

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE  
KARA KUVVETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Ebru ALPTEKİN**

İSTANBUL, 2011

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE  
KARA KUVVETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Ebru ALPTEKİN**  
Öğrenci No:  
080778043

Danışman:  
Yrd.Doç.Dr.Sefer GÜMÜŞ

İSTANBUL, 2011

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans projesi olarak “Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 26/09/2011

Aday: Ebru ALPTEKİN

# PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE KARA KUVVETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Ebru ALPTEKİN

## Özet

Bu çalışma; Kara Kuvvetleri'nde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin askeri personelin görüşlerini ve beklentilerini belirlemek ve bu görüş ve beklentilerin askeri personelin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşmış farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 30 Ağustos 2010-30 Ağustos 2011 tarihleri arasında Tuzla'da görev yapan 100 askeri personele uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan askeri personelin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde yüzde ve frekans tanımlayıcı istatistiklerinden, askeri personelin mevcut uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır.

Askeri personelin mevcut uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, personelin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve beklentilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşmasını incelenmesinde ise t testi, tek yönlü Anova testi ve tukey testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; askeri personelin mevcut Kara Kuvvetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin çok olumlu görüşlerinin olmadığı, beklentilerinin ise oldukça yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Askeri personelin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve beklentilerinin yaşlarına, öğrenim durumlarına ve memleketlerine göre farklılaşmadığı, diğer tanımlayıcı özelliklerine göre görüş ve beklentilerinde farklılaşmalar olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Yöntemleri

# **PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEMS AND A STUDY AT LAND FORCES**

**Presented by: Ebru ALPTEKIN**

## **Abstract**

This study was done with a view to determine the opinions and expectations of the military personnel in relation to performance assessment system applied at Land Forces as well as to investigate whether such opinions and expectations differentiate by the defining characteristics of military personnel.

A questionnaire form which was prepared in line with the purpose was applied from 30 August 2010 to 30 August 2011 to 100 military personnel in charge in Tuzla. Data obtained from the questionnaires was analyzed in electronic environment using SPSS 17.0 statistical software. In determining the defining characteristics of the military personnel who took part in the study, percentage and frequency descriptive statistics were used and in determining the opinions of military personnel in respect to existing performance assessment system applied as well as their expectations as to a performance assessment system which they wish to have, mean and standard deviation statistics were used.

In determining the relations between the opinions of military personnel in respect of existing performance assessment system applied and their expectations as to a performance assessment system which they wish to have, correlation analysis was used and in studying the differentiation of the opinions and expectations of the personnel as to the performance assessment system by their defining characteristics, 't' test, one way Anova test and tukey's tests were used.

In the result of study, it has been deduced that the military personnel has no so positive opinions in respect to the existing performance assessment system applied at Land Forces and their expectations are quite high. It has been concluded that the opinions and expectations of military personnel as to performance assessment system are not differentiated by their age, educational background and birth place but their opinions and expectations are differentiated by other defining characteristics of them.

**Key words:** Performance, Performance Assessment, Performance Assessment Methods

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
2.1. Performansın Tanımı ve Niteliği.....	3
2.2. Performans Yönetiminin Tanımı ve Niteliği .....	4
2.3. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Niteliği.....	6
2.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....	7
2.5. Performans Değerlendirmenin Önemi .....	10
2.6. Performans Değerlendirmenin Amacı .....	12
2.7. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	15
2.7.1. İşgören Davranışlarının Analizi .....	15
2.7.2. Stratejik Planlama .....	15
2.7.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	16
2.7.4. Ücret Yönetimi.....	17
2.7.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme.....	18
2.7.6. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma.....	18
2.7.7. Kariyer Planlama ve Geliştirme .....	19
2.8. Performans Değerlendirme Süreci .....	20
2.8.1. Performans Değerlendirme Kriterleri .....	20
2.8.2. Performans Standartları.....	23
2.8.3. Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi.....	25
2.8.3.1. İlk Amirin Değerlendirmesi.....	26
2.8.3.2. Kişisel Değerlendirme (Özdeğerlendirme).....	27
2.8.3.3. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	27
2.8.3.4. Astların Değerlendirmesi .....	28
2.8.3.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	29

2.8.4.	Değerlendiricilerin Eğitilmesi .....	29
2.8.5.	Geri Bildirim .....	31
<b>3.</b>	<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ, YARARLARI, SAKINCALARI, YAPILAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER .....</b>	<b>34</b>
3.1.	Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	34
3.1.1.	Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	34
3.1.1.1.	Sıralama Yöntemi .....	34
3.1.1.1.1.	Basit Sıralama Yöntemi .....	35
3.1.1.1.2.	Alternatif Sıralama Yöntemi .....	35
3.1.1.1.3.	Puan Verme Yöntemi.....	36
3.1.1.1.4.	İkili Karşılaştırma Yöntemi .....	36
3.1.1.2.	Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	37
3.1.2.	Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	38
3.1.2.1.	Kritik Olay Yöntemi .....	38
3.1.2.2.	Geleneksel Değerlendirme Skalaları .....	40
3.1.2.3.	Davranışsal Değerlendirme Skalaları .....	41
3.1.2.3.1.	Davranışsal Beklenti Skalaları .....	41
3.1.2.3.2.	Davranışsal Gözlem Skalaları .....	42
3.1.2.4.	Kontrol Listesi-İşaretleme Listesi Yöntemi.....	43
3.1.2.4.1.	Basit Kontrol Listesi .....	43
3.1.2.4.2.	Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	43
3.1.2.4.3.	Zorunlu Seçim.....	44
3.1.3.	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	45
3.1.3.1.	Amaçlara Göre Yönetim.....	45
3.1.3.2.	İş Standartları Yöntemi.....	46
3.1.3.3.	Direk İndeks Yönetim.....	47
3.1.3.4.	Değerlendirme Merkezi Yöntemi .....	47
3.1.3.5.	Serbest Anlatım Yöntemi.....	48
3.1.3.6.	Psikolojik Değerlendirme Yöntemi .....	49
3.1.3.7.	Alan İncelemesi .....	50
3.1.3.8.	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	51
3.1.3.9.	Performans Karnesi Yöntemi (Balanced Scorecard).....	52
3.2.	Performans Değerlendirmenin Yararları.....	53

3.2.1.	Yönetici Açısından Yararları .....	53
3.2.2.	İşgören Açısından Yararları .....	55
3.2.3.	Örgüt Açısından Yararları .....	57
3.3.	Performans Değerlendirmenin Sakıncaları .....	58
3.3.1.	Performans Değerlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler .....	59
3.3.2.	Hale Etkisi .....	59
3.3.3.	Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme .....	60
3.3.4.	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	60
3.3.5.	Pozisyondan Etkilenme .....	61
3.3.6.	Kontrast Hataları .....	61
3.3.7.	Kişisel Önyargılar .....	61
<b>4.</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>63</b>
4.1.	Araştırmanın Modeli .....	63
4.2.	Evren ve Örneklem .....	63
4.3.	Veri Toplama Aracı .....	63
4.4.	Verilerin İstatistiksel Analizi .....	64
4.5.	Performans Değerlendirme (Mevcut Duruma Yönelik) Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması .....	64
4.6.	Performans Değerlendirme (Beklenen için) Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması .....	66
<b>5.</b>	<b>BULGULAR.....</b>	<b>69</b>
5.1.	Demografik ve Mesleki Özellikler .....	69
5.2.	Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	71
	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>105</b>
	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>113</b>
	<b>EKLER</b>	
	<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>120</b>



## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı .....	65
Tablo 2. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı .....	67
Tablo 3. Demografik Özellikler .....	69
Tablo 4. Mesleki Özellikler.....	70
Tablo 5. Araştırmaya katılanların Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri .....	71
Tablo 6. Araştırmaya katılanların Olması Gereken Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Görüşleri .....	74
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Dağılımı .....	76
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Beklentilerinin Dağılımı .....	77
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri İle Olmasını Bekledikleri Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiler .....	79
Tablo 10. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı ....	83
Tablo 11. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	86
Tablo 12. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Memlekete Göre Dağılımı.....	89
Tablo 13. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Zümreye Göre Dağılımı.....	92
Tablo 14. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Rütbeye Göre Dağılımı.....	95
Tablo 15. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Meslek Kaynağına Göre Dağılımı .....	99
Tablo 16. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Sınıf / Branşa Göre Dağılımı.....	102

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 1. Performans Yönetim Süreci.....	5
Şekil 2. İşletme İçi ve İşletme Dışı Geribildirim Ağı .....	32
Şekil 3. Düşük ve Yüksek Puanlara Yönelme Eğilimleri .....	60
Şekil 4. Araştırmaya Katılanların Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Dağılımı .....	77
Şekil 5. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Beklentilerinin Dağılımı .....	78

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>b.t.</b>	:	Belirtilmemiş Tarih
<b>BSC</b>	:	Balanced Scorecard
<b>PD</b>	:	Performans Değerleme
<b>PDS</b>	:	Performans Değerleme Sistemi
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>vb.</b>	:	Ve benzeri

## 1. GİRİŞ

Performans değerleme konusu, günümüz kurum ve kuruluşları için son derece önem taşıyan çalışanlarının verimliliklerini artırmak için yaptıkları uygulamalar içerisinde yer almaktadır. Özellikle son yıllarda kurum ve kuruluşlar verimliliklerini artırmak için farklı performans değerlendirme yöntemlerine gitmektedirler.

Performans değerlendirme kısaca çalışanın işletmeye yaptığı katkının çeşitli yöntemlerle belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme ile kurum ve kuruluşlar mevcut sistemin işleyişi hakkında ve çalışanlarının performansları hakkında bilgi sahibi olarak, kurum ve kuruluşlarının mevcudiyetlerini koruyarak gelişmelerine olanak sağlayacak önlemler olarak uygulamalarını sürdürürler. Böylelikle hem mevcudiyetlerinin varlıklarını korumuş olurlar hem de sürekli gelişimin önündeki engellerden kurtulmuş olurlar.

Tüm kurum ve kuruluşlar açısından önemli olan performans değerlendirme Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bel kemiği niteliğindeki Kara Kuvvetleri Komutanlığı açısından da stratejik öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amacı; Kara Kuvvetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin askeri personelin görüşlerini ve beklentilerini belirlemek ve bu görüş ve beklentilerin askeri personelin tanımlayıcı özeliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

Amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle performans, performans yönetimi kavramları açıklanarak performans değerlendirme kavramı üzerinde durulmuştur. Performans değerlendirmenin önemi ve amacından bahsedilerek, performans değerlendirmenin kullanım alanları açıklanmış, performans değerlendirme sürecine aşama aşama yer verilmiştir. Araştırmanın takip eden bölümünde ise; performans değerlendirme yöntemleri kapsamlı bir Şekilde ele alınmış, performans değerlendirmenin yarar ve sakıncalarından bahsedilmiş, performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek hatalardan bahsedilerek, alınabilecek önlemler açıklanmıştır.

Buraya kadar anlatılan teorik bilgileri daha somut hale getirebilmek için amaç doğrultusunda Kara Kuvvetleri personeli üzerinde yapılan uygulamanın yöntemine dair bilgiler verilmiş, ardından elde edilen bulgular tablolar ve grafikler yardımıyla yorumlanarak sunulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu doğrultuda getirilen öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

### 2.1. Performansın Tanımı ve Niteliği

İşletmeleri meşgul eden en önemli konulardan biri, çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu konu, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Bayram, 2006, s.47).

Türkçeye performans olarak yerleşen sözcük, İngilizce “performance” kökünden gelmekte, yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek gibi anlamlara gelmekte (Kocabaş ve Turhan, 2002, s.51) olup farklı tanımlarla açıklanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Ağca ve Tuncer (2006, s.175-176) performansı; misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamışlardır.

Eraslan ve Algün’e (2005, s.95) göre; performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış bir kavramdır. Bir işletmenin performansını; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır. Burada performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Özer, 2009, s.4-5).

İşlevsel açıdan performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyeli veya bilgi ve becerisini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır (Yıldız ve diğerleri, 2008, s.239).

Sonuç olarak; performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılan mutlak ya da göreceli bir kavram olarak işletmenin verimliliği ile ilgili bir kavram olarak tanımlanabilir.

## **2.2. Performans Yönetiminin Tanımı ve Niteliği**

İşletmelerde performans kavramına verilen önemle birlikte yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalması açısından performans yönetimi de önem kazanan bir kavram olmuştur.

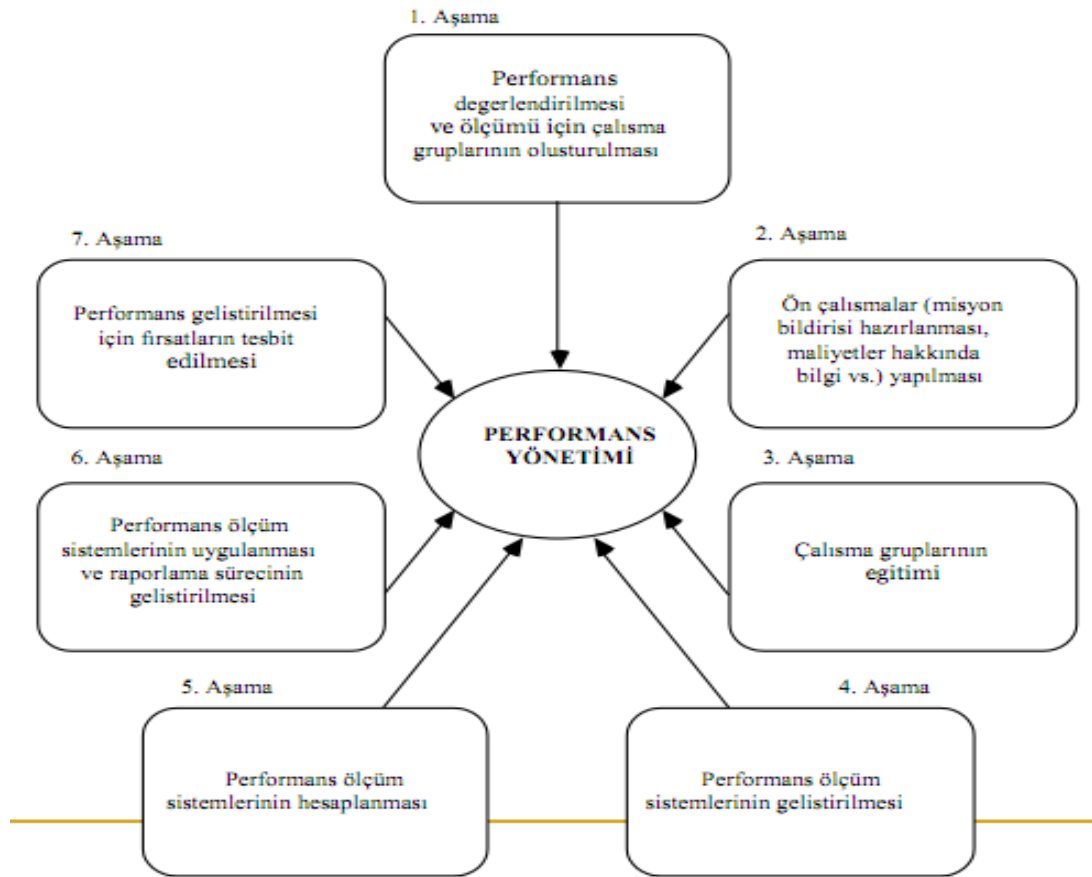
Performans yönetimi, ulaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanı olarak tanımlanmakta, işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreç olarak ifade edilmektedir (Helvacı, 2002, s.156).

Performans yönetim sisteminin öncelikli amacı; (Işığışık, 2008, s.s.3) hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir.

Bingöl (2003, s.275) performans yönetimini, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar alınmasının bir aracı olarak tanımlamakta, bu bakımdan performans yönetimini, insanları kendi potansiyellerini fark etmeleri yönünde motive ederek hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını desteklemekte ve yapıcı değişim için bir anahtar konumunda olduğunu belirtmektedir.

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusuna ilgilendirir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı, 2002, s.156).

İşletmelerde performans yönetimi bir süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir. Tipik bir performans yönetim ve ölçme sürecini Aktan (b.t.,s.8) başlıca 7 aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyon performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir.



**Şekil 1. Performans Yönetim Süreci**

Kaynak: Aktan, b.t.,



### 2.3. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Niteliği

Bir işletmede en önemli unsur insan faktörüdür ve her kademedeki çalışan belirli etkinlikleri yerine getirmek üzere işletmede yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da kişinin işteki başarısını objektiflik temelinde saptamaya çalışan analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.320).

İşletmeler günün şartlarına göre farklılaşan amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir dizi etkinlik yapmaktadırlar. Bu etkinliklerin sonuçları işletmenin başarısını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile işletmelerin belli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği çıktılar işletmenin performansını oluşturmaktadır. Bu sonuçların yanında işletmenin ulaşmayı istediği bir performans da söz konusudur. İşletmenin çıktıları gerçekleşen ya da gösterilen performans olarak adlandırılırsa bu sonuçlarla, ulaşılmak istenen ya da gösterilmesi beklenen performansın karşılaştırılması da performans değerlemedir (Tekeli, 2003, s.3).

Performans değerlendirmeyi Eraslan ve Algün (2005, s.95) bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da bireyin görevindeki başarısı, işteki tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kısaca bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak açıklamaktadırlar.

Performans değerlendirme; çalışanın başarı durumunun belirli zaman dilimleri içerisinde yazılı ve sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreçtir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005, s.227).

Diğer bir tanımda ise; performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi

içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005, s.2).

Performans değerlendirme sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerekmektedir. Yönetim, çalışanlara ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda, çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip, zararlı öğeleri ayıklayabilmesi için açık kapı bırakılmalıdır (Palmer, 1993, s.477-489).

Değerleme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında yardımcı olur (Turgut, 2002, s.57-58).

Özet olarak performans değerlendirme; işletmelerin belirli zaman aralığındaki faaliyet sonuçlarının önceden belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşma derecesinin belirlenmesi süreci olarak açıklanabilir.

#### **2.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Performans değerlendirme, insanların iş hayatında yer almalarının yanında; özellikle sanayi devrimiyle birlikte artan iş ortamlarının paralelinde gelişme göstermiştir.

Performans değerlendirme, gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan Şekilde rgtlerde kullanılmaktadır. Uygulamada farklı araçlar denense ve farklı hedefler belirlense de, sonuçta performans değerlendirme, belli bir zaman dilimi için çalışan davranışları ve başarılarının, ölçüm ve değerlendirmesinin yapılmasıdır. Ancak, tarihi süreçte bu terminolojinin kapsamı ekonomik ve sosyal deęiŐimlerden etkilenmiŐtir. Bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı kişiler tarafından performans değerlendirme sistemlerine adapte edilmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, s.32).

Performans değerlendirme, 1800'l yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kiŐiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüz yıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri deęiŐiklięe uęramıŐtır.

1900'l yılların başında ilk olarak örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi rneği ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir (Uyargil, 1994, s.1).

1900'l yılların baŐarında F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994, s.1).

Sistematik performans değerleme tekniklerinin ortaya ıkıŐı I. Dünya Savaşı sonrasında (Süngü, 2004, s.9). Endüstride, iŐçilerin yeteneklerini değerlemek üzere Walter Dill Scott tarafından geliştirilen adam adama kıyaslama sisteminin kullanılmasıyla performans değerlemenin gelişim süreci hız kazanmıştır. Bu kıyaslama sistemi, I. Dünya Savaşı sırasında ABD ordusu tarafından da kullanılmıştır (Ataay, 1990, s. 234). 1922'de Paterson, bu yöntemin çoklu karŐılaŐtırmalarda sıkıntılara yol aacağına dikkat çekerek, grafik değerleme ölçeğini oluŐturmuŐtur. Bu dönemde geliştirilen performans değerleme tekniklerinin ortak yönü, iş performanslarına ya da gerekli yeteneklere bakılmaksızın tüm çalışanlar için birkaç kriter bazında ele alınmasıdır. Ayrıca performans değerlendirme çalışmaları işten çıkarma, terfi ve ücret yönetimi kararlarının verilmesi gibi faaliyetlerde yönetimsel amaçlı olmuştur.

II. Dünya Savaşı'ndan önce üst kademe yöneticilerin, geliştirilen performans değerlendirme sistemlerinin dışında bırakıldığı görülmektedir. Ancak Scott (1932) gibi, yöneticilerin de çeşitli boyutlarda değerlendirilmesi gerektiğini dile getirenler de olmuştur (Hedge ve diğerleri, 2001, s.16-17).

Özellikle II. Dünya Savaşından sonra ülkelerdeki kıt kaynakların verimli, etkin ve tutumlu kullanılması gerekliliği ortaya çıkmış ve bu konuda araştırmalara başlanmıştır. Böylelikle, denetimin önem alanı, kaynak kullanımı, yönetimin faaliyetleri, işlevleri, maliyetleri ve başarılarına doğru değişmiştir (Sarı, 2007, s.6).

II. Dünya Savaşı döneminde gerçekleşen yıkım endüstride de pek çok olumsuzluğa neden olmuştur. Bununla birlikte, personel araştırmaları bazında ihtiyaçların doğurduğu görülmemiş fırsatlar ve büyük gelişmeler de yaşanmıştır. Bu dönemde basta Flanagan olmak üzere bazı endüstri psikologları, o dönemin ihtiyaçlarını karşılamak için bireysel performans üzerine çalışmalar yapmıştır (Hedge ve diğerleri, 2001, s.18). Örneğin 1948'de Sisson tarafından, sürekli hareket halinde olan ordu birliklerini denetim altında tutabilecek etkin komutanları tespit etmek için zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir.

1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup, 1960'larda davranışa bağlı kriterleri esas alan ölçekler daha başarılı olurken; 1970'li yıllardan günümüze kadar uzmanlarca, çok yönlü kriterlerden oluşan ve bireysel özellikler yanında bireyin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri de temel alan değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir (Süngü, 2004, s.9).

Performans denetimi, ortaya çıkışından bu yana önemli ölçüde gelişmiş ve değişmiştir. İlk önceleri dikkatler maliyetlerin azaltılması ve tasarruf sağlanmasına yönelikti. Uzun bir süre daha az girdi kullanılması ve verimlilik ile ilgili sorunlar üzerinde duruldu. Bu dönemde performans denetimi yapıcı yaklaşımla değil, eleştirel yaklaşımla yürütülüyordu. Denetlenen kurumların karşı karşıya oldukları kısıtlılıklar pek dikkate alınmıyordu. Raporlarda daha çok hatalar ve düşük performans gösterilen konular üzerinde duruluyordu.

Süreçler üzerinde odaklanılan ve denetim bulgularına denetçilerin perspektifinden bakılan bu ilk dönemde önemli deneyimler elde edildi. Uygulamadan çıkarılan dersler ve daha gelişkin tekniklerin kullanılmaya başlamasıyla etki yaratan, değer katan, denetlenen kurumların yaşadıkları sorunların özüne yönelen çalışmalar yapılmaya, makul ve uygulanabilir öneriler geliştirilmeye başlandı. Bilişim teknolojisinde kaydedilen gelişmeler daha iyi yönetim bilgilerinin üretilmesini olanaklı kıldığından sorunlar ve riskler daha iyi teşhis edilir, çözüm yolları ve ulaşılan sonuçlar daha açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade edilir hale geldi (Sayıştay Başkanlığı, 2002, s.6-7).

Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır (Uyargil, 1994, s.1).

Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bulut, 2004).

Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuştur (Uyargil, 1994, s.1). Özel sektör uygulamaları ise, 1960 yılı itibariyle başlamış ve özellikle işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile son 10 yılda ivme kazanmıştır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, s.32).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından yönetim süreçlerinde yer verdikleri önemli bir uygulama haline dönüşmüştür.

## **2.5. Performans Değerlendirmenin Önemi**

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için, maddi üretim unsurları yanında, nitelikli insan gücüne ihtiyaç

duyarlar. Yine örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, personele verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da işgörme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir (Çalık, 2003, s.7).

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin başarı ve başarısızlıklarının belirlenmesi, işletmedeki daha sonraki çalışmaların bu doğrultuda düzenlenmesi ve çalışanların motivasyonlarını sağlamak bakımından tüm işletmelerde uygulanması gereken bir faaliyettir. Günümüzde, işletmede çalışanlara yön verebilmek, kaydedilen gelişmeleri ortaya koyabilmek, işgörenlerin bireysel gereksinimlerini saptayabilmek ve ödüllendirmeyi daha adil bir hale getirebilmek amacı ile performans değerlendirme faaliyetleri tüm kurumlar için önemli bir yönetim biçimi haline gelmiştir (Milliman ve diğerleri, 2002, s.88).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir (Helvacı, 2002, s.155).

İşverenler, performans değerlendirme sayesinde; örgütün amaçlarının gerçekleştirme boyutu ve bu amaca ulaşma çabalarında personelin katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgi sahibi olur. Böylece örgütün dinamik yapısını oluşturan insan kaynaklarının geliştirilmesi, takdir, ceza vb. düzeltici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olur.

Değerlendirmenin işgörenler açısından önemi; çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanlarla, çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır, verimliliği artar. Bunun yanında, daha da önemlisi başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı sağlar (Canman, 1993, s.3).

Örgüt yöneticileri, çalışanların ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, çalışanları kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanların performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993, s.66).

Sonuç itibariyle performans değerlendirme ile işletmeler faaliyetlerinin sonuçlarını görebilmekte, daha etkin faaliyet gösterebilmek adına önlemler alabilmekte ve daha verimli sonuçlar elde edebilmektedir.

## **2.6. Performans Değerlendirmenin Amacı**

Palmer (1993, s.9) performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı olduğunu belirtmektedir: Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanlar iş tanımında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyaç olduğunu gösterir. Sonuç ne

olursa olsun, iş görenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar (Palmer, 1993, s.10).

Ayrıca performans değerlendirilmesinden; yeteneklerin kullanımı ve geliştirilmesi, performansın iyileştirilmesi, örgüt içi çalışan-yönetici ilişkilerini geliştirmek ve en önemlisi de çalışanın yerinde istihdamını sağlamak amaçlanmaktadır. Bu da kurum ve birimlerinin, çalışan hedefleri ile çalışanın nasıl değerlendirileceğinin açık, kesin ve ölçülebilir bir şekilde tanımlanması, çalışmada aranan niteliklerin ortaya konulması ile mümkündür (Aşkar, 2002, s.5).

Barutçugil (2002, s.182)'e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır:

- Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak,
- Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak,
- Performansı geliştirmek ve pekiştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak,
- Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek,
- Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,
- Yetersiz çıkan çalışanın eğitim gereksinimlerini tespit etmek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Grup çalışmasını artırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmak,
- Çalışanın ilgi duyduğu konuları belirlemek ve örgütün amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak.



Araştırmacılar performans değerlendirmenin amaçları üzerinde farklılıkları olsa da genel olarak fikir birliğine varmışlardır. Bu sonuçlarla hareketle, performans değerlendirmenin amaçları kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- **Planlama ve hedef belirleme;** değerlemeler, yöneticilere, gelecekte yapılması gereken aktivitelerin planlanmasında ve hedeflerin belirlenmesinde yardımcı olur. İşçiler çoğu zaman işlerinin firmanın amaçlarına nasıl etki ettiğini bilmezler. Onlar daha çok açıklamaya ve bilgiye ihtiyaç duyarlar ve dahası işrenler kullanışlı fikirlere veya düşüncelere sahip olabilirler.
- **Eğitim ve geliştirme;** performans değerlemesi firmanın eğitime ihtiyaı olup olmadığını ortaya çıkartır. Yöneticiler, işrenlerin daha üretken olabilmeleri için ihtiyaç duyulan konularda eğitimler verebilir.
- **İşrenlerin sorunları;** işrenler, performansları ve gelecek dönemdeki beklentiler hakkında geri bildirim almak isterler. Değerlemeler onlara geri bildirim sağlar ve sorularına yanıt verir. Yöneticiler işrenleri dinleyerek ve hareketlerini anlatarak birçok problemin üstesinden gelebilir. Yöneticiler işrenlerin ihtiyaç duyulan materyallerin eksikliğinden dolayı problemle karşılaştığının farkında olmalıdırlar. Böylece yöneticiler, daha iyi bir iş ortamını oluşturmak için gerekli değişiklikleri yapabilir.
- **Belgeleme;** değerlemeler performans değerlerinin kaydedildiği resmi bir metottur. Bu bilgiler gelecekteki verilecek kararlarda, şikayetlere hareket tarzında ya da yapılacak herhangi bir işte yardımcı olabilir. Yöneticiler için önemli olan bu bilgilerin doğru ve uygun bir şekilde kayıt altına alınabilmesidir.
- **Güçsüz yanların düzeltilmesi;** bazı işrenlerin iş performansları yetersiz olabilir. Bu durumu gözden kaçırmamak gerekmektedir. İşrenler ne tür bir problemlerinin olduğu hakkında acık bir konuşmaya ihtiyaç duyarlar. Bu problemlerin teşhisi ve kötü performans düzeyine sahip olan işrenlerin performanslarını yükseltebilmesi performans değerlemeler sayesinde olur. (Catt ve Miller, 1991, s.372).

## **2.7. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirmenin kullanım alanları; işgören davranışlarının analizi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret yönetimi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme, sözleşme yenileme ya da işten çıkarma ve kariyer planlama ve geliştirmedir.

### **2.7.1. İşgören Davranışlarının Analizi**

İşgören davranışlarının analizi (Çelikten, 2005, s.129) işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle incelemek olarak tanımlanabilir. Kısaca işgören davranışlarının analizi işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulmasıdır.

Bir işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış, performansının bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Performansın kapsamına belli bir sayıda parça üretmek, bir çatışmayı çözmek, bir projeyi gerçekleştirmek, bir işi yapmak gibi göreve dönük her iş girmektedir. Performans işgörenin verimliliğini anlatan bir kavramdır. En genel anlamda performans değerlendirme ise, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir (Aydın, b.t.).

### **2.7.2. Stratejik Planlama**

Yoğun rekabette örgütsel amaçların yerine getirilebilmesi için, işletmeler stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bunun için, öncelikle tepe yönetimi tarafından işletme stratejilerine uygun genel hedefler belirlenmektedir. Daha sonra, bu hedeflerin astlara iletilmesi amacıyla bazı işletmelerce biçimsel performans değerlendirme sistemleri oluşturulmaktadır. Böylece, bireysel hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi test edilebilmekte ve gerekli düzeltmeler yapılabilmektedir (Tarlıg, 2006, s.88). Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde

pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler (Fındıkçı, 2003, s.338). Böylece, işletmelerin stratejik planları bireysel hedefler haline gelerek, işletmenin genel amaçları ile bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

### **2.7.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmesi sonucunda yönetici, istenilen performansa sahip olmayan çalışanların eksikliklerini gidermek ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmelere hazırlamak amacıyla çalışanlarına eğitim verir (Türker, 2001, s.23). Yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.207).

Bir çalışanın eğitim ihtiyacının göstergesi, o çalışanın niteliklerinin işin gereklerine yetmemesidir. Bu durumda, çalışanın eğitime alınarak niteliklerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Çalışanın nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki eşitsizliği belirlemeye yarayan çeşitli performans göstergeleri vardır. Çalışanın ürettiği mamullerde ıskarta oranının artması veya ürettiği hizmetlerle ilgili şikayetlerin çoğalması ve sık sık iş kazası yapması bu göstergelerden bazılarıdır. Bu performans göstergeleri dikkate alınarak, çalışanın zayıf yönleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, işletmenin aldığı stratejik kararlar ve çevresel değişiklikler de bilgi ve beceri düzeyini değiştirmeyi zorunlu kılabilir. Bu durumda da eğitim ihtiyacı gündeme gelmektedir (Örücü, 2007, s.190-191) Örneğin, işletmenin bilişim teknolojilerini yenileme kararı, bu bölümde görevli tüm çalışanların bu

teknolojileri kullanabilmeleri açısından bilgi ve beceri düzeylerinde değişiklik yapmayı gerektirecektir.

#### **2.7.4. Ücret Yönetimi**

Performans değerlendirmenin en önemli işlevlerinden birisi de değerleme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Önceki dönemlerde, başarılı bir iş sonucunda tüm işletme çalışanlarına, işi kimin yaptığına bakılmaksızın ücret artırımını yapılmaktaydı. Ancak rekabet ortamının kızışması, işletmeler için çalışan ücretleri gibi sürekli maliyetlerin minimum düzeyde tutulmasını gerektirmiştir. Son yıllarda işletmeler, işlerin kim ya da kimler tarafından yapıldığına odaklanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da, işletmeler her dönem tüm çalışanlara aynı oranda zam yapmak yerine, performans esasında ücretlendirmeyi tercih etmektedir (Yalın, 2005, s.60).

Performans değerlendirmesinin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmalıdır. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde bazı diğer kriterlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır (Türker, 2001, s.23).

İyi bir ücret politikası, çalışanlar açısından; adaleti sağlaması, motivasyon ve teşvik aracı olması, işgücü devri ve işe devamsızlığını azaltması, örgüt açısından ise; rekabet gücünü, karlılık ve verimliliği arttırması, yeni yönetim teknikleri ile uyumlu olması ve ücret bakımından esneklik kazandırması faydalarına sahiptir (Göre, 2001, s.15).

Performans değerlendirme ile çalışanların işletmeye yaptığı katkı belirlenerek, yaptığı katkı düzeyinde çalışana verilecek ücret ile hem çalışanlar işlerine daha iyi motive olabilmekte, hem de işletme performansının daha da artması sağlanabilmektedir.

### **2.7.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme**

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile görevinde mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan işgörenin bu doğrultuda rotasyonu yapılabilir (Pehlivan, 2008, s.57). Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan çalışanlar olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenlerin, vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen çalışanlar olmaları halinde rotasyona tutulmaları sağlanabilir. Aynı örgütün farklı görevindeki bir çalışanın daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Rotasyona benzer şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir (Fındıkçı, 2003, s.341-342).

İş zenginleştirme, işin içeriğinin işgörelere başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha fazla sorumluluk yükleyecek işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir. İşini yetersiz gören yetenekli işgörelerin işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, kendilerine yeni görev ve sorumluluklar verilebilir (Pehlivan, 2008, s.57). Örneğin, ücretlendirme ve özlük ilişkileri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunun verilmesi sonucunda iş zenginleştirme yoluna gidilerek; uzmanın araştırma, analiz ve raporlama konusundaki becerileri de geliştirilmiş olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 257).

Performans değerlendirme sonucunda çalışanlar ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

### **2.7.6. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile devam edilmesi daha uygundur. Bunun yanında, belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Fakat burada işten çıkarma kararını sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayandırmak sakıncalı bir

durum oluşturacaktır (Fındıkçı, 2003, s.341). Bu gibi önemli kararlarda PD sonuçları birçok veriden biri olarak göz önünde bulundurulması daha doğru bir karar olur (Pehlivan, 2008, s.56). Ancak çalışanın işletmeye yaptığı katkı bekleneni karşılamıyorsa, işten çıkarma yoluna gidilebilmektedir.

### **2.7.7. Kariyer Planlama ve Geliştirme**

Günümüzde iş hayatında önemli bir kavram kariyer planlama ve geliştirmedir. Bireylerin gelecekte iş hayatında kendilerini nerede görmek istediklerine dair hedefleri kariyer planlarını belirlerken, bu hedeflere ne şekilde ulaşacakları ise kariyer geliştirme olarak ifade edilebilir.

Ramazanoğlu, Arslan ve Karahüseyinoğlu (2003, s.6) kariyer planlamasını, çalışan kişinin seçenek, fırsat ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu hedeflere ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel programlanması işi olarak açıklamaktadırlar.

Kariyer planlaması ve geliştirmeye ya bir birey ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilir (Bingöl, 2003, s.282).

Modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütte yer alan kişilerin yükselmeleri, gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değerikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerleme sonuçları, kariyer geliştirme sistemine, ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır (Türker, 2001, s.23).

Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç iřęrenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak iřęrenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1999, s.159).

Performans değerlendirme bilgisi bir çalışanın güçlü ve zayıf yönleri ile gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturmaktadır. Yöneticiler bu tür bilgileri, astlara yol göstermek ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamalarında yardımcı olmak üzere kullanabilmektedir (Bingöl, 2003, s.282). Ayrıca bireyler de kendi yetenek ve becerilerini yapılan performans değerlendirme ile görebilmekte, eksik yönlerinin ortaya konulması, yetenekli olduğu yönlerinin ön plana çıkması ile kariyer planlarına farklı açılardan bakabilme olanağı sağlayabilmektedirler.

## **2.8. Performans Değerlendirme Süreci**

İşletmelerde performans değerlendirme bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç performans değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi ile başlamakta, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağının belirlenerek, değerlendiricilerin eğitilmesi ile devam etmekte, Geri Bildirim ile sonuçlanan 5 aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda bu aşamalara yer verilmektedir.

### **2.8.1. Performans Değerlendirme Kriterleri**

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin ilk ve en önemli aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir.

Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme süreci içinde kullanılarak verilerin güvenirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve llmek istenen özellikleri lbilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994, s. 25).

İşletmelerin performans değerlendirme ve ödül sistemleri yöneticilerin kararlarını doğrudan etkileyecektir. Özellikle yöneticilerin kararlarını en çok etkileyen olgulardan birisi, yöneticilerin kendi performans değerlendirilme kriterleridir. Örneğin bir birim yöneticisi için olumsuz herhangi bir şey duymamak çok önemli ise, o birimin alt yöneticilerinin en önemli çabası, olumsuz durumların birim yöneticisine ulaşmasını engellemek olacaktır bu da alınacak kararları doğrudan etkileyecektir (Naktiyok ve İşcan, 2004, s.293).

İş analizleri, işle ilgili performans kriterlerinin saptanması sonucunu verir. İş kriterleri, çalışanlara ulaşmak için gayret gösterecekleri hedefler sağlamakla kalmaz, işteki başarının ölçülebileceği ölçütleri de saptar. Bir performans sisteminin iyi olup olmadığını gösteren şey, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans kriterleri kişinin performansını ölçtüğü için “geçerli, güvenilir ve ön yargıdan uzak” olmalıdır. Bu kriterlerin geçerli olması için; çalışanların gerçek performanslarını yansıtması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmaması gerekir. Güvenilir olmaları için de, tutarlı sonuçlar gerekir. Aynı performans aynı yöntemle bir kaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar alınmışsa, ölçümün güvenilir olduğu söylenebilir. Performans kriterlerinin önyargıdan uzak olması için, yöneticinin veya ölçümü yapan kişinin kendi ön yargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtmayacak yapıda olduğunu kanıtlamış olması gerekir. Bunu kanıtlamak ise, aynı performans ölçütlerini değişik kişilere, uygularken tutarlı olmaktır. Değişik bireyler için farklı değerlendirme kriterleri uygulandığı takdirde, yönetici yada değerlendirici önyargılı olduğunu göstermiş olur ve performans değerlendirmesinin sonuçları adil ve yararlı olmaz (Palmer, 1993, s.28).

Performans değerlendirme kriterlerin özellikleri;

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Örneğin, performans değerlendirilmesi raporlarında çalışanın eğitim ve ihtisas düzeyi, organizasyon içerisinde disiplin cezası alıp almadığı, hakkında bir kovuşturma olup olmadığı vs. kriterler ele alınmalıdır.



- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların organizasyon tarafından düzenlenecek performans değerlendirme formları üzerinde neler yazılı olduğunu bilmeleri son derece yararlı olacaktır.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir. Örneğin, işe devam durumu, işe geç kalma sıklığı, yapılan işin kalitesi, bilgi ve beceri düzeyi, izin alınan gün sayısı, üretim sürecinde kişinin kendisinden kaynaklanan hata oranı vs. kriterler ölçülebilir bazı performans göstergeleridir (Aktan, b.t.).

Performans değerlendirme siteminde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınmaktadır:

- **Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:** Bu kriterler işin yapılması aşamasında değerlendirilenin gerekli olan kişilik özellikleridir. İletişim, ikna yeteneği ve yaratıcılığı bu özelliklerden birkaçı olarak sayabiliriz. Bu kriterler, ancak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlendirmenin anlamı yoktur. Kişisel nitelikler, performans değerlendirme süreci yerine, personel seçimi sürecinde dikkate alınmalıdır.
- **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleridir. Örnek olarak yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyi ve yetki devretmeyi verebiliriz.
- **Sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler:** Yapılan işin sonucunda elde edilen çıktının kalitesi ve hedeflenen organizasyon düzeyine uygunluğu ile ilgili kriterlerdir (Uyargil, 1994, s.26).

### 2.8.2. Performans Standartları

Performans değerlendirme sürecinin ikinci aşaması performans standartlarının belirlenmesidir. Barutçugil'e göre (2002, s.142) performans standartları, iş performansını değerlendirmeye esas alınarak bir kıyas sağlar. İş tanımı, yerine getirilmesi gereken görevleri ve temel fonksiyonları tanımlarken performans standartları, her bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlar. Bir başka ifadeyle, performans standartları, çalışanın ve performans yöneticisinin, çalışanın kendi pozisyonu için beklentilerini ne zaman ve ne kadar karşıladığını ya da aştığını nasıl bilecekleri sorusunun cevabıdır.

Sabuncuoğlu (2000, s.164) standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanların da katılmasını belirterek, böylelikle belirlenen standartlara güvenin artacağını ve onlara ulaşmak için çaba düzeyinin yükseleceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formalara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

Performans standartları, ayrıca işin "nasıl yapılması gerektiğine" ilişkin bilgi vermekte ve kalitatif ve kantitatif olmak üzere işin iki yönü üzerinde durmaktadırlar. İşin yapılması için gerekli olan zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi ölçüler kantitatif; astların faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği gibi konularda belirlenen ölçüler ise kalitatif standartları örneklemektedir (Uyargil, 1994, s.29-30).

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartları kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargılardan uzak olmaları çok önemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için çalışanların gerçek performanslarını yansıtması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmamaları gerekir. Güvenilir olmaları içinde tutarlı sonuçlar gerekir. Aynı performans aynı yöntem ile birkaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar

alınmışsa, ölçümün güvenilir olduğu söylenebilir. Performans standartlarının ön yargılardan uzak olması için, yöneticinin ya da ölçümü yapan kişinin kendi ön yargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme süresince yansıtmayacak yapıda olduğunu kanıtlamış olması gerekir. Bunun kanıtlama, aynı performans ölçütlerini değişik kişilere uygularken tutarlı olmaktır. Değişik bireyler için farklı değerlendirme kriterleri uygulandığı takdirde yönetici ya da değerlendirici ön yargılı olduğunu göstermiş olur ve performans değerlendirmesinin sonuçları adil ve yararlı olamaz (Palmer, 1993, s.33).

Performans standartları, ne denli belirli ve gerçekleşecek sonuçla ilgili ise, performans değerlendirme o denli başarılı olacaktır. Bir performans değerlendirme sistemi için kullanılacak standartların şu özelliklere sahip olması gerekir:

- İşgörenlerin ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları saptanmamalıdır,
- Standartlar, işlerden beklenen sonuçların somut adımları olmalıdır,
- Ölçü araçlarına, yöntemlere gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir. Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,
- Bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her işgören tarafından verilen süreç içinde gerçekleştirilebilmelidir,
- Sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Kalay, 2002, s.51).

Bir başka sınıflandırmaya göre iyi bir performans yönetimi için gerekli olan başlıca performans standartları şunlardır:

- **Yazılı:** Daha sonraki tarihlerde güvenle kullanılabilmesi için, hedef ve standartlar yazıya geçirilmelidir.
- **Kesin:** Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Muğlaklık sonradan iletişim güçlüklerine yol açar.

- **Ölçülebilir:** Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktır.
- **Zamanı belli:** Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılabileceğinin belirtilmesi gerekir. Tarihi belli olmayan hedef ve standartlar (zaten ulaşılmış sonuçların sürdürülmesiyle ilgili olmaları durumu dışında) genellikle istenen performansın elde edilmesini sağlamazlar.
- **Ulaşılabilir:** Hedef ve standartlar çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Aksi halde teşvik edici olmazlar. Gerçekçi olmayan, çok yüksek hedefler saptanması, yıllar geçtikçe performansın daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü varılamamasına, bunun sonucunda da, elemanların çok iyi çalıştıkları halde düşük değerlendirilmesine yol açar.
- **Esnek:** Hedef ve standartlar katı olmamalıdır. Bunların saptandıkları zamanın koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Bu koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değiştirilmelidir.
- **Meydan Okuyucu:** Hedefler ve standartlar, çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okumalıdır. Hangi hedef ve standartların üretken bir meydan okuma özelliği göstereceğine yöneticilerle çalışanlar birlikte karar vermelidirler.
- **Dikey ve yatay olarak bağdaşır:** Hedef ve standartların, organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat gösterilmelidir. Aynı zamanda, değişik bölümlerde çalıştıkları halde işbirliği yapacak elemanların koordinasyon içinde çalışabilmeleri açısından da ele alınmalıdır.
- **Yetkiyle uyumlu:** Hedef ve standartlar, elemanların kendi yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri şekilde saptanmalıdır. Elemanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur (Hündür, 2006a).

### 2.8.3. Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına

bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Bu nedenle, her işletmenin sektörüne, yapısına ve büyüklüğüne uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ve uygulaması gerekir (Tural, 2007, s.35).

İşletmelerde, çalışanların performansları farklı kişiler tarafından değerlendirilebilmektedir. Bunlar; ilk amirin değerlendirmesi, kişisel değerlendirme (özdeğerlendirme), iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme, astların değerlendirmesi ve değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılmasıdır. Aşağıda bunlara yer verilmektedir.

### **2.8.3.1. İlk Amirin Değerlendirmesi**

Günümüzde en uygun değerlendirme şekli, çalışanın ilk amiri tarafından yapılan değerlendirme işlemidir. Bu değerlendirme yaklaşımı, ilk amirin değerlendirme yapılacak çalışana çok iyi tanınması sebebiyle çok doğru ve güvenilir olmaktadır. İlk yöneticinin kim olacağını örgüt hiyerarşisi belirlemektedir. Değerlendirmeyi yapacak olan ilk amir, çalışana yakından izleyen ve bilen kişidir. Yöneticilik görevi ile değerlendirme adeta birbiriyle bütünleşmiştir. Doğru bir değerlendirme yapılmasında, değerlendirilecek çalışanın iyi gözlenmesi ve doğru tanınması önemli olduğundan, ilk üst tarafından yapılacak değerlendirmedeki doğruluğun daha fazla olacağı kabul edilir (Canman, 2000, s.167-168).

Çalışanın bir üst amiri, çalışanın gelişim sürecini en iyi bilen kişidir. Ancak işletmede yeterince geribildirim verilmiyor ise, çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olunamamakta ve cezalandırma durumunda çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilmektedir. Bu doğrultuda işletmede objektif bir değerlendirme yapılmaması gibi bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Yöneticinin, kendisine bağlı çalışanlar ile çok yakın ilişki içerisinde olması ve bunu değerlendirme faaliyetlerine yansıtması durumunda da, yanlı ve subjektif bir değerlendirme yapması söz konusu olabilmektedir (İplik, 2004, s.31).

### **2.8.3.2. Kişisel Değerlendirme (Özdeğerlendirme)**

İş görenin kendi kendini değerlendirmesi yaklaşımı, günümüzde giderek daha fazla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın amacını Palmer (1993, s.54), çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve çalışanı teşvik eden unsurları ortaya çıkarmak olarak açıklamaktadır. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmesi için bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekilde değerlendirir (Barutçugil, 2002, s.145).

Fındıkçı (2003, s.299) çalışanların yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarını ve eksik yönlerini kendilerinin belirlemesi gerektiğini ifade ederek, kendi işinde belirli amaçlara yönelmiş kişilerin, kendi performanslarını kendilerinin belirlemesinin işletme performansını artırabileceğini belirtmektedir. Ancak, bu yöntem iyi eğitilmiş, sorumluluk sahibi kişiler üzerinde başarıyla uygulanabilir. Her çalışanın kendi kendini değerlendirme yapabilecek gerekli eğitime ve sorumluluk duygusuna sahip olmasını beklemek mümkün değildir. Bu yöntemin uygulanabilirliği; örgütte çalışanların eğitim düzeylerinin çok yüksek olmasına bağlıdır.

### **2.8.3.3. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Aynı yerde çalışan kişilerin birbirini daha yakından tanıyacakları düşünüldüğünde, çalışanların birbirini değerlendirmeleri istenebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.164).

Bu yöntem belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde olan çalışanın birbirlerini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemin esası; değerlendirilecek kişi ile birlikte çalışanların, doğru gözlem ve bilgiye sahip olacağına duyulan inançtır. Eş düzeyli çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerinin olmayacağı ve dolayısıyla daha objektif sonuçlara ulaşılabileceği görüşüne dayanır (Fındıkçı 2003, s.309). Değerlendirme yapan kişilerin önyargılarından kurtulmak ve peş peşe yapılan değerlendirmeler arasında tutarlılığı sağlamak amacıyla bu yöntem benimsenebilir.

İş görenlerin, birlikte görev yaptığı iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, özellikle takım çalışmalarında kullanılmaktadır. Bu yaklaşım ile değerlendirmeyi yapan kişilerin, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının davranışlarıyla, yapılan işin başarısına olan katkıları arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koymaları söz konusu olmaktadır. Ancak bu yaklaşımda, değerlendirmeyi yapan kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını gönülsüz bir şekilde değerlendirmesi durumunda, elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği düşük olmaktadır (Tural, 2007, s.37).

#### **2.8.3.4. Astların Değerlendirmesi**

İşletmelerde performans değerlendirmesinde başvurulan çalışılan grubu da astlardır. Bu yöntemde astların üstleri değerlendirmesi istenmektedir. Bu yöntemin amacını Barutçugil (2002, s.200) üstlerin yöneticilik kabiliyetlerinin değerlendirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu yolla yapılan değerlendirmeler, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlar. Astlar tarafından yapılan değerlendirmenin başarısı, astların başarı değerlendirilmesi konusunda eğitilmesine ve üstlerin kendilerini astların önerilerinin yararlı olabileceğine inandırmalarına bağlıdır

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak görülse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmek istememektedirler. Böyle bir yönetimin başarılı olabilmesi için astların performans değerlendirilmesi konusunda çok iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirebilme fırsatı edinmeleridir (Barutçugil, 2002, s.146).

Sabuncuoğlu, (2000, s.162) astlar tarafından yapılan değerlendirmede, sonuçların etkin olabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için astlara bu konuda yeterli eğitimin verilmesi gerektiğini belirtmekte, aksi halde, astların işletme hedeflerini göz ardı ederek, üstlerinin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bağlı olarak değerlendirme yapmalarının söz konusu olabileceğini

vurgulamaktadır. Bu nedenlerden dolayı, bu değerlendirme sonuçlarının yorumlanmasında çok dikkatli davranılması gerekmektedir

#### **2.8.3.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması**

Bazı örgütler hem kendi performanslarıyla hem de doğrudan müşteriyle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğunu düşündükleri için müşteri tarafından da performansı değerlendirmesi yapılmasını istemektedirler. Özellikler hizmet sektöründe, kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir (Barutçugil, 2002, s.148).

Müşterilerden doğru bilgileri almak çoğu zaman oldukça zor olmaktadır. Çünkü müşteriler bazen çok memnun olurken, bazen hiç memnun olmayabilmektedirler. Ayrıca, müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri doğrultusunda çalışanı değerlendirirken, bu süreçte objektif davranmalarını engelleyen bazı unsurlar da ortaya çıkabilmektedir. Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için bu değerlendirme sonuçlarının dikkatli bir biçimde analiz edilmesi sonucunda, müşterilerden, elde edilecek bilgiler, işletmede terfi, transfer ve eğitim gibi personel kararları açısından önemli bir veri kaynağı olmaktadır (İplik, 2004, s.34).

Barutçugil, (2002, s.201) bu yöntemin önemli bir yararının da, işletme-müşteri ilişkilerinin daha sağlam temellere oturtulabilmesi olduğunu belirtmekte, personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istenildiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebildiğine dikkat çekmektedir.

#### **2.8.4. Değerlendiricilerin Eğitilmesi**

Objektif ve etkin bir performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için de öncelikle onlara eğitim verilmesi şarttır. Bu eğitimle, değerlendirmeyi yapan kişilerin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hatalarının azaltılması



amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirmeyi yapacak kişilere, işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler, işletmenin örgüt yapısında yer alan işler ile ilgili geniş kapsamlı bir eğitim verilmesi gerekir. Bu eğitim ile değerlendiricilerin, objektif davranmalarını ve mantık çerçevesinde değerlendirme yapmalarını sağlayabilmek amaçlanmaktadır (Tural, 2007, s.58)

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formların doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı örgütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Ayrıca, değerlemecilere bu eğitim aracılığı ile insancıl ilişkilerin önemi hakkında bilgi verilir. Değerlemeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Akal, 1994, s.24).

Canman (2000, s.148) eğitim programının tüm performans sürecine yaygınlaştırılmasının önemli olduğunu belirterek, böylece, sürecin her bir aşamasıyla ilgili becerilerin geliştirilmesi olanaklı olabileceğini ifade etmektedir.

Değerlendirici eğitimin amaçları kısaca şu şekilde belirtilebilir:

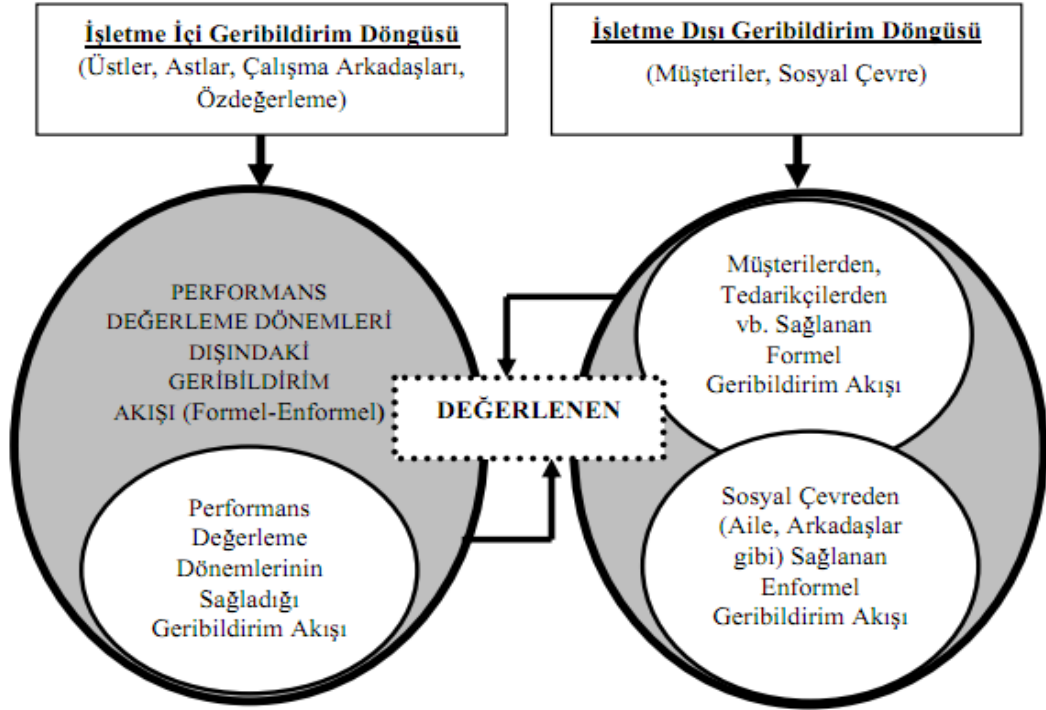
- Yöneticilerden kaynaklanacak değerlendirme hatalarını azaltmak ya da elimine etmek,
- Yöneticilere performansın hangi özelliklerine dikkat etmelerini öğretmek, gözlem becerilerini geliştirmek,
- Değerlendirme mülakatlarını başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri için gerekli iletişim becerilerini kazandırmak ve böylece astlara objektif ve yapıcı bir biçimde sonuçlara ilişkin geri besleme sağlayabilmek (Uyargil, 1994, s.120).

### 2.8.5. Geri Bildirim

Performans değerlendirme sürecinin son aşaması geribildirimdir. Kaymaz, (2007, s.143) geribildirim kavramının farklı alanlarda farklı şekillerde anlamlandırılmakta olduğunu ifade etmektedir. Performans değerleme sistemi açısından, bir performans veya davranış hakkında, o davranış ya da performansı onaylayıp/reddedip gelişmeyi sağlayacak olan harekete öncülük eden bilgi; bireyler arası etkileşim açısından, başkalarının bireyin davranışlarını nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri ile ilgili veri kümesi şeklinde tanımlandığını belirtmektedir.

Performans değerlendirmenin genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır. Geri bildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar (Helvacı, 2002, s.159).

Performans geribildirimi kavramını tanımlarken literatürdeki temel bir ayırımı en başta doğru yapmak gerekmektedir. Bir örgütte geribildirim ağı iki kaynaktan beslenmektedir. İlki, belirli aralıklarla gerçekleştirilen PD çalışmalarının sağladığı geribildirim bilgisi, ikincisi ise belirli aralıklarla gerçekleştirilen PD çalışmaları dışında edinilen tüm formel ve enformel geribildirim bilgisidir (Kaymaz, 2007, s.143).



**Şekil 2. İşletme İçi ve İşletme Dışı Geribildirim Ağı**

Kaynak: Kaymaz, 2007, s.144.

Performans değerlendirme, işgörene işteki başarısı ve eksiklikleri hakkında geribildirim sağlamakta; işe alma, terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine temel oluşturmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme faaliyetlerinin, işletmelerin insan kaynakları yönetimi tarafından mutlaka uygulanması gerekmektedir (Kara, 2010, s.88).

Örgütün kontrol edilebilmesi açısından geri beslemenin büyük bir önemi bulunmaktadır. Geri besleme olmadan bireylerin veya örgütlerin, tehdit veya fırsatları tanımlayamamaları olasılığı yükselmektedir. Bu durumda yöneticilerin, fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin karşısına çıkması muhtemel tehditlerin giderilmesinde başarısız olması muhtemeldir; ayrıca bu yönetim süreci yapılmadan süreçlerde yer alan geri besleme sisteminin etkin bir şekilde çalışması mümkün olmayabilir. Geri besleme sayesinde yapılan faaliyetlerdeki değerlendirmeler ışığında sürece yeni bilgiler girmekte, süreç esneklik kazanarak kendini değişimlere adapte edebilmektedir. Aynı zamanda başarı veya başarısızlığın nedenlerinin derinlemesine analiz edilebilmesi olanağına kavuşulmaktadır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008, s.198-199).

Geri bildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilmeli, objektif olunmalı ve olumlu desteğe hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır (Camgöz ve Alperten, 2006, s.198).

Tural, (2007, s.23) geribildirim sürecinde dikkat edilmesi gereken konunun olumsuz da olsa geribildirim yapıcı olmasına dikkat edilmesi gerekliliği olduğunu belirtmektedir. Şöyle ki, geribildirim, alıcıyı yargılamadığı ve onu savunmaya geçirmeyen performans değerlendirmeleri verdiği sürece etkilidir. Diğer bir deyişle, geribildirim mekanizması insanları harekete ve gelişime motive edici şekilde harekete geçirilmeli ve varsayımlara, yorumlara, genellemelere ve yargılara değil, gözlemlenebilir somut davranışlara dayanmalıdır.

### **3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ, YARARLARI, SAKINICALARI, YAPILAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER**

#### **3.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından örgütler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2006, s.51). Aşağıda işletmelerde kullanılan başlıca performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

##### **3.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir (Hündür, 2006a). Aşağıda kişilerarası karşılaştırmalara dayalı olarak yapılan performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

###### **3.1.1.1. Sıralama Yöntemi**

Sıralama yönteminin esasını Bingöl (2003, s.292); bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmak olarak açıklamıştır. Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır (Hündür, 2006a). Bu yöntem, sıralama tekniğine göre farklı şekillerde uygulanabilmektedir.

### **3.1.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi**

İşgören 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 değerlendirci, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Helvacı, 2002, s.162).

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, ise bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Diğer personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Ferecov, b.t., s.2-3). Böylelikle çalışanlara göre en iyi performansa sahip olan çalışanlar belirlenebilmektedir.

Adından anlaşılacağı üzere son derece basit ve kolayca uygulanabilecek bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin bazı sakıncaları vardır. Bu yöntemle organizasyonda çalışanların hangi kriterler çerçevesinde performans değerlendirilmesinin yapıldığı bilinmez (Palmer, 1993, s. 93).

### **3.1.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi**

Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Bu yöntemde sadece en iyi performansa sahip kişiler yanısıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır (Palmer, 1993, s. 93).

Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Bu teknik 20 kişiden az olan gruplarda uygulanabilir ve en iyi ile en kötüyü saptamak kolaydır. Bu yöntemin dezavantajı ise ortalarda kalan personelin sıralamasını yapmak çok güçtür (Doğan, 2005, s. 17). Bu yöntemde karşılaşılan bir diğer sorun işgören sayısının tek sayıda oluşması durumunda karsımıza çıkmaktadır.

Tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır (Gavcar ve diğerleri, 2006, s.35).

### **3.1.1.1.3. Puan Verme Yöntemi**

Bu yöntemde sabit bir toplam puan, örneğin 100 puan, grupta yer alan personele başarı durumlarına göre dağıtmakta ve çalışanlar aldıkları puanlara göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanmaktadır. Bu yöntem, basit ve uygulanması kolay bir yöntem olmasının yanısıra, değerlemeciyle personel arasında nisbi bir karşılaştırma olanağı sağladığından hatalı değerlemeyi belirli ölçüde önlemektedir. Bununla birlikte, söz konusu yöntemin, değerlendirici hatasına açık olması ve puanlamanın çalışanlar arasındaki performans farklılığını göstermede yetersiz kalabilmesi gibi sakıncaları bulunmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005, s.97).

### **3.1.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Palmer (1993, s. 93) bu yöntemde sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılacağını ve herhangi bir göreve atama yapılmasında bire bir karşılaştırma yapılmasında kullanılabilecek bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır (Hündür, 2006a). Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n.(n-1)/2$$

$$n = \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntem olan ikili karşılaştırma ve sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya

da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır (Ferecov, b.t., s.3).

### 3.1.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerledikleri personeli öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir (Ferecov, b.t., s.3).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Örgütlerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirici astlarını yöntemin öngördüğü aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

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

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40'ını orta, 20'sini yüksek, 20'sini düşük, 10'unu en yüksek ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. “Bu yöntemin diğer bir çok değerlendirme yönteminden iyi olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve



değerlenen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir (Hündür, 2006a).

Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarına rastlanmaktadır. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek ise alınan personelin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir (Ferecov, b.t., s.3-4).

Hündür (2006a) bu yöntemi hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistem olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

### **3.1.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımın önceki kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı, kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır (Barutçugil, 2002, s.190). Bu yöntem farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.1.2.1. Kritik Olay Yöntemi**

Yüksel (2000, s.170) kritik olay yöntemi, genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç

olayların temel alınarak yapılması esasına dayandığını belirtmiştir. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir.

Helvacı (2002, s.165) günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncalarının bulunduğunu belirterek bunların en önemlisinin, işgörenin değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağı fikri olduğunu açıklamıştır. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay gerçekleşmemektedir.

Bu yöntem, yöneticilerin, astlarının davranış ve hareketlerinin çok yakından izlemelerini ve denetlemelerinin gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir (Bingöl, 2003, s.197).

Kritik olay değerlendirmesinin avantajı, iyi ve kötü performans özelliklerini göstermesidir. Böylece, yöneticiler çalışanlara kritik olaylar ve performans beklentileri hakkında geribildirim sağlayabilmektedir. Bu yöntem, personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendisini geliştirme imkânı vermekle birlikte, bazı sakıncalar da içermektedir. Örneğin, bireylerin amirleri tarafından izlenerek haklarında birtakım notlar alınması, merak ve tedirginliğe yol açarak stres faktörü haline gelebilmektedir. Yöntem, yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemektedir. Ayrıca, kritik olayların tanımlanarak bir ölçek şeklinde biçimlendirilmesinde de güçlüklerle karşılaşılabilir (Argon ve Eren, 2004, s.233).

### 3.1.2.2. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Değerlendirme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Geleneksel değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin kullanım alanının genişliğini göstermektedir (Ferecov, b.t.).

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi bunlardan bir tanesidir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir (Hündür, 2006b).

Ferecov (b.t.) geleneksel değerlendirme skalasını kullanan sistemler değerlendirme faktörlerini açık ve net bir şekilde tanımlayarak, tüm değerlendirenlerin aynı tanımları izleyip, benimsemelerini sağarlarsa, yönetim daha sağlıklı sonuçlar vereceğini belirtmiştir.

Çolakoğlu (2005, s.138-139) değerlendirme yönteminin kullanımının kolay ve aynı zamanda kolayca anlaşılabilen skorları sağlamak olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, bu yöntem “aşırı hoşgörülü veya sert tutumlu olma” ve “hale etkisi” gibi değerlendirme hatalarına karşı oldukça duyarlıdır. Çünkü değerlendiriciler birçok kriterin gerçek anlamını belirlemede zorlanabilmektedir. Diğer bir sorun da, kriterlerin önem

derecelerinin farklı olmasıdır. Örneğin bir değerleyici ise devamlılık kriterini tamamıyla çok önemli kabul edebilmekte ve daha az önemli olduğunu düşündüğü diğer kriterlere göre bu kriter üzerinden çalışanları daha farklı şekilde değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla, değerleyicilerin her bir kritere verdikleri önem derecesi değerlendirme sonunda oluşan karma skor üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedir. Yönetim, belirlenen her bir kritere ağırlık puanı vererek kısmen bu sorunun üstesinden gelebilmektedir. Bu sorunlara rağmen grafik değerlendirme ölçeği en yaygın performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir.

### **3.1.2.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

Davranışsal Değerlendirme Skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanma esnasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Davranışsal değerlendirme skalaları farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bunlara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

#### **3.1.2.3.1. Davranışsal Beklenti Skalaları**

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir.

Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir (Hündür, 2006b).

Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar

skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal beklenti skalaları yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır (Uyargil, 1994, s.41).

### **3.1.2.3.2. Davranışsal Gözlem Skalaları**

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal Beklenti Skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir (Hündür, 2006b).

Davranışsal Gözlem Skalalar Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yönetim davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır (Uyargil, 1994, s.41).

#### **3.1.2.4. Kontrol Listesi-İşaretleme Listesi Yöntemi**

Kontrol Listesi-İşaretleme yöntemleri ile değerleyiciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar. Bu yöntemler farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bunlara aşağıda yer verilmiştir.

##### **3.1.2.4.1. Basit Kontrol Listesi**

Basit kontrol listesi ile değerlendirme yöntemi daha çok seçili şartlar veya yaklaşımlarla işgörenin performansını ve özelliklerini değerlendirmeye dönük bir yaklaşımdır. Bu yöntemde, çalışanların çeşitli niteliklerine ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste yapılmaktadır. Değerleyiciler, listede yer alan bu ifadelerden çalışana en uygun olanı seçerek değerlendirmeyi yapmaktadırlar. Bu yöntem yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayan uzmanlar, personel tarafından bilinmeyen ağırlıklarla listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları işten işe değişim göstermelidir (Tarlıg, 2006, s.68).

##### **3.1.2.4.2. Ağırlıklı Kontrol Listesi**

Helvacı (2002, s.165-166) ağırlıklı kontrol listesi yöntemini, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümlelerden oluştuğunu belirtmiştir. Bu, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından yapılmaktadır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere (ifadelere) bir değer ya da puanlar verilmektedir. Puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişmektedir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlandırılır.

Değerlendirici, listedeki ifadelere verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden, kendisine uygun gelen ifadeleri işaretler. Böylece değerlendiricinin işle ilgili davranışları ifade eden cümlelerin görece önemi konusunda bilgi sahibi olmamaları sağlanır. Daha sonra işaretlenen ifadelere karşılık gelen puan belirlenir. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen kişinin performansı ortaya konulur.

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır (Helvacı, 2002, s.165-166). Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir sorun tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir (Bingöl, 2003, s.295).

### **3.1.2.4.3. Zorunlu Seçim**

Catt ve Miller (1991, s.373) zorunlu seçim yöntemini değerlendiricilerin, işgörenin işini nasıl yaptığını tanımlayan “en çok” ve “en az” şıklarından birini seçmek zorunluluğu olarak belirtmiştir. Örneğin; insan kaynakları departmanı, iki favori seçeneği (görevleri tam olarak tamamlayan ve yönetmeliklere uygun) önceden belirler. İki adet de favori olmayan seçenek (zaman kaybı ve işi anlaşmasında hataların bulunması) bulunmaktadır. Değerlendirici bu dört maddeyi de zorunlu olarak seçmek zorundadır. Yüksek oran eğilimini azaltmak için yönetici hangi seçeneğin insan kaynakları departmanı için en iyi ya da en kötü olduğunu bilmez.

Eraslan ve Algün (2005, s.97) değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Zorunlu seçim yönteminin avantajları;

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

Zorunlu seçim yönteminin dezavantajları:

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntem işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir (Eraslan ve Algün, 2005, s.97).

- İfade gruplarında yer alan bazı ifadelerin, doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması ve bazı durumlarda işgörenleri kuşkuya düşürmesidir. Bu durumda çalışanların motivasyon ve iş doyumları olumsuz yönde etkilenmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005, s.226).

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

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler işgöreni başkalarıyla karşılaştırmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendiren yöntemlerdir. Bu yöntemlerde, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirdiği yöntemleri içermektedir (Ferecov, b.t.). Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım yöntemleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **3.1.3.1. Amaçlara Göre Yönetim**

Özdemir (2002) amaçları organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanmıştır. Amaçlara göre yönetim, belirli bir periyotta astın amaçları üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle amaçlar nicel olarak belirlenmektedir.

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır .



Erdoğan (1991, s.200) amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktasını, her bir işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamak olduğunu vurgulamıştır. Bu amaçlar işletmede istenen türden ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu yaklaşımın çalışanlar açısından hedefi, işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmelerini sağlamaktır.

Paksoy (2006, s.35) ise bu yöntemin dayandığı yönetim anlayışını, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleyen bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreç; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, kendi kendini kontrol (öz kontrol), periyodik değerlendirmeler olmak üzere dört safhadan oluşmaktadır.

Yüksel (2000, s.193) bu yöntemin, sahip olduğu birçok üstünlüğe rağmen birtakım eleştirilere de maruz kaldığını belirtmiştir. Eleştirilerin merkezinde amaçların belirlenmesi yatmaktadır. Örgütün alt kademelerinde somut ve ölçülebilir amaçlar belirlenebilirken, yukarılara doğru çıkıldıkça amaçların aynı somutlukta belirlenememesi en büyük eleştiridir. Tüm yönetim birimleri için ayrı ayrı amaçların belirlenmesinin çok fazla zaman aldığı, yönteme getirilen bir diğer eleştiridir .

### **3.1.3.2. İş Standartları Yöntemi**

Yüksel (2000, s.170-171) performans değerlendirmede iş standartları yaklaşımının, çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir amaçlara göre yönetim uygulaması olduğunu belirtmiştir.

Çalışanlar elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilirler. Bu nedenle yöntem amaçlara göre yönetimin bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan doğruya yönetimce ya da çalışanlarla birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş standartları geliştirilir. Bu bir tür “verimlilik” değerlendirmesidir. Genelde çalışan standartları ortalama bir çalışanın

normal üretimini yansıtır, iş standartları oluşturulduktan veya tahmin edilen bir üretim düzeyi belirlendikten sonra her bir çalışanın performansı bu standartlarla karşılaştırılarak değerlendirilir.

Barutçugil, (2002, s.189) yöntemin üstünlüğünün örgüt içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çalışanların çoğu kez saptama sürecine katılmalarına olanak vermesi olduğunu belirtmiştir. Sakıncasını ise örgüt içinde ölçüye elverişli verimlilik ölçütlerinin saptanmasında güçlük çekilmesi olarak vurgulamıştır. Performans değerlendirme işle doğrudan ilgili standartlar dikkate alınarak yapıldığı için ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmaktadır. Fakat bu standartların değişik iş kategorileri için karşılaştırılabilir olmadığını belirtmiştir.

### **3.1.3.3. Direk Endeks Yöntemi**

Direk endeks yönteminde, performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanlarla birlikte belirlenmektedir. Bu yöntem, işin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Bu kriterlere; devamsızlık, işgücü devri ve verimlilik örnek olarak gösterilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.242)

Direk endeks yönteminde çalışanlar kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi; miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Aynı şekilde, yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları da birer değerlendirme kriteridir. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlara dönüştürüldüğünde, bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın endeksini vermektedir (Barutçugil, 2002, s.189).

### **3.1.3.4. Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Örücü ve Köseoğlu (2003, s.54) bu yöntemin çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin, yani iş başarma güç ve

yeteneğinin, alabileceği durumu değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarıma gücü ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezi yöntemi de modern değerlendirme yöntemlerinden biri olarak görülmektedir.

Koçar'a göre (2001, s.24) ise bu yöntem orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılmakta, değerlendirilecek grup ile örgütün çeşitli birimlerinden seçilmek suretiyle oluşturulan değerlendiriciler grubu 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmesi suretiyle yapılmaktadır. Değerlendirilecek grup çeşitli sorunlar ile karşı karşıya getirilip çözüme ilişkin karar vermeleri istenmektedir. Bu çalışmalar birkaç gün süresince değerlendirici tarafından incelenerek, kişilerin gelişmeleri gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilmektedir.

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler (Örneğin bir dağevi). Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler (Erdil, 1998, s.68).

Sonuç olarak bu yöntem diğer yöntemlerin ortaya çıkaramadığı, çalışanın gizli kalmış yeteneklerinin belirlenmesi açısından çağdaş yöntemler arasında ayrıcalıklı bir yere sahiptir.

### **3.1.3.5. Serbest Anlatım Yöntemi**

Yüksel (2000, s.170-171), bir "kompozisyon" niteliğinde olan bu yöntemin değerlendiriciden çalışanın davranışlarının güçlü ve zayıf yönlerini serbestçe yazarak

anlatması istenildiğini ve bu teknik diğer tekniklerle kullanılabileceğini belirtmiştir. Yöntem, değerlendirici, iyi bir gözlemci ve analizci olmasını ve değerlendirmelerini kâğıda ustaca dökebilmesini gerektirmektedir. Yöntem yararlı görünmekle beraber, değerlendirme işlemi için yöneticilerin çok zamanını aldığından eleştirilebilmektedir.

Gürel (2004, s.31) ise bu yöntemle değerlendirme yapacak olan yöneticiden, çalışanın yetenekleri, nitelikleri, üstün ve zayıf taraflarına ilişkin bir kompozisyon yazmalarının istenildiğini ve bu sebeple bu yöntemin “kompozisyon yöntemi” olarak da anıldığını belirtmektedir. Bu yöntemin başarısı, değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlı olduğu açıklanmıştır.

Aldemir, Ataol ve Budak (2001, s.283) bu yöntemin sakıncalarını ise, her değerlendiricinin değişik kriterleri kullanması nedeniyle genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağının olmaması, çoğu durumda öznel olması ve bunu önleyerek bir imkanın olmaması, değerlendiricilerin olumlu durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilme olasılığının olması olarak değerlendirmiştir.

### **3.1.3.6. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi**

Tural (2007, s.50) bu yöntemin, psikologlar tarafından yürütülen bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Söz konusu yöntemde performans değerlemesi, genellikle derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler psikologlar tarafından derlenerek, çalışanların zihinsel, duygusal, güdüsel ve işle ilgili özelliklerinin bir değerlendirmesi yapılır ve bu değerlendirmeler kişilerin geliştirilme çabalarına dayanak oluşturulur.

Koçar (2001, s.31) ise bu yöntemde elde edilen bilgilerin kişinin genel özellikleri olduğunu ve kişinin tüm özelliklerini yansıtmadığını belirtmiştir. Yine de geleceğin çalışanını bulmak ve yetiştirmek için sistemli olarak test uygulamaları yapmak ve sonuçlara göre kişileri yönlendirmek konusunda bu yöntem fayda sağlamaktadır. Kişinin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağını, bilgi kullanımlarının ve sosyal uyumlarının gelişme yönünü araştırmak için uygulanan en

güvenilir ve geçerli değerlendirmeye sahip olmakla birlikte yavaş yürüyen ve pahalı bir yöntemdir.

Bu yöntemin maliyetinin yüksek olması ve uygulanmasının zaman alması nedeniyle, daha çok üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticiler için kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu yöntem kullanılmak suretiyle yapılacak performans değerlemesinin başarı ve kalitesi, psikoloğun becerisi ve çalışanların bu yöntem ile ilgili tavır ve düşüncelerine bağlı olmaktadır (Tural, 2007, s.50).

### **3.1.3.7. Alan İncelemesi**

Ataay (1990, s.261) alan incelenmesi yönetiminin temel özelliğini herhangi bir form doldurulmadan yapılması olarak açıklamıştır. Personel bölümü ilgilileri değerlendiren çalışanın bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplamaktadır. Ölçek alınan bir etmen veya derece mevcut değildir. Değerlendirici, yöneticiye çalışanın başarısı ve işi konusunda sorular sormaktadır. Yalnızca, başarı ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışmaktadır.. Değerlendirmelerde, görevli uzmanlar yöneticileri ve çalışanı izleyerek, değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yapılmaktadır.

Canman (2000, s.174-175) alan incelenmesinde değerlendirme konusuna grupça yaklaşılması gerektiğini, böylece değerlendirmeye, daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmakta olduğunu vurgulamıştır. Alan incelenmesi oldukça uzun zaman alıcı bir değerlendirme süreci olarak tanımlanmıştır.

Yönetimin uygulanması, belirli uzman kişilerce yapıldığı için yöntem hem üstün hem de astın gelişmesine yardımcı olabilmektedir. Bunun yanında, herhangi bir biçimsel uygulaması olmadığından dolayı yöneticiler daha rahat çalışma olanağına kavuşabilmektedir.

### 3.1.3.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan 360 derece geribildirim süreci, işgörenlerin performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilerek, daha dengeli bir görüntü elde edilebilmesi için çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Kara, 2010, s.89).

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir (Aytaç, 2003).

360 derece geribildirim süreci (çoklu değerlendirme) performans hakkında geribildirim sağlayan bir araçtır. Bu süreç tek başına bir ast tarafından değerlendirme yerine birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek sunduğundan, geribildirim doğruluk ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece geribildirim süreci işgören hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde üstler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler bulunmaktadır. Geribildirim süreci, aynı zamanda işgörenlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamalarını sağlamak ve performanslarının gelişimine yol göstermektedir (Kara, 2010, s.89).

Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır;

- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.
- 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne

ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim olarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.
- Örgütler zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir (Bayram, 2006, s.54-54).

Örücü ve Köseoğlu (2003, s.50) bu yöntemin çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlaması, kişisel ilişkilerin gelişmesi, iletişim seviyesi hakkında bilgi vermesi, çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlaması ve yöneticilere çalışanlarının yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlama gibi birçok yararı olduğunu belirtmiştir.

Beardwell ve Holden (2001, s.54) ise bu yöntemin olumsuz yönlerini yöneticilerin zayıf tarafları ortaya çıkarabilir korkusu ile yönetimlerini ve kendilerini baskı altında hissetmesi olarak belirtmiştir. Paksoy'a göre (2006, s.44) 360 derece PD yönteminin sakıncaları; süreçle ilgili gerçekdışı beklentiler, tasarım aşamasındaki hatalar, sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklikler, yetersiz eğitim ve süreç bilgisi, aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü şeklinde sıralanabilir.

### **3.1.3.9. Performans Karnesi Yöntemi (Balanced Scorecard)**

Coşkun (2006b, s.30) birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanan performans karnesini, performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım olarak belirtmiştir. Performans karnesi, kurumun misyonunu ve

stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemi olduğunu belirtmiştir.

Performans karnesi (balanced scorecard), (BCS), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. “Ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini esas alan performans karnesi, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Coşkun, 2006a, s.128).

Ağca ve Tuncer (2006, s.178) dengeli performans değerlendirme modelinin yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkân vereceğini savunmuştur. Boyutlar, firmanın hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, firmanın sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergelere tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır.

### **3.2. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Performans değerlendirme yararları; yönetici, işgören ve örgüt açısından olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır.

#### **3.2.1. Yönetici Açısından Yararları**

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve



uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme 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 potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak (Eraslan ve Algün, 2005, s.96).

Performans değerlendirme uygulamalarının, organizasyonları idare eden yöneticilerin işlerini kolaylaştırması açısından pek çok yararları vardır. Bu yararlar şunlardır;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme,
- Astlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi
- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması
- Gizilgücün ortaya konması
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi
- Değerlendirme için zaman ayırma

- Düzeltici önlemler için zaman ayırma
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak (Kaynak ve diğerleri, 2000, s.208).
- Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenir.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Yöneticileri emrindeki çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kişisel yetenekleri değerlendirmelerle tanınır ve buna göre davranılır.
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Değerlendirmeler yöneticilerle çalışanların kaynaşmalarını sağlar. Böylelikle yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Çalışanların kapasite ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olur.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Yöneticiler astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirir ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde eder (Fındıkçı, 2003, s.300-301; Ataay, 1990, s.236-237).

### 3.2.2. İşgören Açısından Yararları

PD uygulamasının, yöneticiler için olduğu kadar işgören açısından da pek çok yararı vardır. İşgören açısından bu yararlar (Kaynak ve diğerleri, 2000, s.208-209):

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme,

- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanıma,
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlama,
- Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirme,
- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini öğrenme,
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme,
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma yetisi edinme,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartılma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi (Kaynak ve diğerleri, 2000, s. 208-209).
- Bireysel olarak psikolojik ihtiyaçları tatmin edilir. Kendine güven duygusu, işten elde edilen doyum artar.
- İçinde buldukları organizasyonun amaçlarını daha iyi anlarlar.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanımlarına, eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Geri besleme alarak başarıları üzerine yoğunlaşır ve motive olurlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme ile de iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendiklerini öğrenirler.
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışmada objektif değerlendirme inancı doğar.
- Üstün yetenekli çalışanların tanınmasına yardım eder.
- Objektif kriterlere dayanarak kendi performanslarını kendileri değerlendirebilirler (Fındıkçı, 2003, s.300-301; Ataay, 1990, s.236-237).

### 3.2.3. Örgüt Açısından Yararları

Performans değerlendirme uygulamalarından belki de en büyük faydayı örgüt elde etmektedir. Örgütlerin işleyişinde çeşitli kolaylıklar sağlayan performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel yararları şunlardır;

- Örgütün etkililiği ve verimliliği artar,
- Personelin eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- Devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insan gücü ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır,
- Bireylerin performansları iyileştirilir,
- Örgütün performansları iyileştirilir,
- Karlılık artırılır,
- Verim artırılır,
- Hizmetin kalitesi iyileştirilir,
- Personel devrine ilişkin bilgiler daha geçerli hale gelir,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçları daha güvenilir hale gelir,
- Bireylerin potansiyeli daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilir,
- Örgütün potansiyeli daha sağlıklı biçimde değerlendirilir,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarılama yeteneği gelişir,
- Ücret skalalarının planlanmasında ve gerçeğe uyumlu kılınmasında daha yetenekli hale gelinir,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi (Kaynak ve diğerleri, 2000, s.208-209).
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Organizasyondan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur.
- Tek tek çalışanların performans düzeyleri sonuçta organizasyonun performansı için belirleyici olacağından bir bütün olarak organizasyonun etkinliğinin belirlenmesini sağlar.

- Organizasyonda dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratır ve çalışanın moralinin yükselmesini sağlar.
- Çalışanların işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak kullanılır.
- Organizasyon ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır (Findıkçı, 2003, s.300-301; Ataay, 1990, s.236-237).

### 3.3. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirmenin yararları olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışan, iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilmektedir.
- Değerlendirme yapan kişiler çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun olmaktadır.
- Değerlendirmeyi etkileyen taraflı yaklaşımlar olabilmekte ve bu durum yanıltıcı ve yanlış bilgilere yol açabilmektedir (Bulut, 2004).
- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.
- Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. Çalışanın ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, yöneticisi ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlük tartışır (Turgut, 2005, s.53).

Performans değerlendirmenin sakıncaları ile ilgili diğer bir sınıflandırmayı Örgücü ve Köseoğlu (2003) yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre performans değerlendirmenin sakıncalı yönleri de şunlardır;

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanın motivasyonunu bozar.
- Değerlendirmenin, özellikle eleştiriyi kabul etmeyen çalışan söz konusu olduğu durumda, günlük çalışma ilkelerine zarar verdiği iddia edilmektedir.

- Değerlendirmeyi yapan kişiler çoğu kez uygun puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli sorun oluşturmaktadır.
- Değerlendirme kriterlerinin uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olmaktadır.

### **3.3.1. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler**

Performans değerlendirmede, kişilerin iş performanslarına ilişkin verilerin değerlendirilmesi gerekir. İnsana ilişkin değerlendirmelerin de ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmede çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır (Bingöl, 2003, s. 300).

Performans değerlendirme uygulamalarında yapılan çeşitli hatalar ve alınacak önlemler aşağıda verilmiştir.

### **3.3.2. Hale Etkisi**

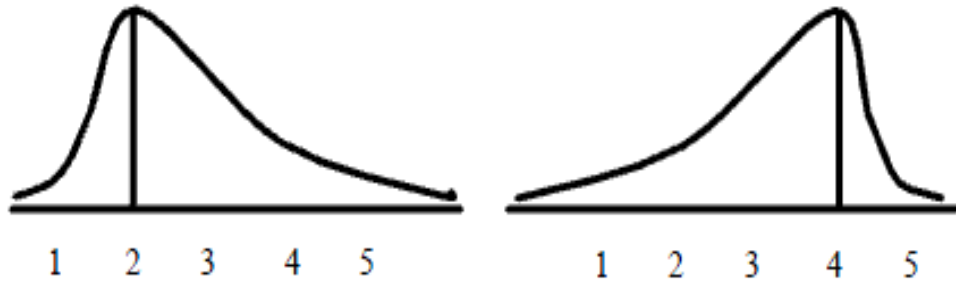
Bu tür hatalar, yöneticinin, işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde hale etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Bir anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılığısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir (Helvacı, 2002, s.161).

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı

olmadığı yönün öne çıkarılmasına boynuz etkisi denir. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz (Palmer, 1993, s.19-20).

### 3.3.3. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Belirli derecelere/puanlara yönelme, gerçeğin üzerinde veya altında puan verme ve Şekil-3’de de görüldüğü gibi puanların aynı yönde toplanmasını ifade eder. Şekil-3’e göre, aynı bölümü değerlendiren iki yöneticiden ilki düşük puanlara yönelmiş, diğeri ise yüksek puanlara yönelmiştir. Bir diğer durum da merkeze (orta dereceye/puana) yönelme eğilimidir. Bu eğilim, daha çok bireysel düzeyde karşılaşılan bir durum olup, değerlendirenin değerlendirdiği kişi hakkında fazla bilgi sahibi olmaması durumunda, riske girmeden orta puana (3’e) yakın eğilim göstermesidir. Özetle, çok sayıda değerlendirenin bulunduğu bir organizasyonda sonuçların topluca değerlendirildiği düşünüldüğünde, belirli derecelere yönelme eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkar (Işığışık, 2008, s.5).



Şekil 3. Düşük ve Yüksek Puanlara Yönelme Eğilimleri

### 3.3.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını gözönünde bulundurarak karar verirler (Helvacı, 2002, s.161).

### **3.3.5. Pozisyondan Etkilenme**

Genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 191). Özellikle sıralama yönteminde bu hataya oldukça sık rastlanılmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın yapılmasını sağlayacaktır (Baştürk, 2003).

### **3.3.6. Kontrast Hataları**

Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha ktu olarak değerlendirilebilir. Ya da geçmişte ktu performans gösteren birinin performansı, son zamanlarda yaptığı ataklardan sonra olduğundan daha yüksek çıkabilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2002, s. 232).

### **3.3.7. Kişisel nyargılar**

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

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm Astların bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin



üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Kaynak, 2000, s.222).

## **4. YÖNTEM**

### **4.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009, s.77).

### **4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini kara kuvvetleri çalışanları, örneklemini ise Tuzla’da görev yapan 100 askeri personel oluşturmaktadır.

### **4.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümü araştırmacı tarafından araştırmaya katılan askeri personelin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik 7 sorudan oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümü on dokuz sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular mevcut performans değerlendirme sistemi uygulamasının özelliklerini ve subayların düşüncelerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Üçüncü ve son bölüm ise askeri personelin nasıl bir performans değerlendirme sistemi istediklerini ortaya çıkarmaya yönelik on sekiz sorudan oluşmaktadır. Söz konusu anketin ikinci ve üçüncü bölümleri Demirtaş (2007) “Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması” başlıklı yüksek lisans çalışmasından alınmıştır.

#### **4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için İstatistik Paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Ölçek puanları, normal dağılım göstermediğinden Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Parametrik olmayan bir yöntem olan Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Performans Değerlendirme ölçeği Yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için Faktör Analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha kullanılmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

#### **4.5. Performans Değerlendirme (Mevcut Duruma Yönelik) Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması**

Performans Değerlendirme ölçeğindeki 19 maddenin genel güvenirligi 0,899 olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,824 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %56,02 olan 3 faktör oluşmuştur.

**Tablo 1. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliğı	6. Sistem objektif ve adil bir değerlendirme sağlamaktadır.	0,813	26,290	0,880
	5. Mevcut değerlendirme sistemi yeterince güvenilirlerdir.	0,789		
	3. Performansınızın ölçülmesinde yeterli çaba harcanmaktadır.	0,776		
	12. Personelin almış olduğı siciller onun gerçek nitelik ve becerilerini yansıtmaktadır.	0,697		
	4. Son aldığınız sicil gerçek iş performansınızı yansıtmaktadır.	0,613		
	17. Mevcut sistem yeterince tatminkârdır.	0,609		
	13. Değerlendirme teknikleri konusunda sicil veren personele yeterli düzeyde eğitim verilmektedir.	0,605		
	8. Sicil değerlendirme sistemi çalışan personelin üretkenliğı artırmaktadır.	0,598		
	11. Mevcut sistemde yüksek performans gösterenler ödüllendirilmektedir.	0,564		
	7. Amirler zayıf performans gösterenlere gerekli önlemleri almaktadır.	0,450		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliğı	18. Amirinizin problem çözme becerisi yeterlidir.	0,740	17,627	0,806
	15. Eşit düzeyde iş yapan diğere personelle kıyaslandığınızda, amiriniz işin nasıl yapıldığını dikkate alarak bir değerlendirme yapmaktadır.	0,717		
	16. Mevcut değerlendirme sistemi kuvvetli ve zayıf yanlarınızı ortaya çıkaracak bir geri besleme sağlamaktadır.	0,697		
	10. Oluşan performans problemlerini düzeltmek ve bu doğrultuda becerilerinizi ilerletmek için eğitim ve gelişim aktiviteleri yeterlidir.	0,692		
	9. Performans problemi oluştuğunda, çözüm konusunda amiriniz yeterli iletişimi kurmaktadır.	0,584		
Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliğı	2. Değerlendirildiğiniz kriterler hakkında yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.	0,822	12,099	0,730
	1. Şu ana kadar yapılmış olan değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	0,762		
	19. Son değerlendirme sonuçları hakkında size yeterince bilgi verilmektedir.	0,719		
	14. Kurumun amaçları hakkında üstleriniz tarafından yeterli düzeyde bilgi verilmektedir.	0,419		
Toplam Varyans %56,02				

Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliğı boyutunu oluşturan 10 maddenin güvenilirliğı 0,880 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %26,3

varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği boyutunu oluşturan 5 maddenin güvenilirliği 0,806 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %17,6 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği boyutunu oluşturan 4 maddenin güvenilirliği 0,730 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %12,1 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

#### **4.6. Performans Değerlendirme (Beklenen için) Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması**

Performans Değerlendirme ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği 0,788 olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,708 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %56,42 olan 5 faktör oluşmuştur.

**Tablo 2. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Performans sisteminin temel belirleyicileri	9. Değerlendirme sisteminde fiziki ve bedeni yönden değerlendirmelerde yer almalıdır.	0,662	13,637	0,644
	8. Birlik başarısı değerlendirme sisteminde etkili olmalıdır.	0,622		
	11. Terfi işlemlerinde başarı belirleyici bir etken olmalıdır.	0,602		
	14. Değerlendirme neticesinde mülakat yöntemleriyle olumlu ve olumsuz faaliyetlere yönelik geri beslemeler yapılmalıdır.	0,585		
	16. Sıralı amirlerinizin değerlendirme sistemine katılması gereklidir.	0,512		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	7. Çevresel faktörler (iklim, bölge v.b) değerlendirmede yer almalıdır.	0,443	12,145	0,669
	3. Değerlendirme sisteminde kişilik faktörü de dikkate alınmalıdır.	0,722		
	4. Değerlendirme sisteminde işin önemi ön planda tutulmalıdır.	0,702		
	5. Performans değerlendirme sisteminde potansiyel (kapasite) kişilik değerlendirilmesi yer almalıdır.	0,626		
	6. Değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmeler diğer amirlerce de kontrol edilerek gerekirse müdahale de bulunulmalıdır.	0,466		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	15. Geri besleme yapılacak bir değerlendirme sistemi amirin not verirkenki tutumlarını etkiler.	0,678	11,472	0,580
	13. Performans değerlendirme zaman aralığı kısa tutulmalıdır.	0,609		
	2. Astlarınızın, denkleminizin ve kendinizin sicil verme amaçlı değerlendirme yapma fikrine ne derece katılıyorsunuz.	0,593		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	12. Terfi işlemlerinde kıdem belirleyici bir etken olmalıdır.	0,571	11,101	0,803
	17. Atama işlemlerinde değerlendirme sonuçları etkili olmalıdır.	0,867		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	18. Yurt dışı görevlendirmelerinde değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.	0,850	8,067	0,563
	1. Üstlerinizin sizi değerlendirme fikrine ne derece katılıyorsunuz.	0,699		
	10. Alınan ücrette başarıya göre değerlendirme yapılmalıdır.	0,514		
Toplam Varyans %56,42				

Performans sisteminin temel belirleyicileri boyutunu oluşturan 6 maddenin güvenilirliği 0,644 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %13,6 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler boyutunu oluşturan 4 maddenin güvenilirliği 0,669 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %12,1 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri boyutunu oluşturan 4 maddenin güvenilirliği 0,580 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,5 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar boyutunu oluşturan 2 maddenin güvenilirliği 0,803 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,1 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği boyutunu oluşturan 2 maddenin güvenilirliği 0,563 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %8,1 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Demografik ve Mesleki Özellikler

**Tablo 3. Demografik Özellikler**

		N	%
Yaş	20-25 yaş	7	7,0
	26-30 yaş	18	18,0
	31-35 yaş	32	32,0
	36-40 yaş	12	12,0
	41-45 yaş	24	24,0
	46 yaş ve üstü	7	7,0
Öğrenim durumu	Ön lisans	41	41,0
	Lisans	51	51,0
	Yüksek lisans	8	8,0
Memleket	İç Anadolu bölgesi	26	26,0
	Karadeniz bölgesi	19	19,0
	Marmara bölgesi	15	15,0
	Ege bölgesi	14	14,0
	Akdeniz bölgesi	18	18,0
	Güneydoğu Anadolu bölgesi	2	2,0
	Doğu Anadolu bölgesi	6	6,0

Araştırmaya katılanların 7'si (% 7,0) 20-25 yaş, 18'i (% 18,0) 26-30 yaş, 32'si (% 32,0) 31-35 yaş, 12'si (% 12,0) 36-40 yaş, 24'ü (% 24,0) 41-45 yaş, 7'si (% 7,0) 46 yaş ve üstü yaş grubundadır. 41'i (% 41,0) ön lisans, 51'i (% 51,0) lisans, 8'i (% 8,0) yüksek lisans mezunudur. 26'sı (% 26,0) İç Anadolu Bölgesi, 19'u (% 19,0) Karadeniz Bölgesi, 15'i (% 15,0) Marmara Bölgesi, 14'ü (% 14,0) Ege Bölgesi, 18'i (% 18,0) Akdeniz Bölgesi, 2'si (% 2,0) Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve 6'sı (% 6,0) Doğu Anadolu Bölgesindedir.



**Tablo 4. Mesleki Özellikler**

		N	%
Zümre	Uzman Erbaş	33	33,0
	Astsubay	34	34,0
	Subay	33	33,0
	Uzman Onbaşı-Uzman Çavuş	33	33,0
	Astsubay Çavuş-Kıdemli Çavuş	7	7,0
	Üstçavuş-Kıdemli Üstçavuş	5	5,0
Rütbe	Başçavuş-Kıdemli Başçavuş	22	22,0
	Teğmen-Üsteğmen	17	17,0
	Yüzbaşı-Binbaşı	6	6,0
	Yarbay-Albay	10	10,0
	Askeri okul (KHO, MYO)	55	55,0
	Meslek kaynağı	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45
Piyade		74	74,0
Bakım		14	14,0
Ulaştırma		7	7,0
Sınıf / branş	Muhabere	2	2,0
	İkmal	3	3,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılanların 33'ü (% 33,0) Uzman Erbaş, 34'ü (% 34,0) Astsubay, 33'ü (% 33,0) Subaydır. 33'ü (% 33,0) Uzman Onbaşı-Uzman Çavuş, 7'si (% 7,0) Astsubay Çavuş-Kıdemli Çavuş, 5'i (% 5,0) Üstçavuş-Kıdemli Üstçavuş, 22'si (% 22,0) Başçavuş-Kıdemli Başçavuş, 17'si (% 17,0) Teğmen-Üsteğmen, 6'sı (% 6,0) Yüzbaşı-Binbaşı, 10'u (% 10,0) Yarbay-Albay rütbesindedir. 55'i (% 55,0) askeri okul (KHO, MYO), 45'i (% 45,0) sivil kaynaktan (üniversite, asteğmen) gelmiştir. 74'ü (% 74,0) Piyade, 14'ü (% 14,0) Bakım, 7'si (% 7,0) Ulaştırma, 2'si (% 2,0) Muhabere, 3'ü (% 3,0) İkmal branşındadır.

## 5.2. Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular

**Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Ort
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Şu ana kadar yapılmış olan değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	13	13	33	33	19	19	28	28	7	7	2,83
2. Değerlendirildiğiniz kriterler hakkında yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.	4	4	46	46	11	11	32	32	7	7	2,92
3. Performansınızın ölçülmesinde yeterli çaba harcanmaktadır.	6	6	32	32	25	25	27	27	10	10	3,03
4. Son aldığımız sicil gerçek iş performansınızı yansıtmaktadır.	9	9	17	17	24	24	26	26	24	24	3,39
5. Mevcut değerlendirme sistemi yeterince güvenilirdir.	13	13	41	41	25	25	18	18	3	3	2,57
6. Sistem objektif ve adil bir değerlendirme sağlamaktadır.	14	14	44	44	21	21	15	15	6	6	2,55
7. Amirler zayıf performans gösterenlere gerekli önlemleri almaktadır.	11	11	35	35	23	23	24	24	7	7	2,81
8. Sicil değerlendirme sistemi çalışan personelin üretkenliği artırmaktadır.	13	13	42	42	11	11	21	21	13	13	2,79
9. Performans problemi oluştuğunda, çözüm konusunda amiriniz yeterli iletişimi kurmaktadır.	7	7	28	28	22	22	33	33	10	10	3,11
10. Oluşan performans problemlerini düzeltmek ve bu doğrultuda becerilerinizi ilerletmek için eğitim ve gelişim aktiviteleri yeterlidir.	10	10	44	44	20	20	23	23	3	3	2,65
11. Mevcut sistemde yüksek performans gösterenler ödüllendirilmektedir.	10	10	36	36	20	20	23	23	11	11	2,89
12. Personelin almış olduğu siciller onun gerçek nitelik ve becerilerini yansıtmaktadır.	14	14	43	43	21	21	17	17	5	5	2,56

13. Değerlendirme teknikleri konusunda sicil veren personele yeterli düzeyde eğitim verilmektedir.	7	7	38	38	23	23	27	27	5	5	2,85
14. Kurumun amaçları hakkında üstleriniz tarafından yeterli düzeyde bilgi verilmektedir.	7	7	29	29	25	25	35	35	4	4	3
15. Eşit düzeyde iş yapan diğer personelle kıyaslandığınızda, amiriniz işin nasıl yapıldığını dikkate alarak bir değerlendirme yapmaktadır.	10	10	34	34	21	21	30	30	5	5	2,86
16. Mevcut değerlendirme sistemi kuvvetli ve zayıf yanlarınızı ortaya çıkaracak bir geri besleme sağlamaktadır.	11	11	47	47	20	20	21	21	1	1	2,54
17. Mevcut sistem yeterince tatminkârdır.	14	14	44	44	26	26	11	11	5	5	2,49
18. Amirinizin problem çözme becerisi yeterlidir.	6	6	23	23	20	20	37	37	14	14	3,3
19. Son değerlendirme sonuçları hakkında size yeterince bilgi verilmektedir.	10	10	41	41	18	18	24	24	7	7	2,77

“1. Şu ana kadar yapılmış olan değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 2,83; Standart Sapması 1,18; “2. Değerlendirildiğiniz kriterler hakkında yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 2,92; Standart Sapması 1,11; “3. Performansınızın ölçülmesinde yeterli çaba harcanmaktadır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,03; Standart Sapması 1,11; “4. Son aldığınız sicil gerçek iş performansınızı yansıtmaktadır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,39; Standart Sapması 1,27; “5. Mevcut değerlendirme sistemi yeterince güvenilirdir.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 2,57; Standart Sapması 1,03; “6. Sistem objektif ve adil bir değerlendirme sağlamaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,55; standart Sapması 1,10; “7. Amirler zayıf performans gösterenlere gerekli önlemleri almaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,81; standart sapması 1,13; “8. Sicil değerlendirme sistemi çalışan personelin üretkenliği artırmaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,79; standart sapması 1,28; “9. Performans problemi

oluştduğunda, çözüm konusunda amiriniz yeterli iletişimi kurmaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 3,11; standart sapması 1,14; “10. Oluşan performans problemlerini düzeltmek ve bu doğrultuda becerilerinizi ilerletmek için eğitim ve gelişim aktiviteleri yeterlidir.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,65; standart Sapması 1,04; “11. Mevcut sistemde yüksek performans gösterenler ödüllendirilmektedir.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,89; standart sapması 1,20; “12. Personelin almış olduğu siciller onun gerçek nitelik ve becerilerini yansıtmaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,56; standart sapması 1,09; “13. Değerlendirme teknikleri konusunda sicil veren personele yeterli düzeyde eğitim verilmektedir.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,85; standart sapması 1,06; “14. Kurumun amaçları hakkında üstleriniz tarafından yeterli düzeyde bilgi verilmektedir.” maddesinin aritmetik ortalaması 3,00; standart sapması 1,04; “15. eşit düzeyde iş yapan diğer personelle kıyaslandığınızda, amiriniz işin nasıl yapıldığını dikkate alarak bir değerlendirme yapmaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,86; standart sapması 1,11; “16. Mevcut değerlendirme sistemi kuvvetli ve zayıf yanlarınızı ortaya çıkaracak bir geri besleme sağlamaktadır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,54; standart sapması 0,98; “17. Mevcut sistem yeterince tatminkârdır.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,49; standart sapması 1,03; “18. amirinizin problem çözme becerisi yeterlidir.” maddesinin aritmetik ortalaması 3,30; standart sapması 1,15; “19. son değerlendirme sonuçları hakkında size yeterince bilgi verilmektedir.” maddesinin aritmetik ortalaması 2,77; standart sapması 1,14; olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 6. Araştırmaya katılanların Olması Gereken Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Görüşleri**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Ort
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Üstlerinizin sizi değerlendirme fikrine ne derece katılıyorsunuz.	4	4	25	25	22	22	40	40	9	9	3,25
2. Astlarınızın, denkleminizin ve kendinizin sicil verme amaçlı değerlendirme yapma fikrine ne derece katılıyorsunuz.	10	10	15	15	24	24	31	31	20	20	3,36
3. Değerlendirme sisteminde kişilik faktörü de dikkate alınmalıdır.	2	2	9	9	9	9	47	47	33	33	4
4. Değerlendirme sisteminde işin önemi ön planda tutulmalıdır.	2	2	6	6	7	7	51	51	34	34	4,09
5. Performans değerlendirme sisteminde potansiyel (kapasite) kişilik değerlendirilmesi yer almalıdır.	2	2	8	8	8	8	55	55	27	27	3,97
6. Değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmeler diğer amirlerce de kontrol edilerek gerekirse müdahale de bulunulmalıdır.	7	7	7	7	12	12	46	46	28	28	3,81
7. Çevresel faktörler (iklim, bölge v.b) değerlendirmede yer almalıdır.	3	3	16	16	14	14	44	44	23	23	3,68
8. Birlik başarısı değerlendirme sisteminde etkili olmalıdır.	6	6	18	18	6	6	49	49	21	21	3,61
9. Değerlendirme sisteminde fiziki ve bedeni yönden değerlendirmelerde yer almalıdır.	4	4	8	8	4	4	57	57	27	27	3,95
10. Alınan ücrette başarıya göre değerlendirme yapılmalıdır.	8	8	10	10	15	15	38	38	29	29	3,7

11. Terfi işlemlerinde başarı belirleyici bir etken olmalıdır.	4	4	2	2	3	3	44	44	46	46	4,45
12. Terfi işlemlerinde kıdem belirleyici bir etken olmalıdır.	10	10	25	25	11	11	30	30	24	24	3,33
13. Performans değerlendirme zaman aralığı kısa tutulmalıdır.	10	10	29	29	18	18	37	37	6	6	3
14. Değerlendirme neticesinde mülakat yöntemleriyle olumlu ve olumsuz faaliyetlere yönelik geri beslemeler yapılmalıdır.	5	5	7	7	12	12	53	53	23	23	3,82
15. Geri besleme yapılacak bir değerlendirme sistemi amirin not verirkenki tutumlarını etkiler.	3	3	13	13	20	20	53	53	11	11	3,56
16. Sıralı amirlerinizin değerlendirme sistemine katılması gereklidir.	4	4	7	7	3	3	63	63	23	23	3,94
17. Atama işlemlerinde değerlendirme sonuçları etkili olmalıdır.	5	5	10	10	5	5	48	48	32	32	3,92
18. Yurt dışı görevlendirmelerinde değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.	4	4	6	6	4	4	39	39	46	46	4,2

“1. Üstlerinizin sizi değerlendirme fikrine ne derece katılıyorsunuz.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,25; Standart Sapması 1,06; “2. Astlarınızın, denklemlerinizin ve kendinizin sicil verme amaçlı değerlendirme yapma fikrine ne derece katılıyorsunuz.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,36; Standart Sapması 1,24; “3. Değerlendirme sisteminde kişilik faktörü de dikkate alınmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 4,00; Standart Sapması 0,98; “4. Değerlendirme sisteminde işin önemi ön planda tutulmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 4,09; Standart Sapması 0,91; “5. Performans değerlendirme sisteminde potansiyel (kapasite) kişilik değerlendirilmesi yer almalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,97; Standart Sapması 0,93; “6. Değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmeler diğer amirlerce de kontrol edilerek gerekirse müdahale de bulunulmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,81; Standart Sapması 1,13; “7. Çevresel faktörler

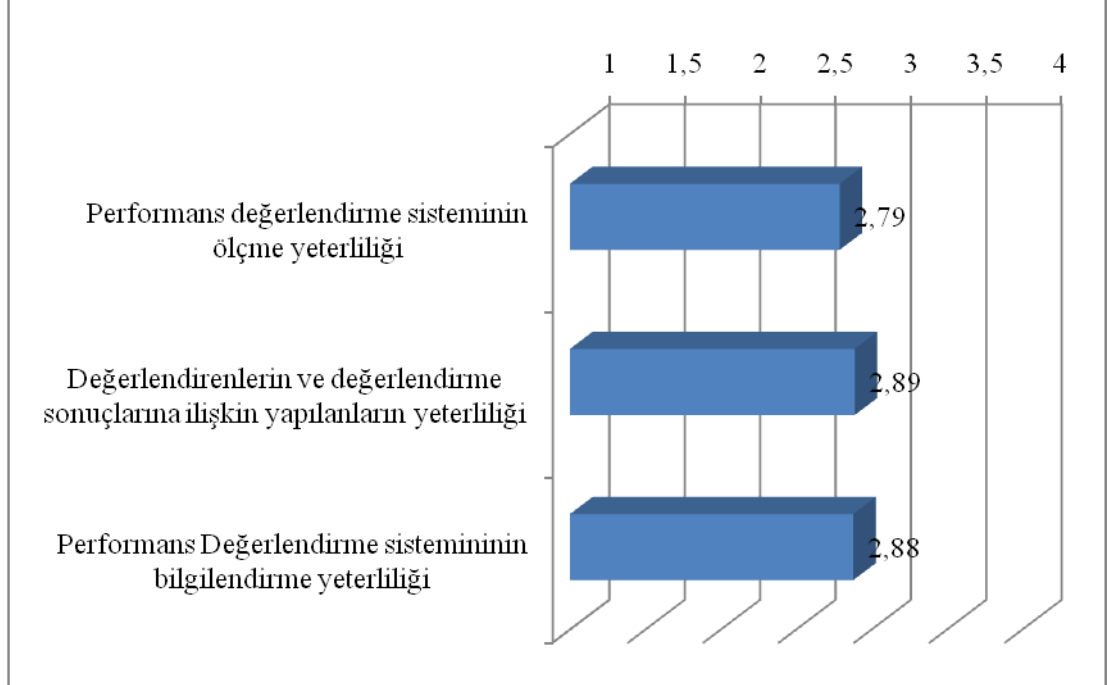
(iklim, bölge v.b) değerlendirilmede yer almalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,68; Standart Sapması 1,09; “8. Birlik başarısı değerlendirme sisteminde etkili olmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,61; Standart Sapması 1,18; “9. Değerlendirme sisteminde fiziki ve bedeni yönden değerlendirmelerde yer almalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,95; Standart Sapması 1,00; “10. Alınan ücrette başarıya göre değerlendirme yapılmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,70; Standart Sapması 1,22; “11. Terfi işlemlerinde başarı belirleyici bir etken olmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 4,45; Standart Sapması 2,00; “12. Terfi işlemlerinde kıdem belirleyici bir etken olmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,33; Standart Sapması 1,35; “13. Performans değerlendirme zaman aralığı kısa tutulmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,00; Standart Sapması 1,15; “14. Değerlendirme neticesinde mülakat yöntemleriyle olumlu ve olumsuz faaliyetlere yönelik geri beslemeler yapılmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,82; Standart Sapması 1,03; “15. Geri besleme yapılacak bir değerlendirme sistemi amirin not verirkenki tutumlarını etkiler.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,56; Standart Sapması 0,96; “16. Sıralı amirlerinizin değerlendirme sistemine katılması gereklidir.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,94; Standart Sapması 0,95; “17. Atama işlemlerinde değerlendirme sonuçları etkili olmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,92; Standart Sapması 1,11; “18. Yurt dışı görevlendirmelerinde değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.” maddesinin Aritmetik Ortalaması 4,20; Standart Sapması 1,05 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	100	2,793	0,785	1,100	5,000
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	100	2,892	0,814	1,000	4,600
Performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	100	2,880	0,831	1,250	4,750

Algılanan Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” maddesinin aritmetik ortalaması 2,79; standart sapması 0,78; “Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” maddesinin aritmetik

ortalaması 2,89; standart sapması 0,81; “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” maddesinin aritmetik ortalaması 2,88; standart sapması 0,83 olarak hesaplanmıştır.



**Şekil 4. Araştırmaya Katılanların Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

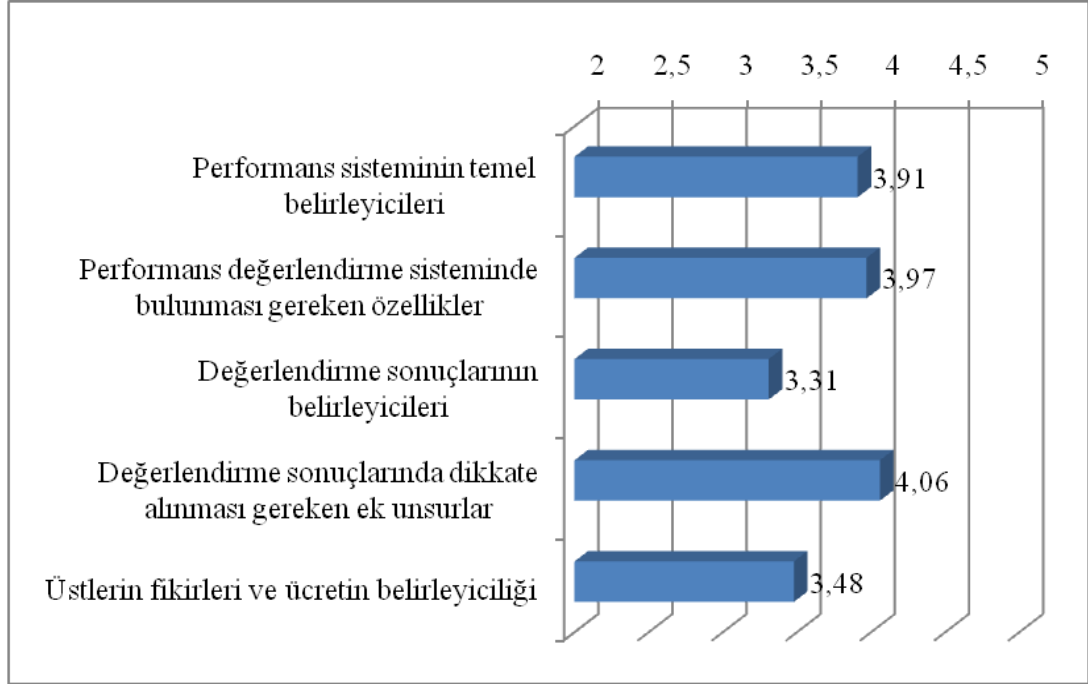
**Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Beklentilerinin Dağılımı**

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Performans sisteminin temel belirleyicileri	100	3,908	0,757	1,000	7,000
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	100	3,968	0,703	2,000	5,000
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	100	3,313	0,787	1,000	4,500
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	100	4,060	0,988	1,000	5,000
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	100	3,475	0,866	1,500	5,000

“Performans sisteminin temel belirleyicileri” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,91; Standart Sapması 0,76; “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,97; Standart



Sapması 0,70; “Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,31; Standart Sapması 0,79; “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar” maddesinin Aritmetik Ortalaması 4,06; Standart Sapması 0,99; “Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği” maddesinin Aritmetik Ortalaması 3,48; Standart Sapması 0,87 olarak hesaplanmıştır.



**Şekil 5. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Beklentilerinin Dağılımı**

**Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri İle Olmasını Bekledikleri Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiler**

		<b>Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği</b>	<b>Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği</b>	<b>Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirmeye yeterliliği</b>
<b>Performans sisteminin temel belirleyicileri</b>	<b>r</b>	0,118	0,176	0,366
	<b>p</b>	0,240	0,079	0,000
	<b>N</b>	100	100	100
<b>Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler</b>	<b>r</b>	0,142	0,186	0,169
	<b>p</b>	0,158	0,063	0,093
	<b>N</b>	100	100	100
<b>Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri</b>	<b>r</b>	0,224	0,201	0,345
	<b>p</b>	0,025	0,045	0,000
	<b>N</b>	100	100	100
<b>Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar</b>	<b>r</b>	0,084	0,053	0,194
	<b>p</b>	0,405	0,600	0,054
	<b>N</b>	100	100	100
<b>Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği</b>	<b>r</b>	0,311	0,340	0,495
	<b>p</b>	0,002	0,001	0,000
	<b>N</b>	100	100	100

Performans sisteminin temel belirleyicileri alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,118$ ;  $p=0,240>0,05$ ).

Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu

arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,142$ ;  $p=0,158>0,05$ ).

Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,224$ ;  $p=0,025<0,05$ ). Buna göre değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri alt boyutu puanı arttıkça performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,084$ ;  $p=0,405>0,05$ ).

Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,311$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Buna göre üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği alt boyutu puanı arttıkça performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Performans sisteminin temel belirleyicileri alt boyutu ile değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,176$ ;  $p=0,079>0,05$ ).

Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler alt boyutu ile değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,186$ ;  $p=0,063>0,05$ ).

Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri alt boyutu ile değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %20,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,201$ ;  $p=0,045<0,05$ ). Buna göre değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri alt boyutu puanı arttıkça değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar alt boyutu ile değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,053$ ;  $p=0,600>0,05$ ).

Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği alt boyutu ile değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,340$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Buna göre üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği alt boyutu puanı arttıkça değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Performans sisteminin temel belirleyicileri alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,366$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre performans sisteminin temel belirleyicileri alt boyutu puanı arttıkça performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,169$ ;  $p=0,093>0,05$ ).

Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,345$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri alt boyutu puanı arttıkça performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,194$ ;  $p=0,054>0,05$ ).

Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği alt boyutu ile performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,495$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği alt boyutu puanı arttıkça performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

**Tablo 10. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	30 yaş ve altı	25	2,932	0,721	3,872	0,276
	31-35 yaş	32	2,931	0,926		
	36-40 yaş	12	2,600	0,792		
	41 yaş ve üstü	31	2,613	0,644		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	30 yaş ve altı	25	3,072	0,622	3,255	0,354
	31-35 yaş	32	2,944	0,964		
	36-40 yaş	12	2,650	0,991		
	41 yaş ve üstü	31	2,787	0,702		
Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	30 yaş ve altı	25	3,090	0,838	3,097	0,377
	31-35 yaş	32	2,750	0,873		
	36-40 yaş	12	2,729	0,985		
	41 yaş ve üstü	31	2,903	0,715		
Performans sisteminin temel belirleyicileri	30 yaş ve altı	25	4,153	0,581	5,741	0,125
	31-35 yaş	32	3,693	0,930		
	36-40 yaş	12	3,819	0,379		
	41 yaş ve üstü	31	3,968	0,752		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	30 yaş ve altı	25	3,960	0,607	2,839	0,417
	31-35 yaş	32	4,008	0,883		
	36-40 yaş	12	3,708	0,831		
	41 yaş ve üstü	31	4,032	0,495		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	30 yaş ve altı	25	3,290	0,796	0,868	0,833
	31-35 yaş	32	3,273	0,966		
	36-40 yaş	12	3,188	0,716		
	41 yaş ve üstü	31	3,419	0,603		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	30 yaş ve altı	25	4,280	0,958	5,427	0,143
	31-35 yaş	32	4,094	1,043		
	36-40 yaş	12	3,708	0,964		
	41 yaş ve üstü	31	3,984	0,962		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	30 yaş ve altı	25	3,760	0,663	6,314	0,097
	31-35 yaş	32	3,453	0,987		
	36-40 yaş	12	3,167	0,537		
	41 yaş ve üstü	31	3,387	0,946		

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,872;  $p=0,276>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların, değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,255;  $p=0,354>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,097;  $p=0,377>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların performans sisteminin temel belirleyicileri puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,741;  $p=0,125>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,839;  $p=0,417>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına

göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,868;  $p=0,833>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,427;  $p=0,143>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,314;  $p=0,097>0,05$ ).



**Tablo 11. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>KW</b>	<b>p</b>
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	30 yaş ve altı	25	2,932	0,721	3,872	0,276
	31-35 yaş	32	2,931	0,926		
	36-40 yaş	12	2,600	0,792		
	41 yaş ve üstü	31	2,613	0,644		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	30 yaş ve altı	25	3,072	0,622	3,255	0,354
	31-35 yaş	32	2,944	0,964		
	36-40 yaş	12	2,650	0,991		
	41 yaş ve üstü	31	2,787	0,702		
Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	30 yaş ve altı	25	3,090	0,838	3,097	0,377
	31-35 yaş	32	2,750	0,873		
	36-40 yaş	12	2,729	0,985		
	41 yaş ve üstü	31	2,903	0,715		
Performans sisteminin temel belirleyicileri	30 yaş ve altı	25	4,153	0,581	5,741	0,125
	31-35 yaş	32	3,693	0,930		
	36-40 yaş	12	3,819	0,379		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	41 yaş ve üstü	31	3,968	0,752	2,839	0,417
	30 yaş ve altı	25	3,960	0,607		
	31-35 yaş	32	4,008	0,883		
	36-40 yaş	12	3,708	0,831		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	41 yaş ve üstü	31	4,032	0,495	0,868	0,833
	30 yaş ve altı	25	3,290	0,796		
	31-35 yaş	32	3,273	0,966		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	36-40 yaş	12	3,188	0,716	5,427	0,143
	41 yaş ve üstü	31	3,419	0,603		
	30 yaş ve altı	25	4,280	0,958		
	31-35 yaş	32	4,094	1,043		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	36-40 yaş	12	3,708	0,964	6,314	0,097
	41 yaş ve üstü	31	3,984	0,962		
	30 yaş ve altı	25	3,760	0,663		
	31-35 yaş	32	3,453	0,987		
	36-40 yaş	12	3,167	0,537		
	41 yaş ve üstü	31	3,387	0,946		

Araştırmaya katılan alışanların Performans değerlendirme sisteminin lme yeterliliği puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,872; p=0,276>0,05).

Araştırmaya katılan alışanların Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,255; p=0,354>0,05).

Araştırmaya katılan alışanların Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,097; p=0,377>0,05).

Araştırmaya katılan alışanların Performans sisteminin temel belirleyicileri puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,741; p=0,125>0,05).

Araştırmaya katılan alışanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,839; p=0,417>0,05).

Araştırmaya katılan alışanların Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi

sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,868; p=0,833>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,427; p=0,143>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,314; p=0,097>0,05).

**Tablo 12. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Memlekete Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	İç Anadolu Bölgesi	26	2,715	0,750	2,165	0,826
	Karadeniz Bölgesi	19	2,900	0,716		
	Marmara Bölgesi	15	2,600	0,468		
	Ege Bölgesi	14	2,793	0,872		
	Akdeniz Bölgesi	18	2,961	1,042		
	Doğu Ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	2,775	0,831		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	İç Anadolu Bölgesi	26	2,877	1,003	5,000	0,416
	Karadeniz Bölgesi	19	2,916	0,728		
	Marmara Bölgesi	15	2,547	0,583		
	Ege Bölgesi	14	2,900	0,678		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,156	0,850		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	2,925	0,835		
Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	İç Anadolu Bölgesi	26	2,721	0,876	2,645	0,754
	Karadeniz Bölgesi	19	2,921	0,795		
	Marmara Bölgesi	15	2,867	0,839		
	Ege Bölgesi	14	2,911	0,824		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,056	0,938		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	2,875	0,655		
Performans sisteminin temel belirleyicileri	İç Anadolu Bölgesi	26	3,897	0,655	6,081	0,298
	Karadeniz Bölgesi	19	3,816	0,772		
	Marmara Bölgesi	15	4,044	0,907		
	Ege Bölgesi	14	4,226	0,470		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,843	0,883		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	3,500	0,787		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	İç Anadolu Bölgesi	26	4,038	0,508	0,715	0,982
	Karadeniz Bölgesi	19	3,816	0,881		
	Marmara Bölgesi	15	4,017	0,458		
	Ege Bölgesi	14	4,018	0,624		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,903	0,912		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	4,063	0,894		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	İç Anadolu Bölgesi	26	3,337	0,707	1,579	0,904
	Karadeniz Bölgesi	19	3,421	0,921		
	Marmara Bölgesi	15	3,283	0,694		
	Ege Bölgesi	14	3,268	0,912		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,167	0,840		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	3,438	0,678		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	İç Anadolu Bölgesi	26	4,038	0,647	4,208	0,520
	Karadeniz Bölgesi	19	3,974	1,172		
	Marmara Bölgesi	15	3,933	1,147		
	Ege Bölgesi	14	4,357	0,864		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,944	1,174		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	4,313	1,033		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	İç Anadolu Bölgesi	26	3,538	1,019	2,732	0,741
	Karadeniz Bölgesi	19	3,316	0,901		
	Marmara Bölgesi	15	3,300	0,702		
	Ege Bölgesi	14	3,679	0,639		
	Akdeniz Bölgesi	18	3,583	0,827		
	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	3,375	1,061		

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin lme yeterliliği puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,165; p=0,826>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,000; p=0,416>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,645; p=0,754>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans sisteminin temel belirleyicileri puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,081; p=0,298>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,715; p=0,982>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına

göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,579;  $p=0,904>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,208;  $p=0,520>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların, üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanı ortalamalarının memleket değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,732;  $p=0,741>0,05$ ).

**Tablo 13. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Zümreye Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	Uzman Erbaş	33	3,124	0,867		
	Astsubay	34	2,662	0,723	8,668	<b>0,013</b>
	Subay	33	2,597	0,666		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	Uzman Erbaş	33	3,042	1,006		
	Astsubay	34	2,724	0,828	2,805	0,246
	Subay	33	2,915	0,527		
Performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	Uzman Erbaş	33	2,947	0,865		
	Astsubay	34	2,743	0,914	2,043	0,360
	Subay	33	2,955	0,706		
Performans sisteminin temel belirleyicileri	Uzman Erbaş	33	3,581	0,901		
	Astsubay	34	4,005	0,537	4,932	0,085
	Subay	33	4,136	0,699		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	Uzman Erbaş	33	4,023	0,784		
	Astsubay	34	4,154	0,663	9,752	<b>0,008</b>
	Subay	33	3,720	0,599		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	Uzman Erbaş	33	3,348	0,925		
	Astsubay	34	3,397	0,723	1,961	0,375
	Subay	33	3,189	0,704		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	Uzman Erbaş	33	3,939	1,081		
	Astsubay	34	4,250	0,890	2,470	0,291
	Subay	33	3,985	0,988		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	Uzman Erbaş	33	3,470	1,000		
	Astsubay	34	3,324	0,797	3,333	0,189
	Subay	33	3,636	0,783		

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=8,668;

$p=0,013<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; uzman erbaş olanların performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı, astsubay olanların performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=380,000$ ;  $p=0,023<0,05$ ). Uzman Erbaş olanların performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı, subay olanların performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=331,000$ ;  $p=0,006<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların, değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $KW=2,805$ ;  $p=0,246>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $KW=2,043$ ;  $p=0,360>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminin temel belirleyicileri puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $KW=4,932$ ;  $p=0,085>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=9,752$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; uzman erbaş olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı,



subay olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=365,500$ ;  $p=0,020<0,05$ ). astsubay olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı, subay olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=326,000$ ;  $p=0,003<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,961;  $p=0,375>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,470;  $p=0,291>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanı ortalamalarının zümre değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,333;  $p=0,189>0,05$ ).

**Tablo 14. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Rütbeye Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	3,124	0,867	16,859	<b>0,002</b>
	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	3,067	0,543		
	Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	2,441	0,723		
	Teğmen-Üsteğmen	17	2,694	0,709		
	Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay	16	2,494	0,623		
	Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	3,042	1,006		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	3,183	0,746	9,211	0,056
	Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	2,473	0,775		
	Teğmen-Üsteğmen	17	2,953	0,482		
	Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay	16	2,875	0,584		
	Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	2,947	0,865		
	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	2,896	0,794		
Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	2,659	0,981			
Teğmen-Üsteğmen	17	3,015	0,758			
Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay	16	2,891	0,664			
Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	3,581	0,901			
Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	3,581	0,901	7,259	0,123	
Performans sisteminin temel belirleyicileri	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	4,222			0,543
	Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	3,886			0,508
	Teğmen-Üsteğmen	17	4,078			0,593
	Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay	16	4,198			0,812
	Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	4,023			0,784
	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	4,458	0,437	14,333	<b>0,006</b>
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	3,989	0,713		
	Teğmen-Üsteğmen	17	3,662	0,572		
	Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay	16	3,781	0,638		
	Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	3,348	0,925		
	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	3,604	0,727		
	Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	3,284	0,713	
Teğmen-Üsteğmen		17	3,132	0,839		
Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay		16	3,250	0,548		
Uzman onbaşı-Uzman çavuş		33	3,939	1,081		
Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş		12	4,750	0,399	9,601	<b>0,048</b>
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar		Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	3,977		
	Teğmen-Üsteğmen	17	3,853	1,284		
	Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay	16	4,125	0,532		
	Uzman onbaşı-Uzman çavuş	33	3,470	1,000		
	Astsubay çavuş-Kıdemli çavuş-Üstçavuş-Kıdemli üstçavuş	12	3,292	0,811		
	Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	Başçavuş-Kıdemli başçavuş	22	3,341	0,808	
Teğmen-Üsteğmen		17	3,735	0,773		
Yüzbaşı-Binbaşı-Yarbay-Albay		16	3,531	0,806		

Araştırmaya katılan çalışanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=16,859;  $p=0,002<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; rütbesi uzman onbaşı-uzman çavuş olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı, rütbesi başçavuş-kıdemli başçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=183,000$ ;  $p=0,002<0,05$ ). rütbesi uzman onbaşı-uzman çavuş olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı, rütbesi yüzbaşı-binbaşı-yarbay-albay olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=142,000$ ;  $p=0,009<0,05$ ). rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı, rütbesi başçavuş-kıdemli başçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=56,500$ ;  $p=0,006<0,05$ ). rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanı, rütbesi yüzbaşı-binbaşı-yarbay-albay olanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=38,500$ ;  $p=0,007<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=9,211;  $p=0,056>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,220;  $p=0,522>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans sisteminin temel belirleyicileri puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=7,259;  $p=0,123>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=14,333;  $p=0,006<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; rütbesi uzman onbaşı-uzman çavuş olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı, rütbesi teğmen-üsteğmen olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanından yüksektir (Mann Whitney U=175,500;  $p=0,030<0,05$ ). Rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı, rütbesi başçavuş-kıdemli başçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanından yüksektir (Mann Whitney U=75,500;  $p=0,038<0,05$ ). Rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı, rütbesi teğmen-üsteğmen olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanından yüksektir (Mann Whitney U=26,500;  $p=0,001<0,05$ ). Rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanı, rütbesi yüzbaşı-binbaşı-yarbay-albay olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanından yüksektir (Mann Whitney U=31,500;  $p=0,002<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,718;  $p=0,446>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,601;  $p=0,048<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı, rütbesi uzman onbaşı-uzman çavuş olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanından yüksektir (Mann Whitney U=94,000;  $p=0,006<0,05$ ). Rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı, rütbesi başçavuş-kıdemli başçavuş olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanından yüksektir (Mann Whitney U=63,000;  $p=0,009<0,05$ ). Rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı, rütbesi teğmen-üsteğmen olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanından yüksektir (Mann Whitney U=53,000;  $p=0,022<0,05$ ). Rütbesi astsubay çavuş-kıdemli çavuş-üstçavuş-kıdemli üstçavuş olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanı, rütbesi yüzbaşı-binbaşı-yarbay-albay olanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanından yüksektir (Mann Whitney U=37,000;  $p=0,003<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanı ortalamalarının rütbe değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,981;  $p=0,409>0,05$ ).

**Tablo 15. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Meslek Kaynağına Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	Askeri okul (kho, myo)	55	2,662	0,715	949,000	<b>0,045</b>
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	2,953	0,843		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	Askeri okul (kho, myo)	55	2,884	0,717	1213,500	0,867
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	2,902	0,928		
Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	Askeri okul (kho, myo)	55	2,864	0,848	1222,500	0,917
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	2,900	0,820		
Performans sisteminin temel belirleyicileri	Askeri okul (kho, myo)	55	4,070	0,673	979,000	0,072
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	3,711	0,813		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	Askeri okul (kho, myo)	55	3,905	0,655	994,000	0,088
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	4,044	0,758		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	Askeri okul (kho, myo)	55	3,295	0,735	1152,500	0,554
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	3,333	0,854		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	Askeri okul (kho, myo)	55	4,136	0,858	1195,500	0,763
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	3,967	1,130		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	Askeri okul (kho, myo)	55	3,500	0,866	1189,000	0,731
	Sivil kaynak (üniversite, asteğmen)	45	3,444	0,874		

Araştırmaya katılan çalışanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney  $U=949,00$ ;  $p=0,045<0,05$ ). sivil kaynaktan (üniversite, asteğmen) gelenlerin Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanları, askeri okuldan (kho, myo) gelenlerin Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=1213,500$ ;  $p=0,867>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=1222,500$ ;  $p=0,917>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans sisteminin temel belirleyicileri puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=979,000$ ;  $p=0,072>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=994,000$ ;  $p=0,088>0,05$ ).

Araştırmaya katılan alışanların Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=1152,500$ ;  $p=0,554>0,05$ ).

Araştırmaya katılan alışanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=1195,500$ ;  $p=0,763>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanları ortalamalarının meslek kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=1189,000$ ;  $p=0,731>0,05$ ).



**Tablo 16. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Sınıf / Branşa Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği	Piyade	74	2,793	0,812	940,500	0,866
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	2,792	0,718		
Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği	Piyade	74	2,868	0,808	922,000	0,752
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	2,962	0,845		
Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği	Piyade	74	2,929	0,817	813,000	0,239
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	2,740	0,873		
Performans sisteminin temel belirleyicileri	Piyade	74	3,928	0,782	900,500	0,627
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	3,853	0,692		
Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler	Piyade	74	3,878	0,732	671,000	<b>0,021</b>
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	4,221	0,549		
Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri	Piyade	74	3,361	0,783	798,000	0,195
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	3,173	0,796		
Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar	Piyade	74	4,061	0,986	941,500	0,867
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	4,058	1,013		
Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği	Piyade	74	3,459	0,879	924,000	0,760
	Bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal	26	3,519	0,842		

Araştırmaya katılan çalışanların Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=940,500; p=0,866>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=922,000$ ;  $p=0,752>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=813,000$ ;  $p=0,239>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans sisteminin temel belirleyicileri puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=900,500$ ;  $p=0,627>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney  $U=671,00$ ;  $p=0,021<0,05$ ). bakım, ulaştırma, muhabere, ikmal branşında görevli olanların Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanları, piyadelerin Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=798,000$ ;  $p=0,195>0,05$ ).

Araştırmaya katılan alışanların Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=941,500$ ;  $p=0,867>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği puanları ortalamalarının Sınıf / branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=924,000$ ;  $p=0,760>0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kara kuvvetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin askeri personelin görüşlerini ve beklentilerini belirlemek ve bu görüş ve beklentilerin askeri personelin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla hazırlanan araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- Araştırmaya katılan kara kuvvetlerinde görevli askeri personel, kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin en olumlu görüşleri 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 3,39 ortalama ile “Son aldığınız sicil gerçek iş performansınızı yansıtmaktadır” ve 3,11 ortalama ile “ Performans problemi oluştuğunda, çözüm konusunda amiriniz yeterli iletişimi kurmaktadır” önermelerine ilişkin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan kara kuvvetlerinde görevli askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin en olumsuz görüşleri ise yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 2,49 ortalama ile “Mevcut sistem yeterince tatminkârdır” ve 2,54 ortalama ile “Mevcut değerlendirme sistemi kuvvetli ve zayıf yanlarınızı ortaya çıkaracak bir geri besleme sağlamaktadır” önermelerine ilişkin olduğu saptanmıştır. Çıkan sonuçlara bakıldığında; askeri personelin en olumlu görüşlerinin bile ortalamasının düşük olduğu görülmektedir. En olumsuz görüşlerine göre de mevcut uygulanan performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğu ifade edilebilir.
- Araştırmaya katılan kara kuvvetlerinde görevli askeri personel, kara kuvvetleri performans değerlendirme sisteminde olmasını bekledikleri en yüksek beklentilerinin 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 4,45 ortalama ile “Terfi işlemlerinde başarı belirleyici bir etken olmalıdır” ve 4,2 ortalama ile “Yurt dışı görevlendirmelerinde değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır” beklentilerine ilişkin olduğu ortaya konulmuştur. En düşük beklentilerinin ise yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 3 ortalama ile “Performans değerlendirme zaman aralığı kısa tutulmalıdır” ve 3,7 ortalama ile “ Alınan ücrette başarıya göre değerlendirme yapılmalıdır”

önermelerine ilişkin olduğu saptanmıştır. Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; kara kuvvetleri performans değerlendirme sisteminde terfi işlemleri ve yurtdışı görevlendirmelerin performans değerlendirme kriterlerinde göz önünde bulundurulması gerektiği ortaya çıkarken, mevcut sistemde de bu yönde eksiklikler olduğu ifade edilebilir.

- Kara kuvvetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin ve olması beklenen performans değerlendirme sistemine ilişkin askeri personelin görüşleri madde bazında incelendikten sonra faktörlere ayrılarak da incelenmiştir. Askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği”, “Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” faktörleri altında belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre 5 üzerinden yapılan değerlendirmede mevcut Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliğinin ortalaması 2,793, Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliğinin ortalaması 2,892 ve Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliğinin ortalaması 2,880’dir. Sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde askeri personel mevcut sisteme ilişkin ne çok olumlu ne de çok olumsuz görüştedirler. Ancak hedef en iyiyi yakalamak olarak değerlendirildiğinde kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemi, askeri personelin beklentilerini karşılayacak düzeyde olmayıp oldukça yetersiz olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan kara kuvvetlerinde görevli askeri personelin beklentilerini karşılayacak olması gereken performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri “Performans sisteminin temel belirleyicileri”, “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler”, “Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri”, “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar”, “Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği” faktörlerine ayrılarak incelendiğinde askeri personelin en yüksek beklentisinin 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 4,060 ortalama ile “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar” faktörüne ilişkin olduğu, en düşük beklentilerinin ise 3,313 ortalama ile “Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri” faktörüne ilişkin olduğu

saptanmıştır. Buna göre askeri personelin performans değerlendirme sistemine ilişkin en yüksek beklentilerinin değerlendirme sonuçlarının dikkate alınmasına yönelik olduğu, mevcut sistemde yapılacak bir revizyonda personelin bu beklentilerinin dikkate alınması gerektiği belirtilebilir.

- Araştırmada askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ile olmasını bekledikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonucunda;
- Araştırmaya katılan askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “performans sisteminin temel belirleyicileri” faktörü ile mevcut performans değerlendirme sisteminin “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri performans sisteminin temel belirleyicilerine ilişkin beklentileri arttıkça mevcut Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliğine ilişkin görüşleri de olumlu olarak artmaktadır. askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri performans sisteminin temel belirleyicilerine ilişkin beklentileri ile mevcut performans değerlendirme sisteminin “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” ve Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” faktörü ile mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özelliklere” ilişkin beklentilerinden mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri bağımsızdır.
- Araştırmaya katılan askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “Değerlendirme sonuçlarının belirleyicileri” faktörü ile mevcut performans değerlendirme sisteminin faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı

ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri değerlendirme sonuçlarının belirleyicilerine ilişkin beklentileri arttıkça mevcut Performans Değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri de olumlu olarak artmaktadır.

- Araştırmaya katılan askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar” faktörü ile mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlara” ilişkin beklentilerinden mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri bağımsızdır.
- Araştırmaya katılan askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri “Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliği” faktörü ile mevcut performans değerlendirme sisteminin faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; askeri personelin kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri Üstlerin fikirleri ve ücretin belirleyiciliğine ilişkin beklentileri arttıkça mevcut Performans Değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri de olumlu olarak artmaktadır.
- Araştırmaya katılan askeri personelin yaşlarına göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı yaşlarda bulunan askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentileri benzerlik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan askeri personelin öğrenim durumlarına göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı öğrenim düzeyindeki askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentileri benzerlik göstermektedir.

- Araştırmaya katılan askeri personelin memleketlerinin hangi bölgede olduğuna göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; farklı bölgelerde memleketi olan askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ve olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentileri benzerlik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan askeri personelin zümrelerine göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin “Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” faktörlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı, “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” faktörüne ilişkin görüşlerinin ise zümrelerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı zümrelerdeki askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin “Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” ne ilişkin görüşleri benzerlik gösterirken, uzman erbaşların “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” ne ilişkin görüşleri diğer zümrelerde bulunan askeri personelden daha olumludur.
- Araştırmaya katılan askeri personelin zümrelerine göre; kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” faktörü dışında istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre zümresi subay olan askeri personelin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” faktörüne ilişkin beklentilerinin diğer zümrelerde bulunan askeri personelden düşük olduğu, farklı zümrelerde bulunan askeri personelin Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” dışında kalan faktörlere ilişkin beklentilerinin ise benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan askeri personelin rütbelerine göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin



“Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” faktörlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı, “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” faktörüne ilişkin görüşlerinin ise rütbelere göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı rütbelerdeki askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin “Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” ne ilişkin görüşleri benzerlik gösterirken, uzman onbaşı-uzman çavuş “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” ne ilişkin görüşleri diğer rütbelerde bulunan askeri personelden daha olumludur.

- Araştırmaya katılan askeri personelin rütbelere göre; kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” ve “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar” faktörleri dışında istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre rütbesi teğmen-üsteğmen olan askeri personelin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” ve “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar” faktörüne ilişkin beklentilerinin diğer rütbelerde bulunan askeri personelden düşük olduğu, farklı rütbelerde bulunan askeri personelin Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” ve “Değerlendirme sonuçlarında dikkate alınması gereken ek unsurlar” dışında kalan faktörlere ilişkin beklentilerinin ise benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan askeri personelin meslek kaynağına göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin “Değerlendirenlerin ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği” faktörlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı, “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” faktörüne ilişkin görüşlerinin ise meslek kaynağına göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı meslek kaynağındaki askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin “Değerlendirenlerin ve

değerlendirme sonuçlarına ilişkin yapılanların yeterliliği” ve “Performans Değerlendirme sisteminin bilgilendirme yeterliliği”ne ilişkin görüşleri benzerlik gösterirken, sivil kaynak (üniversite, asteğmen) “Performans değerlendirme sisteminin ölçme yeterliliği” ne ilişkin görüşleri diğer meslek gruplarında bulunan askeri personelden daha olumludur.

- Araştırmaya katılan askeri personelin mesleğin kaynağına göre; kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Buna göre mesleğe farklı kaynaktan gelen askeri personelin bekledikleri performans değerlendirme sistemi benzerlik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan askeri personelin sınıf/branşa göre; kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı sınıf/branşlarda bulunan askeri personelin mevcut performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan askeri personelin sınıf/branşa göre; kara kuvvetlerinde olmasını istedikleri performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” faktörü dışında istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre sınıf/branşı piyade olan askeri personelin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler faktörüne ilişkin beklentilerinin diğer sınıf/branşta bulunan askeri personelden düşük olduğu, farklı sınıf/branşta bulunan askeri personelin “Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler” dışında kalan faktörlere ilişkin beklentilerinin ise benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Kara kuvvetlerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminin askeri personelin beklentilerini karşılamadığı sonucundan yola çıkarak kara kuvvetlerinin mevcut performans değerlendirme sistemini personelinin beklentilerini karşılayacak şekilde revize etmesi önerilmektedir.
- Kara kuvvetlerinin performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin belirlenmesine yönelik olarak konunun uzmanlarına performans

değerlendirme sistemini inceleyerek, daha etkin hale gelmesi için nelerin yapılabileceğini, bu araştırma sonucu ile bütünleştirerek ortaya koymaları önerilmektedir.

- Araştırmanın benzerleri daha fazla askeri personeli kapsayacak şekilde yapılırsa sonuçlardan genellemelere gidilebilir.

## KAYNAKLAR

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1) , 175-176.

Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Aktan, C. C. (b.t.). Performans Yönetimi. <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-strateji/aktan-ppt/aktan-perfyonetim.pdf>

Aldemir, M., Ataol, A. C. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara. Nobel

Aşkar, C. (2002). *TKY Sistemini Uygulayan TSK'lerinde Personelin Değerlendirildiği En Önemli Araç Olan Sicil Sisteminin Objektifliğini Sağlayabilmek ve Personelin Gerçek Performansını Ölçebilmek Maksadıyla Ne Gibi Düzenlemeler Yapılmalıdır*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı.

Ataay, İ.D. (1990). *İşdeğerlendirme ve Başarı Yöntemleri*. 1. Cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Aydın, İ. P. (b.t.). Performans (Edim/ İş Aşarımı) Değerlendirme, s.1-15, [simaybirce.net/bilgibankasi/YararliKaynaklar/makale.../performansdeger.doc](http://simaybirce.net/bilgibankasi/YararliKaynaklar/makale.../performansdeger.doc)

Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aklın Aydınlığında. *Eğitim Dergisi*, Temmuz, 4 (41).

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basımevi.

Baştürk, C. (2003). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Ocak-Şubat, (28) <http://www.makalem>.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

Beardwell, I. ve Holden, L. (2001). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Newyork Shire:Pearson Education Limited.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, Temmuz, (79), <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>

Camgöz, S. M. ve Alperden, 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*, 13 (2), 191-212.

Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Catt, S.E. ve Miller, D.S. (1991). *Supervision: Working with People*. Richard D. Irwin Inc., N.Y.

Coşkun, A. (2006a). Stratejik Performans Yönetimi Balanced Scorecard kullanma: Türk İmalat Şirketleri Üzerine Bir Araştırma (Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri üzerine Bir Araştırma). *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8 (1), 127-153.

Coşkun, A. (2006b). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, (56), 28-38.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelikten, M.(2005). Neden İş Analizi Yapılmalı?, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 127-135.

Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım Değerlemesi, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (Der. Cengiz Demir). İstanbul: Nobel Basımevi.

Doğan, A. (2004). *Performans Değerleme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 20 (1),95-106.

Erdil, O. (1998). İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi Organizasyonlarında Bir Uygulama. 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya: Akdeniz Ün. İ.İ.B.F.Yayımları.

Erdoğan, I. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2005).Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma, 7. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi, 26-27 Mayıs.

Ferecov, R. (b.t.). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/133.pdf>.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 31-45.

Göre, K. (2001). *Performans (Başarı) Değerlendirme ve Yönetimi*. Ankara: K.H.O. Dekanlığı Yayını.

Gürel, B. (2004). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Geri Besleme Boyutunun Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birliklerinde Gelişim Amaçlı Uygulanması Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006), *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Basımevi.

Hedge, J. W. ve diğerleri (2001). History and Development of Multisource Feedback as a Methodology. *The Handbook of Multisource Feedback*. (Der. W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve AllanH. Church). San Francisco: Jossey-Bass,

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.

Hündür, B. (2006a). İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi ve Performans Standartları, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/135-insan-kaynaklarinda-performans-yonetimi-ve-performans-standartlari.html>

Hündür, B. (2006b). Performans Değerlendirme Yöntemleri, İKADEME, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html>.

Işığçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergi Ekonometri ve İstatistik*, 7 (1), 1-23.

İplik, N. F. (2004). Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*, (15).

Kalay F. (2002). *İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 87-97.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kayabaşı, A. ve Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1), 198-199.

Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 141-178.

Kaynak ve diğerleri (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İ.F. İşletme İktisat Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.

Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Basım. İstanbul: İ.U. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı.

Kocabaş, İ. ve Turhan. M. (2002). Objektif Bir Değerlendirmece Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi. *Standard Dergisi*, 41 (490), 51-58.

Koçar, S. (2001). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Margaret J. Palmer, (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çev. Doğan Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, İstanbul: Rota Yayın.

Milliman, J. ve diğerleri (2002). An Exploratory Assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim. *Human Resource Management*, 41 (1), 87-102.

Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F. (2004). Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18 (1-2), 287- 306.

Örücü, E. (2007). *Modern İşletmecilik*. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, E. (2002). Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (2).

Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 4-5.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Paksoy, A. (2006). *Performansa Dayalı Ücretleme, Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, M. J. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans değerlendirilmesi Ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran, (154).

Ramazanoğlu, C.A. ve Karahüseyinoğlu, F. M. (2003). İşletme Ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 4, 1-6.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.



Sarı, A. (2007). Performans Denetimi (Tanımı, Amacı, Tarihsel Gelişimi, Kavramları, Kriterleri ve Metodolojisi). <http://performansdenetimi.com/Performans%20Denetimi.pdf>.

Sayıştay Başkanlığı (2002). Performans Denetimi Kavramlar, İlkeler Metodoloji Ve Uygulamalar, Mart, <http://www.sayistay.gov.tr/tc/perdenmetodoli.pdf>.

Süngü, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarlıg, Y. T. (2006). *Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekeli, B. (2003). *Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Tural, M. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turgut, H. (2002). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, (42), 56-68.

Turgut, H. (2005). *360 Derece Performans Değerlemenin Silahlı Kuvvetlerde Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türker, A. Y. (2001). *Sicil Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.

Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 239-248.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynaklarında Yönetim*. Ankara: Gazi Üniversitesi, İ.İ.B. F. Yayınları.

**Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

**ANKET FORMU**

Bu anket Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Programı dâhilinde bilimsel bir araştırma kapsamında yapılmaktadır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırma çerçevesinde bilimsel amaçlı kullanılarak literatüre katkı sağlanacaktır.

Ebru ALPTEKİN

Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

**I. Bölüm: Tanımlayıcı Bilgiler**

1. YAŞ : 20-25 YAŞ 26-30 YAŞ 31-35  
36-40 YAŞ 41-45 YAŞ 46-50  
51 VE ÜSTÜ
2. ZÜMRE : UZMAN ERBAŞ  
ASTSUBAY  
SUBAY
3. RÜTBE : UZMAN ONBAŞI-UZMAN ÇAVUŞ  
ASTSUBAY ÇAVUŞ-KIDEMLİ ÇAVUŞ  
ÜSTÇAVUŞ-KIDEMLİ ÜSTÇAVUŞ  
BAŞÇAVUŞ-KIDEMLİ BAŞÇAVUŞ  
TEĞMEN-ÜSTEĞMEN  
YÜZBAŞI-BİNBAŞI  
YARBAY-ALBAY
4. ÖĞRENİM DURUMU : ÖN LİSANS  
LİSANS  
YÜKSEK LİSANS  
DOKTORA

5. MESLEK KAYNAĞI :  ASKERİ OKUL (KHO, MYO)  
 SİVİL KAYNAK (ÜNİVERSİTE, ASTEĞMEN)

6. SINIF/BRANŞ :  PİYADE  
 BAKIM  
 ULAŞTIRMA  
 İSTİHKÂM  
 MUHABERE  
 İKMAL

7. MEMLEKET :  İÇ ANADOLU BÖLGESİ  
 KARADENİZ BÖLGESİ  
 MARMARA BÖLGESİ  
 EGE BÖLGESİ  
 AKDENİZ BÖLGESİ  
 GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ  
 DOĞU ANADOLU BÖLGESİ

<b>II. Bölüm:</b>	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Şu ana kadar yapılmış olan değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.					
2. Değerlendirildiğiniz kriterler hakkında yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.					
3. Performansınızın ölçülmesinde yeterli çaba harcanmaktadır.					
4. Son aldığınız sicil gerçek iş performansınızı yansıtmaktadır.					
5. Mevcut değerlendirme sistemi yeterince güvenilirdir.					
6. Sistem objektif ve adil bir değerlendirme sağlamaktadır.					
7. Amirler zayıf performans gösterenlere gerekli önlemleri almaktadır.					
8. Sicil değerlendirme sistemi çalışan personelin üretkenliği artırmaktadır.					
9. Performans problemi oluştuğunda, çözüm konusunda amiriniz yeterli iletişimi kurmaktadır.					
10. Oluşan performans problemlerini düzeltmek ve bu doğrultuda becerilerinizi ilerletmek için eğitim ve gelişim aktiviteleri yeterlidir.					
11. Mevcut sistemde yüksek performans gösterenler ödüllendirilmektedir.					
12. Personelin almış olduğu siciller onun gerçek nitelik ve becerilerini yansıtmaktadır.					
13. Değerlendirme teknikleri konusunda sicil veren personele yeterli düzeyde eğitim verilmektedir.					
14. Kurumun amaçları hakkında üstleriniz tarafından yeterli düzeyde bilgi verilmektedir.					
15. Eşit düzeyde iş yapan diğer personelle kıyaslandığınızda, amiriniz işin nasıl yapıldığını dikkate alarak bir değerlendirme yapmaktadır.					
16. Mevcut değerlendirme sistemi kuvvetli ve zayıf yanlarınızı ortaya çıkaracak bir geri besleme sağlamaktadır.					
17. Mevcut sistem yeterince tatminkârdır.					
18. Amirinizin problem çözme becerisi yeterlidir.					
19. Son değerlendirme sonuçları hakkında size yeterince bilgi verilmektedir.					

<b>III. Bölüm:</b>	<b>İtamamen katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Üstlerinizin sizi değerlendirme fikrine ne derece katılıyorsunuz.					
2. Astlarınızın, denkleminizin ve kendinizin sicil verme amaçlı değerlendirme yapma fikrine ne derece katılıyorsunuz.					
3. Değerlendirme sisteminde kişilik faktörü de dikkate alınmalıdır.					
4. Değerlendirme sisteminde işin önemi ön planda tutulmalıdır.					
5. Performans değerlendirme sisteminde potansiyel (kapasite) kişilik değerlendirilmesi yer almalıdır.					
6. Değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmeler diğer amirlerce de kontrol edilerek gerekirse müdahale de bulunulmalıdır.					
7. Çevresel faktörler (iklim, bölge v.b) değerlendirmede yer almalıdır.					
8. Birlik başarısı değerlendirme sisteminde etkili olmalıdır.					
9. Değerlendirme sisteminde fiziki ve bedeni yönden değerlendirmelerde yer almalıdır.					
10. Alınan ücrette başarıya göre değerlendirme yapılmalıdır.					
11. Terfi işlemlerinde başarı belirleyici bir etken olmalıdır.					
12. Terfi işlemlerinde kıdem belirleyici bir etken olmalıdır.					
13. Performans değerlendirme zaman aralığı kısa tutulmalıdır.					
14. Değerlendirme neticesinde mülakat yöntemleriyle olumlu ve olumsuz faaliyetlere yönelik geri beslemeler yapılmalıdır.					
15. Geri besleme yapılacak bir değerlendirme sistemi amirin not verirkenki tutumlarını etkiler.					
16. Sıralı amirlerinizin değerlendirme sistemine katılması gereklidir.					
17. Atama işlemlerinde değerlendirme sonuçları etkili olmalıdır.					
18. Yurt dışı görevlendirmelerinde değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.					

## ÖZGEÇMİŞ

5 Mart 1984 tarihli, Çanakkale doğumluyum. İlkokulu Polatlı/ANKARA ve Ergani/DİYARBAKIR'da, Ortaokulu Trabzon'da, Liseyi Trabzon ve İstanbul'da tamamladıktan sonra, 2002 yılında girdiğim üniversite sınavında 9 Eylül Üniversitesi, Matematik (İngilizce) Bölümünü ve aynı zamanda Kara Harp Okulunu kazandım ve Kara Harp Okuluna kaydoldum. 30 Ağustos 2006 tarihinde mezun olup branşım ile ilgili eğitim gördükten sonra 2007 yılında Tuzla Piyade Okuluna (İSTANBUL) atandım ve halen görev yapmaktayım. 2008 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım uluslararası ilişkiler ve yabancı dillerdir.

Yabancı dilim İngilizce olup, bekarım.

**Aday:** Ebru ALPTEKİN