirilmesinde yeterli midir? Sorusuna sicil amirleri %33,7 oranında evet %37,1 oranında kısmen %28,1 oranında hayır yanıtını vermişlerdir.¹⁴³

Akkaş Küçük 'ün 2005 yılında Gaziantep ili sınırları içerisinde bulunan dört kamu hastanesi üzerinde yaptığı çalışmada; "sicil değerlendirme yönteminin personelin değerlendirilmesinde yeterli bulunup bulunmadığına bakıldığında, sicil amirleri %22,2, sicil amiri olmayanlar ise %91,1 oranında yetersiz cevabı vermişlerdir. Elbette sicil amiri olanlar kendilerinin kontrolünde bulunan bir sistemi savunmuşlar, sicil amiri olmayanlar ile aralarında ki-kare değerlendirmesine göre hiç bir benzerlik göstermemişlerdir."¹⁴⁴ Şeklinde görüş bildirmiştir. Bu araştırma sonuçları çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Yedinci alt problem "*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin başarı değerlendirmesi hakkında kurs veya seminere katılma durumlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ait "Mevcut Durum" ve "Önerilen Durum" faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?"* şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 19) göre personelin kurs ve seminere katılma değişkenine ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; "Mevcut Durum" faktörüne ait personelin kurs ve seminere katılma değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=8,52$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık "birden çok kurs ve seminere katılan "personelin tutumlarının ($\bar{X}=2,94$, kararsızım), "kurs ve seminere hiç katılmayan" personelin tutumlarından ($\bar{X}=2,38$, katılmıyorum) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır. "Mevcut Durum" maddelerine kurs ve

seminere katılan personelin tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin kurs ve seminare katılma değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=2,73$, $p=,067>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Anlamlı bir fark görülmemesiyle birlikte önerilen durum maddelerinin uygunluğu tüm personelce katılıyorum düzeyinde bir tutumla karşılanırken, mevcut durum maddelerinin, başarı değerlendirme hakkında kurs veya seminare katılan personelce, kurs veya seminare katılmayanlara göre daha yüksek bir tutumla karşılanmasının çelişkili bir sonuç olduğu gözlenmektedir. Bu durum başarı değerlendirme hakkında yapılan kurs ve seminerlerde değerlendirme sistemini analiz etmeye ya da geliştirmeye yönelik bir eğitim programından çok var olan durumu kabullenmeye yönelik bir eğitim programının uygulanmasından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Bu sonuçlara ek olarak; Forrest 2009 yılında yapmış olduğu çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 108 kolej ve üniversitede “performans değerlendirme sistemine yönelik değerlendiricilere (supervisor) verilen eğitim miktarı yeterli midir?” sorusuna %52,6 oranında “yeterli değildir” cevabı verildiğini tespit etmiştir.¹⁴⁵ Bu durum performans değerlendirmenin etkinliği açısından verilen eğitimin yeterli olmamasının dünya uygulamalarının bir çoğunda sorun teşkil ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Sekizinci alt problem “*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin değerlendirmenin yapılma sıklığı*”

değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?” şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 20) göre personelin değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; “Mevcut Durum” faktörüne ait personelin değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=,19$, $p=,906>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Personelin değerlendirme sıklığı azaldıkça “Mevcut Durum” maddelerine ait tutumları artış göstermektedir.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin değerlendirme sıklıklarına ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=,80$, $p=,498>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tüm çalışanlarla ilgili değerlendirmenin yıl sonunda belirli bir zaman aralığına sıkıştırılması, yıl içerisinde çalışanların performansları ile ilgili sayısal verilerin tutulmaması, performans değerlendirme esnasında hata yapma olasılığını arttırmaktadır. Buna rağmen çalışanların, mevcut durumda personelin performanslarının değerlendirme sıklığı azaldıkça değerlendirme sürecine ait personel tutumlarının artış göstermesinin, hali hazırdaki performans değerlendirme sistemine ve sonuçlarına olan güvensizlikten kaynaklandığı söylenebilir.

Dokuzuncu alt problem “*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine*

ait “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?” şeklindedir.

Yapılan One-Way ANOVA sonuçlarına (Tablo 21) göre personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; “Mevcut Durum” faktörüne ait personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=1,32$, $p=,270>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Fakat “Mevcut Durum” faktöründe personelin “yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi” değişkenine ait tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Önerilen Durum” faktörüne ait personelin başarısız bulunan çalışanlara yapılacak uygulama değişkenine ilişkin performansın değerlendirilmesine karşı tutumları arasında $F=5,53$, $p=,004<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi” değişkenine ait tutum düzeylerinin ($\bar{X}=4,12$, katılıyorum), “sözlü ve yazılı uyarma” değişkenine ait tutum düzeylerinden ($\bar{X}=3,70$, katılıyorum) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Her iki faktörde de yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi tutum düzeyleri yüksek olduğu görülmüşse de, mevcut durum faktöründe anlamlı bir farklılık çıkmamasının sebebi performans değerlendirme sisteminin personelin eksik yönlerini tam olarak ortaya çıkaramadığı düşüncesinden kaynaklanabilir. Buna karşın önerilen durum faktöründe anlamlı bir farklılık bulunmuş olması, önerilen durum maddelerine uygun bir performans sistemiyle yetersiz yönlerin doğru tespit edileceğine duyulan güven ve bu

tespitler doğrultusunda eğitim verilmesi gerekliliğinin vurgulanmak istenmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Eğitim ve kariyer geliştirme bir kamu görevlisi için önemli bir amaçtır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde kişinin kendi kendine değerlendirmeleri ve görüşleri yeterli olmayacaktır. Performans değerlendirmesiyle elde edilecek bilgiler kişinin kariyer planlamasını yapmasında ve alacağı eğitimlerin oranının belirlenmesinde işe yarayabilir.¹⁴⁶

Uçar'ın 2007 yılında Sivas Defterdarlığı Mal Müdürlükleri personeli üzerinde yaptığı çalışmada "performans değerlendirme sonucunda eksik olduğunuz konularda eğitim verilmesi iş performansınızı ne derece etkiler" sorusuna çalışanların %57,7'si olumlu, %27,9'u çok olumlu yanıtını vermiştir.¹⁴⁷ Bu sonuç çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Onuncu alt problem "*Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin sonuçların çalışanlara yansıtılması değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait "Mevcut Durum" ve "Önerilen Durum" faktörlerine ilişkin tutumları arasında farklılık var mıdır?*" şeklindedir.

Yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonuçlarına (Tablo 22) göre personelin sonuçların çalışanlara yansıtılması değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeği faktörlerine ait tutumları arasındaki farklılık incelendiğinde; "Mevcut Durum" faktöründe personelin, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması değişkenine karşı tutumlarına ilişkin sıra ortalamaları arasında $H=1,43$, $p=,489>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sonuçların

gizli tutulmasını isteyen personelin tutumlarına ait sıra ortalamalarının, sonuçların çalışanlara söylenmesini isteyen personelin tutumlarına ilişkin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır, fakat anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bu durumun, personelin, performans değerlendirme sonuçlarını çok önemsemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

“Önerilen Durum” faktöründe personelin performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması değişkenine karşı tutumlarına ilişkin sıra ortalamaları arasında $H=8,42$, $p=,015<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, sonuçların “olumlu veya olumsuz olsun çalışanlara iletilmelidir” yaklaşımına sahip olan personelin tutumlarına ait sıra ortalamalarının, “gizli tutulmalıdır” ve “sadece olumlu sonuçlar iletilmelidir” yaklaşımına sahip personelin tutumlarına ilişkin sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Pehlivan'ın 2008 yılında Maliye Bakanlığı çalışanları üzerinde yaptığı araştırmaya göre; “Kurumunuzda yapılan başarı değerlendirmesi sonunda elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?” ifadesine katılımcılar % 95 gibi çok büyük bir oranla “Sonuç Olumlu veya Olumsuz Olsun Çalışanlara İletilmelidir” yönünde cevap vermişlerdir.⁷⁰

Benzer şekilde İslam'ın 2001 de Bitlis ili sicil amirleri üzerinde yaptığı çalışmada, sicil amirleri değerlendirme sonuçlarının personele her durumda %41,6 veya bazı durumlarda%19,1 bildirilmesi gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.¹⁴³

Çalışanın iş yerindeki performansı ile ilgili geribildirim alması çok önemlidir çünkü yöneticisinin, çalışma arkadaşlarının ve çalıştığı kurumun gözünde işini nasıl yaptığı hakkında bilgi almaya ihtiyacı vardır. Geribildirim, çalışana, hem bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkanı tanır, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterir, hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratır.⁶⁷ Eğer personel başarı değerlendirmesi bu tür bir nitelik taşımıyorsa, personel, başarı değerlendirme sürecini yapılması gerektiği için yapılan rutin bir işlem gibi görebilir.¹⁴⁸

Personelin değerlendirme sonuçları hakkında geri bildirim alması onların hangi yönlerde başarısız olduklarını bilmesi ve bu yönleri geliştirmeye çalışması açısından büyük önem arz etmekte olduğu göz önüne alındığında, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması gerektiği ve bu paylaşımın değerlendirme sisteminin etkinliğini arttıracacağı söylenebilir.

6 SONUÇ

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin incelemek ve yeni bir performans değerlendirme sürecine yönelik önerilerde bulunmak amacıyla yapılan bu çalışmada, ilgili personelin görüşlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve öneriler aşağıda sıralanmıştır;

Yapılan analizler sonucu ölçek iki faktör üzerinden incelenmiştir. 1. Faktör “Mevcut Durum”, 2. Faktör “Önerilen Durum” şeklinde adlandırılmıştır. Alt problemlerden elde edilen bulgular bu iki faktör kapsamında yorumlanmıştır.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” faktöründe yer alan maddelere katılmıyorum, “Önerilen Durum” alt faktöründe yer alan maddeler ise katılıyorum düzeyinde bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Çalışmaya dahil olan personelin, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” faktöründe cinsiyete göre tutumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, “Önerilen Durum” faktöründe kadın personelin tutumları daha yüksek tespit edilmiştir. Kadın personelin performansın değerlendirilmesi sürecinde önerilen durumu erkek personele göre daha kolay kabullendiği ve değerlendirme süreci için önerilen maddelere karşı tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Personelin yaşlarına göre “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerine ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak personelin yaş düzeyleri arttıkça personelin performansının değerlendirilmesi aşamasında önerilen durumlara karşı tutum düzeyleri düşmekte ve önerilen değerlendirme kriterlerini daha zor kabullenmekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre “Mevcut Durum” faktöründe “Yüksek Lisans/Doktora” eğitimine sahip olan personelin diğer personele göre tutumu daha düşük, “Önerilen Durum” faktöründe ise “Yüksek Lisans/Doktora” ve “Yüksekokul/Fakülte” eğitimine sahip olan personelin diğer personele göre tutumları daha yüksek tespit edilmiştir. Bu durum “Önerilen Durum” faktörüne ilişkin tutum düzeylerinin eğitim düzeyleri arttıkça yükseldiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Personelin çalışma süreleri değişkenine göre “Mevcut Durum” faktörüne ilişkin, “6-10 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumunun diğer çalışma süresine sahip personele göre daha düşük, “Önerilen Durum” faktörüne ilişkin “0-5 yıl” çalışma süresine sahip personelin tutumlarının “11-15 yıl” ve “21 ve üstü yıl” çalışma süresine sahip personele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek uygulamasına katılan personelin, “görev unvanı” ve “performans değerlendirmenin yapılma sıklığı” değişkenlerine göre performans değerlendirme ölçeğine ait tutumlarında “Mevcut Durum” ve “Önerilen Durum” faktörlerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Buna karşın “başarı değerlendirme hakkında kurs veya seminere katılım” değişkenine göre “Önerilen Durum” faktörüne ait tutumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, “Mevcut Durum” faktörüne ait tutumları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılık başarı

değerlendirme hakkında eğitim alan personelin mevcut duruma karşı tutumlarının daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır.

Personelin, “değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması” değişkenine göre, performans değerlendirme ölçeğine ait “Mevcut Durum” faktöründe personelin tutumları arasında bir farklılık olmamasına karşın “Önerilen Durum” faktöründe “sonuçlar olumlu veya olumsuz olsun çalışanlara iletilmelidir” yaklaşımına ait tutumlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Aynı şekilde “personelin başarısız bulunanlar hakkında yapılacak uygulama” değişkenine göre “Mevcut Durum” faktörüne ait tutumları arasında farklılık görülmezken, “Önerilen Durum” faktöründe “yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilmesi” yaklaşımına ilişkin tutumlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Türk kamu yönetiminin en önemli problemlerinden bir tanesi etkili bir performans değerlendirme sisteminin olmayışıdır. Performans değerlendirme sürecinin temelde kapalı bir sisteme dayanması, değerlendiricileri objektiflikten uzaklaştırırken, çalışanların etkin bir şekilde görevlerini ifa etmelerini sağlayacak motivasyonu sağlayamamakta, değerlendirme sonuçlarına olan güveni arttıramamaktadır.

Tüm bu sonuçlardan hareketle; Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personelinin, geleneksel kamu yönetiminde uygulana gelmiş performans değerlendirme sisteminin, değerlendirme amaçlarına yeterince cevap veremediğini, yeni bir değerlendirme sürecine gidilmesi gerektiğini ve yeni performans değerlendirme sürecinin yapılandırılmasında önerilen durum maddelerinin dikkate alınması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Genel Öneriler

- Bir kurumda performans değerlendirmesinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi her şeyden önce, personelin performans değerlendirme çalışmalarını desteklemesine bağlıdır. Bu ise, personelin, performans değerlendirme süreci hakkında eğitilmesi ve değerlendirme sistemine güven duyması ile sağlanabilir. Personel, objektif kriterlerle adil olarak değerlendirileceği düşüncesi ile sisteme hazır hale getirilmelidir.
- Değerlendiricilere performans değerlendirme teknikleri ve kriterleri hakkında eğitim verilmesi yoluyla, kişisel önyargıların ortadan kaldırılması sağlanarak, performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar en aza indirilmelidir. Eğitimli değerlendiricilere duyulan güvenin, kurum içi iletişimi arttırması öngörülebilir.
- Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynağı planlamasında kullanılması, atama, tayin, terfi, ödül ve ceza kararlarında etkin olması, performans değerlendirme sürecinin önemini ortaya koymakla birlikte, etkinliğine olan inancı arttıracaktır.
- Başarı değerlendirme süreç ve sonuçlarından personel haberdar edilmeli, ve bu sonuçlar üzerinden gelişimsel toplantılar yapılmalıdır. Böylece personelin performans değerlendirme sürecine katılımı sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri oluşturulurken iş analizi ve görev tanımlarından faydalanılmalıdır. Bunun için

öncelikle etkin bir iş analizi yapıp, söz konusu analizler, ölçüt belirlemede kaynak alınmalıdır.

- Kamu performans değerlendirme sisteminde kriter olarak, çalışanların kişilik özelliklerinin ağırlıklı yer alması sürekli eleştirilen bir konu olmuştur. Bu nedenle, işe yönelik davranışların, bilgi ve deneyimlerin öncelikli olarak değerlendirilmesi, kişilik özelliklerinin yapılan işi etkilemesi düzeyinde ele alınması, gösterilen performansı ortaya koymada faydalı olacaktır.

- Objektif ölçütlerle yürütülen bir performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen veriler doğrultusunda etkin bir hizmet içi eğitim programı yürütülerek, personelin gelişimsel ihtiyaçları karşılanmalı, böylece kurum verimliliği artırılmalıdır.

- Performans değerlendirmeyi rutin bir işlem olarak algılanmaktan kurtarmak için, her kamu kurumu, kendi yapı ve hizmet özellikleri doğrultusunda, performans değerlendirme tekniklerini, kriterlerini ve uygulama zamanlarını belirlemelidir.

- Örgütlerin amaçlarına uygun bir performans değerlendirme sistemi kurmaları kolay ve hızlı bir süreç değildir. Performans değerlendirme sürecinin beklenen yararları karşılayabilmesi için sistemli bir planlamanın yapılması ve belli aşamaların izlenmesi gerekir. Bu nedenle değerlendirme sisteminin deneme uygulamaları ile test edilmesi ve sürekli olarak güncellenerek, hatalardan arındırılması gerekmektedir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Tüm bunların yanı sıra, çalışma en son uygulanan kamu performans değerlendirme sistemi incelenerek yapılmıştır. Ancak 13.02.2011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı kanunun 99 ila 117. maddeleriyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yapılan değişiklikler sonucunda kamu kurumlarının Devlet Personel Başkanlığı ile koordineli bir şekilde kendi performans değerlendirme ölçütlerini belirlemesinin yolu açılmıştır. Yeni bir performans değerlendirme sistemi oluşturulduğunda, çalışmanın tekrarlanarak sonuçlar üzerinden karşılaştırma yapılması uygun olacaktır.
- Kurumda uygulanacak yeni performans değerlendirme sistemi için personelin algısına yönelik nitel çalışmalar yapılarak, personelin performans değerlendirme sistemine ilişkin tutumunun ortaya koyulması faydalı olacaktır.
- Kurumda uygulanacak yeni performans değerlendirme sistemi için değerlendiricilerin algısına yönelik nitel çalışmalar yapılarak, değerlendiricilerin performans değerlendirme sistemine ilişkin tutumunun ortaya koyulması faydalı olacaktır.

7 ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans

Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma

Bu çalışma Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personelinin performans değerlendirme sürecine ilişkin tutumlarını belirleyebilmek ve yeni bir performans değerlendirme sürecine dair önerilerde bulunabilmek amacıyla yapılmıştır.

621 kişilik evren içerisinde 361 kişilik örneklem seçilmiş ancak 243 personelden dönüt sağlanmıştır.

Katılımcılara uygulanmak üzere geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliği uzmanlardan görüş alınması ve maddelerin literatürle örtüşmesi sonucunda sağlanmıştır. Yapı geçerliği için faktör analizi ve iç geçerlik için madde-ölçek korelasyonuna dayalı madde analizi yapılmış, ölçeğin iki faktörlü olduğu tespit edilmiştir. 1. Faktörde yer alan 12 madde “Mevcut Durum” başlığı altında, 2. Faktörde yer alan 13 madde “Önerilen Durum” başlığı altında toplanmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları 1. Faktör için ,93 ve 2. Faktör için ,90 ile kabul edilebilir güvenirlikte, Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,89 ile yüksek düzeyde geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personelin tutum ortalamaları arasındaki farklılıklar, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; katılımcıların % 60,5’inin erkek, % 26,3’ünün 46 ve üstü yaşta, % 71,6’sının yükseköğül/fakülte mezunu, %

34,6'sının 0-5 yıl çalışma süresine sahip olduğu ve % 56 'sının memur statüsünde çalıştığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı personeli, ölçeğin "Mevcut Durum" faktöründe yer alan maddelere genel olarak katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Başka bir ifade ile performansın değerlendirilmesi aşamasında mevcut durumun yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. "Önerilen Durum" faktöründe yer alan maddelere ise genel olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda personelin önerilen durum maddelerine paralel bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme, Spor Genel Müdürlüğü

8 SUMMARY

Performance Appraisal In Human Resource Management: A Research On General Directorate Of Sport

This study is carried out to determine the attitude of central organization personnel of General Directorate of Sports against performance evaluation process and aims to make recommendations over the ideas of the personnel about new performance appraisal process.

361 persons are selected out of a universe of 621 persons and feedback of 243 persons are achieved.

Through the literature survey and expert opinions consideration, questions are selected to validate the scope of the scale to be applied to the participants.

For the construct validity, factor analysis and item-scale correlations for the internal validity analysis was conducted based on the items which reveal the scale has two factors. 12 questions are in the 1st factor, contained under "Current Status", and 13 questions in the 2nd factor are grouped under the title of "Recommended Status" The Cronbach's alpha internal consistency coefficient of 0.93 for the 1st factor and 0.90 for the 2nd factor considered as an acceptable reliability, the Kaiser-Meyer-Olkin's value 0.89 with the highest level was concluded to be valid. The average differences between the personnels' attitude was also analyzed by independent samples t test, one-way analysis of variance, Kruskal-Wallis H test.

According to the findings of the participants; 60.5% men, 26,3% of the 46 and older age, 71.6% of the college university graduates, 34.6% of the working time of 0-5 years and 56% of the civil servants work which have been determined.

According to the survey, General Directorate of Sports personnel stated that they do not agree with the items in scale's "Current Status" factor in general. In other words, during the evaluation of the performance, the current situation is concluded to be inadequate. "Recommended Status" factor of the scale is participated by the employees in general. In this case, it is concluded that the performance of the employees should be evaluated in parallel to "Recommended Status" agents.

Key Words: Human Resource Management, Performance Appraisal, General Directorate of Sports

9 KAYNAKLAR

1. Bayraktaroğlu S. İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi; 2003
2. Buluç B. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri. Yeni Türkiye Dergisi 1998; 4(19): 781-788
3. Özer MA. Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. Sayıştay Dergisi 2009; 73: 3- 29
4. Oğuz B. Kamuda Performans Değerlendirme [internette]. 2009 [24.01.2009 okundu]
<http://www.genbilim.com/sosyoloji/kamuda-performans-dederlendirme/>
5. Yumuşak S. Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması. Akademik Fener Dergisi 2009; 10: 44-62
6. Nişancı ZN. Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlendirmenin Yeri ve Önemi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 1994; 10 (3-4): 215-239
7. Altan Y. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005

8. Doğar Y. Türkiye’de Spor Yönetimi. Malatya: z Akdeniz Ofset; 1997
9. İmamoğlu AF. Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve nemi. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 1992: 8(1); 21-34
10. Yalçın AS. Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık; 1999
11. Yüksel . İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi; 2000
12. Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi; 2009
13. Tunçer P. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2012; 31(1): 203-233
14. Fındıkçı İ. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları; 2000
15. Büyükuslu AR. Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları. İstanbul: Der Yayınları; 1998
16. Aykaç B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Planlanması. Ankara: Nobel Yayınevi; 1999
17. Gök S. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları; 2006

18. Diñer Ö, Fidan Y. İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Yayın A.Ş.; 1996
19. Tahiroğlu F. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul: Hayat Yayınları; 2002
20. Armstrong M. Human Resources Management Strategy & Action. England: Clays Ltd; 1992
21. Yüksel Ö. Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. Amme İdaresi Dergisi 1997; 30(2): 32-43
22. Boone EL. Kurtz DL. Contemporary Business. Fifth Edition. The United States of America: Dryden Pres; 1988
23. Canman D. Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları; 1995
24. Andersen R.V. The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind Human Resource Management 1997; 36(1): 17-22
25. Tortop N, Aykaç B, Yayman H, Özer A. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi; 2006
26. Dolgun U. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. İçinde: Dolgun U, Editörler. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Ekin Kitabevi; 2007: 1-31

27. Yılmazer A, Eroğlu C. Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık; 2008
28. Bilgin KU. Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. Amme İdaresi Dergisi 2004; 37(2): 123-147
29. Akmut Ö, Aktaş R, Aykaç B, Doğanay MM, Durukan T, Müftüoğlu MT, Yüksel M. Girişimciler için İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi; 2003
30. Jack FE, Philips FF. İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon. Pınar Alp Dinç (Çev). İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2001
31. Kaynak T, Adal Z, Ataay İ, Uyargil C, Sadullah Ö, Acar AC, Özçelik O, Dündar G, Uluhan R. İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri; 2000
32. Araç E. Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2004
33. Kuni A. İş Analizleri ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Yüreğir Telekom Müdürlüğünde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1998
34. Özgen H. Öztürk A. Yalçın A. İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayınları; 2002

35. Polatlı A. Kamuda Performans Değerlendirme [internette]. 2009 [12.08.2012 okundu].
<http://www.makaleler.com/bilim-makaleleri/kamuda-performans-degerlendirme.htm>
36. Beach DS. Personel, The Management Of People at Work. 4th Edition. London: Macmillan Publishing Co.;1980
37. Carter CC. Human Resources Management and The Total Quality İmperative. The United States of America: A Division of American Management Association; 1994
38. Kermally S. Managing Performance in brief, In The Institute of Managementt Foundation. Singapore: Butterworth Heinemann Press; 1997
39. Timur H. Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği. Amme İdaresi Dergisi 1983; 16(3): 4-22
40. Ivancevich JM. Human Resource Management. 9 th ed. New York: Mc Graw Hill; 2004
41. Aykaç B. Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1986
42. Cascio FW. Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. 2 nd ed. New York: Mc Graw-Hill;1992
43. İzgören AŞ. Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak. Ankara: Elam Academy Plus; 2001

44. Tunçer P. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi 2013; 88: 87-108
45. Canman D. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları; 1995
46. Palmer MJ. Performans Değerlendirmeleri. İstanbul: Rota Yayınları; 1993
47. Başbuğ G, Ünsal P. Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması. Psikoloji Çalışmaları Dergisi 2009; 29: 1-10
48. Eraslan E, Algün O. İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi 2005; 20 (1): 95-106
49. Aktaş E. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2010
50. Örucü E, Köseoğlu MA. Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği [internette]. 2003 [07.06.2013 okundu]. <http://www.mevzuatdergisi.com>

51. Akın A. İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2002; 3(1): 97-113
52. Çiftçi B. Performans Değerlemesi. İçinde: Dolgun U, editörler. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Ekin Kitabevi; 2007. 167-197
53. Baykal Ü. Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1994
54. Barutçugil İ. Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık; 2002
55. Tutum C. Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları; 1979
56. Tekinler Z. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006
57. Uyargil C. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme [internette]. 1997 [18.03.2012]. <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/haziran-1997/stratejik-insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme/1398.aspx>

58. Bingöl D. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım; 2006
59. Vaughan S. Performance: Self as the Principal Evaluator. Human Resource Development International 2003; 6(3): 371-385
60. Mathis RL, Jackson JH. Human Resource Management. 8 th ed. The United States of America: West Publishing Company; 1997
61. İbicioğlu H. İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobiler Üzerine Bir Araştırma). Isparta: Fakülte Kitabevi; 2006
62. Bilecen M. İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007
63. Uyargil C. Performans Yönetimi Sistemi, Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; 1994
64. Akal Z. İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları; 1994
65. Bulut ZA. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler [internette]. 2004 [okundu 10.09.2013]. <http://www.mevzuatdergisi.com>

66. Liviu I, Emil C, Irina S, Delia B. The Use Of 360- Degree Feedback Method. Annals Of Faculty Economics 2009; 4: 300-306
67. Gözütok G. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006
68. Yalım D. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul: Hayat Yayıncılık; 2005
69. Austin JT, Villanova P. The Criterion Problem. Journal of Applied Psychology 1992; 77: 836–874
70. Pehlivan B. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2008
71. Schraeder M, Jordan M. Managing Performance: A Pratical Perspective on Managing Employee Performance. The Journal of Quality and Participation 2011; 34(2): 4-10
72. Hündür B. Performans Değerlendirme Yöntemleri [internette]. 2006 [22.04.2010 okundu]. <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html>

73. Tortop N. Personel Yönetimi Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları; 1992
74. Akçakanat T. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2009
75. Aldemir MC, Ataol A, Solakoğlu BG. Personel Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi; 1993
76. Ada B. Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2008
77. Korman AK. Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. Akhun İ, Alkan C.(Çev), Ankara: Milli Eğitim Basımevi; 1978
78. Dil M. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005
79. Fındıklı F. Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü; 2008
80. Werther WB, Davis K. Human Resources And Personel Management. The United States of America: Mc Graw-Hill International Editions; 1995

81. Tarcan E. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Antalya : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2001
82. Bayram L. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. Sayıştay Dergisi 2006; 62: 47-65
83. Ergülen D. 360 Derecelik Dönüşüm. Kariyer Dünyası 1998; Ekim: 104-106
84. Akşit F. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2008
85. Yüksel Ö. Personel Organizasyonu –İş Gören Verimliliği ve Tatmini Açısından. Ankara; 1990
86. Yerli E. Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006
87. Dilsiz YF. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006

88. Ünal A. İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme. Kamu-İş 2002; 7: 1-19
89. Aksu Ö. Ücretler ve Verimlilik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları; 1993
90. Kaplan M. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007
91. Karabulut T, Okka ÖF, Başel H. Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2006; 11: 104-118
92. Erdoğan İ. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; 1991
93. King P. Performance Planning and Appraisal. New York: Mc Graw-Hill Book Co.; 1984
94. Uyargil C. İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: Arıkan Yayıncılık; 2008
95. Iqbal MZ. Expanded Dimensions Of The Purposes and Uses Of Performance Appraisal. Asian Academy Of Management Journal 2012; 17(1): 41-63

96. Türkel AU. Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi; 1998
97. Durmaz OA. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü; 2005
98. De Cenzo DA, Robbins SP. Human Resources Management. 4 th ed. New York: John Wiley and Sons Inc; 1994
99. Yıldız G. İşletmelerde İş gören Yönetimi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları; 1988
100. Bayar B. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç [internette]. [10.01.2013 okundu]. <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/128-performans-degerlendirme-surecinde-yasanan-sorunlar-ve-direnc.html>
101. Carrel MR. Human Resource Management: Global Startegies For Managing A Diverse Workforce. New Jersey: Prentice Hall International Inc; 1995
102. Kaplan MY. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Model Önerisi. Yüksek

Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2002

103. Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Sektörde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi; 1995
104. Yumuşak S. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2009
105. Singer MG. Human Resources Management. Boston: Pws-kent Publishing Company;1990
106. Özsoy O. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü; 2005
107. Tamam S. İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005
108. Önce M. Çokuluslu İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi İle Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007
109. Geylan R. Personel Yönetimi. Eskişehir: Adım Yayıncılık; 1992

110. Şencan H. Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık; 2005
111. Ercan İ, Kan İ. Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlilik. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi 2004; 30 (3): 211 – 216
112. Süngü A. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2004
113. Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2007
114. Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage. 3th ed. The United States of America: Irwin McGraw-Hill Inc; 2000
115. Gatewood RD, Field HS. Human Resource Selection. 3th ed. The United States of America: The Dryden Pres; 1994
116. Robert GE. Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works. Public Personnel Management 2003; 32(1): 89-98
117. Aldemir MC, Ataoğ A, Budak G. İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi; 2004

118. Dicle Ü. Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Geliştirme Dergisi 1977; 17: 37-60
119. Canman D. Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları. Amme İdaresi Dergisi 1985; 18(1): 3-23
120. Bilgin KU. Kamu Performans Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları; 2004
121. Akgüner T. Kamu Personel Yönetimi. İstanbul: Der Yayınları; 1992
122. Kavuzlu F. Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007
123. Aydın AD, Demir H, Yetim AA. Türk Spor Politikalarında Öngörülen Hedeflerin Gerçekleşme Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği). Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 2007; 1(2): 87-96
124. <http://istanbul.gsb.gov.tr/Sayfalar/tarihce.aspx> (okundu 23.12.2013)
125. Özmaden M. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) Dönemi Milli Ruh ve Milli Temsil, Siyasi ve Milli Propaganda İle Ülkeyi Tanıma-Tanıtma Çabaları. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi 2010;7 (1): 1440-1457

126. Sunay H. Spor Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi; 2009
127. Güçlü M, Yenel F. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde İş Akımı: Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde faaliyet gösteren Gazi Üniversitesi Spor Kulübünün Ek Branş Açma Örneği. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 1998; 4: 22-29
128. Çakmak Yıldızhan Y. Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Uygulanan Yönetim Biçimlerinin Belirlenmesi. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2012
129. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.638.pdf> (okundu 23.12.2013)
130. Sencer M. Toplum Bilimlerinde Yöntem. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım; 1989
131. Tavşancıl E. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2010
132. Tezbaşaran AA. Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu. Üçüncü Sürüm e-Kitabı , ISBN: 975-9756-08-5. Mersin; 2008
133. Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık; 2010
134. Özdamar K. Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I. Eskişehir: Kaan Kitabevi; 2004

135. Tekindal S. Duyuşsal Özelliklerin Ölçülmesi İçin Araç Oluşturma. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık; 2009
136. Bilir FP. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2005
137. Coşkun B, Şekercioğlu LS. Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011; 13(2): 43-64
138. Kline JBT, Sulsky ML. Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. Canadian Psychology 2009; 50(3): 161-171
139. Akçakaya M. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. Karadeniz Araştırmaları Dergisi 2012; 32: 171-202
140. Güneş İ, Bayraktaroğlu S, Özen Kutanis R. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2009; 14(3): 481-497

141. Özgüneş A. Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sosyal Hizmetler Dairesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasının Algılanması. Yüksek Lisans Projesi. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2008
142. Altay D. Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007
143. İslam Y. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2001
144. Küçük A.A. Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005
145. Forrest WF. Performance Appraisal Systems in Higher Education: An Exploration of Christian Institutions. PhD Thesis. Florida: University Of Central Florida; 2009
146. Ateş H, Kırılmaz H, Aydın S. Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme. Ankara: Baran Ofset; 2007
147. Uçar B. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma: Türk Kamu Yönetiminde Performans Odaklı Yönetime Geçiş. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007

148. Can H, Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: BRC Matbaacılık; 2005

10 EKLER

Ek 1: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİ

Bakanlar Kurulu Kararı : 8/9/1986-86/10985
Resmî Gazete : 18.10.1986/19255

Ek ve Değişiklikler:

- 1) 12/1/1988-88/1511 B.K.K. (25.7.2001/24473 RG)
- 2) 25/9/1989-89/14578 B.K.K. (1.11.1989/20329 RG)
- 3) 29/11/1989-89/14841B.K.K. (5.1.1990/20393 RG)
- 4) 19/1/1998-98/10964 B.K.K. (12.5.1998/23340 RG)

BÖLÜM 1

Genel Hükümler

Amaç

Madde 1 - Bu Yönetmelik'in amacı,Devlet Memurunun mesleki ehliyetinin tesbiti için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği halleri, sicil raporunun şeklini, taşıyacağı soruları, sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not usulünü, notların derecelendirilmesini, düzenleme zamanını,uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek mercileri,sicil raporlarının muhafazası ile görevli makamlara dair esasları, vali ve kaymakamların hangi memurların birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirleri olduklarını, hangi memurlar hakkında da ek sicil raporu vereceklerini ve diğer hususları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2 - Bu Yönetmelik 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 1 nci maddesinin 1 nci fıkrası kapsamına giren memurlar hakkında uygulanır.

Deyimler

Madde 3 - Bu yönetmelikte geçen deyimlerden;

a) Sicil Raporu: Sicil amirlerinin,mesleki ehliyetin belirlenmesini sağlayan soruları not usulüyle, şahsiyetle ilgili konuları mütalaa şeklinde değerlendirerek memurların mesleki ehliyetleriyle şahsi meziyet ve kusurlarını belirledikleri bu Yönetmeliğe ekli formu,

b) Sicil Amiri: 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 112 nci maddesinde öngörüldüğü şekilde yürürlüğe konulan yönetmelikler gereğince sicil raporlarını ilk (birinci),ikinci ve üçüncü derecede yetkili olarak doldurmakla görevlendirilen

amirleri,

c) Atamaya Yetkili Amir: Atama usul ve esaslarını belirleyen mevzuat hükümleriyle atama yetkisi tanınan memurları müşterek kararlar veya Bakanlar Kurulu Kararı ile atanan memurlar bakımından ise inha eden makamı,

d) En Üst Yönetici: Başbakan ve Bakanları; Başbakanlık ve Bakanlıklarda müsteşarı; bağlı veya ilgili kuruluşlarda bunların başında bulunan Müsteşar, Başkan, Genel Müdür, Genel Sekreter ve Müdürü; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa tabi kurumlar bakımından özel yönetmeliklerinde belirtilenler 25 inci maddenin uygulanmasıyla ilgili olarak da kurumların, bölge, il ve ilçelerdeki taşra teşkilatının başında bulunanları,

ifade eder.

Memur Kütüğü

Madde 4 - Kamu kurumlarına memur olarak atananlar kurumlarca tutulan memur kütüklerine kaydedilir. Her memura ayrı bir numara verilir.

Kütüğün her memura ait bölümüne, memurun adı, soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama ve işten ayrılma tarihi ve sebebi kaydedilir. Memur kütükleri özlük işleri birimlerinde tutulur.

Memur Cüzdanı

Madde 5 - Kurumlarca her memura kimlik belgesi olarak kullanılmak üzere memur cüzdanı verilir. Memur cüzdanında memurun adı, soyadı, doğum yeri, doğum tarihi ve görevi belirtilir.

Herhangi bir sebeple kurumdan ayrılanların memur cüzdanları geri alınır.

Özlük Dosyası

Madde 6 - Her memur için kurumlarınca bir özlük dosyası düzenlenir. Bu dosyada memurun adı ve soyadı, kütük sıra numarası, doğum yeri ve tarihi, cinsiyeti, medeni hali, nüfus hüviyeti cüzdanı ile öğrenim belgesinin dairece tasdik edilmiş suretleri, bakmakla yükümlü olduğu kişiler, öğrenim durumu, bildiği yabancı diller ve derecesi, yaptığı lisansüstü eğitimi, staj ve incelemeleri, sınıfı, derece ve kademesi, mecburi hizmetleri, askerlik durumu, adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi, derece ve kademe ilerlemeleri, imtihan başarı dereceleri, sınıf ve yer değişiklikleri, hizmetiçi eğitim durumu, siciline işaretleme üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri, aldığı takdirname ve ödüller, hakkında yapılan disiplin soruşturmalarına dair evrak ve verilen disiplin cezaları, herhangi bir suçtan dolayı hakkında dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men'i muhakeme veya beraat kararı; sağlık durumuna, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler ile memurluğa alınırlarken istenen diğer belgeler bulunur.

Bu Yönetmeliğin uygulanmasında özlük dosyaları memurların sicillerinin bir parçası sayılır; gizli sicil raporlarının doldurulması esnasında ilgili sicil amirlerince incelenebilir.

Sicil Dosyası

Madde 7 - Her Devlet memurunun bir sicil dosyası bulunur. Sicil dosyalarına sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları ile varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları, (...) (1) mal beyannameleri, vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları konulur.

Sicil Not Defteri

Madde 8 - (Mülga: 25/9/1989 - 89/14578 B.K.K.)

Sicil Not Defterlerinin Kullanılması

Madde 9 - (Mülga: 25/9/1989 - 89/14578 B.K.K.)

Özlük ve Sicil Dosyasının Önemi

Madde 10 - Devlet Memurlarının ehliyetlerinin tesbitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır. Kurum değiştiren memurların özlük ve sicil dosyaları yeni kurumlarına eksiksiz olarak gönderilir.

Sicil Amirleri Yönetmelikleri

Madde 11 - Kurumlarınca bu Yönetmeliğe ekli sicil raporlarını doldurarak memurların mesleki ehliyetlerini ve şahsi kusur ve meziyetlerini tesbit yetkisi tanınacak sicil amirleri, 657 sayılı Devlet memurları Kanununun 112 nci maddesi uyarınca yürürlüğe konulacak yönetmeliklerle belirtilir.

BÖLÜM 2

Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına

Dair Usul ve Esaslar

Sicil Raporlarının Doldurulma Zamanı

Madde 12 - Gizli sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Raporların ilgililerce en geç 31 Aralık günü, tatile rasladığı takdirde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar bunları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilmesi şarttır.

Her ne sebeple olursa olsun sicil raporlarını birinci fıkrada belirtilen tarihlerden sonra teslim edenler hakkında idari soruşturma açılır.

Aday memurların sicil raporları işe başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde, 2 yıl süre ile adaylığa tabi tutulan aday memurların ikinci yıl sicilleri aynı şekilde doldurulur.

Bir yıldan çok iki yıldan az bir süre ile adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicil

raporları, adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulur.

Sicil Raporu Doldurmak İçin Gerekli Süre

Madde 13 - Haklarında sicil raporu düzenlenecek memurların, değerlendirilmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları şarttır.

Üç sicil amiri bulunan memurlar hakkında sicil verecek amirlerden bir veya ikisinin bulunmaması halinde mevcut amirlerin raporuna itibar edilir.

İki sicil amiri bulunan memurlar hakkında da yukarıdaki fıkrada belirtilen durumda birinci veya ikinci sicil amirinin dolduracağı sicil raporu o yıl için geçerli sayılır.

Bir sicil amiri bulunan memurlar hakkında o sicil amirinin değerlendirmesine göre işlem yapılır.

Sicil amirlerinin hiçbirinin bulunmaması veya sicil verecek süre görevde kalmamaları halinde sicil raporları sonradan göreve atananlar veya vekilleri tarafından üç aylık bir sürenin sonunda derhal doldurulur. Bu uygulama sonunda da memura o yıl için sicil raporu verme imkanı bulunmazsa sicil raporu, düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışmış sicil amiri tarafından doldurulur.

Sicil amirinin yanında çalışırken alınan mazeret izinleri ile yıllık izinler ve doktor veya sağlık kurulu raporuna dayanan hastalık izinleri, hizmetiçi eğitimde geçen süreler, sicil raporu düzenlenmesi için gereken 6 aylık süreye dahildir. Şu kadar ki amirin yanında 3 ay fiilen çalışmış olmak şarttır. Hizmetiçi eğitimin veya hastalığın sicil raporu doldurmak için gerekli sürenin geçmesine imkan vermeyecek kadar uzun sürmesi ve dolayısıyla memur hakkında sicil raporu doldurma imkanının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın sicil notlarının ortalaması esas alınır.

Görevden Ayrılış Halinde Sicil Raporlarının Doldurulması

Madde 14 -Bir görevde 6 ay veya daha fazla bir süre bulunup başka göreve atanmaların sicil raporları, bunların atanmalarından önceki sicil amirlerince ayrıldıkları tarihi takip eden onbeş gün içinde doldurulur ve yeni görev yerlerine gönderilmek üzere ilgili makamlara teslim edilir.

Sicil raporlarının doldurulma zamanı gelmeden ve yeni sicil amirine sicil raporu doldurmak için yeterli süre kalmadan görevlerinden ayrılan sicil amirleri en az 6 ay beraber çalıştıkları memurların sicil raporlarının kendilerine ait bölümü, görevlerinden ayrılmadan önce doldurarak sicil raporlarını saklamakla görevli makamlara teslim ederler.

Sicil Not Defterindeki Kayıtlardan Yararlanma

Madde 15 - (Mülga: 25/9/1989 - 89/14578 B.K.K.)

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 toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- a) 60 dan 75'e kadar olanlar orta,
- b) 76 dan 89'a kadar olanlar iyi,
- c) 90 dan 100'e kadar olanlar çok iyi,

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

(Değişik: 29/11/1989 - 89/14841 B.K.K.) Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkında Notlar bölümüne soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üze rinden değerlendirilir.

Memurların Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi

Madde 17 - Sicil amirleri sicil raporunu doldurdıkları her memuru;

- a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- c) Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme,yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları,

(Değişik: 25/9/1989 - 89/14578 B.K.K.) Bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahadelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, ayrı açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır.

Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

Sicil Raporlarının Dolduruluş Şekli

Madde 18 - Sicil raporları önceden hazırlanan müsvettelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Müsvetteler imha edilir. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak surette çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile tevsik edilir.

Sicil amirleri 16 ncı madde uyarınca tesbit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar. Memurların sicil notu ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan amir veya en yakın yardımcıları, böyle bir birim yoksa özlük işleriyle görevli memurlardan en üst yöneticiler tarafından seçilenlerce hesaplanarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazılır.

Sicil Amirinin Sorumlulukları

Madde 19 - Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; Devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır.

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır.

Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdıkları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

Değerlendirmelerin Genel Niteliği ve Geçerli Sayılmayacağı Haller

Madde 20 - Her derecedeki sicil amirlerinin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak memurlar hakkında sicil raporlarında yaptıkları değerlendirmeler birbirinden bağımsız ve 16 ncı madde hükümlerine göre etkili ve geçerlidir. Memurların sicil notu sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre tesbit edilir. 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 kanaatına müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.

Üçüncü sicil amiri bulunmadığı takdirde ikinci sicil amirinin değerlendirmesi ile iktifa edilir. Bir sicil amirinin bulunması halinde birinci sicil amirinin değerlendirmesine göre işlem yapılır.

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 takdirde de diğer değerlendirmelere; başka değerlendirme yapılmamışsa memurun son 3 yıla ait sicil raporlarının; hakkında daha az sayıda sicil raporu doldurulmuş olanların mevcut sicil raporlarının ortalamasına göre işlem yapılır.

Yetersiz Memurların Uyarılmaları

Madde 21- Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan memurlar, bu duruma sebep olan kusur ve noksanlarını gidermeleri için, sicil raporlarının bunların muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini takip eden bir ay içinde, atamaya yetkili amirlerce gizli bir yazı ile uyarılır.

Uyarılan Memurların İtiraz Hakkı

Madde 22 - 21 inci madde uyarınca uyarılan memurlar, uyarı yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler.

Uyarı ve İtirazlara Dair Usul ve Esaslar

Madde 23 - İtirazlar, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlara karşı yazılı olarak yapılır.

İtirazlar atamaya yetkili amirlerce veya bunların görevlendirecekleri ve itiraz edilen değerlendirmeyi yapan sicil amirleriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir memur tarafından incelenebilir. İnceleme, gereğine göre memurun özlük ve sicil dosyası ile (...) (1) konuyla ilgili diğer belgeler tetkik edilerek tamamlanır.

İnceleme sonucuna göre atamaya yetkili amir kararını inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren iki ay içerisinde ilgiliye bildirir.

İki Defa Üst Üste Olumsuz Sicil Alanlar

Madde 24 - İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümleri uygulanır.

BÖLÜM 3

Çeşitli Hükümler

Sicil Raporlarının Muhafazası ile Görevli Makamlar

Madde 25 - Sicil raporları merkezde ve gereğine göre kurumların bölge, il ve ilçelerdeki taşra teşkilatında, 3 üncü maddenin (d) bendinde belirtilen en üst yöneticilerin veya görevlendirecekleri en yakın yardımcılarının nezdinde; özlük işleri ile görevli birimlerin başında bulunanlar ile birden fazla olmamak üzere seçecekleri en yakın yardımcılarının; böyle bir birim yoksa özlük işleri ile görevli memurlardan amir durumunda bulunanın sorumluluğunda muhafaza edilir.

Sorumlular, sicil dosya veya raporlarının muhafaza edildikleri yerlerden bir süre için çıkarılmalarını gerektiren her iş hakkında yukarıdaki yönetici veya görevlendirdikleri yardımcılara bilgi vermek mecburiyetindedirler.

Özlük İşleri İle Görevli Birim ve Memurların Sorumlulukları

Madde 26 - Sicil raporlarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak doldurulması ve sicillerle ilgili bütün işlemlerin mer'î hükümlere göre yürütülmesinden kurumların özlük işleri ile görevli birimleri, böyle

bir birimin bulunmaması halinde bu işle görevlendirilen memurlar sorumludurlar.

Yukarıda sayılan birim ve görevliler kendilerine teslim edilen sicil raporlarını, bu Yönetmelikte belirtilen en son teslim tarihlerini takip eden 15 gün içinde, sicil amirlerinin not ve mütalaası ile yaptıkları değerlendirmeler dışında, her yönüyle inceleyerek tespit ettikleri noksanlıkların giderilmesini temin ederler.

Bu işle görevlendirilenlerin gizliliğe riayetleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları tesbit edilenler 657 sayılı Kanuna göre cezalandırılmakla beraber bir daha aynı görevlerde çalıştırılmazlar.

Gizliliğe Riayet

Madde 27 - Memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve sicil raporlarının muhafazasında (Gizli ve Kişiyeye Özel) işaretli zarfların kullanılması şarttır.

Sicil raporları sicil dosyalarıyla birlikte kilitli dolaplarda muhafaza edilir.

Sicil Dosyalarını İnceleyebilecek Yetkililer

Madde 28 - Başbakan, bakanlar, atamaya yetkili amirler, valiler, kurumların merkez teşkilatının en üst yöneticileri ve kaymakamlar, başında buldukları teşkilatta görevli bütün memurların sicil esyalarını inceleyebilirler. 26 ncı maddenin 2 nci fıkraya hükmü saklıdır.

Memuriyetleri Sona Erenlerin Sicil Dosyaları

Madde 29 - Memurlardan;

- a) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine göre memurluktan çıkarılan,
- b) Memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığı sonradan anlaşıldığı veya memurlukları sırasında bunlardan birini kaybettiği için memuriyetine son verilen,
- c) İstifa eden,
- d) İstek, yaş haddi, malüllük ve sicil sebeplerinden biri ile emekliye ayrılan veya ölenlerin Sicil dosyaları, özlük dosyaları ile birleştirilerek ilgili mevzuatın öngördüğü şekilde muhafaza edilir.

Vali ve Kaymakamların Sicil Amiri Oldukları Memurlar

Madde 30 -Valiler; vali yardımcılığı ile kaymakamların, il idare şube başkanlarının, il merkezinde görevli genel ve özel kolluk amirlerinin birinci; il idare şube başkanlarının birinci sicil amiri oldukları memurların ikinci ve ikinci sicil amiri oldukları memurların ise üçüncü derecede sicil amiridirler.

Kaymakamlar; ilçe idare şube başkanları ile ilçede görevli genel ve özel kolluk amirlerinin birinci; ilçe idare şube başkanlarının birinci sicil amiri oldukları memurların ikinci ve ikinci sicil amiri oldukları memurların ise üçüncü sicil

amiridirler.

Valilerin 1 inci sicil amiri olmaları halinde 2 nci sicil amiri Bakanlıklarda Müsteşar veya bakan, bağlı veya ilgili kuruluşlarda Müsteşar, başkan veya genel müdürlerdir.

Kaymakamların 1 inci sicil amiri olmaları halinde 2 nci sicil amiri vali, il idare şube başkanının 2 nci sicil amiri olması halinde ise 3 üncü sicil amiri mutlaka vali olur.

Bölge müdürlerinin birinci sicil amiri bölge kuruluşunun merkezinin bulunduğu ilin valisidir. Bölge kuruluşuna dahil diğer illerin valileri lüzum gördükleri takdirde bölge müdürleri hakkında ek sicil raporu düzenleyerek ilgili kurum merkezine gönderebilirler. Ek sicil raporları ilgili bölge müdürünün sicil notu ortalamasının tesbitinde gözönünde tutulur.

Bölge kuruluşu bulunan kurumlar sicil amirleri yönetmeliklerini kaymakamların ilçede, valilerin ise illerin merkezinde görevli bölge memurlarının gereğine göre birinci, ikinci veya üçüncü derecede sicil amiri olmalarını sağlayacak şekilde düzenlemek mecburiyetindedirler.

Taşra teşkilatı 5442 sayılı İl İdaresi Kanununda belirtilen esaslardan farklı olarak 27/9/1984 tarihli ve 3046 sayılı Kanun ile özel kanunlardaki hükümlere göre kurulmuş olan kamu kurum ve kuruluşlarının da yukarıdaki fıkra hükmüne uymaları mecburidir.

Valiler il, kaymakamlar ilçe hudutları dahilinde görevli, sicil amiri olmadıkları memurlardan hizmette yetersiz veya başarılı gördükleri hakkında da ek sicil raporu düzenleyerek, memurun sicil raporu nezdinde saklanan amirine gönderirler. İlgili memurun yıl sonunda sicil notu ortalamasının tesbiti sırasında vali veya kaymakamca düzenlenmiş ek sicil raporundaki sicil notu da gözönünde tutulur.

(Ek: 12.1.1988 - 88/12511 B.K.K.) Bakanlar Kurulunca belirlenen kurumların bölge kuruluşlarında görevli memurları hakkında kurumların özel yönetmeliklerindeki hükümler uygulanır.

Geçici Madde 1 - Bu Yönetmelik hükümleri, aylıklarını 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ek geçici maddelerine göre alan memurlar hakkında da uygulanır.

Geçici Madde 2 - Bu Yönetmelik kapsamına giren memurların 1985 yılına ait sicil raporlarında yeterlikle ilgili soruların değerlendirilmesinde her pekiyi için 11, her iyi için 9, her orta için 8 ve her zayıf için de 5, not esas alınmak suretiyle tesbit edilen toplam not 1985 yılı sicil notu sayılır.

Geçici Madde 3 - Bu Yönetmelik'te öngörülen sicil not defterinin standartları ve şekli Devlet Malzeme Ofisinde tesbit edilerek hazırlanan örnekler kurumlara gönderilir. Kurumlar örneğine uygun sicil not defterlerini yeterli sayıda bastırarak ilk sicil amirlerine dağıtırlar.

Geçici Madde 4 - Bu Yönetmelik kapsamına giren memurların 1986 yılına ait sicil raporları, sicil not defterlerindeki kayıtlar aranmaksızın sicil amirlerinde teşekkül etmiş genel kanaat ve düşüncelere göre düzenlenir.

Geçici Madde 5 - Sicil amirleri; bu Yönetmeliğin yayımlandığı tarihi takip eden iki

ay içinde kurumlarınca özel yönetmelikle tesbit edilir.

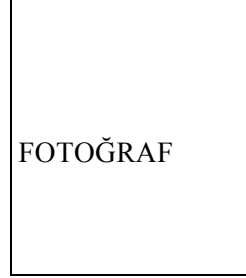
Madde 31 - Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Madde 32 - Bu Yönetmelik hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

(1) Bu maddede yer alan "sicil not defterleri" ibaresi;1/11/1989 tarih ve 20329 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan, 25/9/1989 tarih ve 89/14578 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla metinden çıkarılmıştır.

Ek 2: Sicil Raporu

**T.C.
DEVLET MEMURLARI
SİCİL RAPORU**



Memurun

Adı Soyadı :
Baba Adı ve Soyadı :
Doğum Tarihi :
Unvanı :
Görev Yeri :
Sicil Numarası :
Sicil Raporunun
Ait Olduğu Yıl :

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ :

Sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not usulü ve notların derecelendirilmesi 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 toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

a) 60 dan 75'e kadar olanlar orta,
b) 76 dan 89'a kadar olanlar iyi,
c) 90 dan 100'e kadar olanlar çok iyi,

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tamsayıya tamamlanır.
Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edilebilir. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

**SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUMU VE DAVRANIŞLARI
HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)**

NOT : Bu sütun, Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tespit edilen iyi veya kötü alışkanlıkları ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.

1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ
1-Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)		
2-Görevine bağlılığı, iş heyecanı ve teşebbüs fikri?		
3-Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?		
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 ve mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)		
7-Amirlerine, mesai arkadaşlarına ve iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?		
8-İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuru ile bağdaşmayan muamelede bulunmama)		
9-Disipline riyeti?		
10-Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?		
11-Yurtdışı görevlerinde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)?		

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI : (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
S O R U L A R	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN 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?			
5-Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6-Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7-İş hakimiyeti ve kendine güveni?			
8-Sosyal ve beşeri münasebetleri?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI :(ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLENBAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
S O R U L A R	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ 2SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1-Yabancı dil bilgisi?			
2-Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?			
3-Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4-Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı?			
5-Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ 2SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI: MEMURUN BAŞARI DERECESİ VE SİCİLİ:			
1. Sicil Amirinin		2. Sicil Amirinin	
Adı	:	Adı	:
Soy adı	:	Soyadı	:
Görevi	:	Görevi	:
İmzası	:	İmzası	:
3. Sicil Amirinin			
Adı	:	Adı	:
Soyadı	:	Soyadı	:
Görevi	:	Görevi	:
İmzası	:	İmzası	:

DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

Madde 12 - Gizli sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Raporların ilgililerce en geç 31 Aralık günü, tatile rastladığı takdirde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar bunları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilmesi şarttır.

Her ne sebeple olursa olsun Sicil raporlarını birinci fıkrada belirtilen tarihlerden sonra teslim edenler hakkında idari soruşturma açılır.

Aday memurların sicil raporları işe başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde, 2 yıl süre ile adaylığa tabi tutulan aday memurların ikinci yıl sicilleri aynı şekilde doldurulur.

Bir yıldan çok iki yıldan az bir süre ile adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicil raporları, adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulur.

Sicil raporlarının dolduruluş şekli

Madde 18 - Sicil raporları önceden hazırlanan müsveddelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Müsveddeler imha edilir. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak surette çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile tevsik edilir.

Sicil amirleri 16 ncı madde uyarınca tespit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar. Memurların sicil notu ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan amir veya en yakın yardımcıları, böyle bir birim yoksa özlük işleriyle görevli memurlardan en üst yöneticiler tarafından seçilenlerce hesaplanarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazılır.

Sicil Amirinin Sorumlulukları

Madde 19 - Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; Devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır.

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır.

Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

Ek 3: Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞININ TEŞKİLAT VE GÖREVLERİ HAKKINDA KANUN HÜKMÜNDE KARARNAME ⁽¹⁾

Kanun Hük. Kar. nin Tarihi : 3/6/2011, No : 638
Yetki Kanununun Tarihi : 6/4/2011, No : 6223
Yayımlandığı R.G. Tarihi : 8/6/2011, No : 27958 Mük.
Yayımlandığı Düstur : Tertip : 5 Cilt : 50

Gençlik ve Spor Bakanlığı 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3.6.2011 tarihinde kurulmuştur. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlığın kuruluş amacı, görevleri ve örgüt yapısı şu şekilde oluşturulmuştur¹⁴.

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam ve Görevler

Amaç ve kapsam

MADDE 1- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir.

Görevler

MADDE 2- (1) Gençlik ve Spor Bakanlığının görevleri şunlardır:

- Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
- Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak.
- Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek.
- Spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak.
- Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.
- Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak.

İKİNCİ BÖLÜM

Bakanlık Teşkilatı

Teşkilat

MADDE 3- (1) Bakanlık, merkez teşkilatından oluşur.

(2) Bakanlık merkez teşkilatı ekli (I) sayılı cetvelde gösterilmiştir.

(1) 27/9/1984 tarihli ve 3046 sayılı Kanuna 3/6/2011 tarihli ve 643 sayılı KHK'nın 6 ncı Maddesi ile eklenen Geçici 6 ncı Maddesi ile bu KHK'nın 12/6/2011 tarihinde yapılacak

milletvekili genel seçiminden sonra kurulacak ilk Bakanlar Kurulu üyelerinin atıldığı tarihten itibaren uygulanacağı hüküm altına alınmıştır.

Bakan

MADDE 4- (1) Bakanlığın en üst amiri olan Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumlu olup aşağıdaki görev, yetki ve sorumluluklara sahiptir:

- a) Bakanlığı Anayasaya, kanunlara, hükümet programına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmek.
- b) Bakanlığın görev alanına giren hususlarda politika ve stratejiler geliştirmek, bunlara uygun olarak yıllık amaç ve hedefler oluşturmak, performans ölçütleri belirlemek, Bakanlık bütçesini hazırlamak, gerekli kanunî ve idarî düzenleme çalışmalarını yapmak, belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek.
- c) Bakanlık faaliyetlerini ve işlemlerini denetlemek, yönetim sistemlerini gözden geçirmek, teşkilat yapısı ve yönetim süreçlerinin etkililiğini gözetmek ve yönetimin geliştirilmesini sağlamak.
- d) Faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamak.

Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları

MADDE 5- (1) Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur.
(2) Müsteşara yardımcı olmak üzere iki Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Hizmet birimleri

MADDE 6- (Değişik: 8/8/2011-649-KHK/10 md.)

(1) Bakanlığın hizmet birimleri şunlardır:

- a) Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- b) Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- c) Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü.
- ç) Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
- d) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.
- e) Hukuk Müşavirliği.
- f) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- g) Personel Dairesi Başkanlığı.
- ğ) Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
- h) Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.
- ı) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.
- i) Özel Kalem Müdürlüğü.

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

MADDE 7- (1) Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

- a) Gençlere yönelik istismarın ve şiddetin engellenmesi ile gençler arasında her türlü ayrımcılığın giderilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak ve bu hususlarda öneriler geliştirmek.

- b) Yurtiçi veya yurtdışında gençlikle ilgili toplantı, kurs, seminer ve benzeri faaliyetler düzenlemek, düzenlenen faaliyetlere katılmak ve bu faaliyetleri desteklemek.
- c) Gençlere hizmet veren gençlik merkezi ve benzeri tesisler ile gençlik kamplarının kurulması ve çalışmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları geliştirici ve tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak.
- d) Sosyal hayatın her alanına gençliğin etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek.
- e) Gençlik derneklerinin tescil, vize ve aktarma işlemlerini yapmak.
- f) Gençleri kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmalar yapmak ve bu konuda faaliyetler yürütmek.
- g) Ulusal ve yerel düzeyde gençlik etkinlikleri düzenlemek.
- h) Gençlik haftası etkinliklerini düzenlemek.
- i) **(Değişik: 8/8/2011-649-KHK/11 md.)** Gençlik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ve üniversitelerin ilgili birimleriyle ilişkileri yürütmek.
- j) **(Mülga: 8/8/2011-649-KHK/11 md.)**
- k) **(Mülga: 8/8/2011-649-KHK/11 md.)**
- l) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

MADDE 8- (1) Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

- a) Gençlik veya spor alanında proje ve çalışmalar yapmak, bu alanda yapılacak proje ve çalışmaları değerlendirmek, katılmak, desteklemek, uygulama ve sonuçlarını denetlemek, desteklenecek proje ve çalışmalara ilişkin usul ve esasları belirlemek.
- b) Dezavantajlı gençlere ve gençlerin hareketliliğine yönelik projeleri öncelikli olarak desteklemek.
- c) Görev alanıyla ilgili konularda kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
- d) Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinin oluşturulmasına ilişkin hazırlık çalışmalarını yapmak ve uygulanmasını takip etmek.
- e) Gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda gelen talep, öneri ve şikâyetleri ilgili kurumlara iletmek.
- f) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü

MADDE 8/A – (Ek: 8/8/2011-649-KHK/12 md.)

(1) Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

- a) Gençlere rehberlik ve danışmanlık hizmeti yapmak, eğitim hizmet ve imkânlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
- b) Gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla eğitim ve kültür alanında yapılabilecek faaliyetleri planlamak.
- c) Bakanlığın görev alanıyla ilgili yayınlar yapmak, yaptırmak ve yayınları takip etmek.
- d) Yurtiçi ve yurtdışında gençlikle ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak veya yaptırmak, bunların sonuçlarını ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşmak.
- e) Gençlerin bilim, sanat ve kültürel alanlara ilgisini artırmaya yönelik faaliyetler yürütmek ve bu kapsamda yürütülen faaliyetleri desteklemek.
- f) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

MADDE 9- (1) Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) Spor faaliyetlerinin gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak ve bu faaliyetlere her yaşta katılımı sağlayacak önlemler geliştirmek.

- b) Yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun olarak yürütülmesini gözetmek ve gelişmesini sağlamak, spor alanındaki uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.
- c) Spor federasyonlarının kurulmasını teşvik edici önlemler almak, sporcu yetiştirilmesi, sporcu sağlığı ve spora ilgiyi artırmaya yönelik çalışmaları takip etmek.
- d) Spor alanında uygulanacak temel politika önerileri geliştirmek.
- e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

MADDE 10- (1) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) Bakanlığın faaliyet alanıyla ilgili uluslararası gelişmeleri takip etmek ve Bakanlığın uluslararası ilişkilerini yürütmek.
- b) Uluslararası kuruluşlar ve uluslararası gençlik organizasyonları nezdinde Bakanlığı temsil etmek.
- c) Uluslararası gençlik organizasyonları düzenlenmesinde ilgili birimlere yardımcı olmak.
- d) Uluslararası kuruluşlara üyelik, aidat ve benzeri hizmetlerle ilgili maddi yükümlülükleri yerine getirmek.
- e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Hukuk Müşavirliği

MADDE 11- (1) Hukuk Müşavirliğinin görevleri şunlardır:

- a) Bakanlığın taraf olduğu adli ve idari davalarda, tahkim yargılamasında ve icra işlemlerinde Bakanlığı temsil etmek, dava ve icra işlemlerini takip etmek, anlaşmazlıkları önleyici hukukî tedbirleri zamanında almak.
 - b) Bakanlık hizmetleriyle ilgili olarak diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanan mevzuat taslaklarını, Bakanlık birimleri tarafından düzenlenecek her türlü sözleşme ve şartname taslaklarını, Bakanlık ile üçüncü kişiler arasında çıkan her türlü uyuşmazlıklara ilişkin işleri ve Bakanlık birimlerince sorulacak diğer işleri inceleyip hukukî mütalaasını bildirmek.
 - c) Bakanlıkça hizmet satın alma yoluyla temsil ettirilen dava ve icra takiplerine ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları izlemek, koordine etmek ve denetlemek.
 - d) Bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmalarını temin etmek amacıyla gerekli hukukî teklifleri hazırlayıp Bakana sunmak.
 - e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.
- (2) Birinci fıkrada belirtilen her türlü dava ve takip işleri ile diğer görevler Bakanlığın Hukuk Müşavirleri ile Avukatları aracılığıyla yerine getirilir. Gerekli hallerde dava ve takip işleri Hazine Avukatları aracılığıyla veya ihtiyaç duyulması halinde Bakanlıkça belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 22 nci maddesinde öngörülen doğrudan temin usulü ile avukatlar veya avukatlık ortaklıkları ile yapılacak avukatlık sözleşmeleri yoluyla yürütülür.
- (3) Davalarda temsil yetkisi bulunan Hukuk Müşavirleri ve Avukatların bir listesi Bakanlıkça ilgili Cumhuriyet Başsavcılıklarına ve bölge idare mahkemesi başkanlıklarına verilir. Bu listelerin birer nüshası, Cumhuriyet Başsavcılığı tarafından adli yargı çevresinde, bölge idare mahkemesi başkanlığınca idari yargı çevresinde bulunan mahkemelere gönderilir. Yüksek mahkemeler ve bölge adliye mahkemesindeki duruşmalarda temsil yetkisini kullanacakların isimleri, ilgili mahkemelerin başsavcılıklarına veya başkanlıklarına bildirilir. Listede isimleri yer alan Hukuk Müşavirleri ve Avukatlar, baroya kayıt ve vekâletname ibrazı gerekmeksizin temsil yetkilerini kullanırlar. Temsil yetkisi sona erenlerin isimleri yukarıda yazılı mercilere derhal bildirilir.
- (4) Bakanlık lehine sonuçlanan dava ve icra takipleri nedeniyle hükme bağlanarak karşı taraftan tahsil edilen vekâlet ücretlerinin Hukuk Müşavirleri ve Avukatlara dağıtımı hakkında, 1389 sayılı Devlet Davalarını İntaç Eden Avukat ve Saireye Verilecek Ücreti Vekâlet Hakkında Kanun hükümleri kıyas yoluyla uygulanır.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

MADDE 12- (1) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesi ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve malî hizmetler birimlerine verilen görevleri yerine getirmek.
- b) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Personel Dairesi Başkanlığı

MADDE 13- (1) Personel Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak.
- b) Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.
- c) Bakanlığın eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
- d) Eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek.
- e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

MADDE 14- (1) Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) 5018 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde, Bakanlığın kiralama ve satın alma işlerini yürütmek, temizlik, aydınlatma, ısıtma, onarım, taşıma ve benzeri hizmetleri yapmak veya yaptırmak.
- b) Bakanlığın taşınır ve taşınmazlarına ilişkin işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek.
- c) Genel evrak ve arşiv faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek.
- d) Bakanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlamak ve yürütmek.
- e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

MADDE 14/A – (Ek: 8/8/2011-649-KHK/13 md.)

(1) Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) Bakanlık projelerinin Bakanlık bilişim altyapısına uygun olarak tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, bilgi güvenliği ve güvenilirliği konusunun gerektirdiği önlemleri almak, politikaları ve ilkeleri belirlemek, kamu bilişim standartlarına uygun çözümler üretmek.
- b) Bakanlığın bilgi işlem hizmetlerini yürütmek.
- c) Bakanlığın internet sayfaları, elektronik imza ve elektronik belge uygulamaları ile ilgili teknik çalışmaları yapmak.
- d) Bakanlık hizmetleriyle ilgili bilgileri toplamak ve ilgili birimlerle işbirliği içinde veri tabanları oluşturmak.
- e) Bakanlığın mevcut bilişim altyapısının kurulumu, bakımı, ikmali, geliştirilmesi ve güncellenmesi ile ilgili işleri yürütmek, haberleşme güvenliğini sağlamak ve bu konularda görev üstlenen personelin bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak düzenli şekilde hizmet içi eğitim almalarını sağlamak.
- f) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

MADDE 15- (1) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin görevleri şunlardır:

- a) Bakanlığın basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetlerini planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenen usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak.
- b) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılacak bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak üzere gerekli tedbirleri almak.
- c) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Özel Kalem Müdürlüğü

MADDE 16- (1) Özel Kalem Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

- a) Bakanın çalışma programını düzenlemek.
- b) Bakanın resmî ve özel yazışmalarını, protokol ve tören işlerini düzenlemek ve yürütmek.
- c) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Bakanlık Müşavirleri ⁽¹⁾

MADDE 17- (1) Bakanlıkta, önem ve öncelik taşıyan konularda Bakana yardımcı olmak üzere yirmi Bakanlık Müşaviri atanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi ve Şûralar

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi

MADDE 18- (1) Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi, gençleri ve sporu doğrudan veya dolaylı etkileyen politika ve faaliyetleri yürüten kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması amacıyla, Bakanlık tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulunun onayına sunulur. Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi en geç dört yıllık dönemler itibarıyla gözden geçirilerek güncellenir. Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinin güncellenmesinde ilgili kamu kurum ve kuruluşları, spor federasyonları ile sivil toplum kuruluşlarından gelen öneriler dikkate alınır.

Gençlik ve spor şûraları

MADDE 19- (1) Gençlik ve spor hizmetleri ile ilgili faaliyetler konusunda ihtiyaç ve sorunları belirlemek ve bu doğrultuda öneriler geliştirmek amacıyla dört yılda bir ayrı ayrı gençlik ve spor şûraları düzenlenir.

(1) 8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı KHK'nin 14 üncü maddesiyle, bu maddenin birinci fıkrasında yer alan "on" ibaresi "yirmi" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) Gençlik ve spor şûralarının oluşumu, çalışma usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Çalışma grupları

MADDE 20- (1) Bakanlık, görev alanına giren konularla ilgili olarak çalışmalarda bulunmak üzere diğer bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve konu ile ilgili uzmanların katılımı ile geçici çalışma grupları oluşturabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sorumluluk ve Yetkiler

Yöneticilerin sorumlulukları

MADDE 21- (1) Bakanlığın her kademedeki yöneticileri, görevlerini mevzuata, stratejik plan ve programlara, performans ölçütlerine ve hizmet kalite standartlarına uygun olarak yürütmekten üst kademelere karşı sorumludur.

Yetki devri

MADDE 22- (1) Bakan, Müsteşar ve her kademedeki Bakanlık yöneticileri sınırlarını açıkça belirtmek ve yazılı olmak şartıyla yetkilerinden bir kısmını alt kademelere devredebilir. Yetki devri, uygun araçlarla ilgililere duyurulur.

Koordinasyon ve işbirliği

MADDE 23- (1) Bakanlık, hizmet ve görevleriyle ilgili konularda, diğer bakanlıkların ve kamu kurum ve kuruluşlarının uyacakları esasları mevzuata uygun olarak belirlemekle, kaynak israfını önleyecek ve koordinasyonu sağlayacak tedbirleri almakla görevli ve yetkilidir.

(2) Bakanlık, diğer bakanlıkların hizmet alanına giren konulara ilişkin faaliyetlerinde, ilgili bakanlıklara danışmak ve gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktan sorumludur.

Düzenleme yetkisi

MADDE 24- (1) Bakanlık; görev, yetki ve sorumluluk alanına giren ve önceden kanunla düzenlenmiş konularda idarî düzenlemeler yapabilir.

ALTINCI BÖLÜM

Personele İlişkin Hükümler

Atama

MADDE 25- (1) 2451 sayılı Bakanlıklar ve Bağlı Kuruluşlarda Atama Usulüne İlişkin Kanunun eki cetvellerde sayılanlar dışında kalan memurların atamaları Bakan tarafından yapılır. Bakan bu yetkisini alt kademelere devredebilir.

Kadrolar

MADDE 26- (1) Kadroların tespiti, ihdası, kullanımı ve iptali ile kadrolara ilişkin diğer hususlar 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Karamame hükümlerine göre düzenlenir.

Gençlik ve Spor Uzmanlığı

MADDE 27- (1) Bakanlık, görev alanına giren konularda çalıştırılmak üzere Gençlik ve Spor Uzmanı ile Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı istihdam eder.

(2) Gençlik ve Spor Uzman Yardımcılığına atanabilmek için 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde sayılan genel şartlara ek olarak aşağıdaki şartlar aranır:

a) Hukuk, siyasal bilgiler, iktisadî ve idarî bilimler, işletme, iktisat ve iletişim fakülteleri ve en az dört yıllık eğitim veren yükseköğretim kurumlarının sosyoloji, felsefe, psikoloji bölümleri, beden eğitimi ve spor yüksekokulu ile Bakanlığın görev alanına giren konularda en az dört yıllık eğitim veren veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurtiçindeki ve yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmak,

b) Yapılacak yarışma sınavında başarılı olmak, gerekir.

(3) Gençlik ve Spor Uzman Yardımcılığına atananlar, en az üç yıl çalışmak ve istihdam edildikleri birimlerce belirlenecek konularda hazırlayacakları uzmanlık tezinin, oluşturulacak

tez jürisi tarafından kabul edilmesi kaydıyla, yapılacak yeterlik sınavına girmeye hak kazanırlar. Süresi içinde tezlerini sunmayan veya tezleri kabul edilmeyenlere tezlerini sunmaları veya yeni bir tez hazırlamaları için altı ayı aşmamak üzere ilave süre verilir. Yeterlik sınavında başarılı olanların uzman kadrolarına atanabilmeleri, Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından asgarî (C) düzeyinde veya dil yeterliği bakımından buna denkliği kabul edilen ve uluslararası geçerliliği bulunan başka bir belgeye yeterlik sınavından itibaren en geç iki yıl içinde sahip olma şartına bağlıdır. Sınavda başarılı olamayanlar veya sınava girmeye hak kazandığı hâlde geçerli mazereti olmaksızın sınav hakkını kullanmayanlara, bir yıl içinde ikinci kez sınav hakkı verilir. Verilen ilave süre içinde tezlerini sunmayan veya ikinci defa hazırladıkları tezleri de kabul edilmeyenler, ikinci sınavda da başarı gösteremeyen veya sınav hakkını kullanmayanlar ile süresi içinde yabancı dil yeterliliği şartını yerine getirmeyenler, Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı unvanını kaybederler ve durumlarına uygun kadrolara atanırlar.

(4) Gençlik ve Spor Uzmanı ile Gençlik ve Spor Uzman Yardımcılarının mesleğe alınmaları, yetiştirilmeleri, yarışma sınavı, tez hazırlama ve yeterlik sınavı ile diğer hususlar yönetmelikle düzenlenir.

Görevlendirme

MADDE 27/A – (Ek: 8/8/2011-649-KHK/15 md.)

(1) 8/6/1984 tarihli ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Karamamenin 2 nci maddesinde sayılan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar kurumlarının, hâkim ve savcılar ise kendilerinin muvafakatiyle aylık, ödenek, her türlü zam ve tazminatlar ile diğer malî ve sosyal hak ve yardımları kurumlarınca ödenmek kaydıyla geçici olarak Bakanlıkta görevlendirilebilir. Bu personel, kurumlarından aylıklı izinli sayılır. İzinli oldukları sürece memuriyetleri ile ilgili özlük hakları devam eder ve bu süreler terfi ve emekliliklerinde hesaba katılır. Terfileri başkaca bir işleme gerek kalmaksızın süresinde yapılır.

YEDİNCİ BÖLÜM

Çeşitli Hükümler

Gençlik merkezleri ve gençlik kampları

MADDE 28- (1) Kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ile diğer gerçek ve tüzel kişiler tarafından gençlik merkezleri ve benzeri tesisler kurulabilir, gençlik kampları düzenlenebilir. Bunların oluşumu ile çalışma usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

İl ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler ⁽¹⁾

MADDE 29- (Değişik: 8/8/2011-649-KHK/16 md.)

(1) Bakanlığın görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler Spor Genel Müdürlüğünün Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla yürütülür. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü bütçesine gerekli ödenek konulur.

Sponsorluk

MADDE 30- (1) Ulusal veya uluslararası gençlik hizmet ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla gerçek ve tüzel kişiler;

a) Bakanlığın yıllık faaliyet programında yer alan ulusal ve uluslararası gençlik organizasyonları,

b) Kamu kurum ve kuruluşları ve mahalli idareler ile gençlik derneklerine ve üst kuruluşlarına ait gençlik merkezleri ve benzeri tesislerden Bakanlık tarafından uygun görülenlerin yapımı, bakımı ve onarımı,

c) Kamu kurum ve kuruluşları ve mahalli idareler ile sivil toplum kuruluşlarının gençlik hizmet ve faaliyetleri için gerekli olan organizasyonların yürütülmesi ile araç, gereç ve malzemelerin temini, kapsamında sponsorluk yapabilirler.

(2) Gençlik hizmet ve faaliyetlerine, gençlik kulüplerine veya gençliğe hizmet verilen tesislere yapılacak harcamalar sponsor tarafından bizzat harcanır veya harcama tutarı sponsorluk alanın banka hesabına yatırılır. Sponsorlara, Bakanlık tarafından belirlenecek esaslara aykırı olmamak şartıyla faaliyetin veya tesisin isim, reklam, tanıtım ve yayın hakları verilebilir.

(3) Sponsorlukla ilgili usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

Atıflar ve değiştirilen hükümler

MADDE 31- (1) 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda ve diğer mevzuatta gençlik hizmetleriyle ilgili olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne yapılmış olan atıflar Bakanlığa, spor hizmetleriyle ilgili olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne yapılmış olan atıflar Spor Genel Müdürlüğüne yapılmış sayılır.

(2) **(21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile ilgili olup yerine işlenmiştir.)**

(3) **(14/3/2007 tarihli ve 5602 sayılı Şans Oyunları Hasılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile ilgili olup yerine işlenmiştir.)**

(4) **(4/1/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanun ile ilgili olup yerine işlenmiştir.)**

(1) Bu madde başlığı "İl düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler" iken, 8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı KHK'nin 16 ncı maddesiyle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

(5) Ekli (1) sayılı listede yer alan kadrolar ihdas edilerek 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvele Gençlik ve Spor Bakanlığı bölümü olarak eklenmiştir. 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne ait bölümü Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiş, ekli (2) sayılı listede yer alan kadrolar iptal edilerek Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne ait bölümden çıkarılmış, ekli (3) sayılı listede yer alan kadrolar ihdas edilerek Spor Genel Müdürlüğü bölümüne eklenmiştir. ⁽¹⁾

(6) **(29/4/1959 tarihli ve 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile ilgili olup yerine işlenmiştir.)**

Düzenleyici işlemler

GEÇİCİ MADDE 1- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin uygulanmasına ilişkin düzenlemeler, bir yıl içinde yürürlüğe konulur. Bu düzenlemeler yürürlüğe girinceye kadar mevcut düzenlemelerin bu Kanun Hükmünde Kararnameye aykırı olmayan hükümlerinin uygulanmasına devam olunur.

Bazı kadrolara atanmış sayı

GEÇİCİ MADDE 2- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnameye ekli (2) sayılı liste ile kadroları iptal edilen Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanı, İl Gençlik ve Spor Müdürleri, İlçe Gençlik ve Spor Müdürleri ve Gençlik Merkezi Müdürleri kadrolarında bulunanlar sırasıyla bu Kanun Hükmünde Kararnameye ekli (3) sayılı liste ile ihdas edilen Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanı, İl Spor Müdürü, İlçe Spor Müdürü ve Şube Müdürü kadrolarına hiçbir işleme gerek kalmaksızın atanmış sayılır. ⁽¹⁾

Geçici görevlendirme

GEÇİCİ MADDE 3- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihten önce Spor Toto Teşkilat Başkanlığı personeli olup Spor Genel Müdürlüğünde geçici görevde bulunanların bu görevleri yeni bir işlem yapılıncaya kadar devam eder.

Diğer kurumlardan Gençlik ve Spor Uzmanlığına atanma ⁽²⁾

GEÇİCİ MADDE 4- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde; bir defaya mahsus olmak ve ekli (1) sayılı listede yer alan Gençlik ve Spor Uzmanı unvanlı serbest kadro adedinin yüzde ellisini geçmemek üzere, kamu kurum ve kuruluşlarında görevli olup mesleğe özel yarışma sınavı ile girilen ve belirli süreli meslek içi eğitimden ve özel bir yeterlik sınavından sonra 657 sayılı Kanunun 36 ncı maddesinin "Ortak Hükümler" başlıklı bölümünün (A) fıkrasının (11) numaralı bendinde belirtilen kadrolara atanmış olanlar ile öğretim üyeleri ve araştırma görevlileri Gençlik ve Spor Uzmanı olarak atanabilirler. Bu şekilde atanacakların mesleklerinde en az üç yıllık deneyime sahip olmaları gerekir.

(1) Bu fıkrada yer alan kadrolarla ilgili olarak 8/6/2011 tarihli ve 27958 (mükerrer) sayılı Resmi Gazete'ye bakınız.

(2) 8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı KHK'nin 17 nci maddesiyle, bu maddede yer alan "yüzde otuzunu" ibaresi "yüzde ellisini" ve "beş yıllık" ibaresi "üç yıllık" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Projelerin devri

GEÇİCİ MADDE 5- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde Spor Genel Müdürlüğünün gençlik alanında yürüttüğü projeler Bakanlığa devredilir.

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinin Hazırlanması

GEÇİCİ MADDE 6- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi hazırlanarak Bakanlar Kurulunun onayına sunulur.

Bütçe ve kadrolar

GEÇİCİ MADDE 7- (1) 6091 sayılı 2011 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanununa istinaden Maliye Bakanlığınca yeni bir düzenleme yapılıncaya kadar, Gençlik ve Spor Bakanlığının 2011 malî yılı harcamaları Başbakanlık bütçesinin ilgili tertibi ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 2011 yılı bütçesinde yer alan ödeneklerden, Spor Genel Müdürlüğünün 2011 malî yılı harcamaları ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 2011 yılı bütçesinden karşılanır.

(2) Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl süreyle 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9 uncu maddesindeki sınırlamalara bağlı olmaksızın boş kadrolarda sınıf, unvan ve derece, dolu kadrolarda derece değişikliği yapmaya Bakanlar Kurulu yetkilidir

Gençlik ve spor il ve ilçe müdürlükleri

GEÇİCİ MADDE 8- (1) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü il ve ilçe müdürlükleri Spor Genel Müdürlüğü il ve ilçe müdürlükleri olarak faaliyetlerine devam eder. Bu müdürlüklere ait her türlü taşınır, taşıt, araç, gereç ve malzeme, varsa her türlü borç ve alacaklar, yazılı ve elektronik ortamdaki her türlü kayıtlar ve diğer dokümanlar hiçbir işleme gerek kalmaksızın Spor Genel Müdürlüğü il ve ilçe müdürlüklerine devredilmiş sayılır.

Spor Toto Teşkilat Başkanlığının taraf olduğu davalar

GEÇİCİ MADDE 9- (1) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün, Spor Toto Teşkilat Başkanlığının iş ve işlemleri nedeniyle taraf olduğu her türlü davalar ve icra takipleri ile sair hukukî ihtilaflardaki aktif ve pasif husumet ehliyeti, bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğü tarihinde, başka herhangi bir işleme gerek kalmaksızın Spor Toto Teşkilat Başkanlığına devredilmiş sayılır.

Atama izni

GEÇİCİ MADDE 10 – (Ek: 8/8/2011-649-KHK/17 md.)

(1) Gençlik ve Spor Bakanlığı adına ihdas edilen kadroların yüzde ellisini geçmemek üzere, 6091 sayılı 2011 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunundaki sınırlamalara tabi olmadan atama yapılabilir.

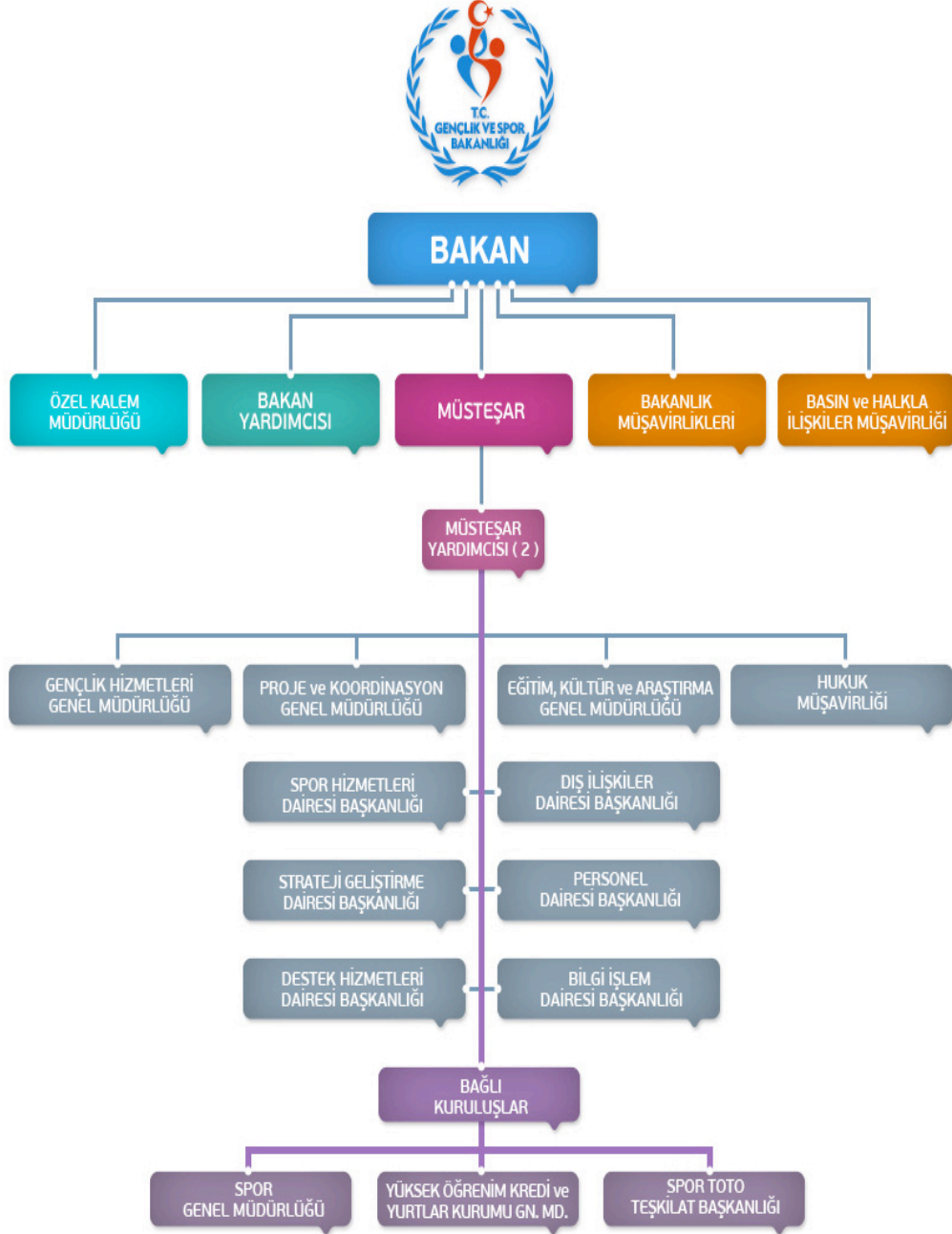
Yürürlük

MADDE 32- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararname yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 33- (1) Bu Kanun Hükmünde Kararname hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

Ek 4: Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması



Ek 5: Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun

6871

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN TEŞKİLAT VE GÖREVLERİ HAKKINDA KANUN ⁽¹⁾⁽³⁾

Kanun Numarası : 3289
Kabul Tarihi : 21/5/1986
Yayımlandığı R. Gazete : Tarih : 28/5/1986 Sayı: 19120
Yayımlandığı Düstur : Tertip: 5 Cilt: 25 Sayfa: 224

Bu Kanun ile ilgili olarak Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren yönetmelik için, "Yönetmelikler Külliyesi"nin kanunlara göre düzenlenen nümerik fihristine bakınız.

BİRİNCİ KISIM

Amaç, Görev ve Teşkilat

Amaç ⁽²⁾

Madde 1 – (Değişik : 24/1/1989 – KHK – 356/7 md.; Aynen kabul : 14/3/1991 – 3703/8 md.)

Bu Kanunun amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip Spor Genel Müdürlüğünün, taşrada ise özel bütçeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir.

(1) a) 27/5/1988 tarih ve 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanunun 28 inci maddesinde; bu Kanunun profesyonel futbola ilgili hükümlerinin uygulanmayacağı hükmüne bağlanmıştır.

b) 24/1/1989 tarih ve 356 sayılı KHK'nin 6 ncı maddesi ile Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" olarak değiştirilmiş ve metne işlenmiştir. Aynı madde ile; bu Kanunun 2 nci maddesinin (b) bendi hariç olmak üzere 3289 ve 7258 sayılı Kanunlarla diğer mevzuattaki gençlik ve spor faaliyetleri ve hizmetlerine ilişkin hükümlerde yer alan "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" ibareleri "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü", "Beden Terbiyesi ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" ibareleri "Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri", "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı" ibareleri "Başbakanlık" ve "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı" ile "Bakan" ibareleri "Başbakan" olarak değiştirilmiştir. Daha sonra mezkur ibareler 14/3/1991 tarih ve 3703 sayılı Kanunun 7 nci maddesi ile aynen kabul edilerek kanunlaşmıştır.

c) 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı KHK'nin 31 inci maddesinin birinci fıkrasıyla; 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda ve diğer mevzuatta gençlik hizmetleriyle ilgili olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne yapılmış olan atıfların Bakanlığa, spor hizmetleriyle ilgili olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne yapılmış olan atıfların Spor Genel Müdürlüğüne yapılmış sayılacağı hüküm altına alınmıştır.

ç) 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı KHK'nin 31 inci maddesiyle, bu Kanunun adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" iken metne işlendiği şekilde, bu Kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü", "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" ve "Beden Terbiyesi ve Spor Teşkilatı" ibareleri "Spor Genel

Müdürlüğü"; "Gençlik ve Spor Genel Müdürü" ve "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürü" ibareleri "Spor Genel Müdürü"; "Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" ibareleri "Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı KHK'nin 31 inci maddesiyle, bu maddenin birinci fıkrasında yer alan "Başbakanlığa bağlı" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı" olarak değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(3) 8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 53 üncü maddesiyle, bu Kanunda yer alan "Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" ibareleri "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" şeklinde değiştirilmiş ve mevzuatta Spor Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatına yapılmış olan atıfların gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlüklerine yapılmış sayılacağı hüküm altına alınmıştır.

Görev**Madde 2** –Spor Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

a) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Vatandaşın ve okuldışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek,

b) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak, ⁽¹⁾

c) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Okuldışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,

d) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,

e) Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,

f) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,

g) Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,

h) Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,

i) (Mülga: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)

j) Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,

k) (Mülga: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)

l) Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,

m) Bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor klüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,

n) Başarılı sporculara ve çalıştıracılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,

o) (Ek: 1/7/2005-5378/33 md.) Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin engellilerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak, ⁽²⁾

p) İlgili mevzuat ve Bakanlıkça, verilen benzeri görevleri yapmak. ⁽³⁾

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu bentte yer alan "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına" ibaresi "Milli Eğitim Bakanlığına" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) 25/4/2013 tarihli ve 6462 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle bu bentte yer alan "Özürlü", "özürlülerin" ve "özürlü" ibareleri sırasıyla "Engelli", "engellilerin" ve "engelli" olarak değiştirilmiştir.

(3) 1/7/2005 tarihli ve 5378 sayılı Kanunun 33 üncü maddesiyle; bu maddeye (o) bendi eklenmiş ve mevcut (o) bendi (p) bendi olarak teselsül ettirilmiştir.

6872-1

Teşkilat

Madde 3 - Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatından meydana gelir.

İKİNCİ KISIM

Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı

Merkez Teşkilatı

Madde 4 – (Değişik: 14/3/1991 – 3703/10 md.)⁽¹⁾

Genel Müdürlük, Merkez Teşkilatı Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri, Yardımcı Birimler ve Bağlı Birimlerden meydana gelir.

Ana Hizmet Birimleri:

- a) Spor Federasyonları Başkanlıkları
 - b) Tesisler Dairesi Başkanlığı
 - c) Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
 - d) Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı
 - e) **(Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)** Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanlığı
 - f) Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı
 - g) Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı
- Danışma ve Denetim Birimleri :
- a) Teftiş Kurulu Başkanlığı
 - b) Hukuk Müşavirliği

(1) 24/1/1981 tarih ve 356 sayılı KHK'nin 9 uncu maddesi ile bu maddenin Ana Hizmet Birimlerine (f) bendi eklenmiştir. Daha sonra 3703 sayılı Kanununun 10 uncu maddesi ile bu maddenin tümü değiştirilerek metne işlenmiştir.

6872-2

c) (Mülga: 22/12/2005-5436/17 md.)

d) Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı

Yardımcı Birimler :

a) Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

b) İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı

c) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

d) (Mülga : 29/5/2009 – 5902/25 md.)⁽¹⁾

(Mülga: 3/6/2011-KHK-638/31 md.)⁽²⁾

Genel Müdürlük Teşkilatı Ek – 1 sayılı cetvelde gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Genel Müdürlük

Genel Müdür

Madde 5 – Genel Müdür, kuruluşun en üst amiridir. Genel Müdürlük hizmetlerinin mevzuata, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak yürütülmesini ve Genel Müdürlüğün faaliyet alanına giren konularda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Genel Müdür, Merkez ve taşra teşkilatının faaliyetlerini, işlemlerini ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Ayrıca, bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor klüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan teşekkülleri de denetler.

Genel Müdüre karşı sorumlu olmak üzere 4 genel müdür yardımcısı görevlendirilir.

Genel Müdür yardımcıları, Genel Müdür tarafından kendilerine verilecek iş ve hizmetleri, mevzuat hükümlerine uygun olarak Genel Müdür adına düzenleme ve yürütmekle görevlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

Taşra Teşkilatı

Taşra teşkilatı ile Bakanlığın il düzeyindeki iş ve işlemleri⁽³⁾

Madde 6 – (Yeniden düzenleme: 8/8/2011-KHK-649/52 md.)

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğünün taşradaki hizmetlerini yürütmek üzere illerde gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü, ilçelerde gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüğü kurulur. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürleri ile Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürleri Bakan tarafından atanır. İl teşkilatının bütçesi özel bütçedir. İl bütçesinden ilçelere valinin onayı ile ödenek tahsis edilir.

Spor Genel Müdürlüğüne bağlı federasyonların ilgili olduğu spor dallarında taşra bağlantılarını sağlamak amacıyla illerde fahri olarak görev yapmak üzere birer spor dalı temsilcisi bulunur.

(1) Bu bentte yer alan "Savunma Uzmanlığı", 29/5/2009 tarihli ve 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 25 inci maddesinin beşinci fıkrasıyla yürürlükten kaldırılmış olup, mezkur fıkra ile sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlama ve yürütme görevlerinin, idari ve mali işler, destek hizmetleri veya bu amaçla kurulmuş hizmet birimleri tarafından yürütüleceği hüküm altına alınmıştır.

(2) 22/2/2007 tarihli ve 5583 tarihli Kanununun 8 inci maddesiyle; bu birimde yer alan "Spor-Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü" ibaresi "Spor Toto Teşkilat Başkanlığı" olarak değiştirilmiş, daha sonra "Bağlı Birimler : Spor Toto Teşkilat Başkanlığı " ibaresi 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı KHK'nin 31 inci maddesiyle yürürlükten kaldırılmıştır.

(3) Bu madde başlığı "Taşra teşkilatı" iken, 8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı KHK'nin 52 nci maddesiyle metne işlendiği şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Spor dalları temsilcileri

Madde 7 – (Mülga: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)

ÜÇÜNCÜ KISIM

Çeşitli Hükümler

Sürekli kurullar

Madde 8 – (Değişik: 24/1/1989 – KHK – 356/10 md.; Değiştirilerek kabul: 14/3/1991 – 3703/11 md.)

Spor Genel Müdürlüğünün sürekli kurulları şunlardır :

- a) **(Mülga: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)**
- b) Merkez Danışma Kurulu
- c) Merkez Ceza Kurulu
- d) Genel Müdürlük Ceza Kurulu
- e) İl Ceza Kurulu

(Mülga ikinci fıkra: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)

(Mülga üçüncü fıkra: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)

(Mülga dördüncü fıkra: 27/5/2007-5674/1 md.)

Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulunun kanunda belirtilmeyen üyeleri ile İl Ceza Kurulunun Başkan ve üyelerinin atanması ve bu kurulların kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları yönetmelikle belirlenir.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/1 md.) Ülkemizde yapılacak uluslararası gençlik ve spor organizasyonlarının hazırlığı, düzenlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlandırılmasıyla ilgili iş ve işlemlerin belirlenmesi, planlanması, koordine ve takip edilmesi ile görevli hazırlık ve düzenleme kurulları oluşturulabilir. Hazırlık ve düzenleme kurulları Gençlik ve Spor Bakanının başkanlığında, Gençlik ve Spor Bakanlığı Müsteşarı veya Müsteşar Yardımcısı, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürü, Spor Genel Müdürü, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Başkanı ile spor organizasyonunun yapılacağı ilin; valisi, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun uygulandığı yerlerde büyükşehir belediye başkanı, diğer yerlerde belediye başkanı ve ilde bulunan üniversitelerin rektörlerinin kendi aralarından belirleyecekleri bir temsilciden teşekkül eder. Organizasyon birden fazla ilde gerçekleştirilecekse bu illerin valileri, belediye başkanları ve ilde bulunan üniversitelerin rektörlerinin kendi aralarından belirleyecekleri temsilci de kurula üye olabilir.⁽¹⁾

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/1 md.) Düzenlenecek organizasyonun özelliğine göre, Gençlik ve Spor Bakanı tarafından kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri ile özerk spor federasyonlarının temsilcileri hazırlık ve düzenleme kurulu toplantılarına davet edilebilir. Hazırlık ve düzenleme kurulları ihtiyaç duyulan organizasyonlarda alt çalışma grupları ve komisyonlar oluşturabilir.⁽²⁾

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "spordan sorumlu Bakanın başkanlığında" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanının başkanlığında, Gençlik ve Spor Bakanlığı Müsteşarı veya Müsteşar Yardımcısı, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürü" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "spordan sorumlu Bakan" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanı", şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/1 md.) Hazırlık ve düzenleme kurullarının sekretaryası Genel Müdürlükçe yürütülür. Kurul kararlarının takibinden ve koordinasyondan sorumlu olmak üzere Gençlik ve Spor Bakanı tarafından bir genel koordinatör görevlendirilebilir. Uluslararası gençlik ve spor organizasyonlarında, ilgili organizasyonun süresini aşmamak kaydıyla özel hukuk hükümlerine göre yerli ve yabancı, tam zamanlı veya yarı zamanlı personel çalıştırılabilir. Her bir organizasyonda görev alacak genel koordinatör ve personele ödenecek ücret ile çalıştırılacak personel sayısının üst sınırı Bakanlar Kurulunca belirlenir. Genel koordinatörlere ödenecek ücret, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası kapsamındaki sözleşmeli personel tavan ücretinin beş katını, diğer çalışanlara ödenecek ücret anılan tavan ücretinin iki katını aşamaz.⁽¹⁾

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/1 md.) Hazırlık ve düzenleme kurullarının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usûl ve esasları Genel Müdürlükçe hazırlanarak yürürlüğe konulan yönetmelik ile düzenlenir.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/1 md.) Ülkemizde yapılacak uluslararası gençlik ve spor organizasyonlarının giderlerinde kullanılmak üzere Genel Müdürlük nezdinde özel hesap oluşturulur. Özel hesabın gelirleri; bu amaçla bütçeden ayrılacak ödenek, oyunların düzenlenmesi ile ilgili naklen yayın, reklam ve sponsorluk gelirleri ile bağış ve yardımlardan meydana gelir. Özel hesapta toplanan paraların harcanması, nemalandırılması ve buna ilişkin diğer usûl ve esaslar Genel Müdürlükçe hazırlanarak yürürlüğe konulan yönetmelik ile düzenlenir.

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "spordan sorumlu Bakan" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanı", şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Merkez Danışma Kurulunun teşkili

Madde 9 – Merkez Danışma Kurulu, Spor Genel Müdürünün Başkanlığında; ülkede spor bilgisi ve ihtisası ile tanınmış olanlar arasından Gençlik ve Spor Bakanı tarafından seçilecek 3 kişi ile Milli Savunma, İçişleri, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nun kendi mensupları arasından belirleyecekleri birer temsilci ve üniversitelerin sporla ilgili birimlerinin en üst yetkililerinin kendi aralarından seçecekleri bir temsilciden teşekkül eder.⁽¹⁾

Merkez Danışma Kurulunun görevleri

Madde 10 – Merkez Danışma Kurulunun görevleri şunlardır :

- a) Genel Müdürlükçe hazırlanan bütçe ile federasyonlar tarafından hazırlanan plan ve programları tetkik etmek,
- b) Genel Müdürlükçe hazırlanan yıllık çalışma programını tetkik ve tasdik etmek,
- c) Teşkilatı ilgilendiren yönetmelikleri hazırlamak,
- d) Federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor dalları hakkında görüş bildirmek,
- e) Spor saha, tesis ve malzemeleri ile ilgili konularda temel prensipleri tespit etmek,
- f) Genel Müdürlükçe kendisine havale edilen diğer işler hakkında görüş bildirmek,
- g) Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra personeli ile sporcuların sosyal güvenliğini düzenleyici tedbirler konusunda ilgili yönetmelikleri düzenleyerek görüş bildirmek.

(b) ve (c) bentlerinde yazılı işler hakkında Merkez Danışma Kurulunun vereceği karar kesindir. Ancak, bu kararlar Gençlik ve Spor Bakanı tarafından fesih veya tadil olunabilir.⁽²⁾

Verilecek cezalar

Madde 11 – Beden terbiyesi ve spor çalışmalarında spor teşekkül ve kişilerince, disiplin ve sportmenliğe aykırı fiiller ve bunlara uygulanacak müeyyideler, kanunlara ve milletlerarası teamüllere uygun olarak yapılacak ceza yönetmeliği ile tespit edilir. Söz konusu fiillerin para cezası ile müeyyidelendirilmesi mümkündür. Hangi cezaların paraya çevrileceği ceza yönetmeliğinde belirtilir. Uygulanacak para cezası on milyon lirayı geçemez. Bu miktarı üç katına kadar artırmaya Bakanlar Kurulu yetkilidir.

Atama

Madde 12 – Atamalar 23/4/1981 gün ve 2451 sayılı Kanuna göre yapılır. Bu Kanun dışında kalan 1-4 derece kadrolara Bakan, diğer bütün görevlere ise Genel Müdür tarafından atama yapılır. Ancak Bakan ve Genel Müdür bu yetkisini gerekli gördüğü alt kademelere devredebilir.

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanı", şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanı", şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Bütçe ve mali hükümler ⁽¹⁾**Madde 13 – (Değişik : 30/5/1991 – 3751/1 md.)** ⁽²⁾

Genel Müdürlük merkez teşkilatı katma, taşra teşkilatı ise özel bütçelidir. Merkez teşkilatı Sayıştay'ın denetimine tabi olup, merkez ve taşra teşkilatı Devlet İhale ve Muhasebe-i Umumiye kanunlarına tabi değildir.

Özel Bütçeler bu Kanunun 14 üncü maddesindeki esaslar ve Genel Müdürlük direktifleriyle illerin ihtiyaçları gözönünde tutularak il müdürlüklerince valiler tarafından Ekim ayı başında Genel Müdürlüğe gönderilir. Bu bütçeler Genel Müdürlükçe incelendikten sonra Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer, bölüm maddeleri arasında yapılacak aktarmalar valinin onayı ile, bölümler arasında yapılacak aktarma ise Genel Müdürün onayı ile yapılır.

*Genel Müdürlüğün gelirleri***Madde 14 –Spor Genel Müdürlüğünün gelirleri şunlardır;**

- a) Spor – Toto ve Spor – Loto'dan alınacak hisseler,
- b) Genel bütçeden ayrılacak ödenek,
- c) Spor müsabakalarından alınacak hisse,
- d) Milli ve temsili müsabakaların gelirleri,
- e) Her türlü reklam gelirleri ile Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumundan naklen yayın hakkı geliri,
- f) Her türlü işletme gelirleri ile kiralar,
- g) Muhtelif fonlardan verilecek hisseler,
- h) Matbaa, yayın ve basılı evrak gelirleri,
- i) Her türlü bağışlar,
- j) İtiraz ve ceza gelirleri,
- k) Kayıt, tescil ücretleri ile aidatlar,
- l) **(Mülga: 7/12/2004-5272/87 md.)**
- m) Gayrimenkul satışlarından elde edilen gelirler,
- n) Diğer gelirler.

(Mülga ikinci fıkra: 7/12/2004-5272/87 md.)**(Mülga üçüncü fıkra: 7/12/2004-5272/87 md.)**

Ayrıca, Genel Müdürlük, gelirlerinden her yıl belirlenecek belli bir oranı, il bütçelerine yardım olarak iller emrine gönderir. İl bütçeleri, bu esaslar gözönünde bulundurularak düzenlenir. İl bütçelerinin ita amiri validir.

*Federasyonlar fonu***Madde 15 – (Mülga: 21/2/2001 – 4629/1 md.)**

(1) Bu maddenin uygulanması ile ilgili olarak 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kanunun 81 inci maddesine bakınız.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasında geçen "Genel Müdürlük merkez teşkilatı katma, taşra teşkilatı ise özel bütçelidir" ibaresi ve ikinci fıkrası ile ilgili olarak, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kanunun, 12 ve 81 inci maddeleri ile Kanuna bağlı (II) sayılı cetvele bakınız.

Müsabaka hasılatları

Madde 16 – Müsabakalardan elde edilecek brüt hasılatlardan gerekli masraflar çıktıktan sonra geriye kalan miktar; (...) ⁽¹⁾ müsabakanın yapıldığı spor il müdürlüklerine ve müsabaka yapan kulüplere dağıtılır. Bu konudaki uygulama, usul ve esaslar bir yönetmelikle belirtilir.

Muafiyet

Madde 17 – Bu Kanuna göre yapılacak spor müsabaka ve gösterilerinden elde edilecek gelirler Katma Değer Vergisi hariç her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır.

Federasyon teşkili ve profesyonel dalların tespiti

Madde 18 – Bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Merkez Danışma Kurulunun da görüşünü almak suretiyle Spor Genel Müdürünün teklifi üzerine Gençlik ve Spor Bakanı tarafından tespit olunur. ⁽²⁾

Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülür.

*Federasyon başkanlarının seçimi ve kurullarının teşkili***Madde 19 – (Değişik: 14/3/1991 – 3703/13 md.)**

Federasyon başkanları seçimle göreve gelirler ve bu görev fahridir.

Federasyon başkanlarının seçimi, kurullarının teşkili, çalışmaları, görev, yetki ve sorumlulukları ile kurullarını atamaya ilişkin hükümler çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Spor kulüpleri

Madde 20 – Spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre teşekkül eder ve tescil ile Spor Genel Müdürlüğüne dahil olurlar.

(1) Bu maddede yer alan “federasyon fonuna” ibaresi, 21/2/2001 tarihli ve 4629 sayılı Kanununun 1 inci maddesiyle metinden çıkarılmıştır.

(2) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı” ibaresi “Gençlik ve Spor Bakanı” şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Spor Genel Müdürlüğünce tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans verilmez.

Spor kulüpleri faaliyet gösterdikleri dallarda antrenör tutmaya mecburdurlar.

Tescile ilişkin esas ve usuller yönetmelikle belirlenir.

Kulüplerin denetimi

Madde 21 –Spor Genel Müdürlüğü, kulüpleri her yönden denetler. Gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyar. Dernekler Kanunu hükümleri saklıdır.

Sporcu lisansı

Madde 22 – Sporcuların yarışmalara katılabilmeleri için lisans almaları şarttır. Spor yapmaya ve müsabakalara katılmaya elverişliliği sağlık raporu ile tevsik edilmeyenlere lisans verilmez.

Gerçek şahıslar, bir kulüp adına veya ferdi olarak lisans alabilir.

Sporcuların sigortalanması

Madde 23 – (Değişik: 14/3/1991 – 3703/14 md.)

Milli takımlara seçilen sporcular ile bu takımların teknik kadrolarında yer alanlar, müsabaka öncesi yapılan kamp çalışmalarının başlangıcından, müsabaka sonrası ikametgahına ulaşmaya kadar, Milli Takım listesinde yer alan diğer görevliler ise müsabakaya gidiş tarihlerinden, ikametgahlarına varış tarihine kadar geçen süre içerisinde her türlü kaza, hastalık ve sakatlanmalara karşı özel sigorta sistemine göre Genel Müdürlükçe sigortalanır.

Sigortalanma esas ve usulleri yönetmelikle düzenlenir.

Profesyonel spor

Madde 24 – Profesyonel dallar, Spor Genel Müdürünün, Merkez Danışma Kurulunun da görüşünü almak suretiyle yapacağı teklif üzerine, Gençlik ve Spor Bakanı tarafından tespit olunur. ⁽¹⁾

Profesyonel spor dallarının teşkili, ilgili federasyonları ile bağlantıları, idaresi tüzükle düzenlenir.

Spor kulüpleri, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilirler veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler.

Kulüplere yardım

Madde 25 – Bu Kanun hükümlerine göre tescil olan kulüplerin amatör faaliyetleri için Genel Müdürlük aynı ve nakdi yardımda bulunabilir.

Tesis yapma mükellefiyeti

Madde 26 – (Mülga: 15/5/2008-5763/37 md.)

Sporculara devlet nakil vasıtalarında yapılacak tenzilat

Madde 27 – Buldukları merkezin spor il müdürlüklerinin belgesini taşıyan ve en az beş kişilik bir grup halinde spor hareketlerine veya müsabakalarına katılmak üzere yurt içine ve yurt dışına seyahat eden sporculara, Devlet nakil vasıtalarında, yürürlükteki tarifeler üzerinden yüzde elli tenzilatlı ücret tarifesi uygulanır.

Özel salon açılması

Madde 28 – Özel teşebbüs tarafından beden eğitimi ve spor çalışmaları yapmak amacıyla açılacak okul, eğitim merkezi ile sitesi, salon ve benzeri tesis ve kuruluşlar, valinin müsaadesine ve kontrolüne tabidir.

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanı", şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Sporcuların ve spor yöneticilerinin izinli sayılmaları

Madde 29 – Milletlerarası seviyede yurt içi ve yurt dışı spor müsabakaları ve bunların hazırlık çalışmalarına katılacak sporcu, hakem, antrenör, monitör, yöneticiler ve bu amaçla görevlendirilecek diğer görevliler, bağlı oldukları kurumlarınca organizasyonun devamı süresince izinli sayılırlar. Bunların özlük hakları kurumlarınca saklı tutulur. Öğrencilerin bu süreleri devamsızlık süresinin hesabında dikkate alınmaz.

Sözleşmeli personel

Madde 30 –Spor Genel Müdürlüğü, lüzumu kadar yerli – yabancı spor uzmanı ve antrenörü, Devlet Memurları Kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın sözleşmeli olarak çalıştırabilir. Kimlerin spor uzmanı ve antrenör olarak sözleşmeli çalıştırılabileceği yönetmelikle tespit olunur.

(Ek: 2/8/2000 – KHK – 608/1 md.; Değiştirerek kabul : 12/4/2001 – 4644/1 md.) Gençlik ve Spor Bakanının teklifi üzerine Başbakan tarafından sayısı kırkı geçmemek üzere, olimyopat şampiyonluğu veya olimpik spor dallarından birinde büyükler kategorisinde birden fazla dünya şampiyonluğu kazanan otuz yaşını doldurmuş sporcular, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesi (A) bendinin (2), (3) ve (6) numaralı alt bentlerindeki şartlar hariç diğer şartları taşımak kaydıyla spor müşaviri olarak atanabilir. Spor müşavirleri aylık ve özlük hakları bakımından Bakanlık müşavirleri hakkında uygulanan hükümlere tabidirler. Spor müşavirlerinin atama, çalıştırılma usul ve esasları Gençlik ve Spor Bakanının teklifi ve Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine Bakanlar Kurulu kararıyla yürürlüğe konulacak yönetmelikle düzenlenir.⁽¹⁾

Fahri görev

Madde 31 – (Değişik: 24/1/1989 – KHK – 356/11 md.; Değiştirilerek kabul: 14/3/1991 – 3703/15 md.)

Kamu personeli, Devlet Memurları Kanununda belirtilen istihdam şekillerinden birinde istihdam edilip edilmediğine bakılmaksızın, gençlik ve spor hizmetlerinde fahri olarak çalıştırılabilir.

Üniversite öğretim üyeleri ile tabipler ve diğer sağlık personeli kurul, komisyon ve organizasyonlarda görev alabilirler.

Spor Genel Müdürlüğü teşkilatında fahri olarak teknik ve idari görev alınabilir. Fahri göreve, illerdeki atamalar vali tarafından, merkez teşkilatındaki atamalar ise Genel Müdürün teklifi üzerine Başbakanın onayı ile yapılır.

Öğretmenlerin antrenörlük, uzmanlık ve danışmanlık yapabilmeleri⁽²⁾

Madde 32 –Öğretmenler, Spor Genel Müdürlüğünde resmi mesai dışı antrenörlük, uzmanlık ve danışmanlık yapabilirler. Bunlara ödenecek ücretler, her yıl Spor Genel Müdürlüğünce belirlenir ve il müdürlüğü bütçelerinden ödenir.

Spor meslek liseleri

Madde 33 – Antrenör ve spor elemanı yetiştirmek amacı ile Milli Eğitim Bakanlığınca açılacak spor meslek liseleri bünyesinde çeşitli branşlarda sporcu eğitim merkezleri kurulabilir. Bu meslek liselerine Spor Genel Müdürlüğünce tesis, eleman ve spor malzemesi yardımı yapılır.⁽³⁾

Spor Eğitimi, Sağlık ve Araştırma Merkezi

Madde 34 – Sporcu, antrenör, monitör, spor yöneticisi, hakem yetiştirmek ve araştırmalarda bulunmak amacıyla, Spor Eğitimi Sağlık ve Araştırma Merkezi kurulur.

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "Spordan sorumlu Bakanın" ve "spordan sorumlu Bakanın" ibareleri "Gençlik ve Spor Bakanının" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu maddenin başlığı "Beden eğitimi öğretmenlerinin antrenörlük, uzmanlık, danışmanlık yapabilmeleri" iken

metne işlendiği şekilde; ve aynı maddenin birinci fıkrasında yer alan “Beden eğitimi öğretmenleri” ibaresi ise “Öğretmenler”, şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.
(3) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığınca” ibaresi “Milli Eğitim Bakanlığınca” şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Spor kontrolörleri

Madde 35 – Spor Genel Müdürlüğünde çalışan antrenör, monitör ve benzeri spor elemanlarının çalışmalarının değerlendirilmesi ve denetlenmesi amacıyla spor kontrolörlüğü kurulur. Spor kontrolörlerinin seçimi ile bunların çalışma usul ve esasları yönetmelikle belirtilir.

Genel Müdürlük malları

Madde 36 – Genel Müdürlüğün taşınır ve taşınmaz bütün malları Devlet malı hükmündedir. Genel Müdürlüğün malları ile gelirleri ve alacakları haczedilemez.

Eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarına tesis inşaatı, işletilmesi, eleman tahsisi, malzeme yardımı

Madde 37 – Spor Genel Müdürlüğü, beden eğitimi ve spor hizmetlerinin geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, ilgili yönetmeliğinde belirtilen esaslar dahilinde;

a) Eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının beden eğitimi ve spor için tahsis edecekleri alanlara beden eğitimi ve spor tesisleri yapar, yaptırır.

b) İnşa edilen bu tesisler ile bu kurum ve kuruluşların mevcut beden eğitimi ve spor tesislerine personel, antrenör, monitör tahsis eder, tesisleri işletir, spor araç, gereç ve malzeme yardımında bulunur.

Anlaşmazlıkların halli

Madde 38 – Bir sözleşme olsun olmasın Genel Müdürlük ile Devlet daireleri müessese ve teşekkülleri veya gerçek ve tüzelkişiler arasında çıkan ve henüz kaza mercilerine, mahkeme veya icraya intikal etmemiş bulunan uyuşmazlıkların sulh yoluyla hallinde, anlaşma veya sözleşmelerin değiştirilmesinde veya bozulmasında, maddi ve hukuki sebeplerle dava ve icra takibi açılmasında veya açılan dava ve icra takibine devam edilmesinde veya aleyhte neticelenenlerin yüksek dereceli merci ve mahkemelerce incelenmesini istemekte fayda umulmayan hallerde bunlardan vazgeçilmesinde, açılmış dava ve icra takiplerinin sulh yoluyla hallinde yarar görüldüğü takdirde tanınacak veya terkin olunacak hak ve işin ihtiva ettiği menfaatlerin:

1.000.000 liraya kadar olanları il valisinin kararı,

1.000.000 - 2.000.000 (dahil) liraya kadar olanları Genel Müdürün kararı,

2.000.000 – 10.000.000 (dahil) liraya kadar olanları Bakanın kararı,

10.000.000 liradan fazla olanları Danıştay'ın görüşü alınarak müşterek karar ile halledilir.

Yukarıda belirtilen parasal sınırlar her yıl bütçe kanunları ile tespit edilir.

Mevzuu kalmayan veya yanlışlıkla açıldığı anlaşılan veya Genel Müdürlüğe ait hak ve menfaati muhtevi bulunmayan davalarla icra takipleri, miktar veya değeri yukarıda belirtilen parasal sınırlara tabi olarak iptal edilir. Dava ve icra kayıtları terkin olunur.

Dava ve icra takiplerinde aleyhte verilen kararlara karşı yüksek dereceli merci ve mahkemelere başvurmadan vazgeçilmesi ile idarece müdahale olunan ceza davalarında, suçun sabit olmaması, failinin tutulan şahıs olmadığına sübut bulması sebebiyle verilen beraat ve takipsizlik kararları hakkında da yukarıdaki fıkra hükmü uygulanır.

Tashihi karar veya iadeyi muhakeme veya 29/6/1938 tarihli ve 3533 sayılı Kanuna göre hakemlerce verilmiş olan kararlara karşı itiraz yoluna gidilip gidilmemesinin takdiri davayı takip eden daire amirine veya avukata aittir.

Zamanaşımı ve hak düşürücü sürenin geçmesini önleyecek tedbirleri ilgililer almakla mükelleftir. Yukarıdaki fıkralar hükümlerine uygun bir karar alınmış olmadıkça, dava ve icra takiplerinin açılması ve tamamen veya kısmen aleyhe sonuçlanan davalarla icra takiplerinde, yüksek de-receli mercilerde incelenmesi mümkün olanlar hakkında kanun yollarına gidilmesi mecburidir. Bu mecburiyeti yerine getirmemek suretiyle hukuki veya maddi sebeplerle bozulması mümkün bir hükmün kesinleşmesine ve bir hakkın kaybolmasına sebep olan avukatlarla, daire amirleri hakkında kanuni takibat yapılmakla beraber, meydana gelen zarar kendilerine tazmin ettirilir.

Genel Müdürlük hukuk müşavirleri ile merkez ve taşrada görevli Genel Müdürlük avukatları ve hukuk müşavirliği memurları, mahkemelerde ve icra dairelerinde takdir edilen vekalet ücretinden 2/2/1929 tarih ve 1389 sayılı Devlet Davalarını İntaç Eden Avukat Vesaireye Verilecek Ücreti Vekalet Hakkında Kanun hükümlerine göre faydalanırlar.

Uygulanacak hükümler

Madde 39 – Bu Kanunda hüküm bulunmayan hallerde 27/9/1984 tarihli ve 3046 sayılı Kanun hükümleri uygulanır.

Yürürlükten kaldırılan hükümler

Madde 40 – 29/6/1938 tarihli ve 3530 sayılı, 30/5/1941 tarihli ve 4047 sayılı, 7/6/1948 tarihli ve 5214 sayılı, 6/5/1960 tarihli ve 7474 sayılı kanunlar ile diğer kanunların bu Kanuna aykırı hükümleri yürürlükten kaldırılmıştır.

İntikal hükümleri

Madde 41 – Bu Kanun yürürlüğe girmeden önce Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün sahip bulunduğu menkul ve gayrimenkul mal ve haklar ile alacak ve borçları ve muhtelif mevzuatla bu Genel Müdürlüğe verilen görev, yetki, sorumluluk, hak ve muafiyetler Spor Genel Müdürlüğüne ve Genel Müdürlüğüne ayrıca Futbol Federasyonu profesyonel futbol hizmetleri (fon) bütçesinde bulunan nakit mevcudu ile alacak ve borçları da; futbol hizmetlerinde kullanılması kaydıyla, bu Kanunla kurulan Federasyonlar Fonuna intikal eder.

Kamu görevlisi sayılma

Ek Madde 1 – (Ek: 24/1/1989 – KHK – 356/12 md.; Aynen kabul: 14/3/1991 – 3703/16 md.)

Kamu hizmeti olarak yapılan gençlik ve spor organizasyonlarında görevlendirilen geçici görevliler, o organizasyonla ilgili görevlerini fiili olarak yürüttükleri süre içinde veya bu görevi ile ilgili ilişkileri sırasında kamu görevlisi sayılır. Ceza kanunlarının uygulanması bakımından, bunların işledikleri suçlarla, bunlara karşı işlenen suçlarda Devlet memurlarına ilişkin hükümler uygulanır.

Sporcu sağlığı

Ek Madde 2 – (Ek: 24/1/1989 – KHK – 356/12 md.; Aynen kabul: 14/3/1991 – 3703/16 md.)

Gençlik ve spor faaliyetlerine katılanların belirli sağlık hizmetlerinin teminine ilişkin görevler Sağlık Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik bakanlıklarıyla işbirliği yapılmak suretiyle düzenlenecek esaslar dahilinde yürütülür.

Ödül ve sponsorluk⁽¹⁾

Ek Madde 3–(Değişik: 2/8/2000–KHK–608/2 md.; Değiştirilerek kabul:12/4/2001– 4644/2 md.)

Ulusal ve uluslararası yarışmalarda üstün başarı göstermiş sporcular ve kulüpler ile bu başarıya emeği geçen kişi, kurum ve kuruluşlara (futbol branşı dahil) aynı ve/veya nakdi ödül verilir. Bu ödüller Spor Genel Müdürlüğü bütçesinde bu amaçla kullanılmak üzere açılacak tertiplerden karşılanır.Bu gelirin yeterli olmaması durumunda eksik kalan miktar 24/3/1988 tarihli ve 3418 sayılı Kanunda öngörülen gelirlere karşılanır.

Verilecek ödüllerin miktarı, kimlere verileceğine ilişkin usul ve esaslar, spordan sorumlu Bakanın teklifi ve Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine, Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulacak yönetmelikle düzenlenir.

(Değişik üçüncü fıkra:4/3/2004 – 5105/1 md.)Ulusal veya uluslararası gençlik ve spor hizmet ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla gerçek ve tüzel kişiler;

a) Genel Müdürlüğün yıllık faaliyet programında yer alan ulusal ve uluslararası gençlik ve spor organizasyonları,

(1) Bu maddenin başlığı “Ödül” iken, 4/3/2004 tarihli ve 5105 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

b) Sporcuların transfer bedelleri hariç olmak üzere spor kulüpleri ile federasyonların yıllık programlarında bulunan sporun yaygınlaştırılması ve sporcuların desteklenmesine yönelik resmî sportif faaliyetleri,

c) Kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimler ile spor kulüplerine ait spor tesislerinden Genel Müdürlükçe uygun görülenlerin yapımı, bakımı ve onarımı,

d) Federasyonların ve spor kulüplerinin sportif hizmet ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan spor organizasyonları ile sportif araç, gereç ve malzemelerin temini,

e) Ferdî lisanslı sporcuların, Genel Müdürlük veya federasyonlarca ferdî olarak katılmalarına izin verilen ulusal veya uluslararası organizasyonları,

f) Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi ile Paralimpik Komitesinin sportif faaliyetlerine ilişkin hizmetleri,

Kapsamında sponsorluk yapabilirler.

(Ek fıkra: 4/3/2004-5105/1 md.) Ferdî veya takım sporcuları ile gençlik ve spor kulüpleri, ulusal veya uluslararası sportif faaliyetlerde; Genel Müdürlüğün belirleyeceği esaslar dahilinde reklam alabilirler.

(Ek fıkra: 4/3/2004 - 5105/1 md.; Değişik: 28/4/2005 – 5340/1 md.) Sportif faaliyetlere, sporculara, spor kulüplerine, federasyonlara veya tesislere yapılacak harcamalar sponsor tarafından bizzat harcanır veya sponsorluk alanın banka hesabına yatırılır. Sponsorlara, ulusal ve uluslararası federasyonların reklam ve sponsorlukla ilgili hükümlerine aykırı olmamak şartı ile faaliyetin veya tesisin isim, reklam, tanıtım ve yayın hakları verilebilir.

(Ek fıkra: 4/3/2004-5105/1 md.) Sponsorluk ve reklamla ilgili esas ve usuller Genel Müdürlükçe çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Özel saha ve tesislerin açılması ⁽¹⁾

Ek Madde 4 – (Ek: 24/1/1989 – KHK – 356/12 md.; Aynen kabul: 14/3/1991 – 3703/16 md.)

Özel hukuka tabi tüzel kişilerle gerçek kişiler, vakıf ve derneklere ait; özel saha ve tesislerin yapımında, açılmasında, işletilmesinde ve denetiminde genel hükümler uygulanır ve bunlar hakkında ayrıca Başbakanlığın da izni alınır. Bu ve benzeri tesisler Genel Müdürlüğün gözetimi ve denetimine tabidir.

Kamuya ait saha ve tesislerin kullanılması

Ek Madde 5 – (Ek: 24/1/1989 – KHK – 356/12 md.; Aynen kabul: 14/3/1991 – 3703/16 md.)

Genel ve katma bütçeli idare ve kurumlar ile il özel idarelerine, belediyelere, belediyelere bağlı kurumlara ve iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlarına ait gençlik ve spor faaliyetlerinin yürütüldüğü saha ve tesislerden gençlik ve spor faaliyetlerinde ortaklaşa faydalanılır.

Birinci fıkrada sözü edilen saha ve tesislerin ortaklaşa ve çok yönlü kullanılma esas ve yönetimleri tesis sahibi kurumla Gençlik ve Spor Bakanlığı arasında yapılacak bir protokolla düzenlenir. ⁽²⁾

(1) 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı KHK'nin 31 inci maddesiyle, bu maddede yer alan "gençlik merkezleri, gençlik tatil kampları ile benzeri diğer" ibaresi "özel saha ve" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(2) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nin 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "Başbakanlık" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanlığı" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

6882

Sözleşmeli personel

Ek Madde 6 – (Ek: 14/3/1991 – 3703/16 md.; Mülga : 11/10/2011- KHK –666/1 md.)

Fazla çalışma ücreti

Ek Madde 7 – (Ek:14/3/1991 – 3703/16 md.; Mülga : 5/7/1991- KHK – 433/16 md.)

Koordinasyon

Ek Madde 8 – (Ek: 14/3/1991 – 3703/16 md.)

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Yaygın ve Örgün Eğitim Kurumları arasındaki yurtiçi spor yarışmaları Spor Genel Müdürlüğü ile koordineli olarak yürütülür. Bu kurumlara ait Yurtdışı spor yarışmaları ile Milletlerarası İzcilik Faaliyetleri ise Milli Eğitim Bakanlığı ile koordineli olarak Spor Genel Müdürlüğü tarafından yürütülür ve yurtdışında temsil edilir.

Bağımsız spor federasyonları ⁽¹⁾

Ek Madde 9 - (Ek: 4/3/2004-5105/2 md.)

(Değişik birinci fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Spor dalı ile ilgili faaliyetleri ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, gelişmesini sağlamak, sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak, teşkilatlandırmak, federasyonu uluslararası faaliyetlerde temsil etmek ve Tahkim Kurulu kararlarını uygulamakla görevli ve yetkili, özel hukuk hükümlerine tabi bağımsız spor federasyonları kurulur. Federasyonlar, Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Bakanın teklifi ve Başbakanın kararı ile kurulur ve kararın Resmi Gazetede yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır. Bu Kanunda belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmeyen federasyonların tüzel kişilikleri bu maddede belirtilen usulle iptal edilir ve mal varlıkları Genel Müdürlüğe devredilir. Genel Müdürlük tarafından bağımsız spor federasyonlarına yapılan yardımlar ile Genel Müdürlük bütçesinden bu federasyonlara tahsis edilen kaynaklar kullanılarak edinilen her türlü taşınır ve taşınmazlar edinim amacı dışında kullanılamaz ve Genel Müdürün izni alınmadan üçüncü kişilere satılamaz ve devredilemez. Genel Müdürlük tarafından yapılan yardımlar ve tahsis edilen kaynaklar kullanılarak alınan taşınmazların mülkiyeti Genel Müdürlüğe ait olur. Bu taşınmazlar Genel Müdürlüğün mevzuatı çerçevesinde kullanılır. Federasyon malları Devlet malı hükmündedir, haczedilemez. Federasyon faaliyetlerinde görevli bulunanlar, görevleriyle ilgili olarak işlemiş oldukları suçlar bakımından kamu görevlisi sayılır.

(1) Bu madde başlığı “Özerklik” iken, 29/3/2011 tarihli ve 6215 sayılı Kanunun 10 uncu maddesiyle metne işlendiği şekilde, madde metninde yer alan “özerk” ibareleri ise “bağımsız” olarak değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

(Değişik ikinci fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Spor federasyonlarının merkezleri Ankara'dadır. Federasyonların merkez teşkilatı; genel kurul, yönetim, denetim, disiplin kurulları ile genel sekreterlikten teşekkül eder. Federasyon yönetim kurulu, yedi üyeden az, on beş üyeden fazla, disiplin kurulu ise üç üyeden az, beş üyeden fazla olamaz. Denetim kurulu; iki üyesi seçimle belirlenen, üç üyesi ise Genel Müdürlükçe görevlendirilen beş üyeden oluşur. Genel sekreter, en az dört yıllık yüksek okul mezunu kişiler arasından görevlendirilir. Bu fıkroda belirtilen kurulların oluşumu, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları ana statüyle, diğer kurulların oluşumu, çalışma usul ve esasları ise talimatlarla belirlenir. Profesyonel şube kurulması, federasyona spor dalı bağlanması, bağlı spor dallarının ayrılması işlemleri federasyon yönetim kurulunun Genel Müdürlüğe müracaatı üzerine bu Kanunun hükümlerine göre yürütülür. Federasyonların yurt içi bağlantısını sağlamak üzere, illerde federasyon temsilcilikleri kurulabilir. Bağımsız spor federasyonlarının il temsilcileri, federasyon başkanının teklifi ve Genel Müdürün onayı ile görevlendirilir.

(Değişik üçüncü fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Genel kurul federasyonun en üst organıdır. Genel kurulun toplanması ile ilgili her türlü işlemler yönetim kurulunca yürütülür. Genel Müdürlük, genel kurul toplantılarında gözlemci bulundurur. Gözlemci, genel kurul çalışmalarının bu Kanun ile ana statüye uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetleyerek, raporunu Bakana sunulmak üzere onbeş gün içerisinde Genel Müdürlüğe verir. Genel Müdürlük, raporun verildiği, ilgililer ise genel kurulun yapıldığı tarihten itibaren otuz gün içerisinde asliye hukuk mahkemesinde genel kurulun iptalini isteyebilir. Genel kurulun toplanması, üyelerin belirlenmesi, divanın oluşturulması, delege listesine yapılacak itirazlar ve oyların sayımı ile ilgili diğer esas ve usuller ana statüde belirlenir. Genel kurul üye sayısı olimpiik ve paralimpiik spor dallarında 150'den az 300 üyeden fazla, diğer branşlarda ise 100'den az 200 üyeden fazla olamaz. Genel kurul;

a) Olağan genel kurul; olimpiik ve paralimpiik spor dallarında ilgili olimpiyat oyunlarının, diğer spor dallarında yaz olimpiyat oyunlarının bitiminden, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten sonra kurulacak federasyonlarda ise; kararın Resmi Gazetede yayımlandığı tarihten itibaren üç ay içerisinde yapılır.

b) Olağanüstü genel kurul;

1) Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu raporlarında yeterli düzeyde görülmeyen veya yapılan denetim sonucu görev başında kalmasında sakınca görülen federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında karar almak üzere Bakanın istemi üzerine,

2) Federasyon yönetim kurulunun kararıyla,

3) Son yapılan genel kurul toplantısında delege olanların en az yüzde 40'ının noter kanalı ile yazılı müracaatıyla,

4) Federasyon başkanının istifası, başkan olma şartlarından herhangi birisini kaybetmesi veya ölümü halinde, olağanüstü toplanır.

c) Mali genel kurul iki yılda bir ana statülerinde belirtilen tarihte yapılır. Mali genel kurulda ibra edilmeyen veya üçüncü fıkranın (b) bendinde belirtilen hallerde başkan ve yönetim kurulu üyelerinin yerine kalan süreyi tamamlamak üzere en geç altmış gün içerisinde seçimli olağanüstü genel kurul toplanır. Ancak, üçüncü fıkranın (b) bendinin (2) ve (3) numaralı alt bentlerinde belirtilen hallerde, son toplantı tarihinden itibaren altı ay geçmeden veya olimpiik ve paralimpiik branşlarda olimpiyat oyunlarının yapılmasına altı aydan az süre kalmış ise olağanüstü genel kurul toplantısı yapılamaz.

(Değişik dördüncü fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Genel kurul; üye tam sayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve katılanların salt çoğunluğu ile karar alınır. Seçimde en fazla oyu alan aday ve listesi seçilmiş sayılır. İlk toplantıda çoğunluk sağlanamaması halinde, takip eden günde çoğunluk aranmaksızın toplanır. Ancak, toplantıya katılanların sayısı seçimle belirlenen kurulların asıl üye sayısının iki katından aşağı olamaz. Olağan ve olağanüstü genel kurullarını bu maddede öngörülen süre ve esaslar dahilinde yapmayan federasyonların genel kurulları Tahkim Kurulunca oluşturulacak üç kişilik komisyon marifetiyle altmış gün içerisinde yapılır ve federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında mevzuata uymamaktan dolayı idari ve adli işlem başlatılır. Genel kurul çağırısı ve gündemi, toplantı tarihinden en az otuz gün önce; faaliyet raporu, denetleme raporu ile bütçe tasarısı ise en az onbeş gün önce federasyonun ve Genel Müdürlüğün resmi internet sitesinde üyelere duyurulur. Seçimler tek liste halinde gizli oy, açık tasnif şeklinde yapılır. Genel kurulun yapılacağı tarihten geriye doğru en az bir yıl önce faal sporculuğu, hakemliği, antrenörlüğü bırakmamış kişiler ile federasyonda maaşlı veya ücretli çalışanlar genel kurul üyesi olamazlar. Genel kurulda kulüplerin delege sayısı, toplam delege sayısının yüzde 60'ından az olamaz. Genel kurulun delege sayısının yüzde 10'u Genel Müdürlük temsilcilerinden oluşur. Genel kurulun görevleri şunlardır:

- a) Ana statüyü yapmak, değiştirmek.
- b) Başkan, yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyelerini seçmek.
- c) Yönetim kurulu tarafından hazırlanan faaliyet programını, bütçeyi onaylamak ve gerektiğinde bütçe harcama kalemleri arasında değişiklik yapmak konusunda yönetim kuruluna yetki vermek.
- ç) Yönetim kuruluna, taşınmaz mal alımı-satımı ile uluslararası federasyonlara karşı mali taahhütlerde bulunmak için yetki vermek.
- d) Yönetim kurulu faaliyet ve mali raporlarının ibra edilip edilmemesini oylamak.
- e) Kanun ile verilen diğer görevleri yapmak.

(İptal fıkra: Anayasa Mahkemesi'nin 2/7/2009 tarihli ve E.: 2006/118, K.: 2009/107 sayılı Kararı ile. ; Değişik beşinci fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Federasyon başkanı adaylarında aşağıdaki şartlar aranır:

- a) T.C. vatandaşı olmak.
- b) En az lise mezunu olmak.
- c) Kesinleşmiş sigorta veya vergi borcu olmamak.
- ç) Tahkim Kurulu, Genel Müdürlük ceza kurulları veya spor federasyonlarının ceza veya disiplin kurullarınca son beş yıl içerisinde bir defada üç ay veya toplam altı ay hak mahrumiyeti cezası almamış olmak.

d) Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar ile casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, yağma, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, kaçakçılık, vergi kaçakçılığı ve haksız mal edinme suçlarından hükümlü bulunmamak.

(Değişik altıncı fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Federasyonların sportif başarılarını, plan ve projelerini kontrol etmek, faaliyetlerini değerlendirmek, geliştirmek ve izlemek üzere Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu kurulur. Kurul; Bakan tarafından spor alanında bilimsel çalışmalar yapmış veya sporda idareci, teknik adam ve benzeri görevlerde veya kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde üst düzey görevlerde bulunmuş kişiler arasından iki yıl için görevlendirilecek, bir başkan, bir başkan yardımcısı, bir raportör ile dört üyeden oluşur. Toplantıda karar alınabilmesi için en az beş üyenin katılması şarttır. Kararlar salt çoğunlukla alınır. Mazeretsiz olarak üst üste dört toplantıya katılmayan üyelerin üyeliği sona erer. Kurulun sekretarya hizmetleri Genel Müdürlük tarafından yürütülür. Kurulun görevleri şunlardır:

- a) Spor federasyonlarının Bakana verecekleri taahhütnamenin esaslarını belirlemek ve yıl sonu itibarıyla taahhütlerine uyup uymadıklarını değerlendirerek Bakana sunmak.
- b) Federasyonlar tarafından hazırlanan master planını, performans ölçütlerini, amaç ve hedeflerini incelemek, uluslararası federasyonların statü ve talimatlarını gözeterek hizmet kalite standartlarını belirlemek.
- c) Bakana sunulan taahhütname ile master planı ve performans ölçütlerine uyulup uyulmadığı konusunda altı ayda bir Bakana rapor vermek.

(Değişik yedinci fıkra: 27/5/2007-5674/2 md.) Tahkim Kurulu yedi asıl ve yedi yedek üyeden teşekkül eder. Üyelerin beşinin hukukçu, ikisinin ise spor alanında bilimsel çalışmalar yapmış veya sporda idareci, teknik adam ve benzeri görevlerde bulunmuş kariyer sahibi kişiler olmaları şarttır. Üyeler Genel Müdürün teklifi ve Gençlik ve Spor Bakanının onayı ile dört yıl için görevlendirilir. Hâkim ve savcılar ile bu meslekten sayılanlar hâkimlik teminatı esasları gözetilerek ve yetkili kurulların onayı alınmak suretiyle Tahkim Kurulunda görev alabilirler. Üyeler kendi aralarından bir başkan seçerler. Tahkim Kurulu tarafından verilen kararlar kesindir.⁽¹⁾

(Değişik sekizinci fıkra: 27/5/2007-5674/2 md.) Tahkim Kurulu, federasyon ile kulüpler, sporcular, hakemler, teknik direktör ve antrenörler; kulüpler ile teknik direktörler, antrenörler ve sporcular; kulüpler ile kulüpler arasında çıkacak ihtilaflarla, federasyonlarca verilecek kararlar ile disiplin veya ceza kurulu kararlarını, ilgililerin itirazı üzerine inceleyerek sonuçlandırır. Tahkim Kurulu; itiraz üzerine Genel Müdürlük ile federasyonlar ve federasyonların birbirleri arasında çıkacak ihtilafları inceleyerek sonuçlandırır.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/2 md.; Değişik dokuzuncu fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Tahkim Kurulu, bu maddenin üçüncü fıkrasının (b) bendinin (1) numaralı alt bendi ile dördüncü fıkrasında belirtilen hallerde federasyonu genel kurula götürecektir komisyonu belirler. Federasyon başkanı ile yönetim, disiplin ve denetim kurulu üyelerinin, spor ahlakına ve disiplinine aykırı davranışlarının tespiti halinde Bakan tarafından Genel Müdürlük Merkez Ceza Kuruluna sevk edilmeleri sonucunda, Merkez Ceza Kurulunca verilecek kararlara karşı, ilgililerin itirazı üzerine karar verir.

(1) 24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK'nın 46 ncı maddesiyle bu fıkrada yer alan "spordan sorumlu Bakanın" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanının" şeklinde değiştirilmiştir ve metne işlenmiştir.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/2 md.; Değişik onuncu fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Tahkim Kurulu, görevinde bağımsız ve tarafsızdır. Üyeler, istifa etmedikçe veya çekilmiş sayılmadıkça, yerlerine yenisi görevlendirilemez. Federasyonların veya spor kulüplerinin kurullarında görevli olanlar ile ihtar cezası dışında sportif ceza alanlar ve maddenin beşinci fıkrasının (d) bendinde belirtilen suçlardan ceza alanlar Tahkim Kurulu üyeliği yapamazlar.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/2 md.; Değişik onbirinci fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Tahkim Kurulu ile Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu üyelerine bir ayda dört toplantıyı geçmemek üzere, görev yapılan her gün için uhdesinde kamu görevi bulunanlar bakımından (5.000), bulunmayanlar bakımından (6.000) gösterge rakamının Devlet memuruna uygulanan aylık katsayıyla çarpımı sonucunda bulunulacak miktarı geçmemek üzere huzur ücreti ödenir. Tahkim Kurulu ile Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu tarafından görevlendirilen bilirkişi ve uzmanların ücretleri Genel Müdürlükçe karşılanır.

(Ek fıkra: 27/5/2007-5674/2 md.) Tahkim Kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma usûl ve esasları ile üyelere verilecek huzur ücretinin miktarı Genel Müdürlükçe hazırlanan yönetmelikle belirlenir.

(Değişik fıkra: 28/4/2005 – 5340/2 md.) Bağımsız federasyonların bütçesi; katılım payı, tescil, vize, transfer, itiraz, ceza, yayın, sponsorluk, reklam, yardım, bağış ve benzeri gelirlerden oluşur. Genel Müdürlük olimpik branşlarda; federasyonun bir önceki yıl gerçekleşen gelirlerinin % 75'i kadar, olimpik olmayan federasyonlara ise; % 50'si kadar yardımda bulunabilir.

Bağımsız federasyonların gelirleri ana statüsünde belirlenen usul ve esaslar dahilinde harcanır. Genel Müdürlük bütçesinden bağımsız federasyonlara, ilgili branşın alt yapısına ve eğitime ilişkin projelerinin desteklenmesi amacıyla gerektiğinde kaynak tahsis edilebilir. Bağımsız federasyonların tüm gelirleri her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır.

Genel Müdürlük, bağımsız federasyonların talebi durumunda, kendisine ait spor tesislerinin işletilmesini, menkul ve gayrimenkullerini bedelsiz olarak kırkdokuz yıla kadar federasyonun faaliyetleri için tahsis edebilir. Söz konusu spor tesisleri ile menkul ve gayrimenkullerin tahsis amacı dışında kullanılması halinde, tahsis işlemi Genel Müdürlükçe iptal edilir.

(Değişik onaltıncı fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Federasyonların her türlü faaliyetlerinin denetimi; genel kurul, denetim kurulu ve Bakan tarafından görevlendirilecek denetim elemanlarınca yapılır. Federasyon harcamalarının yerindelik denetimi yetkili kurullarınca, Genel Müdürlükçe yapılan her türlü yardımların amaca uygunluğu ve denetimi ise Genel Müdürlükçe yapılır. Genel Müdürlük tarafından yapılan aynı ve nakdi yardımların mevzuata ve amacına uygun olarak harcanmaması halinde oluşacak zarar, kusurları bulunan federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyelerinden tahsil edilir ve bunlar hakkında suç duyurusunda bulunulur. Teknik elemanlar ve sporculara ödenecek ücretler hariç, federasyonda çalışan personel ve diğer görevlilere verilecek ücret ve yolluklar kamu kaynakları ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığından sağlanan reklam gelirlerinden karşılanamaz.

(Ek fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Federasyonlar; sporcu, antrenör, hakem ve benzeri spor elemanları ile spor kulüplerine ve sponsorluklara ait istatistiki bilgileri üç ayda bir Genel Müdürlüğe göndermek zorundadırlar. Federasyonlar, Genel Müdürlük ile uluslararası federasyonların belirlediği eğitim kriterlerine uygun olarak işbirliği içerisinde antrenör, hakem ve benzeri diğer spor elemanlarını yetiştirirler.

(Ek fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Federasyonlar, faaliyette buldukları spor dalları ile ilgili olarak bağlı oldukları uluslararası federasyonun kurallarını göz önünde bulundurarak hangi eylem ve davranışlara ne tür sportif ceza verileceğini, ceza talimatında düzenler. Federasyonların programında yer alan veya izni ile yapılan faaliyetlerden dolayı sportif ceza verme yetkisi federasyon disiplin/ceza kuruluna aittir. Federasyonların ana statüsü Resmi Gazetede, ana statüye dayanılarak hazırlanan yönetmelik dışındaki talimat ile diğer alt düzenleyici işlemler ise Genel Müdürlüğün internet sitesinde yayımlanır.

(Ek fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Spor federasyonları ile ilgili olarak bu Kanunda hüküm bulunmayan konularda 4/11/2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile 22/11/2001 tarihli ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu hükümleri uygulanır.

(Ek fıkra: 29/3/2011-6215/10 md.) Kamu kurum ve kuruluşlarına ait alacaklar hariç olmak üzere, spor kulüplerinin Spor Toto Teşkilat Başkanlığı nezdindeki isim haklarından doğan alacakları haczedilemez ve bu alacaklar devir ve temlik edilemez.

Tahkim Kurulunun çalışma usul ve esasları

Ek Madde 9/A – (Ek: 29/3/2011-6215/11 md.)

Tahkim Kurulu, en az beş üyenin katılımıyla toplanır ve oy çokluğuyla karar alır. Oyların eşitliği halinde Başkanın kullandığı oyun tarafı çoğunluk sayılır.

Kurulun görev alanına giren konularda başvurular, ilgili kişiler ile kulüp başkanları veya yetkili kılınan idarecileri tarafından, Tahkim Kurulu Başkanlığına hitaben yazılmış dilekçeyle yapılır. Dilekçeler, doğrudan Kurula verilebileceği gibi posta ile de iadeli taahhütlü gönderilebilir. Başvuruların teslim veya postaya verilmesi, başvuru tarihi olarak kabul edilir. Kurula başvuru ücreti; sporcular için (2.000) gösterge, diğer başvurularda ise (4.000) gösterge rakamının memur aylıklarına uygulanan katsayı ile çarpımı sonucu bulunan tutardaki meblağ, Genel Müdürlük bütçesine gelir kaydedilir. İtirazın kabulü halinde başvuru ücretleri iade edilir. Kurulun sekreteryaya hizmetleri Genel Müdürlük tarafından yürütülür. Kurul ihtiyaçları için her yıl Genel Müdürlük bütçesine gerekli ödenek konulur.

Kurula başvuru süresi, federasyon yönetim kurulu kararı ile disiplin veya ceza kurulu kararının yazılı bildiriminden itibaren on gündür. Başvuru sahibi dilekçesinde; tarafları, konuyu, hukuki sebepler ile dayanılan delilleri ve taleplerini belirtmek zorundadır. Başvuru tarihinden itibaren en geç beş gün içerisinde başvuru ücreti ile diğer giderlerin yatırıldığına ilişkin makbuzun ibraz edilmemesi halinde itiraz yapılmamış sayılır.

Başvuru dilekçeleri, Kurul evrakına kayıt sırasına göre ve varsa ivedilik durumları da dikkate alınarak incelenir. Başkanın uygun görmesi halinde bir üye dosyayı; görev, merci atlanması, ehliyet, menfaat, süre aşımı konularında ve esastan inceleyerek görüşünü en geç beş gün içinde bildirir. Başkan, Kurul üyesi olmayan ancak konusunda uzman kişi veya kişileri ücretini de belirlemek suretiyle bilirkişi olarak görevlendirebilir.

Kurul, merci atlanmasında halinde dilekçeyi gerekli işlem için ilgili yere gönderir ve başvuru sahibine de bildirimde bulunur. İlk incelemede herhangi bir aykırılık görülmemesi halinde veya biçimsel eksikliklerin giderilmesi üzerine dilekçe, karşı tarafa ve ihbarı gerekli görülen diğer kişilere tebliğ olunur. Karşı taraf, tebliğ tarihinden itibaren en geç on gün içinde cevap dilekçesini vermek zorundadır. Dilekçede, maddî ve hukukî açıklamalar ile deliller ve talepler yer alır ve bunlara ilişkin belgeler eklenir.

Tamamlanan dosya, dosyayı inceleyen üyenin düşüncesi veya bilirkişi raporu ile birlikte Kurula sevk edilir. Kurul, incelemesini evrak üzerinde yapabileceği gibi tarafların sözlü açıklamalarına da başvurabilir.

Kurula başvuru icra ve infazı durdurmaz. Ancak; Kurul, ivedi durumlarda, ilgilinin talepte bulunması koşuluyla, başvuru veya itiraz konusu kararda hukuka açıkça aykırılık bulunması halinde ve yargılamanın seyrini dikkate alarak, icra veya infazın durdurulmasına karar verebilir. Kurul, haklı ve gerektirici nedenlerin bulunması halinde ihtilafla doğrudan ilgili konularda ihtiyati tedbir kararı verebilir.

Kurul kararını; kanun, ulusal ve uluslararası federasyonların kuralları, kanunların usule ilişkin hükümleri ile dosya münderecatı, tanık beyanları, bilirkişi incelemesi ve her türlü delile göre adalet ve nasafet esasları dairesinde tesis eder. Zorunlu haller dışında sportif faaliyetlere ilişkin iş ve işlemlerde en geç on iş günü, diğer hususlarda ise en geç üç ay içerisinde kararını verir. Kurul; itirazın reddine, kabulüne veya itiraz konusu kararın değiştirilerek karara bağlanmasına hükmedebilir. Kararlar gerekçeli olur. Varsa muhalefet şerhleri eklenir.

Kısa karar, ilgiliye ve federasyon başkanlığına faks ve internet üzerinden derhal bildirilir ve federasyon ile ilgililer tarafından uygulanmaya başlanır. Gerekçeli karar daha sonra tebliğ olunur. Kararlar, 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun 38 inci maddesi hükmü uyarınca ilam mahiyetinde sayılır.

Taraflar, kararın tebliğ tarihinden itibaren on gün içinde verilen karara karşı karar düzeltme yoluna başvurabilirler. 18/6/1927 tarihli ve 1086 sayılı Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanununun kararların açıklanması, maddî hataların düzeltilmesi veya yargılamanın yenilenmesi halleri dışında Kurul aynı konuda tekrar karar veremez.

Ek Madde 10 - (Ek: 28/4/2005 - 5340/3 md.)

Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay Başkan ve üyeleri ile adlî ve idarî yargı hâkim ve savcıları; Spor Genel Müdürlüğü ile özerk federasyonlar tarafından organize edilen sportif faaliyetlerde, (...) ⁽¹⁾ görev alabilirler.

(1) Bu arada bulunan "...bu Kanunda öngörülen veya özerk federasyonlar bünyesinde bulunan kurullarda..." bölümü, Anayasa Mahkemesi'nin 5/1/2006 tarihli ve E.: 2005/55, K.: 2006/4 sayılı Kararı ile iptal edilmiştir.

6882-7/6882-8

Ek Madde 11 - (Ek: 28/4/2005 - 5340/3 md.)

Genel Müdürlüğün mülkiyetinde veya kullanımında bulunan spor tesisleri veya taşınmazların kullanım veya intifa hakkı; spor federasyonlarına, en az üçü olimpik olmak üzere toplam altı spor dalında faaliyet gösteren ve liglere katılan spor kulüplerine, yerel yönetimlere, kamu kurum ve kuruluşlarına protokol ile bedelsiz devredilebilir.

GEÇİCİ HÜKÜMLER

Geçici Madde 1 – Ekli 2 sayılı cetvelde gösterilen kadrolar; 13/12/1983 tarih ve 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli I sayılı cetveldeki Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğüne ilişkin bölümüne eklenmiş sayılır.

Geçici Madde 2 – Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün, kadroları ve istihdam edilen personeli, mevcut statü ve haklarıyla birlikte Spor Genel Müdürlüğüne devredilmiştir. Mevcut personel, hiç bir işleme gerek kalmaksızın kadrolarına atanmış sayılırlar.

Geçici Madde 3 – Bu Kanun uyarınca Genel Müdürlük merkez ve taşra kuruluşlarında yapılacak düzenlemeler sebebiyle unvan ve derecesi değişen veya kaldırılan görevlilerin eski kadrolarına ait aylık, ek gösterge ve her türlü zam ve tazminat hakları yeni görevlerinde kaldıkları sürece şahıslarına bağlı olarak saklı tutulur.

Geçici Madde 4 – Bu Kanunda belirtilen kuruluşlar ve federasyonlar kuruluşlarını bu Kanunun yayımı tarihinden itibaren iki sene içerisinde tamamlamak zorundadırlar. Bu kuruluşlar kuruluşlarını tamamlayınca ve ilgili yönetmeliklerle tüzük çıkıncaya kadar mevcut tüzük, statü ve yönetmeliklerin uygulanmasına devam olunur.

Geçici Madde 5 – Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte Spor – Toto Teşkilat Müdürlüğünün hesaplarında birikmiş olan kupon gelirleri ile idari masraflardan tasarruf edilmiş paralar ve bunların faiz gelirleri Türk Sporunu Teşvik Fonu'na intikal ettirilir.

Geçici Madde 6– (Mülga: 24/10/2011- KHK-661/47 md.)

Geçici Madde 7 – (Ek: 2/8/2000 – KHK – 608/3 md.; Değiştirilerek kabul : 12/4/2001 – 4644/3 md.)

Bu Kanunun yayımı tarihinden önce (mevcut mevzuat çerçevesinde aynı ve/veya nakdi ödül alan sporular hariç) olimpiyat şampiyonluğu veya olimpik spor dallarından birinde büyükler kategorisinde dünya şampiyonluğu kazanmış olan sporculara bir defaya mahsus olmak üzere en yüksek Devlet memuru brüt aylığının (ek gösterge dahil) elli katı tutarında ödül verilir.

Geçici Madde 8 – (Ek: 2/8/2000 – KHK – 608/3 md.; Değiştirilerek kabul : 12/4/2001 – 4644/3 md.)

Ek 3 üncü madde hükümlerine göre verilecek ödüller, 2000 yılı içinde gençlik ve spor faaliyetlerinde başarı kazananlara ve bu başarıya katkıda bulunanlara da verilir.

Geçici Madde 9 – (Ek:4/3/2004-5105/3 md.)

Ek 9 uncu maddenin dokuzuncu fıkrasında öngörülen Genel Müdürlük bütçesinden ayrılacak pay ile ilgili oran, federasyonların özerk olduğu tarihten itibaren üç yıl sonra uygulanır. Bu tarihe kadar Genel Müdürlük her türlü desteği sağlar.

5018 sayılı Kanun hükümleri

Geçici Madde 10- (Ek: 1/7/2006-5538/10 md.)

10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun dış denetimle ilgili hükümleri dışındaki hükümleri, Gençlik ve Spor il müdürlükleri hakkında uygulanmaz.

Geçici Madde 11- (Ek: 29/3/2011-6215/12 md.)

Bu Kanun ile çıkarılması öngörülen düzenlemeler yürürlüğe girinceye kadar mevcut düzenlemelerin bu Kanuna aykırı olmayan hükümlerinin uygulanmasına devam olunur.

Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihte; 3289 sayılı Kanunun ek 9 uncu maddesine göre özerk olan spor federasyonları bu Kanuna göre kurulmuş bağımsız spor federasyonu olarak kabul edilir. Diğer kanunlarda özerk spor federasyonlarına yapılan atıflar, bağımsız spor federasyonlarına yapılmış sayılır.

Tahkim Kurulunun asıl ve yedek üyeleri, bu maddenin yayımı tarihinden itibaren otuz gün içerisinde görevlendirilir.

Bu Kanunla tüzel kişilik kazanan spor federasyonları, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk ilgili olimpiyat oyunlarının bitim tarihlerinden itibaren üç ay içerisinde genel kurullarını yaparak hukuki yapılarını bu Kanuna uygun hale getirmek zorundadırlar.

Geçici Madde 12- (Ek: 8/8/2011-KHK-649/54 md.)

Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında İl Spor Müdürü ve İlçe Spor Müdürü kadrolarında bulunanların görevleri bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihte sona erer. Bunlar ekli (2) sayılı liste ile ihdas edilen Araştırmacı kadrolarına halen buldukları kadro dereceleriyle atanmış sayılır. Bu madde uyarınca ihdas edilen Araştırmacı kadroları, herhangi bir sebeple boşalması halinde hiçbir işleme gerek kalmaksızın iptal edilmiş sayılır. Bu madde uyarınca atanmış sayılan personelin yeni kadrolarına atanmış sayıldıkları tarih itibarıyla eski kadrolarına ilişkin olarak en son ayda aldıkları aylık, ek gösterge, her türlü zam ve tazminatları, ek ödeme ve benzeri adlarla yapılan her türlü ödemelerin (ilgili mevzuatı uyarınca fiili çalışmaya bağlı fazla mesai ücreti hariç) toplam net tutarının (bu tutar sabit bir değer olarak esas alınır); yeni atandıkları kadrolara ilişkin olarak yapılan aylık, ek gösterge, her türlü zam ve tazminatları, ek ödeme ve benzeri adlarla yapılan her türlü ödemelerin (ilgili mevzuatı uyarınca fiili çalışmaya bağlı fazla mesai ücreti hariç) toplam net tutarından fazla olması halinde aradaki fark tutarı, herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaksızın fark kapanıncaya kadar ayrıca tazminat olarak ödenir. Atanmış sayıldıkları kadro unvanlarında isteğe bağlı olarak herhangi bir değişiklik olanlarla, kendi istekleriyle başka kurumlara atanana fark tazminatı ödenmesine son verilir. Spor Genel Müdürlüğünün mevcut il ve ilçe müdürlükleri, gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlükleri olarak faaliyetlerine devam eder.

Yürürlük

Madde 42 – Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 43 – Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

21/5/1986 TARİHLİ VE 3289 SAYILI KANUNA İŞLENEMEYEN HÜKÜMLER:

1 – 14/3/1991 tarih ve 3703 sayılı Kanunun Geçici Maddeleri:

Geçici Madde 1 – Bu Kanun ile kaldırılan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin yeni bir göreve atanıncaya kadar eski kadrolarına ait aylık, ek gösterge ve her türlü zam ve tazminat hakları devam eder.

Geçici Madde 2 – Bu Kanun ile çıkarılması öngörülen yönetmelikler yürürlüğe girinceye kadar mevcut yönetmeliklerin bu Kanuna aykırı olmayan hükümlerinin uygulanmasına devam olunur.

Geçici Madde 3 – Bu Kanunda öngörülen protokoller yürürlüğe girinceye kadar mevcut protokollerin uygulanmasına devam olunur.

2- 22/2/2007 tarihli ve 5583 sayılı Kanunun Geçici Maddesi:

Geçici Madde 1 – 1/3/2008 tarihine kadar, uzmanlık ve yüksek teknoloji gerektiren ve ihalesi de ivedi olarak yapılması zorunlu bulunan "Sabit İhtimalli Bahis Oyunlarının Risk Yönetim Merkezi Kurulması ve İşletmeciliği Başbayiliği Verilmesi İşinin kısmen veya tamamen devri ve bu işe ilişkin mal ve hizmet alımı, Spor Genel Müdürlüğü tarafından doğrudan temin usûlü dairesinde özel hukuk tüzel kişilerine gelir/hasılat paylaşımı esasına göre en fazla bir yıl süreli sözleşme ile yaptırılabilir.

(Mülga ikinci fıkra: 21/2/2008 - 5738/30 md.)

Ek 6: Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi

T.C.

CUMHURBAŞKANLIĞI

7 Temmuz 2011

B.01.0.KKB.01-08/D-1-507

BAŞBAKANLIĞA

İLGİ : 7/7/2011 tarihli ve B.02.0.PPG.0.12-300-02/7062 sayılı yazınız.

Başbakanlık ve bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşların; ekli listede gösterildiği şekilde, karşılarında belirtilen bakanlıklarla ilgilendirilmesi, 27/4/1984 tarihli ve 3046 sayılı Kanuna 3/6/2011 tarihli ve 643 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eklenen 19/A maddesi uyarınca uygun görülmüştür.

Bilgilerini rica ederim.

Abdullah GÜL

CUMHURBAŞKANI

LİSTE

	KURUM/KURULUŞ	BAKANLIĞI
1	KAMU DÜZENİ VE GÜVENLİĞİ MÜSTEŞARLIĞI	BAŞBAKANLIK
2	TÜRKİYE VE ORTA-DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
3	DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI	ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
4	TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU BAŞKANLIĞI	KALKINMA BAKANLIĞI
5	GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI	KALKINMA BAKANLIĞI
6	TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ BAŞKANLIĞI	BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
7	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI	BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
8	MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ BAŞKANLIĞI	BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
9	TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ BAŞKANLIĞI	BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
10	TÜRK AKREDİTASYON KURUMU	BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
11	ŞEKER KURUMU	BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
12	DEVLET METEOROLOJİ İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI
13	DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI
14	ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI
15	TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI
16	İLLER BANKASI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI
17	ÖZEL ÇEVRE KORUMA KURUMU BAŞKANLIĞI	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI
18	ET VE BALIK KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI
19	ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI
20	TÜTÜN VE ALKOL PİYASASI DÜZENLEME KURUMU	GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI
21	YÜKSEK ÖĞRENİM KREDİ VE YURTLAR KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
22	TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU BAŞKANLIĞI	GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
23	REKABET KURUMU BAŞKANLIĞI	GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI
24	DARÜLACEZE MÜESSESESİ MÜDÜRLÜĞÜ	AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI

Ek 7: Sözleşmeli Uzman Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik

BİRİNCİ BÖLÜM

Genel Hükümler

Amaç

Madde 1 - Bu Yönetmeliğin amacı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Merkez ve Taşra Teşkilatında, Devlet Memurları kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın kimlerin hangi usul ve esaslara göre spor uzmanı ve antrenör olarak sözleşmeli çalıştırılabileceğini düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönetmelik, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Merkez ve Taşra Teşkilatında sözleşmeli olarak çalıştırılacak yerli, yabancı spor uzmanları ve antrenörleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönetmelik; 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 30 uncu maddesi uyarınca Merkez Danışma Kurulu'nca hazırlanmıştır.

Tanımlar (Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Madde 4 ? Bu Yönetmelikte geçen;

Bakan : Spordan Sorumlu Bakanı,
Genel Müdürlük : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü,
Genel Müdür : Gençlik ve Spor Genel Müdürünü,
Merkez Teşkilatı: Genel Müdürlüğün merkezdeki birimlerini,
Taşra Teşkilatı : İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünü,
İl Müdürlüğü : Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünü,
İlçe Müdürlüğü : Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünü,
Federasyonlar : Genel Müdürlük bünyesindeki spor federasyonu başkanlıklarını,
Kulüp : Genel Müdürlüğe tescilli spor kulüplerini,
Sözleşmeli Personel: 3289 sayılı Kanununun 30 uncu maddesine istinaden çalıştırılacak yerli ve yabancı spor uzmanı veya antrenörleri,
Sözleşme : Bu Yönetmelik esaslarına göre istihdam edilen personel ile yapılan çalışma sözleşmesini,

Spor Uzmanı : Spor alanında bilimsel araştırma, geliştirme, değerlendirme, öğreticilik veya danışmanlık yapabilme niteliklerine sahip, yurt içinde veya yurt dışında branşlarıyla ilgili yüksek öğrenim görmüş, 5, 7 ve 8 inci maddelerde öngörülen şartları taşıyan yerli ve yabancı kişileri,

Antrenör : Yurt içinde veya yurt dışında ilgili spor dalında eğitim gördüğü kademedeki programları başarı ile tamamladığına dair belgesi bulunan, sporcu veya spor takımlarını, branşı dahilindeki her türlü spor faaliyetlerine sportmenlik anlayışı içinde milli ve milletlerarası kural ve tekniklere uygun olarak yetiştirmek üzere görevlendirilecek yerli ve yabancı kişileri,
ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Esas Hükümler

Sözleşmeli Personelin Alınma Usul ve Şekli

Madde 5 ? (Değişiklik 2.11.2001.tarihli ve 24571)Sözleşmeli olarak çalıştırılacak yerli spor uzmanı ve antrenörler genel duyurudan sonra gerekli koşulları ve belgeleri tamam

olanlardan 30 gün içinde müracaat edecekler arasından Genel Müdürlükçe oluşturulan sınav komisyonu tarafından yapılacak yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavların her birinden en az 70 ve daha yukarı puan alanlar arasından en yüksek puandan başlamak üzere seçilir.

Sınavda başarılı olan yerli spor uzmanı ve antrenörle; Maliye Bakanlığının vizesini müteakip sözleşme yapılır.

Yabancı spor uzmanları ve antrenörler ile 60 yaşından büyük olmamak kaydıyla, antrenörlük belgesi bulunan son beş yıl içinde uluslararası yarışmalarda fiilen en az üç defa millî takım antrenörü olarak başarıyla görev yapan yerli spor uzmanı ve antrenörlerle ilgili federasyon Yönetim Kurulu kararı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü, Genel Müdürün teklifi, Bakanın onayı ile Maliye Bakanlığınca vizesi yapılan kişilerle sınav şartı aranmaksızın doğrudan sözleşme yapılabilir.

Duyuru

Madde 6 - Sözleşmeli olarak alınacaklarda; aranılacak genel ve özel şartlar, kaç kişi alınacağı, en son başvurma tarihi, başvurulacak merciler, mülakat yeri, zamanı ve gerek görülen diğer bilgiler, başvurma süresinin bitiminden 30 gün önce Türkiye genelinde yayınlanan gazetelerden en az ikisi ile Resmi Gazete'de duyurulur. Sözleşmeli olarak alınacak yabancılar için duyuru şartı aranmaz.

Genel ve Özel Şartlar

Madde 7 ? ((10.7.1992-21280)(Değişiklik 2.11.2001- 24571))Sözleşmeli olarak çalıştırılacak yerli spor uzmanı ve antrenörlerde aşağıdaki genel ve özel şartlar aranır;

A) Genel Şartlar

- a) Türk vatandaşı olmak,
- b) Kamu haklarından mahrum bulunmamak,
- c) 60 yaşından büyük olmamak,

d) Taksirli suçlar ve aşağıda sayılan suçlar dışında tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere, ağır hapis veya 6 aydan fazla hapis veyahut affa uğramış olsalar bile devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak,

e) Erkek adaylarda askerlikle ilişkisi olmadığına dair terhis belgesi, en az bir yıllık tecil belgesi vb. belgeleri ibraz etmiş olmak,

f) Görevini devamlı yapmasına engel olabilecek hastalığı veya sakatlığı bulunmamak,

g) 7/1/1993 tarihli ve 21458 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Amatör Spor Dalları Ceza Yönetmeliğine göre bir defada altı aydan fazla, değişik suçlardan toplam bir yıldan fazla veya doping suçu nedeniyle ceza almamış olmak.

B) Özel Şartlar

a) Sözleşmeli spor uzmanı olarak atanacaklarda branşlarına göre aşağıdaki şartlar aranır:

1) Spor Hekimi: Tıp Fakültesi mezunu olup, Tababet Uzmanlık Tüzüğüne göre tıpta spor hekimliği, spor fizyolojisi, sporla ilgili diğer branşlarda veya yurt dışında araştırma merkezlerinde en az bir akademik yıl sporcu sağlığını ve performansını geliştirmeye yönelik eğitim gördüğünü belgelemek,

2) Spor Psikoloğu: Psikoloji alanında yükseköğrenim görmüş olmak ve spor psikolojisi konusunda yurt içi veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim gördüğünü belgelemek,

3) Spor Fizyoterapisti: Üniversitelerin fizik tedavi ve rehabilitasyon yüksek okulundan - bölümünden mezun olmak, spor fizyoterapisi konusunda yurt içi veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim gördüğünü belgelemek,

4) Spor Beslenmecisi: Üniversitelerin beslenme ve diyetetik bölümü mezunu olmak ve spor beslenmesi konusunda yurt içi veya yurt dışı lisansüstü, kurs, araştırma çalışması

gibi eğitim gördüğünü belgelemek,
5) Spor Eğitim Uzmanı: Üniversitelerin beden eğitimi veya spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarından mezun olmak. Yurt içinde veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim programlarını tamamlamış olmak tercih sebebidir.
6) Spor Masörü: Yurt içinde veya yurt dışında yüksekokul mezunu olup, spor masörlüğü belgesi bulunan ve faal olarak en az 1 yıl spor masörlüğü yaptığını belgelemek. Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarından mezun olmak tercih sebebidir.

b) Sözleşmeli antrenör olarak atanacaklarda; yurt içi veya yurt dışından alınmış antrenör belgesi, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü ve ilgili federasyon yönetim kurulu kararıyla beraber aşağıdaki niteliklerden birisinin bulunması şarttır.
1) Üniversitelerin beden eğitimi ve spor öğretimi veren yüksek öğretim kurumlarından veya yurt dışındaki dengi okullardan mezun olmak.
2) En az lise veya dengi okul mezunu olup, üç yıl fiilen antrenörlük yaptığını kulübü ile il müdürlüğünden veya ilgili federasyondan alacağı belge ile belgelemek.
3) Son beş yıl içinde en az 3 defa uluslar arası yarışmalarda milli takım antrenörü olarak fiilen görev yapmak.

4) Olimpiyat, Dünya veya Avrupa şampiyonalarında sporcu olarak ilk üç dereceye girmek.
5) En az 25 defa milli sporcu olmak.

(3), (4) ve (5) bentlerindeki nitelikleri taşıyan ve fiilen beş yıl antrenörlük yapanlarda tahsil şartı aranmaz.

Milli takım antrenörü olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki şartlar aranır;
a) 11/9/1994 tarihli ve 22048 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Antrenör Eğitim Yönetmeliği esaslarına uygun olarak verilmiş en az üçüncü kademe antrenör belgesine sahip olmak,

b) Son beş yıl içerisinde fiilen 3 yıl antrenörlük yaptığını kulübü ile il müdürlüğü veya ilgili federasyondan alınacak belge ile belgelemek.

Ancak; (a) ve (b) bentlerindeki nitelikleri taşımamakla birlikte milli takımlara sporcu veren daha alt kademede başarılı antrenörler, ilgili federasyon yönetim kurulu kararı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü ve Genel Müdürün onayı ile milli takım antrenörü olarak görevlendirilebilirler.

Milli takım antrenörü olarak görevlendirileceklerden yüksekokul mezunu, uluslar arası geçerli dillerden birini bilen, konusunda yayını bulunan, branşında uluslar arası düzeyde Genel Müdürlükçe kabul edilen kurs ve seminerlere katıldığını belgeleyenler tercih sebebidir.

Yabancı Spor Uzmanı ve Antrenör

Madde 8 ? ((10.7.1992-21280)(Değişiklik 2.11.2001- 24571))Yabancı spor uzmanı ve antrenör görevlendirilmesinde aşağıdaki şartlar aranır;

a) İlgili spor dalında antrenörlük veya spor uzmanlık alanına ilişkin belgesi bulunmak.
b) Ülkesinde veya başka bir ülkede üst düzeyde başarıyla son üç yıl antrenörlük, spor uzmanı olarak öğreticilik veya konusunda bilimsel çalışmalarda, araştırmalarda görev yapmış olduğunu belgelemek.

Uluslar arası alanda branşında başarıları bilinenlerden ilgili federasyonun veya birimin gerekçeli teklifi ve Genel Müdürün onayı ile referans belgesi aranmaz.

Yabancı spor uzmanı ve antrenörlerden aşağıdaki belgeler istenir;

a) Antrenörlük veya uzmanlık belgesi,

b) Yabancı antrenör ve uzmanlarda oturma müsaade belgesi, (Sözleşme yapıldıktan sonra 45 gün içerisinde oturma müsaade belgesini ibraz etmeyen antrenör ve uzmanın sözleşmesi kendiliğinden fesh olunur.)

c) Son üç yıl içinde konusunda çalıştığının ve başarılarının belgesi.

Sınav Komisyonunun Teşkili

Madde 9 ? (Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Sözleşmeli olarak çalıştırılacak olanların tespiti ve seçimi Genel Müdür veya görevlendireceği Genel Müdür yardımcısının başkanlığında, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanı, branşıyla ilgili birim veya federasyon başkanı ile üniversitelerden görevlendirilecek ilgili branşta en az bir öğretim üyesi ve ilgili federasyon veya birimce belirlenecek konuyla ilgili bir uzmandan oluşturulacak bir komisyonca yapılır. Komisyon üye sayısının üçte iki çoğunluğuyla toplanır, kararlar çoğunlukla alınır. Oyların eşit olması halinde başkanın bulunduğu taraf çoğunlukta kabul edilir.

İstenilecek Belgeler

Madde 10 - Sözleşmeli olarak çalıştırılacak personelden aşağıdaki belgeler istenir.

- a) Hizmet tanımlarında öngörülen nitelikleri belirleyen belgeler,
- b) Sabıkasızlık kaydı,
- c) Genel Müdürlük Ceza Kurullarınca bir defada bir yıldan fazla ve iki defa altışar ay hak mahrumiyeti cezası ile cezalandırılmamış olduğunu gösterir belge,
- d) Nüfus cüzdanı,
- e) Yabancılardan oturma izin belgesi,
- f) İkametgah belgesi,
- g) Askerlikle ilişkisinin olmadığına dair belge,
- h) Sağlık Kurulu raporu,

Bu Yönetmelik esaslarına göre sözleşmeli statüde elaman talebinde bulunan birimler yukarıda belirtilen atamaya esas belgeleri tamamlayarak Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığına gönderirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Ücretlerle ilgili Hükümler

Ücretlerin Tespiti

Madde 11 - Spor Uzmanlarına ve antrenörlere her yıl sözleşmeli personel ücretleriyle ilgili olarak Bakanlar Kurulu'nca belirlenen limiti geçmemek üzere Genel Müdür'ün önerisi ile Bakan'ca tesbit edilen brüt ücret ödenir.

Yabancı Spor Uzmanları bu limitin dışında olup bunlara verilecek ücret ilgili Federasyon kurulunun önerisi, Genel Müdürün teklifi ve Bakan'ın onayı ile tesbit edilir.

Kısmi Zamanlı Sözleşmeli Çalıştırma

Madde 12 ? (Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Genel Müdürlük merkez ve taşra teşkilatında kısmi zamanlı çalıştırılmak üzere saatlik, yarım günlük veya ayda belli günleri kapsayacak şekilde yerli ve yabancı sözleşmeli spor uzmanı veya antrenör istihdam edilebilir.

Saatlik çalıştırmada bir saatlik ücret için, Genel Müdürlüğün önerisi, spordan sorumlu Devlet Bakanının teklifi, Maliye Bakanlığının onayladığı ücret esas alınır. Bir aylık toplam saat ücreti aylık olarak ödenir. Saatlik olarak çalıştırılanlarda görevlendirme süresi bir ayda toplam 120 saati geçemez.

Yarım günlük veya her ayın belli günlerinde görevlendirilmelerde bir ay için en fazla 15 günlük ücret esas alınır.

Saatlik, yarım gün veya ayın belli günlerini kapsayacak şekilde kısmi zamanlı çalıştırılacak sözleşmeli spor uzmanı ve antrenörler 7 ve 10 uncu maddelerdeki şartlara uygun olarak ilgili federasyon veya birimin teklifi, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü, Genel Müdürün teklifi ve Bakanın onayı üzerine, Maliye Bakanlığının vizesini müteakip çalıştırılabilir.

Ücret Ödeme Şekli

Madde 13 ? (Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Aylık veya kısmi zamanlı olarak çalışan yerli ve yabancı antrenörler ile spor uzmanlarının ücretleri taşra teşkilatında il veya ilçe müdürlüklerince; merkezde ise federasyon veya ilgili birim başkanlıklarınca düzenlenecek puantaja göre her ayın 15'inde ödenir.

Geçici Görev Gideri

Madde 14 - Görev yeri dışında yurtiçi ve yurtdışında geçici olarak görevlendirilenlere gündelik ve yol giderleri 6245 sayılı Harcırah Kanununa ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü mevzuatına göre ödenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sözleşme ile İlgili Hükümler

Sözleşme Örneği

Madde 15 - (Ek- 1 Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Sözleşmeli olarak çalıştırılacak personelin görev unvanı, çalışma süreleri ve yerleri, sözleşme süresi, sözleşme ücreti ve ödeme şartları, sözleşmenin taraflarca fesh edilme şartları, görevin sona ermesi halleri, personelin hakları, görev, yetki ve sorumluluklarıyla ilgili hususları kapsayan sözleşme örneği EK-1'dedir.

Sözleşme Süresi

Madde 16 - (Son Cümlesi Kaldırıldı.Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Sözleşme süresi 6 aydan az, 2 yıldan çok olamaz,

Sözleşmenin Fesh Edilme Halleri

Madde 17 ?(Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Sözleşme imzalandıktan sonra noksan veya yanlış bilgi verdiği anlaşılan kişilerin sözleşmeleri hiçbir ihbar yapılmaksızın Genel Müdürlükçe tek taraflı olarak fesh olunur. Bu Yönetmelik ile görev, yetki ve sorumluluk yönergesine ve sözleşme hükümlerine aykırı hareket edenler yıl sonu itibarıyla, Genel Müdürlükçe EK-2 ?de belirlenen performans ve değerlendirme kriterlerine uygun çalışmadıkları, hizmet ve faaliyetlerinde verimli olmadığının tespiti veya yönetmelikte sayılan şartlardan birinin kaybında, denetim birimlerince veya birim amirlerince yapılan denetleme sonucu çalışmalarını yetersiz görülenler ile 65 yaşını tamamlayanlardan süre aranmadan, ihbara ve sözleşme süresinin bitimine gerek kalmaksızın sözleşme tek taraflı fesh edilir.

Sözleşmenin Yenilenmesi

Madde 18 -((10.7.1992-21280)(Değişiklik 2.11.2001- 24571))

Genel Müdürlük, sözleşme süresi sonunda her ne sebeple olursa olsun Sözleşmeyi yenileyip, yenilememekte serbesttir. Sözleşme süresi sonunda sözleşmeyi yenilemek istemeyen taraf bu durumda sözleşmenin bitimine enaz bir ay kala karşı tarafa bildirmek zorundadır, aksi halde sözleşme, madde 11'de belirtilen ücretle önceki sözleşmede belirtilen süre kadar yenilenmiş sayılır.

Sözleşmenin yenilenmemesi veya fesh edilmesi halinde ilgiliye herhangi bir tazminat ödenmez.

Hastalık İzni

Madde 19 - Resmi tabip raporu ile kanıtlanan hastalıklar için yılda 30 günü geçmemek üzere, ücretli hastalık izni verilebilir. Hastalık sebebiyle Sosyal Sigortalar Kurumu'na ödenen geçici iş göremezlik tazminatı ilgilinin ücretinden düşürülür.

Disiplin Uygulamaları

Madde 20 - Çalışma Sözleşmesi yapılan personelin Devlet Memurları Kanunundaki uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezası verilmesini gerektiren fiil ve hareketlerden dolayı maiyetinde çalıştığı birim amirinin yazılı teklifi üzerine Genel Müdür onayı ile 1 aylık sözleşme ücretlerinin 1/15-1/5 oranında kesim cezası verilir.

Tekerrürü halinde cezanın azami haddi uygulanır. Buna rağmen disiplinsiz davranışlarını sürdürdüğü anlaşıldığı takdirde sözleşmesi fesh edilir.

Devir-Teslim Zorunluluğu

Madde 21 – Sözleşmesi fesh edilen kişi kendisine zimmetlenmiş olan demirbaş ve spor malzemelerini iade etmediği takdirde bedelin tesbiti ve tahsili genel hükümlere göre yapılır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Geçici Hükümler

Yürürlükten Kaldırma

Madde 22 - Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle 21 Mayıs 1987 tarih 19466 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör çalıştırması Hakkında yönetmelik yürürlükten kalkar. Bu Yönetmeliğe göre çalışanların kazanılmış hakları saklıdır.

ALTINCI BÖLÜM

Son Hükümler

Yürürlük

Madde 23 - 832 sayılı Sayıştay Kanununun 105 inci maddesi gereğince Sayıştay Başkanlığının görüşü de alınan bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 24 - Bu Yönetmeliği Gençlik ve Spor Genel Müdürü yürütür.

(Değişiklik 2.11.2001- 24571)

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ SÖZLEŞMELİ ANTRENÖR VE SPOR UZMANLARI ÇALIŞMA SÖZLEŞMESİ

TARAFLAR

MADDE 1:Bu Sözleşme Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile arasında aşağıdaki şartlarda akt edilmiştir.

TANIMLAR

MADDE 2: Bu Sözleşmede bahsi geçen Genel Müdürlük deyimi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü, ilgili deyimi..... ifade eder.

GÖREV ÜNVANI VE GÖREV YERİ

MADDE 3: İlgilinin görev unvanı, görev yeri

ÇALIŞMA SÜRESİ VE SAATLERİ

MADDE 4 : Mesai saati?da başlayıp,?da biter. İlgili haftada bir gün tatil yapar. Ancak, gününde bitirmesi gereken işlerin tamamlanmasına kadar çalışma saatleri dışında da olsa herhangi bir ücret talep etmeden çalışmak zorundadır.

GİZLİLİĞE UYULMASI

MADDE 5 : İlgili, görevi sırasında edindiği gizli bilgileri görevinden ayrılrsa dahi açıklayamaz.

BASIN VE YAYIN ORGANLARINA BİLGİ VE DEMEÇ VERME

MADDE 6 : İlgili, Genel Müdürün izni dışında basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi ve demeç veremez.

ÜCRET VE ÖDEME ŞARTLARI

MADDE 7 : İlgiliye her ayTL. brüt ücret ödenir.

Ödemeler çalışma karşılığı olarak her ayın 15?inde yapılır. Aylık ücretin güne çevrilmesinde bir ay 30 gün olarak hesap edilir. İlgiliye bu sözleşme ile tespit edilen aylık ücret dışında (harcırah ve ders ücreti hariç) hiçbir ödeme yapılmaz.

İZİN

MADDE 8 : En az bir yıl çalışmak kaydı ile 10 yıla kadar çalışanlara 20 gün, 10 yıldan fazla çalışanlara 30 gün ücretli izin verilir.

KILIK KIYAFET ZORUNLULUĞU

MADDE 9 : İlgili, görevin gereği olan kıyafetleri giymekle görevli olup, diğer çalışma saatlerindeki kılık ve kıyafet konusunda ise kadrolu personelle ilgili hükümlere tabidir.

SIYASİ FAALİYET YASAĞI

MADDE 10 : İlgili siyasi partilere üye olamaz, siyasi faaliyette bulunamaz.

ÇEKİLME

MADDE 11 : İlgili, sözleşme süresi içinde en az bir ay önceden yazılı bildirimde bulunmak kaydı ile sözleşmeyi fesh ederek çekilebilir.

DİSİPLİN UYGULAMASI

MADDE 12 : Yönetmelik veya sözleşmedeki şartlara uyulmaması halinde maiyetinde çalıştığı birim amirinin yazılı teklifi üzerine Genel Müdürün Onayı ile bir aylık sözleşme ücretinin 1/15 ? 1/5 oranında maaş kesim cezası uygulanır. Tekerrürü halinde cezanın azami haddi uygulanır. Buna rağmen disiplinsiz davranışlarını sürdürdüğü anlaşıldığı taktirde sözleşme tek taraflı fesh edilir.

SÖZLEŞMENİN FESH EDİLME HALLERİ

MADDE 13 : Sözleşmenin fesh edilmesi hususunda Yönetmelik hükümleri uygulanır.

SÖZLEŞMENİN YENİLENİP YENİLENMEMESİ

MADDE 14 : Taraflar sözleşme süresi sonunda her ne sebeple olursa olsun sözleşmeyi yenileyip yenilememekte serbesttir. Sözleşme süresi sonunda yenilemek istemeyen taraf bu durumu sözleşmenin bitiminden en az bir ay önceden karşı tarafa bildirmek zorundadır.

UYGULANACAK HÜKÜMLER

MADDE 15 : Bu sözleşmede yer almayan hususlarda ilgili hakkında Yönetmelikteki mevcut hükümler uygulanır.

SÖZLEŞME SÜRESİ

MADDE 16 : Bu Sözleşme ilgilinin işe başladığı tarihten itibaren tarihine kadar geçerlidir. İlgili, sözleşmenin imza tarihinden itibaren en geç 15 gün içinde göreve başlamak zorundadır. Bu sözleşme Genel Müdürlüğün tabi olduğu 3289 sayılı Kanununun 30. Maddesinde sözleşmeli personel ile ilgili hükümleri uyarınca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü temsilen Genel Müdürile aşağıdaki kimliği belirtilen ilgili arasında/...../..... tarihinden geçerli olmak üzere imzalanmıştır.

İLGİLİ GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Ek 8: Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Performans Kriteri

SÖZLEŞMELİ SPOR UZMANI VE ANTRENÖR YIL SONU PERFORMANS VE DEĞERLENDİRME KRİTERİ

ADI :

SOYADI :

BRANŞI :

ÇALIŞTIĞI BİRİM :

1	EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL ORTAOKUL LİSE YÜKSEKOKUL ₁	EN FAZLA	PUAN
			2	
			4	
			5	
2	BRANŞI İLE İLGİLİ AKADEMİK VEYA BİLGİ SEVİYESİ		5	
3	KAÇ YILDIR SÖZLEŞMELİ ÇALIŞIYOR	1 YIL 2 YIL 3 YIL 4 YIL 5 YIL VE ÜZERİ	1 2 3 4 5	
4	GÖREVİNE DÜZENLİ GELİYORMU		5	
5	AMİRLERİNE VE İŞ ARKADAŞLARI İLE UYUMLU ÇALIŞIYORMU		10	
6	BİR YIL İÇİNDEKİ ÇALIŞMALARINDAKİ YURTIÇİ BAŞARILARI (AYRINTILI)		15	
7	BİR YIL İÇİNDEKİ ULUSLAR ARASI BAŞARILARI		15	
8	BRANŞININ EĞİTİM HİZMETLERİNE KATKISI		10	
9	PLANLI-PROGRAMLI ÇALIŞIYORMU		10	
10	GELECEĞE YÖNELİK PROJE VE UYGULAMALARI		10	
11	VERİLEN GÖREVİ YERİNE ZAMANINDA GETİRİYORMU		10	
	TOPLAM PUAN			100

NOT : Değerlendirme kriteri 100 puan üzerinden yapılır, en az 70 puan alanların sözleşmeleri uzatılabilir.

Ek 9: 6111 Sayılı Kanun

BAZI ALACAKLARIN YENİDEN YAPILANDIRILMASI İLE SOSYAL SİGORTALAR VE GENEL SAĞLIK SİGORTASI KANUNU VE DİĞER BAZI KANUN VE KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMELERDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASI HAKKINDA KANUN

Kanun No. 6111

Kabul Tarihi: 13/2/2011

MADDE 99- 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 50 nci maddesinin üçüncü ve dördüncü fıkraları yürürlükten kaldırılmış, 53 üncü maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Özürü personel çalışma yükümlülüğü:

MADDE 53- Kurum ve kuruluşlar bu Kanuna göre çalıştırdıkları personele ait kadrolarda % 3 oranında özürü çalıştırmak zorundadır. % 3'ün hesaplanmasında ilgili kurum veya kuruluşun (yurtdışı teşkilat hariç) toplam dolu kadro sayısı dikkate alınır.

Özürü için sınavlar, ilk defa Devlet memuru olarak atanacaklar için açılan sınavlardan ayrı zamanlı olarak, özürü kontenjanı açığı bulunduğu sürece özür grupları ve eğitim durumları itibarıyla sınav sorusu hazırlanmak ve ulaşılabilirliklerini sağlamak suretiyle merkezi olarak yapılır veya yaptırılır.

Özürü personel çalışma yükümlülüğünün yerine getirilmesinin takip ve denetimi ile özürülerin Devlet memurluğuna yerleştirilmesinden Devlet Personel Başkanlığı sorumludur. Özürü açığı bulunan kamu kurum ve kuruluşları bir sonraki yıl için alım yapacakları özürülere ilişkin taleplerini her yılın Ekim ayının sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirmek zorundadır. Devlet Personel Başkanlığı kurum ve kuruluşların bildirimini üzerine, özürü kontenjanlarına yerleştirme yapabilir veya yaptırabilir.

Özürülerin memurluğa alınma şartlarına, merkezi sınav ve yerleştirmenin yapılmasına, eğitim durumu ve özür grupları dikkate alınarak kura usulü ile yapılacak yerleştirmelere, özürülerin görevlerini yürütmelerinde hangi yardımcı araç ve gereçlerin kurumlarınca temin edileceğine, kamu kurum ve kuruluşlarınca özürü personel istihdamı ile ilgili istatistiksel verilerin bildirilmesine ilişkin usul ve esaslar ile diğer hususlar Özürü İdaresi Başkanlığının görüşü alınarak Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak yönetmelikle düzenlenir.”

MADDE 100- 657 sayılı Kanununun 64 üncü maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Kademe ve kademe ilerlemesi:

MADDE 64- Kademe; derece içinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, memurun aylığındaki ilerlemedir.

Memurun kademe ilerlemesinin yapılabilmesi için bulunduğu kademede en az bir yıl çalışmış olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması şartları aranır.

72 nci madde gereğince belirli bir süre görev yapmak üzere, mecburî olarak sürekli görevle atanan memurlardan kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde bulunanlara, bu yörelerde fiilen çalışmak suretiyle geçirilen her iki yıl için bir kademe ilerlemesi daha verilir. Yıllık izinde geçirilen süreler fiilen çalışılmış sayılır. İki yıldan az süreler dikkate alınmaz.

Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.

Bu maddede belirtilen şartları haiz her sınıf ve derecedeki memurlar, hak kazandıkları tarihten geçerli olmak üzere ve başkaca bir işleme gerek kalmaksızın bir ileri kademeye ilerlemiş sayılırlar.

Kademe ilerlemesi ile ilgili onay mercii atamaya yetkili amirdir. Onay mercileri kademe ilerlemeleri ile ilgili yetkilerini devredebilirler.

Kademe ilerlemesine hak kazanamayan memurlar, kurumlarınca her ay alınacak toplu onaylarla belirlenir. Kademe ilerlemesi yapmış sayılanlardan ilerlemeye müstahak olmadıkları sonradan tespit edilenlerin kademe ilerlemeleri, ilerlemiş sayıldıkları tarihten geçerli olmak üzere iptal edilir.”

MADDE 101- 657 sayılı Kanununun 68 inci maddesinin (A) bendinin (d) alt bendi yürürlükten kaldırılmış, (B) bendinin ikinci paragrafı aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, maddenin sonuna aşağıdaki bent eklenmiştir.

“Ancak, bu şekilde bir atamanın yapılabilmesi için ilgilinin;

a) 1 inci dereceli kadrolardan ek göstergesi 5300 ve daha yukarıda olanlar için en az 12 yıl,

b) 1 inci ve 2 nci dereceli kadrolardan ek göstergesi 5300'den az olanlar için en az 10 yıl,

c) 3 üncü ve 4 üncü dereceli kadrolar için en az 8 yıl,

hizmetinin bulunması ve yükseköğrenim görmüş olması şarttır. Dört yıldan az süreli yükseköğrenim görenler için bu sürelere iki yıl ilave edilir. Bu sürelerin hesabında; 8/6/1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 2 nci maddesi kapsamına dâhil kurumlarda fiilen çalışılan süreler ile Yasama Organı Üyeliğinde, belediye başkanlığında, belediye ve il genel meclisi üyeliğinde, kanunlarla kurulan fonlarda, muvazzaf askerlikte, okul devresi dâhil yedek subaylıkta ve uluslararası kuruluşlarda geçen sürelerin tamamı ile yükseköğrenim gördükten sonra özel kurumlarda veya serbest olarak çalıştıkları sürenin; Başbakanlık ve bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarının müsteşar ve müsteşar yardımcıları ile en üst yönetici konumundaki genel müdür ve başkan kadrolarına atanacaklar için tamamı, diğer kadrolara atanacaklar için altı yılı geçmemek üzere dörtte üçü dikkate alınır.”

“C) Derece yükselmesi ile ilgili onay mercii atamaya yetkili amirdir. Müşterek kararlar atanmış olanların derece yükselmeleri, ilgili bakanın veya yetkili kıldığı makamın onayı ile yapılır. Üst derece kadroya atanmış olup da kazanılmış hak ve emeklilik keseneğine esas aylık dereceleri daha aşağıda bulunanların (45 inci maddenin ikinci fıkrasına göre yapılan atamalar hariç), kazanılmış hak ve emeklilik keseneğine esas aylık derecelerinin yükseltilmeleri için, bu hâlin devamı süresince yukarıda belirtilen onay aranmaz.”

MADDE 102- 657 sayılı Kanununun 77 nci maddesinin birinci fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Yabancı memleketlerin resmî kurumları veya uluslararası kuruluşlarda kurumlarının muvafakati ile görev alacak memurlara, ilgili Bakanın onayı ile (her üç yılda bir Bakan onayı yenilenmek kaydıyla) memuriyeti süresince yabancı memleketlerin resmî kurumlarında on yıla, uluslararası kuruluşlarda yirmibir yıla kadar aylıksız izin verilebilir.”

MADDE 103- 657 sayılı Kanununun 91 inci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“MADDE 91- Kadrosu kaldırılan memurlar, en geç altı ay içinde kendi kurumlarında niteliklerine uygun bir kadroya atanırlar. Bu memurlar, kurumlarında atama imkânı bulunmaması hâlinde aynı süre içinde başka bir kurumdaki kadrolara atanmak üzere Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Bunlar, atama işlemi yapıncaya kadar kurumlarında niteliklerine uygun işlerde çalıştırılır ve yeni bir kadroya atanıncaya kadar eski kadrolarına ait malî haklardan ve sosyal yardımlardan yararlanmaya devam ederler.

Söz konusu memurların eski kadrolarına ait en son ayda aldığı malî haklar kapsamında fiilen yapılmakta olan her türlü ödemeler toplamının net tutarının, atandıkları yeni kadrolarına ait malî haklar kapsamında fiilen yapılmakta olan her türlü ödemeler toplamının net tutarından fazla olması hâlinde, aradaki fark, farklılık giderilinceye kadar,

atandıkları kadrolarda veya bu kadrolardan istekleri dışında atandıkları başka kadrolarda kaldıkları sürece, herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaksızın tazminat olarak ödenir. Aylık mutad olarak yapılmayıp belirli bir dönemi kapsayan ödemelerin ödendiği tarih itibarıyla net tutarları toplamının yılı içinde çalışılan aylara bölünmesi suretiyle bulunacak tutarı, en son ayda aldığı aylık tutarına ilave edilir. Fazla çalışma ücreti, fiilen yapılan ders karşılığı ödenen ek ders ücreti ve nöbet ücreti gibi ilave bir çalışmanın karşılığında elde edilen ödemeler aylık tutarına ilave edilmez.

Diğer kamu kurum ve kuruluşlarına atanmak üzere Devlet Personel Başkanlığına bildirilen memurların 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının boş kadrolarından Devlet Personel Başkanlığınca tespit edilen kadroya, anılan Başkanlık tarafından kırkbeş gün içinde ataması teklif edilir. Devlet Personel Başkanlığı tarafından gönderilen atama teklif yazısının atamayı yapacak kamu kurum ve kuruluşuna intikalinden itibaren otuz gün içinde bu kurum ve kuruluş tarafından atama işlemlerinin yapılması zorunludur. Bunlardan unvanları müdür ve daha üst olanlar ile danışma işlevlerine ilişkin kadrolarda çalışanlar Araştırmacı kadrolarına, diğerleri ise durumlarına uygun kadrolara atanırlar.”

MADDE 104- 657 sayılı Kanununun 100 üncü maddesine aşağıdaki fıkralar eklenmiştir.

“Ancak özürllüler için; özür durumu, hizmet gerekleri, iklim ve ulaşım şartları göz önünde bulundurulmak suretiyle günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile öğle dinlenme süreleri merkezde üst yönetici, taşrada mülki amirlerce farklı belirlenebilir.

Memurların yürüttükleri hizmetin özelliklerine göre, bu madde uyarınca tespit edilen çalışma saat ve süreleri ile görev yerlerine bağlı olmaksızın çalışabilmeleri mümkündür. Bu hususa ilişkin usûl ve esaslar, Devlet Personel Başkanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca belirlenir.”

MADDE 105- 657 sayılı Kanununun 101 inci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“MADDE 101- Günün yirmidört saatinde devamlılık gösteren hizmetlerde çalışan Devlet memurlarının çalışma saat ve şekilleri kurumlarınca düzenlenir.

Ancak, kadın memurlara; tabip raporunda belirtilmesi hâlinde hamileliğin yirmidördüncü haftasından önce ve her hâlde hamileliğin yirmidördüncü haftasından itibaren ve doğumdan sonraki bir yıl süreyle gece nöbeti ve gece vardiyası görevi verilemez. Özürllü memurlara da isteği dışında gece nöbeti ve gece vardiyası görevi verilemez.”

MADDE 106- 657 sayılı Kanununun 104 üncü maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“MADDE 104- A) Kadın memura; doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı hafta süreyle analık izni verilir. Çoğul gebelik durumunda, doğum öncesi sekiz haftalık analık izni süresine iki hafta eklenir. Ancak beklenen doğum tarihinden sekiz hafta öncesine kadar sağlık durumunun çalışmaya uygun olduğunu tabip raporuyla belgeleyen kadın memur, isteği hâlinde doğumdan önceki üç haftaya kadar kurumunda çalışabilir. Bu durumda, doğum öncesinde bu rapora dayanarak fiilen çalıştığı süreler doğum sonrası analık izni süresine eklenir. Doğumun erken gerçekleşmesi sebebiyle, doğum öncesi analık izninin kullanılamayan bölümü de doğum sonrası analık izni süresine ilave edilir. Doğumda veya doğum sonrasında analık izni kullanılırken annenin ölümü hâlinde, isteği üzerine memur olan babaya anne için öngörülen süre kadar izin verilir.

B) Memura, eşinin doğum yapması hâlinde, isteği üzerine on gün babalık izni; kendisinin veya çocuğunun evlenmesi ya da eşinin, çocuğunun, kendisinin veya eşinin ana, baba ve kardeşinin ölümü hâllerinde isteği üzerine yedi gün izin verilir.

C) (A) ve (B) fıkralarında belirtilen hâller dışında, merkezde atamaya yetkili amir, ilde vali, ilçede kaymakam ve yurt dışında diplomatik misyon şefi tarafından, birim amirinin muvafakati ile bir yıl içinde toptan veya bölümler hâlinde, mazeretleri sebebiyle memurlara on gün izin verilebilir. Zaruret hâlinde öğretmenler hariç olmak üzere, aynı usûlle on gün daha mazeret izni verilebilir. Bu takdirde, ikinci kez verilen bu izin, yıllık izinden düşülür.

D) Kadın memura, çocuğunu emzirmesi için doğum sonrası analık izni süresinin bitim tarihinden itibaren ilk altı ayda günde üç saat, ikinci altı ayda günde birbuçuk saat süt izni verilir. Süt izninin hangi saatler arasında ve günde kaç kez kullanılacağı hususunda, kadın memurun tercihi esastır.

E) Yıllık izin ve mazeret izinleri sırasında malî haklar ile sosyal yardımlara dokunulmaz.”

MADDE 107- 657 sayılı Kanunun 105 inci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Hastalık ve refakat izni:

MADDE 105- Memura, aylık ve özlük hakları korunarak, verilecek raporda gösterilecek lüzum üzerine, kanser, verem ve akıl hastalığı gibi uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren hastalığı hâlinde onsekiz aya kadar, diğer hastalık hâllerinde ise oniki aya kadar izin verilir.

Memurun, hastalığı sebebiyle yataklı tedavi kurumunda yatarak gördüğü tedavi süreleri, hastalık iznine ait sürenin hesabında dikkate alınır.

Bu maddede yazılı azamî süreler kadar izin verilen memurun, bu iznin sonunda işe başlayabilmesi için, iyileştiğine dair raporu (yurt dışındaki memurlar için mahallî usûle göre verilecek raporu) ibraz etmesi zorunludur. İzin süresinin sonunda, hastalığının devam ettiği resmî sağlık kurulu raporu ile tespit edilen memurun izni, birinci fıkrada belirtilen süreler kadar uzatılır, bu sürenin sonunda da iyileşemeyen memur hakkında emeklilik hükümleri uygulanır.

Bunlardan gerekli sağlık şartlarını yeniden kazandıkları resmî sağlık kurullarınca tespit edilen ve emeklilik hakkını elde etmemiş olanlar, yeniden memuriyete dönmek istemeleri hâlinde, niteliklerine uygun kadrolara öncelikle atanırlar.

Görevi sırasında veya görevinden dolayı bir kazaya veya saldırıya uğrayan veya bir meslek hastalığına tutulan memur, iyileşinceye kadar izinli sayılır.

Hastalık raporlarının hangi hallerde, hangi hekimler veya sağlık kurulları tarafından verileceği ve süreleri ile bu konuya ilişkin diğer hususlar, Sağlık, Maliye ve Dışişleri Bakanlıkları ile Sosyal Güvenlik Kurumunun görüşleri alınarak Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikle belirlenir.

Ayrıca, memurun bakmakla yükümlü olduğu veya memur refakat etmediği takdirde hayatı tehlikeye girecek ana, baba, eş ve çocukları ile kardeşlerinden birinin ağır bir kaza geçirmesi veya tedavisi uzun süren bir hastalığının bulunması hâllerinde, bu hâllerin sağlık kurulu raporuyla belgelendirilmesi şartıyla, aylık ve özlük hakları korunarak, üç aya kadar izin verilir. Gerekliğinde bu süre bir katına kadar uzatılır.”

MADDE 108- 657 sayılı Kanunun 108 inci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“MADDE 108- A) Memura, 105 inci maddenin son fıkrası uyarınca verilen iznin bitiminden itibaren, sağlık kurulu raporuyla belgelendirilmesi şartıyla, istekleri üzerine onsekiz aya kadar aylıksız izin verilebilir.

B) Doğum yapan memura, 104 üncü madde uyarınca verilen doğum sonrası analık izni süresinin bitiminden; eşi doğum yapan memura ise, doğum tarihinden itibaren istekleri üzerine yirmidört aya kadar aylıksız izin verilir.

C) Üç yaşını doldurmamış bir çocuğu eşiyile birlikte veya münferit olarak evlat edinen memurlar ile memur olmayan eşin münferit olarak evlat edinmesi hâlinde memur olan eşlerine, çocuğun ana ve babasının rızasının kesinleştiği tarihten veya vesayet dairelerinin izin verme tarihinden itibaren, istekleri üzerine yirmidört aya kadar aylıksız izin verilir. Evlat edinen her iki eşin memur olması durumunda bu süre, eşlerin talebi üzerine yirmidört aylık süreyi geçmeyecek şekilde, birbirini izleyen iki bölüm hâlinde eşlere kullanılabilir.

D) Özel burs sağlayan ve bu burstan istifade etmesi için kendilerine aylıksız izin verilenler de dâhil olmak üzere burslu olarak ya da bütçe imkânlarıyla yetiştirilmek üzere yurtdışına gönderilen veya sürekli görevle yurtçine ya da yurtdışına atanan veya en az

altı ay süreyle yurtdışında geçici olarak görevlendirilen memurlar veya diğer personel kanunlarına tâbi olanlar ile yurtdışına kamu kurumlarınca gönderilmiş olan öğrencilerin memur olan eşleri ile 77 nci maddeye göre izin verilenlerin memur olan eşlerine görev veya öğrenim süresi içinde aylıksız izin verilebilir.

E) Memura, yıllık izinde esas alınan süreler itibarıyla beş hizmet yılını tamamlamış olması ve isteği hâlinde memuriyeti boyunca ve en fazla iki defada kullanılmak üzere, toplam bir yıla kadar aylıksız izin verilebilir. Ancak, sıkıyönetim, olağanüstü hâl veya genel hayata müessir afet hâli ilan edilen bölgelere 72 nci madde gereğince belli bir süre görev yapmak üzere zorunlu olarak sürekli görevle atananlar hakkında bu bölgelerdeki görev süreleri içinde bu fıkra hükmü uygulanmaz.

F) Aylıksız izin süresinin bitiminden önce mazereti gerektiren sebebin ortadan kalkması hâlinde, on gün içinde göreve dönülmesi zorunludur. Aylıksız izin süresinin bitiminde veya mazeret sebebinin kalkmasını izleyen on gün içinde görevine dönmeyenler, memuriyetten çekilmiş sayılır.

G) Muvazzaf askerliğe ayrılan memurlar askerlik süresince görev yeri saklı kalarak aylıksız izinli sayılır.”

MADDE 109- 657 sayılı Kanunun 109 uncu maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Memur bilgi sistemi, özlük dosyası:

MADDE 109- Memurlar, Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası esas alınarak kurumlarınca tutulacak personel bilgi sistemine kaydolunurlar. Her memur için bir özlük dosyası tutulur.

Özlük dosyasına, memurun mesleki bilgileri, mal bildirimleri; varsa inceleme, soruşturma, denetim raporları, disiplin cezaları ile ödül ve başarı belgesi verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler konulur.

Memurların başarı, yeterlik ve ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılmalarında veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde, hizmet gerekleri yanında özlük dosyaları göz önünde bulundurulur.

Özlük dosyalarının tutulma esasları ile özlük dosyalarında yer alacak belgelere ilişkin usûl ve esaslar Devlet Personel Başkanlığınca belirlenir.”

MADDE 110- 657 sayılı Kanunun 122 nci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Başarı, üstün başarı değerlendirilmesi ve ödül:

MADDE 122- Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir.

Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir.

Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.

Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet

Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.”

MADDE 111- 657 sayılı Kanunun 125 inci maddesinin, (C) bendinin (g), (h) ve (j) alt bentleri yürürlükten kaldırılmış; (E) bendinin (a) alt bendinde yer alan “engelleme” ibaresi “kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme” olarak, (f) alt bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, ikinci fıkrasında yer alan “sicilden” ibaresi “özlük dosyasından” ve üçüncü fıkrasında yer alan “iyi veya çok iyi derecede sicil alan” ibaresi “ödül veya başarı belgesi alan” olarak değiştirilmiştir.

“f) Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak,”

MADDE 112- 657 sayılı Kanunun 132 nci maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan “sıralı sicil amirine” ibaresi “üst disiplin amirine” olarak değiştirilmiş, dördüncü fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve beşinci fıkrası yürürlükten kaldırılmıştır.

“Aylıktan kesme cezası ile tecziye edilenler 5 yıl, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası ile tecziye edilenler 10 yıl boyunca daire başkanı kadrolarına, daire başkanı kadrosunun dengi ve daha üstü kadrolara, bölge ve il teşkilatlarının en üst yönetici kadrolarına, düzenleyici ve denetleyici kurumların başkanlık ve üyeliklerine, vali ve büyükelçi kadrolarına atanamazlar.”

MADDE 113- 657 sayılı Kanunun 135 inci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“MADDE 135- Disiplin amirleri tarafından verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına karşı disiplin kuruluna, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına karşı yüksek disiplin kuruluna itiraz edilebilir.

İtirazda süre, kararın ilgiliye tebliği tarihinden itibaren yedi gündür. Süresi içinde itiraz edilmeyen disiplin cezaları kesinleşir.

İtiraz mercileri, itiraz dilekçesi ile karar ve eklerinin kendilerine intikalinden itibaren otuz gün içinde kararlarını vermek zorundadır.

İtirazın kabulü hâlinde, disiplin amirleri kararı gözden geçirerek verilen cezayı hafifletebilir veya tamamen kaldırabilirler.

Disiplin cezalarına karşı idari yargı yoluna başvurulabilir.”

MADDE 114- 657 sayılı Kanunun 231 inci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Kamu personeli bilgi sistemi:

MADDE 231- Devlet Personel Başkanlığı, kuruluş kanunlarına ve bütçe türlerine bağlı kalınmaksızın, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat yapılarına ve personeline ilişkin konularda, gerekli gördüğü bilgi ve belgeleri kamu kurum ve kuruluşlarından talep eder. Kamu kurum ve kuruluşları bu bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.

Kamu kurum ve kuruluşları; atama, yer değiştirme, görevde yükselme, unvan değişikliği ve Devlet Personel Başkanlığınca belirlenecek diğer personel hareketlerini bildirmek zorundadır.

Bu maddenin uygulanmasına ilişkin usûl ve esaslar ile istisna tutulacak kamu kurum ve kuruluşları Bakanlar Kurulunca belirlenir.”

MADDE 115- 657 sayılı Kanunun ek 8 inci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Kurumlar arası geçici süreli görevlendirme:

EK MADDE 8- Memurlar, geçici görevlendirme yapmak isteyen kurumun talebi ve çalıştıkları kurumun izni ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarında aşağıda belirtilen şartlarla geçici süreli olarak görevlendirilebilir:

a) Yurtdışında görevlendirilen güvenlik görevlileri hariç olmak üzere, memurun görevlendirileceği kurumda göreve ilişkin 4 üncü ve daha yukarı bir dereceden boş bir kadronun bulunması şarttır.

b) Geçici süreli görevlendirilen memurlar, geçici süreli olarak görevlendirildikleri kurumların mevzuatına uymakla yükümlüdür.

c) Geçici süreli olarak görevlendirilen memurlar, yurtdışında görevlendirilen güvenlik görevlileri hariç olmak üzere, aylıkları ile diğer malî ve sosyal haklarını kurumlarından alır. Bu memurların kadroları ile ilişkileri, kendi sınıf ve derecelerindeki terfi ve emeklilik hakları devam eder.

d) Geçici süreli görevlendirme süresi bir yılda altı ayı geçemez. Yurtdışında görevlendirilen güvenlik görevlileri için geçici görevlendirme süresi en çok iki yıldır; gerekli görülmesi hâlinde bu süre bir katına kadar uzatılabilir.

e) Geçici süreli görevlendirmenin, memurların göreviyle ilgili olması şarttır.

f) Geçici süreli görevlendirmede memurun muvafakati aranır.

Birinci fıkrada belirtilen hâller dışında memurlar, kamu yararı ve hizmet gerekleri sebebiyle ihtiyaç duyulması hâlinde kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınarak diğer kamu kurum ve kuruluşlarında altı aya kadar geçici süreli olarak görevlendirilebilir.”

MADDE 116- 657 sayılı Kanuna aşağıdaki geçici madde eklenmiştir.

"Geçiş hükümleri:

GEÇİCİ MADDE 36- A) Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce tutulmakta olan sicil dosyaları, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihi izleyen beşinci yılın sonuna kadar muhafaza edilir. Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce olumsuz sicil almış olan memurların itirazları ve bu itirazların sonuçlandırılması hakkında, 657 sayılı Kanunun bu maddenin yürürlük tarihi itibarıyla değiştirilen veya yürürlükten kaldırılan sicile ilişkin hükümleri uygulanır.

B) Bu maddenin yayımı tarihinden önceki son altı yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlardan 37 nci maddede yer alan bir üst dereceye yükseltme uygulamasından yararlanmamış olanlar hakkında, bu maddenin yürürlük tarihi itibarıyla değiştirilen 37 nci maddenin değişiklikten önceki hükmü uygulanır. Bu maddenin yürürlük tarihi itibarıyla değiştirilen 37 nci maddede yer alan sekiz yıllık süre, ilk sekiz yıllık dönem için, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önceki;

- a) Son beş yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için üç yıl,
 - b) Son dört yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için dört yıl,
 - c) Son üç yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için beş yıl,
 - d) Son iki yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için altı yıl,
 - e) Son sicil notu doksan ve daha yukarı olanlar için yedi yıl,
- olarak uygulanır.

C) Bu maddenin yayımı tarihinden önceki son altı yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlardan bir kademe ilerlemesi uygulamasından yararlanmamış olanlar hakkında, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla değiştirilen 64 üncü maddenin ikinci fıkrasının değişiklikten önceki hükmü uygulanır. Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla değiştirilen 64 üncü maddenin dördüncü fıkrasında yer alan sekiz yıllık süre, ilk sekiz yıllık dönem için, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önceki;

- a) Son beş yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için üç yıl,
 - b) Son dört yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için dört yıl,
 - c) Son üç yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için beş yıl,
 - d) Son iki yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlar için altı yıl,
 - e) Son sicil notu doksan ve daha yukarı olanlar için yedi yıl,
- olarak uygulanır.

D) 657 sayılı Kanunun bu maddenin yürürlük tarihi itibarıyla değiştirilen hükümleri gereğince, ilgililere geriye dönük olarak herhangi bir şekilde malî ve sosyal hak sağlanamaz ve hiçbir şekilde ödeme yapılmaz.

MADDE 117- 657 sayılı Kanunun;

a) 37 nci maddesinde yer alan “son altı yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlardan son sicil notu olumlu bulunanların” ibaresi “son sekiz yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların” olarak değiştirilmiştir.

b) 56 ncı maddesinde yer alan “sicil” ibaresi “disiplin” olarak değiştirilmiştir.

c) 57 nci maddesinin birinci fıkrasında yer alan “Adaylardan en geç iki yıl içinde Devlet memuru olabilmeleri için olumlu sicil alamayanların sicil amirlerinin teklifi” ibaresi “Adaylık süresi içinde disiplin cezası almış olanların disiplin amirlerinin teklifi” olarak değiştirilmiştir.

ç) 58 inci maddesinde yer alan “ve olumlu sicil alan adaylar sicil amirlerinin teklifi” ibaresi “adaylar disiplin amirlerinin teklifi” olarak değiştirilmiştir.

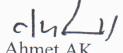
d) “Hizmet Şartları ve Şekilleri” başlıklı (IV) numaralı kısmının 6 ncı bölümünün başlığı “Özlük Dosyası” olarak değiştirilmiştir.

e) 129 uncu maddesinin birinci fıkrasında yer alan “sicil dosyasını” ibaresi “özlük dosyasını” olarak değiştirilmiştir.

f) 133 üncü maddesinin madde başlığında yer alan “sicilden” ibaresi “özlük dosyasından”, birinci fıkrasında yer alan “siciline” ibaresi “özlük dosyasına”, “sicil dosyasından” ibaresi “özlük dosyasından”, ikinci fıkrasında yer alan “sicil dosyasına” ibaresi “özlük dosyasına”, üçüncü fıkrasında yer alan “sicilden silinmesinde” ibaresi “özlük dosyasından çıkarılmasında” olarak değiştirilmiştir.

g) 2 nci maddesinin ikinci fıkrasının birinci cümlesi, 26 ncı maddesinin birinci fıkrası, 98 inci maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendinde yer alan “ve sicil” ibaresi, 129 uncu maddesinin ikinci fıkrasında yer alan “sicil dosyası hariç,” ibaresi, 160 ıncı maddesinin ikinci fıkrası, 202 nci maddesinin ikinci fıkrasının ikinci cümlesi, 208 inci maddesinin birinci fıkrasında yer alan “ikiden fazla dahi olsa” ibaresi ile 38 inci, 65 inci, 66 ncı, 106 ncı, 110 uncu, 111 inci, 112 nci, 113 üncü, 115 inci, 117 nci, 118 inci, 119 uncu, 120 nci, 121 inci, 123 üncü, 136 ncı, 226 ncı, 227 nci; ek 2 nci, ek 3 üncü, ek 4 üncü, ek 6 ncı, ek 7 nci, ek 9 uncu, ek 13 üncü, ek 16 ncı, ek 17 nci, ek 18 inci, ek 20 ncı, ek 21 inci, ek 25 inci, ek 30 uncu; geçici 5 inci, geçici 6 ncı, geçici 8 inci, geçici 12 nci, geçici 13 üncü, geçici 20 nci, geçici 23 üncü, geçici 26 ncı, geçici 27 nci, geçici 28 inci, geçici 29 uncu, geçici 30 uncu, geçici 31 inci, geçici 32 nci, geçici 33 üncü; ek geçici 4 üncü, ek geçici 6 ncı, ek geçici 7 nci, ek geçici 8 inci, ek geçici 11 inci, ek geçici 18 inci, ek geçici 22 nci, ek geçici 23 üncü, ek geçici 24 üncü, ek geçici 26 ncı, ek geçici 28 inci, ek geçici 30 uncu, ek geçici 32 nci, ek geçici 33 üncü, ek geçici 34 üncü, ek geçici 35 inci, ek geçici 37 nci, ek geçici 40 inci, ek geçici 41 inci, ek geçici 42 nci, ek geçici 43 üncü, ek geçici 44 üncü, ek geçici 46 ncı, ek geçici 47 nci, ek geçici 49 uncu, ek geçici 50 ncı, ek geçici 51 inci, ek geçici 52 nci, ek geçici 54 üncü, ek geçici 55 inci, ek geçici 56 ncı, ek geçici 57 nci, ek geçici 58 inci maddeleri ve 22/9/1991 tarihli ve 458 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eklenen ek geçici maddesi yürürlükten kaldırılmıştır.

Ek 10: Anket Uygulama İzni

T.C. BAŞBAKANLIK Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	
Sayı : B.02.1.GSM.0.71.00.04-PE-05/ Konu : Ebru ILGAR	.../.../2011 11.01.2011* 00565
GAZİ ÜNİVERSİTESİNE Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü	
İlgi: 28.12.2010 tarih ve B.30.2.GÜN.0.42.00.00/3024 sayılı yazınız.	
İlgi tarihli yazınız ile Genel Müdürlük personeline uygulamayı talep ettiğiniz anket çalışması sorularınız incelenmiş olup, ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin, Genel Müdürlük personelimize uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.	
Bilgilerinizi rica ederim.	
	 Ahmet AK Genel Müdür a. Personel ve Eğitim Daire Başkanı
Eki: 1- Anket (1 Sayfa)	
<hr/> Adres: Süleyman Sırrı Sok. No: 3 Kat: 1 Kızılay/ANKARA Telefon: (0312) 430 33 06 / 129 Faks: (0312) 430 59 08 e-posta: personel@gsgm.gov.tr Elektronik Ağ: www.gsgm.gov.tr	

Ek 11: Anket Formu

Değerli Katılımcılar,

Bu anketin amacı; Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin performansının değerlendirilmesine yönelik sistemin analiz edilmesi ve sistemin daha etkili olması bakımından öneriler geliştirilmesidir. Anket doktora tez çalışması için kullanılacaktır. Vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşması için çok önemlidir. Göstermiş olduğunuz ilgi ve katılım için çok teşekkür ederim.

Ebru Ilgar

Gazi Üniversitesi, Doktora Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

- 1) Kadın 2) Erkek

2. Yaşınız

- 1) 20-25
2) 26-30
3) 31-35
4) 36-40
5) 41-45
6) 46 ve Üzeri

3. Eğitim durumunuz

- 1) İlköğretim/Ortaöğretim Mezunu
2) Yüksekokul/Fakülte Mezunu 3) Yüksek Lisans/Doktora Mezunu

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz

- 1) 0-5
2) 6-10
3) 11-15
4) 16-20
5) 21 ve Üzeri

5. Görev unvanınız

- 1) Memur 2) Şef 3) Spor Uzmanı
4) İdari Amir

6. Başarı değerlendirmesi hakkında kurs veya seminere katıldınız mı?

- 1) Katılmadım 2) Bir Kurs veya Seminere Katıldım
3) Birden Çok Kurs veya Seminere Katıldım

7. Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?

- 1) 3 Ayda Bir 2) 6 Ayda Bir
3) Yılda Bir 4) Gerektiğinde

8. Kurumunuzda yapılan başarı değerlendirmesi sonunda elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?

- 1) Gizli Tutulmalıdır
2) Sonuç Olumlu veya Olumsuz Olsun Çalışanlara iletilmelidir.
3) Sadece Olumlu Sonuçlar Çalışanlara iletilmelidir.

9. Kurumunuzda başarı değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?

- 1) Sözlü veya Yazılı Olarak Uyarılmalıdır.
2) Yetersiz Yönleri ile ilgili Olarak Eğitim Verilmelidir
3) Diğer (Lütfen belirtiniz):

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10) Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemi verimliliği arttırmaktadır.					
11) Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirmesi personelin mesleki gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.					
12) Kurumumuzda uygulanan başarı değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı tam olarak ortaya koyabilmektedir.					
13) Mevcut başarı değerlendirme sistemi personelin motivasyonunu arttırmaktadır.					
14) Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirmesi ile personelin çalışma potansiyeli tam olarak belirlenmektedir.					
15) Değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yeterince yararlanılmaktadır.					
16) Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmeye yeterince yararlanılmaktadır.					
17) Değerlendirme sonuçları insan gücü planlamasında kullanılmaktadır.					
18) Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirmesi değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.					
19) Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.					
20) Değerlendirme kimi zaman personel üzerinde tehdit unsuru olarak kullanılmaktadır. Faktör yük değeri .40'ın altında olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.					
21) Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayanı ayırt etmekten uzaktır. Faktör yük değeri .40'ın altında olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.					
22) Değerlendiriciler başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almaktadır.					
23) Değerlendirme puanlarının hangi kritere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.					
24) "Sicil" kelimesi personel üzerinde korku, çekingenlik ve baskı oluşturmaktadır. Faktör yük değeri .40'ın altında olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.					
25) Sicil raporları doldurulurken subjektif faktörlerin (siyasi yatkınlık, hemşerilik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır. Faktör yük değeri .40'ın altında olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.					
26) Sicil verme yasal zorunluluk nedeniyle yapılan rutin işlerden biridir.					
27) Spor teşkilatının yapısı ve işleyişi göz önünde bulundurulduğunda, tüm kamu kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi, performansı değerlemede yeterli değildir.					
28) Değerleme süreci personelin verimliliğini ve motivasyonunu arttırmalıdır.					
29) Değerlendirme soruları personeli objektif ve doğru değerlendirmeye yönelik olmalıdır.					
30) Değerlendirme sonuçları personelin hizmet içi eğitim ve gelişimsel ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.					
31) Başarı değerlendirme sürecinde personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve verimi dikkate alınmalıdır.					
32) Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.					
33) Değerlendirme sonuçları performansa dayalı ücret belirlenmesinde kullanılmalıdır.					

34) Değerlendirme sonuçları personele yönelik atama, tayin, terfi, ödül ve ceza gibi kararların alınmasında etkili olmalıdır.					
35) Değerlendirme süreci iletişimi güçlendirmeli ve personelin amirine olan güvenini arttırabilmelidir.					
36) Performansı değerlendirecek kişiler değerlendirme hakkında yeterince eğitim almalıdır.					
37) Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.					
38) Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.					

Ek 13: Teşekkür

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde her aşamada hoşgörü ve özverisiyle ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL'e, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU'na, Prof. Dr. Azmi YETİM ve Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY'a ayrıca çalışma konusunun boyutlarını belirlemede yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Burhan AYKAÇ'a, Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN'e, Prof. Dr. Nuran BAYRAM'a, Doç. Dr. Mehmet Akif ÖZER ve Yrd. Doç. Dr. Sedat YUMUŞAK'a, bugünlere gelmemde büyük payı olan annem Müzehher ARAÇ'a, manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan tüm aileme, son olarak anlayışı, ilgisi, inancı ve sonsuz desteği ile her zaman her şartta yanımda olan sevgili eşim Ali ILGAR'a ve yaşama sevincimi arttıran biricik kızım Alya Nehir ILGAR'a en kalbi teşekkürlerimi sunarım.

11 ÖZGEÇMİŞ

Ebru

Ilgar

Ankara 15.06.1980

Eğitimi

2005- : Gazi Üniv. Sağlık Bilimleri Ens. Beden Eğitimi ve Spor A.B.D
Spor Yönetimi Doktora Eğitimi

2002-2004 : Gazi Üniv. Sağlık Bil. Ens. Beden Eğitimi ve Spor A.B.D. Spor
Yönetimi Y.L. Eğitimi

2002-1998 : Gazi Üniv. Beden Eğitimi ve Spor Y.O. Beden Eğitimi Öğrt.
Lisans Eğitimi

1997-1994 : İncirli Lisesi

Yabancı Dili

İngilizce

2008 ÜDS (Mart) : 61,250

2008 KPDS (Mayıs) : 55

Bilimsel Etkinlikleri

Yüksek Lisans Tezi : GSGM Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi ve
Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma.

Makale: GSGM Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi ve
Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara
Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spormetre Dergisi'nin 2005 Haziran
sayısında yayınlanmıştır.