

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR  
PERFORMANS:**

**MİLLİ EĞİTİMDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Cemile ÖZMERCAN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

**KARABÜK**

**ŞUBAT, 2016**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR**  
**PERFORMANS:**

**MİLLİ EĞİTİMDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Cemile ÖZMERCAN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**





**KARABÜK**

**ŞUBAT, 2016**

## TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Cemile ÖZMERCAN'a ait "Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Fatma Zehra Tan	
Danışman Üye	: Doç. Dr. Fatma Zehra Tan	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ozan Bülent Kırmaç	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Muhammet BELEN	
Üye	: .....	.....

Tez Sınavı Tarihi : 12.02.2016

**TEZ**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol yardımı başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belirli bir zamana bağlı olmaksızın, tezime ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

12/02/2016

Cemile ÖZMERCAN

## ÖNSÖZ

Konu seçimi başta olmak üzere bu çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan. ayrıca bana bu çalışmayı vererek kendimi geliştirmeye yönelik de birkaç adım ileride olmamı sağlayan, çalışmamın yöneticisi Sayın Hocam Doç. Dr. Fatma Zehra TAN'a, sonsuz teşekkür eder saygılarımı sunarım. Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anne ve babama, kendisinden çaldığım zamana rağmen, anlayış, sevgiyle bana destek olan kızlarım Elif, Ebrar ÖZMERCAN'a ve eşim Ersin ÖZMERCAN'a minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Cemile ÖZMERCAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	8
I.BÖLÜM.....	10
1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TANIMI .....	10
1.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI .....	12
1.2.1. Yönetmel Amaçlar: .....	14
1.2.2. Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları: .....	14
1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN ÖNEMİ.....	15
1.3.1.Çalıştıran Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	16
1.3.2.İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	16
1.3.3.Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	17
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN KULLANIM ALANLARI.....	17
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	18
1.5.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar .....	19
1.5.2. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar .....	19
1.5.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları .....	19
1.5.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları .....	20
1.5.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma .....	20
1.5.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi) .....	20
1.5.7. Ters Halo Etkisi .....	21
1.5.8. Tek Yönlü Ölçüm .....	21
1.5.9. Tarafli Ölçüm .....	21
1.5.10. Merkezi Eğilim .....	22
1.5.11. Benzerlik Hatası .....	22
1.5.12. Kontrast Hatası .....	22
1.5.13. Pozisyondan Etkilenme Hatası .....	22
1.5.14. Açık Görüşmede Çatışma.....	23
1.5.15. Kişisel Önyargılar.....	23
1.5.16. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması .....	23

1.5.17. Affetme Teorisi'ne İlişkin Hata.....	24
1.5.18. Meyil Etkisi .....	24
1.5.19. Başarısızlık Korkusu .....	24
1.5.20. Performans Rehberliği Sırasında Ortaya Çıkan Hatalar.....	25
1.5.21. Yargılama İsteksizliği.....	26
1.5.22. Geri Besleme Arama .....	26
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ.....	27
1.6.1.KİŞİLERARASI KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YAKLAŞIM .....	28
1.6.1.1.Basit Sıralama Yöntemi .....	28
1.6.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	28
1.6.1.3.İkili Karşılaştırma Yöntemi .....	29
1.6.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	29
1.6.1.5. Derecelendirme Yöntemi .....	29
1.6.2.ORTAK PERFORMANS KRİTER VE STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIM .....	30
1.6.2.1.Grafik Dereceleme Ölçekleri .....	30
1.6.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	31
1.6.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri .....	31
1.6.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi .....	32
1.6.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	32
1.6.2.6. Amaçlara Göre Yönetim .....	33
1.6.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi.....	34
1.6.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	34
II.BÖLÜM.....	36
2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI .....	36
2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS .....	39
2.2.1.Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımının Ortaya Çıkması Ve Gelişimine Katkı Sağlayan Oluşumlar.....	41
2.2.2.Şirket Sürdürülebilirliği İçin Yeni Ölçümleme: Üçlü Performans.....	43
2.2.3. İşletmeler Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performansı Göstergeleri.....	44
III.BÖLÜM.....	47
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	47
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	47

3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	47
3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	47
3.3.2.Anket Çalışması Hakkında Genel Bilgiler .....	48
3.3.3.Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	48
3.4.ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN YORUMLANMASI .....	48
3.4.1.Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri .....	48
3.4.2.Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Düşünceleri ve Yorum.....	49
3.4.3.Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Önerileri ve Yorum. ....	53
3.4.4.Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Görüşleri ve Yorum.....	55
3.4.5. Analiz ve Değerlendirme.....	56
3.4.5.1. Yaş İçin Tek Örneklem T Testi: .....	57
3.4.5.2. Yaş İle Anova Testi: Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Testi: .....	57
3.4.5.3. Post-Hoc: Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) .....	61
3.4.5.4. Cinsiyet için: Bağımsız Örneklem için T Testi: .....	65
3.4.5.5. Çalışma Süreleri Arasında Karşılaştırma: Bağımsız Örneklem için Tek Yönlü Varyans Testi:.....	68
P3.4.5.6. Okuldaki Görevi Bakımından Karşılaştırma: Bağımsız Örneklem İçin T Testi.....	71
SONUÇ VE ÖNERİ .....	75
KAYNAKÇA.....	77
Ek I: Anket.....	81
ÖZET.....	84
ABSTRACT.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	86



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Araştırmaya Katılan Deneklerle İlgili Bilgiler .....	49
Tablo 2 Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Düşünceleri .....	50
Tablo 3 Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Önerileri .....	54
Tablo 4 Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Görüşleri .....	55
Tablo 5 Tek Örneklem İstatistiği .....	57
Tablo 6 Tek Örneklem Testi .....	57
Tablo 7 Anova Testi.....	58
Tablo 8 Post-Hoc: Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) .....	61
Tablo 9 Bağımsız Örneklem için T Testi: (Cinsiyet).....	65
Tablo 10 Bağımsız Örneklem için Tek Yönlü Varyans.....	68
Tablo 11 Post Hoc: Çoklu Karşılaştırma Analizi (Tukey).....	70
Tablo 12 Bağımsız Örneklem İçin T Testi (Okuldaki Görevi).....	71

## GİRİŞ

Türkiye’de 1980’li yıllardan bu yana, gerek bir bütün olarak eğitim sisteminde gerekse öğretmen istihdamı alanında önemli bir seri değişiklikler olmaktadır. Eğitimin yapısal dönüşümü olarak tanımlanabilecek bu süreç aynı zamanda Türkiye’de temel ekonomik ve sosyal stratejilerin dönüşüme uğradığı ve bir bütün olarak kamu alanının yeniden yapılandırıldığı bir süreçtir. Kuramsal olarak yeni kamu yönetimi yaklaşımına dayanan yeniden yapılandırma politikaları kamu alanında esnek istihdam düzenlemeleri ile birlikte kalite standartlarını, alıcı odaklılığı ve performans değerlendirme sistemini geliştirmeye yönelik etkiler yapmaktadır (Aslan, 2005/ Aktaran: Soydan, 2012:3).

Günümüzde yönetim alanında popüler bir kullanıma sahip olan performans değerlendirme kavramı. Daha kapsamlı tanımıyla performans değerlendirme, bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş ölçütlere göre bir faaliyetin sonuçlarını, sayısal olarak ve kalite açısından tanımlar. Değerlendirilen kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemi olup personelin değerlendirilmesi, yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitilmesi, başarı derecesinin ortaya koyulması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması

Görev Frederick Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonrasında organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994).

Kavram çeşitli kaynaklarda benzer şekilde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Fındıççı’ya (2003) göre, performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde yürütme düzeyinin oluşmasıdır. Ökmen ve Dönmez’e (2005) göre, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranış ve tutumlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Palmer’a (1993) göre, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirme sürecidir. Sabuncuoğlu’na (2000) göre ise, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir (Soydan,2012:3)

Performans değerlendirme sistemleri kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ve ortak performans kriterine dayalı yaklaşım olarak ikiye ayrılır.

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ise kendi içinde beş ana birime ayrılmıştır. Bunlar basit sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, derecelendirme yönteminden oluşmaktadır. Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım sekiz başlık altında toplanmıştır. Grafik dereceleme ölçekleri, davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri, davranışsal gözlem ölçekleri, kritik olaylar yöntemi, ağırlıklı kontrol listesi, amaçlara göre yönetim, doğrudan indeks yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri olarak sıralanmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı, artık işletme literatüründe yaygın bir hal almakla birlikte, üzerinde anlaşılmış bir tanımı yoktur. “koruma”, “eko-sistem”, “biyolojik sistem”, “sosyal eşitlik” gibi kelimelerle tanımlanmaktadır. Pek çok yönetici sürdürülebilir işletme faaliyetlerinin, işletmenin yaşam dönemi boyunca çevresel olarak sorumlu çeşitli geniş tabanlı uygulamaları ve süreçleri içermesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Diğer bir ifadeyle “sürdürülebilir” veya “yeşil” uygulamalar işletmenin faaliyetleri boyunca bulunmalıdır. Bu uygulamalar, kuruluşun bina özelliklerinin tasarımında, tedarikçi seçiminde, mal üretiminde, hizmetlerin sağlanmasında, ambalaj özelliklerinde, ürünlerin dağıtım özelliklerinde ve ürünün nihai elden çıkarılmasında dikkate alınmalıdırlar. Sürdürülebilir iş uygulamaları uzun vadede değerlendirilmesi gereken bütünsel yaşam dönemi uygulamalarıdır (Butler vd., 2011:2).

Sürdürülebilirlik, gerek insanoğlu gerekse doğal çevre için şu anda ve gelecekte en iyi sonuçları elde etme yolunda çaba harcanması olarak tanımlanmaktadır. Toplumun ekonomik, sosyal, kurumsal ve çevresel boyutlarıyla ve diğer canlıların yaşamlarıyla ilgilidir (Çelik ve Gönen, 2005: 63).

Bu çalışmamızda Ankara İli Çankaya İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda derse giren öğretmenlerin performans değerlendirmesi yapılmak istenmiştir. Performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve önerilerini belirleyerek, etkin bir performans değerlendirme yapılıp yapılmadığını test etmektir. Bu amaçla anket çalışması yapılmıştır. Ankette performans değerlendirmesiyle ilgili sorulara ve anketörlerin demografik özellikleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğinin test etmek amacıyla güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu bulunmuştur.

## I. BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### 1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI

Performans çalışanın yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyuma denir. Bir çalışandan alınacak maksimum verimlilik için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunların başında çalışanın işine ne derece hakim olduğu, kendi meslek alanında ne kadar yeterli olduğu bilinmelidir. Bir çalışanın işten aldığı doyum, onun mesleğini ve işini sevmesine, daha sağlıklı, nitelikli ve en iyi şekilde iş yapmasına neden olur. Bunun için de yöneticiler ve diğer meslek elemanları tarafından, çalışanın teşvik edilmesi gerekmektedir.

Performans, batı kökenli kelimeler grubunda yer alır ve kökeni Fransızca kelimedir. Performans kelimesinin sözlük anlamı, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmaktadır (TDK/ Uysal, 2015: 33).

Performans, personelin çalıştığı bölüm ile bir bütün olarak örgütün, belirli bir sürede, daha önceden belirlenmiş hedeflere hangi oranda ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performans değerlendirme ise, personelin çalıştığı bölüm ile bir bütün olarak örgütün, önceden belirlenmiş yöntemler ve ölçütler kullanılarak, hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığının ölçülmesini ifade etmektedir (Camgöz ve Alperten, 2006:192).

Performans değerlendirme personelin çalışma davranışının sonucunu gösteren ve personelin içinde bulunduğu bölümün, örgütün geniş görüşlülüğe katkısının ölçümüne dayanan insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir. Böyle bir değerlendirme, personelin kendisine verilen görevleri ne derecede başarıyla yerine getirdiğini ortaya koyarken; ortaya çıkan sonuca personelin niteliği, deneyimi, güdülenmesi, çabası ve rol algısı gibi kişisel değişkenler ile çalışma koşulları ve yönetimin bakış açısı etkilemektedir. Performans değerlendirmenin belirli sınırları vardır. Buna göre, belirli bir personel, belirli bir zaman aralığında belli kurallar doğrultusunda değerlendirilir. Kişisel ve zaman bağlamındaki sınırlamanın yanında, başarı ölçütünün de belirlenmesi gerekir. Personel, ancak önceden belirlenmiş

hedeflere ulaşıp ulaşılamaması üzerinden değerlendirmeye tabi tutulabilirler (Mayatürk, Akyol, 2011: 75-76). Performans değerlendirme aracılığıyla örgütsel performansın artırılmasına ilişkin sistemli bir yaklaşım geliştirilmesi ve bunun uygulanmasını esas alan süreç de performans yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006/ Uysal, 2015: 34).

Performans değerlendirme, kurumdan kuruma ve kaynaktan kaynağa ve birçok değişiklik gösterir. Performans değerlendirmeyi genel anlamda, iş görenin iş becerilerini, iş yapabilme kapasitelerini, iş alışkanlıklarını, sosyal davranışlarını ve benzer özelliklerini diğer çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırarak yapılan bir ölçme değerlendirme sistemi olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda iş görenin yeteneklerinin ve çalıştığı işin gereklerinin ne derece örtüştüğünün belirlenmesi de yine performans değerlendirme olarak tanımlanır. Birimde görevi ne olursa olsun, çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gibi, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri yapılan değerlendirme sayesinde, gözden geçirilmiş olur (Fındıkçı, 2000: 297).

Performans, Erdoğan'ın (1991: 154) tanımına göre, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranıdır. Örgütlerde bireysel performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlamanın mümkün olduğunu düşünmektedir.

Klasik yaklaşıma göre performans kişilerin performanslarıyla kurumun karlılığına katkıları oranında belirlenmesini açıklarken modern yaklaşımda ise performans, müşteri memnuniyeti, kurumun sektördeki yeri, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve kişilerin mutlulukları ön planda tutulmuştur.

Performans değerlemede amaç, kişinin tüm yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır.

Karmaşık bir süreç olan performans değerlendirme ne kadar hassas olunursa olunsun, bir takım öznellikleri içerir. Performans değerlemeye ilişkin çalışmalar genel olarak, performansı değerlendirilen grupların başarı düzeyinin artması için çaba sarf edildiğinin ve dolayısıyla performansın yüksek olduğunu ve çalışanın iş

başarıları konusunda bilgi sahibi olması için kişilerin etkin çalışma göstermesinin psikolojik bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bazen bir aferin, bazen sırtın sıvazlanması, bazen bir iltifat, bazen maddi bir ödüdür. Performans değerlemenin hedefi kişiyi kendi çalışmaları konusunda bilgilendirmektir. Performans değerlendirme kurum tarafından çalışanların daha çok özelliklerinin bilinmesine ve çalışanlara yakın davranılmasına yardımcı olur. Çalışanla işveren arasındaki iletişimi kuvvetlendirir ve aynı zamanda çalışanın da kendini tanımasına, eksikliklerini gidermesine ve işverenin ne istediğini daha faydalı olabilmek için neler yapması gerektiğini düşünmesine yardımcı olur. Üstlerin beklentilerini öğrenirler. Kurumdaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine katkı sağlar. Değerlendirme sonunda elde edilen verilen kurumun insan kaynakları biriminde kullanılmasına ve daha iyiye gidebilmenin yollarına ışık tutmasını sağlar. Çalışanların performanslarının artması ile işyerinin ücret yönetimine büyük etkisi olmaktadır ([http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/7\\_IKY\\_Performans\\_Yonetimi.pdf](http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/7_IKY_Performans_Yonetimi.pdf)).

## **1.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI**

Performans değerlendirmenin temel amacı, işçilerin yapmaları gereken işi yakından tanınması, iş yapabilmek için gerekli bilgi yetenek ve deneyim sağlanabilmesi, iş gelişiminin sağlanması, işçilerin ve böylece örgütsel stratejilerinin yerine getirilmesine yardımcı olabilmesi olarak kendini göstermektedir.

Performans yönetimi aslında çalışanın kuruma değer katan ve rekabet gücünü artıran unsurların başında gelmektedir. İlimli insan kaynakları yönetimi düşüncesi kapsamında, nitelikli işgücünün örgüte uyum ve bağlılığını artırmada kullanılan bir araçtır. İnsan kaynaklarının katı görüşü ise, herhangi bir üretim faktörü ve dolayısıyla maliyet unsuru olarak değerlendirildiğinden performans değerlendirme amacının, talebe uyum sağlamak için çalışan sayısının azaltılmasına yardımcı olma fonksiyonun ötesine geçmeyeceği açıktır. Her ne kadar katı yaklaşımın egemen olduğu az gelişmiş ülkelerdeki işleyiş iç açıcı olmasa da performans yönetiminin bir gerçeklik olduğu, hali hazırda uygulamasının bulunduğu ve yakın gelecekte de köklü bir değişikliğe uğramasının çok olası görülmediğini de unutmamak gerekir (Cesur, 2015: 159).

Etkili uygulanan, iyi planlanmış bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı artırmak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile organizasyonun amaçları arasında bir uyum sağlamak (Barutçugil, İ. 2004, 429).

Örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara personelin yapacağı katkıyı artırıcı şekilde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini içerir. Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesi, performansın izlenmesini ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavramdır. Performans yönetimi, uzun vadeli amaçların ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyerek ve insanları bunların elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlar(Ayan, F. 2011, 207).

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, çalışanların örgüt içinde, belirlenen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Buna göre, performans değerlendirmenin ana amaçlarını yönetsel amaçlar ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları olarak iki grupta toplayabiliriz.

### **1.2.1. Yönetsel Amaçlar:**

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan görevliler kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, günlük artışı, yüreklendirecek ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinim duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim kapasite hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine imkân sağlamak (Barutçugil, 2002, William,1993:320/ aktaran Eraslan ve Algün 2005: 96).

### **1.2.2. Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları:**

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ve neler beklediklerini bilmelerine yardımcı olmak,
- Kişisel amaçlarının belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve isteğini arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara suçlu ve yarım yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak (Bingöl,1998,302).

Performans değerlendirme kişilerin, grupların ve işletmenin etkinliğini, başarısını, yeterliliklerini, eksikliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. Performans değerlendirmeyeyle, çalışanların performans değerlendirilmesi yapıldığı



dönemdeki performanslarını ve gelecek yıllardaki potansiyelleri belirlenir. İşletmeler neden performans değerlendirme yaparlar? Performans değerlendirmenin amaçlarını 3 boyutta irdeleyebiliriz.

1) Personelin iş performansları hakkında bilgi edinmek ve doğru yönetsel kararlar alabilmek: Personelin günlük artışı, ikramiye, eğitim ihtiyaçları, terfi vb. kararlarını doğru almayı sağlayacaktır.

2) Çalışanların iş analizleri ve iş tanımlarında yer alan görevlerini ne derecede gerçekleştirdiklerine ilişkin bilgi almak.

3) İşletmelerin şu anki performanslarının güçlü ve zayıf olduğu noktaları ölçmek ve hedeflerine ne derece ulaştığını belirlemek.

### **1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ**

Can, Akgün ve Kavuncubaşı, (2000: 164) performans değerlendirmeyi, “çalışanın başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü” olarak tanımlamıştır.

Performans değerlendirmesi sayesinde kurum; personelle yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin ise ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşmış olup olmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Diğer yandan performans değerlendirme, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirme, örgütün başarıya ulaşabilmesi için çok önemlidir. Kurumdaki kişinin başarısı ile kurumun başarısı arasında büyük bir ilişki vardır. Çünkü bireylerin performanslarının artması demek, kurumun performansının artması demektir. Kurum, varlığını sürdürebilmek için, çalıştırdığı bireylerin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini kontrol etmek zorundadırlar.

### **1.3.1.Çalıştırın Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

- Çalışanları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkiler kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.

- Çalışanlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

- Şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlar.

- Bölüm hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlanır.

- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlanır.

Gerçekten insanlar yapıcı ve fedakâr çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak kurum içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme imkânı bulur. Çalışan, özellikle başarılı çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği olacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışan değerlemesi bir bakıma çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan çalışan değerlemesi çalışanda moral artışı ve işletmeye karşı güven duygusu oluşacaktır.

### **1.3.2.İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Değerlendirme, iş gören açısından da önemlidir. İş gören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla başarılı olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltmek ve geliştirmek olanağı da bulur.

### **1.3.3.Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Stratejik yönetim açısından performans değerlendirmenin önemini aşağıdaki gibi hususlar ile açıklamak mümkündür.

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun ölçütlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasına da yardımcı olur.

- Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin; terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur.

- Performans değerlendirmenin bir amacı da insan kaynağına ilişkin veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak örgütler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilir.

- Performans değerlendirme yeni stratejilerin oluşturulmasında da önemli bir güce sahiptir. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin kurumlar için stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmıştır(Akbal 2010: s.17-18).

### **1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI**

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,

- Ücret düzenlemesi

- Çalışanı ikaz etme ve işten çıkarma kararları,

- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi

- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, anlaşma artırıcı faaliyetler,

- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,

- Kariyer geliştirme uygulamaları.

Yukarıda belirtilen esaslar doğrultusunda örgüt yöneticileri, uygulanan performans değerlendirme yöntemleri ile iş görene ilişkin kararlar verir ve ona göre stratejileri belirler(Barutçugil, 2002, Bingöl, 1998 / aktaran Akbal. 2010: s.18)

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, terfi hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler, bireysel ve kurumsal düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna da ışık tutmaktadır. Performans değerlendirme, bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde ve buradan yola çıkarak, kurumun genel anlamda eğitim ve geliştirme politikalarının saptanmasında kullanılabilir.

Performans değerlendirme çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır ve performans gelişimini desteklemektedir. Performans değerlendirme sonucunda çalışan; tutum ve davranışlarında, alışkanlarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde istenen değişiklik ve gelişmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geribildirim çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır. Değerlendirmenin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanların odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da çalışan seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır(Barutçugil, İ. 2004: s.427-428).

### **1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir şekilde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder(Woods, 1997: 194/ aktaran Helvacı 2002:159).

Performans değerlendirme, çalışanların yaptığı iş ile ilgili ortaya koydukları başarılarının değerlendirilmesini içerir. İnsana yönelik değerlendirmeler çoğu zaman

yanında yanılığın payları taşımaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Başlıca sorunlar aşağıda belirtilmiştir.

### **1.5.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar**

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşit gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut unsurlardan oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça zor olabilmektedir.

Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan bir çalışanın ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o kadar zor olacaktır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının işlerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da kusurlu olacaktır (Schermerhorn 1989:/ aktaran Helvacı 2002:160).

### **1.5.2. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar**

İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından dolayı bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım yanlışlıkları çalışan hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997: 194 aktaran Helvacı 2002:159).

### **1.5.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları**

Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok çalışan beşli bir ölçekte (1=mükemmel, 5= çok kötü) orta nokta olan 3 Aralığında değerlendirmiş olmasıdır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilcek bir sorundur. Genelde insana yönelik

ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler sınırlarında düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, yanlış sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını ölçebilmektir.

#### **1.5.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları**

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yönetici iş görenini altı ya da sekiz ay önceki performansından çok, birkaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca iş görenlerin performanslarını kayıt etmedikleri süreç büyük bir ihtimalle iş görenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler.

#### **1.5.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma**

Yöneticilerin, çalışanların performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin 11 ay boyunca hiç devamsızlık göstermemiş birisi, 12.ayda devamsızlık gösterince, kişiyi sanki kronik devamsızmış gibi değerlendirmek yanlış olur.

En son ölçüme bağlı kalma hatasını önlemenin bir yolu olarak değerlendiricilere, dönem boyunca çalışanlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklanmalarını bir ölçüde engelleyebilmekteyse de, değerlendiriciler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler.

#### **1.5.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi)**

Halo etkisi, değerlendiricinin çalışanın performansındaki, birbirinden bağımsız ve bariz özellikler arasındaki farklılıkları bilincine varamamak ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1996: 222).

Bu tür hatalar, yöneticinin iş göreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır ve

değerlendiricinin, iş görenin bir alandaki veya bir konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Bu anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

### **1.5.7. Ters Halo Etkisi**

Çalışanın belli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak “olumsuz” değerlendirilmesidir. Halo etkisinin tam tersi yönünde yapılan bir değerlendirme hatasıdır. Bir çalışanın başarısız olduğu bir iş ya da başarısız olarak değerlendirildiği bir özelliği nedeniyle, diğer başarılı olarak değerlendirilebileceği iş ve özelliklerin görülmemesi ya da göz ardı edilmesi şeklinde ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır.

### **1.5.8. Tek Yönlü Ölçüm**

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Çalışanın yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına sebep olabilir. Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.

### **1.5.9. Taraflı Ölçüm**

Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin, değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye aksetmesini taraflı ölçmeye neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmaya bilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucuna sebep olabilir.

### **1.5.10. Merkezi Eğilim**

Ortalama değerlendirme hatası olarak da adlandırılan merkezi eğilim hatası, bazı değerlendiricilerin, bütün iş görenleri ortalama da değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa bile, uçlarda değerlendirmeler yapmaktan kaçmasıdır.

Genellikle, kendisine bağlı çalışanın sayısı yüksek olan ve çalışanların performansını yakından gözleme fırsatı bulamayan değerlendiriciler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

### **1.5.11. Benzerlik Hatası**

Bazı değerlendiricilerin, çalışanların yaşam öyküsü, davranışları vb. sebeplerle kendilerine benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

### **1.5.12. Kontrast Hatası**

Kullanılan değerlendirme ölçütlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları zorunlu olur. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir.

### **1.5.13. Pozisyondan Etkilenme Hatası**

Genellikle değerlendirmeyi yapan değerlendirici, değerlendirdiği çalışandan çok, yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir(Sabuncuoğlu, 2000: 191). Özellikle sıralama yönteminde bu hatanın yapılma olasılığı yüksektir. Tüm çalışanları bir potada toplayıp genellemeyle, tek bir kriterle veya birkaç kriterle değerlendirilen yönetici değerlendirici, genellikle üst düzey pozisyonda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, daha alt düzeyde bulunan kişileri listenin alt sıralarına yerleştirme eğilimi gösterecektir.



#### **1.5.14. Açık Görüşmede Çatışma**

Gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen çalışan memnun değilse, sevimsiz bir tartışma ve çatışma ortamına girilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Değerlendirici değerlendirilen çalışanla bir görüşme yapar. Bu görüşmede, değerlendirici ile değerlendirilen çalışan arasında değerlendirme puanı, değerlendirmenin adil olup olmaması, tarafların iyi niyetli olup olmamaları, değerlendirme biçimi vb. konularda çatışma çıkabilir. Bu çatışma, değerlendiriciyi, çalışanın performansını olduğundan daha düşük değerlendirmeye yol açabilir. Çatışmanın devam etmesi halinde değerlendirici ile çalışan arasındaki gerginlik işyerinde huzursuzluğa neden olabilir.

#### **1.5.15. Kişisel Önyargılar**

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, bölge, ülke, ideoloji ve sosyal görüş, yaşama biçimi, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

#### **1.5.16. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması**

Modern örgütlerde işbölümünün artmasıyla, işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki çalışanın iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir çalışan başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir çalışanın çıktılarını işleyen bir çalışan, başarılı olsa da kendisinden önceki çalışan kadar başarılı olmayabilir ve buda o çalışanın başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu nedenle performans değerlendirmesi işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak yapılmalıdır (Can vd. 2001: 175).

### **1.5.17. Atfetme Teorisi'ne İlişkin Hata**

Atfetme teorisi, kişilerin kendilerinin ya da başkalarının hareketlerinin nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklamalarıdır. Bazen bu varsayımlarda, söz konusu davranışların nedeni kişiliğe; bazen de dış çevreye dayanır (Palmer, 1993: 81).

Atfetme teorisini destekleyen iki kilit genelleme şöyledir:

- Değerlendiriciler, çalışanların düşük performanslarını onların kontrolleri dâhilinde attettikleri zaman, aynı düşük performansa dış faktörlere attettikleri zamana göre daha sert hüküm verirler.

- Bir çalışan olumlu bir performans gösterdiği zaman, değerlendiriciler, performansı iş görenin kendi çabasına attettiklerinde, dışarıdaki güçlere attettikleri durumlara nazaran çalışan hakkında daha olumlu değerlendirmede bulunurlar.

### **1.5.18. Meyil Etkisi**

Meyil etkisinin bulunduğu yerlerde, iş görenler ne kadar gayret gösterirlerse gösterebilirler, geçmişteki değerlendirme kayıtlarının gelecek için gösterilebilecek gelişmeleri olumsuz olarak etkileyebilecek bir önyargı oluşturduğu savunulmaktadır. Düşük seviyede performans gösterenlere bunu geliştirebilmeleri için adil şans verilmediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Meyil etkisi performans değerlendirme sürecinin bozulmasına yol açabilir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki birlik ve beraberliğin olumsuz etkilenerek iş görenlerin performanslarının azalmasına neden olabilir. Diğer istenmeyen bir sonuç da, çalışan performans değerlendirme sonuçlarından yararlanamamaları ve hayal kırıklığına uğramalarıdır.

### **1.5.19. Başarısızlık Korkusu**

Değerlendirilen çalışanların aynı zamanda refakatçileri olan değerlendiriciler, zayıf performans sonuçlarının kendi başarısızlıklarının da bir göstergesi olabileceğine dair bir şüpheye düşebilirler. Bunun sonucu olarak, çoğu, çalışanları kâğıt üzerinde olduğundan daha iyi bir seviyede görme isteği içinde bulunabilir ve yargılamada nesnel davranmayarak yüksek notlar verebilirler.

Birçok örgütte karşılaşılabilen bu hata, genelde örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Başarısızlığa hoşgörülü davranamayan bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, bu değerlendirme hatasının ortaya çıkması ihtimali yüksektir. Değerlendiriciler, yapılan bu yanlış etkin bir yönetim için kullanılan bir taktik olarak ifade ederek savunmuşlardır. Örneğin çalışanların daha iyi bir performans gösterebilmeleri için abartılı ve olumlu değerlendirmeyi itici güç olarak gören değerlendirici, fazlaca iyimser bir rapor hazırlayabilmektedir. Ancak bu gerçek performans durumunu yansıtmadığından zararlı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Değerlendirici hoşuna gitmeyen bir karşılaştırmadan kaçınmak, sevdiği bir çalışanın zayıflıklarını yöneticisinden gizlemek, çalışana ödüllendirmek ve cezalandırmak gibi amaçlarla abartmada bulunabilir.

#### **1.5.20. Performans Rehberliği Sırasında Ortaya Çıkan Hatalar**

Performans rehberliğinin başarıyla uygulanabilmesi özel yönetim becerilerine dayandığından bu alanda ne tür hataların ortaya çıkabileceğinin önceden bilinmesi faydalı olacaktır. Bu hatalar;

Sadece sorun çıktığı zaman rehberlik etmek: Yöneticiler, rehberliği sadece düşük performansın yükseltilmesine, aksaklıkların giderilmesine ve çalışanların disipline edilmesine yönelik bir araç olarak görebilirler. Çalışanın, rehberliğin sadece düşük performansın yükseltilmesine, aksaklıkların giderilmesine ve disipline edilmesine yönelik bir araç olarak görürlerse, rehberliğin verimliliği azalır ve çalışanlar savunmaya çekilirler; oysa gelişme sağlamanın bir aracı olarak görürlerse, çalışanlar rehberlik bağlamında gösterilen çabalara değer verirler.

Rehberlik etmek yerine ders vermek: Rehberlik, yöneticilerin çalışanlarla diyalog içerisinde olmalarını ve kararların birlikte alınmasını gerektirir. Rehberlik, çalışanların yeni beceriler kazanmaları ve performanslarını yükseltmeleri amacıyla onlarla birlikte çalışması demektir. Yapılanların anlamlı ve değerli olduğunu hissetmeleri için iş görenlerin de bu sürece katılmaları sağlanmalıdır. Çalışanların rehberlik etme sürecine dâhil edilmediğinde, değerlendiriciler çalışanları daha çok ders verme tavrıyla yaklaşarak performansın arttırılamamasına ve çalışanların performansa yönelik davranışlar geliştirmemelerine neden olur. Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini söylemek veya emretmek rehberlik değildir.

Sorunlarla genel olarak ilgilenmek: Rehberliğin en güç yönlerinden birisi, her sorunun kendi özgünlüğüne göre ele alınmasıdır. Çalışanlara tek tek rehberlik ederken yöneticinin elinin altında işle ilgili konularda somut örneklerin olması faydalı olacaktır. İşyerinde meydana gelen olaylar ve çalışanlardan elde edilen bilgiler, daha sonra kullanılmak üzere kayıtlara geçirilmesi yerinde olacaktır. Somut örnekler olmadığı zaman, yöneticiler sorunları genellemelerle almak zorunda kalırlar. Bu da, rehberlik kapsamında görüşülen iş görende, o görüşmenin sadece kendisi için değil de bütün elemanlara yönelik yapıldığı şeklinde yanlış bir düşüncenin oluşmasına neden olur.

Varsayımlarda bulunmak: İnsan ilişkilerinde temel kurallardan birisi, hangi sebeple olursa olsun başkaları hakkında varsayımlarda bulunmamaktır. Davranışsal beklentilere, kişiliğe ya da başka bir özelliğe dayanan varsayımlar geri teperek zamanın ve enerjinin boşa harcanmasına neden olabilirler. Rehberlik kapsamında yapılacak görüşmelerde, sorunun neden kaynaklandığı hususunda hiçbir varsayımda bulunmadan, nesnel bir tarz izlenir ve ilgili iş görenin gerekli bilgiyi vereceğine inanılır. Benzer şekilde, rehberlik sürecinin nasıl işlediğinin bütün iş görenler tarafından bilinmesi de önemlidir. Bu yüzden, sürecin her adımı iş görenlere net olarak anlatılır. Rehberlik süreci konusunda, çalışanlara ne kadar çok bilgi verilirse, rehberlik üzerindeki olumsuz varsayımlar da o kadar az ortaya çıkacaktır. (Palmer, 1993: 99):

#### **1.5.21. Yargılama İsteksizliği**

Birçok değerlendirici, yargılayıcı bir rol oynayarak çalışanın kariyerini etkileyebilecek kayıtlamalar yapmaya karşı, doğal bir isteksizlik içinde bulunabilir. Özellikle olumsuz değerlendirme sonuçlarının bildirilmesinde karşılaşılan bir hatadır. Yapıcı ölçüm tekniklerinin kullanılması, bu duruma yardımcı olabilir. Ancak, çalışanların problemlerinin kontrolsüz bırakılması, problemlerin önceden saptanıp çözülmesinden daha zararlı olacaktır.

#### **1.5.22. Geri Besleme Arama**

Geri besleme arama, düşük performans gösterenlerin gerçekleştirdikleri sosyal bir oyun olarak tanımlanmıştır. Yapılan inceleme sonuçları, bazı durumlarda

değerlendiricilerin bu tür bir oyuna maruz kalabildiklerini göstermiştir. Bu problem, düşük performans gösteren iş görenlerin refakatçilerinden uygunsuz anlarda bilinçli bir şekilde resmi olmayan bir iltifat beklmeleriyle ortaya çıkar.

## **1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ**

Performans değerlendirme sistemine geçmeden önce, performans değerlendirmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi gerekmektedir. Performansın doğru bir biçimde ölçümü, belirlenen ölçütlerin doğruluğuna bağlıdır. Bunun için seçilen standartlar, çalışanın işi ile ilgili gerçekleştirdiği faaliyetler açısından gerekli ve önemli olmalıdır. Her ne kadar bu standartların seçiminde iş analizinden yararlanmak önerilse de iş analizinin yetersiz olduğu durumlarda ek çalışmalardan yararlanılmaktadır. Bu ek çalışmalara örnek olarak, bazı çalışanlar ile görüşülmesi, performans anketi yapılması ve bazı örgütsel belgelerin içeriğinin çözümlenmesi verilebilir.

Standartlara yönelik olarak ise, nicel ve nitel olmak üzere farklı iki türden yararlanılarak, bir işin nasıl yapılması gerektiği ortaya konulur. Buna göre, nicel ölçünler kapsamında, bir işin yapılması için gerekli zaman, yapılan işlem sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı belirlenirken; nitel ölçünler kapsamında, astların faaliyetlerini eşgüdümleme yeteneği, verileri çözümleme yeteneği gibi nesnel unsurlar değerlendirilmektedir (Uyargil, 2008: 30, 33-34).

Kullanılacak ölçüt ve ölçünlerin belirlenmesinin ardından, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağına karar verilmelidir. Bu karar, örgütün tepe yönetimi ve uygulanan insan kaynakları strateji bağlamında örgüt, sektör, piyasa ve hatta ülkeye göre değişiklik gösterebilir. Bununla birlikte, günümüzde performans değerlendirme ilk üst, iş arkadaşları, astlar, müşteri ve kişinin kendisi tarafından yapılan öz değerlendirme gibi bu grupların karması aracılığıyla da düzenlenebilmektedir (Uyargil, 2008: 36-42).

Performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısını veya başarısızlığını ortaya koyan bir süreçtir. Performans değerlendirme, hem çalışan hem de örgüt için oldukça önem taşımaktadır. Çalışanın performansının yüksek olması, çalıştığı örgütün de performansının yüksek olmasını getirecektir. Yöneticiler, performans değerlendirme süreci içerisinde, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve

amaçlara ulaşma çabalarında, örgütü ve performansı geliştirmek için bazı değerlendirme yöntemlerini kullanmak zorundadırlar. İşte bu yöntemler; kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımdır.

### **1.6.1.KİŞİLERARASI KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YAKLAŞIM**

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir iş görenin performansını bir veya daha fazla iş görenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İş görenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Aksoy, 1986: 143, Erdoğan, 1991: 176, Uyargil,1994: 62, Beach, 1980: 300).

#### **1.6.1.1.Basit Sıralama Yöntemi**

Çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. “Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirilir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur” (Beach, 1985: 300/ aktaran Akbal, 2010: 29).

Basit sıralama yöntemi, çalışanı, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması. İş görenleri sayısal olarak değerlendirememesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinmemesi ve aynı anda birçok iş görenin hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması sebebiyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı olmaktadır.

#### **1.6.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendiren önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız alan çalışanı saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Bu yöntemde de ortada yer alan çalışanların başarılı mı başarısız mı oldukları, bu ayrımın nasıl yapılacağı ve ne derece sağlıklı olduğu yolundaki sorular kolaylıkla cevaplanamamaktadır. Alternatif sıralama tipi değerlendirme, çoğunlukla yöneticiler

tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır.

#### **1.6.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

İkili karşılaştırma yönteminde önce çalışanların isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her çalışan diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına işaret konur, bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıralanır (Woods, 1997: 203, Schermerhorn, 1989: 434/ aktaran Helvacı,2002:160).

Karşılaştırılan çalışanların sayısı fazla olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırılmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır.  $n =$  değerlendirilecek kişi sayısıysa, karşılaştırma sayısı,  $[ n (n-1) ] / 2$  formülü ile bulunacaktır. Örneğin; 20 iş gören değerlendirilmeye alınacak ise karşılaştırma sayısı  $[20. (20 - 1)] / 2 = 190$  olacaktır. Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki çalışanın birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.

#### **1.6.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Değerlendiricinin gruplaşmış ölçütler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir.

Zorunlu dağılım yönteminin avantajları:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu Dağılım Yönteminin dezavantajları:

- Çalışanın durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir.

Bu yöntem çalışanlar arası fark değerlendirmesi için engel teşkil etmektedir (Ayan.2011: s.214).

#### **1.6.1.5. Derecelendirme Yöntemi**

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumlarına göre, iş görenler önceden belirlenmiş yeterlilik

derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar; çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme ölçütleridir. Çalışanın nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dâhil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir.

Derecelendirme yönteminde, her çalışan; bağlı olduğu değerlendiricisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, üstünlük kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulanmasının çok kolay olması ve az zaman harcaması ile kullanılabilmesi tüm iş görenlere uygulanabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, değerlendiricinin kişisel değerlendirmesine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlendiriciler taraflı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir (Özgen vd. 2000:224).

Çalışanı değerlendirmek için oluşturulan ölçütlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içerisinde, değerlendiriciye ölçütler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır.

Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,
- Sonuçların elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir,
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister(Ayan, F.2011: s.213).

## **1.6.2.ORTAK PERFORMANS KRİTER VE STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIM**

Bu yaklaşım, her çalışan performansını diğer çalışandan bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımda kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farklı olarak, kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olması olarak tanımlanır.

### **1.6.2.1.Grafik Dereceleme Ölçekleri**

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir bölümde çalışanların tümü veya az



sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman dönemleri sonunda iş görenin bağlı olduğu yönetici tarafından iş görenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yöntemini dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından iş görenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz(Eraslan ve Algün. 2005).

### **1.6.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri**

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem çalışanın durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında çalışanın katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre çalışanın formu benimsemesini sağlamıştır.

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları:

- Çalışanın diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder,
- Çalışanın yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksek çıkmaktadır(Ayan, 2011: s.215).

### **1.6.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri**

Davranışsal beklenti ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak için geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal beklenti ölçekleri, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir.

#### **1.6.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi**

Bu yöntemde işveren çalışanı işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen çalışanın başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu çalışanın iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, iş görenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik hareketlerine dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993: 47, Erdoğan, 1991:202).

Günümüzde uygulama alanı çok geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Bunların en önemlisi, çalışanın değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp huzursuz olacağıdır. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu bilinmediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle zor olmaktadır.

#### **1.6.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi**

Bu yöntemde bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur. Bu, işi iyi bilen uzmanlar tarafından yapılır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu ifadelere bir değer ya da puanlar verilir. Puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır. Bireyin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında şu kurallara dikkat edilmesi gerekir (Bernardin ve Beatty, 1984: 65/ aktaran Helvacı 2002:163).

- Ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmelidir.
- Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır.
- Çift olumsuzlar çıkarılmalıdır.
- Düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir.
- Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Değerlendirici, listedeki ifadelere verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden, kendisine uygun gelen ifadeleri belirler. Böylece değerleyicinin işle ilgili davranışlarını ifade eden cümlelerin görece önemi sırasında bilgi sahibi olmamaları sağlanır. Daha sonra işaretlenen ifadelere karşılık gelen puan belirlenir. Bu puanlar

toplanarak değerlendirilen kişinin performansı ortaya konur (Beach, 1985: 301/ aktaran Helvacı 2002:163).

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerine durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır. Yöntemin en önemli sakıncası ise ağırlıklı denetim listesinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının uzun zaman alması ve fazla çaba sarf etmesini gerektirmektedir (Can vd. 1998: 173).

#### **1.6.2.6. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, çalışanların performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır (Balcı, 2000:150).

Amaçlara göre yönetimin amaçlarının belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim programının oluşturulmasında atılan adımlar şu şekilde belirtilmektedir (Woods, 1997: 209).

- Çalışan, değerlendirme periyodu için amaçlar önerir.
- Çalışan ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve çok özel amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır. Bunlar yazılı hale getirilir.
- Çalışan ve yönetici amaçlara ulaşmada çok özel bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.
- Yönetici, değerlendirme periyodu esnasında informal olarak amaca ulaşmaya teşvik eder.

- Periyot sonunda çalışan ve yöneticiler, başarılarını tartışır ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar.

- Süreçler tekrar edilir.

Amaçlara göre yönetim tekniğinde bütün çalışanlar aynı kefeye konulmaktansa, her elemanı tek başına değerlendirir.

#### **1.6.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi**

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte çalışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız ölçütlere dayanır. Yöneticiler ile astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan iş görenlerde yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme ölçütlerini oluşturur (Uyargil, 1994: 51).

Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir.

#### **1.6.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme**

Değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların çoğunluğu değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek bir seçenek olarak performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer bölüm yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendirilen kişilerin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak teması halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak bilinmektedir. Dahası, birçok

kişiden toplanan sonuçların etkisi, tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir (Turgut, H. 2007)

Performans değerlendirme sisteminin başarıyla kullanılabilmesi, değerlendirmeyi yapan işverenlerin olabildiğince yansız davranmasıyla mümkündür. Bu nedenle uygulama öncesinde konunun öneminin yeterince uygulanması, dikkat edilmesi gereken noktaların görüşülmesi gerekmektedir (Özdemir, Sağır.2002).

Her kurum kültürü 360 derece değerlendirmeye açık olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve çalışanın bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak katılması önemlidir. Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşabilir. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme süreci oluşturulması ile çalışan sürekli bir gelişim çalışması için teşvik edilir. Böylece çalışan mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine devam eder (Koçel, 2003: 50 ).

## II. BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS

#### 2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Bir kavramın özünü anlayabilmek için sözlük anlamının incelenmesinde yarar vardır. Bu bağlamda, inceleme alanımıza giren “sürdürmek” sözcüğünün, “bir şeyin olmasını sağlamak” veya “bir şeyi devam ettirmek” anlamına geldiği bilinmelidir. “Devam ettirmek” ifadesi, kuşkusuz zaman unsurunu da içinde barındırmaktadır. Ancak, “devam etmiş” sayılmak için ne kadarlık bir zaman süresinin geçmesi gerektiği, başlı başına bir sorundur. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak, işletmecilik alanında “uzun dönem” kavramı kullanıma sokulmuştur. Yine de bunun yeterli olduğunu söylemek olası değildir; çünkü sürekli değişen bir çevrede, örneğin bir üstünlüğün uzun dönemli olup olmayacağının bilinmesi oldukça güçtür. Böylece, sürdürülebilirlik kavramına zaman unsurunun yanı sıra “görecelilik” özelliğinin de katılması gerektiği ortaya çıkar (Seviçin, 2009: 173).

İlk kez 1984 yılında George S. Day tarafından strateji alanında kullanılan (Seviçin, 2009: 172) “sürdürülebilirlik” kavramı, toplumun ekonomik, sosyal, kurumsal ve çevresel boyutlarıyla ilişkilendirilebileceği gibi diğer canlıların yaşamlarıyla da ilgilidir. İçeriği böylesine zengin olan ve oldukça geniş bir çevreye hitap eden sürdürülebilirlik kavramı, her ne kadar tanımlanması “imkansız” ve ölçümü “zor” olarak değerlendirilse de, genel olarak “gerek insanoğlu gerekse doğal çevre için şu anda ve gelecekte en iyi sonuçları elde etme yolunda çaba harcanması” olarak tanımlanmaktadır (Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010: 194, 196).

Sürdürülebilirliğin ölçümü ile niceliksel boyutunun belirlenmesinde, bu anlamda neyin sürdürülebilir olduğunun ortaya konulmasındaki güçlüğü karşın, ölçüm ve karşılaştırmalar yapılması gerekmektedir. Üstelik günümüzde ekonomik sistemler açısından neyin doğru olduğunu ve nasıl yol alınması gerektiğini gösteren bilgi birikimine de ulaşılmıştır. Dolayısıyla, neyin sürdürülebilir olduğu veya neyin sürdürülebilir olmadığı tespit edilebilir. Örnek olarak, fosil yakıtların kullanımının mevcut haliyle sürdürülebilir olmadığı, bunun yerine yenilenebilir kaynaklara yönelmesi gerektiği açıktır (Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010: 196).

Sanayi devriminin en önemli özelliklerinden biri olarak değerlendirilen kitlesel üretim, iki olumsuz sonuç doğurmuştur. Bunlardan ilki, kaynakların bilinçsizce tüketimi iken; bir diğeri ise, üretimden kaynaklanan atıkların ekolojik sistem üzerindeki olumsuz etkisidir. İşte sürdürülebilirlik kavramı, bu iki olumsuzluğun üstesinden gelinmesinde katkı sağlamaktadır. Zaten sürdürülebilirlik, günümüzdeki gereksinimlerin, gelecek nesillerin gereksinimlerini tehlikeye düşürmeden giderilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda sürdürülebilir gelişmeden söz edebilmek için bireysel gereksinimlerin karşılanmasında kalıcı memnuniyet sağlanması, ekolojik sistemlerin kendilerini yenilemelerine olanak tanınması ve yaşam kalitesinin de arttırılması gerekmektedir.

Dolayısıyla, gerek mevcut kaynakların korunması, gerekse de gelecek nesillere iletebilmesi açısından sürdürülebilirlik giderek önem kazanan bir niteliğe sahiptir. Nitekim, önceleri daha çok kaynakların yönetimi alanında kullanılan sürdürülebilirlik, zamanla enerji, turizm ve tarım gibi çok farklı alanlarda da etkinliğini arttırmıştır. Kavramın farklı alanlardaki kullanıma koşut olarak, tanımlarda da bir çeşitliliğin meydana geldiği gözlenmektedir. Bu kapsamda bazı bilim insanlarının sürdürülebilirliği üretim faktörlerinin kullanım seviyesine göre, diğer bazılarının ise kentsel açıdan bir tanımlama yapmaları söz konusu iken; kurumsalcı anlayışı esas alan ve ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları vurgulayan tanımlar da mevcuttur (Öznel, Köse ve Aytekin, 2012: 33).

Son ayırında yer alan ve “kurumsal sürdürülebilirlik” biçiminde ifade edilen kavram, sürdürülebilirlik yaklaşımının işletme alanındaki eşleniği olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin sermaye birikimi sağlamaları ve bunu sürdürmeleri kadar çevre, sosyal adalet ve ekonomik kalkınma gibi toplumsal hedefleri de benimsemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu anlamda, sağlıklı bir sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevreye ilişkin hedefleri, temel, stratejik ve operasyonel süreç ve karar alma mekanizmalarına dahil etmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin yalnızca ekonomik değil; sosyal ve çevresel konulara ilişkin olarak da sorumluluklarının bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir unsur ortaya çıkmaktadır. İşletmeye ekonomik sorumluluğun yanında sosyal ve çevresel sorumluluklar da yükleyen “kurumsal sürdürülebilirlik” anlayışı, sadece “toplumsal” bir içeriğe de

sahip değildir. Bu anlamda, kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin yenilik ve pazarlama bileşenleriyle ilişkilendirilmekte ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Öztel, Köse ve Aytakin, 2012: 33-34).

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği benimsemelerinin nedenlerinden biri de uluslararası kamuoyunun, işletmelere yönelik olarak sürdürülebilirlik ölçütlerine uyum konusunda, giderek artan oranda baskı yapmasıdır. Bu baskının bir sonucu olarak işletmeler, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlere uyum derecelerini açıklayarak, söz konusu baskıdan kurtulmaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, bir yandan, daha önce de belirtildiği üzere, sürdürülebilirliğin ölçümünün başlı başına zor olması, öte yandan da kullanılan ölçüt sayısının fazlalığı nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadır.

İşte bu güçlüğü aşılmasında, çok sayıda ölçüt yerine bunların tamamını içeren tek bir ölçütün kullanımı benimsenmiş; bu dönüşüm işlemi için ise, çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu yöntemler, karar içinde, tüm ölçütlere önemlerine göre belirli bir ağırlıkta yer vermesi; bu anlamda, oldukça şeffaf ve katılımcı olarak nitelendirilmeleri ve disiplinler arası çalışmalara da olanak sağlamaları göz önüne alınarak tercih edilmiştir. Nitekim, çok sayıda araştırmada [Erol, vd. (2011), Singh, vd. (2007), Mendoza ve Dalton, (2005), Barbie-Kafaky (2009), Vacik, vd. (2007), Diaz-Balteiro, Voces ve Romero (2011)] da “Çok Ölçütlü Karar Verme” (Multi Attribute Utility: MAUT), “Analitik Hiyerarşi Süreci” (Analytical Hierarchy Process: AHP), “Analitik Şebeke Süreci” (Analytical Network Process: ANP) ve Uzlaşık Programlama (Compromise Programming: CP) gibi karar modelleri kullanılmıştır (Öztel, Köse ve Aytakin, 2012: 34).

Butler, v.d. (2011: 2) sürdürülebilirlik kavramının işletme alan-yazınında giderek artan oranda kullanılmakla birlikte, genelde olduğu gibi bu alanda da üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımının ya da vurgulanan bir ilkesinin bulunmadığını ileri sürmüşlerdir. Oldukça yaygın biçimde kullanılan bir internet arama motorunda, “sürdürülebilir kalkınma” ifadesi ile ilgili 26 farklı tanıma ulaşılmaktadır. Bu tanımlarda, sürdürülebilir kalkınmanın “koruma”, “ekolojik sistem”, “biyolojik sistem”, “kaynak temeli” ve “sosyal eşitlik” gibi kavramlar aracılığıyla açıklandığı görülmektedir.



Günümüzde pek çok işletme yöneticisi, “sürdürülebilir işletme faaliyetleri” ifadesi ile başlangıcından sonuna dek çevresel sorumluluğu esas alan geniş kapsamlı uygulama ve süreçlerin kast edildiğini kabul etmektedir. Eş deyişle, “sürdürülebilir” veya “yeşil” olarak ifade edilen uygulamaların, bir işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin her alanında bulunabilmesi olasıdır. Bu uygulamalara, işletme binasının tasarımından, tedarikçi seçimine, mal ve hizmetlerin üretim ve sunumundan, ambalaj ve dağıtıma kadar tüm süreçlerde yer verilebileceği gibi ürünün nihai kullanımında da dikkate alınacaklardır. Bu bağlamda, “sürdürülebilir işletme faaliyetlerinin” her şeyden önce bütünsel bir anlam taşıdığı ve uzun vadeli yaşam döngüsü uygulamalarını içerdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Sürdürülebilir işletme faaliyetleri, işletmenin mevcut ve gelecekteki tüm paydaşlarının çıkarlarını etkileyen, bir anlamda, işletmenin ve işletme ile ilgili ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerin uzun vadede sürdürülebilirliklerini garanti altına alan uygulamalardır. Yalnızca çevreye verilen zararın azaltılmasına odaklanan işletmeler “yeşil işletmeler” olarak tanımlanmakla birlikte, bir işletmenin sürdürülebilirliği, sadece çevreye odaklanılmasının ötesinde, sürdürülebilirlik kavramının tüm boyutlarının dikkate alınmasını gerektirir (Raderbauer, 2011: 15). Bu bakımdan, gelişen süreçte işletmelerin sürdürülebilir bir strateji geliştirmeleri, hem ekonomik, hem de sosyal ve çevresel değer yaratmalarına bağlı hale gelmiştir.

Dolayısıyla bu unsurlardan herhangi birinin önceliği olmadığı gibi; biri bir diğerine tercih de edilmemektedir. Sonuç olarak sürdürülebilirliğin sağlanması, bir yandan işletmenin örgütsel hedeflerine odaklanmasına; aynı zamanda bir yandan da sosyal ve çevresel konulara ilişkin sorumluluk taşınmasına bağlıdır. İşletmenin bu unsurlar arasında sağlayacağı denge, sürdürülebilirliğin de belirleyicisi olacaktır (Grayson, v.d., 2013: 30).

## **2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS**

Günümüzde örgütler, hem faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumsal kaynakların büyük çoğunluğunu kullanmaları, hem de toplumdaki geniş çaplı etkileri açısından sürdürülebilir kalkınmada kilit rol üstlenmektedirler. Ancak bu kilit rol, kısa vadeli hedeflere odaklanılarak ortaya çıkmaz. Bunun yerine, ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda değer üretilmesi; böylece sosyal refaha katkı sağlanması ve bu sayede hem

ulusal, hem de küresel piyasalarda rekabet avantajı elde edilmesine daha çok vurgu yapılmaktadır (Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010: 194).

Günlük faaliyetlerimizin hepsinden çevresel etkiler oluşuyor. Kullandığımız ürünler veya aldığımız her hizmetin çevreye, iklim değişikliğine etkisi inkâr edilemez. İşletmeler düzeyinde baktığımızda işletmelerin de sektörlerine yani faaliyetlerine göre atık ve emisyonları oluşmaktadır. Her işletmenin sunduğu hizmetlere göre kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan ve üretim yapan bir işletme ise bir de üretimden yani ürünlerinden kaynaklanan çevresel etkileri vardır. Bunların takip edilip, değerlendirilmesi ve şirkete getirebilecekleri riskleri öngörüp finansal gelişme ve büyüme stratejilerine entegre edilmesi şirketin vizyonunu ve pazardaki yerini garanti altına alacaktır.

Sürdürülebilirliğin bir avantaja dönüştürülebilmesi için örgütlerin, tüm faaliyetleri ile tedarik zincirlerini inceleme altına almaları ve sürecin tamamını, sürdürülebilirliğin üç boyutuyla (ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan) değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, performans yönetiminin gereçlerinden olan göstergeler tanımlanıp çevre ve kalite yönetim sistemlerine dahil edilebilir. Bu göstergelerden başlıcaları enerji tüketimi, ham madde, su ve doğal kaynak kullanımı, sera gazı emisyonları ve oluşan atıklar, sosyal etkiler, çalışma koşullarına ilişkin etkiler, iş sağlığı ve güvenliği üzerindeki etkiler ile tüm paydaşlara etkiler, vb. biçiminde sıralanabilir. Böylece, oluşabilecek tüm fırsat ve tehditler değerlendirilip, bu unsurlar işletme için iyileştirme ve farklılaşma potansiyeline dönüştürülebilir.

Şirket sürdürülebilirliği, gelişmekte olan bir yönetim paradigması olarak da kabul görür. Sürdürülebilirliği savunan çevrelerin, işletmelerin geleneksel hale gelmiş yöntemlerle faaliyetlerini sürdürmelerinin eskisi kadar kolay olmadığını öne sürmelerinden hareketle, bu kavram geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modelinin bir alternatifi olarak ortaya konulmuştur. Bu anlamda, geleneksel modele sosyal ve çevresel unsurlar da eklenmiştir. Buradan hareketle şirket sürdürülebilirlik yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken, sosyal ve çevresel yapı üzerinde meydana getirdiği değişikliklere karşın, stratejik ve kar odaklı bir yanıt şekli olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayışın iki temel özelliği bulunur: Bunlardan ilki, yeni bir iş yapma modelini gündeme getirirken; diğeri ise, sadece mevcut

kazanımlara odaklanmak yerine, geleceğe de yatırım yapılmasını gerektirir (Tokgöz ve Önce, 2009: 252).

### **2.2.1.Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımının Ortaya Çıkması Ve Gelişimine Katkı Sağlayan Oluşumlar**

Sürdürülebilir gelişme yaklaşımı, 1960lı yıllarda ortaya çıkmasına rağmen, esas gelişimini 1987 yılındaki Brundtland Raporu'ndan sonra sağlamıştır. Bu rapor sonrasındaki yaklaşık 20 yıllık sürede, gerek akademik çevrelerin, gerekse de iş dünyasının dikkatini çeken yaklaşım, gelişme kavramına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu yaklaşımın yaygınlaşmasında etkili olan gelişmeler ise, şu şekilde sıralanabilir (Tokgöz ve Önce, 2009: 259-261):

İlk gelişme, 1972 yılında Birleşmiş Milletler tarafından gerçekleştirilen “İnsan Çevresi Konferansı”dır. Sürdürülebilir gelişmenin ana dayanaklarına vurgu yapılan bu Konferansta, kaynak kullanımı ile nesiller arası adalet, sosyo-ekonomik gelişme ve çevre ilişkisini vurgulayan bir takım ilkeler benimsenmiştir. İkincisi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2000 yılında revize ettiği, 1977 tarihli “Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi”dir. Bu Bildirge ile çok uluslu işletmelere, işçi ve işveren sendikalarına ve devletlere çalışma ve yaşam koşulları ile ilgili öneri ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Üçüncü gelişme, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz Raporu”dur. Bu Rapor, Komisyon'un başkanlığını yapan ve Norveç'in ilk kadın başbakanı olan Gro Harlem Brundtland'ın ismiyle anılmıştır: Brundtland Raporu.

Sürdürülebilir gelişmenin tanımlandığı bu Rapor, küresel eylem planı hazırlanması için de kaynak teşkil etmiştir. İlk 20 yıl içinde (1972-1992) gerçekleşen son gelişme ise, 1989 yılında, Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren ve çevreyi korumak ve kirliliği azaltmak amacıyla ortak çalışma yapan çeşitli grup ve işletmelerin yayınladıkları “CERES (Coalition for Environmentally Sustainable Development Principles) İlkeleri”dir (Doğan, : 528; Yaylı, 2012: 161).

Sonraki 10 yıl boyunca (1992-2002), sekiz farklı gelişme daha yaşanmıştır. 1992 yılında 179 ülkenin devlet ve hükümet başkanları ile 35.000 sivil toplum kuruluşunun katılımıyla gerçekleşen Rio Yerküre Zirvesi, bu gelişmelerden ilkidir. Bu Zirve'de sürdürülebilir kalkınma, tüm insanlığın gelecek yüzyıldaki ortak hedefi

olarak benimsenmiş; 21. yüzyılda çevre ve kalkınma sorunlarının çözümüne ve sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşılmasına dönük ilkeleri ve eylem alanlarını ortaya koyan “Gündem 21” başlıklı Eylem Planı da BM üyesi ülkelerce kabul görmüştür (Karakuzulu, 2010: 397). Bu Plan’da kalkınma ve çevre sorunlarıyla ilgili olarak küresel düzeyde işbirliği yapılması gerekliliği ortaya konulmuştur. 1992 yılındaki ikinci gelişme, Birleşmiş Milletler’in 1997 yılında revize ettiği ve mali hizmetler sektöründe faaliyet gösteren kurumlara çevrenin korunması konusunda sorumluluk yükleyen, “Çevre Programı ve Finans Girişimi Bildirisi”dir.

1997 ve 1998 yıllarında da iki önemli gelişme yaşanmıştır: Bunlardan ilki, Japonya'nın Kyoto kentinde 11 Aralık 1997 tarihinde, küresel ölçekte sera gazlarının azaltılması için “bağlayıcı hedefleri” bulunan “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi’ne İlişkin Kyoto Protokolü”nün imzalanmasıdır. Protokolü kabul eden ülkeler, 2010 yılına kadar karbon salınımını belirlenen seviyede azaltmayı ve kayda değer ilerleme sağlamayı taahhüt etmişlerdir (Kılıç, 2007: 21). İkinci gelişme ise, 1998 yılında kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma konusunda dünyadaki otoritelerden biri sayılan (Murtha, 2010: 110) John Elkington tarafından “Üçlü Sorumluluk” veya “Üçlü Bilanço” (Triple Bottom Line) yaklaşımının geliştirilmesidir. Shell, British Telecom, vb. bir çok büyük işletmeye uygulanan bu yaklaşım, işletmelerde gerçekleştirilen performans ölçümlerinin mali boyutun yanında, sosyal ve çevresel boyutları da içermesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Şimşek, 2013: 68).

2000’li yılların başından itibaren gelişmelerin hızlandığı söylenebilir. 2000 yılında, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) çok uluslu işletmelerin yatırım yaptıkları ülkelere ve toplumlara karşı sorumluluklarını ortaya koyan “Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi”; 2001 yılında, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’nin (World Business Council for Sustainable Development) işletmelerin sosyal ve çevresel alanda doğurdukları maliyetleri de işletme hesaplarına yansıtmaları gerektiğini öne sürmesi; 2002 yılında “Rio Yerküre Zirvesi’nde (1992)” alınan kararlarla ilgili uygulama süreci ve sorunların değerlendirilmesi ve de çözümler geliştirilmesini amaçlayan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi ve yine 2002 yılında OECD Çevre Parlamento Komisyonu’nda Gündem 21’e ilişkin 27 ilkenin benimsenmesi, öne çıkan gelişmeler olmuştur.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde, sayılan geniş katılımlı ve küresel ölçekte etkili oluşumların payı büyüktür. Bu oluşumlar sayesinde, kavramın kapsam ve boyutları ile hükümetlerin, yerel yönetimlerin ve işletmelerin sorumluluklarının neler olduğu vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra, bir yandan işletmelerin sürdürülebilirliği kabul etmelerinde, öte yandan da uygulanabilirliğin sağlanabilmesi için belirli standart ve ilkelerin geliştirilmesinde de yine bu gelişmelerin oldukça büyük etkisi bulunur (Tokgöz ve Önce, 2009: 261).

### **2.2.2.Şirket Sürdürülebilirliği İçin Yeni Ölçümleme: Üçlü Performans**

Sürdürülebilir kurumsal çevresel ve sosyal performansın, mali performansa bağlı olmasının yanında, mali performansta başarı sağlanmasında da sosyal ve çevresel performansın rolü bulunur. Dolayısıyla bir işletmenin sürdürülebilirliği, mali kazanımlara indirgenecek kadar dar kapsamlı değildir. Bu anlamda, üçlü sorumluluk, bütünleşik sorumluluk ve bütünleşik hesap verebilirlik olarak da ifade edilen üçlü performans anlayışı, bir yandan karın önemini ve işletme açısından bir başarı göstergesi olduğunu kabul ederken; öte yandan da işletmenin kar etmesini sağlayan çevre ve toplum üzerinde olumsuz etkiler yaratılmaması gerektiğini vurgular.

Bu anlayışın yaygınlaşmasının bir sonucu olarak, günümüzde işletmelerin mali performanslarının değerlendirilmesinde, sosyal adalet ve ekolojik sistem ile ilgili ilkelere karşı yaklaşımları da dikkate alınmaktadır. Nitekim “üçlü performans” ya da “üçlü sorumluluk”, işletmelere mali sonuçlarının yanında çevresel ve sosyal sonuçları da “raporlama” sorumluluğu yüklemektedir. Bu sorumluluğun bir gereği olarak işletmeler, sosyal paydaşları ile aralarındaki ilişkiyi güçlendirme çabasına girmişlerdir. Bu yöndeki girişimler, paydaşların hem istek ve ihtiyaçlarını öğrenmeyi, hem de değerlerini anlamayı sağlarken; işletmeler de bu bilgilerden hareketle konum alıp, buna göre bir strateji geliştireceklerdir (Tokgöz ve Önce, 2009: 264-265).

Belirtildiği üzere, “üçlü performans” işletmelere mali, çevresel ve sosyal sonuçları raporlama sorumluluğu yüklemektedir. Bu raporlama yöntemi, paydaşların elindeki işletmeye ilişkin bilgilerin arttırılmasını sağlar. Geleneksel olarak yer verilen mali boyutun ötesine geçilen bu yöntem, işletmenin kurulu bulunduğu çevreye etkilerini gözler önüne sererken; faaliyetlerin nasıl gerçekleştirilmesi

gerektiğine ilişkin ilkelerin de belirlenmesini sağlar (Özçelik, Öztürk ve Gürsakal, 2015: 37).

John Elkington tarafından “üçlü performans raporlaması”nda yer verilmesi gereken ve “yönetim sisteminin işleyişini gözden geçirmeyi sağlayacak” sorular da şu şekilde sıralanmaktadır: “İşletme ne için vardır?”, “İşletmelerin nasıl işleyeceği konusunda söz hakkı kimin olmalıdır?”, “Hissedarlar ile diğer paydaşlar arasındaki en uygun denge nedir?”, “Üçlü sorumluluk bağlamında denge ne olmalıdır?” Elkington’a göre, verilecek yanıtlar üst yönetiminin sorumluluğundadır ve yönetim kurulunun gündeminde yer bulmalıdır (Tokgöz ve Önce, 2009: 265).

Sonuç olarak, işletmelerin çevre ve toplumla birlikte, karar ve faaliyetlerinden etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluklarının bulunduğu genel kabul gören bir gerçektir. Bu kabul, işletme faaliyetlerinin neden olduğu etkilerin ölçüm ve denetiminin gerçekleştirilmesi ve bunların raporlamasını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerin “üçlü performans” anlayışının bir gereği olarak yayınladıkları raporlar, ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarına ilişkin bilgi vermesinin yanında, iç ve dış paydaşlarla kurulacak iletişimde önemli bir yardımcı araç işlevi görmekte ve “en iyi uygulamaların belirlenmesi ve şirket performansının sürekli iyileştirmesi yönündeki çabaların bir temel taşı olarak değer görmektedir” (Hoştut ve Çabuk, 2013: 114).

### **2.2.3. İşletmeler Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performansı Göstergeleri**

Sürdürülebilirliğin ölçümü, kuşkusuz çeşitli göstergelerden yararlanılması gereğini doğurmaktadır. Bu bağlamda, tüm işletmeler veya bu işletmelerin yer aldığı sektörler açısından işlevselliği tartışmalı olmakla birlikte, çeşitli “sürdürülebilirlik performansı göstergeleri” belirlenmiştir. Bu göstergeler, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009: 266):

*FTSE4Good Endeksi:* İngiliz endeks sağlayıcısı bir kuruluş olan FTSE Grup tarafından tasarlanan, “sosyal sorumluluk yatırım endeksi” olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalara yapılması, işletme ve paydaşları arasında olumlu bir ilişki tesis edilmesi ve insan haklarıyla ilgili destek sağlanması, endeksin seçim ölçütleri olarak belirlenmiştir (Ar-Ge Danışmanlık, 2013: 57).

*Küresel Raporlama Girişimi:* ABD’de faaliyet gösteren, kar amacı gütmeyen bağımsız bir kuruluş olan “Küresel Raporlama Girişimi” tarafından geliştirilen “Sürdürülebilirlik Raporlama Rehberi” en yaygın biçimde kabul gören, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama çerçevesi sunar. 1999 yılında yayınlanan ve 2006 yılında da güncellenen “Rehber,” her tür (kar amacı güden/gütmeyen, kamu/özel, büyük/küçük) işletmeye ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını raporlamalarında standart açıklama ve performans ölçüm seti temin etmektedir (Ulusan, 2009: 186-187). Üçlü performansı bütünleşik olarak ele alan ve kapsamlı bir çerçeve oluşturan “Rehber,” işletmelerin faaliyetleri ile ürettikleri mal ve hizmetlere ilişkin ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlarını raporlamalarını sağlar.

*Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi:* İşletmelerin sürdürülebilirlik performansları konusunda “en önemli referans kaynaklarından” biri olarak kabul edilen Endeks (KSS Türkiye, 2014: 11), 1999 yılında Zürih merkezli SAM (Sustainable Asset Management) Şirketi ile ABD merkezli Dow Jones Şirketi’nin işletmelerin sürdürülebilirlikleri ile mali performanslarını izlemek amacıyla yaptıkları ortak çalışmanın sonucudur. Bu anlamda, işletmelerin sadece sürdürülebilirlikleri değil, mali performanslarının da aynı derecede önemli olduğu; çevre ve sosyal politikalarının yanında ekonomik performansları ile de değerlendirildikleri ortaya çıkmaktadır (Kaynar, 2011: 81). Sonuç olarak endeks, yatırımcı ve mali çözümlenme uzmanlarına, ilgilendikleri işletmeleri sürdürülebilirlik performansları açısından değerleyebilecekleri bir araç sunar.

*Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi:* 2000 yılındaki pilot deneme sonrasında 2001, 2002 ve 2005 yılları için Yale Üniversitesi’nin Columbia Üniversitesi ve Dünya Ekonomik Forumu işbirliğiyle geliştirilen endeks, doğal kaynaklar, kirlilik düzeyler, çevre yönetim girişimleri, küresel değerlerin korunmasına yönelik çabalar ve toplumun çevresel performansını yükseltme kapasitesi konularını kapsayan birleşik bir endekstir. Endeks, sürdürülebilirlik kavramını tanımlarken; ülkelerin çevre kalitesi ile bu kaliteyi iyileştirme kapasitesini gösterir. Ülkelerin gelişmişliğinin ölçümünde GSYH ve İnsani Kalkınma Endeksi’ne bir alternatif oluşturmak amacıyla oluşturulan endeks, ülkelerin “çevresel sistemler,” “çevreye yönelik baskıların azaltılması,” “insanların çevreye yönelik baskılardan zarar görebilirliğinin azaltılması,” “çevresel sorunlarla mücadelede toplumsal ve kurumsal

kapasite,” ve “dünya çapında sorumluluk” gibi beş konuda karşılaştırılmasını sağlar (Yıkılmaz, 2011: 72-73).

Bir yandan, sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından kabul edilebilirliğini kolaylaştıran; bir yandan da yatırımcı ve mali çözümlene uzmanlarının karşılaştırma yapabilmelerini sağlayan “sürdürülebilirlik performans göstergeleri” bu şekilde sıralanmıştır. Bu göstergeler sayesinde sürdürülebilirlik, işletme bazında görünür hale gelmekteyken; işletmelerde mali sonuçların yanı sıra sosyal ve çevresel sonuçlara dayalı performans da anlam kazanmıştır(Tokgöz ve Önce, 2009: s.267).



## **III.BÖLÜM**

### **ANKARA İLİ ÇANKAYA İLÇESİNDE ORTAOKULLARDA DERSLERE GİREN ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ**

#### **3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Ortaokullarda derse giren öğretmenlerin performans değerlendirmesinin yapılmasıdır. Örnek kitle olarak Ankara İli Çankaya İlçesi seçilmiştir. Ankara'nın seçilmesinin nedeni ise hem büyük şehir olması hem de başkent olması sebebiyle milli eğitime bağlı ortaokullarda derslere giren öğretmenlerin mevcut performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve önerilerini belirleyerek, etkin bir performans değerlendirme yapılıp yapılmadığını test etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorular oluşturulmuş ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik görüşler ve öneriler alınmıştır.

Bu sorular Ankara İli Çankaya İlçesinde Milli Eğitime bağlı ortaokullarda derslere giren öğretmenlerin performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılması gerektiği, değerlendirme sırasında hangi özelliklere önem vermesi ve değerlendirmenin kim tarafından yapılması konusundaki görüşlerinden oluşmaktadır.

#### **3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Uygulamanın kapsamını Ankara İli Çankaya İlçesi Milli Eğitime bağlı olarak ortaokullarda derslere giren öğretmenlerden oluşturmaktadır.

#### **3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmamızda anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette performans değerlendirmesiyle ilgili 22 soru ve anketörlerin demografik özellikleri hakkında sorular yer almaktadır.

##### **3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini Milli Eğitim öğretmenleri, örneklemini ise Ankara İli Çankaya İlçesinde ortaokullarda derslere giren öğretmenlerden oluşturmaktadır. Söz konusu ilçede 185 öğretmene ulaşılabilmektedir. Dağıtılan bu anketlerden 152'si geri alınmıştır. Geri dönüşüm oranı %82'dir.

### **3.3.2.Anket Çalışması Hakkında Genel Bilgiler**

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 2 bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde; anketin yapıldığı yer, cinsiyet, yaş, görevi ve hizmet süresi gibi katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise; yetkinliğe dayalı performans değerlendirme konusunda sorulara yer verilmiştir. Ankette 22 soru vardır ve 5'li likert tipi sorulardan oluşmaktadır.

Anketin önce ön uygulaması yapılarak, anlaşılabilirliği ve istenen verileri sağlayıp sağlamadığı saptanmaya çalışılmıştır. Uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğinin test etmek amacıyla güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve 0.83 olarak bulunmuştur. Bu da araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.3.3.Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Araştırmada, anket uygulaması ile elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizi yapılırken betimsel istatistiklerden frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (X), standart sapma (SS), korelasyon katsayısı, güvenilirlik analizi, tek örneklem testi, anova testi, post-hoc: çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen verilerin yorumlanmasında likert ölçeğine göre aritmetik ortalamaları alınarak yorumlanmıştır. Dereceleme maddeleri, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “ Kesinlikle Katılıyorum” , seçeneklerinden oluşturulmuştur.

## **3.4.ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN YORUMLANMASI**

Araştırmamızda anket cevaplayanlarımızın verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre aralarında fark olup olmadığına bakılmıştır.

### **3.4.1.Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri**

Anket Ankara İli Çankaya İlçesinde bulunan ortaokullarına uygulanmıştır. Ankette cevaplayanların demografik özellikleri yaşı, cinsiyeti, anketin yapıldığı yer, görevi ve hizmet süresine ilişkin bilgiler aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 1 Araştırmaya Katılan Deneklerle İlgili Bilgiler**

<b>DEĞİŞKEN</b>	<b>GRUPLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
Cinsiyet	Erkek	57	37,5
	Kadın	95	62,5
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
Görevi	Müdür Yardımcısı	13	8,6
	Öğretmen	139	100,0
Hizmet Süresi	1-5	31	20,3
	6-10	58	38,2
	11-15	30	19,7
	16-21	26	17,0
	21-25	6	4,0
	26-30	1	,7
	31-35	1	,7
	<b>TOPLAM</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>
Yaş	23-27	13	8,6
	28-32	45	29,6
	33-37	45	29,7
	38-42	19	12,5
	43-47	22	14,4
	48-52	8	5,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'deki verilere göre; ankete katılanların % 62,5'ini kadın, % 35,5'ini erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Anketin cinsiyet açısından kadın oran fazladır ve bu öğretmenliğin kadın mesleği olgusunu kuvvetlendirmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre yaş dağılımı incelendiğinde, 46 ve üstü yaş grubunda çalışanların % 8,6 gibi bir oranda olduğu görülmektedir. Katılımcıların 36-45 yaş aralığındaki kişi sayısı 46; oranı ise % 33,5'dir. 26-35 yaş aralığındaki kişi sayısı 76; oranı ise % 50,1'dir. Katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, 15 yıl ve üstü hizmete sahip deneklerin oranının % 27,6 olduğu görülmektedir.

#### **3.4.2. Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Düşünceleri ve Yorum.**

Ankete katılan cevaplayanların anket sorularının aritmetik ortalaması (X) standart sapması (S) aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 2 Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Düşünceleri**

No	İfadeler	N	X	SS
1	Kurumumuzda çalışanların Performans Değerlendirmesi yapılıyor.	152	2,95	1,20
3	Değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verildi.	152	2,63	3,52
4	Performans değerlendirme yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi oldukça iyidir.	152	2,71	1,19
5	Performansımı okul yöneticileri, diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendiriyor.	152	2,72	1,22
6	Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme algısı oldukça iyidir.	152	2,97	1,20
7	Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) hedefleri okulun stratejik planda yer alan hedefleri doğrultusunda belirlenir.	152	3,25	1,03
8	Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) ile ilgili geri bildirim alınır ve bu geri bildirim paylaşılır.	152	3,13	1,13
10	Okulumuzda ödüllendirme yapılmaktadır.	152	2,71	1,22
11	Yetkinliğe göre performans değerlendirme yöntemine geçmeden önce performansımı okul müdürü değerlendiriyordu.	152	3,11	0,97
13	Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme yöntemi okulda tüm çalışanlara uygulanıyor.	152	2,55	1,15
16	Performans değerlendirme sonuçları üst amirimize açıklanıyor.	152	2,88	0,93
20	Yetkinliğe göre performans değerlendirilmesi online yani bilgisayar üzerinde yapılıyor.	152	2,67	1,04
21	Yetkinliğe göre performans değerlendirme ile ilgili olarak okulumuzda müfettişler veya Bakanlıktaki ilgili birim yetkilileri tarafından son üç yıl içerisinde pilot uygulama yapıldı.	152	2,33	1,20
22	Yetkinliğe göre yöntemin pilot uygulamaları veya diğer zamanlarda çalışanlar ve uygulayıcılarına performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri müfettişler veya Bakanlığın ilgili birim yetkilileri zaman zaman eğitim vermiştir.	152	2,48	1,16

“Kurumumuzda çalışanların Performans Değerlendirmesi yapılıyor.” ifadesine cevaplayanların  $X=2,95$  oranında katıldıkları görülmektedir. Performans

değerlendirme yapıldığına 152 kişiden 11 kişi (%7,2) kesinlikle katılırken, 53 kişi (%34,9) katıldığını bildiriyor ancak kararsızların ve katılmayanlar 88 kişiden (%57,9) oluşmaktadır performans değerlendirmesinin etkili bir şekilde yapılamadığı görülmektedir.

“Değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verildi.” sorusuna katılımcılar  $X=2,63$  oranında katılmıştır. Eğitim verildiğine 152 kişiden 8 kişi (%5,3) kesinlikle katılırken 30 kişi (%19,8) katıldığını belirtiyor ancak kararsız ve katılmayanların sayısı 114 kişi (%75) gibi büyük bir kısmı eğitimin verildiği konusunda olumsuz cevap vermişlerdir buda eğitimin verildiği ancak eksikliğin ne kadar büyük olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir.

“Performans değerlendirme yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi oldukça iyidir.” sorusuna alınan cevap  $X=2,71$ 'dir. Değerlendirme yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasındaki bilgi alışverişinin iyi olduğu sorusuna cevaplayanlardan 7 kişi (%4,6) kesinlikle katılırken 42 kişi (%27,6) katılmaktadır. 32 kişi (%21,1) kararsızken katılmayanların sayısı 42(%27,6) iken kesinliklerin katılmayanların sayısı 29 kişidir (%19,1). Burada kararsızların kararı çok önemlidir. Çok etkili bir bilgi alışverişi olduğundan şuan ki duruma göre bahsetmek imkânsızdır.

“Performansımı okul yöneticileri, diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendiriyor.” İfadesine anket cevaplayanları  $X=2,72$  kadarı olumlu cevap vermiştir. Bu soruya cevaplayanlardan 46 kişi (%30,3) katılırken, 8 kişi (%5,3) kesinlikle katılmaktadır. Kararsızların sayısı 23 kişi (%15,1) iken katılmayanların sayısı 46 kişi (%30,3) ve kesinlikle katılmayanlar 29 kişiden (%19,1) oluşmaktadır. Değerlere baktığımızda katılanlarla katılmayanların eşitliği dikkat çekmektedir. Cevaplayanlar değerlendirmeyi kimin yaptığını kesin bir şekilde bilmemektedir.

“Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme algısı oldukça iyidir.” İfadesine cevaplayanların  $X=2,97$  oranı kadar katıldıkları görülmektedir. Performans değerlendirme algısı konusunda cevaplayanlardan 15 kişi kesinlikle katıldığını belirtirken 62 kişi (%28,3) katıldığını belirtmiştir. Kararsızlar 36 kişiden (%23,7) oluşurken 39 kişinin (%25,7) katılmadığı, 19 kişi ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

“Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) hedefleri okulun stratejik planda yer alan hedefleri doğrultusunda belirlenir.” İfadesine cevaplayanların katıldıkları (X=3,25) görülmektedir. Bu soruya cevaplayanlardan 12 kişi (%7,9) kesinlikle katılmaktadır. 62 kişi (%40,8) katılmakta iken 37 kişi (%24,3) kararsızdır. 34 kişi katılmadığını belirtirken 7 kişi kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Bu da yapılan stratejik planda bulunan hedeflere göre plan yapıldığını onaylamaktadır.

“Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) ile ilgili geri bildirim alınır ve bu geri bildirim paylaşılır.” Anket sorusuna katılımcılar X=3.13 oranında olumlu cevap vermiştir. 152 kişiden 14 kişi (9,2) kesinlikle katılmış 52 kişi (34,2) katılmış ancak 40 kişi (26,3) kararsız kalmıştır. 32 kişi (21,1) katılmazken 14 (9,2) kişi ise kesinlikle katılmamıştır. Bu sorunun sonucundan anlaşılıyor ki değerlendirme ile ilgili geri bildirim paylaşımı olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda ödüllendirme yapılmaktadır.” Sorusuna olumlu yanıt oranı 2,71’dir. Anketi cevaplayanlardan % 7,9’u kesinlikle katılıyorum, %21,7 si katılıyorum, %23,0’ı kararsızım, %28,3’ü katılmıyorum ve % 19,1’i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu oran ödüllendirme yapıldığını belirtirken kararsızların oranı en büyük payı oluşturuyor.

“Yetkinliğe göre performans değerlendirme yöntemine geçmeden önce performansımı okul müdürü değerlendiriyordu.” Sorusuna X=3,11 katıldıkları görülmüştür. 6 kişi kesinlikle katılıyorum derken 55 kişi katılıyorum u işaretlemiş ve 51 kişi kararsız iken 31 kişi katılmadığını belirtmiş ve son olarak da 9 kişi kesinlikle katılmıyorum diye yanıtlamıştır. Okul müdürünün değerlendirme yaptığını onaylayanların sayıca yüksek olması değeri 3’lere çekmiş ancak 152 kişiden 51’i kararsız ancak bu 52 kişi sayısı azımsanamaz bir çoğunluktur. Katılmayanların sayısı az olduğuna göre değerlendirmeyi okul müdürünün yaptığını onaylar niteliktedir.

“Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme yöntemi okulda tüm çalışanlara uygulanıyor.” Sorusuna 2,55 oranında katılım vardır ve bu çokta olumlu bir sonuç değildir. Kesinlikle katılmayanlarla katılmayanların sayısı 81 kişidir. Kararsız 38 kişi varken katılanlar 33 kişiden oluşmaktadır. Bu değerler bize gösteriyor ki değerlendirme herkes için geçerli değil. Bunun bir eksiklik olduğu aşikârdır.

“Performans değerlendirme sonuçları üst amirimize açıklanıyor.” İfadesine  $X=2,88$  katılıyorum düzeyinde cevap alınmıştır. Kararsızım cevabını 75 kişi vermiş ve bu toplamda % 49,3 e gelmektedir. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenler 44 kişi iken kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabını verenlerin sayısı 33 kişiden oluşmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının üst amire iletilmesi hakkında katılımcıların olumsuz cevap vermişlerdir. Gerekli değerler verilmediği görülmüştür.

“Yetkinliğe göre performans değerlendirilmesi online yani bilgisayar üzerinde yapılıyor.” Sorusuna katılımcılar ( $X=2,67$ ) kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. 27 kişi katılıyorum, 66 kişi kararsızım derken 59 kişi katılmadığını söylemiştir. Değerlendirmenin bilgisayar üzerinde yapılıp yapılmadığı konusunda belirsizlik vardır.

“Yetkinliğe göre performans değerlendirme ile ilgili olarak okulumuzda müfettişler veya Bakanlıktaki ilgili birim yetkilileri tarafından son üç yıl içerisinde pilot uygulama yapıldı.” Sorusuna cevaplayanlar ( $X=2,33$ ) katılmadıklarını belirtmiştir. Toplamda 86 kişi katılmadığını belirtirken 38 kişi kararsız sadece 28 kişi katıldığı yönünde cevap vermiştir. Pilot uygulama yapıldığına çok az sayıda kişi katıldığını belirtmiştir. Uygulama ya az kişiye yapıldı ya da yapılan uygulama etkili olmadığını belirtebiliriz.

“Yetkinliğe göre yöntemin pilot uygulamaları veya diğer zamanlarda çalışanlar ve uygulayıcılarına performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri müfettişler veya Bakanlığın ilgili birim yetkilileri zaman zaman eğitim vermiştir.” İfadesine katılımcılar  $X=2,48$  katılmadıklarını belirtmişlerdir. 152 kişiden sadece 31 kişi katıldığını belirtirken 40 kişi kararsız 81 kişi katılmamıştır. Eğitimin gerektiği gibi yapılmadığı etkili bir eğitim sisteminin seçilmediği ortaya konulmuştur.

### **3.4.3.Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Önerileri ve Yorum.**

Ankete katılan cevaplayanların yapılan değerlendirmeyle ilgili öneri sorularına ilişkin aritmetik ortalaması (X) standart sapması (S) aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 3 Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Önerileri**

No	İfadeler	N	X	SS
2	Performans Değerlendirmesi senede bir yapılıyor, ara değerlendirme yapılma ihtiyacı hissediliyor.	152	2,91	1,20
9	Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme kişinin nitel özelliklerinden çok nicel özelliklerini incelediği, bu sayede kişiler hakkında farklı kaynaklardan geri bildirim alındığı böylece kişinin kişisel gelişimi sağlandığı, okul içinde güvene dayalı iletişimin gerçekleştiği gibi olumlu yönlerinin olduğuna inanıyorum.	152	3,17	1,15
15	Okulumuzda demokrasi kültürü yerleşmediği için objektif bir değerlendirme olduğunu düşünmüyorum. O yüzden hiçbir zaman yapılmasın.	152	2,87	1,24

“Performans Değerlendirmesi senede bir yapılıyor, ara değerlendirme yapılma ihtiyacı hissediliyor.” Anket sorusuna cevaplayanlar ( $X=2,91$ ) katıldıklarını belirtmişlerdir. 55 kişi katılıyorum cevabını vermiş, 38 kişi kararsız kalırken bu soruya 59 kişi katılmadığını belirtmiştir. Katılmayanların sayısı yüksek olması ara değerlendirmeye ihtiyacın çok gerekmediğini çıkarabiliriz.

“Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme kişinin nitel özelliklerinden çok nicel özelliklerini incelediği, bu sayede kişiler hakkında farklı kaynaklardan geri bildirim alındığı böylece kişinin kişisel gelişimi sağlandığı, okul içinde güvene dayalı iletişimin gerçekleştiği gibi olumlu yönlerinin olduğuna inanıyorum.” Sorusuna katılımcılardan ( $X=3,17$ ) büyük oranda katılıyorum cevabı alınmıştır. 74 kişi katılıyorken 34 kişi kararsız 44 kişi ise katılmadığını belirterek performans değerlendirmenin olumlu yönlerinin olduğunu görmekteyiz.

“Okulumuzda demokrasi kültürü yerleşmediği için objektif bir değerlendirme olduğunu düşünmüyorum. O yüzden hiçbir zaman yapılmasın.” İfadesine  $X=2,87$  katılım şöyledir: %33,5 kişi katılırken %26,3 kişi kararsız, %40,1 oranı da katılmadığını belirtmiştir. Katılmayanların oranı yüksek olduğundan yapılmasının olumlu sonuçlar doğurduğunu söyleyebiliriz.



#### 3.4.4.Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Görüşleri ve Yorum.

Katılımcıların performans değerlendirmesinde görüşlerini belirten anket sorularına ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (X) standart sapması (S) aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4 Katılımcıların Anket Sorularına İlişkin Görüşleri**

No	İfadeler	N	X	SS
12	Yetkinliğe göre performans değerlendirmenin objektif bir değerlendirme olduğu, kişi gelişimine katkı sağladığı, çalışanlar arasında iletişimin arttığı, okulun hedeflerini gerçekleştirmede birlikte hareket etmeyi sağladığı ve sinerji oluşturduğunu düşünüyorum.	152	3,38	1,07
14	Okulumuzda uygulanan yetkinliğe göre değerlendirme kişilerin açıklarını arama, gruplaşmayı sağlama ve başarılı olan çalışanın yıpratılması için yapıldığını düşünüyorum.	152	2,63	1,20
17	Çalışanların performans sonuçlarının açıklanması; okula ve çalışanlara ayrı değer katacağı, böylece kurumsal ve kişisel gelişimin sağlayacağını düşünüyorum.	152	3,50	1,00
18	Çalışanların performans sonuçlarının açıklanmaması gerektiğine inanıyorum, kişiler arasında gruplaşmaya, husumete neden olacağı okul ikliminin bozulacağı, bunun da kişisel ve kurumsal gelişime katkı sağlamayacağını düşünüyorum.	152	3,01	1,21
19	Yetkinliğe göre performans değerlendirme yönteminde kişilerin objektif olamayacağı, kriterlerin seçiminde yanlışlıkların olabileceği ve uygulama zorluklarının yaşanacağı gibi vb. sorunların oluşacağını düşünüyorum.	152	3,41	1,04

“Yetkinliğe göre performans değerlendirmenin objektif bir değerlendirme olduğu, kişi gelişimine katkı sağladığı, çalışanlar arasında iletişimin arttığı, okulun hedeflerini gerçekleştirmede birlikte hareket etmeyi sağladığı ve sinerji oluşturduğunu düşünüyorum.” Anket sorusuna katılımcılar (X=3,38) kesinlikle katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. 83 kişi katıldığını, 34 kişi kararsız olduğunu 35 kişi katılmadığını belirtmiştir. Buna göre yetkinliğe göre performans değerlendirmenin gerekli olduğunu söyleyebiliriz.

“Okulumuzda uygulanan yetkinliğe göre değerlendirme kişilerin açıklarını arama, gruplaşmayı sağlama ve başarılı olan çalışanın yıpratılması için yapıldığını

düşünüyorum.” Sorusuna cevaplayanlar ( $X=2,63$ ) katılmadıklarını belirtmişlerdir. 47,4 oranında katılmadıklarını belirtirken katılımcılardan 27,0 kararsız kalmış ve 25,7 si katıldığını belirtmiştir. Bu da kişilerin açıklarının aranması ve ya yıpratmak için yapılmadığını öne sürmüştür.

“Çalışanların performans sonuçlarının açıklanması; okula ve çalışanlara ayrı değer katacağı, böylece kurumsal ve kişisel gelişimin sağlayacağını düşünüyorum.” İfadesine katılımcılar  $X=3,50$  kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %58,6 sı katıldıklarını ve %24,3 kişi kararsız kalırken %17,1 kişi katılmadığını belirttiği görülmektedir. Performans sonuçlarının açıklanmasının olumlu sonuçlar getireceği düşünülüyor.

“Çalışanların performans sonuçlarının açıklanmaması gerektiğine inanıyorum, kişiler arasında gruplaşmaya, husumete neden olacağı okul ikliminin bozulacağı, bunun da kişisel ve kurumsal gelişime katkı sağlamayacağını düşünüyorum.” Anket sorusuna anket cevaplayanlarının  $X=3,01$  kesinlikle katıldıkları yönünde görüş belirtmişler ve bu soruya 152 kişiden 19 u kesinlikle katılmadığını, 38 kişi katılmadığını, 32 kişi kararsız olduğunu, 48 kişi katıldığını ve son olarak 15 kişi kesinlikle katıldığını söylemiştir. % 40 avaran oranla olumlu cevap alınmıştır. Eksiktir insanlar bilmek istemeli bilinmeli kimin performansının ne denli olduğu ki kendini geliştirebilsin.

“Yetkinliğe göre performans değerlendirme yönteminde kişilerin objektif olamayacağı, kriterlerinin seçiminde yanlışlıkların olabileceği ve uygulama zorluklarının yaşanacağı gibi sorunların oluşacağını düşünüyorum.” Anket sorusuna  $X=3,41$  büyük oranda kesinlikle katılım olduğu görülmektedir.%52 katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı alınmış 29,6’sı kararsız 18,5 i katılmadığını ifade etmişlerdir. Yetkinliğe göre performans değerlendirme uygulamasının objektif kişilerce yapılması sağlanmalı ve kesin bir şekilde uygulanması gerektiği ve objektiflikten ödün verilmemelidir.

### **3.4.5. Analiz ve Değerlendirme**

Yapılan çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiş olup yapılan anket sonuçları istatistik programına işlenerek verilen cevapların demografik özelliklerle anlamlılığı test edilmek istenmiştir.

### 3.4.5.1. Yaş İçin Tek Örneklem T Testi:

Katılımcılarımız verdikleri cevaplarda yaş etkili bir faktör olup olmadığına bakılmıştır. Farklı yaş grupları arasında anlamlı ilişki bakımından analizler yapılmıştır.

**Tablo 5 Tek Örneklem İstatistiği**

	Evren	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
YAŞ	152	2,8863	1,10506	,08963

**Tablo 6 Tek Örneklem Testi**

	Test Value = 3			
	t değeri	Serbestlik Değeri	Anlamlılık Değeri	Ortalama Farkı
YAŞ	-2,496	151	,014	-2,2368

23-27=1 değeri, 28-33=2 değeri, 34-39=3 değeri, 40-45=4 değeri, 46 ve sonrası 5 değerini oluşturduk. Buradan Tahmin ettiğimiz test değerine 3 dedik. Yani 152 kişinin yaş ortalamasını 3 (34-39 arası diye düşündük) fakat ortalama bize 2,7763 (3 değerine daha yakın) 2 ve 3 arası verdiği için anlamlılık değeri de (p) 0,05'den büyük olduğu için Hipotezimiz.

**Hipotez 1:** Katılımcıların yaşında tahmin ettiğimiz yaş ortalaması ile gerçek yaş ortalaması arasında anlamlı fark yoktur.

Hipotezimiz kabul edilir. Yapılan hipotezde tahmin ettiğimiz yaş ortalaması ile gerçek yaş ortalaması arasında anlamlı bir fark olmadığından dolayı hipotezimiz kabul edilir. Çünkü 3 ve 2,7763 yaş ortalaması değerleri arasındaki fark azdır ve bu ortalama farkı olarak -0,22368 olarak vermiştir. T değeri de -2,496'dır.

### 3.4.5.2. Yaş İle Anova Testi: Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Testi:

1.İlk olarak varyans eşitliği koşulunu sağlayacak varyans homojenliği için Levene testi uygulanmış olup, bu değer tüm bağımlı değişkenler için anlamlılık

değeri (p) 0,005'ten büyük çıkmıştır (p>0,05) dolayısıyla varyans homojenliği sağlanmıştır.

2.Varyans homojenliği veya eşitliği sağlandığı için Tukey çoklu karşılaştırma analizi seçilmiştir.

**Tablo 7 Anova Testi**

Maddeler	Varyans Kaynağı	Serbestlik Değeri	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık değeri	Eta Kare
Soru1	Gruplar arası	4	7,114	1,778	1,224	0,303	0,032
	Gruplar içi	147	213,564	1,453			
	Toplam	151	220,678				
Soru 2	Gruplar arası	4	10,97	2,743	1,948	0,105	0,05
	Gruplar içi	147	206,918	4,408			
	Toplam	151	217,888				
Soru3	Gruplar arası	4	137,462	34,365	2,914	0,023	0,073
	Gruplar içi	147	1733,637	11,793			
	Toplam	151	1871,099				
Soru4	Gruplar arası	4	17,263	4,316	3,204	0,015	0,08
	Gruplar içi	147	199	1,347			
	Toplam	151	215,263				
Soru 5	Gruplar arası	4	20,542	5,103	3,607	0,008	0,089
	Gruplar içi	147	207,983	1,415			
	Toplam	151	228,395				
Soru 6	Gruplar arası	4	12,208	3,052	2,181	0,074	0,056
	Gruplar içi	147	205,686	1,399			
	Toplam	151	217,895				
Soru7	Gruplar arası	4	9,857	2,464	2,373	0,055	0,061
	Gruplar içi	147	152,643	1,038			
	Toplam	151	162,5	0,628			
Soru8	Gruplar arası	4	12,577	3,144	2,557	0,041	0,065
	Gruplar içi	147	180,791	1,23			
	Toplam	151	193,368	1,154			
Soru9	Gruplar arası	4	6,985	1,746	1,329	0,262	0,035
	Gruplar içi	147	193,219	1,314			
	Toplam	151	200,204	1,229			
Soru10	Gruplar arası	4	12,418	3,105	2,124	0,081	0,055
	Gruplar içi	147	214,845	1,462			
	Toplam	151	227,263	1,571			

Soru 11	Gruplar arası	4	2,513	0,628	0,653	0,626	0,017
	Gruplar içi	147	141,356	0,962			
	Toplam	151	143,868				
Soru 12	Gruplar arası	4	4,302	1,075	0,932	0,447	0,025
	Gruplar içi	147	169,567	1,154			
	Toplam	151	173,868				
Soru 13	Gruplar arası	4	6,257	1,564	1,178	0,323	0,031
	Gruplar içi	147	195,21	1,328			
	Toplam	151	201,467				
Soru 14	Gruplar arası	4	4,917	1,229	0,843	0,5	0,022
	Gruplar içi	147	214,452	1,459			
	Toplam	151	219,368				
Soru 15	Gruplar arası	4	1,62	0,405	0,258	0,905	0,007
	Gruplar içi	147	231,005	1,571			
	Toplam	151	232,625				
Soru 16	Gruplar arası	4	6,488	1,622	1,092	0,113	0,049
	Gruplar içi	147	125,38	0,853			
	Toplam	151	131,86				
Soru 17	Gruplar arası	4	4,641	1,16	1,142	0,339	0,03
	Gruplar içi	147	149,353	1,016			
	Toplam	151	153,993				
Soru 18	Gruplar arası	4	4,065	1,016	0,68	0,603	0,018
	Gruplar içi	147	217,909	1,482			
	Toplam	151	221,974				
Soru 19	Gruplar arası	4	0,169	0,042	0,038	0,997	0,001
	Gruplar içi	147	164,719	1,121			
	Toplam	151	164,888				
Soru 20	Gruplar arası	4	6,547	1,637	1,513	0,201	0,04
	Gruplar içi	147	159,006	1,038			
	Toplam	151	165,553				
Soru21	Gruplar arası	4	22,312	5,578	4,193	0,003	0,102
	Gruplar içi	147	195,576	1,33			
	Toplam	151	217,888				
Soru 22	Gruplar arası	4	9,428	2,357	1,781	0,136	0,046
	Gruplar içi	147	194,546	1,323			
	Toplam	151	203,974				

3. Etki Büyüklüğü:Eta Kare: Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında ilişkinin gücünü açıklamak için korelasyon katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Bir anova deseninde değişkenler arasında ilişkinin gücünü karşılaştırmada en sık kullanılan istatistik eta-kare değeridir. Değişkenler arasında doğrusallık varsayımı gerektirmeyen eta-kare, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derecede etkin olduğunu göstermektedir. Ayrıca eta kare, bağımsız değişkenin yada faktörün bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını gösterir. ve 0,00 ile 1,00 arasında değer alır. 0,01, 0,06, 0,14 düzeyindeki eta-kare değerleri sırasıyla küçük orta ve geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanır. Eta-kare değeri gruplar arası kareler toplamının, toplam kareler toplamına bölünmesiyle bu değer bulunur.

$$\text{Eta - kare} = \frac{\text{Gruplar arası kareler toplamı}}{\text{Toplam kareler toplamı}}$$

$$\text{Soru 1 için} \quad 0,032 = \frac{7,114}{220,678}$$

$$\text{Soru 21 için} \quad 0,102 = \frac{22,312}{217,888}$$

Eta kare ayrıca karşılaştırılan ortalamalar arasında farkın büyüklüğünü ölçmektedir. Yukarıda verilere istinaden en yüksek eta kare değerine (0,102) sahip soru 21 ayrıca anlamlılık değeri en düşük olandır (0,003). Bu durum bize yukarıdaki tabloya istinaden 21. soru hariç için yaş bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çünkü 21. soru hariç tüm soruların anlamlılık değeri (p) 0,005'den büyüktür (p>0,005). Fakat yine de fark bakımından yaş bakımından en anlamlı 21. soru oluşturmaktadır. Çünkü anlamlılık değeri en düşük değer olan 0,003'e sahiptir. Dolayısıyla en yüksek eta-kare değerine (yaş bakımından en yüksek farka) sahiptir. Böylece anlamlılık değeri arttıkça t-testinin eta-kare değeri veya anlamlı farkı daha anlamlı veya daha fazla olacaktır. Başka bir deyişle eta-kare bağımsız değişken olan yaşın, bağımlı değişken olan Soru 21 'deki toplam varyansın (Etki Değeri: 0,102) %10,2'sini açıklamaktadır.

### 3.4.5.3. Post-Hoc: Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey)

Varyans analizi sonucunda F değerinin anlamlılık değeri (p) 0,005'ten küçük olması durumunda, karşılaştırılan ortalamalar arasında anlamlı farklar oluşturduğunu göstermektedir. Bu durumda hangi ortalamaların birbirinden farklı olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma yapılır. Varyansların eşitliği sağlanırsa, Bonferroni, Tukey, Scheffe ve Duncan gibi yöntemlerle çoklu karşılaştırma yapılır. Eğer varyansların eşitliği sağlanmazsa Tamhane's T2, Dunnett's T3, Games-Howell veya Dunnett's C yöntemleri kullanılır. Analizimizde varyansların homojenliği (eşitliği) sağlandığı için Tukey'i seçtik.

**Tablo 8 Post-Hoc: Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey)**

Maddeler	Yaş Grubu	23-27 arası	28-33 arası	34-39 arası	40-45 arası	46 ve yukarısı
Soru 3	23-27 arası	*	3,43103 p=0,009	3,08537 p=0,034	*	*
	28-33 arası	-3,43103 p=0,009	*	*	*	*
	34-39 arası	-3,08537 p=0,034	*	*	*	*
	40-45 arası	*	*	*	*	*
	46 ve yukarısı	*	*	*	*	*
Soru4	23-27 arası	*	*	*	*	*
	28-33 arası	*	*	*	*	-1,26923 p=0,004
	34-39 arası	*	*	*	*	1,11069 p=0,025
	40-45 arası	*	*	*	*	
	46 ve yukarısı	*	1,26923 p=0,004	-1,11069 p=0,025		*
Soru 5	23-27 arası	*	*	*	*	*

	28-33 arası	*	*	*	*	-1,26127 p=0,006
	34-39 arası	*	*	*	*	*
	40-45 arası	*	*	*	*	*
	46 ve yukarı	*	1,26127 p=0,006	*	*	*
Soru 6	23-27 arası	*	*	*	*	*
	28-33 arası	*	*	*	*	-1,04509 p=0,036
	34-39 arası	*	*	*	*	*
	40-45 arası	*	*	*	*	*
	46 ve yukarı	*	1,04509 p=0,036	*	*	*
Soru 8	23-27 arası	*	*	*	*	*
	28-33 arası	*	*	*	*	-105172 p=0,020
	34-39 arası	*	*	*	*	*
	40-45 arası	*	*	*	*	*
	46 ve yukarı	*	-105172 p=0,020	*	*	*
Soru 21	23-27 arası	*	*	-1,16376 p=0,012	1,36264 p=0,004	1,28511 p=0,035
	28-33 arası	*	*	*	*	*
	34-39 arası	1,16376 p=0,012	*	*	*	*
	40-45 arası	-1,36264 p=0,004	*	*	*	*
	46 ve yukarı	-1,28511 p=0,035	*	*	*	*



**Hipotez 2:** Soru 3: Değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verilmesi açısından yaş grupları arasında anlamlı fark vardır.

Hipotezimiz kabul edilir. Genç yaştakilerin eğitim talebi daha fazladır. Çünkü f değeri 2,914 olup p 0,023'dür ve 0,05'den küçüktür. Eta-kare değeri ise 2,914'dür. Eta kare değeri anlamlı farkın ne kadar olduğunu ve bağımsız değişken olan değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verilmesi bağımlı değişken olan yaş grupları toplam varyansının %7,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca "değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verildi" ifadesi ile yaş grupları arasında anlamlı çıkan iki değişken vardır. 23-27 ile 28-33 yaş grupları ile 23-27 ile 34-39 yaş grupları arasında anlamlı fark vardır. 23-27 ile 28-33 yaş grupları arasındaki anlamlı fark 3,43103 değeri kadardır. Anlamlılık değeri (p=0,009) bu değer 0,05'den küçüktür. Aynı şekilde 23-27 yaş grubu ile 34-39 yaş grupları arasında anlamlı fark vardır. Bu fark 3,08537 değeri kadardır. Anlamlılık değeri (p=0,034) bu değer 0,05'den küçüktür.

**Hipotez 3:** Soru 4: Performans değerlendirme yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi oldukça iyidir ifadesi ile yaş grupları arasında anlamlı fark vardır.

Hipotezimiz kabul edilir. Genç yaştakilerin bilgi alışverişi konusundaki görüşleri diğerlerine göre daha olumludur. Çünkü f değeri 3,204 olup p 0,015'dir ve 0,05'den küçüktür. Eta-kare değeri ise 0,080'dir. Eta kare değeri anlamlı farkın ne kadar olduğunu ve bağımsız değişken olan değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verilmesi bağımlı değişken olan yaş grupları toplam varyansının %8'ini açıklamaktadır.

**Hipotez 4:** Soru 5: Performansın okul yöneticileri, diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendirmesi açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotezimiz kabul edilir. Yaş grupları arasından 28-33 ile 46 yaş üzerinde olan kişiler farklı düşünmektedirler. Çünkü f değeri 3,607 olup, p 0,008'dir ve 0,05'den küçüktür. Eta-kare değeri ise 0,089'dur. Eta kare değeri anlamlı farkın ne kadar olduğunu ve bağımsız değişken olan performansın okul yöneticileri, diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendirmesi, bağımlı değişken olan yaş grupları toplam varyansının %9'unu açıklamaktadır. Ayrıca Performansın okul yöneticileri, diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendirmesi ifadesi ile yaş

grupları arasında anlamlı çıkan bir değişken vardır. 28-33 ile 46 ve yukarısı yaş grupları arasında anlamlı fark vardır. 46 ve yukarısı ile 28-33 yaş grupları arasındaki anlamlı fark -1,26127 değeri kadardır. Anlamlılık değeri ( $p=0,006$ ) 0,05'den küçüktür.

**Hipotez 5:** Soru 6: “Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme algısı oldukça iyi olması açısından yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezimiz kabul edilmez. Yaş gruplarımızda 2. yaş grubu ile 5. yaş grubu performans değerlendirme algısının kuvvetli olduğunu öne sürmektedirler. Çünkü  $f$  değeri 2,181 olup  $p=0,074$ 'dir ve 0,05'den büyüktür. Eta-kare değeri ise 0,056'dır. Eta kare değeri anlamlı farkın ne kadar olduğunu ve bağımsız değişken olan, Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme algısı oldukça iyi olması bağımlı değişken olan yaş grupları toplam varyansının %5'ini açıklamaktadır.

Fakat hipotez bütünsel anlamda anlamlı olmasa da hipotezin bazı alt grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu anlamda okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme algısı oldukça iyi olması ifadesi ile yaş grupları arasında anlamlı çıkan bir değişken vardır. Bu fark 28-33 ile 46 ve yukarısı yaş grupları arasındadır. 28-33 yaş ile 46 ve yukarısı yaş grupları arasındaki anlamlı fark -1,04509 değeri kadardır. Anlamlılık değeri ( $p=0,036$ ) 0,05'den küçüktür.

**Hipotez 6:** Soru 8: “Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme ile ilgili geri bildirim alınır ve bu geri bildirim paylaşılır düşüncesi ile yaş açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotezimiz kabul edilmez. Yapılan hipotez değerlendirmesi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ancak 28-33 ile 46 yaş arasında anlamlı fark oluşmuştur ve şu şekilde açıklanır;  $f$  değeri 2,557 olup,  $p$  0,041'dir ve 0,05'den büyüktür. Eta-kare değeri ise 0,065'dir. Eta kare değeri anlamlı farkın ne kadar olduğunu ve bağımsız değişken olan, Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme ile ilgili geri bildirim alınır düşüncesi bağımlı değişken olan yaş grupları toplam varyansının %6'sını açıklamaktadır. Bu anlamda okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı,

öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme ile ilgili geri bildirim alınır düşüncesi ile yaş grupları arasında anlamlı çıkan bir değişken vardır. Bu fark 28-33 ile 46 ve yukarısı yaş grupları arasındadır. 28-33 yaş ile 46 ve yukarısı yaş grupları arasındaki anlamlı fark -1,05172 değeri kadardır. Anlamlılık değeri ( $p=0,020$ ) 0,05'den küçüktür.

**Hipotez 7:** Soru 21: Yetkinliğe göre performans değerlendirme ile ilgili olarak okulumuzda müfettişler veya Bakanlıktaki ilgili birim yetkilileri tarafından son üç yıl içerisinde pilot uygulama yapılması bakımından yaş grubu arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez kabuldür. Mesleğe yeni başlayan kişiler katılmadıklarını belirtmişlerdir ancak ileri yaştaki kişiler konuya olumlu yaklaştıklarını görmekteyiz. Çünkü F değeri 4,193, anlamlılık değeri ( $p$ ) 0,003 (bu değer 0,05'den küçüktür), ve eta-kare değeri (etki büyüklüğü) 0,102'dir. Ayrıca soru 21'in karşılaştırmalı analizine baktığımızda kendi içinde en fazla anlamlılık en yüksek ortalama farkı olan (1,36264) 23-27 yaş arasıyla 40-45 arasındaki yaştır. Bu yaş aralıkları arasında ki anlamlılık değeri en anlamlı olan ve dolayısıyla sayısal olarak en küçük olandır ( $p=0,004<0,05$ ). Ayrıca alt gruplar arasında ki anlamlı farklılık 34-39 yaş grupları arasında fark 1,36204 ve  $p$  0,004 olup, bu değer 0,05'den küçüktür. Yine aynı şekilde 23-27, 46 ve yukarısı yaş grupları arasında ki fark anlamlı bulunmuş fark olarak 1,28511 ve  $p$  0,035 olup bu değer 0,05'den küçüktür.

#### 3.4.5.4. Cinsiyet için: Bağımsız Örneklem için T Testi:

**Tablo 9 Bağımsız Örneklem için T Testi: (Cinsiyet)**

Sorular	Gruplar	Evren	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	T değeri	P değeri	Etki Büyüklüğü
Soru 1	Kadın	95	2,9053	1,15844	150	0,64	0,523	0,09
	Erkek	57	3,0351	1,29511				
Soru 2	Kadın	95	2,9053	1,19461	150	0,122	0,903	0,017
	Erkek	57	2,9298	1,2227				
Soru 3	Kadın	95	2,7263	4,34531	150	0,397	0,692	0,057
	Erkek	57	2,4912	1,29729				
Soru 4	Kadın	95	2,6947	1,18567	150	0,21	0,834	0,030
	Erkek	57	2,7368	1,21782				

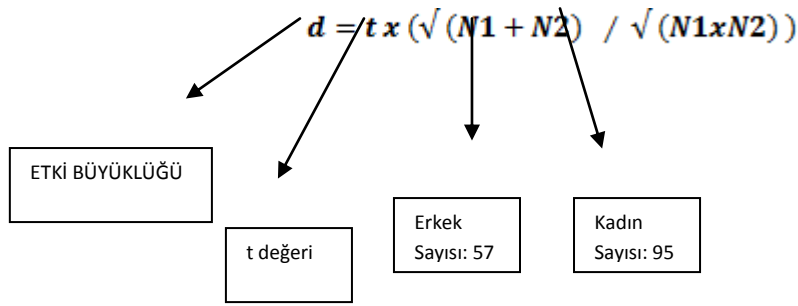
Soru 5	Kadın	95	2,6316	1,22954	150	1,194	0,234	0,172
	Erkek	57	2,8772	1,22577				
Soru 6	Kadın	95	2,9158	1,25192	150	0,766	0,445	0,110
	Erkek	57	3,0702	1,11579				
Soru 7	Kadın	95	3,2	1,03759	150	0,766	0,445	0,110
	Erkek	57	3,333	1,04083				
Soru 8	Kadın	95	3,0842	1,10764	150	0,665	0,507	0,095
	Erkek	57	3,2105	1,17621				
Soru 9	Kadın	95	3,1789	1,15757	150	0,018	0,986	0,026
	Erkek	57	3,1754	1,15144				
Soru 10	Kadın	95	2,6211	1,20442	150	1,162	0,247	0,167
	Erkek	57	2,8596	1,2598				
Soru 11	Kadın	95	3,0737	0,97022	150	0,728	0,468	0,105
	Erkek	57	3,193	0,98992				
Soru 12	Kadın	95	3,3579	1,07105	150	0,35	0,727	0,049
	Erkek	57	3,4211	1,08475				
Soru 13	Kadın	95	2,5158	1,14727	150	0,597	0,551	0,086
	Erkek	57	2,6366	1,17461				
Soru 14	Kadın	95	2,5053	1,18388	150	1,678	0,095	0,242
	Erkek	57	2,8421	1,22167				
Soru 15	Kadın	95	2,7789	1,23063	150	1,234	0,219	0,178
	Erkek	57	3,0351	1,25307				
Soru 16	Kadın	95	2,8211	0,88701	150	1,031	0,304	0,148
	Erkek	57	2,9825	1,00873				
Soru 17	Kadın	95	3,5263	1,01941	150	0,31	0,757	0,044
	Erkek	57	3,4737	1,00188				
Soru 18	Kadın	95	3	1,27162	150	0,172	0,864	0,024
	Erkek	57	3,0351	1,11748				
Soru 19	Kadın	95	3,3789	1,02292	150	0,54	0,59	0,077
	Erkek	57	3,4737	1,08735				
Soru 20	Kadın	95	2,6316	0,98987	150	0,599	0,55	0,086
	Erkek	57	2,7368	1,14215				
Soru 21	Kadın	95	2,3579	1,12907	150	0,295	0,768	0,042
	Erkek	57	2,2982	1,3224				
Soru 22	Kadın	95	2,4632	1,09942	150	0,32	0,747	0,046
	Erkek	57	2,5263	1,26921				

1.Yukarıda ki soruların ayrı ayrı cinsiyet anlamında anlamlı bir fark olup olmadığı ölçülmüştür. Bunun için değerlerin ortalamaları, standart sapmaları, serbestlik dereceleri, anlamlılık değerleri, t değerleri ve t testinin etki büyüklüğü ölçülmüştür.

2.Yukarıda ki değerlerin bütün anlamlılık değerleri (p) 0,005'den büyük olduğu için bütün soruların kadın ve erkek arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum kadın ve erkeklerin bütün sorularda birbirinden farklı düşünmediklerini göstermektedir.

3.Etki büyüklüğü: t testi karşılaştırılan iki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koyar ancak, bu farkın büyüklüğü hakkında bilgi vermez. Bu nedenle, istatistiksel anlamlılığın yanı sıra etki büyüklüğü de hesaplanabilir.

İlişkisiz örneklemeler için t testi etki büyüklüğü grupların ortalamaları arası farkın birleştirilmiş standart sapmaya bölünmesiyle bulunur. Daha pratik formülü aşağıdaki gibidir.



Örnek: Soru 1 için t değeri 0,64. Kadın sayısı 95. Erkek Sayısı 57.

$$0,09 = 0,64 \times (\sqrt{(57 + 95)} / \sqrt{(57 \times 95)})$$

Yukarıda ki tabloya göre anlamlılık değeri küçüldükçe etki değeri (Erkek ve Kadın arasındaki fark büyüklüğü) artmaktadır. Buna göre sorular içinde anlamlılık değeri en küçük olan Soru 14 anlamlılık değeri 0,095 olup, en büyük etki değerine (Erkek ve Kadın arasındaki fark büyüklüğü) 0,242'ye sahiptir.

5. Ayrıca grupların varyans eşitliğini kontrol Levene testine göre tüm soruların anova (F) anlamlılık değeri (p) 0,005'den büyük çıkmıştır. Böylece grupların varyansları eşittir.

**Hipotez 8:** Soru 1: Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirmesi yapıyor anlayışı içerisinde kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez kabul edilmez. Bütün sorularımıza kadınlar ve erkekler aynı bakış açısı ile yaklaşmışlardır aynı düşüncede oldukları için kurumumuzda performans değerlendirmesi yapıyor ifadesinde cinsiyet farkı olmamıştır. Çünkü F değeri 0,409,

t değeri 0,64 ve anlamlılık değeri (p) 0,523 olup, bu değer 0,05'den büyüktür. Ayrıca Eta-kare etki büyüklüğü 0,035 olup çok düşüktür.

Bu farklılık olmaması bütün sorular için geçerlidir. Çünkü hiç bir sorunun anlamlılık değeri(p) 0,05'ten küçük değildir.

### 3.4.5.5. Çalışma Süreleri Arasında Karşılaştırma: Bağımsız Örneklem için Tek Yönlü Varyans Testi:

**Tablo 10 Bağımsız Örneklem için Tek Yönlü Varyans**

Maddeler	Varyans Kaynağı	Serbestlik Değeri	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık değeri	Eta Kare
Soru1	Gruplar arası	1	0,6	0,6	0,409	0,523	0,035
	Gruplar içi	150	220,077	1,467			
	Toplam	151	220,678				
Soru 2	Gruplar arası	1	0,21	0,21	0,15	0,93	0,106
	Gruplar içi	150	217,867	1,452			
	Toplam	151	217,888				
Soru3	Gruplar arası	1	1,969	1,969	0,158	0,692	0,007
	Gruplar içi	150	1869,13	12,461			
	Toplam	151	1871,099				
Soru4	Gruplar arası	1	0,63	0,63	0,44	0,844	0,044
	Gruplar içi	150	215,2	1,435			
	Toplam	151	215,263				
Soru 5	Gruplar arası	1	2,149	2,149	1,425	0,234	0,088
	Gruplar içi	150	226,246	1,508			
	Toplam	151	228,395				
Soru 6	Gruplar arası	1	0,849	0,849	0,587	0,445	0,074
	Gruplar içi	150	217,046	1,447			
	Toplam	151	217,895				
Soru7	Gruplar arası	1	0,633	0,633	0,587	0,445	0,086
	Gruplar içi	150	161,867	1,079			
	Toplam	151	162,5				
Soru8	Gruplar arası	1	0,568	0,568	0,442	0,507	0,090
	Gruplar içi	150	192,8	1,285			
	Toplam	151	193,368				
Soru9	Gruplar arası	1	0	0	0	0,986	0,042
	Gruplar içi	150	200,204	1,335			
	Toplam	151	200,204				
Soru10	Gruplar arası	1	2,028	0,507	0,53	0,468	0,081

	Gruplar içi	150	225,235	0,956			
	Toplam	151	227,263				
Soru 11	Gruplar arası	1	0,547	0,507	0,53	0,468	0,020
	Gruplar içi	150	143,361	0,956			
	Toplam	151	143,868				
Soru 12	Gruplar arası	1	0,142	0,142	0,123	0,727	0,021
	Gruplar içi	150	173,726	1,158			
	Toplam	151	173,868				
Soru 13	Gruplar arası	1	0,468	0,478	0,356	0,551	0,065
	Gruplar içi	150	200,989	1,34			
	Toplam	151	201,467				
Soru 14	Gruplar arası	1	4,042	4,042	2,816	0,95	0,029
	Gruplar içi	150	215,326	1,436			
	Toplam	151	219,368				
Soru 15	Gruplar arası	1	2,337	2,337	1,522	0,219	0,015
	Gruplar içi	150	230,288	1,535			
	Toplam	151	232,625				
Soru 16	Gruplar arası	1	0,928	0,928	1,063	0,304	0,047
	Gruplar içi	150	130,94	0,873			
	Toplam	151	131,868				
Soru 17	Gruplar arası	1	0,099	0,099	0,096	0,757	0,015
	Gruplar içi	150	153,895	1,026			
	Toplam	151	153,993				
Soru 18	Gruplar arası	1	0,044	0,44	0,03	0,864	0,019
	Gruplar içi	150	221,93	1,48			
	Toplam	151	221,974				
Soru 19	Gruplar arası	1	0,32	0,32	0,291	0,59	0,001
	Gruplar içi	150	164,568	1,097			
	Toplam	151	164,888				
Soru 20	Gruplar arası	1	0,395	0,395	0,359	0,55	0,038
	Gruplar içi	150	165,158	1,101			
	Toplam	151	165,553				
Soru21	Gruplar arası	1	0,127	0,127	0,087	1,468	0,104
	Gruplar içi	150	217,761	1,452			
	Toplam	151	217,888				
Soru 22	Gruplar arası	1	0,142	0,142	0,105	0,747	0,010
	Gruplar içi	150	203,832	1,359			
	Toplam	151	203,974				

1.Bütün soruların cinsiyete göre (cinsiyet açısından) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Örneğin soru 4' de performans değerlendirme yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi oldukça iyidir. Düşüncesi erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu düşüncenin olması belli bir cinsiyette yüklenmemiş veya yoğunlaşmamıştır. Çünkü anlamlılık değerlerinin (p) hepsi 0,05'ten büyüktür. Dolayısıyla kadınlar ve erkekler birbirinden farklı düşünmemişlerdir.

Ayrıca tek yönlü anova testinin varsayımı olan varyansların homojenliğin sağlanıp sağlanmadığını bulmak için Levene testi uygulanmış olup, bu değerlerin anlamlılık değerlerin hepsi(p) 0,05 ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla varyansların homojenliği sağlanmış olup çoklu karşılaştırma analizi bakımından Tukey yöntemi seçilmiştir.

**Tablo 11 Post Hoc: Çoklu Karşılaştırma Analizi (Tukey)**

Maddeler	Çalışma Süreleri	1-9 yıl	10-19 yıl	20-29 yıl	Maddeler	Çalışma Süreleri	1-9 yıl	10-19 yıl	20-29 yıl
Soru 2	1-9 yıl	*	*	-1,68040 p=0,000	Soru 9	1-9 yıl	*	*	-0,96629 p=0,042
	10-19 yıl	*	*	-1,53704 p=0,001		10-19 yıl	*	*	
	20-29 yıl	1,68040 p=0,000	1,53704 p=0,001	*		20-29 yıl	0,96629 p=0,042		*
Soru4	1-9 yıl	*	*	-1,00499 p=0,041	Soru 10	1-9 yıl	*	*	-1,47191 p=0,001
	10-19 yıl	*	*	-1,33333 p=0,006		10-19 yıl	*	*	-1,20470 p=0,015
	20-29 yıl	1,00499 p=0,041	1,33333 p=0,006	*		20-29 yıl	1,47191 p=0,001	1,20470 p=0,015	*
Soru 5	1-9 yıl	*	*	-1,56055 p=0,001	Soru 13	1-9 yıl	*	*	-1,25094 p=0,005
	10-19 yıl	*	*	*		10-19 yıl	*	*	-1,05556 p=0,027
	20-29 yıl	1,56055 p=0,001	*	*		20-29 yıl	1,25094 p=0,005	1,05556 p=0,027	*
Soru 6	1-9 yıl	*	*	-1,33583 p=0,040	Soru 16	1-9 yıl	*	*	-0,80150 p=0,036
	10-19 yıl	*	*	-1,00000 p=0,048		10-19 yıl	*	*	-0,88889 p=0,022
	20-29 yıl	1,33583 p=0,040	1,00000 p=0,048	*		20-29 yıl	0,80150 p=0,036	0,88889 p=0,022	



Soru 7	1-9 yıl	*	*	-1,30961 p=0,001	Soru 20	1-9 yıl	*	*	-0,87141 p=0,001
	10-19 yıl	*	-1,20370 p=0,003	-1,20370 p=0,003		10-19 yıl	*	*	*
	20-29 yıl	1,30961 p=0,001	1,20370 p=0,003			20-29 yıl	0,87141 p=0,001	*	*
Soru 8	1-9 yıl	*	*	-1,40075 p=0,001	Soru 21	1-9 yıl	*	*	0,73970 p=0,001
	10-19 yıl	*	*	-1,07407 p=0,019		10-19 yıl	*	*	-1,1667 p=0,001
	20-29 yıl	1,40075 p=0,001	1,07407 p=0,019	*		20-29 yıl	-0,73970 p=0,001	1,1667 p=0,001	*

**Hipotez 9:** Soru 2: Performans değerlendirmesi senede bir yapılıyor, ara değerlendirme yapılma ihtiyacı hissediliyor ifadesi ile meslekte çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez kabul edilmez. İşe yeni katılanlar ile yıllardır aynı işi yapan kişiler arasında ki performans değerlendirmesinin yapılması ve sıklığı konusunda aynı düşünceye sahipler. Çünkü F değeri 0,15, anlamlılık değeri (p) 0,93 ve etki büyüklüğü (eta-kare) 0,106'dır. Anlamlılık değeri (p) 0,05 den büyük çıktığı için hipotez kabul edilmez. Çoklu karşılaştırma analizine baktığımızda ise soru 2'nin bütünsel olarak bir anlamlılık değeri bulunmamaktadır fakat kendi içindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır. Örneğin bu durum 1-9 yıl ile 20-29 yıl ve 10-19 yıl ile 20-29 yıl arasında çalışanlar arasındadır. 1-9 yıl ile 20-29 yıl arasında çalışanların soru 2 için ortalama farkı -1,68040 ve anlamlılık değeri p=0,000'dır. Aynı şekilde 10-19 yıl ile 20-29 yıl arasında çalışanlar soru 2 için ortalama farkı -1,53704 ve anlamlılık değeri p=0,001'dir.

#### **P3.4.5.6. Okuldaki Görevi Bakımından Karşılaştırma: Bağımsız Örneklem İçin T Testi**

**Tablo 12 Bağımsız Örneklem İçin T Testi (Okuldaki Görevi)**

Maddeler	Gruplar	Evren	Standart Sapma	Ortalama	Serbestlik Derecesi	t değeri	p değeri	Etki Büyüklüğü
Soru 1	Müdür Yrd.	13	1,21423	3,1538	14,326	0,621	0,544	0,180
	Öğretmen	139	1,21111	2,9353				

Soru 2	Müdür Yrd.	13	1,26085	3,65154	150	2,229	0,027	0,646
	Öğretmen	139	1,17901	2,8489				
Soru 3	Müdür Yrd.	13	1,30089	3,2308	150	0,633	0,527	0,183
	Öğretmen	139	3,65723	2,5827				
Soru 4	Müdür Yrd.	13	1,19293	3,3846	150	2,154	0,033	0,624
	Öğretmen	139	1,1787	2,6475				
Soru 5	Müdür Yrd.	13	1,1209	3,3846	150	2,048	0,042	0,593
	Öğretmen	139	1,22506	2,6619				
Soru 6	Müdür Yrd.	13	1,1266	3,5385	150	1,785	0,076	0,517
	Öğretmen	139	1,19822	2,9209				
Soru 7	Müdür Yrd.	13	0,96077	3,6154	150	1,331	0,185	0,385
	Öğretmen	139	1,04092	3,2158				
Soru 8	Müdür Yrd.	13	1,01274	3,7692	150	2,15	0,033	0,623
	Öğretmen	139	1,12701	3,0719				
Soru 9	Müdür Yrd.	13	0,87706	3,4615	150	0,929	0,354	0,269
	Öğretmen	139	1,17284	3,1511				
Soru 10	Müdür Yrd.	13	0,96742	3,5385	150	2,592	0,01	0,751
	Öğretmen	139	1,22264	2,6331				
Soru 11	Müdür Yrd.	13	0,87706	3,5385	150	1,631	0,105	0,472
	Öğretmen	139	0,9785	3,0791				
Soru 12	Müdür Yrd.	13	1,19829	3,4615	150	0,28	0,78	0,081
	Öğretmen	139	1,06508	3,3741				
Soru 13	Müdür Yrd.	13	1,32045	3,0769	150	1,7	0,091	0,493
	Öğretmen	139	1,13167	2,5108				
Soru 14	Müdür Yrd.	13	1,26592	3,5385	150	2,906	0,004	0,842
	Öğretmen	139	1,16857	2,5468				
Soru 15	Müdür Yrd.	13	1,29099	3	150	0,379	0,705	0,109
	Öğretmen	139	1,24063	2,8633				
Soru 16	Müdür Yrd.	13	0,80064	3,1538	150	1,099	0,273	0,318
	Öğretmen	139	0,94456	2,8561				
Soru 17	Müdür Yrd.	13	0,98872	3,8462	150	1,27	0,206	0,368
	Öğretmen	139	0,01675	3,4748				
Soru 18	Müdür Yrd.	13	1,18754	3,0769	150	0,198	0,844	0,057
	Öğretmen	139	1,21879	3,0072				
Soru 19	Müdür Yrd.	13	1,01274	3,2308	150	0,662	0,509	0,191
	Öğretmen	139	1,04985	3,4317				
Soru 20	Müdür Yrd.	13	1,16575	3,2308	150	2,036	0,043	0,590
	Öğretmen	139	1,02431	2,6187				
Soru 21	Müdür Yrd.	13	1,56074	2,5385	150	0,636	0,526	0,184
	Öğretmen	139	1,16741	2,3165				
Soru 22	Müdür Yrd.	13	1,55662	2,6154	150	0,416	0,678	0,120
	Öğretmen	139	1,12502	2,4748				

1.Yukarıda ki soruların ayrı ayrı görev anlamlı bir fark olup olmadığı ölçülmüştür. Bunun için değerlerin ortalamaları, standart sapmaları, serbestlik dereceleri, anlamlılık değerleri, t değerleri ve t testinin etki büyüklüğü ölçülmüştür.

2.Yukarıda ki değerlerin soru 14, soru 10 ve soru 20 hariç bütün anlamlılık değerleri (p) 0,005'den büyük olduğu için bütün soruların müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin bütün sorularda birbirinden farklı düşünmediklerini göstermektedir.

Soru 14 de ise anlamlılık değeri ( p=0,004) 0,005 den küçük olduğu için dolayısıyla soru 14' e istinaden müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmuştur. Bu fark büyüklüğü en yüksek etki değerinden anlaşılacağı gibi 0,842 olup diğer sorulara nazaran en yüksek fark ve en yüksek etki değerine sahiptir.

Bu durum soru 10 hakkında öğretmenler ve müdür yardımcıları birbirinden farklı düşüncededir. Aynı şekilde soru 10'da ise anlamlılık değeri (p=0,043) 0,05 den küçük olduğu için dolayısıyla soru 10'a istinaden müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmuştur. Bu fark büyüklüğü etki değerinden anlaşılacağı gibi 0,751 olup 14. sorudan sonra en yüksek fark ve en yüksek etki değerine sahiptir.

Aynı şekilde soru 20 de ise anlamlılık değeri( p=0,01) 0,05 den küçük olduğu için dolayısıyla soru 20'ye istinaden müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmuştur. Bu fark büyüklüğü etki değerinden anlaşılacağı gibi 0,590 olup 14. ve 10. sorulardan sonra en yüksek fark ve en yüksek etki değerine sahiptir.

3.Etki büyüklüğü: t testi karşılaştırılan iki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koyar ancak, bu farkın büyüklüğü hakkında bilgi vermez. Bu nedenle, istatistiksel anlamlılığın yanı sıra etki büyüklüğü de hesaplanabilir.

İlişkisiz örneklemeler için t testi etki büyüklüğü grupların ortalamaları arası farkın birleştirilmiş standart sapmaya bölünmesiyle bulunur. Daha pratik formülü aşağıdaki gibidir.

$$d=t \times (\sqrt{(N1+N2)} / \sqrt{(N1+N2)})$$

4.Yukarıda ki tabloya göre anlamlılık değeri küçüldükçe etki değeri (Müdür Yardımcıları ve öğretmenler arasındaki fark büyüklüğü) artmaktadır. Buna göre sorular içinde anlamlılık değeri en küçük olan Soru 14 anlamlılık değeri 0,095 olup, en büyük etki değerine (Erkek ve Kadın arasındaki fark büyüklüğü) 0,242'ye sahiptir.

5.Ayrıca grupların varyans eşitliğini kontrol Levene testine göre tüm soruların anova (F) anlamlılık değeri (p) 0,005'den büyük çıkmıştır. Böylece grupların varyansları bütün sorular için eşittir.

**Hipotez 10:** Soru 22: Yetkinliğe göre yöntemin pilot uygulamaları veya diğer zamanlarda çalışanlar ve uygulayıcılarına performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri müfettişler veya Bakanlığın ilgili birim yetkilileri zaman zaman eğitim vermesi bakımından öğretmenler ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez kabul edilmemektedir. Müdür yardımcıları ile öğretmenler “Yetkinliğe göre yöntemin pilot uygulamaları veya diğer zamanlarda çalışanlar ve uygulayıcılarına performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri müfettişler veya Bakanlığın ilgili birim yetkilileri zaman zaman eğitim vermiştir.” Sorusuna katılmadıklarını belirtmişlerdir. Meslek farkı olmadan kişiler yetkinliğe göre performans değerlendirme eğitimi konusundaki düşünceleri aynı yönde olup daha iyi bir performans değerlendirmesinin olabilmesi için zaman zaman verilen performans değerlendirmesi konusundaki eğitimlerin gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü 22. sorunun t değeri 0,416, anlamlılık derecesi (p) 0,678 olup 0,05'ten büyüktür. Ayrıca etki değeri 0,120 olup oldukça düşüktür.

## SONUÇ VE ÖNERİ

Yapılan araştırma sonucunda ankete katılanların yaş ortalamaları konusunda analiz yapılmış olup yaş ortalaması 3(34-39) yaş grubundan oluşmaktadır. Bu demek oluyor ki öğretmen kadromuz belli süredir öğretmenlik yapan kişilerdir. İdeal yaş ortalaması anlamlı sonuç vermektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili çalışanlara eğitimlerin verilmesi yaş gruplarına göre farklı algılanmaktadır. Çalışma hayatının ilk yıllarında olan çalışanlar ile belli bir tecrübe kazanmış çalışanlar arasında farklılık vardır Genç yaştaki çalışanların performans değerlendirme konusunda ki algısı daha yüksektir.

Yapılan değerlendirme aşamasında değerlendiren ile değerlendirilen arasında bilgi alışverişi ile yaş grupları arasındaki fark vardır. Bu fark 28-33 ile 46 ve yukarısı yaş grupları ve de 34-39 ile 46 ve yukarısı yaş grupları arasında bulunmaktadır. Bu demektir ki mesleğe yeni başlayan yaş gruplarından ziyade tecrübeli çalışanlar arasında fark bulunmaktadır.

Anketimizde yer alan katılımcılarımız performanslarını değerlendirenler konusunda 28-33 ile 46 ve yukarısı yaş gruplarımız farklı düşünmektedir. Bu sorumuzun anlamlılık değeri  $p=0,036$  olduğundan dolayı  $p=0,05$  den küçüktür ve anlamlı fark vardır.

Yapmış olduğumuz çalışmada çalışanların performans değerlendirme algısı ile yaş gruplarımız aynı düşünmektedir. Belli bir yaş grubunda yoğunlaşma olmamıştır.

Katılımcılarımızın cevaplamış oldukları anket soruları ile cinsiyet arasında fark yoktur. Erkekler ile kadınlar anket sorularımız konusunda aynı düşünmektedirler.

Performans değerlendirmesi yapılma sıklığı ile çalışma süreleri arasında fark yoktur.

Anket sorularımızı cevaplayanların görevleri ile sorularımız arasında (10, 14, ve 20. sorular hariç) anlamlı fark yoktur. Öğretmenler ile müdür yardımcıları 3 sorumuz hariç diğer soruları aynı algı ile cevaplamışlardır ancak performans değerlendirmesini önceden okul müdürünün değerlendirdiği, yapılan performans değerlendirmesinin çalışanlar için olumsuzluklara da yol açacağını ifade eden soruya ve performans değerlendirmesinin bilgisayar üzerinden yapılması ile ilgili sorulara farklı yanıtlar vermişlerdir.

Yapmış olduğumuz bu çalışmamızda ankete katılanların ideal yaş ortalamasında olduğu genç yaştaki çalışanlarımızın performans değerlendirmesiyle ilgili eğitimlere açık ve değerlendirenler iletişimi kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılarımızın cinsiyeti ne olursa olsun farklı düşünmemektedir. Milli eğitim de performans değerlendirmesi konusunda yapılan araştırma sonucunda bir problem bulunmadığından diğer kurumlara performans değerlendirmesi bakımından örnek teşkil etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbal, B. (2010) Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Armstrong, M., Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, London, 2006a. [Aktaran: Uysal, Ş. (2015) *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bakış*]
- Ar-Ge Danışmanlık, (2013) Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul.
- Aslan, O. E. (2005). Kamu personel rejimi-statü hukukundan esnekliğe. Ankara: Todaie Yayınları [Aktaran: Soydan, T. (2012) “Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma” Ege Eğitim Dergisi 3]
- Ayan, F. (2011) “İnsan Kaynakları Yönetimi” Yönetim ve Liderlik Seti. İlya Yayınevi, İzmir: 1.baskı
- Balcı, A.(2000) Örgütsel Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.(2002) Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2.basım. [Aktaran Eraslan, E.ve Algün, O.(2005) İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı 96].
- Barutçugil, İ.(2004) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık.
- Beach, D.S.(1980) Personnel: The Management of People at Work. Inc. Newyork: Macmillan Publishing Co. [Aktaran: Helvacı, A.(2002) Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi]
- Bernardin, H. J. ve Beatty, R. W. (1984). Performance appraisal: Assessing Human Behavior Atwork. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company. [Aktaran: Helvacı, A.(2002) Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi]
- Bingöl, D.(1998) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları, 4.basım
- Butler Janet B. -Sandra Cherie Henderson-Cecily Raiborn (2011) “Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting”, Management Accounting Quarterly, 12, 2: 1-10.
- Camgöz, S. M., Alperden, İ.N.(2006) “360 Derece Performans

- Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, Yönetim ve Ekonomi. C.13,Sa2, 191-212.
- Can, H. Akgün, A., Kavuncubaşı, S.(2000) Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cesur, E. E. (2015) “Performans Değerlendirme & Ücret Yönetimi,”. Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed.: Y. Aktaş ve E. E. Cesur, Bursa: Dora Yayınevi, 155-188.
- Doğan,N. (2008)“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri,” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. Cilt: 10, Sayı: 1-2, 517-538.
- Eraslan, E.ve Algün, O.(2005) İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı 96.
- Erdoğan, İ. (1991) İşletmelerde Performans Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: Küre Ajans.
- Fındıkçı, İ.(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları, Yayın No: 619.
- Grayson, D. Heiko Spitzbeck, Elisa Alt, Melody McLaren, Creating Sustainable Businesses through Social Intrapreneurism, Occasional Paper, Cranfield University, 2013.
- Hoştut, S., Çabuk, D.,(2013) “Türkiye’de Kurumsal Yönetişimin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yansıması,” 1.Uluslararası Medya Çalışmaları Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 20 - 23 Kasım 2013, s. 113-122.
- [http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/7\\_IKY\\_Performans\\_Yonetimi.pdf](http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/7_IKY_Performans_Yonetimi.pdf) adresinden 07.02.2016 tarihinde alınmıştır.
- Karakuzulu,Z.(2010) "Sürdürülebilir Kentler ve Kasabalar, Yerel Gündem 21 ve Bursa Örneği," VI. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 3-5 Kasım 397-406.
- Kaynak, T. (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 276, s.32- 35, İstanbul.
- Kaynar,B., (2011) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına Dayalı Sosyal Raporlamanın İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye Uygulaması,



- (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kılıç Akıncı, S., Akıncı, M.M. (2010) “Sürdürülebilir Kalkınmaya Katkı Bağlamında Örgütlerin Çevresel Performansları ve Performans Değerlendirme Teknikleri,” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1,193-207.
- Kılıç,N.(2007) “Kyoto Protokolü,” İZTO Ar-Ge Bülteni, İzmir Ticaret Odası, İzmir, 21-25.
- KSS Türkiye, (2014) “KSS Söyleşileri,” Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Dergisi. Sayı: 18, 11-13.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., yayın No:1382.
- Marita Raderbauer, The Importance of Sustainable Business Practices in the Viennese Accommodation Industry, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Exeter, 2011.]
- Mayatürk Akyol, E. (2011) Yetkinliğe dayalı Performans Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Murtha,W. (2010) 100 Words: 200 Visionaries (Share Their Hope for the Future). Conari Press, San Francisco.
- Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005).*Yönetimsel ve organizasyonel yapı açısından kamu kurumlarında mükemmellik*. İstanbul: Kal-der Yayınları.
- Özçelik, F., Avcı Öztürk, B., Gürsakal, S.(2015) “Corporate Sustainability: A Research on Firms That Issue Sustainability Reports in Turkey,” Business and Economics Research Journal, Volume: 6, Number: 3, 33-49.
- Özçelik F. (2013) Sürdürülebilir Performans Karnesi, 4.
- Özgen, H, (2002) Öztürk Azim, Yalçın Azmi, “İnsan Kaynakları Yönetimi” Nobel Yayınları, Adana
- Özdemir, M. Sağır (2002) “ Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”
- Özgel, A. Köse, M.S., Aytekin, (2012) “Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği,” Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, 32-44.

- Palmer, J.M. (1993) Performans Değerlendirmeleri. İstanbul: Rota Yayınları, 1.baskı
- Sabuncuoğlu, Z.(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: 1.basım, Ezgi Kitabevi Yayınları
- Seviçin,A. (2009) ““Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, “ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 10, 171–185
- Schermerhorn, J.R. (1989). Management and Productivity. United States of America: Third Edition. [Aktaran: Helvacı, A.(2002) Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi]
- Şimşek,A. (2013) Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü, Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Tokgöz,N., Önce,S.(2009) “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif,” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XI, Sayı: I, 249-275
- Türk Dil Kurumu [TDK], <http://www.tdk.gov.tr>. [Aktaran: Uysal, Ş. (2015) *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bakış*]
- Ulusan, H. (2009) “Çevresel Raporlama Rehberleri ve İşletme Çevresel Raporlarında Açıklanması Gereken Bilgiler,” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 14, Sayı: 2, 181-206.
- Uyargil, C.(1994) İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262.
- Uyargil, C. (2008) İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Woods, R.H., (1997) Human Resources Management America, American Hotel and Motel Association. Educational Institute, Second Edition. [Aktaran: Helvacı, A.(2002) Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi]
- Yaylı,H. (2012) “Çevre Etiği Bağlamında Kalkınma, Çevre ve Nüfus,” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, 151-169
- Yıkılmaz, R.F. (2011) Sürdürülebilir Kalkınmanın Ölçülmesi ve Türkiye için Yöntem Geliştirilmesi, Uzmanlık Tezi, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

## Ek I: Anket

Sayın İlgili;

Bu anket çalışması Karabük Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamındaki tezin "Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans" konulu araştırması ile ilgilidir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1) Kurumumuzda çalışanların Performans Değerlendirmesi yapılıyor.					
2) Performans Değerlendirmesi senede bir yapılıyor, ara değerlendirme yapılma ihtiyacı hissediliyor.					
3) Değerlendirme için okul çalışanlarına eğitim verildi.					
4) Performans değerlendirme yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi oldukça iyidir.					
5) Performansımı okul yöneticileri, diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendiriyor.					
6) Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme algısı oldukça iyidir.					
7) Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) hedefleri okulun stratejik planda yer alan hedefleri doğrultusunda belirlenir.					
8) Okulda çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli) performans değerlendirme ile ilgili geri bildirim alınır ve bu geri bildirim paylaşılır.					

9) Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme kişinin nitel özelliklerinden çok nicel özelliklerini incelediği, bu sayede kişiler hakkında farklı kaynaklardan geri bildirim alındığı böylece kişinin kişisel gelişimi sağlandığı, okul içinde güvene dayalı iletişimin gerçekleştiği gibi olumlu yönlerinin olduğuna inanıyorum.					
10) Okulumuzda ödüllendirme yapılmaktadır.					
11) Yetkinliğe göre performans değerlendirme yöntemine geçmeden önce performansımı okul müdürü değerlendiriyordu.					
12) Yetkinliğe göre performans değerlendirmenin objektif bir değerlendirme olduğu, kişi gelişimine katkı sağladığı, çalışanlar arasında iletişimin arttığı, okulun hedeflerini gerçekleştirmede birlikte hareket etmeyi sağladığı ve sinerji oluşturduğunu düşünüyorum.					
13) Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme yöntemi okulda tüm çalışanlara uygulanıyor.					
14) Okulumuzda uygulanan yetkinliğe göre performans kişilerin açıklarını arama, gruplaşmayı sağlama ve başarılı olan çalışanın yıpratılması için yapıldığını düşünüyorum.					
15) Okulumuzda demokrasi kültürü yerleşmediği için objektif bir değerlendirme olduğunu düşünmüyorum. O yüzden hiçbir zaman yapılmasın.					
16) Performans değerlendirme sonuçları üst amirimize açıklanıyor.					
17) Çalışanların performans sonuçlarının açıklanması; okula ve çalışanlara ayrı bir değer katacağı, böylece kurumsal ve kişisel gelişimin sağlayacağını düşünüyorum.					
18) Çalışanların performans sonuçlarının açıklanmaması gerektiğine inanıyorum. Yapılan değerlendirme sonuçlarının kişiler arasında gruplaşmaya, husumete neden olacağı, okul ikliminin bozulacağı, bunda kurumsal ve kişisel gelişime katkı sağlamayacağı endişesini taşıyorum.					
19) Yetkinliğe göre performans değerlendirme yönetimi yönteminde kişilerin objektif olamayacağı, kriterlerin seçiminde yanlışlıkların olabileceği ve uygulama zorluklarının yaşanacağı gibi vb. sorunların oluşacağını düşünüyorum.					
20) Yetkinliğe göre performans değerlendirmesi online yani bilgisayar üzerinden yapılıyor.					
21) Yetkinliğe göre performans değerlendirme ile ilgili olarak okulumuzda müfettişler veya Bakanlıktaki ilgili birim yetkilileri tarafından son üç yıl içerisinde pilot uygulama yapıldı.					
22) Yetkinliğe göre yöntemin pilot uygulamaları veya diğer zamanlarda çalışanlar ve uygulayıcılarına performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri müfettişler veya Bakanlığın ilgili birim yetkilileri zaman zaman eğitim vermiştir.					

1. Anketin yapıldığı yeri işaretleyiniz

	1
	2
	3
	4
	5

2.Cinsiyet (Sormadan cinsiyeti not edin.) KOTANIZI KONTROL EDİN)

Kadın	1
Erkek	2

3. Kaç Yaşındasınız?.....

4. Okuldaki Görevinizi Öğrenebilir miyim?

Müdür Yardımcısı	1	DEVAM EDİN
Öğretmen	2	

5. Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?.....

İLETİŞİM BİLGİLERİ	
Adı ve Soyadı	

**ÇALIŞMAMIZA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.**

ANKETÖRÜN ADI SOYADI:	
İMZA:	TARİH:

## ÖZET

Ülkemizde performans değerlendirmesinin yeterlilik düzeyinin tespiti için bu çalışma yapılmıştır. Hali hazırda performans değerlendirmesi ile ilgili pek çok yöntem bulunmasına rağmen bu yöntemlerden hangisinin en verimli sonucu vereceği ve bu değerlendirme yönteminin sürekliliğinin ortaya konması hedeflenmiştir.

Çalışmamızda anket uygulaması yapılmıştır. Anket çalışmasına 9 müdür yardımcısı ve 143 öğretmene ulaşılmıştır. Yapılan anket sonuçları istatistik programına işlenmiş ve gerekli analizler yapılarak sonuçlandırılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre katılımcılarımızın yaş ortalamasının ideal yaş aralığında olduğu, genç yaştaki katılımcılarımızın performans değerlendirmesi konusundaki eğitim talebinin diğerlerine göre fazla olduğunu, performans değerlendirmesi yapılırken yöneticilerle öğretmenler arasında bilgi alışverişinin durumu konusunda genç yaştaki çalışanlar olumlu görüş bildirmişlerdir. Mesleğe yeni başlayanlar yetkinliğe göre performans değerlendirmede ilgili birimlerin pilot uygulamalarına diğer yaş gruplarına göre daha negatif bakış sergilemiş olup ileriki yaş grupları yapılan pilot uygulamalara yatkınlık gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çalışmamızda cinsiyet farklı bir değişken olmamıştır kadın ve erkekler aynı görüş içindedirler. Meslekte çalışma süreleri dikkate alındığında ise işe yeni katılanlar ile meslekte tecrübe kazanan kişiler arasında performans değerlendirmesinin senede bir yapıyor ve ara değerlendirmeye ihtiyaç duyuluyor konusundaki görüşleri aynı olup anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleği müdür yardımcısı ve öğretmen olan katılımcılarımız yetkinliğe göre performans değerlendirmesi ile ilgili eğitimlerin ilgili birimler tarafından zaman zaman verilmesi ve bu eğitimlerin gerekli olduğunu düşünmektedirler.

### **ARŞİV Kayıt Bilgileri:**

**Tezin Adı** : Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama  
**Tezin Yazarı** : Cemile ÖZMERCAN  
**Tezin Danışmanı** : Doç.Dr.Fatma Zehra TAN  
**Tezin Konumu** : Yüksek Lisans  
**Tezin Tarihi** : 12.02.2016  
**Tezin Alanı** : İşletme  
**Tezin Yeri** : Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Anahtar Sözcük** : Performans, Performans Değerlendirme, Sürdürülebilir Performans, Eğitim

## **ABSTRACT**

In this study our aim is was to express the performance evaluation system efficiency. There are so many evaluation systems we just wanted to explain whether they are used or not, or the feedback is enough or not.

First of all we look at the literature about the performance system and later on we conduct a questionnaire about the subject to secondary school and high school teachers who live in Ankara. The questionnaire includes two parts. The first part is about the demographic and the second part is about performance system questions. We made the questionnaire with 9 director and 143 teacher. And we analysed the questionnaire in statistics program.

As a result we can say that the participatians age avarage is ideal, the young participants are more effective then the olders one in education which is about their performance, also the young participants are having much more better communications with the mangers. The new beginners looks for the pilot Works of efficient performance evaluation are negatif in the beginning but by time it comes normal.

This study shows us that there is no difference between genders. Also there is no difference between the new beginners and the old ones about the performance needs.

The directors and the teachers they are all in the same idea that occasionally this educations must be done by the related departments.

### ARCHIVE Registration Information:

Title of the thesis : Sustainable Performance Evaluation System and Performance : A Case Study in Education

Author of the thesis : Cemile ÖZMERCAN

Thesis Advisor : Doç.Dr.Fatma Zehra TAN

Location of the thesis : Master

Thesis Date: 12/02/2016

Alan Thesis: Business

Thesis Location: Karabük University Institute of Social Sciences

Keywords : Performance, Performance Evaluation, Sustainable Performance , Education

## **ÖZGEÇMİŞ**

Cemile ÖZMERCAN 19.12.1988 tarihinde Bulacık'ta doğdu Ticaret Meslek Lisesi'ni bitirdikten sonra 2005 yılında girdiği Ankara Üniversitesi Kastamonu Meslek Yüksekokulu Muhasebe Bölümü'nden 2007 de mezun oldu. Daha sonra 2008 yılında lisans tamamlamak için girdiği Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden 2010 yılında mezun oldu. 2013 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde Tezsiz Yüksek Lisans eğitimini 2015 de bitirerek Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde Tezli Yüksek Lisansa başladı.