

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
SİSTEMİ VE KAMU SAĞLIK SEKTÖRÜNDE  
BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Akkaş KÜÇÜK

2501020350

İstanbul, 2005

T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
SİSTEMİ VE KAMU SAĞLIK SEKTÖRÜNDE  
BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Akkaş KÜÇÜK

2501020350

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul, 2005

**TEZ ONAYI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalı ders dönemindeki Eğitim-Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501020350** numaralı **AYŞE AKKAŞ KÜÇÜK'ÜN** hazırladığı **“KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE KAMU SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA”** konulu **YÜKSEK LİSANS**-Tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28. maddesi uyarınca 07 /12 / 2005 günü saat 11:00' da yapılmış; sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....'ne **(1) OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI (2)</b>	<b>İMZASI</b>



## **ÖZ**

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme kavramsal olarak incelenmiş, çeşitli performans değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. Özellikle Kamu-Sağlık kurumlarında performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil değerlendirme sisteminin, kullanım amaçlarına uygun olarak düzenlenip düzenlenmediğini, çalışanlar açısından önemini ve çalışanların sicil değerlendirme sistemi hakkındaki görüşlerini tespit etmek için alan araştırması yapılmış; sonuçlar istatistiki tekniklerle değerlendirilip bu konuda öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

In this studying, performance evaluation method, the most important functions of Human Resources Management has been tackled. Especially, whether record evaluation system used as performance evaluation method in public (healty) sectors is organized according to usage purposes, the importance of employees and so as to make the employees thoughts clear about record evaluation system, field research has been done, the results have been evaluated by means of (via) statistik techniques, in this respect has been tried to be developed.

## ÖNSÖZ

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans programı bitirme tezi olarak hazırlanmıştır.

Performans değerlendirme modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biridir. Bugün kurumsallaşmış hemen her işletmede performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte her işletmede performans değerlendirme için farklı sistemler uygulanmaktadır. Özellikle kamu işletmelerinde de sicil değerlendirme performans değerlendirmenin farklı bir yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugün çalışan nüfusun büyük çoğunluğu kamu işletmelerinde istihdam edilmekte, dolayısıyla toplum olarak kamuda çalışanlarla daha fazla iletişimde bulunmayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle de çalışanlardan ve o kamu işletmelerinden beklentilerimizin artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kamu işletmelerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesine gereken önemin verilmesi hem işletmelerin etkinliğine hem de kamudan hizmet alanların beklentilerinin karşılanmasına daha fazla katkıda bulunulacağına inanılmaktadır.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ /ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM. TÜRKİYEDE'Kİ KAMU SAĞLIK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU</b> .....	<b>3</b>
1.1. Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması, İşlevleri Ve Organizasyon Açısından Özellikleri .....	3
1.1.1. Hastanelerin Tanımı .....	3
1.1.2. Hastanelerin Sınıflandırılması .....	4
1.1.3. Hastanelerin İşlevleri .....	6
1.1.4. Hastanelerin Organizasyon Açısından Özellikleri .....	7
1.2. Türkiye'de Hastane Organizasyonu .....	8
1.2.1. Hastanelerin Tarihsel Gelişimi .....	8
1.2.2. Hastanelerin Genel Organizasyon Yapısı .....	9
1.3. Türkiye'de Hastanelerin Üst Kademe Yönetim Organları ve İşlevleri .....	11
1.3.1. Sağlık Bakanlığı .....	11
1.3.2. İl Sağlık Müdürlükleri .....	11
1.3.3. Başhekimlik .....	12
1.4. Hastane Organizasyonunda Karşılaşılan Başlıca Sorunlar .....	13
<b>2.BÖLÜM. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ</b> .....	<b>15</b>
2.1. Performans Değerlendirme ve Yöntemleri .....	15
2.1.1. Performansla İlgili Tanımlar .....	15
2.1.1.1. Performans Tanımı .....	15
2.1.1.2. Performans Değerlendirme Tanımı .....	16
2.1.1.3 Performans Yönetim Sistemi Tanımı .....	17

2.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları .....	18
2.1.2.1 Yönetmel Amaçlar .....	19
2.1.2.2 Çalışanı Geliştirme Amaçları .....	20
2.1.2.3. Denetleme-Değerleme Amaçları .....	21
2.1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları .....	22
2.1.3.1. Stratejik Planlama .....	22
2.1.3.2. Ücret- Maaş Yönetimi .....	23
2.1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	23
2.1.3.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	24
2.1.3.5. İşten Ayırma Kararları .....	24
2.1.3.6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi .....	25
2.1.4. Performans Değerlendirmede Kullanılan Ölçütler .....	25
2.1.5. Performans Değerlendirme Süreci .....	29
2.1.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Sorun Alanları .....	31
2.1.6.1. Değerlendirici Sorunu .....	31
2.1.6.2. Değerlendirmede Ölçülecek Kriterler Sorunu .....	32
2.1.6.3. Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütler Sorunu .....	33
2.1.6.4. Değerlendirmede Zaman Sorunu .....	33
2.1.7. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler .....	34
2.1.7.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar .....	34
2.1.7.1.1. Sıralama Yöntemi .....	34
2.1.7.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	35
2.1.7.2. Ortak Performans ve Kriterlere Dayalı Yaklaşım .....	36
2.1.7.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları .....	36
2.1.7.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları .....	37
2.1.7.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları .....	37
2.1.7.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları .....	37
2.1.7.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi .....	38
2.1.7.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	38
2.1.7.3.1. Direkt İndeks Yöntemi (Direct Index Method) .....	38
2.1.7.3.2. Standartlar Yöntemi (Standarts Method) .....	39



2.1.7.3.3. Amaçlara Göre Yönetim (Management by objektives-MBO) .....	39
<b>3. BÖLÜM. KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....</b>	<b>42</b>
3.1. Kamu Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesi Gerekliliği ve Önemi..	42
3.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....	45
3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Performansın Değerlendirilmesi .....	46
3.2.2. Cumhuriyet Döneminde Performans Değerlendirme .....	47
3.2.3. Devlet Memurları Kanunundan Önceki Dönemde Performans Değerlendirme .....	48
3.2.3.1. Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük .....	48
3.2.3.2. T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük .....	49
3.2.4. Devlet Memurları Kanunu'na Göre Sicil Değerlendirme .....	50
3.2.4.1. Sicil Yönetmeliğinin İçeriği ve Uygulanması .....	51
3.2.4.2. Değerlendirme Kriterleri .....	56
3.2.4.2.1. Memurların Şahsiyet Değerlendirmelerinde Kriterler .....	56
3.2.4.2.2. Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi ..	57
3.2.4.2.3. Yöneticilik Durumundaki memurlar İçin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Değerleme Kriterleri .....	58
3.2.4.2.4. Ülkeyi Temsilde ve Menfaatleri Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi .....	59
3.3. Sicil Değerlendirmeye Performans Değerlendirme Açısından Getirilen Eleştiriler .....	59
3.4. Kamu Personel Rejimi Yasa'sı ile Planlanan Değişiklikler.....	62
<b>4. BÖLÜM. KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ OLARAK KULLANILAN SİCİL DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİNİ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK BİR</b>	

<b>UYGULAMA</b> .....	
65	
4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi .....	65
4.2. Araştırmanın Amacı .....	66
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	66
4.4. Araştırma Yöntemi .....	
..67	
4.4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	67
4.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	68
4.4.3. Verilerin Toplanması .....	68
4.4.4. Verilerin Analizi .....	69
4.5. Araştırma Bulguları ve Yorum .....	69
4.6. Araştırmanın Sonuçları ve Öneriler .....	106
<b>SONUÇ</b> .....	110
<b>KAYNAKÇA</b> .....	112
<b>EK-1 ANKET FORMU</b> .....	117
<b>EK-2 VERİLERİN SPSS 11.0 İLE SONUÇLARI</b> .....	121

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Türkiye’de Hastanelerin Mülkiyet Yapısına Göre Dağılımı .....	6
<b>Tablo 2.</b> Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	41
<b>Tablo 3.</b> Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine Ait Bilgiler .....	70
<b>Tablo 4.</b> Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Sicil Değerlendirme Hakkındaki Bilginin Varlığının Dağılımı .....	71
<b>Tablo 5.</b> Sicil Raporlarında Kullanılan Soruların Bilinebilirliğinin Dağılımı.....	73
<b>Tablo 6.</b> Sicil Değerlendirme Yönteminin Personelin Değerlendirilmesinde Yeterli Olup Olmadığının Dağılımı .....	75
<b>Tablo 7.</b> Kullanılan Değerlendirme Yönteminin Geliştirici / Motive Edici Etkisinin Dağılımı.....	77
<b>Tablo 8.</b> Sicil Değerlendirme Raporlarının Gizliliği Hakkındaki Görüşlerin Dağılımı .....	78
<b>Tablo 9.</b> Sicil Değerlendirme Sonucuna Göre Ödüllendirmenin Dağılımı.....	80
<b>Tablo 10.</b> Sicil Raporlarının Birlikte Değerlendirilmesinin Performansa Etkisinin Dağılımı .....	81
<b>Tablo 11.</b> Sonuçların Çalışanlara Duyurulmasının Göre Dağılımı.....	82
<b>Tablo 12.</b> Performansın Geliştirilmesine Yönelik Planlar Yapılmasının Hastane Verimliliğine Katkısının Göre Dağılımı.....	84
<b>Tablo 13.</b> Personelin Katılımının Performansın Geliştirilmesine Katkısının Dağılımı.....	85
<b>Tablo 14.</b> Soruların Başarıyı Yansıtırma Özelliğinin Dağılımı.....	86
<b>Tablo 15.</b> Sicil Değerlendirmenin Yılda Bir Olmasının Yeterliliğinin Dağılımı....	88
<b>Tablo 16.</b> Kamu Kurumlarında Personelin değerlendirilmesinin Gerekliliğinin Dağılımı.....	89
<b>Tablo 17.</b> Değerlendirme Sonuçlarının Sayısal Verilerden Oluşmasının Dağılımı..	90
<b>Tablo 18.</b> Değerlendirmenin Adil Olup Olmadığının Dağılımı.....	92
<b>Tablo 19.</b> Adil ve Objektif Bir Değerlendirme Açısından Görüşlerin Dağılımı.....	93
<b>Tablo 20.</b> Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanlarla Birlikte Belirlenmesinin Etkisinin Dağılımı.....	94
<b>Tablo 21.</b> Bugüne Kadar Başarının Değerlendirildiğine İlişkin İncanın Dağılımı....	96
<b>Tablo 22.</b> Personel Değerlendirmesine Yönelik Eğitim İhtiyacı Hakkındaki Görüşlerin Dağılımı .....	97
<b>Tablo 23.</b> Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Yerlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	98
<b>Tablo 24.</b> Sicil Amirinin Kim Olduğunun Bilinmesinin Dağılımı.....	100
<b>Tablo 25.</b> Sicil Değerlendirmenin Mesleki Gelişime Katkısının Dağılımı.....	101
<b>Tablo 26.</b> Yapılacak İş Miktarı ve Özelliklerinin Standart Olmasının Katkısının Dağılımı .....	102

<b>Tablo 27.</b> İşlere Standart Konmasının Ekip Çalışmasına Etkisinin Dağılımı.....	103
<b>Tablo 28.</b> Sağlık Kurumlarında Çalışanların Diğer Kamu Kurumlarından Farklı Değerlendirilmesinin Gerekliliğinin Dağılımı.....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Şekil 1-Türkiye’de Tedavi Hizmetlerinin Organizasyonu .....	10
<b>Şekil 2.</b> Hastane Faaliyetlerinin Gruplandırılması .....	10
<b>Şekil 3.</b> Performans Değerleme Süreci .....	29
<b>Şekil 4.</b> Geleneksel Değerleme Skalasında Ölçeğin Grafikte Gösterilmesi .....	36

## GİRİŞ

Son yıllarda yönetim sistemleri konusunda yapılan birçok çalışma, çalışanların işletmelerdeki stratejik önemi üzerinde durmaktadır. Özellikle hizmet odaklı işletmelerde sistemin en büyük girdisi insandır. Bu nedenle çalışanların performansının değerlendirilmesi, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında büyük önem taşımaktadır. Aslında çalışanın bir işletmeye alınması ile birlikte meslek yaşamının her aşamasında çalışmaları, gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu tür faaliyetler ancak performans değerlendirme gibi bir sistem içinde yapılırsa anlam kazanabilir.

Günümüzde performans değerlendirme, işletme stratejilerinin sonuçlara dönüştürülmesinde önemli bir role sahip yönetim aracı olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak özgün bir performans değerlendirme sisteminin her işletme için oluşturulması gerekmektedir.

Kamu ve özel sektörde performans değerlendirme kültürel ve politik nedenlerden dolayı farklılıklar gösterse de her iki sektörde de özellikle son yıllarda giderek önem kazanmakta ve tartışılmaktadır. Kamuda bu önem, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile pekiştirilmektedir. Bu uygulamalar ve yönetim bilimindeki son gelişmeler çerçevesinde kendisini sürekli yenileyen özel işletme yönetimleri gibi, kamu yönetimlerinin de gelişmeleri takip etmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle kamudaki işletmelerin klasik anlamda “personelin özlük işlemleri ile ilgilenme” sürecinden uzaklaşarak, çalışanları işletmenin en değerli kaynağı olarak gören insan kaynakları stratejik yönetimi anlayışına, daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Kamuda performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil değerlendirme sisteminin, çağdaş performans değerlendirme sistemlerine uyarlanarak “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gereken performans standartları” ve “çalışanın gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunduğu bir sisteme dönüştürülmesi gereği vardır.

Bu çalışma ile ülkemizde sağlık hizmetinin önemli bir kısmını yüklenen Sağlık Bakanlığı hastanelerinde, performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmakta olan sicil değerlendirme sistemi incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerin tanımı, işlevleri, fonksiyonları ve organizasyonu ele alınarak ilgili literatür taranmıştır.

İkinci bölümde ise performans değerlendirmenin tanımı, amaçları, yöntemleri üzerinde durularak, Kamuda performans değerlendirme yöntemi olarak çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan sicil değerlendirme sistemi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde yapılan sicil değerlendirme çalışmaları konusunda bir araştırmaya yer verilerek, sonuçları irdelenmiştir.

# 1.BÖLÜM

## TÜRKİYE’DEKİ KAMU SAĞLIK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU

Kökeni itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastaneler bugün, toplumda önemli bir yere sahiptir. Bu önem hastanelerde tedavi edici hizmetler sunulurken, bir yandan da toplumu sağlık sorunlarından büyük ölçüde korumaya yönelik hizmetler sunuluyor olmasından kaynaklanmaktadır. Sağlık hakkı doğumla birlikte başlar. Sağlıklı yaşamak her bireyin temel ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın karşılanabilmesi için hastaneler en önemli işlevi görmektedir.

Hastanelere her geçen gün artan talep, ekonomik açıdan da bir çok faktörle ilişkilidir. Çünkü çalışan nüfus içinde hastanelerde tedavi veya tanı amaçlı bulunan insanlar işletmeleri açısından işgücü kaybına neden olurken, istihdam edilen çalışanların ücretleri, hastanelerde kullanılan malzeme ve cihazların maliyetinin çok yüksek olması gibi nedenlerle hastane hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunluluk haline gelmiştir. Hastanelerin en önemli sermayesinin yetişmiş insan gücü olduğunu dikkate aldığımızda, çalışanların değerlendirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye’deki hastanelerin verimli ve etkin olmadıkları hemen hemen tüm çevrelerce sıkça dile getirilmektedir. Bu durumun birçok yönetim ve organizasyon sorunundan kaynaklandığını söylemek mümkün ancak; biz bu sorunlardan biri olan çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik olanları inceleyeceğiz.

### 1.1. Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması, İşlevleri Ve Organizasyon Açısından Özellikleri

#### 1.1.1. Hastanelerin Tanımı

Hastaneler, sağlığın korunması ve geliştirilmesi, hastalıkların tanısı-tedavisi ve tıbbi rehabilitasyonu hizmetlerini sunmak amacıyla kurulan ve yönetilen, kamuya, tüzel veya özel kişilere ait bütün birimler olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> H.Erdin Gündüz, v.d., **Sağlık Kurumlarında Maliyet Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2003, s.4.

Dünya sağlık teşkilatı (WHO) hastaneleri, “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.<sup>2</sup> SSBYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nde yer alan tanım ise hastaneler, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlamaktadır.<sup>3</sup> Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere hastanelerin tedavi edici rolleri üzerinde durulmuş ancak; eğitim, araştırma ve geliştirme ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma veya toplumsal sağlık programlarına katılma olarak adlandırılan faaliyetlerine değinilmemiştir. Bu tanımlar işlevsel tanımlardır. Hastaneler bir sistem yaklaşımı içinde ele alınıp tanımlanabilir. Buna göre hastaneler; dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Burada girdiler, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktılar ise hasta ve yaralıların tedavileri, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırma geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmadır.<sup>4</sup>

### 1.1.2. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler verdikleri tedavi hizmetlerinin türüne, mülkiyetlerine, büyüklüklerine, hastaların hastanede kalış sürelerine v.b. göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.

Hastaneler; mülkiyet, eğitim statüsü, hizmet türü, büyüklük, hastaların yatış süresi, kuruluş yeri, akreditasyon durumu, hizmet basamağı gibi ölçütlerle sınıflandırılırlar.<sup>5</sup>

Ülkemizde yapılan yaygın sınıflandırmalar doğrultusunda burada “verilen tedavi hizmetinin türü”, “hastaların hastanede kalış süreleri”, “mülkiyetlerinin türü”

<sup>2</sup> Mahmut Gecikligün, “Hastanelerde Maliyet Hesapları ve Maliyet Analizleri”, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1977, s.4-5.

<sup>3</sup> “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği (8/5319 S.K.)” Md.4, 1983.

<sup>4</sup> Hikmet Seçim, **Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin bir Model Önerisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s. 5-6.

<sup>5</sup> Şahin Kavuncubaşı, Adnan Kısa, **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2003, s.71.



ve “büyüklükleri” esas alınmaktadır. Verilen tedavi hizmetinin türüne göre hastaneler genel ve özel dal hastaneleri olarak ayrılmaktadır. Genel hastaneler herhangi bir ayırım gözetilmeksizin bünyesindeki uzmanlık dallarına göre tüm hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Özel dal hastaneleri ise belirli bir yaş veya belirli türde hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Örneğin çocuk hastanesi, kadın doğum hastanesi, fizik tedavi hastanesi, göğüs hastalıkları hastanesi gibi.<sup>6</sup> Ayrıca Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği madde 5’e göre eğitim veren ve eğitim vermeyen hastaneler olarak ayırım yapılmaktadır. Eğitim hastaneleri bünyesinde uzmanlık eğitimi veren hastanelerdir. Eğitim vermeyen hastaneler ise işleyişte hizmet hastanesi olarak isimlendirilmekte olup, herhangi bir uzmanlık dalında eğitim vermeyen, tedavi hizmetlerini yürüten hastanelerdir.

Diğer sınıflandırma ise hastaların hastanede kalma sürelerine göre yapılır. Ülkemizde hizmet vermekte olan devlet hastanelerinde hastaların %50’den fazlası 30 günün altında hastanede kalmaktadırlar. Bu hastaneler kısa süreli hastanelerdir. Hastalarının %50’sinden fazlasının 30 günün üstünde kaldığı sağlık kurumları vardır. Bu hastaneler ise uzun süreli hastanelerdir. Sanatoryumlar, psikiyatri hastaneleri, geriatri (yaşlı) hastaneleri, onkoloji (kanser) hastaneleri bu türde hastanelerdir.<sup>7</sup>

Mülkiyetlerine göre sınıflandırmada ise hastanenin mülkiyetinin hangi kurum ve kuruluşa ait olduğu ve niteliği dikkate alınmaktadır. Bugüne kadar faaliyetlerini devam ettiren bu kuruluşlar, Sosyal Sigortalar Kurumu, belediye, demiryolları v.b. hastanelerdir. Ancak 06.01.2005 tarihinde kabul edilen “5283 No’lu Bazı Kamu Kurum Ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun” ile bu uygulamaya son verilerek sağlık hizmetlerinin tek bir çatı altında toplanması amaçlanmıştır. Bu Kanun ile; Cumhurbaşkanlığı, yüksek mahkemeler, Sayıştay, Türk Silahlı Kuvvetleri, Milli İstihbarat Teşkilatı, üniversiteler, mahalli idareler ve mazbut vakıflara ait hastaneler uygulamadan muaf tutulmuştur.<sup>8</sup> Tablo 1’de yer alan ve kanunla muaf tutulan hastaneler dışında kalanlar, bundan böyle Sağlık Bakanlığı hastanesi olarak kabul edileceklerdir.

---

<sup>6</sup>Seçim, a.g.e., s.8.

<sup>7</sup>A.g.e.

<sup>8</sup>“Bazı Kamu Kurum Ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun (5283 S.K.),” Md.2, 2005.

Büyükliklerine göre sınıflandırma ise, hastanenin kapasitesine göre, yatak sayılarına göre yapılmaktadır. Bu uygulamayı genellikle Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait askeri hastanelerde görmekteyiz. 50 yataklı, 100 yataklı, 500 yataklı...hastanesi gibi isimlendirilirler.

Tablo 1- Türkiye’de Hastanelerin Mülkiyet Yapısına Göre Dağılımı

<b>Kuruluşun Adı</b>	<b>Hastane Sayısı</b>	<b>Yatak Sayısı</b>	<b>Dağılımı</b>
Toplam	1226	172.449	100.0
Sağlık Bakanlığı	744	86.117	49.9
M.S.B	42	15.900	9.2
S.S.K	118	27.900	16.2
KİT	8	1.607	0.9
Diğer Bakanlıklar	2	680	0.4
Üniversiteler	42	24.647	14.3
Belediyeler	9	1.341	0.8
Dernekler	18	1.318	0.8
Yabancılar	4	338	0.2
Azınlıklar	5	934	0.5
Özel	234	11.667	6.8

**Kaynak:** Doç.Dr. Şahin Kavuncubaşı, Doç.Dr. Adnan Kısa, **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2003, s.72.

### 1.1.3. Hastanelerin İşlevleri

Daha önce hastanenin tanımını yaparken aslında işlevine de değinmiştik. Ancak yine de işlevlerin içeriğine girmeden sıralamak gerekebilir. Bir hastane kuruluş amacına ve kapasitesine göre şu işlevleri yerine getirir:

- 1) Hasta ve yaralıların tedavisi
- 2) Eğitim
- 3) Araştırma ve geliştirme faaliyetleri
- 4) Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma ( koruyucu tıp hizmetleri)

### 1.1.4. Hastanelerin Organizasyon Açısından Özellikleri

Hastanelerin özelliklerine kısaca değinmek gerekirse:

- a) Hastaneler müşterilerinin çıkarlarını koruyan birer hizmet organizasyonlarıdır. Burada müşteri olarak nitelen grup hastalardır ve bir hastane açısından hastasının ihtiyaçlarının giderilmesi ve haklarının korunması önceliklidir.
- b) Hastaneler karmaşık yapıda açık-dinamik sistemlerdir. Karmaşık olmasının nedeni, hastane faaliyetlerini etkileyen bir çok dış faktörün mevcudiyetindedir. Sendikalar, meslek grupları, sigorta şirketleri gibi. Ayrıca hastanelerdeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma karmaşıklığa yol açmaktadır. Bu karmaşıklığın bir başka nedeni ise kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur.
- c) Hastaneler faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı organizasyonlar olduğundan matriks yapıdadır.
- d) Hastaneler 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.
- e) Hastaneler çalışanlarının önemli bir kısmı bayanlardan oluşan işletmelerdir. Bunun bir özellik olarak ele alınmasının nedeni çalışma şartlarının zorluğu, akşam ve tatil günlerinde çalışılıyor olması ve vardiya gibi sistemler bayanların sıkça işten ayrılmasına neden olmakta bu da iş gücü devir oranını arttırmaktadır.<sup>9</sup>

Hastanelerin bu özelliklerini yapısal, süreç ve çıktı başlıkları altında gruplayabiliriz.<sup>10</sup> Yapısal özellikler; uzmanlaşma, işlevsel bağımlılık, profesyonelleşme, yönetsel denetim zorluklarını kapsamaktadır. Bu özellikler işletme yönetimi açısından bir takım zorlukları ifade etmektedir. Bu zorluklar; işlemlerin karmaşıklaşmasına, profesyonelliğin artması nedeniyle bireysel hedeflerin ön plana çıkarak çatışmaların doğmasına, profesyonel çalışanların mesleki davranışları ve kararları üzerinde yönetsel gücün azalarak denetim sorunu doğurmasına neden olmaktadır. Süreç grubunda ise görevlerin karmaşıklığı ve değişkenliği, sağlık hizmetlerinin acillik gerektirmesi ve ertelenememesi, hata ve belirsizlikler karşısındaki zorluklar yer almaktadır. Bunlar da hastanelerin toplum adına, ihtiyaç ve beklentilere cevap verme adına, hizmetlerinin etkinliğini kendi kendine belirlemek

<sup>9</sup>Seçim, a.g.e., s.19-23.

<sup>10</sup>Kavuncubaşı, Kısa, a.g.e., s.81-84.

zorunda kalmasını gerektirmektedir. İhtiyaç sahipleri kendilerine verilecek hizmetin türünü belirleyemezler. Bu sorumluluk hastane yöneticilerine ve çalışanlarına aittir. Bu sorun denetim zorluğunu doğurur. Son grupta yer alan çıktı özellikleri ise; hastanelerin temel girdisinin ve çıktısının insan olması, koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin sonucunun diğer endüstri işletmelerindeki gibi kısa sürede görülememesi nedeniyle ölçümlere ve kıyaslara kolay geçit vermemesidir.

## **1.2. Türkiye’de Hastane Organizasyonu**

### **1.2.1. Hastanelerin Tarihsel gelişimi**

Bugünkü Türkiye sınırları içinde ilk hastane, Roma İmparatorluğu zamanında, Kayseri yakınlarında Kapadokya’da, 369-372 yılları arasında St. BASIL tarafından yaptırılmıştır. Bu tarihten itibaren İstanbul’un çeşitli semtlerinde hastaneler yaptırılmıştır. Ancak bunlar hastaların yanı sıra yolcuların, yaşlıların, yoksul ve kimsesizlerin bakıldığı yerler durumundaydı. Bugünkü anlamda ilk hastane 1112- 1136 tarihleri arasında II. John COMMENOS tarafından yaptırılmıştır. Türklerin yaptırdığı ilk hastane ise, Alparslan’ın on birinci yüzyılda Kars’ta yaptırdığı hastanedir. Osmanlılar döneminin ilk hastanesi Yıldırım Beyazıt tarafından 1399’da Bursa’da yaptırılan Beyazıt Darüşşifasıdır. Bugün İstanbul’da gördüğümüz en eski hastanelerin büyük bölümü II.Mahmut zamanında yapılmıştır. II Mahmut döneminde girişilen reform hareketleri ile beraber 19. yüzyılda bir çok hastane hizmete açılmıştır. Sağlık hizmetlerinin teşkilatlanmasında diğer önemli husus, başta belediyeler olmak üzere, yerel idarelerin de sağlık hizmeti vermeye başlamalarıdır. İlk olarak, 1861’de yayımlanan Nizamname ile belediye sağlık hizmetleri diğer sağlık hizmetlerinden ayrı olarak organize edilmeye başlamıştır. 1909 yılında Haseki, Eftal, Beyoğlu ve Cerrahpaşa hastaneleri belediyelere devredilerek ilk belediye hastaneleri ortaya çıkmıştır. 1913’de ise, her ilde bir özel idare kurulmuş, bu illerdeki hastaneler il özel idarelerine devredilmiştir.<sup>11</sup> Kurtuluş Savaşı yıllarında TBMM’nin kurulmasından sonra, ülkedeki sağlık hizmetlerinin organizasyonu ve yürütülmesi görevi Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine verilmiştir. Cumhuriyet ilan edildiğinde ülkede toplam 86 hastane faaliyette bulunmaktaydı. Bunlardan 3’ü

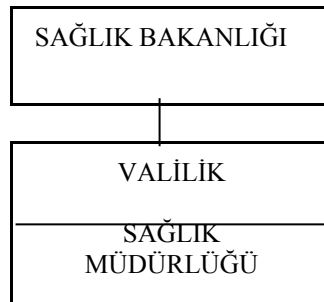
---

<sup>11</sup>Seçim, a.g.e., s.144.

bakanlığa, 6'sı belediyelere, 45'i il özel idarelerine, 32'si ise azınlıklara aitti.<sup>12</sup> 1954'de çıkarılan bir özel kanunla, özel idare, belediye, ve vakıf hastanelerinin Sağlık Bakanlığı'na devredilmesi öngörülmüş, Sosyal Sigortalar Kurumu ve iktisadi devlet kuruluşları da hastane işletmeye başlamışlardır. Ancak daha sonraki yıllarda tekrar bu kuruluşlara hastane işletme hakkı verildiğinden 2005 yılında tekrar Sağlık Bakanlığına devredilmesi için kanun çıkarılıyor. Kısacası bu işleme tarihimizde sıkça başvurulduğu görülmektedir.

### 1.2.2. Hastanelerin Genel Organizasyon Yapısı

Türkiye'de tüm hastaneleri temsil eden tek bir organizasyon yapısı yoktur. Ülkemizde hastane organizasyonlarının yapısını hastanenin bağlı olduğu kurumun mevzuatı belirlemektedir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastaneler Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'ne, özerk hastaneler (Türkiye Yüksek İhtisas Hastanesi) ise 7.05.1987 tarihli ve 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanununa göre yönetilmektedir. Özel hastaneler olarak sınıflandırılan hastaneler ise Ticari Kanun Hükümleri ve Sağlık Bakanlığı yasal düzenlemelerine göre faaliyette bulunurlar. Ancak ülke genelinde sağlık hizmetlerinin organizasyonundan, yürütülmesinden, denetiminden sorumlu olan Sağlık Bakanlığı; merkez teşkilatı olarak hastane organizasyonunun en üst kademesinde yer almaktadır. Bakanlığın altında, illerde valiliklere bağlı Sağlık Müdürlükleri yer almakta, hastaneler ise bu müdürlüklere bağlı bulunmaktadır. Sınırlı yerinden yönetim esasına göre oluşturulan bu organizasyonda, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatını; illerdeki Sağlık Müdürlükleri taşra teşkilatını; hastaneler ise yerinden yönetim birimlerini oluşturmaktadır.<sup>13</sup>



<sup>12</sup> SSYB; Sağlık Hizmetlerinde 50 Yıl, Ankara, SSYB Yayını NO:422, 1973, s.25.

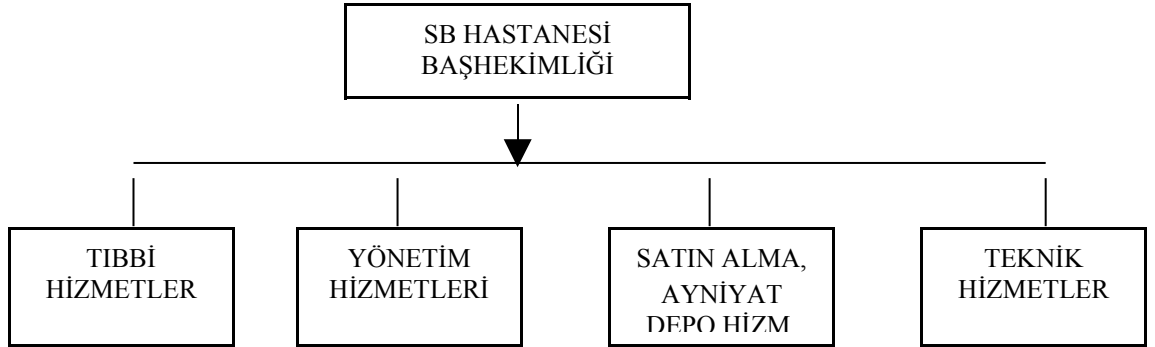
<sup>13</sup>Seçim, a.g.e., s.147.



Şekil 1-Türkiye’de Tedavi Hizmetlerinin Organizasyonu

**Kaynak:** Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, s.21-22.

Hastanenin iç organizasyonlarında tepede başhekimlik makamı, onun altında da orta kademe yönetim organları bulunmaktadır. Sağlık Bakanlığı hastanelerinin iç organizasyonlarında esas alınan “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği”nde, hastane içindeki fonksiyonlar farklı şekillerde ve sistematik olmayan bir biçimde gruplandırılmıştır. Örneğin ilk gruplandırmada; tıbbi hizmetler, yönetim hizmetleri, satın alma, ayniyat- depo ve ambar hizmetleri, teknik hizmetler şeklinde bir yol izlenmiştir.



Şekil 2-Hastane Faaliyetlerinin Gruplandırılması

**Kaynak:** Sağlık Bakanlığı: Yataklı tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, s. 4-28.

Ancak hastanelerde farklı uygulamalar söz konusudur. Bu nedenle burada yapılan gruplandırmaların zahiri olduğu söylenebilir. Ayrıca ikinci bir gruplandırma olarak görev tanımlarına dayalı bir gruplandırma yapılmıştır. Bu gruplandırmada da tıbbi hizmetler, teknisyenlik hizmetleri, idari işler, teknik ve diğer işler olarak ayırım yapılmıştır.

### 1.3.Türkiye’de Hastanelerin Üst Kademe Yönetim Organları ve İşlevleri

Üst kademe yönetim organı olarak üç tür organ bulunmaktadır. Bunlar; bakanlık, taşra teşkilatı olarak valiliklere bağlı sağlık müdürlükleri ve hastane yönetimi iç organizasyonunda başhekimliktir.

### **1.3.1. Sağlık Bakanlığı**

Ülke genelinde koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin organizasyonu, yürütülmesi ve denetlenmesi sorumluluğunu üstlenmiş organlardır. 13 Aralık 1983 tarihinde yayınlanan 181 sayılı kanun hükmünde kararname ile bu organın iç teşkilatlanması ve görevleri düzenlenmiştir. Bu düzenlemeye göre bakanlık içindeki birimler; müsteşarlık, ana hizmet birimleri (Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Tedavi hizmetleri Genel Müdürlüğü, İlaç ve Eczacılık Genel Müdürlüğü, Sağlık Eğitimi genel Müdürlüğü, Ana-Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Genel Müdürlüğü, Sıtma Savaşı Daire Başkanlığı, Verem Savaşı Daire Başkanlığı, Kanserele Savaş Daire Başkanlığı ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı), yardımcı birimler, danışma ve denetim birimleridir. Bu birimler sağlık hizmetlerinin tek elden yürütülmesi, ülke genelinde sağlık şartlarının düzeltilmesi, toplum sağlığına zarar veren unsurlarla mücadele edilmesi, halka sağlık hizmetlerinin ulaştırılması faaliyetlerini yürütürler.<sup>14</sup>

### **1.3.2. İl Sağlık Müdürlükleri**

İl Sağlık müdürlükleri bakanlık ile hastaneler arasındaki ara idari organlardır. Bu organın görevleri; valiliğe bağlı olarak kanun kapsamındaki hastanelerin mevzuata uygun olarak faaliyetlerinin denetlenmesi; tayini bakanlıkça yapılan ve il emrine verilen personelin valilik kanalı ile sağlık hizmeti veren kuruluşlara dağıtılması; bu personelin ikinci derece sicil amirliğinin yapılması; genel idare hizmetleri; yardımcı hizmetler sınıfına giren personelin seçimi ve bakanlık onayı ile tayini; mahallinde yapılacak satın almalar için satın alma komisyonuna başkanlık yapılması; sağlıkla ilgili ilde oluşturulan komisyonlarda başkan veya üye olarak görev yapılması; hastanelerin başhekimlerinin birinci derece sicil amirliğinin yapılması görevlerini üstlenir.<sup>15</sup>

### **1.3.3. Başhekimlik**

Hastaneler, eğitim hastanelerinde servis ve laboratuvar şefleri, genel hastanelerde servis ve laboratuvar uzmanları, özel dal hastanelerinde ve rehabilitasyon

---

<sup>14</sup> A.g.e., s.159-160.

<sup>15</sup> A.g.e., s.161.

merkezlerinde özel dal servis şef veya uzmanlarından idarede tecrübeliler arasından Sağlık Bakanlığı tarafından atanan başhekimler tarafından yönetilir.<sup>16</sup>

Sağlık bakanlığı ve diğer tüm hastanelerde başhekimlik, hastanedeki tüm faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu en üst idari pozisyonu oluşturmaktadır. Sorumluluk kendisinde olmak kaydı ile başhekim bu yetkilerinin bir kısmını fonksiyonel yöneticilere bırakabilir. Yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğine başhekimin görevleri şunlardır:

- a) Hastanedeki tıbbi, idari ve eğitim hizmetlerinin yürütülmesinin sağlanması, bu hizmetlerin yürütülmesinin takibi ve haftada en az bir defa denetlenmesi,
- b) Hastanenin verimli olarak çalıştırılması, işlerin sürat ve kalitesini düşürmeden ekonomi sağlanması ve verilen hizmetin azami dereceye kadar çıkartılması için önlem alınması,
- c) Kanun, tüzük ve yönetmelikler doğrultusunda hastane faaliyetlerinin yürütülmesi,
- d) Hastane personelinin görevleri başında bulunmalarının sağlanması,
- e) Gerekli durumlarda uzman kişilerin toplantıya davet edilerek çeşitli konularda fikir alışverişinde bulunmalarının sağlanması,
- f) Hastaların tıbbi müşahede ve muayenelerine, teşhis ve tedavilerine dikkat ve nezaret edilmesi,
- g) Hastanedeki tüm çalışanların hastalara kötü davranışta bulunmalarını önleyecek tedbir alınması,
- h) Hastaların teşhis ve tedavilerinde gerekli laboratuvar muayenelerinden geçirilmesinin izlenmesi ve denetlenmesi,
- i) İdare, ambar, depo, eczane, laboratuvar v.b. yerlerin hesap ve ayniyata ait kayıtlarının, evrak ve dosyalarının usulüne göre ve düzenli olarak tutulmasının temininin sağlanması.<sup>17</sup>

Yukarıda da görüldüğü üzere başhekim, hastanede yürütülen her şeyden sorumlu tutulmuştur. Ancak bu durumun yönetsel bir takım sorunlara yol açması kaçınılmazdır. Şöyle ki:

<sup>16</sup>Kavuncubaşı, Kısa, **a.g.e.**, s.119.

<sup>17</sup>“Yataklı Tedavi Hizmetleri İşletme Yönetmeliği (8/5319 S.K),” Md.110, 1983.



- a) Başhekim bu görevlerini yerine getirirken, görevlerinin ne kadarının kime devredileceği inisiyatifine bırakıldığından bazı hastanelerde otokratik yönetime sebep olurken, bazı hastanelerde de demokratik, katılımcı bir yönetim yaratarak farklılıklara yol açmıştır.
- b) Görevler devredilirken sorumluluğun kendinde kalması koşulu “organizasyonda yetki ve sorumluluğun denkliliği” ilkesine ters düşmektedir.
- c) Görevlerindeki sınırın belirsizliği fonksiyonlar bazındaki ara yöneticilerle görev çatışmalarının doğmasına neden olmaktadır.
- d) Başhekime verilen görevlerin alanının genişliği dikkate alındığında tümünün etkin biçimde yerine getirilmesine imkan yoktur.<sup>18</sup>

#### **1.4. Hastane Organizasyonunda Karşılaşılan Başlıca Sorunlar**

Hastanelerde karşılaşılan başlıca sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- 1) Hastanelerde karşılaşılan organizasyon sorunlarının başında, hastanelerde verilen hizmetlerin denetimi ve değerlemesini yapacak idari organların oluşturulmamış olması gelmektedir. Tüm denetim başhekime bırakılmaktadır. Ancak başhekimin denetim alanının çok geniş tutulması bu işlevini imkansızlaştırmaktadır. Ayrıca başhekim belli bir tıbbi alanda uzmanlaşmıştır. Kendi uzmanlık alanı dışında da tüm faaliyetleri denetlemesi etkinlik açısından tartışmalıdır. Zira denetim yapacağı diğer alanlarda da kontrol için gerekli standartlar ve raporlama sistemi oluşturulmadığı için, başhekim idari yetkisine dayanarak da tıp hizmetlerini kontrol edememektedir. Bu durumda tıp hizmetlerinin etkinlik açısından denetimi kişilerin oto kontrolüne bağlı subjektif bir denetlemenin ötesine geçememektedir. Tıp hizmetlerinin denetimindeki sorun mali kaynakların kontrolünde de yaşanmaktadır. Hastanelerdeki mali kontrol “suistimalin önlenmesi” ile sınırlı olmakta, mali kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı analiz edilmemektedir.
- 2) Hastanelerde ikinci önemli sorun ise uzmanlaşmanın en çok olduğu organizasyonlar olmasına karşılık bu uzmanlaşma ve iş bölümünden azami

<sup>18</sup> Seçim, a.g.e., s.165-166.

ölçüde yararlanılmamasıdır. Başhekimin görevinin, üst yönetim organı olarak hastane faaliyetlerinde takip edilecek politikaların tespiti, hedeflerin tayini, hastane genelinde hizmetlerin planlanması, organizasyonun ve denetimin sağlanması ile bölüm sorumlularına danışmanlık hizmetinin verilmesi olmalıdır. Ancak başhekimin tüm faaliyetlerin ve çalışanların devamlılığın sağlanması ve denetiminden sorumlu tutularak diğer fonksiyonel yöneticilerin görev alanlarına müdahale etmesi gerekmektedir. Bu nedenle iş bölümünde organizasyon içinde başhekimlik makamınca yerine getirilmesi gereken görevler etkin olarak yerine getirilememektedir.

- 3) Hastane organizasyonunda dikkat çeken üçüncü sorun, organizasyon içinde yer alan idari organlara verilen görevlerle bu idari organların yetkilerinin denk olmamasıdır. Yani “yetki ve sorumluluğun eşitliği” ilkesi ihlal edilmektedir.
- 4) Görev tanımlarının ve ilişkilerinin net olmaması, hatta bazı görev tanımlarının birbiriyle çatışır olması da önemli sorunlardandır.
- 5) İşletme içinde yer alan mevcut organların, hizmetler arası koordinasyon ve haberleşmeyi sağlamada yetersiz kalmaları,
- 6) İç organizasyonda en üst yönetim organına “başhekimlik”, yalnızca mali ve destek hizmetlerden sorumlu idari organa da “hastane müdürlüğü” unvanının verilmiş olmasıdır. Oysa “hastane müdürlüğü” hastanedeki tüm faaliyetleri idare etme yetkisine sahiptir. Başhekimliğin ise tıbbi hizmetlerin yürütülmesi ve organizasyonundan sorumlu bir organ olması gerekmektedir.<sup>19</sup>

Bundan sonraki bölümde, performans değerlendirme sistemi genel çerçeveleri ile ele alınacaktır.

---

<sup>19</sup> A.g.e., s.198-203.

## 2. BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

#### 2.1. Performans Değerlendirme ve Yöntemleri

##### 2.1.1. Performansla İlgili Tanımlar

Çalışmanın bu bölümünde; genel olarak performans değerlendirme sistemine yönelik bilgiler verilmiştir. Ancak çok farklı tanımlamaları yapılan performans değerlendirmeye ilişkin bazı terimlerin açıklanmasında yarar görülmektedir.

##### 2.1.1.1. Performans Tanımı

“Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Yani görevin gereği olarak önceden belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi derecesidir”.<sup>0</sup>

“Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır”.<sup>0</sup>

“Çalışanın kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir”.<sup>0</sup>

O halde, bir işletmede çalışanın başarısından söz etmek için önce tanımlanmış bir iş ile karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma çalışanın başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır.<sup>0</sup>

<sup>0</sup> Asım Balcı v.d., **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller Dünya ve Türkiye Yansımaları**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003, s.174.

<sup>0</sup> Zuhal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, M.P.M. Yayını, 2002, s.6.

<sup>0</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248/141, 1991, s.154.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s.154.

### 2.1.1.2. Performans Değerlendirme Tanımı

Çalışanların performans değerlendirmesi literatürde, işgören değerlendirilmesi, değer takdir etme, değer biçme, boylandırma, başarı değerlendirilmesi kavramları olarak da kullanılmaktadır.<sup>0</sup>

“İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır”.<sup>0</sup> Sadece mevcut iş sonuçları ile ilgilenmeyip, çalışanın geleceğe yönelik başarı potansiyellerini belirlemeyi amaçlar.

“Çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve geliştirme potansiyelini saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümüdür”.<sup>0</sup>

Aslında çalışanın kendi kendisi ile karşılaştırılmasından bahsedilebilir. Çalışanın işinde yaptıkları ile yapması gerekenler karşısındaki düzeyinin karşılaştırılmasıdır.

“En genel hatları ile performans değerlendirme, çalışanın yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir”.<sup>0</sup>

“Genel anlamda performans değerlendirme, çalışanın yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir”.<sup>0</sup> Burada; çalışanın işini yaparken kullanması gerekmeyen, mevcut olan gizil güçlerinin, yeteneklerinin ölçülmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

“Çalışan performans değerlendirmesi, bir çalışanın mesleğindeki performans düzeyini inceleyen ve onun gelecekteki ilerleme potansiyelini değerlendiren, onun hakkındaki bilgiyi elde etme, analizini yapma ve kayıtlamanın sistematik bir yöntemidir”.<sup>0</sup>

<sup>0</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören**, EİTİA Yayını, Yayın No:207, 1978, s.275.

<sup>0</sup> Cavide Uyargil, “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.,s.206.

<sup>0</sup> Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, s.15.

<sup>0</sup>Erdoğan, **a.g.e.**, s.155.

<sup>0</sup> İsmail Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:235/128, 1990, s.234.

<sup>0</sup> Gökcan Baydar, “Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri” Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, Hacettepe Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995, s.3.

Bu tanımlardan hareket ederek, performans değerlendirmenin sadece değerlendirme sürecinden ibaret olan bir sistem olmadığını, aslında başlı başına bir yönetim sistemi olduğunu söylemek mümkündür.

### **2.1.1.3 Performans Yönetim Sistemi Tanımı**

“Performans yönetim sistemi, çalışanları, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek işletmelerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme amaçlarından oluşan sistematik bir yönetim amacıdır”.<sup>0</sup>

Performans yönetimi, işletmeyi istenen amaçlara yönleltmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri karşılaştırma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.<sup>0</sup>

İşletme performansı, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. Performans değerlendirmeyi dinamik bir boyuta yükseltip, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistem olarak ele almakta, performans yönetimi ise daha geniş bir açıdan ele alarak iyi bir performans seviyesine ulaşabilmek için yönetimin, performans planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış sunmaktadır. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğer de önemsenmesi gerekir.

Performans yönetimi yaklaşımları genellikle hedeflere göre yönetim yaklaşımı ile açıklanır. Performans yönetimi işletmeyi daha verimli hale getirir. Yönetimin beklentilerini çalışanlarına daha net aktarmasına yardım eder.<sup>0</sup>

### **2.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları**

Her işletmede performans değerlendirme çalışmaları farklı amaçlarla gerçekleştirilmekte olduğu için, farklı performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı gözlenmektedir. Ancak yine de özellikle ücret artışlarında, yükseltme ve

<sup>0</sup> Asım Balcı v.d., **a.g.e.**, s.174.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s.175.

<sup>0</sup> Susan M Heathfield, (Çevrimiçi), [http:// www.work911.com/performance/particles/pmch1.htm](http://www.work911.com/performance/particles/pmch1.htm), 19.04.2005

nakillerde, tercihli işlem görülecek durumlarda, eğitim geliştirme ve işten çıkarmalarda kullanılması en çok dikkat çeken amaçlardır.

Bunun yanı sıra işletmenin plan ve programlarının düzenlenmesinde, bilgi toplama ve çalışanın noksan olduğu yönlerin belirlenmesi sonucu, yol gösterme ve geliştirmede de kullanılmaktadır. Fakat yine de tüm amaçlar çalışanların iş davranışlarının işe uygunluk derecesinin araştırması çalışmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla amaç ne olursa olsun çalışanın işe uygunluğu araştırıldığında tali amaçlar ortaya çıkmakla birlikte asıl amaç çalışandan beklenen rolün gerektiği gibi kullanılıp kullanılmadığı veya ne ölçüde kullanıldığının belirlenmesi olacaktır.<sup>0</sup>

Breman'a göre; performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiler aşağıda belirtilen işletme sorunlarının çözümünü kolaylaştırır.<sup>0</sup>

- Yeni çalışanların işe alınmasında,
- Deneme süresindeki çalışanın denetiminde,
- Ücret ayarlamalarının yapılmasında,
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinde,
- Yükselme ve iş değiştirmelerde,
- İşten çıkarma ve işe almalarda,
- Bilgi toplama kaynaklarından biri olarak, çeşitli sorunların çözümünde yararlı olmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgilerin, diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanıldığını görmekteyiz.

Ayrıca;<sup>0</sup>

- İşletmenin ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan- yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak.

Bu amaçlarla; performans değerlendirme sürecinin, işletme içinde etkili bir iletişim ortamının yaratılmasına katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır.

---

<sup>0</sup> Aşkun, **a.g.e.**, s. 280.

<sup>0</sup> Ataay, **a.g.e.**, s. 235-236.

<sup>0</sup> Zeyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.161.

Ayrıca;<sup>0</sup>

- İşletme hedeflerini kişi başına indirgeyerek her çalışan tarafından paylaşılmasını sağlamak,
- Çalışanların işletme başarısına katkısını gözlemlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak ve açık iletişimi teşvik etmek,
- Bireysel ve kurumsal yeterlilikleri keşfetmek,
- Çalışanları nelerin motive ettiğini açığa çıkarmak,
- Çalışanlarla vizyon ve hedefleri paylaşmak,
- Öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmeler almak,
- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak.

Performans değerlendirme işlemine hem geçmişteki olaylar, hem o andaki durum hem de gelecekteki başarı düzeyinin saptanması ve bu konularda bilgi toplama düşüncesi hakimdir. Bu düşüncedeki beklenti ise, alınacak yönetsel kararların yerindeliğini arttırmaktır.<sup>0</sup>

### **2.1.2.1 Yönetmel Amaçlar**

Burada ana amaç, yönetsel kararlar için gerekecek olan bilgilerin toplanması ve gerekli mukayeselerin yapılarak kararların dayandırılacağı nesnel ölçütlerin elde edilmesidir.

Performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. Bunlardan birincisi; iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.<sup>0</sup>

Yönetim, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanın katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve işletmeyi geliştirmek için kararları almak

---

<sup>0</sup> Asım Balcı v.d., **a.g.e.**, s.175.

<sup>0</sup> Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 2000, s.165.

<sup>0</sup> Margret Palmer , **Performans Değerlendirmeleri**, Çev.D.Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.9-10.

zorundadır.<sup>0</sup> Böylece işletmenin dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi, iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğinde kararlar alması mümkündür.

### 2.1.2.2 Çalışanı Geliştirme Amaçları

Performansı değerlendirmenin bir diğer amacı, çalışanın iş tanımlarında belirtilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır.<sup>0</sup>

Çalışan her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Çalışanla çalışmayan, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler. Öte yandan başarı durumu hakkında bilgi sahibi olan çalışan kendini düzeltmek ve iyileştirmek olanağına da sahip olur.

Performans değerlendirme sistemi, yalnızca çalışana ya da yalnızca işletmeye yarar sağlamaz. Performans değerlendirme süreci içinde ve sonuçlarından her iki tarafta fayda sağlar.

Örneğin değerlendirme sonucunda çalışanın görev yerinin değişmesi gerekiyorsa, bunun anlamı, o kişinin yeni görevinde daha başarılı olacağı, daha çok doyum sağlayacağıdır. İşletme içinde yapılan anlamlı bir görev değişikliği, işletme ve çalışan açısından olumlu sonuçlar verecektir. Dikey hareketlilikten yatay hareketliliğe kadar tüm görev değişiklikleri, değerlendirme sonuçlarına dayandırılmalıdır.<sup>0</sup>

Performansın değerlendirilmesi, sürekli başarı yönünde çalışanı isteklendirir. Çalışanın daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerin tamamlanmasını sağlar. Yapılacak performans değerlendirme sürecinde çalışan, kendi hatalarını ve eksikliklerini görebilecek ve yöneticilerinden sağlayacağı geribildirimlerle kendini geliştirme imkanına kavuşacaktır.

Geribildirimlerin işletmeler açısından önemi ve verimliliğe etkisini anlatan eğitimler düzenlenmeli, her çalışanın geribildirim alması gerektiği ve geribildirim

---

<sup>0</sup> Doğan Canman, **Personelin değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No:252, 1993, s.4.

<sup>0</sup> Palmer , **a.g.e.**, s.10.

<sup>0</sup> Metin Kazancı, “Personel Değerlendirmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, y.y., C:VII, Sayı 1, 1974, s.14.



sonuçlarının performansın geliştirilmesi için bir yol gösterici olduğu konusunda işletmeler çalışanlarını bilinçlendirmelidir.<sup>0</sup>

Geribildirim özellikle pozitif isteğe dayalı, kendini bilen, kendini soruşturan, yükselmeye çalışan, gelişmeye açık ve yönetici olmayı hedefleyen çalışan için daha faydalı olmaktadır. Geribildirim sonucu gerçekleşecek pozitif değişimin gerçekleştirilmesinde; kararlı bir zamanlama, bireysel tecrübeler, geribildirim yöntemlerinin etkinliği ve işletmede geribildirim kültürünün yerleşmesi gibi faktörler çok önemlidir. Geribildirim kültürünün yerleştiği işletmelerde yönetici ile çalışan arasındaki iletişim daha etkin olmakta, çalışanlar bol miktarda geribildirim vermekte, yönetici de çalışanını cesaretlendirmektedir.<sup>0</sup>

Performans değerlendirme sürecinin performansı artırıcı önemi; geribildirim niteliğine, çalışanın geribildirim alabilme yeteneğine, geribildirim yerleşmesi için verilen destekler ve çalışanın karşı karşıya kaldığı diğer geribildirimlere tutumuna göre değişimler gösterebilir. Çalışanlar geribildirim kültürünün yerleştiği işletmelerde geribildirimleri daha faydacı kullanırlar, kendilerini değerlendirme ve geliştirme, kendi hedeflerini belirleme konusunda daha eğilimli olmalarını sağlar. Özellikle güçlü ve pozitif geribildirim kültürünün olduğu işletmelerde davranış değişimi, değişimin kalitesi artmaktadır.

Bir başka ifadeyle, performans değerlendirmenin geliştirmeye dönük amaçları, ana çizgileriyle, işletmenin eldeki çalışan kaynaklarının daha verimli kullanılmasına ve dolayısıyla çalışanı ve işletmeyi geliştirmeye ilişkin olanlardır.

### **2.1.2.3. Denetleme-Değerleme Amaçları**

İşletmelerin çalışanın kalitesini izleme ve denetleme araçlarından biri olan performans değerlendirme, işletmede uygulanacak denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesini sağlar ve elde edilen sonuçların ölçütlere uygunluk derecesini ve sapmaları gösterir.

---

<sup>0</sup> Roberts Gary E., “ Perspectives On Enduring And Emerging Issues In Performans Appraisal”, 1999, s.3-4.

<sup>0</sup> Manuel Landon, James W. Smither, “Feedback orientation, Feedback Culture, And The Longitudinal Performance Management Process”, PA, USA, 2001, s. 12-15.

İşletmeler istenilen performansın elde edilip edilmediğini görebilmek için çalışanlarının kalitesini izlemek ve denetlemek zorundadırlar. Ancak performans değerlendirilmesi disiplin işlemleriyle karıştırılmamalıdır. Çünkü değerlendirme bir disiplin davranışı değildir. Disiplin işlemlerine, çalışanların disiplin aykırılıkları durumunda, yönetimi birçok nedenle tatmin edememesi, işindeki başarısızlığı söz konusu olduğunda başvurulur. Güncel ve gelecekteki başarısızlıkların değerlendirme ile saptanması olanaklı olduğu için disiplin işlemlerine bir başlangıç olduğu düşünülebilir. Değerlendirme işletmeye sağladığı yarar açısından çalışanın değerini ortaya koymayı, işletmedeki kademeler arasındaki fonksiyonel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, çalışanın eksikliklerini gidermesi için önerilerde bulunmayı amaçlar. Bu gerekler disiplin işlemlerinde yoktur.<sup>0</sup>

### **2.1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme sonuçlarından pek çok alanda yararlanılabilmektedir. Bunlardan başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz:

#### **2.1.3.1. Stratejik Planlama**

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve çalışanlara iletilmesi amacıyla formal performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Genel amaç stratejik planlar oluşturulduktan sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, işletmenin stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.<sup>0</sup>

---

<sup>0</sup> Canman, 2000, a.g.e., s. 166.

<sup>0</sup>Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262/154, 1994, s.4-5.

Performans değerlendirme çalışmaları, çalışanların performanslarını arttırarak ve bireylerle ekiplerin yeteneklerini geliştirerek, işletmenin stratejik amaçlarını sürdürülebilir bir başarı ile gerçekleştirmesine yardım eder.<sup>0</sup>

İşletme hedeflerinin gerçekleşmesinde çalışanlar temel faktör niteliğindedir. Çalışanların bireysel beklenti ve ihtiyaçları ile işletme hedefleri bir denge içerisinde sentezlenmelidir. Bir tarafın lehine bu denge bozulursa, işletme hedeflerine ulaşmak zorlaşır.<sup>0</sup> Bu nedenle işletmede planlı, sağlam temellere dayalı bir değerlendirme ve kontrol sistemi bulunmalıdır. İşletme hedefleri ile çalışanların beklentilerinin uyumu sağlanmalıdır.

### **2.1.3.2. Ücret- Maaş Yönetimi**

Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.<sup>0</sup>

Performans değerlendirme sonuçlarının, ücret artışlarına yansıtılması çalışanların motivasyonlarının arttırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin çalışanları motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve çalışanın da bu bağı/ ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir.<sup>0</sup>

### **2.1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi**

Kariyer yönetim sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeni ile performans yönetim sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. İşletme içerisinde çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulur.<sup>0</sup>

<sup>0</sup>Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262/154, 1994, s.4-5.

<sup>0</sup>Temel Çalık, **Performans Yönetimi**, Ankara, Gündüz Yayıncılık, 2003, s.61.

<sup>0</sup> Uyargil,2000, **a.g.e.**, s.207.

<sup>0</sup> Rodney McAdam, Shirley-Ann Hazlett, Cristine Casey, 'Performance Management In The UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity', **International Journal of Public Sector Management**, V.18, 2005, p.257.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s.7.

Performans değerlendirme sonucuna göre çalışanlara, eksik yönlerini tamamlamaları ve kendilerini geliştirme fırsatının tanınması, bireysel kariyer planlarının belirlenmesinde de başlangıç olabilir.

#### **2.1.3.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sistemi aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu, geliştirmeye açık alanları daha net biçimde belirlenebildiğinden eğitim faaliyetlerinin organizasyonu için son derece yararlı veriler sağlanmış olur.

Performans değerlendirme ile, kestirme yoldan eğitim ihtiyacı planlanarak, hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenir ve geliştirme ihtiyacı spesifik olarak tanımlanır. Bunun sonucu çalışandaki yetersizlikler ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi spesifik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır.<sup>0</sup>

#### **2.1.3.5. İşten Ayırma Kararları**

Başarılı ile başarılı olmayan çalışanın adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesine kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı işletme tarafından kabul edilebilir düzeye getirilememiş çalışanların işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınır.<sup>0</sup>

Uygulamaya konulan yeni İş Kanunu'nda, çalışanları performans düşüklüğünden dolayı işten çıkarma, geçerli sebep sayılmaktadır. Artık sonuçların hukuki boyutu da vardır.

Performans değerlendirme çalışmaları, değerli çalışanların organizasyonu neden terk ettiklerine dair de bilgi verir.<sup>0</sup>

---

<sup>0</sup> G.P.Latham, **Human Resource Training And Development**, Rewiev of Psychology, 1988.

<sup>0</sup> Susan M Heathfield, (Çevrimiçi), [http://www.humanresources.about.com/od/performansmanagement/a/request\\_reward.htm](http://www.humanresources.about.com/od/performansmanagement/a/request_reward.htm) M. ,15.04.2005.

<sup>0</sup> www.

### 2.1.3.6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

Modern işletmelerde personel yönetimine ilişkin çok çeşitli teknik, araç ve yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu uygulamalar ilk kez kullanıldığında birtakım tereddütlere yol açmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmaktadır.

Sphere danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilen “En etkin insan kaynakları bölümleri” araştırmasından elde edilen sonuçlara göre performans değerlendirme çıktılarının kullanım alanları şöyledir:<sup>0</sup>

Eğitim planlama : %26

Kariyer Planlama: %23

Ücretlendirme: %23

Organizasyonel gelişim/değişim: %18

Üretim stratejilerinin geliştirilmesi: %9

Diğer: %6

### 2.1.4. Performans Değerlendirmede Kullanılan Ölçütler

Bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılan ölçütlerin, kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da ancak değerlendirilecek ölçütlerin ölçülebilir yada gözlenebilir olmasıyla mümkündür.<sup>0</sup>

Performans değerlendirme sisteminin etkili ve verimli olabilmesi için belirli kriterlere uygun olması gerekir. Lombardi, bu kriterleri şöyle sıralamıştır:<sup>0</sup>

- Adil bir değerlendirme olmalı,
- Çalışana uygun olmalı,
- Hedeflere yöneltici olmalı,
- Motive edici olmalı,
- Görevle bağdaşır olmalı,

<sup>0</sup>Nilgün Balcı, “Türkiyenin En Etkin İnsan Kaynakları Departmanları”, **Power Ekonomi Dergisi**, Sayı:10, 2002, s.78.

<sup>0</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.13.

<sup>0</sup> Donald N, Lombardi, **Handbook of Personel Selection and Performans Evaluation in Healthcare**, London, Jossey-Boss Publishers, 1988, s.154.

- Kapsamlı olmalı,
- Finansal (ücrete) dayalı olmalı,
- Sürekli olmalı,
- Anlaşılır olmalı,
- Ölçülebilir olmalı.

**Adil Bir Değerlendirme:** Çalışanın işteki başarısının değerlendirilmesi amacıyla günümüze kadar pek çok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemin kişisel önyargılardan arındırılması daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilmesi için sürekli çaba harcanmış ve harcanmaktadır. Her yöntem geçen zaman içinde yerini kendine göre daha gelişmiş bir yönteme bırakmaktadır.<sup>0</sup>

Özel yorumlara neden olacak ölçütlerin ya da niteliklerin değerlendirme kapsamına alınması, hata ve yanlışlıkları arttıracığından, sisteme duyulan güveni azaltacaktır.<sup>0</sup>

**Kişiyeye Uygunluk:** Performans değerlendirme sistemi, çalışanın kişisel yetenek ve potansiyeline ve iş başarısını sonuçlarına uygun olmalıdır. Çalışanın belirlenen hedefleri ona ulaşamayacak düzeyde olmamalı, rolü hedeflere ulaşmaya uygun olmalıdır. İşletme yönetimi çalışanın yetenek ve potansiyelini öğrenip ona göre standartlar koymalıdır. “Çalışan birçok kişi geçerli bir başarı ölçütü saptanarak kendi yeteneklerinin değerlendirilmediğinden yakınmaktadır”.<sup>0</sup>

**Hedefe Yöneltilik:** Performans değerlendirmesinin hedeflere uygun rehberlik edebilecek nitelikte olması gerekmektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu yönetim anlayışı, çalışanın belirlenmiş olan hedeflere yöneltilmesi açısından çok önemlidir. Benimsenen yönetim anlayışı bir bütün olarak ele alındığında, işletme içi hiyerarşi ve ilişkilerle beraber performans değerlendirmesinde kullanılacak yöntem ve değerlendirme sonuçları çalışanın performansına etki edecektir. Bürokratik bir yönetim tarzı, değerlendirmeye esas teşkil edecek derecede ölçüme dayalı olmayan bir değerlendirme, ast-üst ilişkisinin biçimselliği ve genellikle yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir iletişim hem doğru sonuçların elde edilmemesine hem de

---

<sup>0</sup> Doğan Canman, “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, C:II, 1995, s.108.

<sup>0</sup> Ataay, **a.g.e.**, s.241.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s.278.

işletmenin var olma nedeni olan hedeflere yönelmede önemli problemler meydana getirebilir.<sup>0</sup>

**Motive Edicilik:** Çalışanın işletme içinde fayda ve tatmin duygusunu sağlayacak bir ortam, iş ve ilişki biçimi, motivasyonu etkileyecek ve buna uygun bir değerlendirme sistemi aynı zamanda, çalışanın yaptığı işin ve kendisinin işletme için değerli olduğuna inanmasına ve performansının karşılığını almasına imkan hazırlayacaktır.

**Görevle Bağdaşırılık:** İşletmenin bütün çalışanlarına aynı değerlendirme kriterlerini kullanması objektif bir değerlendirme olmayacaktır. Çalışanların uzmanlık alanları değerlendirme sürecinde göz önüne alınmalıdır. Her işin kendine özgü nitelikleri doğrultusunda değerlendirme kriterleri getirilmelidir.

**Kapsamlılık:** Değerlendirme sisteminin beklenen yararları sağlayabilmesi için önceden belirlenmiş stratejilere uygun bir şekilde tasarlanması da gerekmektedir. Böylece stratejilere ilişkin gelişmeler izlenebilir ve yapılanların performans üzerinde beklenen etkiyi (yararı) gösterip göstermediği tespit edilebilir. Ayrıca değerlendirme sonuçları anlaşılabilir ve kullanılabilir hale getirilerek bilgiler sistemli bir şekilde değerlendirilmelidir.<sup>0</sup>

**Finansmana (ücrete) Dayalılık:** Uygulayıcıların çoğunun kanısına göre, iş başarımına dayalı ücret çalışanı motive etmektedir. Gerçekten bütün işletmelerde bu yönde bir çaba ve istek vardır. Ancak yine de tüm bu sistemler başarısız olmuştur. İş başarımı ile ücretler arasındaki ilişkinin azalmasında çok sayıda etken rol oynamaktadır. Bunlar uygulayıcılara, işletme yapılarının değişmesine, değerlendirme ölçütlerine göre çeşitlenebilir.<sup>0</sup> Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi işletmelerde motivasyonu arttıracaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde

---

<sup>0</sup> Yücel İslam, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.64.

<sup>0</sup> H.Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 1985, s.40-41.

<sup>0</sup> Ataay, **a.g.e.**, s.276.

uygulanmayanlara nazaran performansın yaklaşık %30 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>0</sup>

**Süreklilik:** Performansın periyodik olarak planlanması ve değerlendirilmesi, işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkisi olan önemli bir yönetim sorumluluğudur. Periyodik (sistemli) bir değerlendirme, çalışanın performansını arttıracak gibi gelişmesini ve ilerlemesini de özendirir.<sup>0</sup>

Performans değerlendirme, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağıdır. Yılda bir performans not vermektten çok, performansı geliştirmeye zaman ayrılmalıdır.<sup>0</sup>

**Anlaşılabilirlik:** Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemler, bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Değerli değersiz her türlü bulguya zaman ayırma, sistemden yararlanma düzeyini azaltır.<sup>0</sup> Bu nedenle sistem basit, pratik, herkes tarafından anlaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır.

**Ölçülebilirlik.** Performans ölçümünde amaç bilgi sağlamaktır. Ölçümlerde elde edilen değerlerle, belirlenmiş olan performans kriterleri arasında, çalışanın geçmiş dönemdeki performansı ile şimdiki performansı arasında ve aynı işi yapan diğerleriyle karşılaştırılabilmesi için başarı ölçütlerinin belirlenmesine, somut değerlendirme ölçütlerine ve subjektif faktörlere yer verilmemesine ihtiyaç vardır.<sup>0</sup>

Performans sisteminin ölçülebilir özelliği sicil raporlarının düzenlenmesinde de önemlidir. Sicil raporlarındaki soruların ölçüme elverişli hale getirilmesi, ihtiyaca göre soru ekleme ve sorular için dereceleme yapma gibi yöntemlerle, performansla ilgili faktörlerin kıyaslanmasına da alt yapı hazırlar.<sup>0</sup>

---

<sup>0</sup> Ayşe Ünal, "Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Kamu-İş**, y.y., C:V, sayı.1, 1992, s.2.

<sup>0</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.61.

<sup>0</sup> "Performans Yönetiminde Cehennemlik Günahlar", **Kaynak Dergisi**, (Çevrimiçi) <http://www.Baltaş-baltaş.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12>, 03.02.2005.

<sup>0</sup> Songur, **a.g.e.**, s. 46.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s. 35.

<sup>0</sup> Canman, 1995, **a.g.e.**, s.122.



## 2.1.5. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmenin sistematik bir süreç olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Ancak bu sistematik süreç işletmeden işletmeye ve performans değerlendirme sisteminin amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara rağmen aşağıda genel bir performans değerlendirme süreci verilmiştir.

Şekil 2. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Prof.Dr. Dursun

ni, 5.bs., İstanbul, Beta,

2003, s.284.

Performans değerlendirme süreci amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme süreci

Amaçların Belirlenmesi

Performans Kriterlerini Oluşturma

İfa Edilen İş İnceleme

Performans Değerlendirme

İşgören İle Değerleme Sonuçlarını Tartışma

noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme süreci

edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme süreci

ılacaksa ona ilişkin başarılı olabilir nitelikte

başarılı bir başarı elde etmenin tanımlanması

özel amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Bu bilgi işletmenin bütününe

sonra çalışanların ve takımların görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. Williams'a göre, iş tanımları, çalışanların ve değerlendirenlerin rolleri, sorumluluklar ve beklentiler konusunda ortak bir anlayış geliştirmelerini sağlamaktadır. Bedeian'a göre, çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için sadece işin gerektirdiği uygun yeteneklere ve başarı için yüksek motivasyona sahip olmaları yeterli değildir. Bu iki ön koşulun yanında çalışan, kendine verilen görevin içeriğini de çok iyi anlamalıdır. Bu üç koşulun performans ile ilişkisi şöyle açıklanabilir:<sup>0</sup>

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \times \text{Rolün açıklığı}$$

O halde performans değerlendirme için standart belirlenmesi veya standart oluşturma çalışmalarının yapılması zorunluluk verici bir hal olarak ortaya

<sup>0</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Beta, 2003, s.284.

<sup>0</sup> Ian Robson, 'Implementing a Performance Measurement System Capable of Creating a Culture of High Performance', **International Journal of Productivity And Performance Management**, V.214 2005, p.137.

<sup>0</sup> Çalık, **a.g.e.**, s. 26.

çıkılmaktadır. Bu durumda da iş analiz ve tanımlamalarının yapılması ile iş gereklerinin belirlenmesi bu standardın oluşturulması için ilk basamak konumuna yerleştirilmelidir. Bu aşama her işletme yapısına göre değişik aşamalar halinde de yapılabilir. Ancak genel olarak sürecin ana hatları için izlenmesi gereken plan aşağı yukarı aynı olacaktır.

İkinci aşamada ise işletmenin bu standartlara uygunluğunun nasıl sağlanması gerektiğinin belirlenmesidir. Bunun için yapılması gereken çalışmalar ise;

- İşletmede çalışanların değerlendirilmesini zorunlu kılan temel amaçların saptanması,
- Değerlendirmede görev alacakların seçimi ve örgütlenmesi,
- Tüm ilgililere performans değerlendirmesi hakkında en açık bilgilerin verilerek işletmede böyle bir planın uygulanmasını benimsemelerinin sağlanması,
- Planın ilgili yönetici ve görevlilerle tartışılarak, noksanlıkların giderilip gerekiyorsa bazı temel değişikliklere gidilmesi,
- Plana uygun olarak seçilen tüm çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimin kendilerine sağlanması,
- Değerlendirmede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Yapılan değerlendirmenin denetimden geçirilerek gerekli düzenlemenin yapılması,
- Değerlendirmenin kesin sonuçlarının belirlenen amaca göre kullanılması.<sup>0</sup>

Performans değerlendirmenin üçüncü evresi, elde edilen bulguların çalışan-iş uyumunu sağlayacak şekilde, işletmenin ve çalışanların beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşımla kullanıldığı veya kullanma planının yapıldığı safhadır. Süreç olarak bu aşama aynı zamanda performans değerlendirme çalışmalarının da sonudur. Bu aşamada alınan kararların, yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarısını olumlu yönde etkilemeye dönük olduğu kesindir. O nedenle performans değerlendirme çalışmalarının son aşamasını yeni dönemin ilk basamağına hazırlık yapıldığı dilim olarak görme olanağımızın da olduğu bir gerçektir.<sup>0</sup>

<sup>0</sup> Aşkun, **a.g.e.**, s.279.

<sup>0</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.176.

## **2.1.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Sorun Alanları**

Performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Şimdi bu sorunlar üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

### **2.1.6.1. Değerlendirici Sorunu**

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli noktalardan birisi, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendirenlerin eğitimidir. Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan etmenlerin başında, değerlendirenlerin çalışanların işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan çalışanın başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirebilme durumunda olmaları gelmektedir.<sup>0</sup>

Değerlendirici olacak kişi konusunda ilk akla gelen, “asta en yakın üst” olmaktır. Çünkü astını en etkili biçimde değerlendirecek olan yani buna yetkisi ve yeteneği olan kişi, en yakın üst olarak varsayılır. Nitekim “en yakın üst” değerlendirmede en yetkili kişi olarak kabul edilmektedir. Buna rağmen en yakın üst değerlendirmesinde bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bunların başında üstün astına karşı subjektif tutumu gelmektedir. Burada yanlılığı önlemek için birtakım sistemler geliştirilmiştir. Bunlardan biri değerlendirmeyi birkaç üste yüklemektir. Diğer bir önlem ise değerlendirmenin açık yapılmasıdır. Açıklık personeli geleceğe hazırlamaya, personelin geleceğe yönelik olarak performansını iyileştirmesine olanak kazandırır. Gizlilik ise yanlılık ve keyfiliği artırır. Çalışanı geleceğe hazırlamaya olanak vermez.<sup>0</sup> Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda ve kamu hizmetlerinde değerlendirmenin gizli yapıldığı düşünüldüğünde performans değerlendirmenin genel ilkeleri ile çakıştığı görülmektedir.

### **2.1.6.2. Değerlendirmede Ölçülecek Kriterler Sorunu**

Performans Değerlendirmede öncelikle belirlenmesi gereken hususlardan birisi, bir çalışanın performansının hangi kriterler açısından değerlendirileceği

---

<sup>0</sup> Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s. 287.

<sup>0</sup> Canman, 2000, **a.g.e.**, s.168.

hususudur. Bu kriterler kişilik özellikleri, davranışlar, iş sonuçları, iyileşme ve ya gelişme potansiyelidir.<sup>0</sup>

Mevcut sicil değerlendirme sisteminde değerlendirilen kişilik özellikleri, kişinin tümüyle, tüm özellikleriyle değerlendirmesine önem vermektedir. Çalışanın hem işletme dışı yaşantısı hem de kişiliği değerlendirmeye konu olmaktadır. Bu yaklaşım, kişisel niteliklerin çalışmasına yansıtacağı ve işletme içindeki davranışını etkileyeceği varsayılmaktadır. Değerlendirmeyi, kamu çalışanları üzerinde bir denetim aracı olarak gören ülkelerde çalışan, bir yaklaşıma göre tümüyle değerlendirilmektedir. Ancak unutmamak gerekir ki “astın işletme dışı yaşantısı onun görevini yerine getirmesini mutlak biçimde etkiler” önermesi her zaman geçerli değildir. Değerlendirme işletme dışı sorunlar üzerinde odaklaşınca amacından sapmış olur.<sup>0</sup> Gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik etmeni ihmal edilmeksizin, çalışanın işindeki başarı derecesine ağırlık vermek olabilir.<sup>0</sup>

Değerlendirme, gelişim süreci içerisinde değişiklik geçirmiş, kişiliği ve genel durum ve davranışları ölçmekten çok, iş başında çalışanın neyi, nasıl yaptığını ölçmeye ve geleceğe yönelik planlarda işletmeye katkısının ne olabileceği, gizil güçlerini ölçmeye yönelmiştir. Bununla birlikte, siyasal iktidarın yönetim üzerinde denetim kaygısı, kamu çalışanlarını her yönden yanında tutma gereği, değerlendirmeyi amacından saptırmakta ve böylece kişilik-iş başarımı ayırımı gerçekliğini yitirmektedir.<sup>0</sup>

### **2.1.6.3. Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütler Sorunu**

Sayılarla dayanan bir değerlendirme, bir yandan, gözlenebilir olaylara ağırlık vermeyi gerektirmekte ve dolaylı olarak değerlendirici üstü yansızlığa itmekte, öte yandan, astların çeşitli nitelikleri arasında farkları bulmaya, birbirleriyle sağlıklı karşılaştırma yapmaya olanak sağlamaktadır. Performans değerlendirmesinde sayısal ölçütler kullanmak değerlendirmeyi bu açıdan kolaylaştırmaktadır.<sup>0</sup>

<sup>0</sup> Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s.285.

<sup>0</sup> Canman, 2000, **a.g.e.**, s.169.

<sup>0</sup> Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayını, No:179, 1979, s.154.

<sup>0</sup> Canman, 2000, **a.g.e.**, s.169.

<sup>0</sup>**A.g.e.**

#### **2.1.6.4. Değerlendirmede Zaman Sorunu**

Değerlendirme zamanı konusunda farklı görüşler vardır. Bu değişik görüşler ve uygulamalar, performans değerlendirmeden beklenen yararların farklı oluşundan ileri gelmektedir.

Değerlendirmenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir kez yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanında değerlendirmenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok, belirli durumlarla bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre ya ücret artışlarından veya terfi ve nakil kararlarından önce ya da çalışanın yöneticisi, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir.<sup>0</sup> Görülüyor ki sürenin değerlendirmeden beklenen sonuçlara göre yapılması olağandır. Örneğin beklenen sonuç, insan gücünü geliştirme, işletmeye bağlılığı artırma, işletmenin etkililiği yükseltme ise değerlendirme sık sık yapılabilmektedir. Yalnızca terfiye ölçüt bulma ise terfiden önce yapılması daha uygun olacaktır.

#### **2.1.7. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler**

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğerleri ise, klasik uygulama yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Bu nedenle, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir.<sup>0</sup> Ancak burada yöntemler bu yaklaşımla ele alınmadan kendi içerisinde bir sistemle değerlendirilmiştir.

##### **2.1.7.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar**

###### **2.1.7.1.1. Sıralama Yöntemi**

Bu yöntem, uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az kişinin çalıştığı iş yerlerinde uygulanma şansına sahiptir.

<sup>0</sup>Bingöl, 2003, a.g.e., s.289.

<sup>0</sup> Uyargil, 2000, a.g.e., s.209.

Astların, değerlendiren yönetici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir ve basit sıralama, ikili karşılaştırma yöntemi olarak ikiye ayrılır. Basit sıralamada değerlendiren, çalışanları en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen de grubu iyi, orta, kötü gibi alt gruplara bölüp bunlar arasında sıralama yapar. İkili karşılaştırma yönteminde ise, her bir çalışan diğerleri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır.<sup>0</sup>

Bu yöntemin uygulanması kolay olmakla beraber, çalışanlar arasındaki başarı derecelerinin açık ve net olmaması, her çalışanın pozisyonlarına bakılmadan değerlendirilmelerinden doğan pozisyondan etkilenme hatalarına neden olması, tek bir kriterin değerlendirilmesi ve kalabalık gruplarda zaman alıcı olması yöntemin uygulanmasında sıkıntılar yaratabilir.

### **2.1.7.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenebilmesi, farklılıkların ortaya konulabilmesi için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir.

Bazı yöntemlerin uygulanmasında hata yapabilme olasılığının fazlalığından genellikle yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Önceden kararlaştırılmış bir dağılım veya zorunlu dağılım bu hatayı azaltmak amacıyla uygulanmıştır.<sup>0</sup>

Bu yöntemle grup normal frekans dağılımına göre sıralanır. %10'u çok iyi ve çok kötü, %20'si iyi ve kötü, %40'ı ise orta olarak değerlendirilir. Bu yöntemde, değerlendiriciler, değerlendirecekleri astlarını önceden belirlenen yüzdelerle göre çeşitli başarı derecelerine göre dağıtmak zorundadırlar.<sup>0</sup> Zorunlu dağılım yönteminin temel karakteristiği, bir çalışanın başarısının, diğer çalışana göre belirlenmesidir ve görece bir başarıdır.

<sup>0</sup> Uyargil, 1994, **a.g.e.**, s.37.

<sup>0</sup> Ataay, **a.g.e.**, s.257.

<sup>0</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.23.

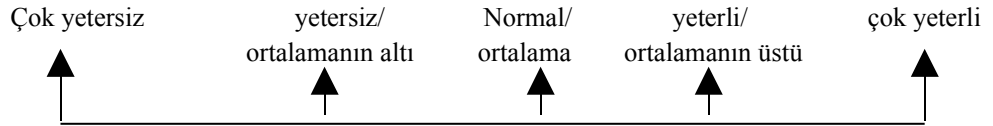
Yöntem özellikle birçok değerlendirici ve değerlendirilen çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşmasını sağladığı için yararlıdır. Ancak birçok seçme yönteminden geçerek oraya ulaşmış çalışanların bir yılın sonunda %10 çok başarısız, %20 başarısız olarak değerlendirilmek zorunda olması tutarsızlığa işaret etmektedir.<sup>0</sup>

## 2.1.7.2. Ortak Performans ve Kriterlere Dayalı Yaklaşım

### 2.1.7.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

İşletmelerde en çok kullanılan yöntemdir. Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerle, çalışanların performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, üçe ayrılır: Değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.<sup>0</sup>

Geleneksel değerlendirme skalasında ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur. Bu değerlerin grafik üzerine yerleştirilmesi:



Şekil 4- Geleneksel Değerleme Skalasında Ölçeğin Grafikte Gösterilmesi

**Kaynak:** Prof Dr. İlhan Erdoğan **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248/141, 1991, s.179.

Değerlendirme skalaları içeren yöntemlerde, bir işletmedeki tüm çalışanları tek bir form ile değerlendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli güçlükler yaratabilir. Özellikle yönetici olan çalışan ile olmayanlar arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki yada daha çok sayıda form geliştirerek, farklı çalışan gruplarını farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar. Gerek çalışanların işletme içindeki konumları, gerekse işlerinin içeriklerinin farklılıkları, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesi gereğini doğururken, diğer yandan da kullanılan

<sup>0</sup> Uyargil, 2000, **a.g.e.**, s.212.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s.213.

değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir.<sup>0</sup>

Yöntemin olumlu ve olumsuz yönleri:<sup>0</sup>

Değerlendiricilerin, çalışanlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak verir.

Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir.

Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır.

Değerlendiricilerin skaladaki değerleri seçerken serbest bırakılmaları değerlendirme hatalarına neden olabilir.

## **2.1.7.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

### **2.1.7.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları**

Davranışsal beklenti skalaları, çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Bazı yazarlara göre bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmalar yoktur. Ayrıca her iş yada iş ailesi için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.<sup>0</sup>

### **2.1.7.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları**

Davranışsal beklenti skalalarında, çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin

---

<sup>0</sup> Uyargil, 1994, **a.g.e.**, s.42-43.

<sup>0</sup> Uyargil, 2000, **a.g.e.**, s.214.

<sup>0</sup> **A.g.e.**, s.216.



çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.<sup>0</sup>

Yöntem somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirildiği için, sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır, dolayısıyla çalışanlar tarafından benimsenmesi diğer yöntemlere göre daha yüksektir.<sup>0</sup>

### **2.1.7.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi**

Çalışanın kritik nitelikte ve değişik durumlardaki davranışları, değerlendirici tarafından, başarı derecesini belirlemek amacıyla gözlenir. Çalışan, önemli bir hizmet yaptığı veya istenmeyen davranışların neler olduğu önceden belirlenebilir. Bu amaçla, düzenlenen listedeki herhangi bir durum ortaya çıkınca değerlendirici hemen ilgili çalışana ait kayıtlara not alır. Sonuçta, bu kayıtlar çalışanın başarı derecesini belirlemede kullanılır.<sup>0</sup>

Yöntem, astların başarı durumunu en nesnel biçimde yansıtması nedeniyle yararlı görülmektedir.<sup>0</sup> Ancak, yöntemin gereği olarak çalışanın sürekli izlenmesi, davranışlarının psikolojik baskı ile değişmesine hatta verimliliğinin düşmesine neden olabilir.<sup>0</sup>

### **2.1.7.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bundan önce anlatılan değerlendirme yöntemlerinde, çalışanların davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla değerlendirildikleri belirtilmişti. Bu yöntemde ise çalışanların gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşım, çalışanların çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir.<sup>0</sup>

---

<sup>0</sup> Uyargil, 1994, **a.g.e.**, s.46.

<sup>0</sup> Uyargil, 2000, **a.g.e.**, s.218.

<sup>0</sup> Ataay, **a.g.e.**, s.260.

<sup>0</sup> Canman, 1993, **A.g.e.**, s.24.

<sup>0</sup> Ataay, **a.g.e.**, s.261.

<sup>0</sup> Uyargil, 1994, **a.g.e.**, s.50.

### **2.1.7.3.1. Direkt İndeks Yöntemi (Direct Index Method)**

Bu yöntemde performans standartları, ya üst tarafından tek başına ya da üst ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.<sup>0</sup>

### **2.1.7.3.2. Standartlar Yöntemi (Standarts Method)**

Standartlar yöntemi de direkt indeks yöntemine benzer. Ancak bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar ya işgören ile yönetici ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile yöneticileri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir.<sup>0</sup>

### **2.1.7.3.3. Amaçlara Göre Yönetim (Management by objektives-MBO)**

Amaçlara göre yönetim, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmak amacıyla, çalışanların performansını, ölçme ve değerlendirme yolu ile geliştirmeye olanak sağlayan bir yönetim biçimidir.<sup>0</sup>

Yöntem ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Drucker; “Her işletmede gerçek bir grup oluşturularak, bireysel çabalar ortak bir çaba içinde eritilmelidir. Ancak, işletme çalışanlarının tümünün katkısı ortak amaca doğrudur” biçiminde çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını gerektiği belirtilmiştir.<sup>0</sup> Böylece işletmenin amaçları ile çalışanların amaçları arasında uyum sağlanarak; bir taraftan işletmenin etkinliği artırılırken diğer taraftan da çalışanlarına üst seviyede tatmin sağlayacak bir ortam oluşturulabilir.<sup>0</sup> Drucker’e göre amaçlarla

---

<sup>0</sup> A.g.e., s.51.

<sup>0</sup> A.e.

<sup>0</sup> Akal, a.g.e., s.354.

<sup>0</sup> Ataay, a.g.e., s.264.

<sup>0</sup> Dinçer, Fidan, a.g.e., S.273.

yönetim; işletmenin amaçları ile çalışanlarının kişisel amaçları arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve çalışanla işletmeyi bütünleştirmek amacı ile geliştirilmiştir.<sup>0</sup>

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur; ilk aşamada çalışan ve yönetici birlikte, çalışan için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda çalışanın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki tarafta hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planı hazırlarlar. Dönem sonunda çalışan ve yönetici gene bir araya gelerek bu hedefleri çalışanın ne oranda gerçekleştirdiğini, gerçekleştiremediyse nedenlerini tartışır. Bu görüşmenin sonunda çalışanın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeler çalışanın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geribildirime dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri, gene aynı tarzda belirlenir. Amaçlara göre yönetim çalışanın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktılarını/verimliliğini daha objektif bir biçimde değerlendirme olanağını sağlar. Bu yaklaşımla çalışanların gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilir.<sup>0</sup>

Amaçlara göre yönetim sisteminde asıl amaç, ölçüm ve değerlendirmenin çalışanların performansını geliştirme amacıyla kullanılmasını sağlamaktır. Onurlandırma ve rekabetin, üstün bir insan güdüsü olduğunu kabul eden bir görüşle geliştirilen bu yöntemin üst düzey yöneticilerden en alt düzeydeki çalışanlara kadar herkesi etkileyen ve performanslarını geliştiren etkili bir uygulama olduğu görülmüştür.<sup>0</sup> Burada göz önünde bulundurulması gereken bir nokta daha vardır. Williams'a göre hedefler belirlenirken hedeflerin:

İşgörenin anlayacağı açıklıkta olması, ölçülebilir olması, ulaşılabilir olması, gerçekçi olması, yerine getirilmesi gereken zamanın belli olması gerekir.<sup>0</sup>

---

<sup>0</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.28.

<sup>0</sup> Uyargil, 2000, **a.g.e.**, s.220.

<sup>0</sup> Akal, **a.g.e.**, s.354.

<sup>0</sup>Çalık, **a.g.e.**, s. 29.

Performans değerlendirme yöntemlerinin etkinliğine ilişkin karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2- Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ. Skala.	Sıralama	Dav.Bek. Skalaları	Dav.Gözl. Skalaları	Amaç.Göre Yönetim
Değerlendirmelerin Doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel Kararlarına Katkısı	orta	yüksek	orta	orta	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek	yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	yüksek	yüksek	orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	Çok düşük	orta	orta	Orta/ yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta	Orta/ yüksek
Değerlendirilenlerin motive etme gücü	düşük	düşük	orta	Orta/ yüksek	yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/ orta	Düşük/ orta	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/ orta	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	düşük	Düşük/ orta	orta	orta	yüksek

Kaynak: Doç. Dr. Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262/154, 1994, s.53.

Genel performans değerlendirme bilgisinden sonra, üçüncü bölümde de kamuda performans değerlendirme sisteminden bahsedilecektir.

### 3. BÖLÜM

#### KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

##### 3.1. Kamu Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesi Gerekliği ve Önemi

Kamu ve özel sektör işletmelerinde performans yönetimi, kültürel ve politik nedenlerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Çünkü kamu işletmeleri bazı açılardan özel işletmelerden farklıdır ve bu farklılıklar kamu yöneticileri için önemlidir. Öncelikle en kritik noktalardan birisi kamu işletmelerinin hedeflerinin net olarak tanımlanmadığı şeklindedir. Kamudaki faaliyetlerin çıktıları zor ölçüldüğü için değerlendirme sonuçları güvenilir olmayabilir. Ayrıca kamudaki yöneticilerin politik davranışları ve statü konusundaki gelecek kaygıları, verecekleri idari kararları etkilemektedir.<sup>1</sup> Çünkü kamu işletmelerinde çalışanları bir birey olarak ele aldığımızda; davranışlarını etkileyen merkeziyetçi ve geniş yapılanmış işletme anlayışının yanında, bu işletmelerin siyasi kararlarla yönetilmesinin, onun üzerinde yapacağı etkiler söz konusu olacaktır. Bu etki altında kamu sektöründe çalışan bir kişi ile özel sektörde çalışanların değerlendirilmesinde de farklılıklar meydana getirecektir.<sup>2</sup>

Sicil raporlarıyla yapılan değerlendirmeler çalışanların geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, ödül şeklindeki derece ilerlemesi, üst derecelere atanma, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme bu durumlardandır.<sup>3</sup>

Kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesi, işletmenin devamlılığı, çalışanların gelecekte daha iyi kullanılabilmesi ve verimliliğini arttırabilmesi için gerekli faaliyetlere dayanak teşkil eder. Yönetim, işletmenin verimli çalışmasını sağlayabilmek için, hizmetin gerekli kıldığı özellikte eleman almak, eldeki çalışanın kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek, yani onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan

<sup>1</sup> Balcı v.d., a.g.e., s.169.

<sup>2</sup> Payan Çizioğlu, "657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Performans değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri İle Yapılan Bir Araştırma," Yüksek lisans Tezi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993, s.19.

<sup>3</sup> Hüseyin Başar, **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**, Ankara, PEGEM, 1995, s.28.

görevlere getirmek ister. Bunun için de herkesin performans, yeterlik derecelerinin değerlendirme sistemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır.<sup>4</sup>

Sağlık sektörünün önemli bir kısmını oluşturan hastaneler diğer işletmelerden farklı birçok özelliğe sahip olarak önemli toplumsal ihtiyaçlara cevap vermeye çalışmaktadırlar. Hizmet sundukları alan çok geniş ve çeşitlidir, beklentiler de o kadar fazla ve farklıdır. Sağlık adına yapılan harcamalar çok büyük miktarlardadır. Ayrıca istihdam edilen iş gücü itibariyle bu iş gücüne yapılan ödemeler de dikkate alındığında kıt kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. İş ortamı gözlemlendiğinde çalışanlar yoğun stres altında bulunmaktadır sağlık kurumlarında uzmanlaşmanın çok olması farklı farklı sorunlar doğurmaktadır. Öncelikle uzmanlaşmış personele yapılan ödemeler artmaktadır, ancak bu grup çalışanın hizmetlerdeki payı çok büyüktür. Uzmanlaşmış çalışan iyi bir işletmede çalışmak isteyecek, bireysel hedeflerini karşılamak öncelikli olduğundan işletmenin hedefleri ile çakışmamasını bekleyecek, kendine değer verilmediği takdirde verimli olamayacaktır. Çalışanın performansını etkileyen başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel etmenler ve motivasyonu işletmenin verimliliğini arttıracak şekilde yönlendirmek zor olmaktadır. Uzmanlaşmanın yoğun olduğu hastanelerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi bu nedenlerden dolayı son derece gereklidir.

Bu gerekliliklerden sonra kamuda performans değerlendirmenin özel sektörle ayırımını yapabilmek ve kamu işletmelerinde çalışanların statüleri hakkında bir tanım yapmak gerekliliği doğmaktadır.

**Kamuda Performans Değerlendirme:** Modern personel idarelerinde; değerlendirme takdir, tezkiye sicil, liyakat gibi adlarla anılan performans değerlendirme; kamu hizmetlerinde ve kamu işletmelerinde görev alacak çalışanlara, bu göreve çağrılmada, görev almada, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, görevden uzaklaştırma ve çıkarmalarda, tüm hizmet şartlarında moral, bilimsel, mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil davranışla objektif hukuk kurallarının ve metotlarının sorumlu ve yetkili

---

<sup>4</sup>Canman, 1993, a.g.e., s.4.

teşkilatın yönetimi ve murakabesi altında uygulanması rejimidir.<sup>5</sup> Çalışanın değerlendirilmesi, işe kabulünden işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte kanunlarla güvence altına alınmış bir zorunluluktur. Devlet Memurları Kanunu 111. maddede değerlendirmenin amacını belirlemiştir. Madde doğrultusunda ilke olarak sicil raporlarına dayandırılan değerlendirme memurların ehliyetlerinin saptanmasında, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanak olarak kullanılmak üzere gerçekleştirilir.<sup>6</sup>

**Devlet Memuru:** Devlet memuru tanımı Anayasada, Devlet Memurları Kanunu'nda ve Türk Ceza Kanunu'nda farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Devlet Memurları Kanunu 4. maddesinde memuru şöyle tanımlamıştır: “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen memurdur”. Bu tanımda belirtilen özellikler şunlardır:

- Kuruluş biçimine bakılmaksızın Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde çalışılması,
- Yapılan hizmetin genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken kamu hizmeti olması
- Görülen hizmetlerin asli ve sürekli bir görev olması

Bu nitelikleri taşıyan görevlerde çalışanlar Devlet Memurları Kanunu'na göre memur sayılmaktadır.<sup>7</sup>

**Anayasa:** “Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütülmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler memurlar ve diğer görevlileri eliyle görülür”.

<sup>5</sup> Çizioğlu, a.g.e., s.19.

<sup>6</sup> “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K),” Md. 111, 1965.

<sup>7</sup> Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 6.bs., Ankara, Yargı Yayınları, 1999, s.33.

**Ceza Kanunu:** “Sürekli veya geçici, ücretli veya ücretsiz, ihtiyari veya mecburi olarak yasama, yürütme veya yargısal bir kamu görevi gören bireyler memur sayılır”.

### 3.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme kavramının doğası, insan ve değerlendirme arasındaki ilişkiye dayandığından geçmişi insanın kendi bilincine vardığı andan başlamaktadır.

Bu alanda ki ilk uygulamayı İngiltere de dokuma tezgahlarında ‘karakter sicilleri’ sistemiyle reformcu kooperatifçi Robert Owen başlatmıştır. Bu sistemde her çalışanın bir sicili olmuş, buna günlük raporlar kaydedilmiştir. Öte yandan karakter sicilleri yanında yer alan ‘karakter kalıpları’ uygulamasında ise kenarları çalışanların performans değerlendirmesinde derecelerinin durumlarına göre renklendirilmiş kartlar kullanılmıştır.<sup>8</sup>

İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.<sup>9</sup>

I.Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları 1950’li yıllardan sonra çalışanın ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D’deki işletmelerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır. Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu sektöründe başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.<sup>10</sup>

Bizim araştırmamızın asıl amacı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun öngördüğü sicil değerlendirme sistemidir. Ancak bu yönetmeliğin kabulüne kadar geçen sürede kamu çalışanlarının performansının hangi esaslar çerçevesinde yapıldığını görmek açısından Cumhuriyetten önceki uygulamaları ve sicil

<sup>8</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul, Beta, 1998, s.12.

<sup>9</sup> Uyargil, 2000, **a.g.e.**, s.206.

<sup>10</sup> **A.g.e.**, s. 205-206.



yönetmeliğinin uygulanmaya başlanılmasına kadar geçen sürede uygulanan tüzüklere değinmekte fayda vardır.

### 3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Performansın Değerlendirilmesi

“Türkiye’de çalışanların performansının değerlendirilmesinin geçmişi, bugünü ve geleceğine ilişkin birtakım araştırmalardan yoksun bulunmaktayız. Halbuki çalışma yaşantımızda bir “sicil” kavramı ile “liyakat takdiri”, “tezkiye” gibi eski deyimler çok uzun yıllardan beri çalışanların düşüncelerinde önemli bir yer tutmuştur. Ancak ne var ki uygulamada oldukça köklü bir geçmişe ve yaygınlığa sahip olan çalışan değerlendirme, şimdiye kadar uygulamaya dönük bir araştırma konusu olmamıştır. Bu konudaki gelişmeler, özel sektörde gerek Cumhuriyet öncesi, gerekse Cumhuriyetten sonra uzunca bir tarih çizgisi oluşturmuştur”.<sup>11</sup>

Osmanlı Devletinin hukuki ve siyasi bünyesi, kamu çalışanlarının, hükümdarın mutlak tabiiyetine ve emrine girmesini zorunlu kılıyordu. Padişah adına hükmeden Vezirler, beylerbeyleri, sancak beyleri de aynı haklara ve yetkilere sahiptirler. Devlet hizmetlerine girişte aranacak vasıflar ve uygulanacak metotlar hakkında açık ve kesin kurallara pek rastlanmamaktadır. Memurların ahlak ve karakter bakımından değerlerini dini kurallarla ölçmek, teokratik bir devlet için normal sayılır. Kadınların dürüst olması gerektiğine yönelik emirler mevcuttur. 1855 tarihine kadar yayımlanan statülerde memuriyete engel olacak şartlara ve derecesini gösteren kayda rastlanmamıştır. 1855 tarihli statüde, rüşvetten, irtikaptan, hile karıştırmaktan mahkum olanların devlet hizmetlerinde istihdamının mümkün olmadığı belirtilmektedir. 1858 tarihli Ceza Kanunu da memuriyete mani olan halleri tespit etmiştir. Bu tarihten sonra çıkarılan “Memurin Mülkiye Kararnamesi”, bunu değiştiren “ Memurin Mülkiye Terakki ve Tekavit Kararnamesi”, 1913 tarihli “Nizamname” memuriyete alınmada uygulanacak ahlaki kayıtları tespit etmiştir. Böylece liyakat sisteminin unsurlarından biri olan moral değerler ancak tanzimattan sonra hukuki statülerde müeyyideleştiği ve ondan önce kanunnamelerde bazı hükümler mevcut olmakla beraber daha ziyade şahsi takdirlerle göre uygulamaların yapıldığı anlaşılmaktadır.<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Aşkun, a.g.e., s.416.

<sup>12</sup>Çizioğlu, a.g.e., s. 23.

Cumhuriyet öncesi liyakat sisteminin belirlendiği 15 Mayıs 1914 tarihli “Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesinde” memurların hal tercümeleri konusunda yapılacak işlemler belirtilmekte ve gizli tezkiye varakaları hakkında bazı hükümler bulunmaktadır. Bu nizamnamenin 21. maddesinde; her memur için üstler ve müfettişler tarafından her altı ayda bir özel matbu belgelerde görüş ve değerlendirmelerin belirtileceği bildirilmektedir. Yine aynı nizamnamenin 38. maddesi 21.maddede sözü edilen özel matbu belgeler üzerine üstler ve müfettişler tarafından memur hakkında belirtilen görüş ve değerlendirmelerin her türlü tesirden uzak, adalet duygusuyla ve taraf tutmaksızın kaleme alınabilmesi için, bu belgelerin Personel Müdürlüklerince saklanması dikkat gösterilmesi öngörülmektedir.<sup>13</sup>

### **3.2.2. Cumhuriyet Döneminde Performans Değerlendirme**

1926 yılında kabul edilen 788 sayılı Memurin Kanunu liyakat sisteminin ana ilkelerini personel rejimimize kazandıran ilk genel statü olmuştur. Cumhuriyet rejimi ile birlikte, milli devlet, yeni bir personel rejimi kuruyordu. 1923’te vasıflı insan gücü savaşların sonucu olarak çok azalmıştı. Devlet kadrolarında bilgili, ehliyetli, tecrübeli memur yeter sayıda değildi. Halk hizmet bekliyor, devlet vasıflı memur arıyordu. İnkılaplar, kalkınma hareketleri, yeni Milli Devletin ihtiyaçlarına uygun yeni personel rejimini zorunlu kılıyordu. İşte Memurin Kanunu, Maaş Kanunu, Emeklilik Kanunu, Teşkilat Kanunları, tüzükler ve yönetmelikler bu zaruretini ifadesi olarak birbirini takip ettiler. İdari İnkılabın temeli olan bu statülerdeki hükümler, liyakat sisteminin gelişmesini hazırladı.<sup>14</sup>

788 sayılı Memurin Kanunu’nun özellikle 77 ve 14. maddeleri konumuz açısından önemlidir. 77. maddede aynı görevde iki yıl müddetle çalışan ve görevinin gereğini yerine getirmeyen memurlar başka göreve atanırlar. Yeni görevinde bir yıl kaldıktan sonra aynı sicili alanlar inzibat komisyonu kararıyla hizmet yıllarına bakılmaksızın emekliye sevk edilirler denilmektedir. Böylece memurların sicilleri üzerine emekliye sevk edilmeleri hakkında ilk hükme rastlanmaktadır. Aynı kanunun 14. maddesiyle; her memurun bir gizli dosyasının bulunacağı, bu gizli dosyalara memurun kişilik durumu, huyları ve davranışları hakkında bilgiler konacağı, amirler

---

<sup>13</sup> A.g.e., s.24.

<sup>14</sup> Dicle, a.g.e., s.131.

ve müfettişler tarafından verilecek tezkiye ve raporların ayrıntıları sicillere işlenmeksizin, aynı dosyalarda saklanacağı hükmü konmaktadır.<sup>15</sup>

### **3.2.3. Devlet Memurları Kanunundan Önceki Dönemde Performans Değerlendirme**

Türkiye’de 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun getirdiği değerlendirme hükümlerinin yürürlüğe konulduğu 1986 yılına kadar uygulanan iki tüzük kamu işletmelerindeki sicil sistemini düzenlemiştir.

#### **3.2.3.1. Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük**

1947 yılında yürürlüğe konulan tüzük, yükselecek memurların yeterliliklerinin nasıl takdir olunacağını açıklamaktadır. Tüzük 17 maddeden ibarettir. Maddede “yukarı dereceye yükselmek için en az üç sene bir derecede bulunmuş ve bu kadar süre o derece aylığını fiilen almış ve üst dereceye yükselmeye ehliyet kazanmış olmak şarttır. Ehliyet, memurun mesleki bilgisi, başarılılığı, sicili, amir ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler göz önünde tutularak takdir olunur” denilmekte ve bunun uygulama biçiminin bir tüzük ile gösterileceğine değinilmektedir. Bu maddeye dayanılarak çıkarılan “memurların yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” 2. maddesinde yeterliliğin takdir edilme yöntemini ayrıntılı olarak belirtmiştir.<sup>16</sup>

Buna göre yeterliliğin takdirinde göz önünde bulundurulacak hususlar şunlardır.<sup>17</sup>

**Memurun Mesleki Bilgisi:** Öğrenimin nitelik ve derecesi göz önünde tutularak memurluğu sırasında görevine ilişkin kaydettiği gelişmelerdir.

**Memurun Başarılılığı:** Memurun görevinde gösterdiği kavrayış, çalışma yeteneği ile çalışmalarında gerçekleştirdiği düzenlilik ve verimdir.

**Memurun Sicili:** 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanununa göre tutulması gereken açık sicil kayıtlarıdır.

**Tezkiyeler:** Yetkili amir ve müfettişlerce doldurulan gizli sicil formlarıdır.

<sup>15</sup> Çizioğlu, a.g.e., s.26.

<sup>16</sup> Tortop, a.g.e., s.140.

<sup>17</sup> Canman, 1993, a.g.e., s.82.

Tüzüğe göre, memurlar hakkında standart örneğe göre, fişler düzenlenmekte ve özel sütunları imzalanarak dosyasında saklanmaktadır. Bu fişler memurun yükselme süresine en geç bir ay kala, memur hakkında gizli tezkiye kağıdı doldurmak yetkisini taşıyan amirlere verilir. Uygulamada bu fişlerin ismi kamu işletmelerinde “yeterlik fişi” olarak isimlendirilmektedir. Amirler, yeterlik fişindeki özel sütuna kanılarını yazarlar. Bu kanının belirtilmesinde, memurun yükselme süresinde aldığı tezkiyeler ve raporlar göz önünde tutulur. Tezkiyeler arasında aykırı görüş bulunursa, yeterliğin takdiri hakkında verilecek kararın açık ve kesin nedenlere dayanması gerekir (Madde 9).<sup>18</sup>

### **3.2.3.2. T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük**

T.C. Emekli Sandığı Kanununun 39. maddesi ahlak ve yetersizlik nedeniyle sicilleri üzerine emekliye sevk edilecekler fıkrasının yerine getirilmesi için ahlak ve yetersizliğin saptanmasına ilişkin esasların belirlenmesi gerekmiş ve ilgili tüzük hazırlanarak 21.07.1951 tarihinde kabul edilmiştir. 20 maddeden oluşmaktadır.

Tüzüğün Genel Esasları şu şekilde özetlenebilir.<sup>19</sup>

- 1) Tezkiyeler gizlidir. İlgili memur bunları göremez. Tezkiye kağıtları, memur ve çalışanların gizli dosyalarına konulur. Tezkiye kağıtlarındaki bilgileri açıklayanlar hakkında kanuni soruşturma yapılır.
- 2) Memurlarla ilgili kanunda belirtilen makamlar dışında kalan tezkiye amirleri, yalnız maiyetindekilerin gizli tezkiye ve dosyalarını görebilirler.
- 3) Tezkiyeler, yıllık olarak ve her yılın ocak ayında doldurulur.
- 4) Tezkiyelerde tarafsızlığı ve olanak olduğu kadar ölçü birliğini sağlamak amacı ile tezkiye amirleri arttırılmıştır.
- 5) Her amirin örneğine uygun tezkiye kağıdı doldurması zorunludur.

<sup>18</sup> Tortop, **a.g.e.**, s.141.

<sup>19</sup> **A.g.e.**, s.142.

Tezkiye varakalarında yer verilen ahlakla ilgili sorularda, hakkında olumsuz kanaat belirtilmiş olan memur veya çalışana atamaya yetkili yönetici tarafından gizli tebligat yapılması, daha sonra da aynı olumsuz kanaat alan memur veya çalışanın ahlak nedeniyle emekliye çıkarılması gerekmektedir.

Devlet Memurları Kanunundan önceki dönemin sicil (tezkiye) sistemi, memurun ve dolayısıyla işletmenin performansını geliştirici olmaktan uzaktır. Tezkiye varakaları, memurun performansı yanında, işletme dışı davranışlarına ve kişiliğine ilişkin birtakım soruları da içerdiğinden memuru tümüyle değerlendirmeyi amaçlamış, bu bakımdan çağdaş bir performans değerlendirme sisteminin gerisinde kalmıştır. Sistemin, değerlendirmelerde objektiflik sağlayıcı öğelerden yoksun olması, tezkiye varakaları uygulanmasını başarısız yapan etmenlerin başında gelmektedir. Öyle ki, tezkiye varakalarının doldurulması, giderek yararına inanılmayan bir formalitenin yöneticilerce her yıl tekrarı olarak değerlendirilebilecek rutin bir işlem olarak görülmüştür.<sup>20</sup>

### **3.2.4. Devlet Memurları Kanunu'na Göre Sicil Değerlendirme**

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 121. maddesinin öngördüğü sicil yönetmeliğinin 1986 yılına kadar yürürlüğe konulmaması nedeniyle 1986 yılı sonuna kadar 1951 tarihli Tüzük hükümlerinin uygulanmasına devam edilmiştir.

Devlet Memurları Kanunu'nun öngördüğü Sicil Yönetmeliği, Bakanlar Kurulunca 1978 yılı sonunda kabul edilmiş ve 26 Temmuz 1979 tarihli ve 16708 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış, daha sonra yürürlüğe konması bir yıl ertelenmiş, bir yıl sonrada Bakanlar Kurulu tarafından 30.12.1980 tarihli ve 8/2162 sayılı kararla yürürlükten kaldırılmıştır. Devlet Memurları Kanunu'nun 29.11.1984 tarihli ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile değişik 121. maddesinin öngördüğü Sicil Yönetmeliği 18.10.1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bununla beraber eski uygulamalara son verilmiştir.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.84.

<sup>21</sup> Tortop, **a.g.e.**, s.136.

Değerlendirme ilke olarak sicil raporlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, memurla ilgili son değerlendirmede, bu raporlar yanında, varsa müfettiş raporlarından da yararlanılmaktadır. Her kurumda, her memurun hangi sicil amirince sicil raporlarının doldurulacağı, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşü alınarak çıkarılacak özel yönetmelikle belirlenir.

### **3.2.4.1. Sicil Yönetmeliğinin İçeriği ve Uygulanması**

#### **Sicil yönetmeliği;**

- Genel Hükümler
- Gizli sicil raporlarının doldurulmasına ilişkin usul ve esaslar
- Çeşitli hükümler, başlığı altında üç bölümden oluşmaktadır.

**Genel Hükümler:** Devlet Memurları Kanunu'na (Madde 109) göre, her işletme tarafından bir memur kütüğünün tutulması ve memurların bu kütüğe kaydolması her memura bir numara verilmesi, özlük dosyası tutulması ve bir memur cüzdanı düzenlenmesi gerekmektedir.

Memur kütüğüne, kamu işletmelerine memur olarak atananlar kaydedilir, her memura ayrı bir numara verilir. Kütüğün her memura ait bölümüne, memurun adı-soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenim durumu, kadro derecesi, işe başlama ve işten ayrılma tarihi ile ayrılma nedeni kaydedilir. Kütükler, işletmelerin özlük işleri birimlerince tutulur.<sup>22</sup>

Memur cüzdanları, memurlar tarafından kimlik belgesi olarak kullanılabilir nitelikte hazırlanarak memurlara verilecektir. Bu cüzdanlarda memurun adı-soyadı, doğum yeri ve tarihi ile görevi yer alacaktır. Herhangi bir nedenle memurların görevden ayrılmaları halinde memur cüzdanlarının geri alınacağı sicil yönetmeliğinde belirtilmiştir.<sup>23</sup>

Özlük ve sicil dosyası; özlük dosyasında nelerin bulunacağı Sicil Yönetmeliğinin 109. maddesinde açıklanmıştır. Tek tek sayılmakla beraber sınıflandırarak belirtmek gerekirse, kişisel bilgilere ait belgeler, öğrenim durumuna

<sup>22</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.85.

<sup>23</sup> Çizioğlu, **a.g.e.**, s.33.

ait belgeler, aldığı ödül ve takdir belgeleri, derece ve kademe ilerlemeleri, askerlik durumu, aldığı cezalara ilişkin belgelerin tümü özlük dosyasında yer alır. Özlük dosyaları, memurların sicillerinin bir parçasıdır ve sicil raporlarının doldurulması sırasında ilgili sicil amirlerince incelenebilir.

Sicil dosyasında ise:

- Sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları,
- Varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları,
- Mal beyannameleri
- Vali ve Kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları bulunur.

Memurların hizmet süresi içinde genel davranışları değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz yönleri, kusur ve eksiklikleri amirleri tarafından sicil raporlarına işlenir. Sicil amirinin belli zamanlarda düzenleyeceği bu raporlar memurum liyakat derecesinin not ile değerlendirilmesidir. Sicil raporlarını vermeye yetkili yöneticinin kim olacağı kurumlar tarafından düzenlenen yönetmeliklerle belirlenir. Sicil raporlarında yetersiz olarak değerlendirilenler olumsuz sicil almış sayılırlar, iki defa üst üste olumsuz sicil alanların Devlet Memurluğuna devam edip etmeyeceklerini Merkez Değerlendirme Kurulu belirler.

Özlük ve sicil dosyaları, memurların ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ve hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel kaynaktır. Memurlar işletmelerini değiştirdikleri zaman özlük ve sicil dosyaları da yeni işletmelerine eksiksiz olarak gönderilir.<sup>24</sup>

**Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına İlişkin Usul ve Esaslar:** Bu bölümde sicil raporlarının doldurulma zamanı ve süresine ilişkin hükümlere yer verilmiştir. Sicil raporlarının her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulması ve ilgililerce en geç 31 Aralık günü, raporları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilecektir.

Bir memur hakkında sicil raporu doldurulabilmesi için, memurun, ilgili sicil amiri yanında en az altı ay çalışmış olması gereklidir. Sicil amirlerinin hiçbirinin

---

<sup>24</sup>Tortop, **a.g.e.**, s.147.

bulunmaması yada sicil verecek süre görevde kalmamaları durumunda, sonradan göreve atananlar yada vekilleri üç aylık süre geçince sicil raporu doldurabilirler. Bu durumun da gerçekleşmemesi halinde ise, sicil raporu düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri gerekli sicili verir.<sup>25</sup>

Sicil raporlarındaki “not usulü” uygulaması 29.11.1984 tarih ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile hüküm altına alınmıştır. Sicil amirleri 100 tam not üzerinden sorulara not vererek ve notların toplamını da soru sayısına bölerek “sicil notu”nu belirlemektedirler. Her sicil amirince belirlenen sicil notları toplamı sicil özlük işleri yöneticileri tarafından sicil amirleri sayısına bölünmesi suretiyle “sicil notu ortalaması” bulunmaktadır.<sup>26</sup> Not ortalaması 59 ve daha düşük olanlar olumsuz, 60 ve daha üstünde olanlar olumlu sicil almış sayılırlar.<sup>27</sup> Olumsuz sicil alanlara atamaya yetkili yöneticilerce bu durum bildirilir.<sup>28</sup> En çok bir ay içinde ilgili buna itiraz edebilir. Atamaya yetkili yöneticiler itirazla ilgili kararı en geç iki ay içinde ilgiliye bildirirler. Üst üste iki kez olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine verilirler. Burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır.<sup>29</sup> Sicil amirlerinin gerçeğe uygun değerlendirme yapmadığı anlaşıldığında, değerlendirme geçersiz sayılır. Bu durumda olan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları vardır.

Değerlendirme üç ayrı sicil amiri tarafından yapılacağı için, değerlendiriciler tarafından verilen notların güvenilirliği açısından farkın 10 veya daha fazla olması durumunda üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır. Üçüncü sicil amiri yoksa ikinci sicil amirinin notu ile yetinilir.

Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliğinde yer alan bir yenilik de memurların mesleksel yeterlilikleri (ehliyetleri) ile ilgili konularda tanınan “ek soru” hakkıdır. Böylece, sicil raporlarındaki katılığın bir ölçüde giderilmesi ve sisteme esneklik getirilmesi düşünülmüştür. Buna göre, hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Dairesi Başkanlığı'nın olumlu görüşünün alınması koşuluyla,

<sup>25</sup>Canman, 1993, **a.g.e.**, s.86.

<sup>26</sup>**A.g.e.**, s.87.

<sup>27</sup>“Devlet Memurları Kanunu (657 S.K),” Md. 119, 1965.

<sup>28</sup>“Devlet Memurları Kanunu (657 S.K),” Md. 117, 1965.

<sup>29</sup>“Devlet memurları Kanunu (657 S.K),” Md.120, 1965.



işletmelerin önceleri en çok iki, daha sonra yapılan değişiklikle ihtiyaç duyulduğu kadar soru eklemelerine olanak kazandırılmıştır. Ek soruların da 100 not üzerinden değerlendirilmesi öngörülmüştür.<sup>30</sup>

Yönetmeliğe göre yetersiz olarak değerlendirilen, yani olumsuz sicil alan memurlar, bu duruma neden olan kusur ve eksikliklerini gidermeleri için sicil raporlarının muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini izleyen bir ay içinde atamaya yetkili yöneticilerce gizli bir yazı ile uyarılır. Uyarılan memurlar ise kendilerine tebellüğ edilen tarihten bir ay içinde atamaya yetkili yöneticiye itiraz edebilirler. İtirazlar yalnızca belirtilen kusura yönelik yazılı olarak yapılır. Atamaya yetkili yönetici yazıya ilişkin kararını en geç iki ay içinde kişiye bildirir.

Sicil raporu vermeye yetkili sicil amirlerinin, işletmeleri tarafından Devlet Personel Dairesi Başkanlığı'nın olumlu görüşü alınmak suretiyle sicil yönetmeliğine uygun olarak çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirleneceği; işletmelerin taşra teşkilatlarında bulunan memurların sicil amirlerinin, Vali ve Kaymakam olacağı hususları 657 sayılı yasanın 29.11.1984 tarih ve 243 sayılı kanun hükmünde kararnamenin 19. maddesiyle değişen 112. maddesi ile hüküm altına alınmıştır.

29.11.1984 tarihli ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 657 sayılı kanunun 31.07.1970 tarihli ve 1327 sayılı kanunla yürürlükten kaldırılan ve yerine hüküm sevk edilmediği için boşluk bulunan 37. maddesini, yükselinebilecek derecenin üstünde bir dereceye yükselme başlığı altında yeniden düzenleyerek, üstün başarılı memurun kazanılmış hak aylığının, yükselebileceği derecenin bir üstündeki dereceye yükselmesine olanak kazandırmıştır. Yine aynı kararnamenin 9. maddesiyle 657 sayılı kanunun "Kademe İlerleme Şartları" başlıklı 64. maddesine bir fıkra eklenerek, çok iyi sicilden dolayı bir kademe ilerlemesi uygulaması hüküm altına alınmıştır. Bu maddelerle öngörülen uygulama, altı yıllık sicil notu ortalamasının doksan ve yukarı olmasını gerektirdiğinden ve sicil sistemi ilk defa 1984 tarihinde yürürlüğe giren kanun hükmünde kararname ile not esasına bağlandığından, uygulamaya başlandığı tarih itibariyle altı yılın ortalaması esas alınır.

---

<sup>30</sup> Canman, 1993, a.g.e., s.87.

**Çeşitli Hükümler:** Sicil yönetmeliğinin çeşitli hükümler başlıklı üçüncü bölümünde, gizlilikle ve sicil raporlarının özlük ve sicil dosyalarında korunması ile ilgili hükümler bulunmaktadır.

Buna göre, sicil raporlarının sicil dosyaları ile birlikte kilitli dolaplarda korunması, memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve sicil raporlarının muhafazasında “ gizli ve kişiye özel” işaretli zarflar kullanılması zorunludur.

Sicil raporları özlük işlerinden sorumlu en üst yöneticilerin veya yardımcılarının sorumluluğu altında korunur. Sicil dosya ve raporlarının buldukları yerden çıkarılması halinde üst yöneticilere bilgi verilmesi gereklidir. Görevliler gizlilik kuralına uymak zorundadırlar. Edindikleri bilgileri açıklayamazlar. Bu kurala uymazlar ise hem Devlet Memurları Kanununa göre cezalandırılırlar hem de aynı görevde bir daha çalıştırılmazlar.<sup>31</sup> Sicil raporları ile ilgili işlemlerin kanuna uygun olarak yürütülmesinden özlük işleri ile ilgili görevli birimde çalışanlar sorumludur. Sicil raporlarının en son teslim tarihinden itibaren 15 gün içinde, sicil amirlerinin not ve değerlendirmeleri dışında, diğer noksanlıklarına bakarak giderilmesini sağlarlar.<sup>32</sup>

Yönetmelik sicil raporlarını inceleyebilecek yetkili üst yöneticileri şöyle belirtmiştir:<sup>33</sup> Başbakan, bakanlar, atamaya yetkili yöneticiler, valiler, işletmelerin merkez teşkilatlarının en üst yöneticileri ve kaymakamlar. Bu üst yöneticilerin, başında buldukları teşkilatta görevli tüm memurların sicil dosyalarını incelemeye yetkisi vardır.

<sup>31</sup>“ Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği (86/5319 S.K),” Md.26, 1986.

<sup>32</sup>Tortop, **a.g.e.**, s.151.

<sup>33</sup>Canman, 1993, **a.g.e.**, s.90.

### **3.2.4.2. Değerlendirme Kriterleri**

Değerlendirme kriterleri dört bölümden oluşmaktadır. Aşağıda bu bölümler ele alınmıştır.

#### **3.2.4.2.1. Memurların şahsiyet Değerlendirmelerinde Kriterler**

Birinci bölüm, memurun genel durum ve davranışları hakkında sicil amirlerinin düşüncelerini içeren bir “kişilik değerlemesi”dir.

Memur bu bölümde;

- Dış görünüşü,
- Zeka ve kavrayışı,
- Azim ve sebatkarlığı,
- Dürüstlük, sır saklama ve güvenilirliği,
- İnsan ilişkilerindeki başarısı,
- Alkol, kumar v.b. alışkanlıkları memuriyetle uyurmayacak bir Şekilde sürdürme gibi halleri,
- Güvenilir olmama, kişisel çıkarlarını aşırı düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları bakımından genel bir değerlendirme yapılır.

Sicil amirleri, memurların sicil raporları ile birlikte, bunların genel tutum ve davranışları bakımından olumlu veya olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında görüş ve düşüncelerini de belirtirler.<sup>34</sup>

Kişisel durumun işletmedeki başarayı etkileyeceği yönündeki geleneksel anlayıştan ziyade, burada çalışanın performansının tespiti için, işletme faaliyetlerini yerine getirirken göz ardı edilemeyecek özel hayatının ve daha çok işletmedeki başarı durumunun dikkate alınması gerekmektedir. Kişilik değerlendirmesi çalışanların aday memurlukları süresince yapılmalı ve aday memurun kişilik yapısı müracaat ettiği kamu işletmesinin yapısına uygun değilse kabul edilmemelidir.

<sup>34</sup> “Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği (86/5319 S.K),” Md.17, 1986.

Çalışanın işteki performansını etkileyebilecek düzeyde özel hayatının da belli sınırlar içinde kalınarak performans değerlendirmeye konu olması gerekmektedir. Ancak bu sınır çok iyi çizilmelidir.<sup>35</sup>

### **3.2.4.2.2. Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi**

Yönetmeliğin ikinci bölümü, memurun yeterliğinin, görevde gösterilen başarının değerlendirilmesine yönelik maddelerden oluşmaktadır:

- Sorumluluk duygusu (görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden zamanında ve doğru yapma, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı),
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapma ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarısı,
- Tarafsızlığı (görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefî inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme),
- Disipline riayeti,
- Yöneticilerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurt dışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için).<sup>36</sup>

<sup>35</sup>

Cengiz Derdiman, Derin Akdeniz, “Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil

Değerlendirme,”(Çevrimiçi) [http:// www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R\\_Cengiz\\_Derdiman\\_Derin](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R_Cengiz_Derdiman_Derin), 21.4.2005.

<sup>36</sup> “Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği (86/5319 S.K.),” Md.12, 1986.

Görevde gösterilen başarının değerlendirilmesi iş tanımları ve analizlerinin yapılmasına bağlı olabilir. Bu başarının değerlendirilebilmesi için somut kıstaslar, ancak iş tanımlarının kriter olarak benimsenmesi ile mümkün olabilir. Sonuçta memuriyetin özelliğine göre yeterlilik ve etkinliği belirleyecek kriterler seçilmelidir. Ayrıca bu bölümde bazı soruların gerekliliği de tartışılmalıdır. Çünkü devlet memurları için zaten yasal bir zorunluluk olan insan haklarına saygı, tarafsızlık derecesi gibi kriterler değerlendirme kriteri olarak ele alınmamalıdır.<sup>37</sup>

### **3.2.4.2.3. Yöneticilik Durumundaki memurlar İçin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Değerleme Kriterleri**

Memur sicil raporlarının bu bölümü sadece yönetici durumunda olan memurlar için doldurulmakta ve bu bölümde yine 100 üzerinden verilecek notlar esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Buradaki sorular ise sırasıyla şöyledir.

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

### **3.2.4.2.4. Ülkeyi Temsilde ve Menfaatleri Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi**

Bu bölümde sicil amirlerinin yurt dışında görevli memurunun ehliyeti hakkında notları vermeleri suretiyle değerlendirme yapılmaktadır. Buradaki sorular ise sırasıyla şöyle belirlenmiştir.

- Yabancı dil bilgisi,

---

<sup>37</sup> Derdiman, Akdeniz, a.g.e.

- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı,
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı,
- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağılılığı.

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

Sicil amirleri 16. madde uyarınca tespit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar. Memurların sicil notu ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan yönetici veya en yakın yardımcıları, böyle birim yoksa özlük işleriyle görevli çalışanlardan en üst yöneticiler tarafından hesaplanarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazılır.<sup>38</sup>

### **3.3. Sicil Değerlendirmeye Performans Değerlendirme Açısından Getirilen Eleştiriler**

Sicil raporlarıyla yapılan değerlendirmeler memurların geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, ödül şeklindeki derece ilerlemesi, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme bu durumlardandır. Sicil raporlarının bu özelliğine rağmen, böyle öznel, güvenilirliği belirsiz yargılarla gerçekleştirilmesinin, yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda çok sayıda adli hatalara, haksızlıklara yol açması muhtemeldir.<sup>39</sup>

Sorular incelendiğinde ve gözden geçirildiğinde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “çalışanların gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir. Kişisel özelliklere ve mesleki başarısını ölçmeye yönelik sorular çağdaş

<sup>38</sup> “Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği (86/5319 S.K.)” Md.18, 1986.

<sup>39</sup> Başar, a.g.e., s.28-29.

değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden sübjektiflik unsuru taşımaktadır. Bir başka sorun da sicil raporunda yer alan soruların (faktörlerin) derecelendirilme sorunudur. Raporda bulunan soruların, yalnızca genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışındaki tümünün 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi kanun gereğidir. Ne var ki, her sorunun sayısal olarak değerlendirilmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşılması olası olduğu gibi, notla değerlendirmelerde bazı zorluklara uğramak da mümkündür. Bu nedenle, faktörlerin boylandırılması (derecelendirilmesi) halinde daha tutarlı ve kolay bir değerlendirme gerçekleştirilebilir.<sup>40</sup>

Kanun Türkiye’de devlet memurlarının iş başarısının ve bunun değerlendirilmesinin temel nitelikleri konusunda hiçbir yol gösterecek hüküm taşımamaktadır. Değerlendirme sonuçlarının (olumsuz sicil hariç) ilgiliye bildirilmemesi, eksikliklerinin giderilmemesine neden olmaktadır. Gizliliğin meydana getirdiği kaygı ve yanlış anlamalar değerlendirmeden beklenen yararları tersine çevirebilir. Sübjektif kriterler, rastlantısal yargılarla, geçerliliği ve güvenilirliği büyük ölçüde kuşkuyla olan yöntem ve verilerle yapılan bu değerlendirmenin amaca ulaşması zordur.<sup>41</sup>

Performans değerlendirmenin özünde amir ve memur arasında açık bir görüşme ortamının yaratılması gerekirken kanun bunu tamamen tersine çevirip gizlilik ortamı yaratmıştır. Amir ve memuru değerlendirme sürecinde birbirinden ayırmış, ilişkiyi resmi yazışmayla kurarak, performans değerlendirmenin çalışanı eğitime, geliştirme işlevini çıkmaza sokmuştur. Ayrıca olumsuz sicil alan memurun itirazının büyük bir olgunlukla değerlendirileceğini varsaymıştır. Oysaki olumsuz sicil alan memurun itirazı değerlendirme kurulunda beklenen ilgiyi görmezse Danıştay’a başvurarak oradan karar çıkartmaya çalışacağı, olumlu karar verilirse işletmeye güveninin ve bağlılığının kalmayıp, saygınlığını kaybedeceği, olumsuz karar verilirse de sicil amirinin memura güveni kalmayacak ve memurun yönetim ilişkileri bozularak çalışma koşullarının zorlaşacağı gibi yorumlar yapılmamıştır.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Canman, 1993, **a.g.e.**, s.92-93.

<sup>41</sup> Başar, **a.g.e.**, s.30.

<sup>42</sup> Aşkun, **a.g.e.**, s.427.

Performansın değerlendirilmesinin, belirli zaman aralıkları ile yapılması ve sonuçların çalışanın gelecekteki durumu için kullanılması gerekir. Değerlendirmenin, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini saptayıp, onların iş başarılarını geliştirmek, başarılı alanları ödüllendirmek gerekir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hem içerik hem de çalışanları değerlendirenler açısından, belirtilen etkileri sağlamadığı açıktır.

Sicil raporları çoğunlukla, senede bir defa doldurulup bitecek hemen kurtulması gereken bir işmiş gibi görülmektedir. Böylece rutin bir işi yerine getiriyormuş gibi bir anlayış hakim olmaktadır. Çoğunlukla yıl boyunca herhangi bir kayıt tutulmamakta, sicil raporlarını dolduranlar, doldurma tarihine yakın zamanlarda edindikleri intiba ile karar vermekte bu da önyargı ile doldurdukları etkisini bırakmaktadır. Bu nedenle sicil, amacı dışında caza ve ödül gibi görünmektedir. Ayrıca sicilin ne amaçla verileceği konusunda bir ayırım bulunmamaktadır.<sup>43</sup>

Kanun ne iş değerlemesine ne de performans değerlendirmeye kavram olarak yer vermiştir. İş değerlemesine “sınıflandırma” olarak; performans değerlendirmeye de “siciller” içinde dolaylı yer verdiği için, birbirinden ayrı düşünülmemeyen iki tekniği birbirinden ayırmaktadır. Ancak birlikte ele alındığında istenilen amaca ulaştıran iki yöntemin, ayrı olarak değerlendirildiğinde yarardan çok bir takım sorunları da doğurabileceği unutulmamalıdır.<sup>44</sup>

Bu çerçevede, memurun performansını değerlendirme sistemi, performansı objektif bir şekilde ölçmeye olanak sağlayacak performans kriterleri geliştirmeli ve uygulamaya konmalıdır. Sicil raporlarındaki sorular ölçüme elverişli hale getirilmelidir. Ayrıca olumsuz sicil sonuçları yanında, olumlu sicil sonuçları da memura bildirilmeli, böylece memurun eksikliklerini görmesine, performansını iyileştirmesine olanak sağlanmalıdır. Hatta eksik yönleri ile ilgili olarak memurun sicil amiri ile görüşmesi sağlanmalıdır. Değerlendirme sisteminden istenen faydaları elde edebilmek için, bilimsel geçerlilikleri olan yöntemlerden faydalanılmalıdır. Değişen koşulları ve insanı takip edemeyen bir değerlendirme sisteminin başarılı olması güç gözükmektedir.

---

<sup>43</sup>Derdiman, Akdeniz, **a.g.e.**

<sup>44</sup> Aşkun, **a.g.e.**, s.427.



Değerlendirme sonucu olumlu ise memurun başarısından dolayı takdir edilmesi gerekir. Yükselme olanaklarının bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekir. Oysa sicil sistemimizde, memurların değerlendirilmesi ile gerektiğinde daha iyi bir konuma gelmelerinin sağlanması gerekirken, kadroların siyasal etkenlere dayalı olarak ve uygun olmayan kişilere verilmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli problemler yaşanmasına neden olmaktadır.

### **3.4. Kamu Personel Rejimi Yasa'sı ile Planlanan Değişiklikler**

Tekrar görüşülmek üzere Cumhurbaşkanı tarafından Meclis'e iade edilen Kamu Yönetimi Temel Kanunu ile kamu işleyişinde birçok revizyona gidilirken kamu çalışanlarını ilgilendiren ilgili maddeler çalışmamız açısından da ele alınmalıdır.

Kamu Yönetimi Temel Kanunu'nda yer alan en büyük değişikliklerden biri çalışanları sadece belirli niteliklere sahip kişiler olmaktan çıkarıp, niteliklerini sürekli geliştiren ve performanslarının arttırılabileceği bir insan kaynağı olarak görmelerinin sağlanmasıdır. Bu nedenle de bakanlıklarda personel birimi yerine İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nın kurulması planlanmaktadır (Madde. 35). İnsan kaynakları Yönetiminin kamu işletmelerinde kurulmasının garantiye alınması sevindirici bir gelişme olabilir. Ayrıca 38. madde ile çalışanların ve işletmenin faaliyetlerinin sadece mevzuatlara uygunluk açısından denetlenmeyeceği, işletmenin performansları ve stratejileri doğrultusunda planlanan kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi ile kurumsal performansa ulaşılabileceği belirtilmektedir. Denetim alanı, bireylerin ve işletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığı, hizmetin kalite standardı, kısaca faaliyet sonuçlarının olacağı görülmektedir. Kamu işletmelerinin toplumsal beklentileri karşılamak adına gerçekçi hedeflerle, çalışanlarının katılımı ile performansını arttırmayı amaçlaması da olumlu bir gelişme olabilir. Burada işletmenin hedefleri doğrultusunda hazırlanan bireysel hedefler ve bunlara ulaşma planları amaçlara göre yönetimi çağrıştırmaktadır. Madde 43 ile çalışanların performanslarını denetlemede hizmetin standartlarına uygun davranıp davranmama ve işletmenin performansına yaptıkları katkının belirleyici olacağı belirtilmektedir. Burada da sunulan hizmetlerin yada yapılan işlerin birtakım standartlara bağlanacağı fikri oluşmaktadır. Ayrıca çok önemli maddelerden biri (Madde.46) devlet memurluğunun bozulan

sistemleri olarak ifade edilen, liyakat sistemi, kariyer planlamasının olmaması, cezalandırmanın ön plana çıkmış olması gibi nedenlerle bu alanlarda yeni düzenlemelere gidilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimini daha etkin hale getirecek bu faaliyetlerin henüz nasıl ve ne kapsamda gerçekleştirileceği belirtilmemiştir<sup>45</sup>.

Kamu Yönetimi Temel Kanunu'na ilave olarak çıkarılması planlanan Kamu Personel Rejimi Yasası ile kamu işletmelerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de bir takım değişiklikler planlanmaktadır. Kamu Sendikaları ile yapılan memur maaşlarındaki artışlara ilişkin toplantılarda, yetkililer tarafından, taslak metinler sendikacılara dağıtılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler doğrultusunda performans değerlendirme olarak düşünülen değişiklikler şunlardır<sup>46</sup>.

- 1) Her çalışan için “personel ve başarı değerlendirme dosyası” bulunacak ve memurların ehliyetlerinin tespiti, ilerleme ve yükselmeleri, emekliye ayrılma ve görevle ilişkilerinin kesilmesi; sözleşmeli çalışanların ehliyetlerinin tespiti, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde bu dosyalardan faydalanılacağı belirtilmektedir. Açıkça görülmektedir ki şu andaki uygulama ile amaçlar hemen hemen aynıdır. Ancak şuanda sicil sonuçlarının bu amaçlar için kullanılması mümkün olmadığı gibi, hazırlanan taslak ile de bu amaçlar için kullanılmasını sağlayacak mekanizmalar kurulmalıdır.
- 2) Çalışanların performanslarının belirlenmesinde, varsa performans sonuçları ile işletme çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların, bilimsel yöntemlerle belirlenmiş değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı ifade edilmektedir. Çoklu bir performans değerlendirme sistemini düşündürmektedir. Bu nedenle işletmelerde kurulması planlanan İnsan Kaynakları Bölümlerine

---

<sup>45</sup> “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Yasa Taslağı,”(Çevrimiçi), [http://www.tesev.org.tr/tasarinin\\_Meclise\\_Sunulan\\_Son\\_hali.pdf](http://www.tesev.org.tr/tasarinin_Meclise_Sunulan_Son_hali.pdf), 21.04.2005

<sup>46</sup> “Kamu Personeli Rejimi Yasa Taslağı: Memurlara Kötü Haber,” (Çevrimiçi), <http://www.ansesnet.com/> 12.09.2005.

çok fazla görev düşmektedir. Umarız bu bölümlerde çalışanlar konularında uzman kişilerden seçilirler.

- 3) Yine Kanun ile memurlara not sistemi ile değerlendirme getirilmektedir. Sadece eski uygulamadan farkı puan aralıklarının daha daraltılmış daha çok kategoriye ayrılmış olması söz konusudur. 0-59 olanlar “yetersiz”, 60-69 olanlar “geliştirilmesi gerekli”, 70-79 olanlar “yeterli”, 80-89 olanlar “iyi, 90-100 olanlar “çok iyi” olarak kabul edileceklerdir. Ancak not sistemi ile değerlendirme de daha öncede belirtildiği gibi ölçütler sorunu yaşanmaktadır. Ölçülecek kriterlerin seçiminde buna uygun olması sağlanmalıdır. Sağlanmadığı takdirde şu andaki uygulamadaki gibi rastlantısal puanlar verilecektir.
- 4) Kanun ile değerlendirme sonuçlarına itiraz süreleri, olumsuz değerlendirme alan çalışanları neler bekletildiği de belirtilmektedir. Ancak şu andaki yöntemlerle çok az farklılıklar taşımaktadır. Sadece süreler farklı yöntem aynıdır. Yine cezalandırmaya olanak tanımakta, geliştirilmesine yönelik herhangi bir yöntemden bahsedilmemektedir.
- 5) Kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar doldurulan sicil dosyası, “personel ve başarı değerlendirme dosyası” ile birleştirileceği belirtilmektedir. Kamu Yönetimi Temel Kanunu içinde de yine sicil kavramı geçtiğinden sistemin ne kadarında değişiklik yapıldığı hakkında kesin bir yargıda bulunmak mümkün değildir.

Bundan sonraki bölümde de; Gaziantep İlinde faaliyet gösteren, Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan hemşire ve doktorlar üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

## 4.BÖLÜM

### KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ OLARAK KULLANILAN SİCİL DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİNİ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan kamu-sağlık sektöründeki hastanelerin organizasyonu, performans değerlendirme sisteminin süreci ve yöntemleri ile kamu hastanelerinde uygulanan sicil değerlendirme sistemi ele alınmıştır. Tez çalışmasının dördüncü bölümünü oluşturan araştırma ise, hastanelerde uygulanan sicil değerlendirme sistemine yönelik doktor ve hemşirelerin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Kamu çalışanlarının değerlendirilmesinde kullanılan sicil değerlendirme sonuçlarının, kamuda çalışanların geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılması amaçlanmaktadır. Bu amaçlar içinde; derece ve kademe ilerlemeleri; ödül şeklinde derece ilerlemesi, üst derecelere atanma, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme yer almaktadır. Kullanılmakta olan sicil değerlendirme sisteminin gerçekten bu amaçlara hizmet edip etmediğini, bu yöntemin içeriğine ve uygulama şekline ilişkin çalışanların düşüncelerinin neler olduğunu belirlemek için bu çalışma yapılmıştır.

Bu amaçla “Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi Ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu tezin literatür taraması yanında, hastanelerde yapılan bir araştırma ile desteklenmesi düşünülmüştür. Bunun için de kamuya ait hastanelerde, performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı ve hem değerlendirenlerin hem de değerlendirilenlerin, yönetime ilişkin tutumlarının neler olduğu incelenecektir. Bu nedenle araştırma; elde edilecek veriler doğrultusunda tanımlayıcı bir araştırma modelidir.

Yapılan literatür taramasında, kamu hastanelerinde sicil değerlendirme sisteminin başlangıçta belirlenen amaçlarına uygun araştırmaya rastlanmamıştır. Gerek değerlendirme yönteminin şekli gerekse içeriği ve de sonuçların kullanılış biçiminin bu amaçlarda etkili olmadığı görülmüştür. Sicil değerlendirme bizim araştırmamızda olduğu gibi sadece hastanelerde uygulanmamakta kamuya ait tüm işletmeleri kapsamaktadır. Bu nedenle sorun çok daha kapsamlıdır. Bu yüzden kamu işletmelerinde çalışanların değerlendirilmesinde çeşitli düzey ve boyutlarda sorunları ortaya koyabilecek bir araştırmayı gerekli kılmaktadır. Bu takdirde kamuda beklenen hizmet kalitesinin, sağlanması ve çalışanların geliştirilmesi açısından büyük önem taşıyan bu konunun bilincine varılabilecektir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Kamu işletmelerinde performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili yapılacak araştırma ile kamuda performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil değerlendirme uygulamalarının incelenmesi; performans değerlendirme uygulamalarına yönelik çalışanların ve değerlendirmeyi yapan yöneticilerin tutum ve düşüncelerinin belirlenmesi, performans değerlendirme uygulamalarının etkinliği hakkında değerlendirme yapılmasına fırsat vermesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla yapılan çalışmalar; değerlendirilen ve değerlendirenlerin sicil değerlendirme sistemine yönelik bilgilerinin tespit edilmesi, değerlendirmede kullanılan sorulara ilişkin bilgi ve eleştirilerin tespit edilmesi, uygulamaya yönelik görüşlerin tespit edilmesi, sicil değerlendirme sisteminin bireysel ve işletme gelişimlerine katkısının olup olmadığının değerlendirilmesi ve önerileri belirlemeye yöneliktir.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın evreni, Gaziantep ili sınırları içerisinde bulunan kamu hastanelerinden, Sağlık Bakanlığı'na ve araştırma sırasında Sosyal Sigortalar Kurumu'na bağlı olup, sonradan Sağlık Bakanlığı'na devredilen hastanelerde çalışan, hemşire ve doktorlardan, ayrıca bu iki meslek grubunun sicil amirlerinden oluşmaktadır. Bu hastaneler: 25 Aralık Gaziantep Devlet Hastanesi, Av. Cengiz Gökçek Devlet Hastanesi, 75.Yıl Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi, Çocuk

Hastalıkları Hastanesi'dir. İl sınırları içinde toplam 4 (dört) adet olan bu hastanelerde çalışan 629 hemşirenin 85'i, 424 doktorun 78'i örneklem alınmıştır. Bu örneklem alınırken americansurfgroup sitesinden faydalanılarak tespit edilen, hemşireler için 85-95, doktorlar için 77-80 arasındaki örneklem sayıları dikkate alınmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise;

a) Araştırma, Kamu adına sağlık hizmetini sunan hastaneler ile sınırlı tutulmuştur.

b) Araştırma, ulaşılan kaynakların bulguları ve araştırma bulguları ile sınırlı tutulmuştur.

c) Araştırma, hastanelerde çalışan birçok uzmanlık dalı içinden doktor ve hemşire meslek grubu ile sınırlı tutulmuştur.

d) Araştırma, tez için ayrılan süre, maddi olanaklar ve hazırlayanın bilgisi ile sınırlıdır.

## **4.4. Araştırma Yöntemi**

### **4.4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Araştırma bir kanı araştırması niteliğini taşıdığı için Kamu (Sağlık) sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının bu günkü durumunu ortaya koyacak tanımlayıcı bir araştırma modelidir. Yani varolan durumun olduğu gibi yansıtılması amaçlandığı için hipotezlerin belirlenmesi, bu konudaki beklentilerin belirlenmesinden öteye gidemeyecektir. Ancak yine de beklentiler olarak aşağıdaki hipotezlerin araştırma hipotezi olarak belirlenebileceği düşünülmüştür.

**H<sub>1</sub>:** Performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil sistemine ilişkin çalışanların görüşleri; mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil sistemine ilişkin çalışanların görüşleri; sicil amiri olup, olmamalarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil sistemine ilişkin çalışanların görüşleri; işletmenin türüne göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil sistemine ilişkin çalışanların görüşleri; eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan sicil sistemine ilişkin çalışanların görüşleri; mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Kapsamda belirtildiği üzere araştırmanın evreni, Gaziantep ili sınırları içerisinde bulunan kamu hastanelerinden Sağlık Bakanlığı'na ve araştırma sırasında Sosyal Sigortalar Kurumu'na bağlı olup sonradan Sağlık Bakanlığı'na devredilen hastanelerde çalışan hemşire ve doktorlardan ayrıca bu iki meslek grubunun sicil amirlerinden oluşmaktadır. İl sınırları içinde toplam 4 (dört) adet olan bu hastanelerde çalışan 629 hemşirenin 85'i, 424 doktorun 78'i örneklem olarak alınmıştır. Ayrıca bu örneklemelerin 9'u sicil amiridir. Bu örneklem alınırken americansurfgruoup sitesinden yararlanılmıştır.

#### **4.4.3. Verilerin Toplanması**

Sicil yönetmeliğinde yer alan hükümler incelenerek, gerek bu yönetmeliğe dayalı bilgilerle gerekse literatürde belirtilen performans değerlendirme bilgilerinden faydalanılarak oluşturulan anket formu taslağı, tez danışmanının denetim ve gözetiminde geliştirilmiş saha uygulamasına geçilmeden önce ön uygulama yapılarak anketin anlaşılır olup olmadığı ölçülmeye çalışılmış gerekli değişiklikler yapılarak son hali ile hastanede çalışan doktor ve hemşirelere ayrıca onların sicil amirlerine uygulanarak veriler toplanmıştır.

Anket formu (1) Kişisel Özellikler, (2) Performans değerlendirme sürecine ilişkin sorular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kişisel özellikler başlığı altında 5(beş) bağımsız değişken (kurum, pozisyon, sicil amiri olup olmadığı, eğitim durumu, mesleki tecrübe) ve hipotezleri test etmeye olanak verecek 25 (yirmi beş) soru ayrıca öneri ve eleştirileri tespit için açık uçlu 2(iki) soru olmak üzere toplam 33 (otuz üç) sorudan oluşmaktadır. Performans değerlendirme bilgisi sadece ek bilgi olarak değerlendirilmiş, hipotez olarak kullanılmamıştır. Anket formu (EK.1)'de yer almaktadır.

Geliştirilen anket formu olanaklar dahilinde sıklıkla yüz yüze görüşülerek uygulanmış, zaman zaman da sağlık hizmetlerinin ertelenemez ve aciliyet gerektirmesinden dolayı uygulayıcılara bırakılıp daha sonra alınması suretiyle

uygulanmıştır. Örneklem olarak alınan toplam 163 anketin tamamının geri dönüşü sağlanmış, verilerin analizinde kullanılmıştır.

#### **4.4.4. Verilerin Analizi**

Anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, SPSS 11.0 ( Statistical Package for Social Science) yardımı ile evreni tanımlayıcı ve hipotezleri açıklayıcı tablolara dönüştürülmüştür. Frekans yüzdeleri yardımıyla dağılımlar açıklanmaya çalışılmış, frekans dağılımının kategorilere dengeli veya eşit ihtimalle dağılıp dağılmadığını test etmek için ise Ki-kare testi uygulanmıştır<sup>1</sup>. Ki-kare testinin anlamlılığını kuvvetlendirmek için, ankete katılanların eğitim düzeyleri açısından yer aldıkları kategoriler; önlisans, lisans, yüksek lisans gruplarında toplanmıştır. Mesleki deneyim; 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl aralıklarında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, bağımsız değişkenler arasındaki farkın daha kolay anlaşılmasını sağlayacak karşılaştırmalı tablolara dönüştürülmüş, elde edilen bilgiler yorumlanarak gerekli önerilerde bulunulmuştur.

#### **4.5. Araştırma Bulguları ve Yorum**

Bu bölümde, araştırma raporlarının “bulgular ve yorum” bölümünde sunulan bilgilerin gerektirdiği, genel kavram, ilke, teknik ve uygulamalar tanıtılmaya çalışılmıştır. Bu yönü ile, bölüm, bilimsel yöntemin beşinci aşamasındaki “değerlendirme”yi yansıtmaktadır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset Ltd. Şti., 2003, s.135.

<sup>2</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 7.b.s. Ankara, Sim Matbaacılık, 1995, s.247.



**Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine Ait Bilgiler:** Anket, Gaziantep ilinde bulunan hastanelerde çalışan hemşire ve doktorlara uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda ankete katılanların genel bilgilerine yer verilmiştir. Anket sorularında eğitim durumu sorgulanırken, lise ve doktora kategorileri testin anlamlığı için diğer gruplarla birleştirilmiştir. Yine testin anlamlığını arttırmak için mesleki deneyimde 18 yaş ve üstü grubu diğer gruplarla birleştirilmiştir. Anketin Kişisel özellikler bölümünde yer alan bu bilgiler, araştırmamızda kriter değişken olarak hipotezlerin oluşturulmasında kullanılmıştır.

**Tablo 3.** Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine Ait bilgiler

	n	%
Hemşire	85	52,1
Pratisyen Dr.	16	9,8
Uzman Dr.	62	38,0
Total	163	100,0
Sicil amiri değil	154	94,5
Sicil amiri	9	5,5
Total	163	100,0
Sosyal Sigortalar Kurumu	55	33,7
Sağlık Bakanlığı	105	64,4
Total	160	98,2
Total	160	100,0
Önlisans	40	24,5
Lisans	44	27,0
Yüksek Lisans	79	48,5
Total	163	100,0
0-5 yıl	35	21,5
6 - 11 yıl	59	36,2
12 - 17 yıl	69	42,3
Total	163	100,0

Bu bilgilerden sonra, çalışanların değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri açıklanacaktır.

Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Sicil Değerlendirme hakkında; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Sicil Değerlendirme Hakkındaki Bilginin Varlığının Dağılımı

	Bilgim Yok		Bilgim Var		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	57	67,9	27	32,1	9,67	0,002**
Doktor	34	43,6	44	56,4		
Toplam	91	56,2	71	43,8		
Sicil Amiri Değil	90	58,8	63	41,2		0,011*
Sicil Amiri	1	11,1	8	88,9		
Toplam	91	34,9	71	65,05		
Sigorta Hastanesi	32	55,2	26	44,8	0,03	,848
Sağlık Bakanlığı Hast.	59	56,7	45	43,3		
Toplam	91	55,9	71	44,05		
Ön lisans	23	59,0	16	41,0	13,61	0,001***
Lisans	34	77,3	10	22,7		
Yüksek Lisans	34	43,0	45	57,0		
Toplam	91	59,7	71	40,23		
0-5 Yıl	25	71,4	10	28,6	5,27	0,072
6-11 yıl	33	56,9	25	43,1		
12-17 yıl	33	47,8	36	52,2		
Toplam	91	58,7	71	41,3		

Kamu çalışanlarının değerlendirilmesinde kullanılan sicil değerlendirme hakkında yeterli bilginin olup olmadığının sorgulandığı (Tablo 4)'de hemşirelerin %67,9'u, doktorların %43,6'sı bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Doktorların ve hemşirelerin görüşlerinde farklılık mevcuttur  $p < 0,05$ . Soruyu 84 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amirlerinin % 11,1'i, sicil amiri olmayanların %58,8'i sicil değerlendirme hakkında bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Değerleyenler açısından böyle bir farkın oluşması son derece normaldir. Sicil amirleri sicil raporlarını doldurmada sorumludurlar ve gizlilik ilkesine uyarak işlerini yaparlar. İki grup arasında haklı bir fark oluşmaktadır  $p < 0,05$ . Bu sorunun kurumlar arasında

farklı yorumlanıp yorumlanmadığına baktığımızda sigorta hastanesinde çalışanların %55,2'si, Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde çalışanların %56,7'si bilgilerinin olmadığını belirterek bu konuda kurumlar arasında bir farkın oluşmadığını göstermişlerdir  $p>0,05$ . Bunun nedeni ise sicil değerlendirme yönteminin tüm devlet kurumlarında aynı ilkelerle uygulanıyor olmasıdır. Eğitim durumları açısından bakıldığında ön lisans mezunlarının %59'u, Lisans mezunlarının %77,3'ü yüksek lisans mezunlarının ise % 43'ü sicil değerlendirme hakkında bilgilerinin olmadığını göstermişlerdir. Eğitim durumları açısından bakıldığında gruplar arasında çok anlamlı bir farklılık mevcuttur  $p<0,05$ . Mesleki tecrübenin sicil değerlendirme üzerinde etkisinin olup olmadığına bakıldığında ise 0-5 yıl arasında olanlarda %71,4, 6-11 yıl arasında %56,9, 12-17 yıl arasında %47,8 oranında bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumda mesleki deneyimin sicil değerlendirmenin bilinip bilinmemesinde bir fark yaratmadığı söylenebilir  $p>0,05$ .

Sicil Raporlarında Kullanılan Soruların Bilinebilirliğinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Sicil Raporlarında Kullanılan Soruların Bilinebilirliğinin Dağılımı

	Bilmiyorum		Biliyorum		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	65	78,3	18	21,7	12,95	0,001***
Doktor	40	51,3	38	48,7		
Toplam	105	65,2	56	34,8		
Sicil Amiri Değil	103	67,8	49	32,2		0,009**
Sicil Amiri	2	22,2	7	77,8		
Toplam	105	45	56	55		
Sigorta Hastanesi	40	69,0	18	31,0	0,56	,454
Sağlık Bakanlığı Hast.	65	63,1	38	36,9		
Toplam	105	66,0	56	33,95		
Önlisans	29	74,4	10	25,6	12,57	0,002**
Lisans	35	81,4	8	18,6		
Yüksek Lisans	41	51,9	38	48,1		
Toplam	105	69,23	56	30,76		
0-5 Yıl	30	85,7	5	14,3	8,59	0,014*
6-11 yıl	36	62,1	22	37,9		
12-17 yıl	39	57,4	29	42,6		
Toplam	105	68,4	56	31,6		

Sicil raporlarında bulunan soruların gruplar arasında bilinip bilinmediğine baktığımızda ise (Tablo 5); hemşirelerin %78,3'ü, doktorların %51,3'ü bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Hemşirelerin 83'ü, doktorların tümü yanıtlamıştır. Meslek grupları açısından baktığımızda gruplar arasında soruların bilinme oranı farklılık göstermektedir  $p<0,05$ . Sicil amiri olmayanların %67,8'i, sicil amiri olanların ise %22,2'si soruları bilmediklerini ifade etmişlerdir. Sicil amiri olanların sicil değerlendirme sorularını biliyor olması beklenen bir durumdur bu durum iki grup arasında farklılık göstermektedir  $p<0,05$ . Kurumlar arasında farklılık olup olmadığına baktığımızda ise sigorta hastanelerinde çalışanların %69'u, Sağlık Bakanlığı hastanelerinde %63,1'i soruları bilmediklerini göstermişlerdir. İki kurum

arasında uygulamaların aynı olmasından kaynaklanan bir yakınlık vardır, oranlar birbirine çok yakın görülmektedir  $p>0,05$ . Eğitim durumları açısından bakıldığında ise; ön lisans mezunlarının %74,4'ü, lisans mezunlarının %81,4'ü, yüksek lisans mezunlarının %51,9'u sicil değerlendirme sorularını bilmemektedirler. Bu durumda eğitim durumları açısından bakıldığında soruların bilinmemesi oranında farklılık görülmektedir  $p<0,05$ . Mesleki tecrübe açısından bakıldığında 0-5 yıl arasında çalışanların %85,7'si, 6-11 yıl arasında çalışanların %62,1'i, 12-17 yıl arasında çalışanların %57,4'ü soruları bilmediklerini ifade etmişlerdir. Mesleki tecrübe soruların bilinip bilinmemesini etkilemekte gruplar arasında farklılık yaratmaktadır  $p<0,05$ . Burada açıkça görülmektedir ki çalışanların büyük bir bölümü sicil değerlendirme sorularını bilmemektedir.

Sicil Değerlendirme Yönteminin Personelin Değerlendirilmesinde Yeterli Olup Olmadığının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 6’te verilmiştir.

**Tablo 6.** Sicil Değerlendirme Yönteminin Personelin Değerlendirilmesinde Yeterli Olup Olmadığının Dağılımı

	Yetersiz		Yeterli		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	74	90,2	8	9,8	1,53	0,215
Doktor	61	83,6	12	16,4		
Toplam	135	87,1	20	12,9		
Sicil Amiri Değil	133	91,1	13	8,9		0,000***
Sicil Amiri	2	22,2	7	77,8		
Toplam		56.65	20	43.35		
Sigorta Hastanesi	50	90,9	5	9,1	1,10	,294
Sağlık Bakanlığı Hast.	85	85,0	15	15,0		
Toplam	135	87.95	20	12,0		
Önlisans	36	94,7	2	5,3	3,46	0,177
Lisans	38	88,4	5	11,6		
Yüksek Lisans	61	82,4	13	17,6		
Toplam	135	88.5	20	11,5		
0-5 Yıl	30	100,0	20	15	15,73	0,000***
6-11 yıl	53	94,6				
12-17 yıl	52	75,4				
Toplam	135	90				

Sicil değerlendirme yönteminin personelin değerlendirilmesinde yeterli bulunup bulunmadığına baktığımızda (Tablo 6); hemşirelerin %90,2’si, doktorların ise %83,6’sı yetersiz bulunduğunu belirtmişlerdir. Doktorlar ve hemşireler bu konuda aynı görüşleri paylaşmaktadırlar  $p>0,05$ . Soru 82 hemşire, 73 doktor tarafından yanıtlanmıştır. Sicil amirleri %22,2, sicil amiri olmayanlar ise %91,1 oranında yetersiz cevabını vermişlerdir. Elbette sicil amiri olanlar kendilerinin kontrolünde bulunan bir sistemi savunmuşlar sicil amiri olmayanlar ile aralarında ki-kare değerlendirmesine göre hiç benzerlik göstermemişlerdir  $p<0,05$ . Kurumlar arasındaki farka baktığımızda ise Sigorta hastanesinde çalışanların %90,9’u, Sağlık Bakanlığı

hastanelerinde çalışanların %85'i yetersiz bulmuşlardır. Gruplar arasında herhangi bir görüş farklılığı oluşmamıştır  $p>0,05$ . Eğitim durumları açısından karşılaştırdığımızda ise ön lisans mezunu olanların %94,7'si, Lisans mezunu olanların %88,4'ü, Yüksek lisans mezunu olanların %82,4'ü yöntemi yetersiz bulmuştur. Eğitim durumlarına göre çalışanların görüşleri fark yaratmamıştır  $p>0,05$ . Mesleki deneyime baktığımızda 0-5 yıl arasında çalışanların %100'ü, 6-11 yıl çalışanların %94,6'sı, 12-17 yıl arasında çalışanların %75,4'ü yöntemi yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Mesleki tecrübeler görüşler üzerinde etkili olmuştur ancak ilginç olan mesleki deneyim arttıkça yeterli bulanların sayısı artmıştır  $p< 0,05$ . Görülüyor ki mesleki deneyimi fazla olanlar dışındaki tüm gruplar sistemi yetersiz bulmaktadırlar.

Kullanılan Değerlendirme Yönteminin Geliştirici / Motive Edici Etkisinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Kullanılan Değerlendirme Yönteminin Geliştirici / Motive Edici Etkisinin Dağılımı

	Geliştirici/Motive Edici Değil		Geliştirici/Motive Edici		Ki Kare n	P %
	n	%	n	%		
Hemşire	72	86,7	11	13,3	0,64	0,422
Doktor	69	90,8	7	9,2		
Toplam	141	88,7	18	11,3		
Sicil Amiri Değil	135	90,0	15	10,0		0,067
Sicil Amiri	6	66,7	3	33,3		
Toplam	141	78,35	18	21,65		
Sigorta Hastanesi	50	90,9	5	9,1	,416	,519
Sağlık Bakanlığı Hast.	91	87,5	13	12,5		
Toplam	141	89,2	18	10,8		
Önlisans	38	95,0	2	5,0	4,15	0,125
Lisans	34	81,0	8	19,0		
Yüksek Lisans	69	89,6	8	10,4		
Toplam	141	88,53	18	11,46		
0-5 Yıl	27	87,1	4	12,9	9,40	0,009**
6-11 yıl	58	98,3	1	1,7		
12-17 yıl	56	81,2	13	18,8		
Toplam	141	88,86	18	11,13		

Kullanılan değerlendirme yönteminin personeli geliştirici/motive edici etkisinin olup olmamasına baktığımızda ise (Tablo 7); hemşirelerin %86,7’si, doktorların %90,8’i geliştirici/ motive edici bulmadıklarını belirtmişlerdir. Meslek grupları arasında görüş farklılığı yoktur  $p>0,05$ . 83 Hemşire, 76 doktor soruyu yanıtlamıştır. Sicil amirlerinin %66,7’si, sicil amiri olmayanların %90’ı geliştirici/motive edici bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda sicil amirleri ile sicil amiri olmayanlar arasında görüş farklılığı oluşmamıştır  $p>0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %90,9’u, Devlet Hastanelerinde çalışanların %87,5’i yöntemi geliştirici / motive edici bulmadıklarını göstererek aralarında bu konuda bir



fark olmadığını da göstermiş oldular  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %95'i, lisans mezunlarının %81'i, yüksek lisans mezunlarının %89,6 sı yöntemi geliştirici / motive edici bulmamışlardır. Eğitim durumları görüşler arasında bir farklılığa neden olmamıştır  $p>0,05$ . Mesleki deneyime baktığımızda ise; 0-5 yıl arasında çalışanların %87,1'i, 6-11 yıl arasında olanların %98,3'ü, 12-17 yıl olanların %81,2'si yöntemi geliştirici / motive edici bulmamışlardır. Mesleki deneyim görüşler üzerinde farklılığa neden olmaktadır  $p<0,05$ . Bu soruda da mesleki deneyimi fazla olan grubun görüşleri diğer gruplardan farklı olmuştur.

Sicil değerlendirme raporlarının gizliliği hakkında; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Sicil Değerlendirme Raporlarının Gizliliği Hakkındaki Görüşlerin Dağılımı

	Gizli Olmalı		Gizli Olmamalı		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	17	20,2	67	79,8	7,38	0,007**
Doktor	31	39,7	47	60,3		
Toplam	48	29,6	114	70,4		
Sicil Amiri Değil	42	27,5	111	72,5		0,021*
Sicil Amiri	6	66,7	3	33,3		
Toplam	48	47,1	114	52,9		
Sigorta Hastanesi	17	29,8	40	70,2	,002	,968
Sağlık Bakanlığı Hast.	31	29,5	74	70,5		
Toplam	48	29,6	114	70,3		
Önlisans	9	22,5	31	77,5	6,98	0,030*
Lisans	8	18,6	35	81,4		
Yüksek Lisans	31	39,2	48	60,8		
Toplam	48	26,7	114	73,2		
0-5 Yıl	11	32,4	23	67,6	9,93	0,007**
6-11 yıl	9	15,3	50	84,7		
12-17 yıl	28	40,6	41	59,4		
Toplam	48	29,4	114	70,5		

Sicil raporlarının gizli doldurulup doldurulmamasına ilişkin fikirlerin alındığı 6. soru ile ise (Tablo 8); hemşirelerin %79,8'i, doktorların %60,3'ü gizli

doldurulmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Meslek grupları arasında görüş farklılığı oluşmuştur  $p<0,05$ . Hemşirelerin 84'ü soruları yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların % 72,5'i, sicil amiri olanların %33,3'ü gizli olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. İki grup arasında görüş farklılığı oluşmuştur  $p<0,05$ . Sicil amiri olanlar şu anda kullandıkları yöntemi savunmaktadırlar. Kurumlar arası farka baktığımızda Sigorta hastanelerinde çalışanların %70,2'si, Devlet Hastanelerinde çalışanların %70,5'i gizli olmamalı demişler ve aralarında herhangi bir görüş farkının olmadığını göstermişlerdir  $p>0,05$ . Eğitim durumlarına göre değerlendirdiğimizde ise ön lisans mezunlarının % 77,5'i, lisans mezunlarının % 81,4'ü, yüksek lisans mezunlarının % 60,8'i gizli olmamalı cevabını vermişlerdir. Eğitim durumunun görüşü etkilediği görülmüştür  $p<0,05$ . Mesleki deneyim açısından 0-5 yıl arası çalışanların %67,6'sı, 6-11 yıl arasında olanların %84,7'si, 12-17 yıl arası çalışanların %59,4'ü gizli olmamalı cevabını vermişlerdir. Mesleki deneyim grupları arasında görüş farklılığı yaratmıştır  $p<0,05$ .

Sicil değerlendirme sonucuna göre ödüllendirmenin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 9’de gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Sicil Değerlendirme Sonucuna Göre Ödüllendirmenin Dağılımı

	Ödüllendirilmiyor		Ödüllendiriliyor		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	70	85,4	12	14,6	0,30	0,583
Doktor	68	88,3	9	11,7		
Toplam	138	86,8	21	13,1		
Sicil Amiri Değil	132	87,4	19	12,6		0,285
Sicil Amiri	6	75,0	2	25,0		
Toplam	138	81,2	21	18,8		
Sigorta Hastanesi	46	83,6	9	16,4	,731	,393
Sağlık Bakanlığı Hast.	92	88,5	12	11,5		
Toplam	138	86,0	21	13,9		
Önlisans	32	80,0	8	20,0	2,23	0,326
Lisans	36	87,8	5	12,2		
Yüksek Lisans	70	89,7	8	10,3		
Toplam	138	85,8	21	14,1		
0-5 Yıl	32	100,0			12,34	0,002**
6-11 yıl	54	91,5	5	8,5		
12-17 yıl	52	76,5	16	23,5		
Toplam	138	89,3	21	16		

Sicil değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirmenin yapıp yapılmadığına baktığımızda (Tablo 9); hemşirelerin %85,4’ü, doktorların %88,3’ü ödüllendirme olmadığını belirtmişlerdir. Meslek grupları arasında görüş farklılığı yoktur  $p>0,05$ . Doktorların tümü, hemşirelerin 84’ü soruyu yanıtlamışlardır. Sicil amiri olmayanların %87,4’ü, sicil amirlerinin %75’i ödüllendirme olmadığını belirtmektedirler. İki grup arasında anlamlı bir görüş farkı oluşmamıştır  $p>0,05$ . Sigorta Hastanelerinde çalışanların %83,6’sı, Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışanların %88,5’i ödüllendirme olmadığını belirtmişlerdir. İki hastane de bu konuda hemfikirdir  $p>0,05$ . Eğitim durumları açısından ön lisans mezunlarının % 80’i, lisans mezunlarının %87,8’i, yüksek lisans mezunlarının %89,7’si ödüllendirme olmadığını belirtmişlerdir. Eğitim durumu görüşlere etki etmemiştir  $p>0,05$ . Mesleki

deneyimde 0-5 yıl olanların % 100'ü, 6-11 yıl arasında olanların %91,5'i, 12-17 yıl arasında olanların %76,5 'i ödüllendirme olmadığını belirtmişlerdir. Ancak burada yine anlamlı bir fark vardır ancak farkı yaratanlar mesleki deneyimi daha uzun olanlardır  $p<0,05$ . Bu da daha önceki yıllarda performans değerlendirme ile ilgisi olmayan “ayın personeli” gibi uygulamaların olmasıdır. Bu uygulama son derece subjektif kararlarla yapılmış yönetime yakın olanların ayın personeli olduğu ifade edilerek diğer çalışanlar tarafından eleştirilmiş ve terk edilmiştir. Burada da yine gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını görüyoruz.

Sicil raporlarının birlikte değerlendirilmesinin performansa etkisinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Sicil Raporlarının Birlikte Değerlendirilmesinin Performansa Etkisinin Dağılımı

	Performans artmaz		Performans artar		Ki Kare n	P %
	n	%	n	%		
Hemşire	13	15,5	71	84,5	6,43	0,011*
Doktor	25	32,5	52	67,5		
Toplam	38	23,6	123	76,4		
Sicil Amiri Değil	35	23,0	117	77,0		0,442
Sicil Amiri	3	33,3	6	66,7		
Toplam	38	28,1	123	71,8		
Sigorta Hastanesi	15	25,9	43	74,1	,257	,612
Sağlık Bakanlığı Hast.	23	22,3	80	77,7		
Toplam	38	24,1	123	75,9		
Önlisans	8	20,5	31	79,5	3,14	0,207
Lisans	7	15,9	37	84,1		
Yüksek Lisans	23	29,5	55	70,5		
Toplam	38	21,9	123	78		
0-5 Yıl	6	17,1	29	82,9	1,12	0,569
6-11 yıl	14	24,1	44	75,9		
12-17 yıl	18	26,5	50	73,5		
Toplam	38	22,5	123	77,4		

Sicil raporlarının çalışanlarla birlikte doldurulmasının performansa nasıl etki edeceğinin sorgulandığı bu soru ile (Tablo 10); hemşirelerin %84,5'i, doktorların

%67,5'i performansı arttıracığı cevabını vermişlerdir. Meslek grupları arasında görüş farklılığı vardır  $p>0,05$ . Sicil amiri olmayanların %77'si, sicil amiri olanların %66,7'si performansı artırır yanıtını vermişlerdir. Sicil amiri olmanın ya da olmamanın görüş üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır  $p>0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %74,1'i, Devlet hastanelerinde çalışanların %77,7'si performansı artırır demişlerdir. Kurumlar arasında görüş farklılığı yoktur  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %79,5'i, lisans mezunlarının %84,1'i, yüksek lisans mezunlarının %70,5'i performansı artırır cevabını vermişlerdir. Eğitim durumu görüşler üzerinde fark yaratmamıştır  $p>0,05$ . Mesleki deneyime bakıldığında; 0-5 yıl arası çalışanların %82,9'u, 6-11 yıl arası çalışanların %75,9'u 12-17 yıl arası çalışanların %73,5'i performansı artırır yönünde görüş bildirmişlerdir. Mesleki deneyim açısından gruplar arasında görüş ayrılığı yoktur  $p>0,05$

Sonuçların çalışanlara duyurulmasının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Sonuçların Çalışanlara Duyurulmasının Dağılımı

Performans sonuçlarının duyurulması sorgulandığında (Tablo 11); hemşirelerin %94'ü, doktorların %77,9'u sonuçların duyurulmadığını belirtmişlerdir.  $P<0,05$  olduğuna göre doktorlar ve hemşireler arasında görüş farklılığı vardır. Soruyu 84 hemşire, 77 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %86,8'i, sicil amiri olanların % 77,8'i duyurulmadığını belirtmişlerdir. İki grup arasında görüş farklılığı oluşmamıştır  $p>0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %92,9'u, Devlet hastanelerinde çalışanların %82,9'u sonuçların duyurulmadığını belirtmişlerdir. Yine kurumlar arasında uygulamada farklılık olmadığı görülmektedir  $p>0,05$ . Eğitim durumları açısından ön lisans mezunlarının %92,5'i, lisans mezunlarının %95,3'ü, yüksek lisans mezunlarının %78,2'si sonuçların duyurulmadığını belirtmişlerdir. Eğitim durumu görüşler üzerinde farklılık doğurmuştur  $p<0,05$ . Mesleki deneyim açısından 0-5 yıl arası çalışanların %90,9'u, 6-12 yıl arası çalışanların %93,2'si, 12-17 yıl arası çalışanların %78,3'ü sonuçların duyurulmadığını belirtmişlerdir. Mesleki deneyim grupların görüşlerinde farklılık yaratmıştır  $p<0,05$ . Bunun nedeni mesleki deneyim arttıkça bazı kuralların eski çalışanlar için esnetildiği düşünülebilir.

	Duyuruluyor		Duyurulmuyor		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	79	94,0	5	6,0	8,85	0,003**
Doktor	60	77,9	17	22,1		
Toplam	139	86,3	22	13,7		
Sicil Amiri Değil	132	86,8	20	13,2		0,355
Sicil Amiri	7	77,8	2	22,2		
Toplam	139	82,3	22	17,7		
Sigorta Hastanesi	52	92,9	4	7,1	3,09	,078
Sağlık Bakanlığı Hast.	87	82,9	18	17,1		
Toplam	139	87,9	22	12,1		
Önlisans	37	92,5	3	7,5	8,62	0,013*
Lisans	41	95,3	2	4,7		
Yüksek Lisans	61	78,2	17	21,8		
Toplam	139	88,6	22	11,3		
0-5 Yıl	30	90,9	3	9,1	6,76	0,034*
6-11 yıl	55	93,2	4	6,8		
12-17 yıl	54	78,3	15	21,7		
Toplam	139	87,4	22	12,5		

Performansın geliştirilmesine yönelik planlar yapılmasının hastane verimliliğine katkısının;meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Performansın Geliştirilmesine Yönelik Planlar Yapılmasının Hastane Verimliliğine Katkısının Dağılımı

Performans sonuçlarının personele duyurularak, performansın geliştirilmesi yönünde planlar yapılması hastanenin verimliliğine katkıda bulunur mu? sorusuna verilen yanıtlar (Tablo 12); hemşirelerin %91,3'ü, doktorların %82,9'u katkıda bulunur cevabını vermişlerdir. İki meslek grubunun da fikri aynıdır  $p>0,05$ . Soruyu 80 hemşire, 76 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %87,1'i ile sicil amiri olanların %88,9'u katkıda bulunur yanıtı vererek hemen hemen aynı oranda katıldıklarını göstermişlerdir. Sigorta hastanelerinde çalışanların %91,1'i, Devlet

	Katkıda Bulunmaz		Katkıda Bulunur		Ki Kare P	
	n	%	n	%		
Hemşire	7	8,8	73	91,3	2,43	0,119
Doktor	13	17,1	63	82,9		
Toplam	20	12,8	136	87,2		
Sicil Amiri Değil	19	12,9	128	87,1	-	-
Sicil Amiri	1	11,1	8	88,9		
Toplam	20	12,0	136	88,0		
Sigorta Hastanesi	5	8,9	51	91,1	1,184	,277
Sağlık Bakanlığı Hast.	15	15,0	85	85,0		
Toplam	20	11,9	136	88,0		
Önlisans	3	8,1	34	91,9	3,92	0,140
Lisans	3	7,1	39	92,9		
Yüksek Lisans	14	18,2	63	81,8		
Toplam	20	11,1	136	91,5		
0-5 Yıl	5	14,3	30	85,7	4,43	0,109
6-11 yıl	3	5,5	52	94,5		
12-17 yıl	12	18,2	54	81,8		
Toplam	20	12,6	136	87,3		

hastanelerinde çalışanların % 85'i katkıda bulunur yanıtını vermişlerdir. Burada da kurumlar arasında görüş farklılığının olmadığı görülmektedir  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %91,9'u, lisans mezunlarının %92,9'u, yüksek lisans mezunlarının %81,8'i katkıda bulunacağını belirtmişlerdir. Eğitim durumu fikirler arasında görüş farklılığı yaratmamıştır  $p>0,05$ . Mesleki deneyim 0-5 yıl arası olanların %85,7'si, 6-11 yıl arası olanların % 94,5'i, 12-17 yıl arası olanların %81,8'i katkıda bulunacağını belirtmişlerdir. Mesleki deneyim gruplar arasında görüş farklılığı yaratmamıştır  $p>0,05$ .



Personelin katılımının performansın geliştirilmesine katkısının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Personelin Katılımının Performansın Geliştirilmesine Katkısının Dağılımı

Çalışanların sicil değerlendirme sürecine katılması performansın geliştirilmesine katkı sağlar mı sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 13); hemşirelerin %82,4’ü, doktorların %78,2’si katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Meslek gruplarının görüşlerinde farklılık yoktur  $p>0,05$ . Soruyu 85 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %80,5’i, sicil amiri olanların %77,8’i katkıda bulunur cevabını vermişlerdir. Yine iki grup arasında görüş farklılığı oluşmamıştır. Sigorta hastanelerinde çalışanların %84,5’i, Devlet hastanelerinde

	Katkı Sağlamaz		Katkı Sağlar		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	15	17,6	70	82,4	0,44	0,505
Doktor	17	21,8	61	78,2		
Toplam	32	19,6	131	80,4		
Sicil Amiri Değil	30	19,5	124	80,5	-	-
Sicil Amiri	2	22,2	7	77,8		
Toplam	32	20,8	131	79,1		
Sigorta Hastanesi	9	15,5	49	84,5	,966	,326
Sağlık Bakanlığı Hast.	23	21,9	82	78,1		
Toplam	32	18,7	131	81,3		
Önlisans	8	20,0	32	80,0	0,56	0,753
Lisans	7	15,9	37	84,1		
Yüksek Lisans	17	21,5	62	78,5		
Toplam	32	19,1	131	80,8		
0-5 Yıl	5	14,3	30	85,7	3,17	0,205
6-11 yıl	9	15,3	50	84,7		
12-17 yıl	18	26,1	51	73,9		
Toplam	32	18,5	131	81,4		

çalışanların %78,1’i katkı sağlayacağını ifade ederek iki kurum arasında görüş farklılığının olmadığını göstermişlerdir  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %80’i, lisans mezunlarının %84,1’i, yüksek lisans mezunlarının %78,5’i katkı sağlar cevabını vermişlerdir. Eğitim durumu grupları arasındaki görüşleri etkilememiştir  $p>0,05$ . 0-5 yıl arası çalışanların %85,7’si, 6-11 yıl arası çalışanların %84,7’si, 12-17 yıl arası

çalışanların %73,9'u performansın gelişmesine katkı sağlayacağı görüşündedir. Mesleki deneyim gruplar arasında görüşleri etkilememiştir  $p>0,05$ .

Soruların başarıyı yansıtma özelliğinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, performans değerlendirme bilgisinin varlığı, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Soruların Başarıyı Yansıtma Özelliğinin Dağılımı

Sicil raporlarındaki sorular personelin başarı durumunu yansıtır nitelikte mi? Sorusuna verilen yanıtların dağılımı (Tablo 14); hemşirelerin %81,6'sı, doktorların %84,7'si başarıyı yansıtmadığını belirtmişlerdir. İki grup arasında görüş farklılığı yoktur  $p>0,05$ . Soruyu 76 hemşire, 72 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %86,3'ü, sicil amiri olanların ise sadece %33,3'ü başarıyı yansıtmadığını savunmaktadırlar. İki grup arasında büyük farklılık vardır  $p<0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %94,2'si, Devlet hastanelerinde çalışanların %77,1'i

	Başarıyı Yansıtıyor		Başarıyı Yansıtıyor		Ki Kare n	P %
	n	%	n	%		
Hemşire	14	18,4	62	81,6	0,26	0,610
Doktor	11	15,3	61	84,7		
Toplam	25	16,9	123	83,1		
Sicil Amiri Değil	19	13,7	120	86,3		0,001
Sicil Amiri	6	66,7	3	33,3		
Toplam	25	40,2	123	59,8		
Sigorta Hastanesi	3	5,8	49	94,2	7,065	,008
Sağlık Bakanlığı Hast.	22	22,9	74	77,1		
Toplam	25	14,3	123	85,6		
Önlisans	5	13,9	31	86,1	1,46	0,480
Lisans	9	23,1	30	76,9		
Yüksek Lisans	11	15,1	62	84,9		
Toplam	25	17,3	123	82,6		
0-5 Yıl			29	100,0	17,67	0,000***
6-11 yıl	5	9,1	50	90,9		
12-17 yıl	20	31,3	44	68,8		
Toplam	25	13,4	123	86,5		

başarıyı yansıtmadığını düşünmektedirler. Bu kez görüşlerde farklılık oluşmuştur,

Sigorta hastanelerinde çalışanlar daha büyük oranda başarıyı yansıtmadığını savunmaktadırlar  $p<0,05$ . Ön lisans mezunlarının %86,1'i, lisans mezunlarının %76,9'u, yüksek lisans mezunlarının %84,9'u başarıyı yansıtmadığını düşünmektedirler. Eğitim durumu görüşler arasında farklılık yaratmamıştır  $p>0,05$ . Mesleki deneyimi 0-5 yıl olanlar %100, 6-11 yıl olanlar %90,9, 12-17 yıl olanlar %68,8 oranında başarıyı yansıtmadığı fikrindedirler. Mesleki deneyim kuvvetle görüşleri etkilemiştir  $p<0,005$ .

Sicil değerlendirmenin yılda bir olmasının yeterliliğinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Sicil Değerlendirmenin Yılda Bir Olmasının Yeterliliğinin Dağılımı

Sicil değerlendirmenin yılda bir kez yapılmasının yeterli olup olmadığına verilen cevapların dağılımı (Tablo 15); hemşirelerin %55,4'ü, %60,5'i yeterli olmadığını belirtmekle beraber oran çok yüksek değildir. Bunun nedeni yeterli bilginin olmamasına bağlanabilir. İki grubun görüşleri arasında fark yoktur  $p>0,05$ . Soruyu 83 hemşire, 76 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %58,7'si, sicil

	Yeterli		Yeterli Değil		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	37	44,6	46	55,4	0,42	0,515
Doktor	30	39,5	46	60,5		
Toplam	67	42,1	92	57,9		
Sicil Amiri Değil	62	41,3	88	58,7		0,494
Sicil Amiri	5	55,6	4	44,4		
Toplam	67	48,4	92	51,5		
Sigorta Hastanesi	22	38,6	35	61,4	,457	,499
Sağlık Bakanlığı Hast.	45	44,1	57	55,9		
Toplam	67	41,3	92	58,6		
Önlisans	17	43,6	22	56,4	0,69	0,708
Lisans	20	46,5	23	53,5		
Yüksek Lisans	30	39,0	47	61,0		
Toplam	67	65,5	92	56,9		
0-5 Yıl	11	32,4	23	67,6	4,42	0,110
6-11 yıl	21	36,8	36	63,2		
12-17 yıl	35	51,5	33	48,5		
Toplam	67	40,2	92	59,7		

amiri olanların %44,4'ü yeterli bulmamaktadırlar. Sicil amirleri yeterli bulmaktadır, ancak oranlar yine de ortalamada çok yüksek olmadığından  $p>0,05$  den olduğu için görüşlerde farklılık olmadığı kabul edilmektedir. Sigorta hastanelerinde çalışanların % 61,4'ü, Devlet hastanelerinde çalışanların %55,9'u yılda bir kez yapılmasını yeterli bulmamışlardır. İki kurum arasında görüş ayrılığı yoktur  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %56,4'ü, lisans mezunlarının %53,5'i, yüksek lisans mezunlarının %61'i yeterli bulmamıştır. Eğitim durumu görüşleri etkilememiştir  $p>0,05$ . 0-5 yıl Arası çalışanların %67,6'sı, 6-11 yıl arası çalışanların %63,2'si, 12-17 yıl arasında çalışanların %48,5'i yeterli bulmamaktadır. Grupların görüşleri arasında fark yoktur  $p>0,05$ . Ancak mesleki deneyimi daha fazla olanların sistemin gerekliliğine olan inançlarının azalması oranın düşmesine neden olabilir düşüncesindeyiz.

Kamu kurumlarında personelin değerlendirilmesinin gerekliliğinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** Kamu Kurumlarında Personelin değerlendirilmesinin Gerekliliğinin Dağılımı

Kamu kurumlarında personelin değerlendirilmesi gerekliliğinin incelenmesi (Tablo 16); hemşirelerin %94’ü, doktorların %91’i gerekli olduğunu düşünmektedirler. İki grup arasında görüş farklılığı yoktur  $p>0,05$ . Soruyu 83 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amirleri olmayanların %92,1’i, sicil amiri olanların %100’ü değerlendirmeyi gerekli bulmaktadırlar. İki grup arasında fark

	Gerekli Değil		Gereklidir		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	5	6,0	78	94,0	0,50	0,476
Doktor	7	9,0	71	91,0		
Toplam	12	7,5	149	92,5		
Sicil Amiri Değil	12	7,9	140	92,1		-
Sicil Amiri			9	100,0		
Toplam	12	3,9	149	96,5		
Sigorta Hastanesi	3	5,2	55	94,8		,539
Sağlık Bakanlığı Hast.	9	8,7	94	91,3		
Toplam	12	6,9	149	96,0		
Önlisans	4	10,0	36	90,0	0,81	0,664
Lisans	2	4,8	40	95,2		
Yüksek Lisans	6	7,6	73	92,4		
Toplam	12	7,4	149	92,5		
0-5 Yıl	3	8,6	32	91,4	0,42	0,810
6-11 yıl	5	8,6	53	91,4		
12-17 yıl	4	5,9	64	94,1		
Toplam	12	7,7	149	92,3		

yoktur  $p>0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %94,8’i, Devlet hastanelerinde çalışanların %91,3’ü gerekli bulmaktadır. Kurumlar arasında görüş farklılığı yoktur  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %90’ı, Lisans mezunlarının %95,2’si, Yüksek lisans mezunlarının %92,4’ü değerlendirmeyi gerekli bulmaktadırlar. Eğitim durumları

açısından görüşlerde fark oluşmamıştır  $p>0,05$ . 0-5 yıl arası çalışanların %91,4'ü, 6-11 yıl arası çalışanların %91,4'ü, 12-17 yıl arası çalışanların %94,1'i değerlendirmeyi gerekli bulmaktadırlar. Mesleki deneyim görüşler arasında fark yaratmamıştır  $p>0,05$ .

Değerlendirme sonuçlarının sayısal verilerden oluşmasının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Değerlendirme Sonuçlarının Sayısal Verilerden Oluşmasının Dağılımı

Değerlendirmede kullanılacak personel verilerinin değerlendirme süreci içinde elde edilmiş sayısal verilere dayanması gerekli midir? Sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 17); Hemşirelerin %65,4'ü, doktorların %68,4'ü sayısal verilere dayanmalı görüşünde birleşmişlerdir. İki grup arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır  $p>0,05$ . Soruyu 78 Sicil amiri olmayanların %65,8'i, sicil amiri olanların %87,5'i sayısal verilere dayanmalı görüşündedir. İki grup arasında anlamlı

	Sayısal veri gerekli değildir		Sayısal veri gereklidir		Ki Kare n	P %
	n	%	n	%		
Hemşire	27	34,6	51	65,4	0,16	0,689
Doktor	24	31,6	52	68,4		
Toplam	51	33,1	103	66,9		
Sicil Amiri Değil	50	34,2	96	65,8		0,272
Sicil Amiri	1	12,5	7	87,5		
Toplam	51	23,3	103	76,6		
Sigorta Hastanesi	18	32,1	38	67,9	,038	,846
Sağlık Bakanlığı Hast.	33	33,7	65	66,3		
Toplam	51	32,9	103	67,1		
Önlisans	13	34,2	25	65,8	0,57	0,749
Lisans	11	28,2	28	71,8		
Yüksek Lisans	27	35,1	50	64,9		
Toplam	51	32,5	103	67,5		
0-5 Yıl	6	17,6	28	82,4	6,07	0,048*
6-11 yıl	24	42,9	32	57,1		
12-17 yıl	21	32,8	43	67,2		
Toplam	51	31,1	103	68,9		

bir fark yoktur  $p>0,05$ . hemşire, 76 doktor yanıtlamıştır. Ancak sicil amirleri daha

yüksek oranda sayısal verilere ihtiyaç duyduklarını anlatmaya çalışmışlardır. Kriterlerin subjektif olmasının değerleyiciler açısından da sorun olarak görüldüğü ifade edilmeye çalışılmaktadır. Sigorta hastanelerinde çalışanların %67,9'u, Devlet hastanelerinde çalışanların %66,3'ü sayısal verilere dayanmalıdır cevabını vermişlerdir. İki kurum arasında farklılık oluşmamıştır  $p>0,05$ . Ön lisans mezunlarının %65,8'i, lisans mezunlarının %71,8'i, yüksek lisans mezunlarının %64,9'u sayısal verilere dayanmasını gerekli görmüşlerdir. Eğitim durumu görüşlerde farklılık yaratmamıştır  $p>0,05$ . 0-5 yıl arası çalışanların %82,4'ü, 6-11 yıl arası çalışanların %57,1'i, 12-17 yıl arası çalışanların %67,2'si sayısal verilere dayanmalı görüşündedirler. Mesleki deneyim grupların görüşlerinde farklılık yaratmıştır  $p<0,05$ . Ancak görülüyor ki mesleki deneyimin fazla olduğu gruplarda sayısal verilerin gerekliliği azalmakta. Bunun nedeninin yine yıllarca değerlendirildikleri bu sisteme olan güvenlerini kaybetmelerinin olabileceği kanısındayız.

Değerlendirmenin adil olup olmadığının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Değerlendirmenin Adil Olup Olmadığının Dağılımı

Personelin değerlendirilmesinin adil yapıp yapılmadığına verilen cevapların dağılımı (Tablo 18); hemşirelerin %87,8'i, doktorların %78,4'ü adil yapılmadığını düşünmektedirler. Meslek grupları arasında düşünce farklılığı oluşmamıştır. Sicil amiri olmayanların %85,7'si adil yapılmadığını düşünürken, sicil amirlerinin

	Adil değil		Adil		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	72	87,8	10	12,2	2,48	0,115
Doktor	58	78,4	16	21,6		
Toplam	130	83,3	26	16,7		
Sicil Amiri Değil	126	85,7	21	14,3		0,007**
Sicil Amiri	4	44,4	5	55,6		
Toplam	130	65,0	26	35,9		
Sigorta Hastanesi	51	91,1	5	8,9	3,766	,052
Sağlık Bakanlığı Hast.	79	79,0	21	21,0		
Toplam	130	85	26	14,9		
Önlisans	34	87,2	5	12,8	3,90	0,142
Lisans	38	90,5	4	9,5		
Yüksek Lisans	58	77,3	17	22,7		
Toplam	130	85,0	26	15,0		
0-5 Yıl	29	93,5	2	6,5	4,15	0,125
6-11 yıl	50	84,7	9	15,3		
12-17 yıl	51	77,3	15	22,7		
Toplam	130	85,1	26	14,8		

%55,6'sı adil yapıldığını belirtmişlerdir. Ancak burada şunu belirtmek gerekiyor ki sicil amirlerinin 5'i adil yapıldığını düşünürken 4'ü adil yapılmadığını belirtmektedir. Kendilerinin değerlendiren olduğu bir sistemde %44'4 oranında adil yapılmadığını düşünüyorlarsa buna etki eden sebepler araştırılmalıdır.  $P < 0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %91,1'i, Devlet hastanelerinde çalışanların %79'u adil olmadığını düşünmektedir. İki kurum da adil olmadığı fikrinde birleşmişlerdir  $p > 0,05$ . Ön lisans mezunlarının % 87,2'si, Lisans mezunlarının %90,5'i, Yüksek lisans mezunlarının %77,3'ü adil olmadığı görüşündedirler. Eğitim durumu görüşlerde farklılık yaratmamıştır  $p > 0,05$ . 0-5 yıl arası çalışanların %93,5'i, 6-11 yıl arası çalışanların %84,7'si, 12-17 yıl arası çalışanların %77,3'ü adil olmadığını belirtmişlerdir. Mesleki deneyim gruplarının görüşleri arasında fark yaratmamaktadır  $p > 0,05$ .



Adil ve objektif bir değerlendirme açısından; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, performans değerlendirme bilgisinin varlığı, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 19’da gösterilmiştir.

**Tablo 19.** Adil ve Objektif Bir Değerlendirme Açısından Görüşlerin Dağılımı

Adil ve objektif bir değerlendirme açısından şu anda kullanılan değerlendirme yönteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 19); Hemşirelerin %86,6’sı, doktorların %90,9’u yeterli bulmamaktadır. Meslek grupları arasında görüş farkı yoktur  $p>0,05$ . Soruyu 82 hemşire, 77 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %90,7’si, sicil amiri

	Yeterli değil		Yeterli		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	71	86,6	11	13,4	0,73	0,390
Doktor	70	90,9	7	9,1		
Toplam	141	88,7	18	11,3		
Sicil Amiri Değil	136	90,7	14	9,3		0,010*
Sicil Amiri	5	55,6	4	44,4		
Toplam	141	73,1	18	26,8		
Sigorta Hastanesi	50	87,7	7	12,3	,082	,775
Sağlık Bakanlığı Hast.	91	89,2	11	10,8		
Toplam	141	88,4	18	11,5		
Önlisans	36	92,3	3	7,7	1,79	0,408
Lisans	35	83,3	7	16,7		
Yüksek Lisans	70	89,7	8	10,3		
Toplam	141	88,4	18	11,5		
0-5 Yıl	29	87,9	4	12,1	1,92	0,381
6-11 yıl	54	93,1	4	6,9		
12-17 yıl	58	85,3	10	14,7		
Toplam	141	88,7	18	11,2		

olanların %55,6’sı yeterli bulmamaktadır. İki grup arasında görüş farkı oluşmuştur  $p<0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %87,7’si, Devlet hastanelerinde çalışanların %89,2’si yeterli bulmamaktadırlar. İki kurum arasında yine anlamlı bir fark oluşmamıştır. Ön lisans mezunlarının % 92,3’ü, Lisans mezunlarının %83,3’ü, Yüksek lisans mezunlarının %89,7’si yeterli bulmamaktadırlar. Eğitim durumu grupların fikirlerinde fark oluşturmamıştır  $p>0,05$  0-5 yıl arası çalışanların %87,9’u,

6-11 yıl arası çalışanların %93,1'i, 12-17 yıl arası çalışanların %85,3'ü yeterli bulmamaktadır. Mesleki deneyim açısından da kullanılmakta olan yöntem yeterli bulunmamıştır  $p>0,05$ .

Değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla birlikte belirlenmesinin etkisinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 20'de gösterilmiştir.

**Tablo 20.** Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanlarla Birlikte Belirlenmesinin Etkisinin Dağılımı

Değerlendirmede kullanılan kriterlerin çalışanlarla birlikte belirlenmesi performansı nasıl etkiler? sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 20); hemşirelerin %85,9'u, doktorların %73,1'i olumlu etkiler görüşündedirler. Meslek grupları arasında görüş farkı oluşmuştur  $p<0,05$ . Soruyu 85 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %79,9'u, sicil amiri olanların %77,8'i olumlu etkiler görüşündedirler. Gruplar arasında görüş farkı oluşmamıştır  $p>0,05$ . Sigorta

	Etkilemez		Olumlu etkiler		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	12	14,1	73	85,9	4,13	0,042*
Doktor	21	26,9	57	73,1		
Toplam	33	20,2	130	79,8		
Sicil Amiri Değil	31	20,1	123	79,9	-	-
Sicil Amiri	2	22,2	7	77,8		
Toplam	33	21,1	130	78,8		
Sigorta Hastanesi	12	20,7	46	79,3	,011	,916
Sağlık Bakanlığı Hast.	21	20,0	84	80,0		
Toplam	33	20,3	130	79,6		
Önlisans	8	20,0	32	80,0	5,35	0,069
Lisans	4	9,1	40	90,9		
Yüksek Lisans	21	26,6	58	73,4		
Toplam	33	18,5	130	81,4		
0-5 Yıl	7	20,0	28	80,0	4,83	0,089
6-11 yıl	7	11,9	52	88,1		
12-17 yıl	19	27,5	50	72,5		
Toplam	33	19,8	130	80,2		

hastanelerinde çalışanların %79,3'ü, Devlet hastanelerinde çalışanların %80'i olumlu etkiler görüşündedirler. Kurumlar arasında fark oluşmamıştır. Ön lisans mezunlarının

% 80'i, Lisans mezunlarının %90,9'u, Yüksek lisans mezunlarının %73,4'ü olumlu etkileyeceğini düşünmektedirler. Gruplar arasında görüş farklılığı oluşmamıştır  $p>0,05$ . 0-5 yıl arası çalışanların %80'i, 6-11 yıl arası çalışanların %88,1'i, 12-17 yıl arası çalışanların %72,5'i olumlu etkileyeceği görüşündedir. Mesleki deneyim de gruplar arasında görüş farklılığı yaratmamıştır  $p>0,05$ .

Bugüne kadar başarının değerlendirildiğine ilişkin inancın; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Bugüne Kadar Başarının Değerlendirildiğine İlişkin İnançın Dağılımı

Bugüne kadar başarınızın değerlendirildiğini düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 21); hemşirelerin %81'i, doktorların %84,4'ü değerlendirilmediklerini düşünmektedirler. Sicil amiri olmayanların %83,6'sı, sicil amiri olanların %66,7'si hayır cevabını vermiştir. Sicil amirleri bile başarılarının değerlendirilmediğini düşünmektedirler. Sigorta hastanelerinde çalışanların %81'i,

	Hayır		Evet		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	68	81,0	16	19,0	0,33	0,563
Doktor	65	84,4	12	15,6		
Toplam	133	82,6	28	17,4		
Sicil Amiri Değil	127	83,6	25	16,4		0,191
Sicil Amiri	6	66,7	3	33,3		
Toplam	133	75,1	28	24,8		
Sigorta Hastanesi	47	81,0	11	19,0	,156	,693
Sağlık Bakanlığı Hast.	86	83,5	17	16,5		
Toplam	133	82,2	28	17,7		
Önlisans	32	80,0	8	20,0	0,56	0,756
Lisans	37	86,0	6	14,0		
Yüksek Lisans	64	82,1	14	17,9		
Toplam	133	82,7	28	17,3		
0-5 Yıl	31	91,2	3	8,8	6,89	0,032*
6-11 yıl	52	88,1	7	11,9		
12-17 yıl	50	73,5	18	26,5		
Toplam	133	84,2	28	15,7		

Devlet hastanelerinde çalışanların %83,5'i hayır cevabını vermişlerdir. Ön lisans mezunlarının % 80'i, Lisans mezunlarının %86'sı, Yüksek lisans mezunlarının %82,1'i hayır cevabını vermişlerdir. 0-5 yıl arası çalışanların %91,2'si, 6-11 yıl arası çalışanların %88,1'i, 12-17 yıl arası çalışanların %73,5'i hayır cevabını vermişlerdir. Performans değerlendirme bilgisinin ve mesleki deneyimin görüşlerde etkisi olmuştur. Ancak bu iki grupta performans değerlendirme bilgisi arttıkça, mesleki deneyim arttıkça başarının değerlendirildiği görüşü ağırlık kazanmıştır. İki grupta  $p < 0,05$ , diğer gruplarda ise  $p > 0,05$  dir. Bunun nedenleri ayrıca araştırılmalıdır.

Personel değerlendirmesine yönelik eğitim ihtiyacı hakkındaki görüşlerin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22.** Personel Değerlendirmesine Yönelik Eğitim İhtiyacı Hakkındaki Görüşlerin Dağılımı

Personelin değerlendirilmesi için bu konuda hem çalışanların, hem değerlendirenlerin eğitim ihtiyacı olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 22); hemşirelerin % 95,3’ü, doktorların %96,i eğitim verilmeli demişlerdir. Soruyu 85 hemşire, 76 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri

	Eğitim gerekli değil		Eğitim verilmeli		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	4	4,7	81	95,3		
Doktor	3	3,9	73	96,1	-	-
Toplam	7	4,3	154	95,7		
Sicil Amiri Değil	7	4,6	145	95,4		
Sicil Amiri			9	100,0		-
Toplam	7	2,3	154	97,7		
Sigorta Hastanesi	1	1,8	56	98,2		
Sağlık Bakanlığı Hast.	6	5,8	98	94,2		,423
Toplam	7	3,8	154	96,2		
Önlisans	2	5,0	38	95,0		
Lisans	2	4,5	42	95,5	0,08	0,959
Yüksek Lisans	3	3,9	74	96,1		
Toplam	7	4,4	154	95,5		
0-5 Yıl			33	100,0		
6-11 yıl	1	1,7	58	98,3	5,63	0,060
12-17 yıl	6	8,7	63	91,3		
Toplam	7	5,2	154	96,5		

olmayanların %95,4’ü, sicil amiri olanların %100’ü eğitimi gerekli görmektedirler. Sigorta hastanelerinde çalışanların %98,2’si, Devlet hastanelerinde çalışanların %94,2’si eğitim verilmelidir görüşündedirler. Ön lisans mezunlarının % 95’i, Lisans mezunlarının %95,5’i, Yüksek lisans mezunlarının %96,1’i eğitim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. 0-5 yıl arası çalışanların %100’ü, 6-11 yıl arası çalışanların %98,3’ü, 12-17 yıl arası çalışanların %91,3’ü eğitimi verilmesini gerekli

bulmaktadırlar. Tüm gruplar karşılaştırıldığında kendi içlerinde anlamlı bir fark oluşmamıştır. Hepsinde de  $p>0,05$ 'ten büyüktür.

Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Yerlere İlişkin Görüşlerin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 23'de gösterilmiştir.

**Tablo 23.** Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Yerlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

\* Anket formunda yer alan tayin, bir üst göreve yükselme ve diğer seçenekleri tabloda yer almamaktadır. Tabloda en çok cevaplanan seçenekler alınmıştır. Diğer seçeneklere verilen cevapların oranı burada yer alanlardan daha düşüktür.

	İlerlemede		Ödüllendirmede		Cezalandırmada	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	44	51.8	10	11.8	12	14.1
Doktor	36	46.2	10	12.8	26	33.3
Ki Kare P	0.51	0,474	0,04	0,837	8,40	0,004*
Sicil Amiri Değil	72	46.8	18	11.7	36	23.4
Sicil Amiri	8	88.9	2	22.2	2	22.2
Ki Kare P		0,017*		0,304		-
Sigorta Hastanesi	26	44.8	4	6.9	17	29.3
Sağlık Bakanlığı Hast.	54	51.4	16	15.2	21	20.0
Ki Kare P	0,651	0,420	2,415	0,120	1,812	0,178
Önlisans	19	47,5	4	10.0	7	17.5
Lisans	23	52.3	6	13.6	8	18.2
Yüksek Lisans	38	48.1	10	12.7	23	29.1
Ki Kare P	0,25	0,883	0,27	0,870	2,89	0,236
0-5 Yıl	11	31.4	2	5.7	9	25.7
6-11 yıl	25	42.4	1	1.7	15	25.4
12-17 yıl	44	63.8	17	24.6	14	20.3
Ki Kare P	11,38	0,003**	17,33	0,000***	0,61	0,736

Sicil raporlarındaki sonuçların tayin, derece ve kademe ilerlemesi, ödüllendirme, cezalandırma, bir üst göreve yükselme gibi hangi durumlar için kullanıldığına verilen cevapların dağılımı (Tablo 23); hemşire ve doktorlar yüksek

oranlarda bu durumlarda kullanılmadığı yönünde fikir birliğine varmışlardır. İki grubun arasında cezalandırma ve bir üst göreve yükselmeye kullanılmadığı yönünde verilen yanıtlarda oran farkı vardır. Sicil amirleri ile sicil amiri olmayanlar arasındaki fark ise bir üst göreve yükselme için oluşmuştur. Sicil amiri olmayanların %53,2'si kullanılmadığını ifade ederken, sicil amiri olanların %88,9'u kullanıldığını belirtmişlerdir. Kurumlar arasında fark olup olmadığına baktığımızda ise yine belirgin bir farklılık oluşmamış iki kurumun çalışanları da sonuçların kullanılmadığını belirtmişlerdir. Eğitim durumları baktığımızda ise yine bütün maddeler için kullanılmadığı yönünde görüş bildirilmiş, görüşler arasında sadece bir üst göreve ulaşmada  $p < 0,05$  bulunmuştur. Bu da bir üst göreve yükselmeye olmuştur. Mesleki deneyim durumlarına baktığımızda ise derece ve kademe ilerlemesinde 0-5 yıl arası olanların ile 6-11 yıl arasında olanlar sonuçların kullanılmadığını belirtirken, 12-17 yıl arasında çalışanlar %63,8 oranında kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu fark daha önceki yıllarda uygulamada kullanılmış olabileceği fikrini düşündürebilir.

Sicil amirinin kim olduğunun bilinmesinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 24'de gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Sicil Amirinin Kim Olduğunun Bilinmesinin Dağılımı

Sicil amirinizin kimler olduğunu biliyor musunuz sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 24); Bu soruya hemşire ve doktorlarda olumlu kabul edilebilecek yanıt alınmış iki grupta birbirine yakın oranlarda bildiklerini belirtmişlerdir. Hemşireler %82,1, doktorlar %91 oranında evet cevabını vermişlerdir. Soruyu 84 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olanlar ile olmayanlarda da yine benzer

	Hayır		Evet		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	15	17,9	69	82,1	2,71	0,099
Doktor	7	9,0	71	91,0		
Toplam	22	13,6	140	86,4		
Sicil Amiri Değil	22	14,4	131	85,6		0,611
Sicil Amiri			9	100,0		
Toplam	22	7,2	140	92,8		
Sigorta Hastanesi	9	15,5	49	84,5	,289	,591
Sağlık Bakanlığı Hast.	13	12,5	91	87,5		
Toplam	22	14	140	86		
Önlisans	8	20,0	32	80,0	3,17	0,205
Lisans	7	16,3	36	83,7		
Yüksek Lisans	7	8,9	72	91,1		
Toplam	22	39,2	140	84,9		
0-5 Yıl	9	25,7	26	74,3	5,60	0,061
6-11 yıl	6	10,2	53	89,8		
12-17 yıl	7	10,3	61	89,7		
Toplam	22	15,4	140	84,6		

durum mevcuttur. iki grupta bildiklerini belirtmişlerdir  $p>0,05$ . kurumlar arasında da fark yoktur. Birbirine yaklaşık oranda bildikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Eğitim durumunun görüş farklılığı yaratıp yaratmadığına baktığımızda yine bir farklılık olmadığını görüyoruz. Gruplar bildikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Mesleki deneyimleri farklı gruplar arasında da fark oluşmamıştır. Grupların tümü birbirine yakın oranlarda sicil amirlerini bildikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Sicil değerlendirmenin mesleki gelişime katkısının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 25’de gösterilmiştir.



**Tablo 25.** Sicil Değerlendirmenin Mesleki Gelişime Katkısının Dağılımı

Sicil değerlendirmenin mesleki gelişime katkısı incelendiğinde görüşlerin dağılımı (Tablo 25); hemşirelerin %68,7'si, doktorların %82,1'i katkısının olmadığını belirtmiştir. Soruyu 83 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %75,7'si, sicil amiri olanların %66,7'si katkısının olmadığını belirtmişlerdir. Sigorta hastaneleri çalışanlarının %82,5'i, devlet hastanelerinde çalışanların %71,2'si katkısının olmadığını belirtmişlerdir. Eğitim durumları

	Katkısı yok		Katkısı Var		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	57	68,7	26	31,3	3,85	0,051
Doktor	64	82,1	14	17,9		
Toplam	121	75,2	40	24,8		
Sicil Amiri Değil	115	75,7	37	24,3		0,691
Sicil Amiri	6	66,7	3	33,3		
Toplam	121	71,2	40	28,8		
Sigorta Hastanesi	47	82,5	10	17,5	2,519	,112
Sağlık Bakanlığı Hast.	74	71,2	30	28,8		
Toplam	121	76,8	40	23,1		
Önlisans	29	72,5	11	27,5	4,95	0,084
Lisans	27	64,3	15	35,7		
Yüksek Lisans	65	82,3	14	17,7		
Toplam	121	73,0	40	26,9		
0-5 Yıl	26	74,3	9	25,7	3,13	0,208
6-11 yıl	48	82,8	10	17,2		
12-17 yıl	47	69,1	21	30,9		
Toplam	121	75,4	40	24,6		

açısından da birbirine yakın oranlarda katkısının olmadığını yönünde cevap alınmıştır. Mesleki deneyimleri farklı gruplar içinde aynı durum söz konusudur. Tüm değişkenler açısından cevapların oranları da birbirine yakın olmakla beraber katkısı olmadığını yönünde bir görüş benimsenmiştir. Tüm değişken arasında  $p>0,05$  bulunmuştur.

Yapılacak iş miktarı ve özelliklerinin standart olmasının katkısının; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 26'da gösterilmiştir.

**Tablo 26.** Yapılacak İş Miktarı ve Özelliklerinin Standart Olmasının Katkısının Dağılımı

Personelin yapacakları iş miktarının ve iş özelliklerinin bir standarda bağlanmasının performansa etkisinin nasıl olacağına verilen cevapların dağılımı (Tablo 26); hemşireler %91,7, doktorlar %85,9 oranında performansı olumlu etkiler cevabını vermişlerdir. Soruyu 84 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanlar ve sicil amirleri aynı oranda %88,9 performansı olumlu etkiler yanıtını vermişlerdir. Diğer tüm değişkenlerde de hemen hemen aynı oranlarda performansı

	Olumsuz etkiler		Olumlu etkiler		Kı Kare	F
	Oran	%	Oran	%		
Hemşire	77	91,7	7	8,3	0,86	0,351
Doktor	67	85,9	11	14,1		
Toplam	144	88,3	17	11,7		
Sicil Amiri Değil	17	11,1	136	88,9	-	-
Sicil Amiri	17	11,1	136	88,9		
Toplam	34	22,2	120	77,8		
Sigorta Hastanesi	65	10,3	57	89,7	1,981	,159
Sağlık Bakanlığı Hast.	12	10,5	90	88,5		
Toplam	77	10,8	617	89,2		
Onlisans	2	18,8	10	81,2	0,78	0,676
Lisans	4	9,1	40	90,9		
Yüksek Lisans	1	3,9	24	86,1		
Toplam	7	11,0	54	89,0		
0-5 Yıl	3	8,6	32	91,4	3,98	0,136
6-11 Yıl	3	8,5	34	91,5		
12-17 Yıl	4	6,4	57	93,6		
Toplam	10	10,3	84	89,7		

olumlu etkiler görüşü hakimdir. Hiçbir grup arasında görüşlerde birbirinden farklılık, oranlar arasında belirgin fark oluşmamıştır hepsinde de  $p>0,05$ .

İşlere standart konmasının ekip çalışmasına etkisinin değerlendirilmesinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27.** İşlere Standart Konmasının Ekip Çalışmasına Etkisinin Dağılımı

Yapılacak işlere standartlar konması ekip çalışmanızı nasıl etkiler? sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 27); hemşirelerin %90,6'sı, doktorların %85,9'u olumlu etkiler cevabını vermişlerdir. Soruyu 85 hemşire 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanlar ile sicil amiri olanlar eşit oranda olumlu etkiler cevabını vermişlerdir. %88,9  $p>0,05$ . Sigorta hastanelerinde çalışanların %93,1'i, devlet hastanelerinde çalışanların %85,7'si olumlu etkileyeceği görüşündedir. Eğitim durumları farklı gruplarda da birbiriyle aynı oranda olumlu etkiler cevabı verilmiştir. Mesleki deneyimleri birbirinden farklı olanlarda sırasıyla %94,3, %91,5, %82,6 oranlarında olumlu etkiler cevabını vermişlerdir. Hiçbir grup arasında görüşlerde birbirinden farklılık, oranlar arasında belirgin fark oluşmamıştır hepsinde de  $p>0,05$ .

Sağlık kurumlarında çalışanların diğer kamu kurumlarından farklı değerlendirilmesinin gerekliliğinin değerlendirilmesinin; meslek grupları, sicil amirleri, hastanenin türü, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarındaki görüşlere göre dağılımı Tablo 28'de gösterilmiştir.

**Tablo 28.** Sağlık Kurumlarında Çalışanların Diğer Kamu Kurumlarından Farklı Değerlendirilmesinin Gerekliliğinin Dağılımı

Sağlık hizmetlerinde diğer kamu kurumlarının performans değerlendirmesinden farklı bir uygulama ile yapılmasını düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı (Tablo 28); hemşire ve doktorlar %78,8, %80,8 oranında evet cevabını vermişlerdir. Soruyu 86 hemşire, 78 doktor yanıtlamıştır. Sicil amiri olmayanların %79,2'si, sicil amiri olanların %88,9'u evet cevabını vermişlerdir. Sicil amirleri daha fazla farklı uygulamayı savunmaktadır. Sigorta hastanelerinde çalışanların %82,8'i, devlet hastanelerinde çalışanların %78,1'i evet cevabını vermişlerdir. Diğer tüm değişkenlerde de buradaki oranlara benzer oranlarda başka bir uygulama yapılması yönünde cevaplar alınmıştır. Hiçbir grup

	Hayır		Evet		Ki Kare P	
	n	%	n	%	n	%
Hemşire	18	21,2	67	78,8	0,09	0,757
Doktor	15	19,2	63	80,8		
Toplam	33	20,2	130	79,8		
Sicil Amiri Değil	32	20,8	122	79,2		0,688
Sicil Amiri	1	11,1	8	88,9		
Toplam	33	15,9	130	84,0		
Sigorta Hastanesi	10	17,2	48	82,8		,545
Sağlık Bakanlığı Hast.	23	21,9	82	78,1		
Toplam	33	19,5	130	80,4		
Önlisans	6	15,0	34	85,0	1,29	0,523
Lisans	11	25,0	33	75,0		
Yüksek Lisans	16	20,3	63	79,7		
Toplam	33	20,1	130	79,9		
0-5 Yıl	7	20,0	28	80,0	0,76	0,681
6-11 yıl	10	16,9	49	83,1		
12-17 yıl	16	23,2	53	76,8		
Toplam	33	20,0	130	79,9		

arasında görüşlerde farklılık oluşmamıştır. Tümünde  $p>0,05$ ' tir.

26. ve 27. sorular eleştiri ve önerileri almak amacıyla açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Ancak sağlık hizmetlerinin ertelenemez özelliğinden ve iş yoğunluğundan dolayı istenen katılım sağlanamamıştır. 163 adet anket formundan 71 adedinde açık uçlu sorulara yanıt alınabilmiştir.

26. soruda çalışanlara sağlık hizmetlerinde diğer kamu kurumlarından ayrı bir değerlendirmeye ihtiyaç duyuluyorsa nasıl olması gerektiğine ilişkin önerileri alınmak istenmiştir. En çok tekrarlanan sağlık hizmetlerinde çok fazla fonksiyon

olduğu tümü için ayrı değerlendirme sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. İş standartları oluşturulması ve bu standartlar doğrultusunda sayısal kriterlerin ağırlıklı olarak çalışanlarla birlikte belirlenmesi önerilmiştir. İş özelliklerine göre standart yıllık değerlendirmenin değil farklı sürelerde değerlendirmenin yapılması, değerlendirme için bir sicil komisyonunun kurulması, şeffaf bir değerlendirme yapılması, değerlendiricilerin çalışanların tümünü tanıması imkansız olan tepe yöneticiler tarafından değil birim sorumluları tarafından yapılması önerilmiştir. Çalışanların performanslarına göre mutlaka ödüllendirilmesini, performanslarına göre daha verimli olacakları bölümlerde çalıştırılması önerilmiştir.

27. Soruda ise kullanılmakta olan sicil değerlendirme sistemine yönelik eleştirileri ve önerileri sorulmuştur. Çalışanlar; en çok kriterlerin objektif olmadığını, değerlendirenlerin objektif davranmadıklarını, yanlı tutum içinde olduklarını, sonuçların kullanılmadığını, sicil sonuçlarından haberdar edilmediklerini belirtmişlerdir. Sicil amirlerinin bu konuda yeterli eğitime sahip olmadıkları, sonuçların iş yaşamına yansıtılmadığı için performansa etkisinin olmadığı, sicilin çalışanları nasıl etkilediğini bilmediklerini, gerekliliğine inançlarının olmadığını, formalitenin yerine getirildiğini düşündükleri belirtilmiştir. Kriterlerin çalışanlarla birlikte belirlenmesi gerektiğini, kriterlerin bilgiyi, tecrübeyi, işteki başarıyı yansıtır nitelikte ve sayısal bilgiler içermesi gerektiğini önermektedirler. Değerlendirme döneminden önce kendileri ile görüşülmesini, birlikte değerlendirme yapılmasını, hatta çalışanlar hakkında hastalardan da görüş alınmasını önermektedirler. Sicil amirlerinin şu andaki uygulamadan farklı olmasını çalışanları en çok tanıyan birim amirlerinden başlanarak yukarıya doğru çıkmasını önermektedirler. Sonuçların mutlaka duyurulmasını, değerlendirmenin amacının çalışanların verimliliğini arttırmaya dönük olması gerektiğini önermektedirler. Her birimde sicil değerlendirme ile ilgilenen bir görevli olmasını ve bu görevli tarafından zaman zaman sicilleri hakkında bilgi verilmesini ve iş özelliklerine göre 3 ve 6 aylık sürelerde değerlendirme yapılmasını önermektedirler.

## 4.6. Araştırmanın Sonuçları ve Öneriler

Bu çalışmada, Kamu Sağlık sektöründe çalışan doktor, hemşire ve iki grubun sicil amirlerinin mevcut sicil değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri ve çağdaş performans değerlendirme sistemlerine olan bakışları incelenmeye çalışılmıştır.

Hipotezlere ilişkin değerlendirme yapılırken, her bir soru için ayrı ayrı değerlendirilmemiş bunun yerine yerine; tüm değişkenlerden elde edilen bulgular, her bir soru için birlikte ele alınmıştır.

Bu araştırma sonucunda performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşler test edildiğinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- Kamu personelinin değerlendirilmesinde kullanılan sicil değerlendirme hakkında yeterli bilginin olup olmadığı sorgulandığında; meslek, sicil amiri olma/ olmama, eğitim düzeyi farklı gruplar arasında görüşlerde farklılık oluşmuştur. Bu gruplar tarafından hipotez kabul edilmiş hastanenin türü ve mesleki deneyim gruplarında reddedilmiştir.
- Sicil raporlarında kullanılan soruların bilinip bilinmediği test edildiğinde; hastane türü görüşlerde fark yaratmamıştır. Meslek, sicil amiri olma/olmama, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gruplarında görüşler farklılaşmıştır. Bu gruplarda hipotez kabul edilmiştir.
- Sicil değerlendirme yönteminin personelin değerlendirilmesinde yeterli olup olmadığı sorgulandığında; meslek, hastane türü, eğitim düzeyi grupları arasında görüşlerde fark oluşmamıştır. Sicil amiri olan/olmayan, mesleki deneyim grupları görüşlerinde farklılık oluşmuştur.
- Kullanılan değerlendirme yönteminin personeli geliştirici ve motive edici etkisi sorgulandığında; meslek, sicil amiri, hastane türü, eğitim düzeyi farklı gruplar arasında görüşlerde farklılık oluşmuştur. Bu gruplarda hipotez kabul edilmiştir. Mesleki deneyim gruplarında hipotez reddedilmiştir.
- Sicil değerlendirme sonucuna göre ödüllendirme sorgulandığında; Mesleki deneyimin görüşlerde farklılık yarattığı görülmüş, diğer gruplarda hipotez reddedilmiştir.

- Sicil değerlendirme raporlarının gizli doldurulması sorgulandığında; meslek, sicil amiri, , eğitim durumu, mesleki deneyim görüşlerde fark yaratmıştır. Hipotezi kabul edilmiştir. Hastane türü ise görüşlerde fark yaratmamıştır.
- Sicil raporlarının çalışanla birlikte değerlendirilmesinin performansa etkisi sorgulandığında; meslek türünün görüşleri etkilediği görülmüştür. Diğer gruplarda hipotez reddedilmiştir.
- Performans sonuçlarının çalışanlara duyurulması sorgulandığında meslek grupları, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, grupları tarafından farklı değerlendirilmiştir, hipotez kabul edilmiş, diğer gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.
- Performans sonuçlarının personele duyurularak, performansın geliştirilmesine yönelik planlar yapılması hastanenin verimliliğine katkıda bulunur mu sorusu sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.
- Personelin sicil değerlendirme sürecine katılmasının performansın geliştirilmesine katkısı sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.
- Sicil raporlarındaki soruların personelin başarı durumunu tam olarak yansıtmayı yansıtmadığı sorgulandığı; meslek grupları, hastanenin türü, mesleki deneyim görüşlerde farklılık yaratmış, bu değişkenler tarafından hipotez kabul edilmiştir.
- Sicil değerlendirilmesinin yılda bir kez yapılmasının yeterliliği sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.
- Kamu işletmelerinde çalışanların değerlendirilmesinin gerekliliği sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.
- Değerlendirme kullanılacak personel verilerinin değerlendirme süreci içinde elde edilmiş sayısal verilere dayanmasının gerekliliği sorgulandığında; grupların hiç birinde görüş farklılığı oluşmamış, hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların değerlendirilmesinin adil yapıp yapılmadığı sorgulandığında; Sicil amiri olanlarla, sicil amiri olmayanların görüşlerinde farklılık görülmüştür.
- Adil ve objektif bir değerlendirme açısından şu anda kullanılan yöntemin yeterli olup olmadığı sorgulandığında; sadece sicil amiri olanlar ve olmayanlar arasında görüşlerde farklılık oluşmuştur. Diğer gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.

- Değerlemede kullanılan kriterlerin, çalışanlarla birlikte belirlenmesinin performansa etkisine bakıldığında; meslek gruplarında görüş farkı oluşmuş, diğer gruplarda hipotez reddedilmiştir.
- Bugüne kadar başarının değerlendirildiğini düşünüp düşünmedikleri sorgulandığında; mesleki deneyim grubunda hipotez kabul edilmiş diğerlerinde ise reddedilmiştir.
- Eğitim ihtiyacı sorgulandığında; tüm gruplarda hipotez reddedilmiştir.
- Sicil amirlerinin bilinip bilinmediği sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.
- Sicil değerlendirmenin mesleki gelişime katkısı sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiş, grupların görüşlerinde farklılık saptanmamıştır.
- Personelin yapacakları iş miktarının ve iş özelliklerinin bir standarda bağlanmasının performansa etkisini sorgulandığında; tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiş, grupların görüşlerinde farklılık saptanmamıştır.
- Yapılacak işlere standartlar konmasının ekip çalışmasına etkisi sorgulandığında tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiş, farklılık oluşmamıştır.
- Sağlık hizmetlerinde diğer kamu işletmelerinden farklı performans değerlendirmenin olup olmaması sorgulandığında, grupların görüşlerinde farklılık olmamış, tüm gruplar tarafından hipotez reddedilmiştir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan örneklem grubunun görüşleri doğrultusunda, sicil değerlendirme sisteminin tüm sürecinin, tekrar gözden geçirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların görüşlerinin, birçok noktada farklılaşmadığı görülmektedir. Çalışanların; değerlendirme sisteminin olumsuz yönleri üzerinde ortak görüşü savundukları görülmektedir. Bu durumda; sistemin tekrar gözden geçirilerek, çağdaş bir değerlendirme sisteminin kurulması gerekliliği önerilebilir.



## SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, teknolojik ve çevresel faktörlerdeki değişimlerden dolayı sürekli yenilik ve gelişme ihtiyacı olan bir fonksiyondur. Sicil amirlerinin özne davranışlarına ve rastlantısal karar vermelerine neden olan sicil değerlendirme sistemi de bu yenilik ve gelişmelerden payına düşeni almalıdır. Geçen zaman içinde işletmenin gereksinim duyduğu çalışan, nitelik ve nicelikler yönünden de değişiklikler göstermektedir. Bu yüzden performans değerlendirme; çalışanın görevine uyum ve katkısının ölçülmesinin yanı sıra bundan sonraki görevlerine optimal dağılımı da sağlar. Performans değerlendirmeye gerekli özenin gösterilmesi, hatta bu yöndeki olumlu gelişmelerin, çalışana işletmeye bağlaması yanında; çalışan ve işletmenin birbirlerini tanımalarını sağlayarak, hem işletmeye hem de çalışma yaşamına sağlıklı bir süreklilik kazandıracığı unutulmamalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin gizlilikten uzak ve açıklık ilkesine uygun olması gerekir. Çalışanlara performansları hakkında geri bildirimlerde bulunulması, hem yöneticilerle çalışanlar arasında etkili bir iletişim ortamı doğmasını sağlayacak, hem de çalışanların eksik yönlerini görüp düzeltmeleri ve gelişmeleri için fırsat tanınarak hem bireysel hem de örgütsel gelişime katkıda

bulunulabilecektir. Bu araştırmada da çalışanlar hem açık uçlu sorulara verdikleri önerilerle hem de ilgili sorularda gizlilik ilkesine katılmamaktadırlar.

Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi çalışanlar kişilik özelliklerinin ağırlıklı olarak değerlendirme kapsamına alınmış olmasını eleştirmişler, başarılarını yansıtmadığını, değerlendirmede yeterli olmadığını dile getirmişlerdir. Sicil raporlarındaki sorularla performansın değerlendirilmesi mümkün olmadığı gibi, subjektif değerlerle, sicil amirlerinin yargısına fırsat verilmiştir. Bu nedenle değerlendirme sürecinde yargı payını azaltan, iş analizleri ve iş standartlarına dayanan, işe yönelik davranışları, bilgi ve deneyimleri ile, işin gerektirdiği davranış özellikleri değerlendirme kriteri olarak ele alan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada; dllendirmenin olmayışı çalışanlar tarafından belirtilmiştir. Özellikle sağlık hizmetlerinde çalışanların çok yoğun ve stresli, uzun çalışma sürelerinin olduğu ortamlarda çalışanların performans sonuçları doğrultusunda ödüllendirilmesi son derece gereklidir. Uygun zaman ve önceden belirlenmiş miktarlarda ödüllendirmenin olması, iş performansı açısından başarıyı arttırarak devamını sağlayacağı düşünülmektedir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları ile ilgili kararların verilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Ancak hastanelerde sicil değerlendirmenin çok önemli amaçlar için kullanılması gerektiği yönetmelikle belirlenmiş olmasına rağmen, bu amaçlar için kullanılmadığı, araştırma sonuçlarında görülmektedir. Böyle bir durum çalışanlar için de, sicil amirleri tarafından da değerlendirmenin gerekliliğine inancın kalmamasına ve gerekli özenin gösterilmemesine neden olabilir. Bu nedenle performans değerlendirmenin belirlenen bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi ve yürütülmesi, sonuçların da bu amaca yönelik kullanılması gerekmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sürecinin işletmeleri ve çalışanları geliştirmeye yönelik olması gerekir. Verilen hizmetlerin kalitesinin artması, performans değerlendirme ile belirlenecek nitelikli çalışanın bir st göreve getirilmesi ile mümkündür. Performans değerlendirme sonuçlarının tayin, derece ilerlemesi, cezalandırma unsuru olarak değil, işletmenin geliştirilmesi yönünde kullanılmasının, daha faydalı bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak; çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaran, çalışan ve işletme için bu potansiyeli en iyi işleyecek; hem işletmeye hem de çalışma ortamına sağlıklı bir süreklilik kazandıracak performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bu araştırmanın çağın gerektirdiği nitelikleri taşıyan, kendini geliştiren ve çalışanlarına gelişme fırsatını sunan bir kamu performans değerlendirme sistemine duyulan ihtiyacın ve mevcut sistemin revizyona olan ihtiyacının hissedilmesine katkıda bulunmasını umuyoruz.

## KAYNAKÇA

- Akal, Zuhâl: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 5.bs., Ankara, MPM No:473, 2002.
- Akgül, Aziz, Osman Çevik: **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset Ltd. Şti., 2003.
- Aşkun, İnal Cem: **İşgören**, Eskişehir, EİTİA Yayını No:207, 1978.
- Ataay, İsmail D.: **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:235/128, 1990.
- Balcı, Asım v.d.: **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları**, Ankara, Seçkin Yayını, 2003.
- Balcı, Nilgün: “Türkiye’nin En Etkin İnsan Kaynakları Departmanları,” **Power Ekonomi Dergisi**, Sayı:10, 2002, s.75-80

- Başar, Hüseyin: **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**, Ankara, PEGEM, 1995.
- Başbakanlık: “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Yasa Taslağı,” (Çevrimiçi), [http://www.tesev.org.tr/tasarinin\\_Meclise\\_Sunulan\\_Son\\_hali.pdf](http://www.tesev.org.tr/tasarinin_Meclise_Sunulan_Son_hali.pdf), 21.04.2005.
- Başbakanlık: “Kamu Personeli Rejimi Yasa Taslağı: Memurlara Kötü Haber,” (Çevrimiçi), [http:// www.ansesnet.com/](http://www.ansesnet.com/) 12.09.2005.
- Baydar, Gökcan: “Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri,” Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, Hacettepe Ü. Sağlık Bilimleri Ens., 1995.
- “Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun (5283 S.K.),” **Resmi Gazete**, Sayı:25705, 06.01.2005.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs., İstanbul, Yayın No: 836, 1998.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Canman, Doğan: **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, TADAİE Yayını No:272, 1993.
- Canman, Doğan: “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar,” **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, C.II, Ankara, 1995, s.105-122.
- Canman, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 2000.
- Çalık, Temel: **Performans Yönetimi**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.

- Çevik, Hasan Hüseyin: **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara, Seçkin Yayını, 2001.
- Çizioğlu, Payan: “657 Sayılı Devlet Memurları kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma,” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.
- Derdiman Cengiz,  
Derin Akdeniz: “Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil değerlendirme,” (Çevrimiçi)  
[http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R\\_Cengiz\\_Derdiman\\_Derin](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/R_Cengiz_Derdiman_Derin),21.4.2005.
- “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.),” **Resmi Gazete**, Sayı:12056, 23.07.1965.
- “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (86/5319 S.K.).” **Resmi Gazete**, Sayı:19255, 18.10.1986.
- Dicle, Ülkü: **Yöneltsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara, ODTÜ İdari Bilimler Yayını, 1982.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını No:248/141, 1991.
- Gecikligün, Mahmut: “Hastanelerde Maliyet Hesapları ve Maliyet Analizleri,” Doktora Tezi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1977.
- Gündüz, H.Erdin v.d.: **Sağlık Kurumlarında Maliyet Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1414/759, 2003.
- Heathfield,Susan M. : (Çevrimiçi), [http://www.humanresources.about.com/od/performance/management/a/request\\_reward.htm](http://www.humanresources.about.com/od/performance/management/a/request_reward.htm) M. ,15.04.2005.
- Heathfield,Susan M.: (Çevrimiçi),<http://www.work911.com/performance/particles/pmch1.htm> , 19.04.2005

- İslam, Yücel: “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme,” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- James W. Smither: **And The Longitudinal Performance Management Process**, PA, USA, 2001, s. 1-25
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 7.bs., Ankara, Sim Matbaacılık, 1995.
- Kavuncubaşı, Şahin,: **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1429/767, 2003.
- Adnan Kısa
- Kazancı, Metin: “Personel Değerlendirmesi,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.XVII, No:1, 1974, s.10-15
- Landon, Manuel, “Feedback orientation, Feedback Culture, Human Resource Training And Development Rewiev of Psychology”, 1988.
- Latham, G.P.:
- Lombardi, Donald N.: **Handbook of Personel selection and Performans Evaluation in Hcaltcare**, London, Jassey- Boss Publishers, 1988.
- McAdam, Rodney, : ‘Performance Management İn The UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity’, **İnternational Journal of Public Sector Management**, V.18, 2005, pp.257-273.
- Shirley-Ann Hazlett, Cristine Casey,
- Palmer, J. Margaret: **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. D..Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.
- “Performans Yönetiminde Cehennemlik Günahlar” **Kaynak Dergisi**, (Çevrimiçi), [http://www. Baltaş-baltaş.com/ kaynakdergiyazi.asp?](http://www.Baltaş-baltaş.com/kaynakdergiyazi.asp?) 12, 03.02.2005.
- Roberts, Gary E.: “Perspectives On Enduring And Emerging Issues In Performans Appraisal”, 1999.
- Robson, Ian : ‘Implementing a Performance Measurement System Capable Of Creating a Culture Of High Performance’,

**International Journal of Productivity And Performance Management**, V.214 2005, pp.137-145.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Seçim, Hikmet: **Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- Songur, H.Mehmet: **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler genel Müdürlüğü Yayını, 1985.
- SSYB: **Sağlık Hizmetlerinde 50 Yıl**, Ankara, SSYB Yayını No: 422, 1973.
- SSYB: **Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği**, Ankara, Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayını No:499, 1983.
- Tortop, Nuri: **Personel Yönetimi**, 6.bs., Ankara, Yargı Yayınları, 1999.
- Tutum, Cahit: **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları No:179, 1979.
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262/154, 1994.
- Uyargil, Cavide: “Performans Değerlendirme,” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, içinde, Tuğray Kaynak v.d., 2.bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2000.
- Ünal, Ayşe: “Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Kamu-İş**, C.V, Sayı:1, Temmuz 1999, s. 1-15
- “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği (8/5319 S.K.),” **Resmi Gazete**, Sayı:17927, 13.01.1983.

## **EK 1-ANKET FORMU**

Sağlık hizmetlerinin değerli çalışanları;

Bu anket; İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programı kapsamında hazırlanan teze veri sağlamak için hazırlanmıştır. Kamuda performans değerlendirme uygulamaları ve bu uygulamalara yönelik çalışanların görüşlerini saptamak amacıyla hazırlanan tez için içtenlikle vereceğiniz yanıtlar çalışmanın amacına büyük katkıda bulunacaktır. Anketin değerlendirilmesinde gizlilik ilkesine uyulacak, bilgiler yalnızca tezin değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Anket Kişisel özellikler (A) ve değerlendirme sürecine ilişkin soruları (B) kapsayan iki bölümden oluşmaktadır. Lütfen her soru için size en uygun gelen tek cevap şıkkını işaretleyiniz.

### **A) Kişisel Özellikler**

1) Görev Kadronuz(Sicil amiri iseniz ayrıca belirtiniz):.....

.....

2) Çalıştığınız Kurum:           a) SSK           b)SB



3) Öğrenim durumunuz: a)Doktora b)Yüksek Lisans c)Lisans  
d)Lise

4) Performans değerlendirme konusunda bilginiz var mı?

a) Tamamen hakimim b) Bilgim var c) Az bilgim var d)Hiç  
bilgim yok

5) Mesleki deneyiminiz

a) 0-5 yıl b) 6-11 yıl c) 12-17 yıl d) 18-ve üstü

### **B) Performans Değerlendirme (Sicil değerlendirme) Sürecine Yönelik Sorular**

1) Kamu personelinin değerlendirilmesinde kullanılan sicil değerlendirme hakkında yeterli bilginiz var mı?

a) Bilgim var b) Bilgim yok

2) Sicil raporlarında kullanılan soruları biliyor musunuz?

a) Biliyorum b) Bilmiyorum

3)Sicil değerlendirme yönteminin personelin değerlendirilmesinde yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

a) Yeterli b) Yetersiz

4) Kullanılan değerlendirme yönteminin personeli geliştirici ve motive edici etkisi oluyor mu?

a) Geliştirici/Motive edici b) Geliştirici/Motive edici değil

5) Sicil değerlendirme sonucuna göre ödüllendirme yapılıyor mu?

a) Ödüllendiriliyor b) Ödüllendirme yok

6) Sicil değerlendirme raporlarının gizli doldurulmasına katılıyor musunuz?

a) Gizli doldurulmalı b) Gizli olmamalı

7) Sicil raporlarının çalışanla birlikte değerlendirilmesi performansa nasıl etki eder?

a) Performansı artırır b) Performansı arttırmaz

8) Performans sonuçları çalışanlara duyuruluyor mu?

a) Duyuruluyor b) Duyurulmuyor

9) Performans sonuçlarının personele duyurularak, performansın geliştirilmesine yönelik planlar yapılması hastanenizin verimliliğine katkıda bulunur mu?

- a) Katkıda bulunur                      b) Katkıda bulunmaz
- 10)** Personelin sicil değerlendirme sürecine katılması performansın geliştirilmesine katkı sağlar mı?
- a) Katkı sağlar                              b) Katkı sağlamaz
- 11)** Sicil raporlarındaki sorular personelin başarı durumunu tam olarak yansıtır nitelikte mi?
- a) Başarıyı yansıtıyor                      b) başarıyı yansıtmıyor
- 12)** Sicil değerlendirilmesinin yılda bir kez yapılması yeterli midir?
- a) Yeterli                                      b) yeterli değil
- 13)** Sizce kamu kuruluşlarında personelin değerlendirilmesi gerekli midir?
- a) Gereklidir                                  b) Gerekli değildir
- 14)** Değerlendirme kullanılacak personel verilerinin değerlendirme süreci içinde elde edilmiş sayısal verilere dayanması gerekli midir?
- a) sayısal verilere dayanmalı b) Sayısal veriler gerekli değildir.
- 15)** Sizce personelin değerlendirilmesi adil bir biçimde yapılıyor mu?
- a) Adil yapılıyor                              b) Adil değil
- 16)** Adil ve objektif bir değerlendirme açısından şu anda kullandığınız değerlendirme yönteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
- a) Yeterli                                      b) Yeterli değil
- 17)** Değerlemede kullanılan kriterlerin, çalışanlarla birlikte belirlenmesi performansı nasıl etkiler?
- a) Olumlu etkiler                              b) Etkilemez
- 18)** Bugüne kadar başarınızın değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?
- a) Evet    b) Hayır
- 19)** Personelin değerlendirilmesi için bu konuda hem çalışanların, hem değerlendirenlerin eğitim ihtiyacı olduğu düşünüyor musunuz?
- a) Eğitim verilmeli                              b) Eğitim gerekli değil
- 20)** Sicil raporlarındaki sonuçlar hangi durumlarda kullanılıyor?
- a) Tayin                      b) Derece ve kademe ilerlemede                      c) Ödüllendirmede                      d) Cezalandırmada
- e) Bir üst göreve yükselmede f) Diğer(belirtiniz).....
- 21)** Sicil amirinizin kimler olduğunu biliyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

22) Sicil değerlendirmenin mesleki olarak gelişiminize katkıda bulunduğunu düşünüyor musunuz?

a) Katkısı var

b) Katkısı yok

23) Personelin yapacakları iş miktarının ve iş özelliklerinin bir standarda bağlanmasının performansa etkisinin nasıl olacağını düşünüyorsunuz?

a) Performansı olumlu etkiler

b) Olumsuz etkiler

24) Yapılacak işlere standartlar konması ekip çalışmanızı nasıl etkiler?

a) Olumlu etkiler

b) Olumsuz etkiler

25) Sağlık hizmetlerinde diğer kamu kuruluşlarının personel değerlendirilmesinden farklı bir uygulama ile yapılmasını düşünüyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

26) 25. soruya cevabınız “evet” ise sizce nasıl olmalıdır?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

27) Kullanılmakta olan sicil değerlendirme sistemine yönelik eleştirileriniz ve önerileriniz.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

***Teşekkür ederiz.***

## EK 2-VERİLERİN SPSS 11.0 İLE SONUÇLARI

	hemşire		hekim		Ki- kare	p
	n	%	n	%		
SÜREÇ1 Bilgim yok Bilim var	57	67,9	34	43,6	9,67	0,002**
	27	32,1	44	56,4		
SÜREÇ2 Bilmiyorum Biliyorum	65	78,3	40	51,3	12,95	0,001***
	18	21,7	38	48,7		
SÜREÇ3 Yetersiz Yeterli	74	90,2	61	83,6	1,53	0,215
	8	9,8	12	16,4		
SÜREÇ4 Geliştirici/motive edici değil Geliştirici/motive edici	72	86,7	69	90,8	0,64	0,422
	11	13,3	7	9,2		
SÜREÇ5 Ödüllendirme yok Ödüllendiriliyor	70	85,4	68	88,3	0,30	0,583
	12	14,6	9	11,7		
SÜREÇ6 Gizli doldurulmalı Gizli olmamalı	17	20,2	31	39,7	7,38	0,007**
	67	79,8	47	60,3		
SÜREÇ7 Performansı arttırmaz Performansı artırır	13	15,5	25	32,5	6,43	0,011*
	71	84,5	52	67,5		
SÜREÇ8 Duyurulmuyor Duyuruluyor	79	94,0	60	77,9	8,85	0,003**
	5	6,0	17	22,1		
SÜREÇ9 Katkıda bulunmaz Katkıda bulunur	7	8,8	13	17,1	2,43	0,119
	73	91,3	63	82,9		
SÜREÇ10 Katkı sağlamaz Katkı sağlar	15	17,6	17	21,8	0,44	0,505
	70	82,4	61	78,2		
SÜREÇ11 Başarıyı yansıtıyor Başarıyı yansıtıyor	14	18,4	11	15,3	0,26	0,610
	62	81,6	61	84,7		
SÜREÇ12 Yeterli	37	44,6	30	39,5		

	Yeterli değil	46	55,4	46	60,5	0,42	0,515
SÜREÇ13	Gerekli değildir	5	6,0	7	9,0		
	Gereklidir	78	94,0	71	91,0	0,50	0,476
SÜREÇ14	Sayısal veriler gerekli değildir	27	34,6	24	31,6		
	Sayısal verilere dayanmalı	51	65,4	52	68,4	0,16	0,689
SÜREÇ15	Adil değil	72	87,8	58	78,4		
	Adil yapılıyor	10	12,2	16	21,6	2,48	0,115
SÜREÇ16	Yeterli değil	71	86,6	70	90,9		
	Yeterli	11	13,4	7	9,1	0,73	0,390
SÜREÇ17	Etkilemez	12	14,1	21	26,9		
	Olumlu etkiler	73	85,9	57	73,1	4,13	0,042*
SÜREÇ18	Hayır	68	81,0	65	84,4		
	Evet	16	19,0	12	15,6	0,33	0,563
SÜREÇ19	Eğitim gerekli değil	4	4,7	3	3,9		
	Eğitim verilmeli	81	95,3	73	96,1		-
SÜREÇ20A	yok	80	94,1	74	94,9		
	var	5	5,9	4	5,1	0,04	0,833
SÜREÇ20B	yok	41	48,2	42	53,8		
	var	44	51,8	36	46,2	0,51	0,474
SÜREÇ20C	yok	75	88,2	68	87,2		
	var	10	11,8	10	12,8	0,04	0,837
SÜREÇ20D	yok	73	85,9	52	66,7		
	var	12	14,1	26	33,3	8,40	0,004**
SÜREÇ20E	yok	81	95,3	61	78,2		
	var	4	4,7	17	21,8	10,58	0,001***
SÜREÇ20F	bilmiyorum	7	36,8	4	36,4		
	hiçbiri	12	63,2	4	36,4	6,12	0,047*
	hepsi			3	27,3		
SÜREÇ21	Hayır	15	17,9	7	9,0		
	Evet	69	82,1	71	91,0	2,71	0,099
SÜREÇ22	Katkısı yok	57	68,7	64	82,1		
	Katkısı var	26	31,3	14	17,9	3,85	0,051
SÜREÇ23	Olumsuz etkiler	7	8,3	11	14,1		
	Performansı olumlu etkiler	77	91,7	67	85,9	1,36	0,243
SÜREÇ24	Olumsuz etkiler	8	9,4	11	14,1		
	Olumlu etkiler	77	90,6	67	85,9	0,86	0,351
SÜREÇ25	Hayır	18	21,2	15	19,2		
	Evet	67	78,8	63	80,8	0,09	0,757

	sicil amiri değil		sicil amiri		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
SÜREÇ1	Bilim yok	90	58,8	1	11,1	0,011*
	Bilim var	63	41,2	8	88,9	
SÜREÇ2	Bilmiyorum	103	67,8	2	22,2	

	Biliyorum	49	32,2	7	77,8	0,009**
SÜREÇ3	Yetersiz	133	91,1	2	22,2	
	Yeterli	13	8,9	7	77,8	0,000***
SÜREÇ4	Geliştirici/motive edici değil	135	90,0	6	66,7	
	Geliştirici/motive edici	15	10,0	3	33,3	0,067
SÜREÇ5	Ödüllendirme yok	132	87,4	6	75,0	
	Ödüllendiriliyor	19	12,6	2	25,0	0,285
SÜREÇ6	Gizli doldurulmalı	42	27,5	6	66,7	
	Gizli olmamalı	111	72,5	3	33,3	0,021*
SÜREÇ7	Performansı arttırmaz	35	23,0	3	33,3	
	Performansı artırır	117	77,0	6	66,7	0,442
SÜREÇ8	Duyurulmuyor	132	86,8	7	77,8	
	Duyuruluyor	20	13,2	2	22,2	0,355
SÜREÇ9	Katkıda bulunmaz	19	12,9	1	11,1	
	Katkıda bulunur	128	87,1	8	88,9	-
SÜREÇ10	Katkı sağlamaz	30	19,5	2	22,2	
	Katkı sağlar	124	80,5	7	77,8	-
SÜREÇ11	Başarıyı yansıtıyor	19	13,7	6	66,7	
	Başarıyı yansıtıyor	120	86,3	3	33,3	0,001
SÜREÇ12	Yeterli	62	41,3	5	55,6	
	Yeterli değil	88	58,7	4	44,4	0,494
SÜREÇ13	Gerekli değildir	12	7,9			
	Gereklidir	140	92,1	9	100,0	-
SÜREÇ14	Sayısal veriler gerekli değildir	50	34,2	1	12,5	
	Sayısal verilere dayanmalı	96	65,8	7	87,5	0,272
SÜREÇ15	Adil değil	126	85,7	4	44,4	
	Adil yapılıyor	21	14,3	5	55,6	0,007**
SÜREÇ16	Yeterli değil	136	90,7	5	55,6	
	Yeterli	14	9,3	4	44,4	0,010*
SÜREÇ17	Etkilemez	31	20,1	2	22,2	
	Olumlu etkiler	123	79,9	7	77,8	-
SÜREÇ18	Hayır	127	83,6	6	66,7	
	Evet	25	16,4	3	33,3	0,191
SÜREÇ19	Eğitim gerekli değil	7	4,6			
	Eğitim verilmeli	145	95,4	9	100,0	-
SÜREÇ20A	yok	146	94,8	8	88,9	
	var	8	5,2	1	11,1	0,408
SÜREÇ20B	yok	82	53,2	1	11,1	
	var	72	46,8	8	88,9	0,017
SÜREÇ20C	yok	136	88,3	7	77,8	
	var	18	11,7	2	22,2	0,304
SÜREÇ20D	yok	118	76,6	7	77,8	
	var	36	23,4	2	22,2	-
SÜREÇ20E	yok	135	87,7	7	77,8	
	var	19	12,3	2	22,2	0,327
SÜREÇ20F	bilmiyorum	11	37,9			
	hiçbiri	16	55,2			-
	hepsi	2	6,9	1	100,0	-
SÜREÇ21	Hayır	22	14,4			
	Evet	131	85,6	9	100,0	0,611

SÜREÇ22	Katkısı yok	115	75,7	6	66,7	0,691
	Katkısı var	37	24,3	3	33,3	
SÜREÇ23	Olumsuz etkiler	17	11,1	1	11,1	-
	Performansı olumlu etkiler	136	88,9	8	88,9	
SÜREÇ24	Olumsuz etkiler	18	11,7	1	11,1	-
	Olumlu etkiler	136	88,3	8	88,9	
SÜREÇ25	Hayır	32	20,8	1	11,1	0,688
	Evet	122	79,2	8	88,9	

		SSK		SB		Ki-kare	p
		n	%	n	%		
SÜREÇ1	Bilgim yok	32	55,2	59	56,7	0,03	,848
	Bilim var	26	44,8	45	43,3		
SÜREÇ2	Bilmiyorum	40	69,0	65	63,1	0,56	,454
	Biliyorum	18	31,0	38	36,9		
SÜREÇ3	Yetersiz	50	90,9	85	85,0	1,10	,294
	Yeterli	5	9,1	15	15,0		
SÜREÇ4	Geliştirici/motive edici değil	50	90,9	91	87,5	,416	,519
	Geliştirici/motive edici	5	9,1	13	12,5		
SÜREÇ5	Ödüllendirme yok	46	83,6	92	88,5	,731	,393
	Ödüllendiriliyor	9	16,4	12	11,5		
SÜREÇ6	Gizli doldurulmalı	17	29,8	31	29,5	,002	,968
	Gizli olmamalı	40	70,2	74	70,5		
SÜREÇ7	Performansı arttırmaz	15	25,9	23	22,3	,257	,612
	Performansı artırır	43	74,1	80	77,7		
SÜREÇ8	Duyurulmuyor	52	92,9	87	82,9	3,09	,078
	Duyuruluyor	4	7,1	18	17,1		
SÜREÇ9	Katkıda bulunmaz	5	8,9	15	15,0	1,184	,277
	Katkıda bulunur	51	91,1	85	85,0		
SÜREÇ10	Katkı sağlamaz	9	15,5	23	21,9	,966	,326
	Katkı sağlar	49	84,5	82	78,1		
SÜREÇ11	Başarıyı yansıtıyor	3	5,8	22	22,9	7,065	,008
	Başarıyı yansıtmıyor	49	94,2	74	77,1		
SÜREÇ12	Yeterli	22	38,6	45	44,1	,457	,499
	Yeterli değil	35	61,4	57	55,9		
SÜREÇ13	Gerekli değildir	3	5,2	9	8,7	,539	
	Gereklidir	55	94,8	94	91,3		
SÜREÇ14	Sayısal veriler gerekli değildir	18	32,1	33	33,7		

	Sayısal verilere dayanmalı	38	67,9	65	66,3	,038	,846
SÜREÇ15	Adil değil	51	91,1	79	79,0		
	Adil yapıyor	5	8,9	21	21,0	3,766	,052
SÜREÇ16	Yeterli değil	50	87,7	91	89,2		
	Yeterli	7	12,3	11	10,8	,082	,775
SÜREÇ17	Etkilemez	12	20,7	21	20,0		
	Olumlu etkiler	46	79,3	84	80,0	,011	,916
SÜREÇ18	Hayır	47	81,0	86	83,5		
	Evet	11	19,0	17	16,5	,156	,693
SÜREÇ19	Eğitim gerekli değil	1	1,8	6	5,8		
	Eğitim verilmeli	56	98,2	98	94,2		,423
SÜREÇ20A	yok	55	94,8	99	94,3		
	var	3	5,2	6	5,7	,021	,885
SÜREÇ20B	yok	32	55,2	51	48,6		
	var	26	44,8	54	51,4	,651	,420
SÜREÇ20C	yok	54	93,1	89	84,8		
	var	4	6,9	16	15,2	2,415	,120
SÜREÇ20D	yok	41	70,7	84	80,0		
	var	17	29,3	21	20,0	1,812	,178
SÜREÇ20E	yok	51	87,9	91	86,7		
	var	7	12,1	14	13,3	,053	,818
SÜREÇ20F	bilmiyorum	2	18,2	9	47,4		
	hiçbiri	8	72,7	8	42,1	2,858	,240
	hepsi	1	9,1	2	10,5		
SÜREÇ21	Hayır	9	15,5	13	12,5		
	Evet	49	84,5	91	87,5	,289	,591
SÜREÇ22	Katkısı yok	47	82,5	74	71,2		
	Katkısı var	10	17,5	30	28,8	2,519	,112
SÜREÇ23	Olumsuz etkiler	6	10,3	12	11,5		
	Performansı olumlu etkiler	52	89,7	92	88,5	,054	,817
SÜREÇ24	Olumsuz etkiler	4	6,9	15	14,3		
	Olumlu etkiler	54	93,1	90	85,7	1,981	,159
SÜREÇ25	Hayır	10	17,2	23	21,9		
	Evet	48	82,8	82	78,1		,545

	önlisans		Lisans		Yüksek Lisans		Ki-kare	p	
	n	%	n	%	n	%			
SÜREÇ1	Bilgim yok	23	59,0	34	77,3	34	43,0	13,61	0,001***
	Bilim var	16	41,0	10	22,7	45	57,0		
SÜREÇ2	Bilmiyorum	29	74,4	35	81,4	41	51,9	12,57	0,002**
	Biliyorum	10	25,6	8	18,6	38	48,1		
SÜREÇ3	Yetersiz	36	94,7	38	88,4	61	82,4	3,46	0,177
	Yeterli	2	5,3	5	11,6	13	17,6		
SÜREÇ4	Geliştirici/motive edici değil	38	95,0	34	81,0	69	89,6	4,15	0,125
	Geliştirici/motive edici	2	5,0	8	19,0	8	10,4		
SÜREÇ5	Ödüllendirme yok	32	80,0	36	87,8	70	89,7		



	Ödüllendiriliyor	8	20,0	5	12,2	8	10,3	2,23	0,326
SÜREÇ6	Gizli doldurulmalı	9	22,5	8	18,6	31	39,2		
	Gizli olmamalı	31	77,5	35	81,4	48	60,8	6,98	0,030*
SÜREÇ7	Performansı arttırmaz	8	20,5	7	15,9	23	29,5		
	Performansı artırır	31	79,5	37	84,1	55	70,5	3,14	0,207
SÜREÇ8	Duyurulmuyor	37	92,5	41	95,3	61	78,2		
	Duyuruluyor	3	7,5	2	4,7	17	21,8	8,62	0,013*
SÜREÇ9	Katkıda bulunmaz	3	8,1	3	7,1	14	18,2		
	Katkıda bulunur	34	91,9	39	92,9	63	81,8	3,92	0,140
SÜREÇ10	Katkı sağlamaz	8	20,0	7	15,9	17	21,5		
	Katkı sağlar	32	80,0	37	84,1	62	78,5	0,56	0,753
SÜREÇ11	Başarıyı yansıtmıyor	5	13,9	9	23,1	11	15,1		
	Başarıyı yansıtmıyor	31	86,1	30	76,9	62	84,9	1,46	0,480
SÜREÇ12	Yeterli	17	43,6	20	46,5	30	39,0		
	Yeterli değil	22	56,4	23	53,5	47	61,0	0,69	0,708
SÜREÇ13	Gerekli değildir	4	10,0	2	4,8	6	7,6		
	Gereklidir	36	90,0	40	95,2	73	92,4	0,81	0,664
SÜREÇ14	Sayısal veriler gerekli değildir	13	34,2	11	28,2	27	35,1		
	Sayısal verilere dayanmalı	25	65,8	28	71,8	50	64,9	0,57	0,749
SÜREÇ15	Adil değil	34	87,2	38	90,5	58	77,3		
	Adil yapılıyor	5	12,8	4	9,5	17	22,7	3,90	0,142
SÜREÇ16	Yeterli değil	36	92,3	35	83,3	70	89,7		
	Yeterli	3	7,7	7	16,7	8	10,3	1,79	0,408
SÜREÇ17	Etkilemez	8	20,0	4	9,1	21	26,6		
	Olumlu etkiler	32	80,0	40	90,9	58	73,4	5,35	0,069
SÜREÇ18	Hayır	32	80,0	37	86,0	64	82,1		
	Evet	8	20,0	6	14,0	14	17,9	0,56	0,756
SÜREÇ19	Eğitim gerekli değil	2	5,0	2	4,5	3	3,9		
	Eğitim verilmeli	38	95,0	42	95,5	74	96,1	0,08	0,959
SÜREÇ20A	yok	38	95,0	41	93,2	75	94,9		
	var	2	5,0	3	6,8	4	5,1	0,19	0,907
SÜREÇ20B	yok	21	52,5	21	47,7	41	51,9		
	var	19	47,5	23	52,3	38	48,1	0,25	0,883
SÜREÇ20C	yok	36	90,0	38	86,4	69	87,3		
	var	4	10,0	6	13,6	10	12,7	0,27	0,870
SÜREÇ20D	yok	33	82,5	36	81,8	56	70,9		
	var	7	17,5	8	18,2	23	29,1	2,89	0,236
SÜREÇ20E	yok	40	100,0	40	90,9	62	78,5		
	var			4	9,1	17	21,5	11,72	0,003**
SÜREÇ20F	bilmiyorum	3	30,0	4	50,0	4	33,3		
	hiçbiri	7	70,0	4	50,0	5	41,7	5,88	0,208
	hepsi					3	25,0		
SÜREÇ21	Hayır	8	20,0	7	16,3	7	8,9		
	Evet	32	80,0	36	83,7	72	91,1	3,17	0,205
SÜREÇ22	Katkısı yok	29	72,5	27	64,3	65	82,3		
	Katkısı var	11	27,5	15	35,7	14	17,7	4,95	0,084
SÜREÇ23	Olumsuz etkiler	5	12,8	4	9,1	9	11,4		
	Performansı olumlu etkiler	34	87,2	40	90,9	70	88,6	0,30	0,859
SÜREÇ24	Olumsuz etkiler	4	10,0	4	9,1	11	13,9		
	Olumlu etkiler	36	90,0	40	90,9	68	86,1	0,78	0,676
SÜREÇ25	Hayır	6	15,0	11	25,0	16	20,3		

Evet	34	85,0	33	75,0	63	79,7	1,29	0,523
------	----	------	----	------	----	------	------	-------

	Hiç bilgim yok		Az bilgim var		Bilgim var		Ki-kare	p
	n	%	n	%	n	%		
SÜREÇ1 Bilgim yok Bilim var	32	97,0	39	63,9	20	29,4	43,53	0,000***
	1	3,0	22	36,1	48	70,6		
SÜREÇ2 Bilmiyorum Biliyorum	33	100,0	43	71,7	29	42,6	33,97	0,000***
			17	28,3	39	57,4		
SÜREÇ3 Yetersiz Yeterli	30	96,8	56	94,9	49	75,4	13,72	0,001
	1	3,2	3	5,1	16	24,6		
SÜREÇ4 Geliştirici/motive edici değil	28	90,3	57	93,4	56	83,6	3,19	0,202
Geliştirici/motive edici	3	9,7	4	6,6	11	16,4		
SÜREÇ5 Ödüllendirme yok Ödüllendiriliyor	26	86,7	55	88,7	57	85,1	0,37	0,830
	4	13,3	7	11,3	10	14,9		
SÜREÇ6 Gizli doldurulmalı Gizli olmamalı	10	30,3	16	25,8	22	32,8	0,77	0,680
	23	69,7	46	74,2	45	67,2		
SÜREÇ7 Performansı arttırmaz	10	30,3	12	19,7	16	23,9	1,34	0,510
Performansı artırır	23	69,7	49	80,3	51	76,1		
SÜREÇ8 Duyurulmuyor Duyuruluyor	30	93,8	56	90,3	53	79,1	5,29	0,071
	2	6,3	6	9,7	14	20,9		
SÜREÇ9 Katkıda bulunmaz Katkıda bulunur	8	25,0	2	3,3	10	15,6	9,52	0,009**
	24	75,0	58	96,7	54	84,4		
SÜREÇ10 Katkı sağlamaz Katkı sağlar	8	24,2	13	21,0	11	16,2	1,02	0,598
	25	75,8	49	79,0	57	83,8		
SÜREÇ11 Başarıyı yansıtır Başarıyı yansıtmıyor	3	10,3	8	14,0	14	22,6	2,64	0,266
	26	89,7	49	86,0	48	77,4		
SÜREÇ12 Yeterli Yeterli değil	11	33,3	24	40,0	32	48,5	2,25	0,324
	22	66,7	36	60,0	34	51,5		
SÜREÇ13 Gerekli değildir Gereklidir	33	100,0	5	8,2	7	10,4	3,57	0,167
			56	91,8	60	89,6		
SÜREÇ14 Sayısal veriler gerekli değildir	8	27,6	18	30,5	25	37,9	1,25	0,533
Sayısal verilere dayanmalı	21	72,4	41	69,5	41	62,1		
SÜREÇ15 Adil değil Adil yapılıyor	32	100,0	51	85,0	47	73,4	11,03	0,004
			9	15,0	17	26,6		

SÜREÇ16	Yeterli değil Yeterli	30 3	90,9 9,1	55 4	93,2 6,8	56 11	83,6 16,4	3,10	0,211
SÜREÇ17	Etkilemez Olumlu etkiler	9 24	27,3 72,7	13 49	21,0 79,0	11 57	16,2 83,8	1,72	0,422
SÜREÇ18	Hayır Evet	29 4	87,9 12,1	56 4	93,3 6,7	48 20	70,6 29,4	12,28	0,002**
SÜREÇ19	Eğitim gerekli değil Eğitim verilmeli	1 31	3,1 96,9	4 57	6,6 93,4	2 66	2,9 97,1	1,15	0,561
SÜREÇ20A	yok var	30 3	90,9 9,1	59 3	95,2 4,8	65 3	95,6 4,4	1,02	0,600
SÜREÇ20B	yok var	18 15	54,5 45,5	39 23	62,9 37,1	26 42	38,2 61,8	8,11	0,017*
SÜREÇ20C	yok var	28 5	84,8 15,2	55 7	88,7 11,3	60 8	88,2 11,8	0,32	0,850
SÜREÇ20D	yok var	29 4	87,9 12,1	40 22	64,5 35,5	56 12	82,4 17,6	8,67	0,013
SÜREÇ20E	yok var	27 6	81,8 18,2	57 5	91,9 8,1	58 10	85,3 14,7	2,30	0,315
SÜREÇ20F	bilmiyorum hiçbiri hepsi	3 2	60,0 40,0	3 8 1	25,0 66,7 8,3	5 6 2	38,5 46,2 15,4	2,80	0,592
SÜREÇ21	Hayır Evet	10 23	30,3 69,7	11 50	18,0 82,0	1 67	1,5 98,5	17,39	0,000***
SÜREÇ22	Katkısı yok Katkısı var	22 9	71,0 29,0	49 13	79,0 21,0	50 18	73,5 26,5	0,88	0,642
SÜREÇ23	Olumsuz etkiler Performansı olumlu etkiler	3 30	9,1 90,9	8 54	12,9 87,1	7 60	10,4 89,6	0,368	0,832
SÜREÇ24	Olumsuz etkiler Olumlu etkiler	5 28	15,2 84,8	8 54	12,9 87,1	6 62	8,8 91,2	1,01	0,602
SÜREÇ25	Hayır Evet	9 24	27,3 72,7	15 47	24,2 75,8	9 59	13,2 86,8	3,67	0,159

	0-5 yıl		6 - 11 yıl		12 - 17 yıl		Ki-kare	p	
	n	%	n	%	n	%			
SÜREÇ1	Bilgi yok Bilim var	25 10	71,4 28,6	33 25	56,9 43,1	33 36	47,8 52,2	5,27	0,072
SÜREÇ2	Bilmiyorum Biliyorum	30 5	85,7 14,3	36 22	62,1 37,9	39 29	57,4 42,6	8,59	0,014*
SÜREÇ3	Yetersiz Yeterli	30	100,0	53 3	94,6 5,4	52 17	75,4 24,6	15,73	0,000***
SÜREÇ4	Geliştirici/motive edici değil Geliştirici/motive edici	27 4	87,1 12,9	58 1	98,3 1,7	56 13	81,2 18,8	9,40	0,009**
SÜREÇ5	Ödüllendirme yok Ödüllendiriliyor	32	100,0	54 5	91,5 8,5	52 16	76,5 23,5	12,34	0,002**
SÜREÇ6	Gizli doldurulmalı Gizli olmamalı	11 23	32,4 67,6	9 50	15,3 84,7	28 41	40,6 59,4	9,93	0,007**

SÜREÇ7	Performansı arttırmaz	6	17,1	14	24,1	18	26,5		
	Performansı artırır	29	82,9	44	75,9	50	73,5	1,12	0,569
SÜREÇ8	Duyurulmuyor	30	90,9	55	93,2	54	78,3		
	Duyuruluyor	3	9,1	4	6,8	15	21,7	6,76	0,034*
SÜREÇ9	Katkıda bulunmaz	5	14,3	3	5,5	12	18,2		
	Katkıda bulunur	30	85,7	52	94,5	54	81,8	4,43	0,109
SÜREÇ10	Katkı sağlamaz	5	14,3	9	15,3	18	26,1		
	Katkı sağlar	30	85,7	50	84,7	51	73,9	3,17	0,205
SÜREÇ11	Başarıyı yansıtıyor			5	9,1	20	31,3		
	Başarıyı yansıtmıyor	29	100,0	50	90,9	44	68,8	17,67	0,000***
SÜREÇ12	Yeterli	11	32,4	21	36,8	35	51,5		
	Yeterli değil	23	67,6	36	63,2	33	48,5	4,42	0,110
SÜREÇ13	Gerekli değildir	3	8,6	5	8,6	4	5,9		
	Gereklidir	32	91,4	53	91,4	64	94,1	0,42	0,810
SÜREÇ14	Sayısal veriler gerekli değildir	6	17,6	24	42,9	21	32,8		
	Sayısal verilere dayanmalı	28	82,4	32	57,1	43	67,2	6,07	0,048*
SÜREÇ15	Adil değil	29	93,5	50	84,7	51	77,3		
	Adil yapılıyor	2	6,5	9	15,3	15	22,7	4,15	0,125
SÜREÇ16	Yeterli değil	29	87,9	54	93,1	58	85,3		
	Yeterli	4	12,1	4	6,9	10	14,7	1,92	0,381
SÜREÇ17	Etkilemez	7	20,0	7	11,9	19	27,5		
	Olumlu etkiler	28	80,0	52	88,1	50	72,5	4,83	0,089
SÜREÇ18	Hayır	31	91,2	52	88,1	50	73,5		
	Evet	3	8,8	7	11,9	18	26,5	6,89	0,032*
SÜREÇ19	Eğitim gerekli değil			1	1,7	6	8,7		
	Eğitim verilmeli	33	100,0	58	98,3	63	91,3	5,63	0,060
SÜREÇ20A	yok	32	91,4	56	94,9	66	95,7		
	var	3	8,6	3	5,1	3	4,3	0,82	0,661
SÜREÇ20B	yok	24	68,6	34	57,6	25	36,2		
	var	11	31,4	25	42,4	44	63,8	11,38	0,003**
SÜREÇ20C	yok	33	94,3	58	98,3	52	75,4		
	var	2	5,7	1	1,7	17	24,6	17,33	0,000***
SÜREÇ20D	yok	26	74,3	44	74,6	55	79,7		
	var	9	25,7	15	25,4	14	20,3	0,61	0,736
SÜREÇ20E	yok	29	82,9	54	91,5	59	85,5		
	var	6	17,1	5	8,5	10	14,5	1,74	0,418
SÜREÇ20F	bilmiyorum	3	42,9	4	33,3	4	36,4		
	hiçbiri	4	57,1	8	66,7	4	36,4	6,30	0,178
	hepsi					3	27,3		
SÜREÇ21	Hayır	9	25,7	6	10,2	7	10,3		
	Evet	26	74,3	53	89,8	61	89,7	5,60	0,061
SÜREÇ22	Katkısı yok	26	74,3	48	82,8	47	69,1		
	Katkısı var	9	25,7	10	17,2	21	30,9	3,13	0,208
SÜREÇ23	Olumsuz etkiler	3	8,6	4	6,9	11	15,9		
	Performansı olumlu etkiler	32	91,4	54	93,1	58	84,1	2,90	0,234
SÜREÇ24	Olumsuz etkiler	2	5,7	5	8,5	12	17,4		
	Olumlu etkiler	33	94,3	54	91,5	57	82,6	3,98	0,136
SÜREÇ25	Hayır	7	20,0	10	16,9	16	23,2		
	Evet	28	80,0	49	83,1	53	76,8	0,76	0,681

