

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DIYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞINDA YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: YEDİ BÖLGE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin BAYIK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DIYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞINDA YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: YEDİ BÖLGE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin BAYIK

1203810013

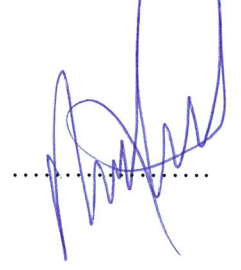
İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Programı

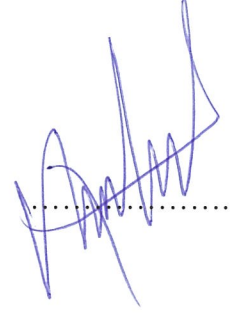
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir DEVELİ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810013 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi "Hüseyin BAYIK", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞINDA YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: YEDİ BÖLGE ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir DEVELİ
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İktisat



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir DEVELİ
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İktisat



Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT
Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme



Yrd. Doç. Dr. Ender GÜLER
Gazi Üniversite Tapu Kadastro Yüksek Okulu



Tez Savunma Tarihi: 06 Mayıs 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansında Etkisi: Yedi Bölge Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/05/2015

Hüseyin BAYIK



ÖNSÖZ

Kamu kurumlarında son yıllarda yaşanan gelişmeler ve yeni kamu işletmeciliği, beraberinde bu kurumlarda performansın önemini de ön plana çıkarmıştır. Öte yandan performans arttırmada çok büyük etkisi olduğu bilinen yetenek yönetimi ve yetenek yönetimini kamu kurumlarında performans ile ilişkilendiren yeterli çalışma yoktur. Bu nedenle, çalışmanın gerek ileri araştırmalara, gerekse alan uygulamalarına öncü teşkil edeceği kanaatindeyim.

Yüksek lisansa başladığım günden bu yana üzerinde sonsuz emeği olan başta danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir DEVELİ olmak üzere tüm enstitü çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Bunun yanında anket çalışmalarında özverilerinden ötürü tüm Diyanet İşleri Başkanlığı çalışanlarına da teşekkür ederim.

Hüseyin BAYIK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1 Yetenek Yönetimi	4
1.1.1 Yetenek Yönetiminin Tanımı	5
1.1.2 Yetenek Yönetiminin İşlevleri	6
1.1.3 Yetenek Yönetimi Süreci	8
1.1.3.1 Elde tutma	10
1.1.3.2 Geliştirme	10
1.1.3.3 Performans süreci	12
1.1.4 Yetenek Yönetiminin Yararları	14
1.2 Yetenek Yönetimi Açısından Performans Yönetimi.....	14
1.2.1 Performans Yönetiminin Tanımı	15
1.2.2 Performans Yönetiminin İşlevleri	15
1.2.3 Performans Yönetim Sürecinin Bileşenleri	17
1.2.3.1 Verimlilik.....	22
1.2.3.2 Etkinlik	23
1.2.3.3 Etkililik.....	24
1.2.3.4 Ekonomiklik ve kârlılık.....	25
1.2.3.5 Kalite ve yenilik	25
1.2.4 Performans Ölçüm Yöntemleri.....	27
1.2.4.1 Takım çalışması	27
1.2.4.2 Kontrol listesi	28
1.2.4.3 360 derece performans değerlendirme	29
1.2.4.4 Grafik derecelendirme yöntemi.....	30
1.2.4.5 Zorunlu seçim yöntemi.....	31
1.2.4.6 Kritik olay yöntemi	31
1.2.4.7 Basit sıralama yöntemi	31
1.2.5. Kamu Performans Yönetimi	32
1.3 Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	32
1.4 Bir Kamu Kurumu Olarak Diyanet İşleri Başkanlığı.....	33
1.4.1 Kuruluş ve Tarihçe.....	33
1.4.2 Yasal Mevzuat	33
İKİNCİ BÖLÜM	35
2. MATERYAL VE YÖNTEM	35
2.1 Araştırmanın Yöntemi	35
2.1.1 Araştırmanın Amacı.....	35

2.1.2	Araştırmanın Önemi	36
2.1.3	Problem Cümlesi	36
2.1.4	Araştırmanın Hipotezleri	37
2.1.5	Evren ve Örneklem	37
2.1.6	Araştırmanın Modeli	39
2.2	İstatistiksel Yöntem	39
2.2.1	Veri Toplama Aracı	39
2.2.2	Verilerin Toplanması	40
2.2.3	Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		42
3. BULGULAR		42
3.1	Demografik Özellikler	42
3.2	Ölçek Ortalamaları	44
3.2.1	Yetenek Yönetimi Ölçeği	44
3.2.2	Performans Ölçeği	47
3.3	Fark Analizleri	48
3.4	Korelasyon Analizi	53
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		55
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		55
KAYNAKÇA		59
EKLER		64
Ek 1. Anket Örneği		65
ÖZGEÇMİŞ		67

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Araştırma Örnekleminin Bölgelere, İl ve İlçelere Göre Dağılımı	38
Tablo 2.2	: Anket Ölçek Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri	40
Tablo 2.3	: Ölçek Maddelerinin Dağılımı	40
Tablo 3.1	: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	42
Tablo 3.2	: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	43
Tablo 3.3	: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	43
Tablo 3.4	: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları	44
Tablo 3.5	: Yetenek Yönetimi Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalamaları	45
Tablo 3.6	: Yetenek Yönetimi Maddelerinin Ortalamalarına Göre Sıralanması ...	46
Tablo 3.7	: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Ortalama Dağılımları	47
Tablo 3.8	: Performans Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalamaları	48
Tablo 3.9	: Performans Ölçeği Ortalama Puanı	48
Tablo 3.10	: Ölçek Ortalamalarının Normallik Testi İçin Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları	49
Tablo 3.11	: Kadın ve Erkek Çalışanların Ölçek Ortalama Puanları ve Fark Analizi Sonuçları	50
Tablo 3.12	: Yaş Gruplarına Göre Ölçek Ortalama Puanları ve Fark Analizi Sonuçları	51
Tablo 3.13	: Eğitim Gruplarına Göre Ölçek Ortalama Puanları ve Fark Analizi Sonuçları	52
Tablo 3.14	: Yetenek ve Performans Ölçekleri İçin Korelasyon Analizi Sonuçları	53

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Yetenek Yönetimi Sürecinin Aşamaları	7
Şekil 1.2 : Yetenek Yönetiminde Canlılık ve İşlevsellik.....	9
Şekil 1.3 : İşe Alım Süreci ve Aşamaları.....	14
Şekil 1.4 : Performans Yönetim Süreci Döngüsü ve Unsurları.....	19
Şekil 1.5 : İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Başarı Kriterleri.....	22
Şekil 2.1 : Yetenek Yönetimi Performans İlişkisi Modeli.....	39

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
SS : Standart Sapma
U : Mann Whitney-U testi katsayısı
X : Ortalama

ÖZET

DIYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞINDA YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: YEDİ BÖLGE ÖRNEĞİ

BAYIK, Hüseyin
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir DEVELİ
Mayıs-2015, 79 sayfa

Yapılan bu çalışmada, kamu kurumlarında yetenek yönetiminin performans yönetimi ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Diyanet İşleri Başkanlığı'nın yedi bölgeden 14 il ve 14 ilçede görev yapan toplam 569 çalışanı üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumları ile yetenek yönetimi ve performans algı puanları karşılaştırılmış, daha sonra ise yetenek yönetimi boyutları ile performans algısı puanları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre cinsiyete ve yaş gruplarına göre hem yetenek yönetimi alt boyutlarının, hem de performans algı puanlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre ise sadece yetenek yönetiminin yaratıcılık boyutunun puanı gruplar arasında anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Korelasyon analizi sonuçlarına göre performans yönetimi ile yetenek yönetimi boyutlarından kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik arasında pozitif ($p<0,01$), yaratıcılık boyutu arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$).

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, performans yönetimi, diyanet işleri başkanlığı.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT ON PERSONNEL PERFORMANCE IN DIRECTORATE OF RELIGIOUS AFFAIRS: SEVEN REGION EXAMPLE

BAYIK, Huseyin
Master, Department of Management
Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir DEVELİ
May-2015, 79 pages

In this research, it is aimed to evaluate relationship between ability management and performance management at public organizations. In the research, total 569 personnel from 114 cities and 14 districts at seven regions working at directorate of religious affairs were subjected to survey. Performance and ability management factor levels of personnel were compared based on gender, age and education levels of personnel, and afterwards, relationship between ability management factors and personnel management was evaluated.

According to results of the study, both ability management factor points and perceived performance points did not showed statistically significant difference based on gender and age groups ($p>0,05$). For education parameter, only creativity factor point showed statistically significant difference ($p<0,05$). According to results of correlation analysis, there were statistically significant and positive correlation between performance, management and some ability management factor dimensions: organization support, ability perceiving, motivation and authorization ($p<0,01$), whereas there was a statistically significant and negative correlation between performance and creativity ($p<0,05$).

Key Words: Ability management, performance management, directorate of religious affairs.

GİRİŞ

Yetenek yönetimi son yıllarda literatürde önem kazanmış bir konu olup ilk olarak insan kaynakları biliminin ilgi alanıyken, daha sonra, yetenek yönetimini performans, örgüt kültürü, örgüt yönetimi gibi kavramlarla ilişkilendiren çalışmalar neticesinde, yönetim biliminin de önemli bir konusu haline gelmiştir. Geçmişte insan kaynaklarının yönetiminde bütüncül bir anlayış söz konusuyken günümüzde, çalışanların bütün bileşenleri yerine, sadece işletme ve örgüt için gerekli olan yeteneklerinin yönetilmesinin hem daha spesifik bir alana odaklanma, hem de daha etkili sonuçlar elde edebilme açısından daha kullanışlı olduğu kanaatine de varılmıştır.

Yetenek yönetimi bir işletme, kurum ya da örgütte çalışanların, o işletme, kurum ya da örgütün vizyon ve misyonlarıyla, amaç ve hedeflerine uygun hareket etmesi için gerekli olan yeteneklerin yönetilmesini amaçlamaktadır. Bu sayede hem mevcut çalışanların iş dışındaki özelliklerine ve sosyal yaşantılarına en az şekilde müdahale edilmesi mümkün olup aynı zamanda sadece işin gerektirdiği konuların üzerine odaklanılarak, bir anlamda zaman açısından da kazanım elde edilmektedir.

Kamu kurumları, isminden de anlaşılacağı üzere, kamunun gerek duyduğu ve temel olarak anayasal bir hak şeklinde görülen eğitim, sağlık gibi hizmetlerin devlet tarafından, vatandaşlardan alınan vergilerle karşılandığı kurumlardır. Bu nedenle kamu kurumlarında kar amacı güdülmemesi, geçmişten günümüze bir sosyal tabu gibi görülmekte olup bu kurumlarda kar, performans, getiri ya da verimlilik gibi kavramlar günümüze kadar sürekli olarak yönetsel değerler arasında yer almamıştır.

Geçmişten günümüze kamu kurumlarının işleyişleri incelendiğinde, genel olarak yönetimin profesyonel bir yaklaşım sergilememesinden dolayı, kamu kurumları sürekli olarak zarar eden, iyi hizmetlerin sunulmadığı kurumlar olarak algılanmıştır. Gerçekten de bu algıda, bu kurumların gerek siyasal ve politik, gerekse teknolojiye ayak uyduramama ve ağır bürokrasi gibi birçok nedenden dolayı iyi hizmet verememesinin de oldukça önemli bir payı olmuştur. Bu nedenle kamu kurumları vatandaşın gözünde ciddi bir kurumsal itibara sahip olmadığı gibi, bu kurumlarda verilen hizmetlerin kalitesinin de oldukça düşük olduğu görülmüştür.

Kamu kurumlarındaki hizmetin kalitesinin algısının düşük olduğunu gösteren bir diğer etmen ise aynı hizmeti veren özel kurumlarla kıyaslama olmuştur. Kolejer, özel eğitim kurumları, özel hastaneler, özel ulaşım hizmetleri gibi birçok alternatifte, özel sektörün kamu kurumuna göre daha verimli sonuçlar sunduğu, bunun yanında verilen hizmetin kalitesinin de oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle kamusal sistemlerde bir dönem, bu kurumların özelleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Ancak özelleştirme, hem özelleştirme aşamasında, hem de sonrasındaki denetim ve uygulamalar yüzünden, istenmeyen sonuçları da beraberinde getirmiştir. Çünkü bu durumda ise devletin görev ve sorumluluğunda olan birçok hizmetin, özel sektör ve liberal ekonominin çarkları arasında kaldığı görülmüştür. Bu nedenle de, “yeni kamu işletmeciliği” kavramı ön plana çıkmıştır.

Yeni kamu işletmeciliğinde, kar amacı gütmeyen kamu kurumlarının da, kar amacı güden özel işletmeler gibi yönetilmesi söz konusudur. Burada tek fark, kar amacı güden işletmelerdeki gelir, kazanç ya da kar kavramlarının yerini performansın almasıdır. Dolayısıyla performans bazlı yönetim ve aynı zamanda yeni kamu işletmeciliği sayesinde, bir zamanlar işletme literatüründe büyük yer tutan ve önemli kabul edilen birçok yönetsel konu, günümüzde kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi de, bunlardan birisi olup her ne kadar günümüzde bu konuda yeterli uygulama verileri bulunmasa da, literatürde bu konuda yapılan öncü çalışmalarla, kamu yönetiminde de yetenek yönetiminin öneminin vurgulanması, yetenek yönetimi sayesinde işletmelerde ya da örgütlerde elde edilen kazanımların kamu kurum ve kuruluşlarına aktarılması mümkün olacaktır.

Kamu kurumlarında son yıllarda ön plana çıkan performans kavramı, en genel tanımıyla bir çalışanın ya da ekip ya da örgütün, verilen girdi ile elde edilen çıktıları arasındaki farktır. Burada girdi ve çıktı konuları kamu kurumunun türüne, incelenen çalışmanın türüne ya da elde edilen bulgulara göre değişiklik arz edebilir. Öte yandan ortak olan husus ise kamu kurumlarında performans kavramının, eldeki mevcut kaynağı bir anlamda kullanabilme yeteneğidir. Verimlilik ile aynı anlama geliyor gibi görünse de performans, verimliliği de içerisinde barındıran daha kapsamlı bir süreçtir. Bunun yanında her performans verimlilik ile sonuçlanmayabilir. Bu nedenle, performansın iyi bir şekilde tayin edilmesi ve performans göstergelerinin iyi bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Yapılan çalışmada bu bağlamda, kamu kurumlarında yetenek yönetiminin mevcut durumu, performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri ile yetenek

yönetimiyle performans yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla örneklem olarak Türkiye’de Diyanet İşleri Başkanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan çalışanlar üzerinde anket uygulanarak, konunun incelenmesi ve Diyanet İşleri Başkanlığında mevcut durumun betimsel tarama modelinin çıkarılması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

En basit tanımıyla yetenek, bir iş ya da bir görevi yerine getirme becerisi olarak tanımlanabilir. Yetenek yönetimi ise bir kurum ya da örgütte, o örgütte görev yapan bireylerin yeteneklerinin yönetilmesi ve verimliliğin elde edilme süreci şeklinde ifade edilebilir. Literatürde birçok çalışmada, yeteneklerin etkili bir şekilde kullanılmasının, verimliliği de arttıracığı rapor edilmektedir. Öte yandan verimlilik kavramı ise performans ile doğrudan ilişkili bir kavram olup bir anlamda performansın bir göstergesi şeklinde ifade edilebilir. Kamu kurumlarında yetenek yönetiminin tam olarak ne şekilde uygulandığının ve bunun çalışanların performansı üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu inceleyen bu çalışmada, uygulama bölümünde verilen bulguların daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için çalışmanın bu bölümünde, konuya ilişkin kavramlara kısaca yer verilmiştir.

1.1 Yetenek Yönetimi

Yetenek terimi, bir kimsenin üstesinden gelebileceği şeyi ya da potansiyel gücünü belirler. Öte yandan verim bir kimsenin bir görevi yapmaktan doğan başarısını ifade etmekte olup iki kavram arasında fonksiyonel bir ilişki mevcuttur. Bir kimsenin verimi ya da gerçek olarak başarabildiği iş, o kişinin yeteneğine ve iş yapma arzusunu arttıran güdülenmesine bağlıdır (Eren, 2001: 108).

Kurumsal yapı içinde yetenek, çalışanların sahip olduğu kapasiteyi en etkili şekilde kullanarak, şirket performansına kısa ya da uzun vadede kattığı değer olup yetenek yönetimi ise, bu kapasiteye sahip kişilerin belirlenmesi, işe alınması, geliştirilmesi, şirkete sadakatle bağlanmasının sağlanması ve belli bir strateji izleyerek kilit görevlere yerleştirilmesi sürecidir. Dolayısıyla yetenek yönetimi, yeteneği kuruma kazandırma sürecinden ibaret değildir. Bunun yanında, bu yetenekleri işletme içinde organize etmek, doğru görev ve sorumluluklarla

eşleştirerek kişiyi bireysel ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi dahilinde yönlendirmektir (Demircioğlu, 2010: 11).

Yetenek yönetimi, örgütlere rekabet avantajı sağlamak amacıyla, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerin örgüte kazandırılması, gelişim imkanlarının sunulması ve elde tutulmasını kapsar. Bunun yanında insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yönetim felsefesi olup tasarlanmış yöntem, süreçler, kaynaklar ve politikaları kullanarak örgüt içinde yer alan yüksek yetenek sahibi bireylere kariyer geliştirme ve ilerletme imkanları sunmak olarak tanımlanabilir. Yetenek yönetim süreci örgütün geleceği için iş gören ve liderlerin geliştirilmesine yoğunlaşarak, istenen yeteneğe sahip insanların örgüte çekilmesi için rekabetçi bir temelde yürütülen uygulamalar yetenek yönetiminde söz konusudur (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 143).

1.1.1 Yetenek Yönetiminin Tanımı

İşletmeler bugün açık olan iş pozisyonlarını yetenekli ve kalifiye çalışanlarla doldurmak için çaba sarf etmekte olup yetenek yönetimi sistem ve stratejilerinin kullanılması gerekmekte ve böylece yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmenin elemanı olması sağlanabilmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin devamlı büyümesini ve pazarda mücadele edebilmesine imkan sağlayan bir yaklaşımdır (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

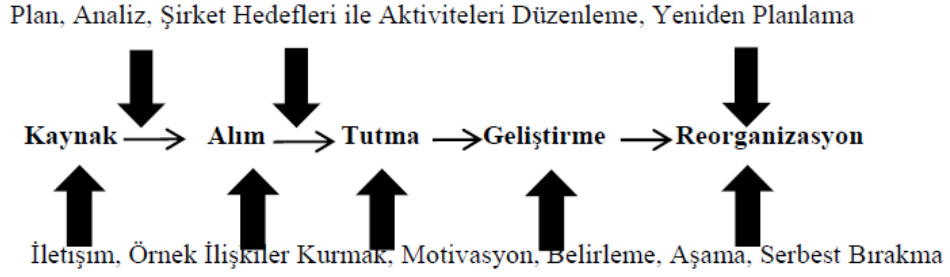
Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır. Bu tarihten sonra da tartışılmaya başlanmıştır. Öte yandan bu döneme gelinceye kadar 1980'lerde bilgi ekonomisine geçiş, yetenek savaşlarının da iş dünyasında hızla önem kazanmasına sebep olmuştur. Bilgi Ekonomisi, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu dönemde, maddi sermayenin yerini entelektüel sermaye almıştır (Demircioğlu, 2010: 14).

İşletmelerin öncelikli konularından biri haline gelen yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması ve bağlılıklarının sağlanmasında, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ve liderlerin çalışanlarına koçluk yapabilmesi önemli konu olup günümüzde işgörenler artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmektedir.

Bunun yanında liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini ve onları teşvik etmelerini beklemektedirler. İşletmeler arasında insan kaynakları konusunda yaşanan rekabete bakıldığında da, çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmeler başarısız olacaktır. Bir işletmede insan kaynaklarının başarıya ulaşması, çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasına bağlıdır. İnsan faktörünün gelişimi ve kendini tanıması, yeteneklerinin farkında olması son derece önemlidir. Bunu sağlamanın en uygun yolu ise yetenek yönetimidir (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

1.1.2 Yetenek Yönetiminin İşlevleri

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmeyi amaçlar. Yetenek yönetimi yaklaşımında öncelikle şirket içindeki kilit pozisyonlar belirlenerek, bunlara göre iş tanımları yapılır ve daha sonra ise şirket içindeki yetenekli yöneticiler ve üstün performans gösteren çalışanlardan yetenek havuzu oluşturulur. Oluşturulan bu havuza işe alım sürecinde yetenekli görülen çalışanlarda katılarak gerekli testler uygulanır. Daha sonra düzeyde potansiyel yatayda performans ekseninden oluşan yaklaşımın en önemli aşaması olan yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi oluşturabilmek içinde şirket için gerekli performans ve potansiyel kriterlerinin belirlenmesi ve değerlerinin gerçekçi bir biçimde ölçülmesi gerekli olup matriste kilit ve süper performans gruplarında olan çalışanların nitelikleri iş tanımları ile karşılaştırılarak beceri boşluk analizleri yapılır. Bu analizlerin ardından, çalışanlara ileride yedeklenecekleri pozisyonlara göre eğitimler verilir. Güncellemelerin ardından, süper performans grubuna ulaşan çalışanlar geleceğe yönelik yedeklenerek, gerçeğe yakın veriler ve bunların sürekli olarak tespiti yapılır. Bu aşamada yanlış veriler şirketinizin parasını ve verimliliğini kaybetmesine neden olur (Çelik ve Zaim, 2011: 37). Yetenek yönetimi sürecinin aşamaları kaynak, alım, tutma, geliştirme ve reorganizasyondan meydana gelmekte olup Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.1 : Yetenek yönetimi sürecinin aşamaları

Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi: Örgütsel hedeflerin belirlenmesi örgütsel stratejilerin belirlenebilmesinin temel şartı olup işletmenin bulunduğu konum, gelecek hedefleri, misyonu ve bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejiler yetenek yönetimi sürecinde başvurulacak uygulamaların temelidir. Yetenek yönetimi, izole olmuş örgütsel bir yapı değildir. Bunun yerine, örgütsel stratejik planlama ile bütünlük bir yapıda olup yetenek yönetimi planlaması eğitim örgütün genel misyonuna uygun olmalı ve örgütte uygulanan yetenek yönetimi programı kurumun gelecek hedefleri ve stratejik planları ile ilişkili bir biçimde sürekli gelişen bir süreci temsil etmelidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 144).

Kilit Pozisyonların Belirlenmesi: Kilit pozisyonların belirlenmesi aşamasında söz konusu pozisyonlarda yaşanacak başarı ya da başarısızlıkların eğitim örgütünün stratejik hedeflerine ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olmalıdır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 144).

Yetenek Araştırma, Bulma ve Yetenek Havuzu Oluşturma: Bir örgütte örgütsel strateji ve hedefler doğrultusunda belirlenen kilit pozisyonlar sadece pozisyona uygun yetenekli bireyler tarafından doldurulabilmekte olup aranılan tüm özelliklere sahip adayları bulmaksa oldukça zor bir durumdur (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 145).

Eğitim ve Geliştirme: Günümüz artan rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi ve beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, eğitim örgütünün amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 145).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle personel toplama işlemi elektronik ortama aktarılmıştır. Aktarılan bu bilgilerle ise aday havuzları oluşturulmuştur. Yetenekli elemanların toplandığı aşama ilk aşama olup yetenekli elemanlar yetkinliklerini mevcut sitelere işlerler. Daha sonra ise kendilerine uygun iş ilanlarına göre başvuru yaparlar. Bazı büyük firmalar kendi kurumsal aday

havuzlarını oluşturmaktadır. Öte yandan kimi şirketler hazır aday havuzlarından yararlanma yolunu seçerek havuz oluşturma maliyetini minimize etmiştir (Çelik, 2011: 10).

1.1.3 Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetiminin etkinliğinin artırılmasına yönelik yapılan araştırmalarda genellikle tek bir yetenek havuzundan seçilen yeteneklerin yönetilmesi üzerinde durmakta olup işletmelerde birden fazla yetenek havuzunun varlığına ihtiyaç duyulmakta ve oluşturulan yetenek havuzlarının sürekli geliştirilmeleri ayrıca hangi yetenek havuzunun daha kritik öneme sahip olduğu, hangisinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu gibi sorulara cevap aranması gerekmektedir. Boudreau ve Ramstad bu konuda ortaya koydukları modelde, insan kaynaklarının, yeteneklerin stratejik bir şekilde yönetimini sağlayacak “karar bilimi” oluşturmaları gerekliliğini savunmakta ve alınan kararları üç aşamada değerlendirmekte ve bu kararlar işletme araçları, çalışmaları ve kaynaklarından etkilenebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 158-159).

Yetenek yönetimi insan kaynağını işe alma, tutma, geliştirme ve sonrasında yeniden düzenleme aşamasından meydana gelmekte olup reorganizasyon, performans eksikliği durumunda tekrardan geliştirme sürecine yönlendirilir ve kişinin zayıf yönleri konumu gereği güçlendirilir. Bu sürecin bütününde bir eleme de söz konusudur (Çelik ve Zaim, 2011: 36).

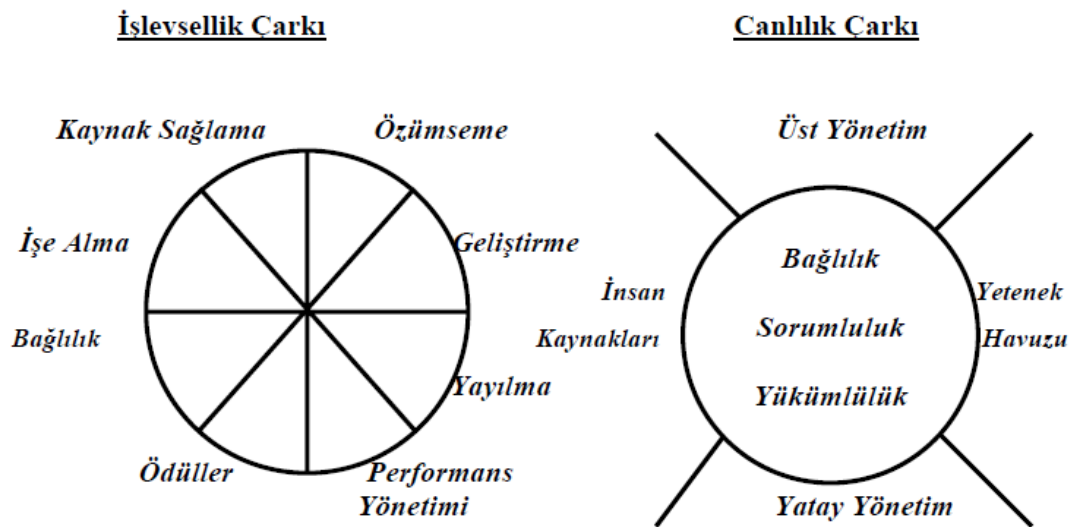
Yetenek yönetiminin işletmede inşa edilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin etkin, proaktif mimarlar olmaları gerekmektedir. Bunun yanında, diğer işletme birimleri ile güçlü ilişkiler geliştirmeleri ve işletme genelinde bireysel güvenilirlik yaratmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların kazanılması ve geliştirilmesinde “iş ortakları” olarak nitelendirilebilen insan kaynakları yöneticilerinin temel rolleri stratejik kaynakların yönetilmesi, personel politikalarının geliştirilmesi, değişim ve dönüşümün yönetilmesidir (Doğan ve Demiral, 2008: 153).

Sadece yetenek matrisi kişilerin temel yeteneklerini belirleme ve geliştirme aşamasında her zaman kesin bir sonuç vermeyeceği için, kişilik envanteri, yetkinliklerinin sayısının artırılarak her birinin daha ayrıntılı ölçülmesi, uygulamalı olarak kişinin bilgisinin sahada görülmesi, vaka çalışmaları ve diğer testlerle desteklenmesi gerekir. Burada karşılıklı bir şekilde görüş alışverişi ile davranışlar da

son derece önemli olup bunun yanı sıra eğer kişi konumundan memnun ise yükselmek istemeyebilir. Bu durum da tekrar her yöntemin mükemmel olması diye bir şeyin söz konusu olmadığı görülmekte olup bu sorunu çözebilmek için ise yetenek yönetimi yaklaşımını geniş bir yelpazede tutmak gerekir, çünkü yöneticiler dışında bu seviyeye gelebilecek çok yetenekli çalışanlar da olabilir (Çelik ve Zaim, 2011: 37).

Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde üzerinde durulması gereken temel nokta, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Buna göre ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar ve yapılacak işler doğru bir şekilde eşleştirilir (Mucha, 2004: 98).

Yetenek havuzlarının değiştirilmesi ya da derinleştirilmesinin işletme performansına ve stratejik amaçlara ulaşmaya nasıl bir etkisi olacağını belirlemek gerekmektedir olup etki aşamasında önemli olan, havuzların bölümlere ayrılmasıdır. Kilit konumda olan ve işletmeye değer katacak yetenekli çalışanları içeren yetenek havuzları ile istenen sonuçlara ulaşmada önemli katkısı olmayanların birbirlerinden ayırt edilmesi gerekirken etkililik aşamasında ise yetenekli çalışanlara yapılan müdahaleler ile onların kapasitelerinin artırılacağı ortaya konmaktadır. Eğitim programları ile yetenek havuzlarında bulunan çalışanlar belirgin bir şekilde gelişim gösterebilmekte ve görevlerinde daha etkili olabilmekte olup işletmeler de sahip oldukları yetenek havuzlarını daha da geliştirebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 160). Yetenek yönetiminde canlılık ve işlevsellik önem arz etmekte olup bunların bileşenleri Şekil 1.2’de verilmiştir.



Şekil 1.2 : Yetenek yönetiminde canlılık ve işlevsellik

Yöneticilere ve çalışanlara yeteneğin yönetilmesinin niçin önemli olduğu, yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl uyum sağlanacağı ve işletmeye hangi faydalar sağlayacağı konularında insan kaynakları tarafından yapılacak açıklamalar, yetenek yönetimi stratejilerinin daha etkin uygulanmasını sağlayabilecektir (Lockwood, 2006: 4).

1.1.3.1 Elde tutma

Geçmişte işletmeler, işsizliğin riskini azaltmak isteyen çalışanlarına, geçici olarak erteleme imkanı ya da yaşamlarını devam ettirebilecekleri iş fırsatları sunmaktayken günümüzde, zamanla devlet kurumları dahi kıdemli çalışanlarına uzun dönemli tatil ya da cazip emeklilik gibi fırsatları piyasayı zorlamıştır. Bundan dolayı birçok işletme kariyer yapılarını yeniden düzenlemek ve personel devir oranlarının artmasını önlemek ile yeni yeteneklerin elde edilmesini sağlamak amacıyla yeni güven kaynakları yaratmak zorunda kalmışlardır (Doğan ve Demiral, 2008: 152).

Elde tutma sürecinde yönetici, örgüt içindeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanarak şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişi olup daha sonra, yetenekli yöneticiler ve çalışanlar kendilerini geliştirerek yetki, sorumluluk ve ücret bakımından mevcut bulunduğu kıdem ve konumdan daha üst seviyeye yükselerek terfi ettirilir. Öte yandan çalışanın atanacağı görevin yeterliliklerini yerine getirememesi ve iş çevresiyle uyumsuzluğu sorunların odağını oluşturur (Çelik ve Zaim, 2011: 35).

Çalışanın elde tutulması tüm eğitim örgütünün performansını etkileyebilecek bir süreç olup işgörenin elde tutulabilmesi hızla rekabet için hayati önem taşıyan bir silah haline gelmektedir. Sıradan bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir işgörenin işe alınması o pozisyon için ödenen yıllık ücretin yüzde kırk dokuzunun harcanmasına neden olurken kritik bir pozisyonda yer alan yetenekli bir işgörenin ya da bir yönetici için ise bu oran yüzde yüz elliye bulmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147).

1.1.3.2 Geliştirme

Yetenek yönetiminin gerçek sahibi olarak nitelendirilebilecek insan kaynakları bölümünün de yeteneğe bakış açısının değiştirilmesinde önemli rolü olup yetenek yönetiminin işletmede her alana yayılmasında işe alımlardan performans

değerlemeye, liderlik geliştirmeden işletme stratejilerine kadar her faaliyette değişimi yönetecek olan insan kaynakları bölümüdür (Doğan ve Demiral, 2008: 162).

Geliştirme sürecinin unsuru olan etkinlik değerlendirme sürecinde ilk olarak şirkete giriş esnasında çalışana yetkinlik testi uygulanmakta olup kişinin yetkinlikleri belirlenmekte ve iş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile mevcut çalışanda olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; beceri boşluğu olarak tanımlanmaktadır. Daha sonrada çalışanların gelecekteki konumlarına göre çeşitli dil eğitimleri, yurtdışı iş seyahatleri, iş yerinde farklı pozisyonlarda çalışma, koç, mentor ya da da yaşıtı düzeyinde kişilerle birlikte çalışarak tecrübe kazanımı vb. gibi eğitim ve geliştirme fırsatları sunulur (Çelik ve Zaim, 2011: 35).

Eğitim, örgütün rekabet gücünü arttırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında gelmekte olup bireyin eğitim örgütü içerisinde kalmasını etkileyen en önemli etkenlerden olan eğitim ve geliştirme çalışmaları örgütün en değerli sermayeleridir. Yetenekli insana yapılan katkı bir yatırım olarak değerlendirilmekte olup yeteneklerin geliştirilmesi yönünde yapılacak yatırımlar işletmeler açısından oldukça maliyetli olabilir (Tabanlı ve Korumaz, 2014: 145).

Yetenek yönetimi ile başarı sağlamak isteyen yöneticilerin çalışanlarına işletmede kalmaları için iyi bir neden göstermeleri gerekmekte, onların yeteneklerini geliştirebilecekleri stratejiler belirlendikten sonra hedeflenen iş sonuçlarına ulaşılabilceğinin anlaşılması gerekmektedir (Mucha, 2004: 97).

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle ortaya koymakta olup bunlardan bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir. Bunun yanında aday kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise yönetici, astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir (Eriş, 2012: 13).

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve bağlı kalmasını sağlayan en önemli etkenlerden bir tanesinin kazanan çalışan olduğu ifade edilebilir. BMW, Coca-Cola, Procter and Gamble, Microsoft gibi firmalar, güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları ve Unilever, McKinsey, Hewlett-Packard gibi işletmeler ise eğitim ve geliştirme alanlarındaki iyi şöhretleri sayesinde, alanında en iyi olan bireyleri kendilerine çekebilmekte ve onların da kazanmasını sağlayabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 153).

Yetenekli bireyler öncelikli olarak kendi amaçlarını ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve gereksinimlerini karşılamak için örgütte yer alırlar ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüt içinde kalmaya devam etmektedirler. Artık günümüzde yetenekli bireylerin örgütsel motivasyonlarında yalnızca maddi unsurlar değil; belki bundan daha önemli olan, doğrudan parayla ölçülemeyen yan unsurlar rol oynamaktadır. Son zamanlarda bu unsurlar arasından en çok öne çıkanı kariyer geliştirme olanaklarıdır (Tabançalı ve Korumaz, 2014: 147).

1.1.3.3 Performans süreci

Performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki olup performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur ve performans derecesi sadece yetenekten bağımlı kabul edilirse, performansın, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünü olduğu söylenebilir (Kaynak, 1990: 152).

Yeteneğin önemini gözden geçirirken akıllı, üstün yetenekli liderlerin üretkenliklerinin, ortalama liderlere göre yüzde doksan dört oranında daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bunun yanında, daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken olduklarını; programcılardan en üst yüzde üçlük dilimde yer alanlarının, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini ve en üst yüzde üçlük dilimde bulunan satışçıların ortalamadan yüzde iki yüz elli daha verimli olduğunu keşfetmiştir (Ulrich ve Smallwood, 2009: 8).

Yetenek yönetimine uygun çeşitli performans değerlendirme yöntemleri olup bu yaklaşımlar, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmak ve performans değerlendirme işlevlerinden elde edilen çıktıları azami düzeyde yararlanmak için geliştirilmiş çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde; katılımcılık, geribildirim, gelişim sağlama, somut çıktılar, standartlaşma ve iş performansı ölçme geleneksel yaklaşımlara göre ayırt edici özellikler olarak görülmekte olup 360 derece performans değerlendirme ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme çağdaş yöntemler arasında değerlendirilebilir (Tabançalı ve Korumaz, 2014: 146).

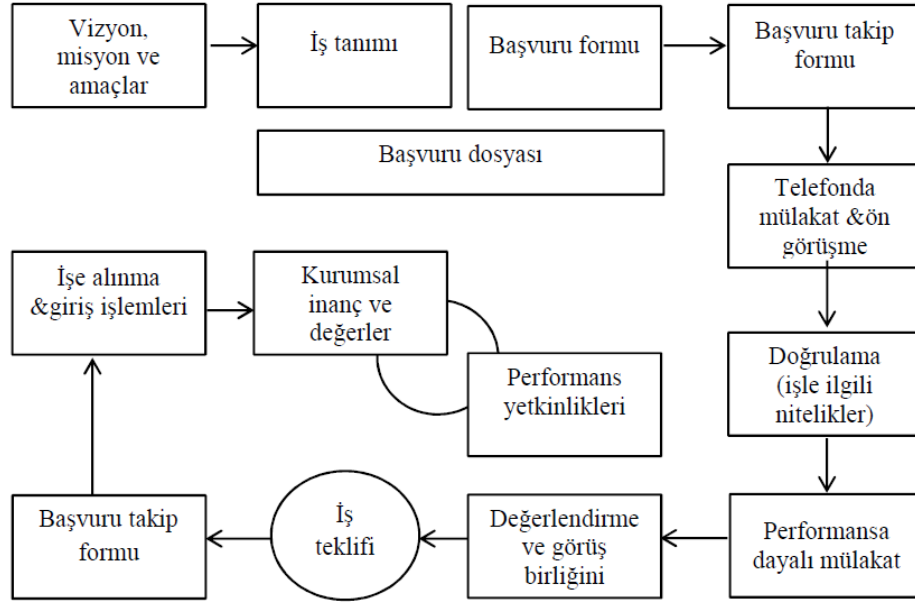
İşletmelerde yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak değil yatırımcı olarak görmektedirler. Bunun yanında bu kişiler işletmelerinden yatırım getirisi beklemekte olup şayet beklentileri karşılanmazsa işletmeyi kolaylıkla terk edebilmektedir. Diğer bir ihtimalle ise düşük verimlilikle çalışıp, kötü performans göstererek kendilerinin değil yöneticilerinin işten kovulmalarına neden olabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 156).

Performans süreci; kesinleşen rol, performans kavramı ve değerlendirme süreci, geribildirim, tanınma ve ödüllendirilme olmak üzere dört aşamadan meydana gelmekte olup kesinleşen rol, şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda yetenekli kişilerin kendilerine uygun görevlere getirilmesidir. Böylece başkalarının görevlerini yapması şeklinde bir karmaşıklık yani rol çatışması giderilmiş olup göreve getirilen çalışanın performansı da bu noktada önemlidir (Çelik ve Zaim, 2011: 36).

Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla daha fazla önem kazanmıştır. Bunun yanında yetenek yönetiminin personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olmuştur denilebilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 149).

1.1.4 Yetenek Yönetiminin Yararları

Yüksek potansiyeli olan, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı, parlak kişileri kuruluşa çekebilmek ve bunlar arasından yetenekli olanları keşfederek doğru yerlerde görevlendirmek işe alım sürecinin en önemli amaç ve çıktıları olup süreç teknolojik gelişmeler paralelinde dönüşüme uğramıştır (Çelik ve Zaim, 2011: 34). Yetenek yönetiminde yararları gösteren işe alım süreci ve aşamaları Şekil 1.3'te gösterilmiştir.



Şekil 1.3 : İşe alım süreci ve aşamaları

Seçme işlemlerinin değerini fark eden şirketler bu sürece ayrıca önem vermekte olup büyük ve kurumsal işletmelerde seçim sürecine kimlerin katılacağı ve işe alma teklifini kimin yapacağı çeşitli kurallar ve prosedürlere bağlanmıştır. Bu işletmelerde seçme ve yerleştirmeden sorumlu profesyoneller kişinin sahip olması beklenen ve arzulanan özelliklerini sınıflandırıp ölçmektedir. Bunun yanında uzmanlar seçilecek aday ya da adayların kurum kültürüne ne derece uyum sağlayabileceklerini de tahmin etmeye yardımcı olacak özelliklerde ararlar (Çelik, 2011: 10).

1.2 Yetenek Yönetimi Açısından Performans Yönetimi

Bireysel ve örgütsel performansın artırılması insan kaynakları yönetiminin temel çalışmaları içinde olup bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013: 14).

Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulandan düşük, sorunlu iş görenleri kapsayan bir faaliyet olmayıp başarılı iş görenin de performans yönetim sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Baştürk, 2003: 19).

1.2.1 Performans Yönetiminin Tanımı

Performans kavramı, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olup bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilmektedir ve işletme düzeyinde performans ise, işletmenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da işletme amacına ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1).

İşletmeler açısından bakıldığında performans, çalışanların belli hedeflere ulaşmak için belli iş tanımları çerçevesinde ortaya koydukları çabalar olarak tanımlanmaktadır (Erdemir, 2013: 5).

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olup olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı ya da performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Özgen vd, 2002: 209).

Günümüzde performans değerlendirme sistemine önem veren örgütler teknolojik bakımdan ve insan kaynağı bakımından eksik yanlarını görmek istemekte olup örgüt çalışanlarına ve örgütün hedef kitlesine anketler uygulamakta, iş analizleri, performans görüşmeleri, 360 derece performans değerlendirme gibi yöntemler kullanmaktadır. Bunun yanında bütçe, üretim, satış ve çalışanlar hakkındaki verileri güncel tutabilmek ve değişiklikleri anında yapabilmek için en yeni teknolojileri kullanmaktadırlar (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 34).

Performans bir işte çalışan kişinin belirlenen bir çalışma döneminde kendisine verilen görevi yaparak elde ettiği sonuçlar olup diğer bir ifadeyle performans bireyin işini yaparken sağladığı verimlilik ve görevini başarılı olarak yaptığı durumda yani görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiğinde yüksek verimlilikten dolayısıyla yüksek bir performanstan, aksi durumda ise düşük performanstan söz edilir (Aldemir vd, 2001: 76-79).

1.2.2 Performans Yönetiminin İşlevleri

Performans Yönetimi sisteminin ilk uygulamaları 70'li yıllara dayanmakta olup uygulanan ilk karar destek sisteminin amacı, yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmek olsa da, teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı

ve ardından gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri de bu gelişmeleri destekledi (Özer, 2008: 403).

Performans Yönetimi terimi ilk kez 1976'da Beer ve Ruh tarafından kullanılmış olup performansın en iyi üstlerin yol gösteriminde uygulama ve iş deneyimi ile gelişebileceğini vurgulamışlardır. Üzerinde konuşulan sistem ileriye ve gelişime açık sadece başarının sonucunu değil genel bir ortam entegrasyonu içerisinde ve diğer sistemlere kaynak sağlayan bir yapıda olup 1980'li yılların sonlarına kadar bu görüş gelişimini tamamlamaya başlamıştır. 1987'de Plachy tarafından yayınlanan ilk performans yönetimi kitabında performans yönetiminin yönetici ile çalışan bir araya gelerek nelerin gerçekleştirilmesi gerektiğini, nasıl gerçekleştirileceğini, işin talep edildiği üzere tamamlanması için çalışmaların nasıl sürdürülmesi gerektiği ve iş tamamlandıktan sonra da işin gerektiği şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını değerlendirmiştir. Bunun yanında bu amaca uygun bir ortam ve iletişim süreci olduğunu ifade etmiş olup 1990 yılında ABD ve İngiltere'de ilk kez performans yönetimi terimi insan kaynakları yönetimi içerisine girmiştir (Cansever, 2000: 6).

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri sanayi çağındaki üretim işletmelerine olumlu getirileri olup işletmelerin büyümesinde finansal ölçütlerin ve bunlardaki yeniliklerin çok önemli olduğu görülmüştür. Günümüzde ise özellikle hizmet endüstrisinde yaşanan önemli büyüme ve artan küresel rekabet, işletmelerin alternatif performans ölçüm yöntemleri arayışına girmelerine sebep vermiş ve 1980'li yılların başından itibaren akademisyenler tarafından geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz kaldığı vurgulanmaya başlanmıştır. Aynı zamanda geleneksel performans ölçüm sistemleri üzerine eleştiriler getirilmiştir (Tanış ve Güner, 2008: 24).

Kaplan ve Norton 1990 yılında "Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü" adlı araştırmalarıyla performans ölçüm yöntemlerinin geçerliliğini kaybettiğini düşünmüştür. Bunun üzerine yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirmek istemişlerdir. Bunun sonucunda denge skor kartı yöntemi ortaya çıkmıştır (Bertan, 2009: 2526).

1.2.3 Performans Yönetim Sürecinin Bileşenleri

Performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasında bazı koşullar önem arz etmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 344-345):

- i. İşletme önce etkili stratejinin pazar konumlandırılmasından ya da ürünlerden çok “yeteneklerden” kaynaklandığını benimsemelidir, çünkü “yeteneklere dayalı strateji” başarılı organizasyonlarda en yaygın görüştür ve tepe yönetimi de buna inanmalıdır.
- ii. İşletmeler yalnızca yeteneklere dayalı stratejiyle sınırlı bir adanmamalıdır. Bunun yanında organizasyonu orta dönemde sürdürülebilir yüksek performansı sağlayacak spesifik bir strateji de hazırlanmalıdır.
- iii. Potansiyel net gelir, normal gelir beklentisini geçmeli ve tepe yönetimle iş yöneticileri arasında sağlanan diyalog sonrasında eylem ve olası hedefler ortaya konularak, çalışanlar kendiliğinden bu performans düzeyini benimser ve bu hedefleri elde etmek için kendilerini adarlar.
- iv. En azından temel düzeyde bile olsa belli bir adanma ve benimsemeden sonra sistemin etkin kullanımı sonucunda başarı mümkün olmaktadır. Bunun yanında sistem yalnızca potansiyel performansı belirlemekle kalmaz. Bunun yanında, ileriye dönük yaptığı araştırmalarla gelecekte karşılaşılabilecek olası problemlerin ve bunlara uyum sürecini kısaltır.
- v. İşletme, kendini artık normal bir durum olarak sürekli ve köklü değişime hem bugün hem de gelecek için hazır tutmalıdır. Eğer amaç geleceğe ulaşmak ise, organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejisi performansın nasıl ölçüldüğünden etkilenmektedir. Bu nedenle performans ölçümleri doğrudan işletme stratejisiyle ilintilendirilmektedir. Neticede iyi kullanılmak koşuluyla performans analiz ve değerlemeleri (ölçümleri) yönetim süreçleriyle bütünleştirilerek güçlü bir değişim aracı olabilir.

Performans yönetimi işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002: 7).

Performans yönetimi örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek için örgüt kaynaklarını performanslarına göre seçme ve değerlendirme süreci şeklinde de tanımlanabilir (Bilgin, 2007: 54).

Performans yönetimi uzun vadede çalışanların performanslarının nasıl bir gelişme göstereceğinin öngörümü olup bunun hangi parametrelere dayanması gerektiğinin, yapılan işin gelecekte alması beklenen biçimlerinin de gözetilerek belirlenmesine çalışır (Erdemir, 2013: 7).

Performans yönetimi yeni bir kavram olmasının yanında yöneticiye daha geniş bir açıdan bakışa imkan verirken çeşitli yazılarda “Verimlilik Yönetimi”, “Yönetim Kontrol Sistemi” olarak da adlandırılan performans yönetimi, işletmeyi istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal, 2002: 50).

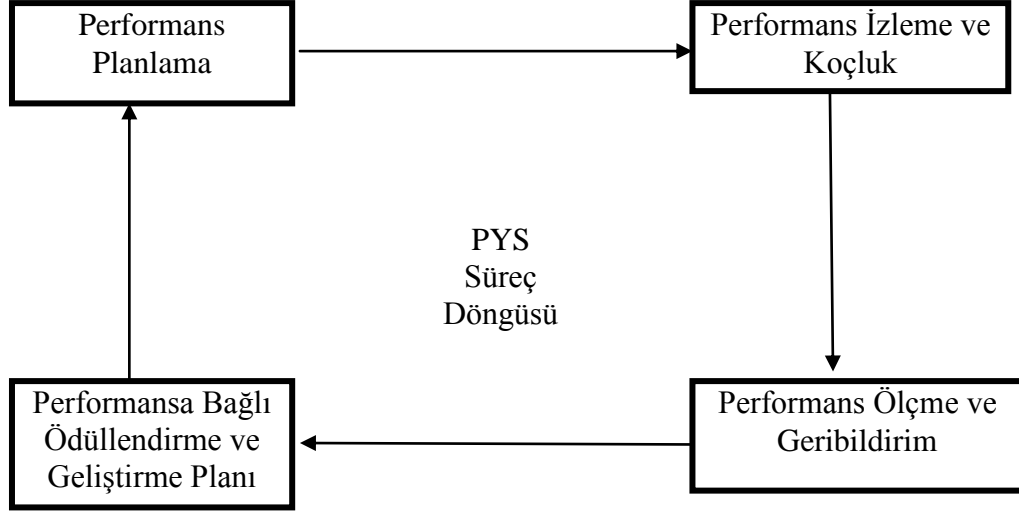
Performans yönetimi işletmenin örgütsel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının performansı ile uyum halinde yönetildiği bir süreç olup bu sürecin hedefi, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak işletmedeki örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin işletmedeki tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geribildirim elde etmektir (Elitaş ve Ağca, 2006: 347).

Performans yönetim sisteminin performans ölçüm sisteminin üzerinde bir kavram olup performans ölçüm sistemi bir operasyonun ne kadar iyi ya da kötü gerçekleştiğini belirlemek için kullanılan girdi ve üretilen çıktı miktarını ölçer ve örgütün stratejik başarısını göstermekte yetersiz kalır ve sadece üretim ya da hizmet sürecinin etkenliğini ölçmekle sınırlı kalır (Brown vd., 2001: 308).

Performans yönetim sistemi bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive etmektedir. Bunun yanında örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde geri bildirim, ödüllendirme ya da onurlandırma aşamalarından oluşan yönetsel bir süreçtir (Armstrong, 1994: 32).

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekli olup değer ise bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir gösterge olup iyi, kötü, başarılı, başarısız, birinci, ikinci, 100 ton, %60 gibi değerler bu ölçüm göstergelerine örnek olarak gösterilebilir. Yönetim biliminde ise performans kavramı bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir

deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Baş ve Artar, 1991: 21). Performans yönetim süreci döngüsü ve unsurları arasındaki ilişki Şekil 1.4'te gösterilmiştir.



Şekil 1.4 : Performans yönetim süreci döngüsü ve unsurları

Performans değerlendirme kriterlerine, performans beklentileri yön vermektedir. Bunun yanında bu yönüyle performans planlamada olduğu gibi beklentilerin ne olduğu kriterlerin seçiminde önem kazanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sisteminde kullanılacak girdiler, örgütün yönetim ve insan kaynakları politikaları kapsamında seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmeli, örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları dikkate alınmalıdır (Haşit, 2013: 104).

Performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, denetleme ve bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesidir (Bingöl, 2010: 381).

İşletmelerde, performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisi olup bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur ve bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Dolayısıyla işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43).

Teknik bir anlatımla performans ölçümü, bir işletmenin yararlandığı kaynaklar, ürettiği ürün ve hizmetler ile elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli olarak veri

toplaması, verilerin analizi ve raporlama süreci olup stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde performans ölçümü, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, örgütün önceden belirlenen hedeflerine doğru ne derece yaklaştığını değerlendirmek için kullanılan organizasyonun temelini oluşturan etkili bir yönetim için bir araçtır (Başat, 2010: 32–35).

Performans planlama, bütçeleme, performans yönetimi, süreç iyileştirme ve karşılaştırma gibi stratejik yönetim süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır. Aynı zamanda performans planlama kurumsal amaçlara ulaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Oyman, 2009: 24–25).

Organizasyonlar için uyguladıkları strateji ve yaşadıkları kültür nedeni ile tekbir performans değerlendirme biçimi olmadığı için organizasyonlar kendi yapılarına uygun, sonuçlarının doğruluğu kabul gören performans değerlendirme yöntemlerini ve kriterlerini seçmekte olup işletme yönetimlerinin geleceğe yönelik doğru stratejiler belirleyebilmesi büyük ölçüde performans değerlemesini gerçekçi bir şekilde yapabilmelerine bağlıdır (Haşit, 2013: 104).

Verilere dayalı yapılan personel değerlendirme sonuçlarının adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması, örgütteki adalet ve güven duygusunun pekişmesine, örgütsel bağlılığın artmasına yardım ederken, performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonunu artırabilir. Bu sayede de örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltme aracı olarak kullanılabilir (Tunçer, 2013: 88).

Performans uygulamaları çalışanlara performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını geliştirme amacına yönelik olarak da kullanılmakta olup çalışmalar, performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığında performansını değerlendirip sıralamadaki yerini belirlemektir. Ancak geribildirim amaçlı değerlendirmelerde amaç kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları ya da boyutları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir (Aycan, 2000: 15-17).

Çalışanların performansını geliştirmek, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardım etmektedir. Bu sayede, örgütün insan kaynaklarının genel anlamda kalitesini yükseltir. Dolayısıyla sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam hazırlar (Barutçugil, 2002: 256).

Performans ölçütleri genel olarak finansal olan ve finansal olmayan şeklinde ikiye ayrılmakta olup yöneticiler tarafından bazen değerlendirme yapılırken ve karar verme aşamasında ölçülmesi kolay olan performans göstergeleri kullanılmaktadır. İşletmenin performansını etkileyen, ancak ölçülmesi kolay olmayan bazı önemli boyutlar ihmal edilmekte ve bu nedenle geçmiş dönem verilerini veren finansal sonuçlara fazla önem verilmektedir. Bunun yanında gelecekteki performansın nasıl olacağına yönelik ölçütlere önem verilmemektedir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri de kâr ve verimlilik performansı ölçümü üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun yanında, sadece finansal performans ölçütlerini kullanmakta olup fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yeniliklere uyum sağlama, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da işletmelerin başarısında çok önem kazanmıştır (Coşkun, 2006: 4-5).

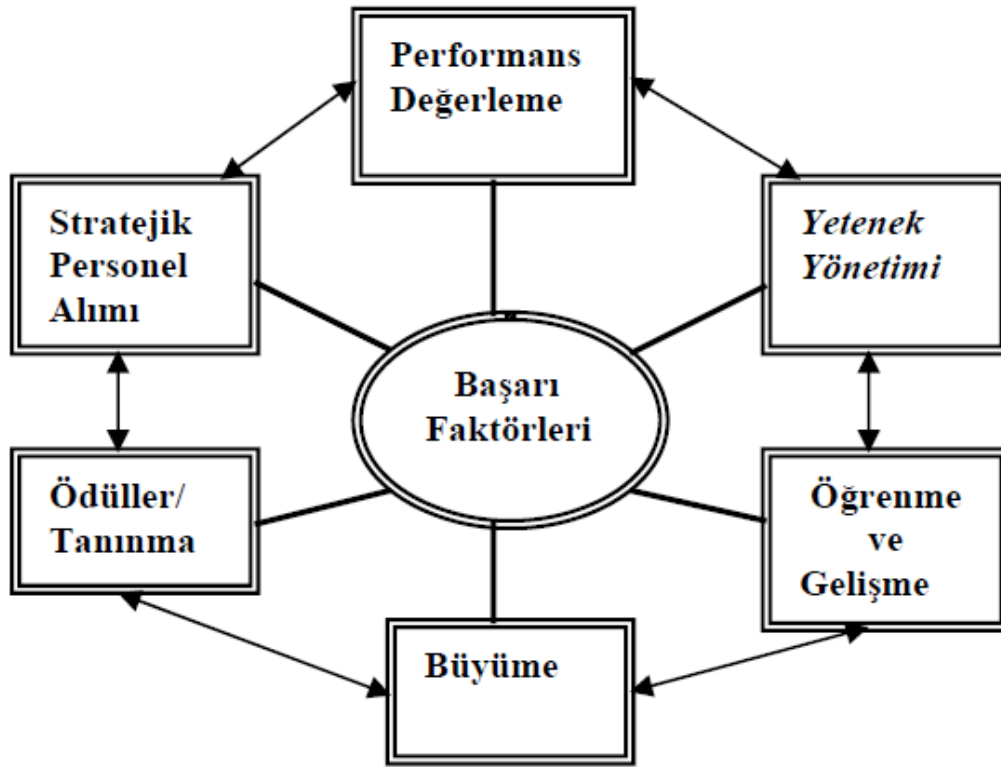
Performans yönetim sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistem olup üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekirken bu işlemi bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynadığı için, söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir (Uyargil, 2008: 5).

İşletmelerin uzun yıllardır kullandıkları geleneksel muhasebe sistemine dayanan performans ölçütleri tarihi ve geriye dönük, önceden tahmin edilemeyen, standart, değişiklikleri çok çabuk algılayamayan, toplu ve özet olarak sunulan ve maddi olmayan varlıkların değerini tam olarak yansıtmayan ölçütler olduğu için işletme yönetiminde sorun yaratmakta olup modern işletmeler artık salt finansal ölçütleri kullanmanın eksikliklerini gidermek üzere, geleceğe dönük finansal olmayan ölçütler üzerinde de durmaktadırlar (Akgül, 2004: 74).

1.2.3.1 Verimlilik

Verimlilik en az kaynak ile en çok çıktıyı elde etme biçimi olup yaygın kullanılan bir diğer tanımı ise çıktıların girdilere oranı ya da elde edilen sonuçların bu sonuçları elde etmek için katlanılan girdilere oranlanmasıdır (Başat, 2010: 29).

Bir faaliyetin verimli sayılabilmesi için aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması gerekir. Bunun yanında, aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi, çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir (Arslan, 2002: 3). İnsan kaynakları yönetiminde başarı kriterleri personel alımından performans yönetimine kadar pek çok değişkeni içerir. Bu süreç Şekil 1.5'te gösterilmiştir.



Şekil 1.5 : İnsan kaynakları yönetiminde temel başarı kriterleri

Verimlilik girdi ve çıktı arasındaki oranı gösteren bir performans ölçüm göstergesi olup üretim işletmeleri tarafından çok kullanılan bir göstergedir. Ürün ya da hizmetlerin üretim aşamasında birden fazla ve çok çeşitli kaynaklar kullanıldığı için verimlilik ölçümü yapmak zordur. Bunun yanında, bu ölçüt işletmenin bütün performansını yansıtmada yetersiz kalmaktadır (Mudie ve Cottam, 1993: 217).

Çalışanlar ne kadar üretken olursa çalışanların meydana getirdiği birim o derece üretken olur. Buna ilave olarak nihayetinde örgütsel olarak da üretkenlik sağlanmış olur. Yüksek performanslı örgütlerde çalışanlar güçlü iletişim yeteneğine,

değişen koşullara ve beklenmeyen durumlara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya, müzakere becerisine, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya sahiptir. Bunun yanında, takım çalışmasına yatkın olmalarından dolayı da bilgi paylaşımı ve birlikte öğrenme yönünde isteklidirler (Vural ve Coşkun, 2007: 181-183).

1.2.3.2 Etkinlik

Etkinlik işletmenin üretim aşamasında kullanılan girdileri çıktılara dönüştürürken operasyonlarında ne kadar başarılı olduğunu ölçen bir kavram olup etkinlik ölçümü genel olarak her işçi ya da birim zaman başına üretilen birim ürün ya da hizmeti ölçer (Brown vd., 2001: 310).

Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekli olup herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün bir parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu daha güçlü olurken, yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar (Barutçugil, 2002: 132).

Etkinlik, yapılan gözlem ve değerlemelerin hassasiyeti anlamına gelmektedir. Bunun yanında çalışanın gelecekteki performansını arttırabilme kapasitesine de karşılık gelen etkinlik, bir örgütün hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder (Özer, 1997: 33).

Nitelikli insan kaynağını örgüte çekmek kadar bu kişileri örgüt içinde tutup muhafaza etmek de oldukça önemli olup sosyal becerileri yüksek olan bu nitelikli bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat iletişim kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmektedir. Bunun yanında ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderler olup dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilir. Yine bu bireyler bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilirler (Doğan ve Demiral, 2007: 217).

Örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha önceden belirledikleri tanımlanmış hedefler ve stratejik amaçlarının ne kadarına ulaştığını, ya da bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur (Köseoğlu, 2005: 217).

Etkinlik, bir örgütün tespit ettiği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne ölçüde gerçekleştirildiğini ifade eder. Bunun yanında etkinlik örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösterir (Özer, 2008: 395).

İşgörenlerin, beklenen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geribildirim almadıkları takdirde performans problemleri görülebilirken çalışanlar kendisinden ne yapması beklendiğini biliyor fakat performanslarının standartlara ne kadar yakın olduğunu bilmiyorsa, etkin ve etkin olmayan performansa ilişkin belirli ve ayrıntılı geribildirim verilmesine ihtiyaç duyar (Noe, 1999: 73).

1.2.3.3 Etkililik

Etkililik üretimin ne kadar etkili yapıldığından daha çok doğru ürün ya da hizmetler üretilip üretilmediğine yoğunlaşırken, etkililik ölçümleri işletmenin pazar payı, kârlılık, büyüme, ürün kalitesi, marka imajı gibi performans göstergelerini yansıtmaktadır (Brown vd., 2001: 310).

İyi bir performans yönetimi, yönetici ile personel arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılmasına ve düzeltilmesine, çalışanların daha yakından tanınmasına ve onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine imkan verir (Özer, 2008: 404).

Performans yönetim sistemi, amaçları doğrultusunda kullanıldığında yönetici, çalışan ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlarken, bunun yanında, bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır (Altuncu, 1998: 64).

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmesinde astları ile yapacakları mülakatlara yeterli zamanı ayırmadıkları, astlarına eksikliklerini ve olumlu davranışlarını açık ve anlaşılır bir dille belirtmedikleri söylenebilir. Bunun yanında, performans değerlendirme puanına nasıl ulaşıldığını açıklamadıkları takdirde, değerlendirilen kişi performans değerlendirme sonucunun kendi performansı ile ilişkili olmadığını düşünebilir. Bu nedenle de performans değerlendirme sonucunun adil olmadığı kanaatine düşünülebilir, ancak bu görüşmelerde somut geribildirim verildiği, değerlendirme puanlamasının hangi davranışların sonucu olarak ortaya çıktığı açıklanırsa, çalışanların performanslarını geliştirme yolunda daha fazla gayret gösterdikleri saptanmıştır (Erdoğan, 1998: 80).

1.2.3.4 Ekonomiklik ve kârlılık

Günümüzde de birçok işletme, performansını sadece finansal boyutu ile değerlendirirken, finansal ölçümler temelde geçmiş ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin kritik performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz. Dolayısıyla finansal amaçlı geleneksel performans ölçme yöntemlerinin eksik yönleri fark edilmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında önem kazandığı görülmüş olup bu gelişme örgütsel performans raporlarının hazırlanmasında “dengeli sonuç kartı” yönteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3).

1.2.3.5 Kalite ve yenilik

Günümüzün ağır rekabet koşullarında finansal olmayan ya da direkt olarak ölçülemeyen değerlerin önemi artmış olup rekabet ortamında finansal verileri dolaylı olarak etkileyen ve işletmelerin başarısında önemli bir paya sahip olan gayri maddi unsurların da dikkate alınması ve bu unsurların analiz edilmesi gerekir. Bu şekilde performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler daha doğru sonuçlar verecektir (Saban ve Vargün, 2011: 40).

Kalite kavramının yönetim bilimi yazınında en genel geçer tanımı müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan bir kalite anlayışı olup müşterilerinin ihtiyaçlarını gerektiği gibi karşılayacak mal ve hizmet üreten örgütler de kaliteyi benimsemiştir. Bu işletmeler aynı zamanda sürekli geliştirilmesi gereken bir kavram olarak görmektedir ve dolayısıyla performans yönetimi anlayışında kalitenin ilk başta örgüt içerisinde hakim bir anlayış olması ve örgütün ilişki içinde olduğu çevresine de bu hakim anlayışın yansıtılması amacı vardır (Gökalp, 2013: 14).

Kıt kaynaklarının yanı sıra ihtiyaçların çeşitlenmesi ve gelişmesi ve bunun yanında temel ihtiyaçları karşılanan insanların yeni taleplerinin oluşması insan ihtiyaçlarının sürekli hale gelmesi ve bütün bunların elde edilmesinde de kaliteyi hissetmek istemeleri ile kalite kavramı önemli bir boyut kazanmıştır (Özer, 2008: 239).

Performans değerlendirmeleri, çalışanların işteki performansları üzerine kesin bilgi elde etmek için yapılmakta olup doğrudan doğruya işle ilgili ve nesnel olmaları gerekir. Değerlendirmenin işle ilgili olmasının anlamı, sistemin önemli performans öğelerinin değerlendirilmesi olup bir çalışanın performansının davranış, kişilik ya da

insanlara karşı tutum gibi diğer öğeleri ancak o çalışanın iş performansını doğrudan etkiliyorsa hesaba katılır (Palmer, 1993: 9).

Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak tanımlanır. Öte yandan çağdaş anlamda kalite kavramı bir mal ya da hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle kalite kavramının temel özelliği “bir mal ya da hizmetin müşteri tatminine yönelik olarak tasarımda, kullanımda, fiyatta, teslim ve satış süresinde kusursuz olmasıdır” (Şimşek, 2006: 15-16).

Toplam Kalite Yönetimi, bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan bir anlayıştır. Bunun için, “gerek kurum içerisinde görev yapanların ve gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma en fazla yarar sağlaması beklenen yönetim anlayışını ifade etmektedir” (Özer, 2008: 241).

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları, değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmektedir. Bunun yanında, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmakta olup performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek amacıyla değerlendirmelerinde yüksek puana ya da derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler (Eriş, 2012: 12).

Performansa göre ücretlendirme anlayışında, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini barındırmakta olup genel olarak performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur (Kestane, 2003: 132).

1.2.4. Performans Ölçüm Yöntemleri

Performans ölçümünün geçmişten günümüze gelişiminde iki dönemden bahsedilmekte olup 80-90'lı yıllarında performans ölçümünde kâr, verimlilik ve yatırımların geri dönüşümü gibi finansal göstergeler temel alınmıştır. Öte yandan 80'li yılların sonlarında sadece finansal göstergelere odaklanan performans ölçüm sistemlerinin yetersizliği üzerinde durulmuştur. Geleneksel performans sistemlerinden duyulan mutsuzluk 1990'lı yıllarda çok boyutlu ve finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlere de odaklanarak geleceğe yönelik ölçüm sistemleri oluşturulmuştur (Baynal ve Karasakal, 2006: 120).

1.2.4.1 Takım çalışması

Uygulamada insanlar temel amaçları değerlendirdiği zaman, ekibin hedeflerinin bazen değişmesi ve böylece ekibin bütününe daha iyi hizmet vermesi gerektiğini anlamakta ve üstlendikleri görevleri daha yararlı ve etkili bir biçimde yerine getirmekte olup birbirlerini destekleyen ekip üyeleri arasında hedefler paylaşıncı, herkes beraber yararlı bir şekilde çalışmaya başlamaktadır. Kendilerine verilen görevi yerine getirmeleri için gerekli olan beceri ve teknik bilgilerin yanı sıra ekip çalışması yeteneğini de kazanmaları ekibin başarısını daha da arttırmaktadır (Çıta, 2013: 67).

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel ekipler oluşturmakta olup farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyma öncelikli hedefleri arasında yer almakta olup çapraz fonksiyonlu ekiplerden kaynaklanmaktadır ve değişik çalışma alanlarından gelen bireylerin oluşturduğu bileşimin ekip çalışmalarının temelini oluşturacağı net bir şekilde görülmektedir (Cengiz vd, 2005: 133-147).

Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili ya da zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahip olup ekiplerde bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda ekip içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşmakta olup iyi

bir iletişim bir ekibin hedeflerine bağlı olduğu kadar ekibin iş birliğine de bağlıdır. Bir ekibin gereksinimleri analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direk ve eş zamanlı etkileşim çıkararak, ekipler farklı bölgeler, örgütler ya da işletmelerden gelen üyelere oluşabilir. Böyle ekipler için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferinde dokümanlarını ve uygulamaları paylaşmayı sağlamaktadır. İkinci aşama ekip kuralları, anlaşmalar ve genel değerler ya da standartlarla ilgili olup ekibin amacı, oluşumu, terminolojisi ile yönelik bilgiler içermektedir ve örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımında güven ve birlik sağlama yönüyle etkili bilgi transferinin gerçekleştirilmesine imkân vermektedir (Eriş, 2012: 66).

Takım içerisinde değerlendirme, değerlendirilecek kişinin direkt olarak kendi üstü ve bir üstü ya da üç dört amiri tarafından oluşturulan grup tarafından yapılmakta olup değerlendiriciler, çalışanın işi hakkında bilgisi olan ve genel olarak çalışanların performanslarına katkı sağlayabilecek kişiler arasından dikkatle seçilmektedirler. Bu değerlendirme grubu, iş performansı standartları, çalışanların performansı, tespit edilen performans düşüklüğünün neden kaynaklanabileceği ve performans geliştirme yöntemlerini tartışarak iki amire yardımcı olurken, tartışmayı ilk üst ya da bu konuda deneyimli bir lider yönetir. Bu lider tartışmaların mümkün olduğu derecede şeffaf olmasından sorumlu olup ayrıca son değerlendirmenin hazırlanmasından sorumludur (Pınar, 2012: 49).

1.2.4.2 Kontrol listesi

Değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirmekte olup performansın en önemli ve gözlemlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için personelin yaptığı işin ya da performansının bütün kritik yönlerinin tanınması gerekli olup işin yapılması sırasında göz önünde bulundurulacak hususların ve personelde bulunması istenen tüm özelliklerin belirtilmiş olmasına bağlıdır. Bunun için dikkatli bir iş analizinin yapılması gerekli olup kontrol listesi formunda bu özellikler davranışsal ifadelerle gösterilir. Daha sonrasında değerlendirilecek kişinin bunları nasıl yaptığı araştırılır. Değerlendirmenin sonucunda personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilerek, kimi kontrol listelerinde formda yer alan her maddeye eşit

puanlar verilirken, bazılarında iş performansı bakımından farklı değer taşıdıkları düşünülen maddelere daha fazla puan verilir (Pınar, 2012: 43-44).

1.2.4.3 360 derece performans değerlendirme

360 derece geri bildirim; çalışanların, amirlerin, ikinci derece ilgililerin ve müşterilerin bildirimlerini de içeren bir değerlendirme yöntemi olup geri bildirim sonuçları genelde müdür tarafından çizelge haline getirilerek çalışanlarla paylaşılır. Sonuçların yorumları, eğilimleri ve konuları geri bildirim bir parçası olarak paylaşılarak, tam kapsamlı incelemenin asıl amacı çalışanlara kendi performanslarını birkaç perspektiften görme olanağı sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar kendi gelişimleri için kendilerine amaçlar koyabilmekte ve kendi kariyerlerine olduğu kadar işletmenin de faydasına olacaktır (Pınar, 2012: 50).

360 derece performans değerlendirmenin amacını Aytaç (2003), performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Şenol (2003), 360 derece performans değerlendirme çalışmasının amacını, çalışanların kendi düzeyindekiler, üstleri ve astlarına çalışma ortamında performanslarına etki eden davranışsal özellikleri ile ilgili yapıcı geribildirimler verebilmelerine olanak sağlamak şeklinde belirtmektedir (Bayram, 2006: 54).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde, kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesi olup bu alanlar, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir (Şehitoğlu, 2010: 106).

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 süreç olup gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir. Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmekte olup en yaygın amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Bayram, 2006: 52-55):

1- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak isterler. bunun için 360 derece değerlendirmeleri

kullanılmaktadır. Yine 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

2- 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmakta olup takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri nasıl karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmaktadır.

3- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda önemli olup yöneticilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine fırsat tanımaktadır.

4- Örgütler bazen 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

5- Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

1.2.4.4 Grafik derecelendirme yöntemi

İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi olan grafik değerleme yöntemi, bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak değerlemede kullanılmaktadır. Bunun yanında, her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir. Grafik değerleme yöntemi ile geliştirilecek ölçeği, basit bir kontrol listesi olarak nitelendirmek mümkün değildir. Başarılı bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür (Pınar, 2012: 37). Dolayısıyla grafik yöntemi, sayısal ya da nitel veriler üzerinden, görselleştirme yoluyla daha bilişsel değerlendirmeler yapmaya olanak vermektedir.

Grafik derecelendirme yönteminin birkaç türü olup değerleme yapan yöneticiden astı durumundaki her personel için genellikle yılda bir defa değerleme formu doldurması en yaygın kullanılan türüdür. Grafik derecelendirme ölçekleri geliştirirken, ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları belirlenerek, bu boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Değerleme formun üzerindeki söz konusu bu çeşitli nitelik ya da faktörlere bakılarak yapılır ve bu faktörler genelde değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir (Kaynak vd, 2000: 213).

1.2.4.5 Zorunlu seçim yöntemi

Birçok çeşidi olan bu yöntemin en yaygın olarak kullanılanı, kişinin değerlemesinde oluşturulmuş ifade grupları arasından en uygun olanı seçme yöntemidir. Bu yöntem üstler, astlar, çalışma arkadaşları ya da personelin kendisi tarafından kullanılabilen olup düşük maliyetli ve pratiktir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 47).

1.2.4.6 Kritik olay yöntemi

Bazı kaynaklarda ilginç olay yöntemi bazı kaynaklarda ise kritik boyutlar yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem, çalışan davranışlarındaki ilginç olayları teşhis etmeyi, sınıflandırma ve kaydetme amacıyla kullanılır. Bu yöntem amirlerin iş sırasında gözlemledikleri başarı ve başarısızlıkların kaydedilmesi ve bu kayıtlara göre performansın ölçülmesinden oluşmakta olup kaydedilen olaylar çalışanın performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşmaktadır. Bu yöntemde önemli olan, insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların meşgul olduğu, ister iyi ister kötü olsun, olağanüstü davranışlardan ileri gelmesi olup kritik olaylar tekniğinde değerlemeyi yapanın sorumluluğu kişileri gözlemlemek ve onların gerçekleştirmiş oldukları ilginç olayları kaydetmektir (Bayraktaroğlu, 2008: 123).

1.2.4.7 Basit sıralama yöntemi

Sıralama yönteminde bireyler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, bireyler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılmamakta olup bu gibi olumsuzluklar sebebiyle sıralama yöntemi günümüzde işletmeler tarafından fazla kullanılmamaktadır. Öte yandan bazı işletmeler, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını test etmek, kontrol etmek ya da desteklemek amacıyla bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarına gereksinim duymaktadır. Bunun yanında aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolaşma konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan kurumlara rastlanmaktadır (Uyargil vd, 1994: 38).

1.2.5 Kamu Sektöründe Performans Yönetimi

Performans yönetimi süreci, işletmenin başarılı iş sonuçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla çalışanların yarattıkları katma değeri ve motivasyonlarını arttırmak için, çalışanlarının ihtiyaç duydukları yetkinliklerini tespit ve geliştirme, performanslarını objektif bir şekilde ölçümlenme ve onlara bu performansları sonucunda verilecek karşılıkları bir sistem dâhilinde sunma olarak tanımlanmaktadır (Özdiller, 2001: 2).

1.3 Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

İşletmelerin oluşturacakları performans yönetim sistemleri, işletmenin stratejilerini destekleyici olup performans yönetim sistemi, işletme stratejisi ile ilişkili olarak, işletmenin iç süreçlerini, müşterilerle ilgili süreçleri ve gelişme faaliyetlerini finansal boyut ile birleştirecek şekilde yapılandırılmış stratejik bir performans sistemi olmalıdır (Kaygusuz, 2005: 87).

Hizmet öncesi eğitim çalışmaları özellikle üst derecelerde çalışanlar açısından önemli olup bu kişilerin derinleşmiş teorik ve pratik bilgilere sahip olmaları, yalnız kendi meslek dallarında değil, tarih, sosyoloji, ekonomi, siyaset, beşeri coğrafya ve sosyal psikoloji gibi alanlarda da bilgili ve uzmanlaşmış olmaları gerekmektedir. Bunun yanında aslı matematiğe dayanan istatistik gibi bilgiler de gerekli olup tüm bu yan ve yardımcı bilgilerin öğrenilmesi ancak hizmete girmeden önce olanaklıdır ve elde edilmesi uzun yıllar gerektirmektedir (Tortop vd, 2010: 192-193).

İşe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin olarak yapılan itirazlarda ve hatta davalarda, örgütün kendini savunması için performans değerlendirme sonuçları kanıt olarak kullanılabilir olup her çalışan, gerek iş kanunu, gerek borçlar kanunu ve gerekse diğer ilgili kanunlar uyarınca sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Bunun yanında bireysel hizmet sözleşmesi ve varsa toplu iş sözleşmesi de işgörenlere çalışma, görevlerini yerine getirme sorumluluğu yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında, bireylerin yönetimin öngördüğü görevleri yapmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir çalışan sorumluluklarını yerine getirmediğinden ya da istenilen performansı göstermediğinden dolayı, işten çıkarılabilir ya da terfi ettirilmeyebilir ve performans değerlendirme sonuçları, bu konuda yönetime önemli bir gerekçe sağlar (Bingöl, 2003: 273).

1.4 Bir Kamu Kurumu Olarak Diyanet İşleri Başkanlığı

Çalışmanın bu bölümü; yasal mevzuat, kuruluş ve tarihçe başlıkları altında açıklanacaktır.

1.4.1 Kuruluş ve Tarihçe

Cumhuriyetin ilanından önce, kurtuluş savaşı ve yeni bir devletin kurulması gibi son derece olağanüstü hallerin yaşandığı bir zaman diliminde kurulan TBMM Hükümeti döneminde de din hizmetleri ihmal edilmemiş, 3 Mayıs 1920 tarihinde oluşturulan hükümette, Osmanlı dönemindeki Şeyhülislamlik ve Evkaf Nezaretinin hizmetlerini deruhte etmek üzere Şer'îye ve Evkaf Vekâleti adı altında bir bakanlık yer almış ve 3 Mart 1924'te Diyanet İşleri Başkanlığı kuruluncaya kadar ülkede din hizmetlerini yürütmüştür. Din hizmetlerinin politikanın dışında ve üstünde tutulması gerektiği düşüncesinden hareketle kaldırılan bu bakanlık, Osmanlı devletindeki Şeyhülislamlik ile Türkiye Cumhuriyetindeki Diyanet İşleri Başkanlığı arasında köprü vazifesi görmüştür. Cumhuriyetin bir kurumu olmakla birlikte tarihsel kökeni itibarıyla Şeyhülislâmlığa dayanan ve onun geleneksel misyonunu sürdürmek üzere kurulan Diyanet İşleri Başkanlığı'nın görevi, kuruluş kanunu olan 3 Mart 1924 tarihli ve 429 sayılı Kanun'da 'İslam dininin itikat ve ibadet alanıyla ilgili işleri yürütmek ve dini kurumları idare etmek' şeklinde ifade edilmiştir. Ülkedeki tüm cami ve mescitlerle bunların görevlilerinin idaresi Başkanlığa verildiği gibi tekke ve zaviyelerle bunların görevlisi olan şeyhlerin idaresi de Başkanlığa verilmiştir. 1925 yılında tekke ve zaviyelerin kapatılması ile birlikte bunlara dair hususlar Başkanlığın görev alanından çıkarılmıştır (<http://www.diyanet.gov.tr/tr/icerik/kurulus-ve-tarihce/8>).

1.4.2 Yasal Mevzuat

429 sayılı yasa Başkanlık teşkilatı ve kadroları hakkında bir husus içermemiş, ancak 1924-1926 yılları bütçe kanunlarında kadro dereceleri ve sayıları belirtilmeksizin merkez teşkilatında, Reis, Heyet-i Müşavere, memurin-i merkeziye ve müstahdemin-i muhtelif; taşra teşkilatında ise müftiler, müfti müsevvidleri, müstahdemin-i ilmiye, vaizler, dersiamlar ve müftilikler müstahdemini kadroları maaş yekûnu olarak yer almıştır. 1927 Yılı Bütçe Kanunu'nda, 71'i merkezde olmak

üzere toplam 7172 adet kadro tahsis edilen Diyanet İşleri Reisliği'nin merkez ve taşra teşkilatlarının idarî yapısı da ilk defa belirtilmiştir. Buna göre, merkez teşkilatında Heyet-i Müşavere ile Tetkik-i Mesâhif Heyeti Reisliği, Müessesât-ı Diniye Müdüriyeti, Memurîn ve Sicil Müdüriyeti, Levâzım Müdüriyeti, Tahrirat ve Evrak Müdüriyeti; taşrada ise vilayet ve kazalarda müftülükler yer almıştır. 1931 Yılı Bütçe Kanunu ile bütün cami ve mescitlerin idaresi ve bunların görevlileri Evkâf Umûm Müdürlüğü'ne devredilmiş ve bu sebeple Dini Müesseseler Müdürlüğü ile Levazım Müdürlüğü'nün personeli, 4081 hayrat hademesi, 26 cuma ve kürsü vaizi kadrolarıyla birlikte Evkâf Umum Müdürlüğü'ne geçmiştir. Alt yapısı zaten oldukça zayıf ve yetersiz bulunan Başkanlık, bu kanunla neredeyse işlevsiz hale gelmiştir. Söz konusu yanlış uygulama 1950 yılına kadar devam etmiştir (<http://www.diyaret.gov.tr/tr/icerik/kurulus-ve-tarihce/8>).

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması, kullanılan istatistiksel yöntem, yöntem bileşenleri, araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, hipotezler ve araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın Yöntemi; araştırmanın amacı, önemi, modeli hipotezleri, problem cümlesi, evren ve örneklem başlıkları altında açıklanacaktır.

2.1.1 Araştırmanın Amacı

Yetenek yönetimi, bir işletme ya da örgütte çalışan personelin, sahip oldukları ve iş ile ilgili yeteneklerinin, işletme ya da örgüt çıkarları doğrultusunda kullanılmasını sağlayan bir işletme yönetim modelidir. Performans yönetimi ise işletme ya da örgütlerde, eldeki kaynakların kullanım şekline göre kullanım derecesine, bunlardan elde edilen çıktılara kadarki süreci inceleyen ve performans ölçümü sayesinde, işletme ya da örgüt kaynaklarının verimli kullanımına olanak veren bir yönetim alt dalıdır.

Yetenek yönetimi sayesinde, mevcut performans yönetim çıktıları iyi olsa bile, daha iyi bir noktaya taşımak mümkün olabilir. Personelin yeteneklerinin yönetimi hem yönetimin üzerindeki iş yükünü azaltacak, hem de performans potansiyelini arttıracaktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yetenek yönetimi, performans yönetiminin geliştirilmesi için önemli bir yönetsel araç olabilir.

Bu çalışmada, Diyanet İşleri Başkanlığı'nda mevcut durumun analiz edilmesi ve performans yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sayede hem mevcut performans durumunun hangi yöntemlerle

uygulandığının ortaya konması, hem de mevcut durumun yetenek yönetimine odaklanması halinde nasıl yükseltilebileceğinin de yolunun aranması planlanmaktadır.

2.1.2 Araştırmanın Önemi

Yetenek yönetimi, belirli bir teorik çerçeveye dayalı olarak, formel uygulamaya sahip bir kavram değildir. Diğer yönetim bilimi kavramları gibi yetenek yönetimi de, daha çok algı üzerinden yürüyen ve bir işletme ya da kurumun faaliyetlerinden doğan bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle işletmeler, yetenek yönetimi başlığı altında bir insan kaynakları yönetimi faaliyeti yerine getirmekten ziyade, yetenek yönetiminin ilgi alanına giren konuları ya da alt başlıkları zaten insan kaynakları yönetiminde uygulamaktadır. Dolayısıyla her insan kaynakları yönetiminde, yetenek yönetiminin bir derecede uygulandığı ifade edilebilir. Yapılan bu çalışma, yetenek yönetimi kavramının kurum içindeki mevcut insan kaynakları yönetiminde ne derece yer aldığı üzerine odaklanmak ve yetenek yönetiminin sınırlarını belirlemek adına önem arz etmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemi ise Diyanet İşleri Başkanlığı'nın genel bir resmini çekmesi, çok geniş bir örnekleme ulaşmasıdır. Çalışma kapsamında yedi bölgede, on dört il ve on dört ilçedeki Diyanet İşleri Başkanlığı'nda çalışan 569 personel araştırmaya dahil edilmiştir. Bu açıdan çalışma, yetenek yönetimi ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan çalışmalardan en fazla örnekleme sahip olan çalışmadır.

2.1.3 Problem Cümlesi

Yetenek yönetimi, sadece çalışanların işle ilgili yetenekleri üzerinde duran bir insan kaynakları yönetim modelidir. İnsan kaynakları, bir işletme ya da kurumun en önemli sermaye bileşenlerinin başında gelip, günümüzde özellikle hizmet işletmelerinde yetenek yönetiminin etkili bir şekilde kullanılmasının işletmeye verimlilik açısından büyük getirileri vardır.

Verimlilik kavramı ise performans kavramı ile yakından ilişkili olup verimliliğin artması beraberinde performans artışını da getirmektedir. Dolayısıyla etkili bir performans yönetiminde verimliliğin, etkili bir verimlilik artışı için ise yetenek yönetiminin önem arz ettiği ifade edilebilir. Bu nedenle çalışmada, performansın verimlilikle, verimliliğin ise yetenekle ilişkisinden ötürü, performans

yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun için araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi seçilmiştir:

“Diyanet İşleri Başkanlığında yetenek yönetimi ile performans yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır?”

Çalışmada bunun yanında, yetenek yönetimi ve performans yönetimine ilişkin olarak incelenen kamu kurumunda her iki yönetimin derecesinin de ne şekilde değiştiği ve demografik özelliklerle nasıl bir farklılık gösterdiği problemi üzerinde de durulmuştur. Buna göre çalışmada, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Bir diskriptik olarak çalışan algısı açısından yetenek yönetimi mevcut mudur? Eğer yetenek yönetimi mevcut ise çalışan perspektifi açısından yetenek yönetimi ile performansları açısından bir ilişki var mıdır?

2. Yetenek yönetiminin sonuçları itibari ile yaş, cinsiyet, eğitim açısından farklılık göstermekte midir?

3. Çalışan algısına bakarak yetenek yönetiminin boyutları ele alındığında her bir boyutun çalışan performansı açısından bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişkinin kuvveti yönü ve şiddeti nasıldır?

2.1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada, problem durumu ve alt problemler ışığında, aşağıdaki sıfır hipotezleri kurulmuştur:

1. Bir diskriptik olarak çalışan algısı açısından yetenek yönetimi mevcut olup çalışan perspektifi açısından yetenek yönetimi ile performansları açısından bir ilişki vardır.

2. Yetenek yönetiminin sonuçları itibari ile yaş cinsiyet eğitim açısından farklılık göstermemektedir.

3. Çalışan algısına bakarak yetenek yönetiminin boyutları ele alındığında her bir boyutun çalışan performansı açısından bir ilişki vardır.

2.1.5 Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Diyanet İşleri Başkanlığı, örneklemini ise Diyanet İşleri Başkanlığı bünyesinde, yedi bölgede, on dört il ve on dört ilçedeki Diyanet İşleri Başkanlığı'nda çalışan 569 personel oluşturmaktadır. Buna göre Karadeniz, Marmara, Ege, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Doğu Anadolu ve Akdeniz

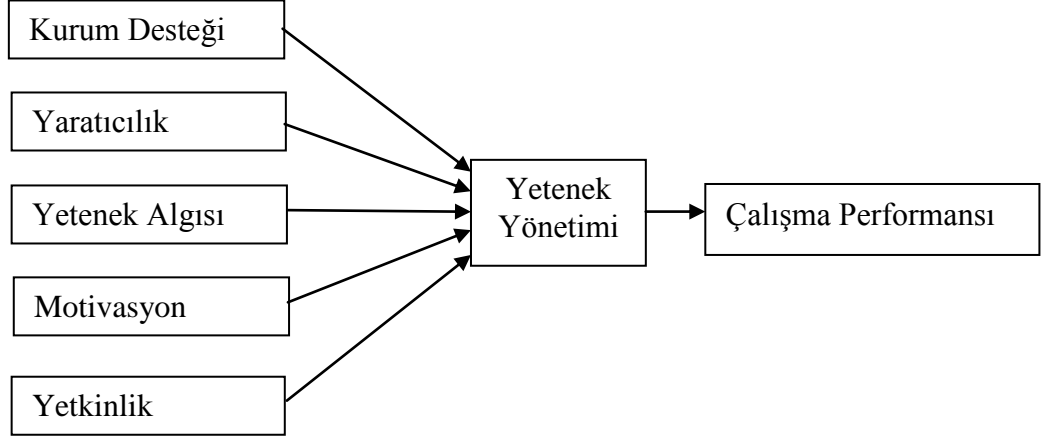
bölgelerinin her birinden ikişer il ve ikişer ilçe seçilmiştir. İl ve ilçe seçiminde, araştırma yapılan bölgenin demografisini en iyi tanımlayan ve en fazla çalışanın bulunduğu bölgeler, araştırmanın yapıldığı bölge Diyanet İşleri tarafından da uzman görüşleri alınarak belirlenmiştir. Bunun yanında, Ankara Merkez’de görev yapan 44 katılımcı da araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmanın evreninin bölgelere ve bölgelerde bulunan il ve ilçelere göre dağılımı Tablo 2.1’de de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 : Araştırma Örnekleminin Bölgelere, İl ve İlçelere Göre Dağılımı

Bölge	Sayı	Bölge	Sayı
KARADENİZ BÖLGESİ		MARMARA BÖLGESİ	
Trabzon	30	İstanbul	30
Sinop	20	Edirne	20
Akçaabat	15	Pendik	15
Boyabat	10	Uzunköprü	10
Toplam	75	Toplam	75
AKDENİZ BÖLGESİ		GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ	
Antalya	30	Şanlıurfa	30
Hatay	20	Siirt	20
Demre	15	Bozova	15
İskenderun	10	Eruh	10
Toplam	75	Toplam	75
İÇ ANADOLU BÖLGESİ		DOĞUANADOLU BÖLGESİ	
Ankara	30	Iğdır	20
Nevşehir	20	Van	30
Yenimahalle	15	Erciş	15
Ürgüp	10	Aralık	10
Toplam	75	Toplam	75
EGE BÖLGESİ		MERKEZ	
İzmir	30		
Kütahya	20		
Torbalı	15		
Aslanapa	10		
Toplam	75		

2.1.6 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde, yetenek yönetimi beş boyutta incelenmiş ve performans ile ilişkisi araştırılmıştır. Buna göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibi kurulmuştur.



Şekil 2.1 : Yetenek yönetimi performans ilişkisi modeli

2.2 İstatistiksel Yöntem

Çalışmanın Yöntemi; Verilerin toplanması, toplama aracı ve kullanılan istatistiksel yöntemler başlıkları altında açıklanacaktır.

2.2.1 Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak Çayan (2011) tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülen, Prof. Dr. Özcan Yeniçeri tarafından danışmanlığı yapılan, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden alınan “Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi” isimli ölçek kullanılmıştır. Bunun yanında, araştırmacı, uzman görüşü ve Diyanet İşleri Başkanlığı personel dairesinden görüş alınarak hazırlanan kişisel bilgi formu eklenmiştir. Anket örneği Ek.1’de verilmiştir.

Çayan (2011) tarafından geliştirilen ölçekte, toplam 26 madde bulunmakta olup “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde ifadeler içeren beşli likert tipi bir ölçek

kullanılmıştır. Ölçekte yetenek yönetimi beş maddeden oluşmakta olup bunlar, kurum desteği, yaratıcılık, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinliktir. Bunun dışında dört madde ile çalışanların performans algıları da ölçülmüştür. Çayan (2011) tarafından her bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısıyla belirlenmiştir. Buna göre her bir ölçeğin güvenilirlik katsayısı Tablo 2.2'deki gibidir.

Tablo 2.2 : Anket Ölçek Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach Alpha değeri
Kurum desteği	7	0,886
Yaratıcılık	4	0,724
Yetenek algısı	4	0,711
Motivasyon	4	0,691
Yetkinlik	3	0,687
Performans	4	0,745

Tablo 2.2'den de görüleceği gibi, tüm ölçeklerin güvenilirlik kat sayıları literatürde kabul gören 0,60 değerinin üzerindedir. Buna göre tüm ölçek alt boyutları %60'ın üzerinde bir güvenilirliğe sahiptir. Her bir boyutun ölçekteki madde numaralarına göre dağılımı Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2.3 : Ölçek Maddelerinin Dağılımı

Boyutlar	Madde sayısı	Ölçek maddeleri
Kurum desteği	7	12, 13, 14, 16, 19, 20, 22
Yaratıcılık	4	15, 17, 18, 21
Yetenek algısı	4	2, 3, 4, 5
Motivasyon	4	6, 7, 10, 11
Yetkinlik	3	1, 8, 9
Performans	4	23, 24, 25, 26

2.2.2. Verilerin Toplanması

Çalışma verilerinin toplanmasında, hazırlanan anket örnekleri bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve ankete katılım gönüllülük usulüyle sağlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması Nisan-Haziran 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasının öncesinde, Diyanet İşleri Başkanlığı'ndan gerekli izinler alınmıştır. Anket envanterleri uygulanmadan önce, katılımcılara ilk olarak konuyla ilgili kısa bir bilgi verilmiş ve daha sonra çalışmanın

neden ve ne için yapıldığı, elde edilecek olan verilerin ne amaçla kullanılacağı, üçüncü kişilerce veri paylaşımının yapılmayacağı gibi protokol bilgileri verilmiştir. Daha sonra katılımcıların anketi doldurmaları sürecinde araştırmacı bizzat yanlarında bulunmuş ve anlaşılmayan yerleri izah etmiştir. Araştırma anketlerinin bir bölümü Ankara Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından düzenlenen ve her bölgeden diyanet çalışanının katıldığı hizmet içi eğitimlerde, bir bölümü ise o bölgelere bizzat gidilerek doldurulmuştur.

2.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Çalışmada nonparametrik verilerin tanımlanmasında Frekans Analizi, parametrik verilerin tanımlanmasında ise Ortalama Analizi kullanılmıştır. Fark analizlerinden önce parametriklik şartı olarak da bilinen normallik dağılımı için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Normal dağılıma uyan ikili grupların fark analizinde T-testi, ikiden çok grubun fark analizinde ise One Way ANOVA testleri kullanılmıştır. Parametriklik ve normallik şartını taşımayan veriler ise nonparametrik kabul edilerek, ikili gruplar için Mann whitney-U testi, ikiden çok grupların fark analizlerinde ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Korelasyon analizinde ise parametrik veriler için Pearson's korelasyonu, nonparametrik testlerde ise Spearman's rho testleri kullanılmıştır. Tüm testler SPSS 17.0 for Windows paket programında, %95 güven aralığında ve $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, Diyanet İşleri Başkanlığı çalışanlarından, araştırma anketine katılanlardan elde edilen verilerin analiz sonuçları verilmiştir. Analizlerde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri verilmiş olup daha sonra ölçek ortalamaları, fark analizleri ve ilişki tarama modeli için yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

3.1 Demografik Özellikler

Demografik özelliklerden katılımcıların yaş grubu, cinsiyet, öğrenim durumu ve unvan özellikleri sorulmuştur. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 : Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	36	6,3
21-30 yaş arası	144	25,3
31-40 yaş arası	108	19,0
41-50 yaş arası	187	32,9
51 yaş ve üzeri	94	16,5
Toplam	569	100,0

Tablo 3.1’de de görüleceği gibi, genel olarak 41 ile 50 yaş arasındaki katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunu 21-30 yaş arası ve 51 yaş ve üzeri grup izlemektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların yaş gruplarının ortalaması, Diyanet İşleri Başkanlığı’nın personel yaş dağılımına paralellik göstermektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2 : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Erkek	398	69,9
Kadın	171	30,1
Toplam	569	100,0

Tablodan da görüleceği gibi, genel olarak erkek katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yine bu dağılım da, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın personel cinsiyet dağılımına paralellik göstermektedir. Çünkü unvanda da görüleceği gibi, katılımcıların büyükçe bir bölümü imam, şef ve şoförlerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3 : Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
İlk ve ortaöğrenim	10	1,8
Lise-Meslek Lisesi	39	6,9
Yüksekokul	260	45,7
Üniversite	200	35,1
Master/Doktora	60	10,5
Toplam	569	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, yüksekokul mezunları çoğunlukta. Bunu üniversite ve master/doktora izlemektedir. Genel olarak katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, yüksekokul ve üzeri eğitim seviyesine sahip katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum, Diyanet İşleri Başkanlığı bünyesinde çalışanların yetenek ve performans yönetimine de yatkınlığına işaret etmektedir. Diyanet İşleri Başkanlığı çalışanlarının eğitim seviyeleri, özellikle son yıllarda giderek artmaktadır. Bunda kurumun verdiği destekler, devletin sağladığı özlük hakları ve üniversite mezunu sayısındaki artışın önemli katkılarının olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4 : Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Şoför	40	7,0
İmam	259	45,5
Teknisyen	20	3,5
Tekniker	30	5,3
V.H.K.İ.	70	12,3
Şef	100	17,6
Programcı	50	8,8
Toplam	569	100,0

Katılımcıların büyükçe bir bölümü imamdır. Bunu şef ve veri hazırlama ve Kontrol işletmenleri izlemektedir. Genel olarak imamların çoğunlukta olduğu bu yapı, yine diğer demografi verileri gibi, Diyanet İşleri Başkanlığı personel demografisi ile paralellik göstermektedir.

Çalışmaya katılan Diyanet İşleri Başkanlığı personelinin demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, imamların çoğunlukta olduğu, yaş aralığının 41 ile 50 arasında, eğitim düzeyinin yüksekokul ve üzerinde, cinsiyet dağılımında ise erkeklerin yoğun olduğu bir demografi görülmektedir. Çalışma örnekleminin bu demografik dağılımı, Diyanet İşleri Başkanlığı genel personel yapısı ile örtüşmektedir. Bu durum, araştırmada kullanılan örnekleme yönteminin yeterli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2 Ölçek Ortalamaları

Çalışmanın devam eden bölümünde, yetenek yönetimi ve performans ölçeklerinin ortalamalarına ilk olarak yer verilmiş, daha sonra ise her bir ölçeğin içerisindeki maddelerin ortalamalara göre sıralanması verilmiştir. Ardından her bir ölçeğin toplam puanları verilerek, fark analizi ve korelasyon analizleri için alt yapının sağlanması amaçlanmıştır.

3.2.1 Yetenek Yönetimi Ölçeği

Yetenek yönetimi ölçeğinde toplam beş boyut olup ölçek 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerine katılımcıların, Tamamen Katılıyorum=5,

Katılıyorum=4, Kararsızım=3, Katılmıyorum=2 ve Tamamen Katılmıyorum=1 olacak şekilde her bir maddeyi puanlamaları istenmiştir. Katılımcıların verdikleri puanlara göre ölçek maddelerinin dağılımı Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5 : Yetenek Yönetimi Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalamaları

MADDELER	X	SS
1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.	3,94	0,67
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	3,98	0,54
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	3,96	0,47
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	3,82	0,44
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.	4,09	0,57
6. İşim benim için önemlidir.	4,06	0,58
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	4,08	0,57
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	3,79	0,40
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulayım.	4,43	0,50
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.	3,57	0,50
11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.	3,64	0,48
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.	3,79	0,41
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.	4,43	0,50
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.	3,57	0,50
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.	3,64	0,48
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	4,30	0,54
17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	3,90	0,56
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.	3,84	0,36
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	4,53	0,50
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	3,47	0,50
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.	3,70	0,46
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	3,83	0,38

Tablo 3.5’ten de görüleceği gibi, her bir maddenin ortalama değerleri, 3 ile 5 puan arasında değişmektedir. Buna göre diyanet işleri çalışanlarının yetenek yönetimi maddelerine verdikleri puanların “kararsızım” ile “katılıyorum” seçenekleri arasında değiştiği görülmektedir. Maddelerin ortalama puanlarına göre sıralanması Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6 : Yetenek Yönetimi Maddelerinin Ortalamalarına Göre Sıralanması

MADDELER	Sıra	X	SS
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	1	4,53	0,5
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulamam.	2	4,43	0,5
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.	3	4,43	0,5
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	4	4,3	0,54
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.	5	4,09	0,57
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	6	4,08	0,57
6. İşim benim için önemlidir.	7	4,06	0,58
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	8	3,98	0,54
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	9	3,96	0,47
1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.	10	3,94	0,67
17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	11	3,9	0,56
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.	12	3,84	0,36
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	13	3,83	0,38
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	14	3,82	0,44
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	15	3,79	0,4
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.	16	3,79	0,41
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.	17	3,7	0,46
11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.	18	3,64	0,48
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.	19	3,64	0,48
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağladım.	20	3,57	0,5
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.	21	3,57	0,5
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	22	3,47	0,5

Tablo 3.6’da da görüleceği üzere, “Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur”, “Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulamam” ve “Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler” maddeleri, en fazla ortalama puana sahip maddelerdir. Buna göre diyanet işleri çalışanları kurumun kendilerini desteklediğini, yeni fikirlere değer verdiğini ve kurumun personelini geliştirmeye yönelik eğitimler verdiğini düşünmektedir. Gerçekten de Diyanet İşleri Başkanlığı özellikle son yıllarda personele destek verme, yeni fikirleri destekleme ve hizmet içi eğitimler konusunda oldukça ciddi ve önemli çalışmalar yapmaktadır.

Öte yandan çalışanlar, “Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağladım”, “Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar” ve “Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir” maddelerine en az puan vermişlerdir. Ancak yine bu puanlar da, “kararsızım” ile

“katılıyorum” arasındadır. Genel olarak yetenek yönetiminde kurumun yönetsel değışiklikler, maddi olanaklar ve sorumluluklarını yerine getirmede, diğerk yetenek yönetimi konularına göre yetersiz olduğu düşünölmektedir. Yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının ortalama ve standart sapma değeri Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 : Yetenek Yönetimi Boyutlarının Ortalama Dağılımları

	En küçük	En büyük	X	SS	Maksimum Puan	Yüzdesi
Kurum Desteği	26,00	29,00	27,92	0,54	35	79,77
Yaratıcılık	14,00	17,00	15,08	0,81	20	75,40
Yetenek Algısı	13,00	18,00	15,85	1,12	20	79,25
Motivasyon	14,00	17,00	15,35	0,61	20	76,75
Yetkinlik	10,00	14,00	12,17	1,11	15	81,13

Tablodan da göröleceği gibi, kurum desteği için alınabilecek en fazla puan olan 35’in %79,77’si, yaratıcılık konusunda alınabilecek olan en fazla puanın %75,40’ı, yetenek algısının en fazla puanının %79,25’i, motivasyon ölçeğinin maksimum puanının %76,75’i ve yetkinliğin ise %81,13’ü alınmıştır. Burada en fazla puan belirlenirken, her bir ölçek maddesine 5 verilmesi durumunda, madde sayısına çarpımla maksimum puan hesaplanmıştır. Örneğın kurum desteği yedi madde içermekte olup bu yedi maddenin her birisine 5 puan verildiğinde, maksimum puan 35 olmaktadır. Buna göre Diyanet İşleri Başkanlığında en fazla yetkinlik boyutunun, daha sonra kurum desteğinin, daha sonra ise yetenek algısının ön planda olduğu görölmektedir.

3.2.2 Performans Ölçeği

Performans ölçümü için çalışan ve araştırmaya katılanlara toplam dört madde yöneltilmiştir. Katılımcıların her bir maddeye verdikleri puanların ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8 : Performans Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalamaları

MADDELER	X	SS
23. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,53	0,50
24. Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşıyorum.	3,47	0,50
25. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.	3,70	0,46
26. Birimimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.	3,74	0,44

Tablodan da görüleceği gibi, performans puanı konusunda en yüksek puan görevi tam zamanında yapma öncülü için verilmiş olup bunu problemlere hızlı çözüm üretme, hizmette kalite standartlarına ulaşma ve yöneticinin verdiği hedeflere ulaşma maddeleri izlemektedir. Öte yandan genel olarak performans ortalamalarının çok yüksek olmadığı görülmektedir. Performans ölçeğine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9 : Performans Ölçeği Ortalama Puanı

	En küçük	En büyük	X	SS
Performans	15,00	16,00	15,44	0,50

Performans ölçeği ortalama puanı incelendiğinde, alınacak olan en fazla puanın ($4 \times 5 = 20$) %77,20’sinin alındığı görülmektedir. Dolayısıyla Diyanet İşleri Başkanlığı çalışanları, kendi performanslarının ortalama %77,20 civarında olduğunu düşünmektedir.

3.3 Fark Analizleri

Çalışmada kurulan alt problemlere ilişkin fark analizlerine geçmeden önce, verilerin dağılımının normalliğe uyup uymadığının test edilmesi gerekir. Bunun için ölçek ortalamalarına normallik dağılımı testlerinden Kolmogorov Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.10’daki gibidir.

Tablo 3.10: Ölçek Ortalamalarının Normallik Testi İçin Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

		Kurum Desteği	Yaratıcılık	Yetenek Algısı	Motivasyon	Yetkinlik	Performans
N		569	569	569	569	569	569
Normal Parametreler	X	27,92	15,08	15,85	15,35	12,16	15,44
	SS	,54	,81	1,12	,61	1,10	,50
En uç farklar	Mutlak	,45	,29	,23	,44	,20	,37
	Pozitif	,374	,29	,22	,44	,20	,37
	Negatif	-,45	-,23	-,23	-,28	-,14	-,31
Z		10,70	6,98	5,46	10,41	4,71	8,90
p		,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tablodan da görüleceği gibi, tüm ölçek ortalama değerlerinin dağılımı normal dağılımdan farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Dolayısıyla verilerin dağılımı nonparametrik kabul edilip, ikili gruplar için Mann Whitney-U, ikiden çok grupların fark analizinde ise kruskal Wallis testleri kullanılmalıdır. Çalışanların birbirine yakın yanıtlar verdikleri bu gibi ölçeklerde verilerin birbirine çok yakın olması nedeniyle, dağılım normallik testlerine uymayabilmektedir. Bu nedenle, ölçek ortalamalarının normallik testlerine uymaması beklenen bir sonuçtur.

Çalışmanın birinci ve dördüncü hipotezleri, sırasıyla yetenek yönetimi ve performans ölçeği puanlarının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmektedir. Bunun için ilk olarak cinsiyete göre ölçek ortalamaları Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11 : Kadın ve Erkek Çalışanların Ölçek Ortalama Puanları ve Fark Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SS	U	p
Kurum Desteği	Erkek	398	27,92	0,54	33873,00	0,896
	Kadın	171	27,92	0,53		
Yaratıcılık	Erkek	398	15,07	0,82	32915,00	0,498
	Kadın	171	15,11	0,78		
Yetenek Algısı	Erkek	398	15,86	1,11	33728,50	0,859
	Kadın	171	15,84	1,15		
Motivasyon	Erkek	398	15,35	0,61	33856,50	0,903
	Kadın	171	15,36	0,62		
Yetkinlik	Erkek	398	12,17	1,11	33487,00	0,755
	Kadın	171	12,15	1,10		
Performans	Erkek	398	15,43	0,50	33412,00	0,690
	Kadın	171	15,45	0,50		

Tablodan da görüldüğü gibi, hem yetenek yönetiminin tüm alt boyutları, hem de performans ölçeği ortalamaları katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklıklar göstermemektedir ($p>0,05$). Öte yandan kurum desteği, yetenek algısı ve yetkinlik konularında erkekler kadınlara göre daha yüksek puan alırken, yaratıcılık, motivasyon ve performans konularında ise kadınların daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Ancak fark analizi sonuçları, bu farkların oldukça az olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre ise yetenek yönetiminin alt boyutları için ikinci, performans için ise beşinci hipotez kurulmuştur. Hipotezlerin testi için, yaş gruplarına göre ortalama dağılımları ve fark analizi için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12 : Yaş Gruplarına Göre Ölçek Ortalama Puanları ve Fark Analizi Sonuçları

		N	X	SS	X ²	p
Kurum Desteği	20 yaş ve altı	36	27,92	0,50	0,763	0,943
	21-30 yaş arası	144	27,90	0,57		
	31-40 yaş arası	108	27,97	0,46		
	41-50 yaş arası	187	27,91	0,55		
	51 yaş ve üzeri	94	27,93	0,55		
Yaratıcılık	20 yaş ve altı	36	14,92	0,69	1,913	0,752
	21-30 yaş arası	144	15,08	0,81		
	31-40 yaş arası	108	15,05	0,79		
	41-50 yaş arası	187	15,10	0,81		
	51 yaş ve üzeri	94	15,13	0,86		
Yetenek Algısı	20 yaş ve altı	36	16,06	1,01	1,649	0,800
	21-30 yaş arası	144	15,85	1,15		
	31-40 yaş arası	108	15,85	1,05		
	41-50 yaş arası	187	15,84	1,13		
	51 yaş ve üzeri	94	15,80	1,18		
Motivasyon	20 yaş ve altı	36	15,42	0,69	1,420	0,841
	21-30 yaş arası	144	15,35	0,62		
	31-40 yaş arası	108	15,33	0,60		
	41-50 yaş arası	187	15,37	0,63		
	51 yaş ve üzeri	94	15,30	0,56		
Yetkinlik	20 yaş ve altı	36	12,19	1,04	0,350	0,986
	21-30 yaş arası	144	12,15	1,14		
	31-40 yaş arası	108	12,18	1,05		
	41-50 yaş arası	187	12,14	1,11		
	51 yaş ve üzeri	94	12,21	1,14		
Performans	20 yaş ve altı	36	15,42	0,50	0,309	0,989
	21-30 yaş arası	144	15,44	0,50		
	31-40 yaş arası	108	15,43	0,50		
	41-50 yaş arası	187	15,45	0,50		
	51 yaş ve üzeri	94	15,43	0,50		

Tablodan da görüleceği gibi, yetenek yönetiminin tüm boyutlarıyla, performans algısının da yaş grupları arasındaki farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Kurum desteği puanı 31-40 yaş arası grupta, yaratıcılık ve yetkinlik boyutları 52 yaş ve üzeri grupta, yetenek algısı ve motivasyon 20 yaş ve altı grupta,

performans ise 41-50 yaş arası grupta en yüksek değere sahiptir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçek ortalama puanları ve fark analizi sonuçları Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13 : Eğitim Gruplarına Göre Ölçek Ortalama Puanları ve Fark Analizi Sonuçları

		N	Mean	Std. Deviation	X ²	p
Kurum Desteği	İlk ve ortaöğrenim	10	28,10	0,32	4,393	0,355
	Lise-Meslek Lisesi	39	27,97	0,36		
	Yüksekokul	260	27,90	0,58		
	Üniversite	200	27,97	0,49		
	Master/Doktora	60	27,82	0,60		
Yaratıcılık	İlk ve ortaöğrenim	10	14,70	0,82	9,516	0,049
	Lise-Meslek Lisesi	39	14,92	0,81		
	Yüksekokul	260	15,11	0,81		
	Üniversite	200	15,02	0,76		
	Master/Doktora	60	15,30	0,89		
Yetenek Algısı	İlk ve ortaöğrenim	10	16,50	1,35	4,542	0,338
	Lise-Meslek Lisesi	39	15,64	1,09		
	Yüksekokul	260	15,86	1,11		
	Üniversite	200	15,88	1,10		
	Master/Doktora	60	15,75	1,20		
Motivasyon	İlk ve ortaöğrenim	10	15,50	0,53	5,629	0,229
	Lise-Meslek Lisesi	39	15,21	0,57		
	Yüksekokul	260	15,35	0,61		
	Üniversite	200	15,39	0,64		
	Master/Doktora	60	15,28	0,56		
Yetkinlik	İlk ve ortaöğrenim	10	12,40	1,35	0,344	0,987
	Lise-Meslek Lisesi	39	12,15	0,99		
	Yüksekokul	260	12,16	1,13		
	Üniversite	200	12,15	1,06		
	Master/Doktora	60	12,20	1,19		
Performans	İlk ve ortaöğrenim	10	15,20	0,42	2,620	0,623
	Lise-Meslek Lisesi	39	15,44	0,50		
	Yüksekokul	260	15,45	0,50		
	Üniversite	200	15,43	0,50		
	Master/Doktora	60	15,47	0,50		

Tablodan da anlaşılacağı üzere, sadece yaratıcılık konusunda eğitim grupları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Öte yandan yetenek

yönetiminin diğer alt boyutları ve performans algı puanlarının eğitim durumuna göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$).

3.4 Korelasyon Analizi

Çalışmada ayrıca, çalışanların yetenek yönetimi algıları ile performans algı puanları arasındaki ilişkinin de incelenmesi için, korelasyon analizi yapılmıştır. Verilerin dağılımı normallik testine uymadığı için, korelasyon analizinde nonparametrik testlerden Spearman's rho korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.14'te verilmiştir.

Tablo 3.14 : Yetenek ve Performans Ölçekleri İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kurum Desteği	Yaratıcılık	Yetenek Algısı	Motivasyon	Yetkinlik	Performans
Kurum Desteği	r	1,000					
	p	.					
Yaratıcılık	r	-,216**	1,000				
	p	,000	.				
Yetenek Algısı	r	-,010	,316**	1,000			
	p	,815	,000	.			
Motivasyon	r	,067	,161**	,638**	1,000		
	p	,110	,000	,000	.		
Yetkinlik	r	,330**	,463**	,622**	,099*	1,000	
	p	,000	,000	,000	,018	.	
Performans	r	0,430**	-0,091*	0,337**	0,146**	0,509**	1,000
	p	,000	,031	,000	,000	,000	.

** .Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

* .Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, performans ile kurum desteği ($r=0,430$; $p<0,01$), yetenek algısı ($r=0,337$; $p<0,01$), motivasyon ($r=0,146$; $p<0,01$) ve yetkinlik ($r=0,509$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Öte yandan yaratıcılık ile performans arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,091$; $p<0,05$). Bu durum, kurum desteğinin, yetenek algısının, motivasyon ya da yetkinliğin artırılmasının çalışanların performanslarını arttıracaklarını, yaratıcılığın ön plana çıkmasının ise

Çalışanların performanslarını dūřüreceđini gōstermektedir. Performans mevcut durumu ifade eden bir kavramken yaratıcılık ise bugünden çok geleceğe odaklanan, ya da diğer bir ifadeyle mevcut durumu değiştirme eğilimindeki bir sūre olduğundan, yaratıcılığın artması, performansı dūřüren bir etki yapabilir. Őte yandan diğer tūm yetenek yōnetimi boyutlarının geliştirilmesi, aynı zamanda performansın da yūkselmesi için önemli sayılabilir. Bu noktada, çalışılan kurumun da önemine değinmek gerekir. Her ne kadar çalışmada performans ile yaratıcılık arasında negatif bir ilişki çıkmış olsa da, bu kurumun yapısıyla da ilgilidir. Őrneđin inovasyon ya da yenilik ũzerine odaklanan bir işletmede, yetenek yōnetiminin yaratıcılık boyutu, performansı arttıran önemli bir etken olarak ön plana çıkabilir. Bu anlamda mūteakip çalışmalarda bu hususun gōz önünde bulundurulması uygun olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada, diyanet işleri başkanlığında yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi çıktılarının ya da yetenek yönetimine ilişkin stratejilerin, performans yönetim sistemi ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak Diyanet İşleri Başkanlığında yetenek yönetimi ve performans yönetimi sistemlerinin ayrı ayrı ele alınması, daha sonra ise yetenek yönetimi ile performans yönetim sistemleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yer verilmiştir. Çalışma kapsamında, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın Yedi bölgesindeki çalışanlardan örneklem alınmıştır.

Türkiye'de kamu yönetimi sistemi incelendiğinde, performans kavramının ilk olarak Maliye Bakanlığı tarafından 2001 yılında yapılan "Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi" çerçevesinde geçtiği görülmektedir. Bu çalışmayla birlikte, pilot uygulamalar yapılarak, 10.12.2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu ile performans esaslı bütçelemeye gidilmiştir. Bu kanunun 9. maddesi, performans esaslı bütçeleme sisteminin ne şekilde uygulanacağına ilişkin yasal düzenlemelere yer vermiştir. Bu çalışmalardan ve düzenlemelerden sonra Türkiye'de, kamu kurumlarında hızlı ve kapsamlı bir performans değerlendirme ve yönetim çalışmalarının başlatıldığını, bu çalışmaların ise stratejik planlama aşamaları ile birleştirildiğini görmek mümkündür. Günümüzde her ne kadar gerek literatür, gerekse ilgili kamu kurumlarının fiziki yapıları itibarıyla geline nokta tam anlamıyla yeterli olmasa da, ileriki dönem çalışma ve uygulamalarında daha kapsamlı bir yapıya kavuşulacağı düşünülebilir.

Kamu kurumlarında performans esaslı bütçeleme ve daha genel ifadeyle performans yönetim sistemlerinin temel gerekçesi, kamu kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasının bir zorunluluk olmasıdır. Zira kamu kaynakları tek bir kişi ya da zümreye ait bir varlık olmayıp, tüm kamunun üzerinde tasarrufu olan kolektif bir yapıya sahiptir.

Buradan bakıldığında kamu kurumlarında performans değerlendirme ve yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde kurulması, aynı zamanda kamusal ve anayasal bir zorunluluktur. Bu nedenle de gerek mevcut hükümetin, gerekse geçmiş dönemlerdeki hükümetlerin bu konuya önem verdikleri görülmektedir.

Basit bir mantıkla düşünüldüğünde, bir şeyin iyi bir şekilde yönetilmesi için, öncelikle o şeyin iyi bir şekilde tanımlanması gerekir. Diğer bir ifadeyle, bir kurum ya da müteşekkili yönetmeye talip olan kişi ya da müteşekkiller, yönetecekleri şey hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, başarılı, etkili ve verimli bir performans yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve yararlarından faydalanılması için, öncelikle performansın iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun için ise performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi, buna göre en uygun ve en mantıklı performans ölçüm sisteminin kurum içerisinde işleme sokulması gerekir.

Günümüzde literatürde, basit sıralama, grafik yöntemi, 360 derece performans yönetimi, kontrol kartı gibi birçok performans ölçüm sistemi geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin ortak noktası ise hepsinin sadece teoride değil, uygulamada da yetkinliklerini kanıtlamış olmalarıdır. Ancak bu yöntemlerden en üstünü ya da en zayıf olanı diye bir sıralama yapmak mümkün değildir, çünkü her yöntemin kendisine göre uygulamada bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Bunun için, en uygun performans yönteminin seçiminde, performansın ölçüleceği kurumun ve performans ölçüm sisteminin de iyi bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Performans ölçüm sistemlerinde bir diğer önem arz eden husus ise performans göstergeleridir. Performans göstergelerini basitçe iki ana kategoride değerlendirmek mümkündür. Bunlardan birincisi somut kavramlar olup daha çok nicel ya da sayısal verilere dayalı olan ölçüm göstergeleridir. Örneğin bir hastanede aylık gelen ortalama hasta sayısı, yapılan ameliyat sayısı, ya da Diyanet İşleri Başkanlığı örneği için dini günlerde yapılan etkinlik sayısı, etkinliğe katılım sayısı ya da camiye gelme oranları olabilir. Bir diğer performans göstergesi grubu ise nitel, yani sayısal olmayan göstergelerdir. Bunlar ise daha çok soyut kavramlar üzerinden yürümekte olup ibadethanelerden duyulan memnuniyet, hastaneden duyulan memnuniyet ve güven, iş tatmini, müşteri memnuniyeti gibi elle tutulamayan göstergelerdir. Genel olarak yapılarından da anlaşılacağı üzere nitel performans göstergeleri, bilişsel olduğu için, kişiden kişiye farklılık göstermekte ve ölçümü nicel göstergelere göre daha zor olabilmektedir. Nicel göstergelerde ise ölçüm yöntemi ne

olursa olsun, tesadüfi örnekleme hatası ya da ölçüm cihazının kalibrasyonundan kaynaklanan hatalar dışında, daha kesin göstergelerdir.

Performans ölçüm sistemleri ve performans yönetiminin kurumun gerek iç, gerekse dış paydaşları üzerinde birçok etkisi vardır. Bunların başında ise güven ve performans ölçülecek olan çalışanlar gelmektedir. Performans ölçüm sisteminde kullanılacak göstergelerin performansı ölçülecek olan kurum ile uyum içerisinde olması, göstergelerin olabildiğince kişisel yargılardan uzak ve objektif olması, performans yönetim sistemine olan güvenin de daha fazla olmasına olanak verecektir. Bunun yanında adil olmayan performans yönetim sistemi, yüksek performansa sahip çalışanlarda performans düşüklüğüne, performansı düşük olan personelde ise kendilerini yanlış değerlendirerek, gelişmeye açık olmalarına engel teşkil edebilecektir. Bunun yanında söz konusu kamu kurumları olduğunda, performans yönetim sisteminin uygun ve yeterli olmayan performans göstergelerini içermesi ya da uygun performans göstergeleri üzerine kurulmuş olsa da uygun yönetilmeyen bir performans yönetim sistemi, kamu kaynaklarının da uygunsuz kullanımına sebep verebilecektir.

Yetenek yönetimi, bireylerin ve çalışanların mevcut işe yönelik yeteneklerini geliştiren bir yönetim süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi, performans yönetiminin ve performans esaslı bütçeleme ya da performans ölçüm sistemlerinin etkili bir alt alanı olabilir. Şayet performans yönetim sistemi sadece ölçme ve değerlendirme üzerinden işliyorsa, bu durum performansın iyi bir şekilde denetlendiğini gösterir. Ancak performans yönetimi sadece ölçme, değerlendirme ve eylem dışında, performansın yükseltilmesi için de bir kaygı taşıyorsa, yetenek yönetimi performans yönetiminin önemli bir uygulama alanı olarak ortaya çıkacaktır. Gerek literatürde, gerekse uygulamalarda elde edilen bulgular ışığında ifade edilebilir ki, en uygun performans yönetim sistemi, sadece mevcut performansın ölçülmesini, denetlenmesini değil, aynı zamanda performans arttırma stratejilerini de içeren bir süreç olmalıdır. Bu nedenle de, performans yönetim sistemlerinde, yetenek yönetimine önem verilmesi gerekir. Zaten performans yönetiminin stratejik yönetim alanı içerisinde değerlendirilmesi de, performans yönetiminde stratejiye ve dolayısıyla yetenek yönetimine yer verilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de performans esaslı bütçeleme sistemine geçişle birlikte, performans yönetim sistemleri geçmişe göre daha profesyonel ve bilinçli bir hale

gelmiş olsa da, yetenek yönetiminin bu bağlamda yeterince değerlendirilemediği görülmektedir. Dolayısıyla Türk kamu sisteminde performans değerlendirme sistemlerinin sadece mevcut durumu betimlemekten öteye gitmediği ifade edilebilir. Bunun yanında, ayrıca bir yetenek yönetiminin, yani performans yönetimi ile entegre edilmemiş bir yetenek yönetiminin de olmadığı görülmektedir.

Türkiye’de Diyanet İşleri Başkanlığı, kamu kurumları içerisinde en fazla çalışanı olan ilk beş kamu kurumu içerisinde olup bünyesinde birçok çalışanı barındırmaktadır. Bunun yanında başkanlığın verdiği hizmetin insanların sağlık, eğitim gibi temel ihtiyaçlarının başında gelmesi, verilen hizmetin anayasal bir hak olarak görülmesi ve hizmetin emek yoğun bir yapıda olması itibariyle, yetenek ve performans kavramlarının ikisi de büyük önem kazanmaktadır. Bu nedenle araştırma örneklemini, Diyanet İşleri Başkanlığını temsil etmede oldukça yeterlidir.

Yapılan bu çalışma, hem örneklem bakımından Türkiye’nin en büyük kamu kurumlarından birisini geniş ölçüde kapsaması, hem de yetenek yönetiminin algı düzeyini ölçmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın ilerletilmesi ve farklı alanlarda yeni çalışmaların yapılması, çalışma alanda elde edilen bulguların daha verimli olmasına zemin hazırlayacaktır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre müteakip araştırmalar için aşağıdaki öneriler getirilebilir:

1. Diğer kamu kurumlarında da benzer araştırmanın yapılması, bu çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması, Türk Kamu sektöründe yetenek yönetiminin mevcut durumunu ortaya koymada önemli katkılar sağlayabilir.
2. Bu çalışmada ele alınan alt boyutların (özellikle yaratıcılık boyutunun) diğer kamu kurumlarında farklılık gösterip göstermeyeceği araştırılabilir.
3. Özel sektörde de yapılacak olan benzer çalışmalar sayesinde, farklar ve benzerliklerin analizi ve ortaya konması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. No: 473, Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. No: 473, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Aldemir, C., Alpay Ataol & Gönül Budak, (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Erten Yayınevi.
- Akgül, B. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (24), 73–82.
- Altuncu, C. (1998). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Armstrong, M. (1994). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Arslan, A. (2002). Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. *Maliye Dergisi*, Mayıs-Ağustos.
- Aycan, Z. (2000). *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz., İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, İ. M. & Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başat, H. (2010). *Performans Prizması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Baştürk, C. (2003). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*.
- Baynal, K. & Karasakal, O. (2006). İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Score card ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama. *Yön eylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28.Ulusal Kongresi*, Haziran, İstanbul, Türkiye.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, (62).
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900. Tunus, Z., Ceylan, R. (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal of Yaşar University*, 4 (16), 2525–2538.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Brown, S.; Blackmon, K.; Cousins, P.; Harvey, M. (2001). *Operations Management*. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann.
- Cansever, A. (2000). *Ferit Performans Yönetimi Sistemi*. (Yüksek lisans tezi), İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cengiz, E., Ayyıldız, H. & Kırkbir, F. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (24), 133-147.
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Çelik, M. (2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı.
- Çelik, M. & Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*,10(20), 33-38.
- Çıta, K. (2013). *Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145–166.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). *Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi*. 14(1).

- Elitaş, C. & Ağca V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 343–369.
- Erdemir, E. (2013). *Performans Yönetimi*. Benligiray, S. (Ed.), Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, B. (1998). Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler. *Ğ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2).
- Eriş, M. (2012). *Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Gökalp, S. A. (2013). *Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*. (Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Ankara.
- Haşit, G. (2013). *Performans Yönetimi*. Benligiray, S. (Ed.), Performans Değerlendirme Yaklaşımları. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81–103.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Kaynak, T, Adal, Z, Ataay, İ, Uyargil, C, Sadullah, Ö, Acar, A. C, Özçelik, O, Dündar, G & Uluhan, R (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2. Basım, İstanbul.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, (142).
- Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, (447).
- Lockwood, R. N. (2006). Talent Management: Driver For Organizational Success. *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- Mucha, T. R. (2004). The Art And Science of Talent Management. *Organization Development Journal, Winter*, 22(4), 96-100.
- Mudie, P. & Cottam, A. (1993). *Management and marketing of services*. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann, 216–252.

- Noe, R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Canan Çetin (Ed.), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. (Yayınlanmamış uzmanlık tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.
- Örücü, E. & Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme: KİT'ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Özbirecikli M. & Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2), 1–18.
- Özdiller, İ. D. (2001). Motivasyon ve Performans Yönetimi. *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Ankara: T.C. Sayıştay 137. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Çeviren; Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pınar, B. (2012). *İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Saban, M. & Vargün H. (2011). Etkin Bir Performans Yönetimi İçin Balanced Scorecard Modeli ile Mükemmellik Modellerinin Birlikte Uygulanabilirliğine Yönelik Teorik Bir Yaklaşım. *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*. 2, 39–75.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Doktora tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, B. (2006). *Katılım Bankalarında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Örnek Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tabancalı, E. & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies JASSS*, (251), 139-156.

- Tanış, V. N. & Güner, M. (2008). Stratejik Performans Ölçmede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 8(25), 23–42.
- Tekarslan, Erdal vd. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 278.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı,.Ankara: Nobel Yayınları,
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2009). *Liderlik Markası*, Çev. Fadime Kahya, Harward Business School Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Uyargil, vd. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Vural, Beril A., Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.

EKLER

Ek A. Anket Örneği.....	64
-------------------------	----

Ek A. Anket Örneği

Sayın alışan,

Kamu sektöründe yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin çalışan performansına etkisi Diyanet İşleri Başkanlığı Örneğini incelemek amaçlı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada siz değerli çalışanların görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. İki ana bölümden oluşan bu anket formundaki soruları cevaplayarak bu araştırmaya katkı sağlamış olacaksınız.

Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. Bu bölümde size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

İkinci bölümde bulunan 26 madde, sizin kurumunuzdaki yetenek yönetimi ve performans algınızı ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu soruları kurumunuzdaki uygulamalara yönelik olarak düşünerek cevaplayınız. Ankete isminizi yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Hüseyin BAYIK

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız:

- 20 yaş ve altı
- 21-30 yaş arası
- 31-40 yaş arası
- 41-50 yaş arası
- 51 yaş ve üzeri

2. Cinsiyet:

- Erkek
- Kadın

3. Öğrenim durumunuz:

- İlk ve ortaokul
- Lise-Meslek Lisesi
- Yüksekokul
- Üniversite
- Master/Doktora

4. Unvanınız:

.....

Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi

Lütfen ilgili maddeleri size en uygun şekilde, Tamamen Katılıyorum=5, Katılıyorum=4, Kararsızım=3, Katılmıyorum=2 ve Tamamen Katılmıyorum=1 olacak şekilde yanıtlayınız.

MADDELER	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.					
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.					
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
6. İşim benim için önemlidir.					
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.					
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulayım.					
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlıyorum.					
11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.					
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.					
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.					
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.					
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.					
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.					
17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.					
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.					
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.					
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.					
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.					
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.					
23. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
24. Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım.					
25. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.					
26. Birimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hüseyin BAYIK
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Kırkağaç 15.03.1983
Medeni Hali : Evli
Adres : Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Çankaya/ANKARA
E-Posta Adresi : hbayik9@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 312 449 11 77

EĞİTİM

(Kurum ve Mezuniyet Yılı belirtilerek):

Lise : Kırkağaç İmam-Hatip Lisesi 2001
Ön Lisans : Fırat Üniversitesi Tunceli M.Y.O. 2007
Ön Lisans : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Adalet 2014
Ön Lisans : Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İlahiyat 2015
Lisans : Ahmet Yesevi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği 2014
Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme 2012

MESLEKİ DENEYİM

(Yıl, yer ve pozisyon belirtilerek)

2006-2010 : Kütahya Aslanapa İlçe Müftülüğü İmam-Hatip
2010-2012 : Diyanet İşleri Başkanlığı Bilgi Yön. ve İletişim D.B. V.H.K.İ.
2012-Devam : Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Bilgi İşlem D.B. Bilg. İşletmeni

YABANCI DİL

İngilizce