

# Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Kamu Performans Değerlendirme Sürecine Yansımalarına Yönelik Bir Alan Araştırması: TÜİK Örneği\*

Serdar Vural UYGUN\*\*  
Mehmet GÖKÜŞ\*\*\*

## ÖZ

Performans değerlendirmenin en belirgin amacı, kurumdaki çalışanların belirli bir dönem içindeki çalışmalarının ve çabalarının önceden belirlenmiş ölçütlere göre çok yönlü ve sistemli olarak ölçülerek çalışanların gelişme potansiyellerinin açığa çıkartılmasının sağlanmasıdır. Performans değerlendirme, hem süreklilik arz etmesi hem de geri dönüşüm anlayışı içinde uygulanması dolayısı ile bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç yürütülürken planlama-uygulama ve geri bildirim aşamaları, birbirini takip eden bir sıra ile uygulanmaktadır.

Bu çalışma ile ülkemiz kamu kurumlarında yönetici konumunda bulunan kamu personelinin uyguladıkları yönetim anlayışlarının performans değerlendirme sürecine yaptığı etkileri belirlemek ve bu konudaki görüşler ile beklentileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu sayede, önümüzdeki süreçte kamu personel yönetiminde uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminin en iyi şekilde işleme için taşınması gereken nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma doğrultusunda, konu kapsamında bulunan yerli ve yabancı literatür incelemesi yapılmış, kamu kurumlarında görevli 761 yönetici konumundaki personel ve diğer personel ile Türkiye İstatistik Kurumu örnekleminde, yöneticilik anlayışları ve performans değerlendirme sürecine ilişkin bir anket çalışması yürütülmüştür. İstatistiksel yöntemler kullanılarak yapılan analizler ile çalışma hipotezlerinin test edilmesi sonucunda, yöneticilerin uyguladıkları yönetim anlayışlarının performans değerlendirme sürecine doğrudan etki ettiği ve süreci şekillendirdiği tespit edilmiştir.

Son olarak elde edilen veriler ve sonuçlar kullanılarak, kamu personel yönetiminde uygulanacak performans değerlendirme sistemi ile ilgili niteliksel ve yapısal öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi, Performans Değerlendirme, Yönetim Anlayışları

# Reflections on A Field Research for The Public Performance Evaluation Process Management Approach Applied by Their Managers in The Public Institutions: TÜİK Example

## ABSTRACT

With this study, it was aimed to determine the effects of the management understandings applied by the public personnel, who are the administrators in the public institutions of our country, to the performance evaluation process and to reveal the opinions and anticipations with these opinions. In this respect, it has been tried to determine the qualities that should be carried forward for the best performance of a performance evaluation system to be applied in public personnel management in the forthcoming period.

In the study direction, a domestic and foreign literature review was carried out and a questionnaire study was carried out on 761 managerial positions and other personnel in the public institutions and the management practices and performance evaluation process in the sample of Turkish Statistical Institute (TÜİK). As a result of the analysis of the statistical methods and the working hypothesis tests, it has been found that the management understandings applied by the managers directly affect the performance evaluation process and shape the process.

Finally, qualitative and structural recommendations on the performance evaluation system to be implemented in public personnel management were presented using the data and results obtained.

**Keywords:** Public Administration, Public Personnel Management, Performance Evaluation, Management Approaches

\* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda kabul edilen "Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Performans Değerlendirme Sürecine Etkileri: TÜİK Örneği" isimli doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Öğr.Gör.Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, serdarvuraluygun@nevsehir.edu.tr

\*\*\* Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, mgokus@selcuk.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 27.04.2017; Makalenin Kabul Tarihi: 16.09.2017

## Giriş

Kamu personelinin değerlendirilmesi, ülkemizde son döneme kadar sadece amirler tarafından yürütülen bir tür “tespit” işlemi olarak ele alınmış, zaman içerisinde yetersiz kaldığı gibi amacından da saparak idari bir “prosedür” haline dönüşmüştür. Ancak kamu yönetimi anlayışındaki iç ve dış konjonktürel değişimin meydana getirdiği etkiler, kamu personelinin değerlendirilme amaçlarının, süreçlerinin ve konularının farklılaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu etkiler aynı zamanda değerlendirmenin fonksiyonunu da değiştirmiş, onu bir motivasyon aracı olarak kullanmayı ve değerlendirme sonucu belirlenen yeterlilik ve kuruma katkı derecesinin alınacak ücretle ilişkilendirilmesinin önemini ortaya koymuştur.

Personelin yürüttüğü görev bakımından belirli bir dönem içerisinde, önceden belirlenmiş ve bildirilmiş objektif kriterler doğrultusunda, standart ölçüm yöntem ve araçları ile ölçülmesi olarak tanımlanabilecek olan performans değerlendirme kavramı, ülkemizde özellikle son yıllardaki önemli inceleme konuları arasında bulunmaktadır.

Devletin vatandaş karşısındaki konumunun değişmesi ile vatandaş odaklı ve onun memnuniyetini merkeze koyan bir kamu yönetimi anlayışının gerektirdiği değişim, sadece yapısal ve işlevsel olmakla kalmamış, kamu hizmetinde vatandaş memnuniyetini sağlamak amacı ile o hizmetin yürütülmesinden sorumlu olan kamu personelinin de yeniden değerlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Kamu personel sistemi için; personelin işe alınması, çalışma koşulları ve mesleki gelişiminin sağlanmasının yanında, yürüttüğü görevdeki etkinlik ve etkililiğinin sağlanmasının yanında bunun denetlenmesi hususu da önemli bir konu haline gelmiştir.

2011 yılında, 6111 sayılı kanun ile yıllardır mevcut olan personel sicil değerlendirme sisteminin kaldırılması, yukarıda belirtilen etkinlik ve etkililik yönlü tüm düşünce, söylem ve mevzuat çalışmalarına zıt bir biçimde, bu hususta önemli bir boşluk meydana getirmiştir. Bu boşluğun doldurulması adına, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122. Maddesinde yapılan değişiklik ile kamu kurum ve kuruluşlarına verilen, “yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığından uygun görüş almak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilme” imkanı, birkaç kurum dışında uygulamada hemen hiç kullanılmamıştır.

Kamu kurumlarındaki performans değerlendirme sisteminin oluşturulması konusundaki isteksizlik, 1 Temmuz 2016’ da Devlet Personel Başkanlığı’nın yayınladığı çerçeve performans değerlendirme yönetmeliği ve bu yönetmelikte 1 Ocak 2018’e kadar kendi performans değerlendirme yönetmeliklerini çıkarıp uygulamaya konulması zorunluluğunun getirilmesi ile kırılmaya çalışılmıştır.

Özellikle objektif ve adil olarak yürütülmesi beklenen ve amaçlanan bir performans değerlendirme sistemi içinde değerlendirmeyi yapan kişinin konumunun ve niteliğinin, bu noktada çok kritik bir unsur olarak karşımıza çıktığı açıktır. Çünkü performans değerlendirme sistemine gerekli veri girişini sağlayan, değerlendirmeyi yapan ve personele fiziki/mekânsal yakın konumu ile onu en iyi gözlemleyen kişi, yönetici olmaktadır.

Bu itibarla, performans değerlendirmenin değişmez öznesini teşkil eden yöneticilerin/amirlerin performans değerlendirme sistemi konusunda yeterli eğitime sahip olmaları ve daha da önemlisi objektif ve adil olmaları beklenmektedir. Ancak uygulamada bu ideal durumun gerçekleştiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Nitekim netice itibari ile bir insan olan bu kişilerin karakterleri, zaafı, olumlu ve olumsuz yanları, aldıkları eğitim ve taşıdıkları kültür birbirinden farklıdır. Tüm bu unsurlar, aynı zamanda yöneticinin yönetim tarzını meydana getirmektedirler. Dolayısı ile yöneticilerin başında buldukları birim/kurumda uyguladıkları yönetim tarzlarının, doğrudan çalıştıkları personel üzerinde ve elbette personelin performansının şekillenmesi ve değerlendirilmesinde önemli ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir.

## 1. Performans Değerlendirme

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanan ve köken olarak İngilizce “performance” kelimesine dayandığı söylenebilecek olan performans kavramı, çalışanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirdiği iş görme; belirli bir süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme ve herhangi bir işte

gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 17; Pakdil, 2001: 23; Bozkurt v.d., 1998: 203; Bilgin, 2004: 13).

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve nitel olarak belirlemek ve hedefe ulaşım seviyesini ölçmek (Göküş v.d., 2014: 58) yani belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı kalite ve kandite yönleriyle belirlemek (Songur, 1995: 1) amacına yöneliktir. Bu doğrultuda da çalışanların, her birine yönelik tespit edilen nitelik ve yeteneklerine uygun olan işleri, önceden belirlenen optimum sınırlar içerisinde gerçekleştirilmesi (Saydam, 2005: 4) olarak karşımıza çıkmakta ve kısaca eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşı olarak ifade edilebilmektedir.

Performans değerlendirme, çalışanın yönetici tarafından, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla (Palmer, 1993: 9) tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarı düzeyinin belirlenmesi; onun çalışmalarının ve etkinliklerinin, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri ile kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkcı, 2009: 297).

Performans değerlendirmesi aynı zamanda bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç (Barutçugil, 2003: 1) ve personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesi için mümkün olan en üst düzeyde objektif kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan bilinçli yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tümü (Daft, 1991: 353) olarak da tanımlanmaktadır.

### 1.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmesi, hem süreklilik arz etmesi hem de geri dönüşüm anlayışı içinde uygulanması dolayısı ile bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç yürütülürken planlama, uygulama ve geri bildirim aşamaları, birbirini takip eden bir sıra ile uygulanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle performans değerlendirme faaliyetinin nasıl ve ne şekilde yapılacağı belirlenmeli, ardından kim tarafından, neye göre ve hangi yöntemle yürütüleceğinin tespitinin ardından sonuçların analizi ve kullanımı gerçekleştirilmelidir (Oana, 2012: 753).

#### 1.1.1. Performans Değerlendirme Ölçütünün Belirlenmesi

Çalışanların performanslarının nasıl ölçüleceği ya da bu ölçüm esnasında hangi ölçütlerin belirleyici olacağı yani değerlendirmenin neye göre yapılacağı sorusu, performans değerlendirme faaliyetinin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Belirlenecek ölçütlerin seçimi ile performans değerlemesinin başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğu açıktır. Ayrıca performans değerlendirme faaliyetinin en etkili biçimde uygulanabilmesi için tespit edilecek ölçütlerin bir takım nitelikleri haiz olması da önemlidir. Bu nitelikler şöyle sıralanabilir (Newman ve Hinrichs, 1990: 5):

*Geçerlilik:* Kullanılan performans değerlendirme ölçütleri, toplumsal, kurumsal ve kişisel olarak bir takım amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine yönelik olmalıdır.

*Güvenilirlik:* Performans değerlendirme için kararlı ve hassas ölçütler oluşturulmalıdır. Bu ölçütler, farklı kişilerce yapılan ölçümlerin en azından benzer sonuçları vermesini sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

*Çok boyutluluk:* Belirlenen değerlendirme ölçütleri; işe yönelik yeterli bilgi seviyesi, planlama yapabilme, organize davranış ve motivasyon becerisi gibi birçok farklı boyuta sahip mesleki ve kişisel yeteneklerin değerlendirilmesine olanak vermeli, her bir husus ayrı ayrı ölçülebilmelidir.

*Kullanışlılık:* Değerlendirme ölçütleri, sade, rasyonel ve herkesçe kabul edilebilir sonuçlar verebilecek biçimde belirlenmelidir.

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğini ve başarısını doğrudan etkileyen performans ölçütleri ise; kişilik özelliklerine, davranışlara ve sonuçlara dayalı ölçütler olmak üzere üç temel grupta incelenebilmektedir (Oana, 2012: 755; Mercanlioğlu, 2012: 44):

*Kişilik özelliklerine dayalı değerlendirme,* çalışanın, görevli olduğu işi yerine getirirken gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna kabiliyeti, çabukluk, değişikliklere uyum sağlama gibi

(Hutchinson, 2013; 88; Benligiray, 1999: 81) çalışanın, kurum tarafından istenilen performans düzeyine sahip olma durumunu belirlemeye yardımcı olacak genel kişilik özelliklerini esas almaktadırlar.

*Davranışa dayalı değerlendirilmede*, çalışanın gösterdiği olumlu ya da olumsuz karakterli kritik davranış tarzlarını dikkate almaktadırlar. Bu ölçütler ile ağırlıklı olarak, yapılan işin kalitesi, yetki devrine yatkınlık, ortak çalışma becerisi, inisiyatif alabilme ve işin yapılma şekli belirlenip kıyaslanmaktadır (Schuler ve Jackson, 1996: 350).

*Sonuca dayalı değerlendirilme* ise yürütülen faaliyetlerin hem nicel hem de nitel olarak ve etkililik ile etkinliğe dayalı olarak değerlendirilmesini hedefleyen bu ölçütler, işin nasıl yapıldığından çok elde edilen ürünler ya da başarılı işler üzerine odaklanmaktadır (Schuler ve Jackson, 1996: 351).

### 1.1.2. Performansı Değerlendirecek Öznenin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde belirlenmesi gereken bir diğer temel konu da değerlendirmeyi kimin/kimlerin yapacağını ortaya konmasıdır. Bu soru cevaplanırken kurum, faaliyet gösterdiği sektöre, örgütsel yapısına ve büyüklüğüne göre değerlendirme yapacaktır. Nitekim özel sektördeki bir firma için karar verme alanı daha esnek ve geniş iken, kamu kurumlarında ise idari hukuk normları oldukça kısıtlayıcı bir rol oynamaktadır.

Söz konusu öznenin belirlenmesinde belirleyici olan faktörler, çalışanların yaptıkları işlerin bilinmesi, kurumun özelliklerinin iyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan çalışanın başarısını daha önceden belirlenen ölçütler doğrultusunda tarafsız ve sistemli olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunma olarak sayılabilir. Bu faktörler ve yukarıda belirtilen diğer kısıtlayıcı unsurlar göz önüne alınarak altı temel değerlendirici özne belirtilebilir (Aldemir, 1993: 218; Newman ve Hinrichs, 1990: 9; Anderson, 1993: 49):

- a. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme
- b. Astarlar Tarafından Tarafından Değerlendirme
- c. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme
- d. Çalışanın Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)
- e. Hizmet/Mal Alanlar Tarafından Değerlendirme
- f. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme

### 1.1.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Her kurum, çalışanlarının bireysel etkinliğini ve kuruma olan katkısını, ücret, ödül, ceza vb. bağlantısını nasıl ve ne yönlü kurarsa kursun, görmek ister. Bu sayede kurumsal hedeflerine ulaşmak ve verimliliğini devam ettirebilmek için gereken tedbirleri alabilecektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdiği performans değerlendirme faaliyetini uygulamak için de karşısında gördüğü değerlendirme yöntemlerinden birini ya da birkaçını tercih etmek durumundadır. Kurum için söz konusu bu tercih aşaması, oldukça kritik bir öneme sahiptir.

Kurum, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini doğru bir şekilde tespit ve tatbik edebilmelidir. Nitekim bir yerde başarılı sonuçlar veren herhangi bir yöntem, bir başkasında aynı derecede sonuçlar veremeyeceği gibi aksine kuruma ve değerlerine zarar verecek sonuçlar ortaya çıkarabilecektir (Çevik, 2008: 32).

### 1.1.4. Performans Değerlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler

Performans değerlendirme süreci, gerek kurum gerekse çalışan açısından taşıdığı önem yanında, birçok farklı etkileyici faktörün etkisi altında şekillenen oldukça kritik bir süreçtir. Sözü edilen bu faktörlerin belirlenmesi ve incelenerek tüm yönleri ile ortaya konması, performans değerlendirme sürecinin esnek, objektif, yapıcı ve amaca odaklı biçimde yürütülmesini sağlamak için şarttır. Değerlendirmenin icrai öznesinin ve yönteminin doğru belirlenmesi ve sonuçlarının gerektiği gibi kullanılabilmesi de süreci etkileyen faktörlerin doğru olarak teşhisine ve betimlenmesine bağlıdır.

Bu doğrultuda, değerlendirme sürecine etki eden faktörleri kurum içi faktörler (görevin niteliği, kişisel özellikler, kurum kültürü ve üst/amirlerin sahip oldukları yönetim anlayışları) ve kurum dışı faktörler

(kamu politikaları/mevzuat ve kurum çevresi) olarak olmak üzere ikiye ayırabiliriz.(Sabuncuoğlu, 2013: 286; Altan, 2005: 20; Hutchinson, 2013: 8; Türkel, 1998: 47; Yerli, 2006: 72).

### 1.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirme faaliyeti sonucunda elde edilen verilerin kullanılması, belki değerlendirme sürecinin en önemli bölümüdür. Çünkü gösterilen ve yoğunlaştırılan gayretlerin yerindeliği, amaca hizmet eden ve belirlenmiş hedeflere ulaşma seviyesinin ortaya konulduğu bir değerlendirme sonucunun belirtilmesi ile görülebilecektir (Randle, 2008: 64).

Performans değerlendirme sonuçlarının, planlanmasında kullanılacağı konular temel olarak, “kariyer ve görev”, “eğitim” ile “ücret” (Uyargil, 2013: 211; Bingöl, 2006: 330; Yüksel, 2000: 203) olarak sıralanabilir.

## 2. Yöneticilerin Yönetim Anlayışları Ve Performans Değerlendirme Sürecine Etkileri

Yöneticiler, farklı yönetim anlayışlarına sahiptirler ve bu anlayışlarını yönetsel uygulamalarına ve kararlarına yansıtma gayet doğal olarak kabul edilebilir. Performans değerlendirme ise, hem personel ve hem de kurum açısından sonuçları oldukça önemli olan bir yönetsel uygulamadır. Bu uygulama sürecinde, hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın ve hangi amaç hedeflenirse hedeflensin, değerlendirilen kişi olan çalışanın amiri olan kişi yani yönetici, değerlendirme sürecini yürüten ve sonuçlara temel oluşturan verilerin önemli kısmını değerlendirme sistemine sağlayan kişi olduğundan, kilit bir konuma sahiptir. Bu çalışmanın temelini teşkil eden araştırma konusu, yani değerlendirmenin etkinliğinin ve etkililiğinin en üst seviyede gerçekleşmesi bakımından yöneticinin niteliği ve taşıdığı sorumluluklar ve yönetim anlayışının değerlendirme sürecine etkileri, bu başlıkta irdelenmeye çalışılacaktır.

### 2.1. Yöneticiler Ve Yönetim Anlayışları

Yönetim konusu üzerinde çalışan çok sayıda araştırmacıdan her biri farklı bir yönetici tanımlaması yapmakla beraber, bu tanımların çoğunun, net ve tam anlaşılır olduğu söylenememektedir. Bennis, yöneticiyi, “bulduğu konumun gerektiği oranda sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya yansıtan kişi” olarak tanımlarken; Şimşek ise “otoriteyi, emir verme gücünü kullanan, ödüllendirme ve ceza verme yetkisine sahip olan kişi” olarak tanımlamıştır. Yine “işin yürütmesi için planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonları yerine getiren kişi” (Arıkan v.d. 2007: 286), “hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak yolu bulabilen kişi” (Zel, 2011: 93) ve “mevcut koşullar altında organizasyon için en iyi sonucu üretebilmek için çalışan kişi (Koçel: 2015: 447) tanımlarının da yönetici için yapıldığı görülmektedir.

Yöneticiliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, çakıştıkları noktalarda bile kafa karışıklığı yapabilmektedirler. Bunun temel nedeni, yöneticiliğin uygulandığı her ortam ve uygulayan her kişi için farklı özellikler göstermesidir (Pfeffer, 2002: 27). Nitekim Stogdill, yönetim teorileri konusunda yaptığı araştırmasında, yönetici kavramının, neredeyse bu kavramı tanımlayan kişi sayısına denk olacak şekilde farklı tanımlandığını ifade etmiştir (Bass, 1990: 7; Bulut ve Bakan, 2004: 153).

Bununla birlikte, bu çalışmada, sayısız tanımlamanın kategorilendirilmesi neticesinde “anlayış” olarak da tanımlanabilecek yönetim uygulama şekillerinden, literatürde ortak olarak en çok ifade edilen (Wright,1997: 71; Zel, 2011: 28; Alganer, 2002: 14; Bass v.d, 2003: 207; Eren, 2015: 453; Güney, 1997: 213; Doğan, 2001: 28; Bulut ve Bakan, 2004: 151; Ergeneli, 2006: 235; Peker, 2003: 79...) ve bu açıdan en kapsayıcı oldukları düşünülen üç temel yönetim anlayışı (uygulaması) incelenmiştir.

#### 2.1.1. Otoriter Yönetim Anlayışı

Otoriter yönetim tarzı, tüm yetkilerin yöneticide toplanması ve kararların sadece yönetici tarafından alınması esasına dayanmaktadır. Bu tip yönetim tarzına sahip yöneticiler, doğal olarak katı birer denetleyici olup, görevi gereği kendisine verilmiş olan yetkilerin (cezalandırma, ödüllendirme vb.) verdiği güven ile hareket ederler (Peker, 2003: 17). Bu doğrultuda böyle bir yönetici, görevin başarısını tehdit eden küçük bir hata karşısında bile ilgili personele çok şiddetli cezalar uygulayabilir (Erdoğan,1991: 337). Aynı şekilde, sadece vereceği ödüllerin motivasyon sağladığına inandığından (Halis, 2003: 36), ödüllendirmeyi görevin

amacına ulaşmasına bağlı olarak ve oldukça sınırlı biçimde kullanır. Likert, geliştirdiği Sistem-4 modelinde “üretim merkezli” olarak tanımladığı otoriter yöneticilerin temel özelliklerinin, görevin teknik tarafının üzerinde durmaları ve en iyi şekilde yerine getirilmesini tek amaç olarak görmeleri olduğunu belirtmiştir (Robbins, 2000: 86).

Yine bu yöneticiler, çalışanların, tüm isteklerine koşulsuz bir şekilde uymalarını isterlerken personelinin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almamaktadırlar. Black ve Mouton, hazırladıkları “yönetim ızgarası” nda, otoriter yöneticiler için “görev yöneticisi” ifadesini kullanmışlar, bu yöneticilerin otoritelerini kullanarak verimliliği sağlarken insan ilişkilerine ise en alt düzeyde önem verdiklerini vurgulamışlardır (Ergün, 2000: 31).

Benzer şekilde Paul Hersey ve Ken Blanchard, yönetici modellerini belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında “Tarz-4” olarak tanımladıkları yönetici tipine denk geldiği söylenebilecek olan otoriter yöneticilerin, çalışanlarla ilişkilerinin zayıf, onlarla olan iletişimlerinin çok dar bir çerçevede olduğunu belirtir. Bu kişilerin görev ve amaçlar konusunda da çalışanlarını yönlendirme ve teşvik gayretinde hemen hiç bulunmadığını ifade etmişlerdir (Anderson, 2001: 86).

### 2.1.2. Demokratik Yönetim Anlayışı

Bu yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarını karar alma sürecine etkin biçimde dahil etmesi temelinde şekillenmektedir. Demokratik yöneticiler, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesinin, çalışanların yönetsel faaliyetlere katılımının ve rahat bir iletişim imkanının sağlanması ile olabileceğini düşünmektedirler (Halis, 2002: 38). Nitekim bu katılım ve iletişim unsurlarını vurgulayan Bass, demokratik yönetimi, iki ya da daha fazla grup üyesi arasında, grup üyelerinin beklentilerini ve algılarını çevreleyen durumlarla ilgili olarak yapım süreçlerinden oluşan bir etkileşim olarak tanımlamaktadır (Bass, 2003: 211; Bass, 1990: 105).

Bu tarzı benimseyen yöneticiler, çalışanların kurumsal kararlara katıldıkları ve doğru yönlendirildikleri zaman, yeteneklerini en üst düzeyde gösterecekleri ve kişisel amaçlarını kurumun amaçları ile örtüştüreceklerini savunurlar (Ertürk, 2000: 51). Bu nedenle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, görev paylaşımı yapılmasında ve görev tanımlarının oluşturulmasında çalışanlarından aldıkları fikirleri dikkate almaktadırlar (Alkın ve Ünsar, 2007: 81). Nitekim McGregor’un, çalışanın kuruma yönelik katılım ve bağlılığını simgeleyen Y kuramına göre de çalışanların örgütün hedeflerine karşı kayıtsız davranması yöneticilerin katılımcı olmayan tutumlarından kaynaklanmakta olup, çalışanlara verilecek söz hakkı bu olumsuzluğu giderebilecektir.

Hersey ve Blanchard’ın Tarz-3 tipi yöneticilerine de karşılık gelebilecek bu kişiler, çalışanların karar alma aşamasında daha fazla sorumluluk almalarını ister ve onları bu konuda yönlendirirler. Bu sayede çalışanların, yine Hersey ve Blanchard’ın deyimleri ile “hazır olacaklarını” yani belirli görevi yerine getirmedeki istek ve kabiliyetlerini azami ölçüde kullanacaklarını düşünürler (Zel, 2011:125).

### 2.1.3. Değişimci/Yenilikçi Yönetim Anlayışı

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi için yönetici tarafından oluşturulacak etkili bir vizyon doğrultusunda çalışanların hep birlikte hareket etmelerini ve sorunların çözümü konusunda yöneticilerin çalışanlarını etkili biçimde yönlendirerek onlarda gerekli düşünce ve davranış değişimini sağlayabilmeyi amaç edinmiş olan yönetim tarzıdır.

Bu yöneticiler, kendilerini değişimin, sürekli ve gerektiği anda yapılacak bir dönüşümün bir parçası olarak görmektedirler. Esnek ve öğrenmeye açıktırlar, analitik düşünebilme yetenekleri çok yüksektir, koşulları en ince ayrıntısına kadar kontrol etmeye büyük önem verirler. Bu nedenle de çalışanlarını değişimi istemeye yöneltme, onları geliştirme, motive etme ve ihtiyaçlarını karşılama gayreti içerisinde dirler (Top vd., 2010: 219-220).

Kurumlarında değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler olan değişimci yöneticiler, çalışanlarının gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştirmekte (Koçel, 2003: 187), kurum açısından iyi olacaklarını düşündükleri uygulama ve yöntemleri çalışanların da isteyerek benimsemelerini sağlamak ve onları oluşturulan vizyon doğrultusunda yönlendirmektedirler (Ergeneli, 2006: 235).

Bu tarz yöneticilerin, Black ve Mouton'un "ekip yönetimi" olarak adlandırdığı yönetim anlayışını benimsemiş oldukları söylenebilir. Bu itibarla bireysel yetenekleri ortaya çıkarmak ve bu sayede özgüvenleri artan çalışanlarını kurumsal amaçlara kanalize etmek, yöneticinin temel amacını teşkil eder (Bass, 1990: 26).

Kamu yönetiminde, yönetsel gelenek, sosyo-kültürel etki, mevzuat baskısı ve kişilik özelliklerinin birlikte oluşturduğu söylenebilecek şekillendirici güç nedeniyle, yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları değişiklik göstermektedir. Bu anlamda ülkemizdeki kamu yöneticilerinin de ortak olarak taşıdıkları bir takım özellikler olduğu belirtilebilir (Tengilimoğlu, 2005: 10-12; Eryılmaz,1995: 234; Ergun: 1991: 28; Yıldız: 2002:438; Özsalmanlı, 2005: 145):

1. Yöneticiler değişime kapalı durmakta, geleneksel uygulamalara bağlı kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum aynı zamanda onların katı kuralcı ve mevzuatın özüne değil, metnine bağlı olmaları ile sonuçlanmaktadır.

2. Astarına güven konusunda sıkıntı yaşamakta ve bu yüzden aşırı kontrolcü davranmakta, yetki devrinden kaçınmaktadırlar.

3. Yöneticiler sadece atandıkları/kendisini atayan kişinin/kurumun çıkar ve beklentilerini ön planda tutmakta, bu itibarla personel ile kurumun amaç ve beklentilerini uyumlaştırma konusunda zayıf kalmaktadırlar.

4. Yöneticilerin astları ile iletişimleri gelişmemiş/gelişmemiştir.

5. Yöneticiler özellikle bürokratik üstlerin beklentilerini karşılayabilmek adına yürütülen işe, insan ilişkilerinden çok daha fazla önem vermektedirler.

## 2.2. Performans Değerlendirme Sürecinde Yöneticinin Konumu Ve Etkisi

Yöneticilerin çalışanlara karşı davranış biçimleri ile oluşturulan fiziki ve psikolojik ortamın, çalışanlar üzerinde oluşturacağı etki, doğal olarak yadsınamaz. Sözü edilen bu etkinin oranı, çalışanın karakterine, yürüttüğü göreve, kurumun işlevi ile kültürüne ve bizzat yönetici hakkındaki genel kanağe göre değişmekle birlikte, genel itibari ile yöneticinin uyguladığı yönetim tarzına göre şekillenmektedir.

Otoriter yönetim anlayışına sahip olan bir yönetici, tüm yetkileri kendisinde topladığından, astların kararlara katılımı düşünülemez. Bu durumun, yaradılışı itibariyle birey olarak kendisine saygı duyulması ve önemsenmesi ihtiyacı taşıyan çalışanda bir tatminsizlik oluşturacağını söylemek elbette yanlış olmayacaktır (Arıkanlı, 2004: 72). Yine bu yöneticiler, görev odaklı olduklarından, iletişime kapalı olmanın yanında, görevin yerine getirilmesine yönelik en ufak bir aksamayı şiddetli şekilde cezalandırmaktan ve bunun için de kanunun kendisine verdiği tüm yetkileri kullanmaktan çekinmezler. Bu durum, astların tedirgin ve korku içinde olmalarına neden olarak, motivasyonu ve verimliliği çok olumsuz etkiler (Doğan, 2007: 29). Ast, sadece işini aksatmadan yapmak için çalışan ve emirleri sorgusuz ve hiçbir eksiltme ya da ilave yapmadan yerine getiren adeta bir robot halinde çalışır.

Demokratik yöneticiler ile çalışan astlar ise kararlara katılımı sağlandığı için, saygı ve önemsenme arzularının tatmin edilmesine bağlı olarak motivasyon açısından üst seviyelerde olacaktırlar (Sapançalı, 1993: 61). Yüksek motivasyon, verimlilik artışı ile birlikte amire ve kuruma olan bağlılığı arttıracaktır. Burada amire bağlılık, ona mahcup olmamak için daha fazla çalışmayı; kuruma bağlılık ise, bütünü bir parçası olmanın verdiği mutlulukla daha verimli olma gayretini beraberinde getirecektir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). Yine böyle bir yönetici ile çalışanlar, yöneticileri ile rahat iletişim kurabildikleri için kendilerini ifade etmekte ve sıkıntıları ile beklentilerini rahatlıkla belirtebilmektedir. Bu durum çalışana psikolojik olarak büyük bir rahatlama sağlamaktadır (Küçüközkan, 2015: 98). Ödül ve ceza sisteminin kullanımı, bu yöneticiler tarafından daha işlevsel ve çok amaçlı olarak sağlandığından, çalışan üzerinde her durumda daha etkili olmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar, verilen ödülleri birer motivasyon unsuru, verilen cezaları ise birer otodenetleme ve yenilenme fırsatı olarak görebilmektedirler.

Değişimci bir anlayışa sahip yöneticilerle çalışanlar, önemsenmenin yanında sahiplenme hissi de taşımaktadırlar. Bu yöneticiler, astlarını devamlı surette yönlendirmekte ve özellikle onların kişisel gelişimleri için gayret sarf etmekte olduklarından, kurum içinde böyle bir his oluşturmaları normal karşılanmaktadır (Eren, 2015: 423). Bunun yanı sıra yeniliklere açık olan bir yönetici ile çalışanlar, kendilerini geliştirmek için her türlü çabayı gösterebilecek ve bununla ilgili fikirlerini dürüst ve yapıcı olarak

görüş bildirecek bir yöneticiyle paylaşabilecek olmanın verdiği rahatlığa da muhatap olacaklardır. İletişim kanallarının açık olması da çalışanların hem yöneticileri hem de birbirleri ile doğrudan ve etkili biçimde irtibat kurmasını sağlamaktadır. Bunun sonuçları olarak, kurum kültürünün sağlamlaşması ile aidiyet ve sahiplenme duygusu pekişirken, oluşacak eşgüdüm ile de meydana gelecek sinerjiden tüm çalışanlar olumlu etkilenecektir. Çalışan görevini severek yapacak, görevin en verimli ve etkili biçimde yürütülmesi için sahip olduğu tüm yetenekleri kullanacak ve tüm gayretlerini görevine yönlendirecektir (Koçel, 2014: 729).

### 2.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Yöneticinin Sorumlulukları

Değerlendirme faaliyetini büyük ölçüde tek başına yürüten yönetici, bu bakımdan performans değerlendirme sürecinde kilit bir roledir. Yöneticinin, böyle önemli bir sorumluluğu yürütürken oldukça dikkatli olması gereğinin yanı sıra birtakım formal-informal etkileyicilerin ve sınırlayıcıların bulunduğu bilinci içerisinde hareket etmesi gerektiği açıktır. Yöneticinin bu süreci yürütürken uyması ve/veya her zaman göz önünde bulundurması gereken hususlar, onun bu konudaki sorumluluklarını teşkil etmektedir ki bunlar üç temel başlık altında incelenebilir (Eraslan 2011: 41-45; Yatkın, 2013:8; Tozlu: 2014: 27; Bilgin, 2007: 67-69):

*Yasal Sorumluluk;* Yöneticinin performans değerlendirme süreci açısından, yasal mevzuat gereğince uymak zorunda olduğu kurallar, onun yasal sorumlulukları olarak adlandırılırlar.

*Kurumsal Sorumluluk;* Sonuçları itibari ile performans değerlendirme faaliyetinin etkin ve etkili biçimde yürütülmesinin kurumun geleceğini şekillendirdiği ve kurumun yürüteceği görevlerin verimlilik ile etkililiğini doğrudan etkileyeceği açıktır. Söz konusu faaliyeti yürütmeye kilit konum teşkil eden yöneticinin bu açıdan kurumsal sorumluluğu bulunmaktadır.

*Etik Sorumluluk;* Yöneticinin görevi gereğince bağlı olması gereken mesleki değerler, taşıması gereken adil ve objektif olma özelliği ile moral ve vicdani değerler, etik sorumluluğun çerçevesini oluşturmaktadır. Bu sorumluluk alanı yöneticinin bizzat kendisi ile ilgili olmakla birlikte, çalışana ve hatta kuruma yönelik etkileri nedeniyle de geniş bir etki alanına sahiptir.

### 3. Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Kamu Performans Değerlendirme Sürecine Yansımalarına Yönelik Bir Alan Araştırması

Performans değerlendirmenin değişmez öznesini teşkil eden yöneticilerin/amirlerin performans değerlendirme sistemi konusunda yeterli eğitime sahip olmaları ve daha da önemlisi objektif ve adil olmaları beklenmektedir. Ancak netice itibari ile bir insan olan bu kişilerin karakterleri, zaafı, olumlu ve olumsuz yanları, aldıkları eğitim ve taşıdıkları kültürün etkileri farklıdır. Bunlar, aynı zamanda yöneticinin görevde uyguladığı yönetim tarzını şekillendiren etkenlerdir. Dolayısı ile yöneticilerin başında buldukları birim/kurumda uyguladıkları yönetim tarzlarının doğrudan çalıştıkları personel üzerinde ve elbette personelin performansının şekillenmesi ve değerlendirilmesi üzerindeki etkisi kaçınılmaz olmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yaptığımız çalışmada Türkiye İstatistik Kurumu'nda yöneticilerin sahip oldukları yönetim anlayışları ile personelin performansını değerlendirme süreci arasındaki ilişki durumu ve düzeyi ile söz konusu yönetim anlayışlarının performans değerlendirme sürecine ve sonuçlarına etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Çalışmamızda ayrıca, performans değerlendirme sistemi uygulamasında yöneticilerin yaptıkları hatalar ve personelin performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşünce ve beklentileri tespit etme hedefi de gözetilmiştir. Bu suretle yaptığımız araştırma sonuçlarından hareketle kamu kurumlarının kendi performans değerlendirme sistemlerini oluştururken faydalanabilecekleri veriler ve önermeler ortaya konulmaya çalışılacaktır.



### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmanın ana hipotezi “Yöneticilerin uyguladıkları yönetim anlayışları, personelin performans değerlendirme sürecinin işleyişine ve sonucuna doğrudan ve önemli ölçüde etki etmektedir.” şeklindedir. Bu ana hipotezin yardımcı hipotezleri ise aşağıda belirtilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Yönetim anlayışı ile kurumun performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır

**H<sub>2</sub>:** Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde astlarda dikkat edilen olumlu davranışlar arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde astlarda dikkat edilen olumsuz davranışlar arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme kapsamında ele alınan temel kriterlere verilen önem dereceleri arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Yönetim anlayışı ile kurumda performans değerlendirme sürecine bakış açısı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların çeşitleri arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde görülen olumsuzluklar arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Yönetim anlayışı ile astların performanslarını artırmak için kullanılan yöntemler arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>:** Yönetim anlayışı ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

**H<sub>10</sub>:** Yönetim anlayışı ile kurumda bulunan hiyerarşik konum arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

**H<sub>11</sub>:** Yönetim anlayışı ile yöneticiyi etkili ve verimli kılan unsurlar hakkındaki görüşler arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır

**H<sub>12</sub>:** Yönetim anlayışı ile yöneticinin etkili ve verimli olmasını engelleyen unsurlar hakkındaki görüşler arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

**H<sub>13</sub>:** Yönetim anlayışı ile astlara karşı duyulan güven derecesi arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

**H<sub>14</sub>:** Yönetim anlayışı ile karar verirken astların görüşlerinden faydalanma düzeyi arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

**H<sub>15</sub>:** Yönetim anlayışı ile astların amirlerine karşı olması beklenen tutumları arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

**H<sub>16</sub>:** Yönetim anlayışı ile kurumun/birimin başarılı olmasında en büyük pay hakkındaki görüşler arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi, Sınırlılıkları Ve Veri Toplama Tekniği

Araştırma, anket formunu oluşturma, araştırma örneklemini belirleme, anket formunun ön testini yapma, ankette gerekli düzeltmeleri yapma, anketi uygulama ve verilerin analiz edilmesi aşamaları uygulanarak yürütülmüştür.

Anket formunun oluşturulması aşamasında, literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili araştırmalar incelenmiştir. Ayrıca Nevşehir ve Ankara’da görevli olan, performans değerlendirme sistemi uygulayan Kamu Hastaneleri Kurumu (21 kişi), Emniyet Genel Müdürlüğü (16 kişi), Türk Silahlı Kuvvetleri (18 kişi) ve TÜİK (24 Kişi) bünyesinde çalışan yönetici ve diğer personel ile araştırma konusu kapsamında yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler not edilerek elde edilen verilerden ve varılan kanılardan, hem anket sorularının hazırlanmasında hem de çalışma içeriğinde faydalanılmıştır.

Ülkemizde mevcut olarak yaygın ve sistemli biçimde kamu performans yönetimi uygulayan kurumlar Kamu Hastaneleri Kurumu, Emniyet Genel Müdürlüğü, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’dur. Bu kurumlardan Emniyet Genel Müdürlüğü ve Türk Silahlı Kuvvetleri içinde bulunduğumuz olağan üstü durum nedeniyle, Kamu Hastaneleri Kurumu ise hizmet götürdüğü alan ve

performans değerlendirmede yerine getirilen sağlık hizmetlerinin sayısal boyunun ön planda tutulması nedeniyle tercih edilmemiş olup, bu itibarla araştırma TÜİK bünyesinde yürütülmüştür.

Ankette kullanılacak ölçeğin belirlenmesi aşamasında literatür taraması yapılarak benzer konularda yürütülen çalışmalar araştırılmış ancak doğrudan çalışma konumuz ile ilgili daha önce yürütülen bir çalışmaya rastlanılmadığından, ankette, 5'li Likert Ölçeği'nin yanı sıra derecelendirme ve çoklu seçim yöntemleri ile hazırlayarak geliştirdiğimiz karma ölçek kullanılmıştır.

### 3.5. Ana Kütle Ve Örneklem

Araştırmanın yürütüldüğü Türkiye İstatistik Kurumu'nda 2016 yılı itibarı ile performans değerlendirme sistemi kapsamında bulunan toplam 2801 personel bulunmaktadır. Kurum bünyesinde ülkemizin farklı bölge ve illerinde görev yapan kamu personeline ulaşılmıştır.

Anketin etkinliğini ve geri dönüş oranını artırmak için kurumun insan kaynakları daire başkanlığı ve bölge müdürlüğü ile koordineli çalışılmış ve yüz yüze görüşülmüştür. Çalışma, kurum bünyesinde dengeli bir coğrafi temsil sağlanması amacıyla ile Adana, Ankara, İstanbul (Koordinatörlük Merkez Grubu, Koordinatörlük Anadolu Yakası Grubu ve Koordinatörlük Avrupa Yakası Grubu), İzmir, Malatya ve Nevşehir Bölge Müdürlükleri'nde ve Ankara'da bulunan kurum merkezinde görevli olan toplam 1012 (468 yönetici, 544 ast memur) personel ile yürütülmüştür. Bu kişilerle, birebir görüşme, telefon görüşmesi ve elektronik posta yöntemleri ile iletişim kurulmuş ve tamamına araştırma anketi ulaştırılmış/teslim edilmiştir. Bu anketlerden 761 (354 yönetici, 407 ast memur) tanesi kurum personeli tarafından doldurularak geri teslim edilmiş olup, örneklemin temsil oranı %27.17, anket geri dönüş oranı %75.19'dur.

Teslim edilen anketlerin 753 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmış olup, 8 tanesi ise eksik/hatalı doldurulmuş olması nedeni ile değerlendirme dışında tutulmuştur.

### 3.7. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma neticesinde elde edilen veriler, SPSS 16.0 (Statistical Package For Social Sciences) İstatistiksel Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Örneklemin büyük olması, elde edilen verilerin normal dağılım göstermeleri ve varyansların homojen olması nedenleriyle araştırma, parametrik testlerin kullanılmasına uygundur. Bu nedenler değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında; ki-kare testi, varyans analizi ve Anova F testi kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliği ise Cronbach Alpha değerinden yararlanılarak test edilmiştir. Ayrıca faktör analizi ile kullanılan ölçeğin kaç faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen olguyu ne derecede ölçtükleri de ortaya koyulmuştur.

### 3.8. Ölçüm Değişkenleri

Anket, genel bilgiler, uygulanan yönetim tarzının tespiti, performans değerlendirme sistemine bakış açısı, yöneticilerin değerlendirme sürecine etkilerinin tespiti ve süreçte yaptıkları hataların belirlenmesi amacıyla hazırlanan toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan ilk beş tanesi örneklemin genel yapısını belirlemek amaçlı; 6-16 arası sorular yönetim anlayışı algısını belirlemek amaçlı; 17-28 arasındaki sorular ise performans değerlendirme sürecine bakış açısını ve bu süreçte yönetim tarzlarının etki ve şekillendirme düzeylerini belirlemek amaçlı hazırlanarak katılımcılara yönlendirilmiştir.

### 3.9. Güvenilirlik Ve Geçerlilik

Araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçmek için kullanılan Cronbach Alfa Katsayısı'nın araştırmamız için hesaplanan değeri, tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 1: Çalışmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Değeri	Toplam İfade Sayısı
,969	84

Çalışmada kullandığımız ve “Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Performans Değerlendirme Sürecine Etkilerini” ölçen ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi, iç tutarlılık ile değerlendirilmiştir. İç tutarlılık diğer bir deyişle güvenilirlik değeri, Cronbach alfa katsayısı ve madde/toplam korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Cronbach alfa katsayısının  $>0.7$  olması literatüre göre yeterli görülmekte olup çalışmamız için hesaplanan bu değerin  $\alpha=0,969$  olması kullandığımız ölçeğin yüksek düzeyde ( $0,8 < \alpha < 1$ ) güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.10. Araştırmanın Bulguları Ve Genel Değerlendirmesi

#### 3.10.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2: Örneklemin Genel Özellikleri**

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>			<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	522	69,3	<i>Memuriyet Süresi</i>	1-5 yıl	132	17,5
	Kadın	228	30,3		6-10 yıl	145	19,3
	Toplam	750	99,6		11-15 yıl	142	18,9
	Eksik Veri	3	0,4		16-20 yıl	98	13
	Toplam	753	100		21 ve daha fazla	233	30,9
				Toplam	750	99,6	
				Eksik Veri	3	0,4	
				Toplam	753	100	
<i>Yaş</i>	21-27	38	5	<i>Kurumdaki Konum</i>	Üst kademe yönetici	113	15
	28-34	171	22,7		Orta/alt kademe yönetici	236	31,3
	35-41	190	25,2		Ast memur	401	53,3
	42-48	197	26,2		Toplam	750	99,6
	48-54	115	15,3		Eksik Veri	3	0,4
	55 ve üzeri	39	5,2	Toplam	753	100	
	Toplam	750	99,6				
Eksik Veri	3	0,4					
Toplam	753	100					
<i>Eğitim Düzeyi</i>	Lise	101	13,4	<i>Yöneticilik Süresi</i>	1-5 yıl	109	14,5
	Önlisans	148	19,7		5-9 yıl	78	10,4
	Lisans	375	49,8		6-10 yıl	48	6,4
	Yüksek lisans	125	16,6		11-15 yıl	56	7,4
	Doktora	1	0,1		16 yıl ve üzeri	58	7,7
	Toplam	750	99,6	Toplam	349	46,3	
	Eksik Veri	3	0,4	Ast Memurlar	404	53,7	
Toplam	753	100	Toplam	753	100		

Çalışmaya katılan kamu personelinin %69,3'ü erkek iken %30,3'ü kadındır. DPB'nın 2016 yılı mayıs ayında güncelleyerek yayınladığı kamu personel istatistiklerinde, kamu personelinin cinsiyet dağılımı,

%63.4'ü erkek, %36.6'sı kadın (<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>) olarak belirtilmiştir. Çalışmamızdaki oranların bu rakamlara çok yakın olması, araştırmanın cinsiyet bakımından temsil edilme düzeyinin doğruluğunu gösterebilir.

Yine katılımcı personelin en fazla bulunduğu yaş grubu 42-48 aralığı (%26,2) iken en az bulunan yaş grubu ise 21-27 aralığı (%5) olmuştur. Katılımcı personelin memuriyet süreleri daha çok 21 yıl ve daha fazla (%30.9)'dır. Bu durumun, anket sonuçlarına mesleki tecrübe ve kurum kültürüne hakimiyet bakımlarından olumlu yansıdığı söylenebilir. %53.3 oran ile ast memurların ve %46.7 oran ile yöneticilerin katılımcı olmaları, araştırmanın kurum içi konum yönünden dengeli bir temsil imkanı bulduğunu söylemek mümkündür.

### 3.10.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında, geliştirilen 16 ana hipotez ile 59 alt hipotez belirlenmiş ve bu hipotezler, elde edilen verilerin pearson ki-kare testi ve anova F varyans testleri ile analiz edilmesi ile sınanmıştır.

Yöneticilerin uyguladıkları yönetim anlayışlarının performans değerlendirme sürecine yaptığı doğrudan ve dolaylı etkilerin tespit edilmesine yönelik yürüttüğümüz çalışmanın ve bu doğrultuda kurulan hipotezlerin sınanması için yapılan analiz testlerinin neticesinde elde edilen bulgular aşağıda özetle ifade edilmeye çalışılmıştır.

Yeni yöneticilerin (1-5 yıllık) değişimci/yenilikçi yönetim anlayışını benimsedikleri, yöneticilik yılı arttıkça bu yönetim tarzının tercih edilmediği görülmektedir. Bunun nedeni olarak yönetim konusundaki modern anlayışların akademik eğitim müfredatında bulunması ve görece genç olan bu kesimin mesleki açıdan idealist yaklaşımının etkisi ifade edilebilir. Yine yeni yöneticiler içerisinde, muhtemelen kurum kültürünün etkisi ve kendini personele kabullendirme amacı ile otoriter yöneticilik tarzını benimseyenler de yüksek bir orandadır.

Otoriter/disiplinli yönetim anlayışı, yöneticilik tecrübesi arttıkça tercih edilmemektedir. Tecrübe kazanılması ile birlikte yukarıda bahsedilen kendini kabullendirme vb. kaygıların azalması, yöneticinin kendisini karakteri ve mesleki deneyimleri ile yönlendirmeye başlaması ile bu durumun oluştuğu söylenebilir.

Yöneticilik kariyerinin ortalarında yaşanan ve elde edilen yönetim tecrübesi ile artan mesleki bilginin yöneticiye verdiği aşırı güvenin, 11-15 yıllık yöneticilerin demokratik/katılımcı yaklaşımı tercih etmeyerek, karakterleri ve eğitimleri doğrultusunda, otoriter/disiplinli veya değişimci/yenilikçi yönetim anlayışlarını uyguladıklarını belirtmek mümkün görülmektedir.

Yöneticilerin, yönetim anlayışına göre farklılaşan oranda olmakla birlikte astlarına güven duymakta zorlandıkları görülmektedir. Astlarına tam olarak güvenme konusunda görece en yüksek düzeyde (%30) olanlar değişimci/yenilikçi yöneticiler iken, bu konuda en düşük düzeyde (%4) bulunanlar otoriter/disiplinli yöneticilerdir. Bu düşük düzey, genellikle astlarını sıkı bir kontrol ve gözetim altında tutmayı tercih eden otoriter yöneticiler için normal karşılanabilir. Ancak astları ile devamlı bir ilişki içerisinde olması gereken demokratik/katılımcı yöneticilerin onlara tam olarak güven konusunda oldukça düşük bir seviyede (%16) kalmaları, ilginç görünmektedir. Performans değerlendirme sürecine yansımaları kaçınılmaz olan bu durumun, kamu kurumlarındaki maalesef yaygın durumda olduğu söylenebilecek yatay ve dikey "güvensiz" niteliğinin bir yansıması olduğu ifade edilebilir.

Astların performanslarını artırmak için kullanılan yöntemlerin de uygulanan yönetim anlayışına göre farklılık gösterdikleri görülmektedir. Buna göre, demokratik/katılımcı yönetim anlayışını benimsemiş yöneticiler, astlarının performanslarını artırmak için onların *olumlu davranışlarını ödüllendirmek* (%63) ve *kararlara katılmalarını sağlamak* (%58) yöntemlerini tercih etmektedirler. Buna karşın otoriter/disiplinli yöneticiler ise *terfilerde liyakati esas almak* (%62) ve *ücret artışı yapmak* (%62) yöntemlerinin astlarının performanslarını artıracaklarını düşünmektedirler. Değişimci/yenilikçi yöneticiler ise *mesleki gelişimi teşvik etmenin* (%64) ve onlara *inisiyatif kullandırmanın* (%52), performansın artırılması için daha etkili yöntemler olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiyi etkili, verimli kılan ve araştırmada incelenen unsurların önem derecelerinin, uygulanan yönetim anlayışına göre değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Bu unsurlardan, uygulanan yönetim anlayışına

göre önem derecesi değişmeyen tek unsur “disiplinli olmak” olmuştur. Kamu yönetim kültürümüzün etkisi ile hangi tarzını benimserse benimsesin tüm yöneticilerin, disiplin ile görev arasındaki belirli düzeyde bir ilişki kurdukları ve bu doğrultuda uygulamalarda buldukları söylenebilir. Bu unsuru yöneticilerden “çok önemli” görenler arasındaki oransal üstünlük (%77) ise beklenilebileceği gibi otoriter/disiplinli yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilerdedir.

Uygulanan yönetim anlayışından etkilenmeyen bir diğer unsur, “astlara güven duyma gerekliliği” olarak belirlenmiştir. Bu konuyu en çok önemseyen (%70) yöneticiler, demokratik/katılımcı yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilerdir. Bu unsuru görece en az sayıda (%64) “çok önemli” gören yöneticiler ise ilginç bir şekilde değişimci/yenilikçi yöneticiler olmuştur. Bu durum elbette unsurun bu yöneticiler tarafından önemsiz görüldüğünü değil, önem sırasında diğer unsurlara göre daha alt sıralarda olduğunu ortaya koymaktadır.

Yine tüm yöneticiler hemen hemen aynı oranda, yöneticinin “ahlaki değerlere önem vermesi”nin “çok önemli” olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticinin “astları tarafından sevilmesi” unsurunu görece en yüksek oranda (%45) demokratik/katılımcı yöneticiler en üst önem sırasına koyarken, “takım çalışmasına” en yüksek oranda (%77) “çok önemli” diyenler ise değişimci/yenilikçi yöneticiler olmuşlardır.

“Ödül/ceza yetkisi” unsurunu en yüksek oranda otoriter/disiplinli yöneticiler çok önemli görmekte, “astlarını kararların alınmasına katma” unsuru ise en fazla (%54) demokratik/katılımcı yönetim anlayışı uygulayan yöneticiler tarafından çok önemli görülmektedir. Tüm yöneticilerin en az oranda “çok önemli” gördükleri unsur ise yöneticinin “karizmasının olması” olarak belirlenmiştir.

Yöneticinin etkili ve verimli olmasını engelleyen unsurlar olarak belirlenerek araştırmada incelenen unsurların, önem derecelerinin, uygulanan yönetim anlayışına göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu unsurlardan, yönetim anlayışına göre önem derecesi değişmeyen tek unsur “kaynakların yetersizliği” olmuştur. Kaynakların yetersizliği görüşünün, uygulanan yönetim anlayışına göre hemen hiç değişmediği tespit edilmiştir. Kıt kaynaklar ve kaynak israfı içerisinde çalışan ve bu konuda tedbirlerin alınarak düzenlenmesine çalışıldığı kamu yönetim sisteminde, böyle çalışmaya alışmış, üstlerinden “bu şartlarda çalışmayı öğrenmiş” yöneticiler için bu durum oldukça normal karşılanabilecektir. Yöneticiler, bireysel gayretleri, karakterleri ve aldıkları eğitim ile şekillendirdikleri yönetim anlayışlarını, insan ve malzeme eksikliğine rağmen devam ettirmek eğilimindedirler.

Yöneticilerin ortak olarak en fazla yakındıkları engelleyici unsurlar, “atama/terfilerde liyakat ilkesine uyulmaması” ve “siyasi baskı ve engellemeler” olmuştur. Bu unsurlar, kamu yönetiminin temel sorunları arasında yer aldıkları için, yöneticilerin benzer oranlarda sıkıntı yaşamaları normal görülmektedir. Elbette bu engelleyici faktörlerin, uygulanan yönetim anlayışları doğrultusunda şekillenerek performans değerlendirme sürecine yansımaması mümkün değildir. Bu kapsamda, astların mesleki yetersizliğini en yüksek oranda (%85) “çok önemli” gören yöneticiler, otoriter/disiplinli yöneticiler olmuştur. Yine ödül/ceza-yaptırım yetkisinin yetersiz olduğunu en fazla otoriter/disiplinli yöneticiler (%71) ve demokratik/katılımcı yöneticiler (%60) belirtmişlerdir. Buna karşın kendilerini değişimci/yenilikçi olarak gören yöneticiler, sözü edilen konularda daha düşük oranlı (astların mesleki yetersizliği konusunda %50; ödül/ceza-yaptırım yetkisinin yetersiz olması konusunda %37) bildirimde bulunmuşlardır.

Uyguladığı yönetim tarzı ne olursa olsun tüm yöneticiler, kurumda bir performans değerlendirme sisteminin bulunmasını *gerekli* görmekte, bununla birlikte sistemi *yetersiz ama adil* bulmaktadırlar.

Demokratik/katılımcı yöneticilerin, çalışanları *başarılı* görme eğiliminde (%62) oldukları, buna karşın otoriter/disiplinli yöneticilerin ise çalışanları *yeterli* düzeyde gördükleri (%72) anlaşılmaktadır. Değişimci/yenilikçi yöneticiler ise çalışanların genellikle (%44) *yeterli* olduklarını ifade etmekle birlikte, çalışanları buna çok yakın oranda (%37) *başarılı* ve önemli bir oranda da (%16) *çok başarılı* olarak tanımlamaktadırlar.

Yönetim anlayışına göre astlarda dikkat edilen olumlu davranışlar incelendiğinde, demokratik/katılımcı yöneticilerin diğer yöneticilere göre *katılımcılık* (%62) ve *iletişimin kuvvetli olmasına* (%60) daha büyük önem verdikleri görülmektedir. Otoriter/disiplinli yöneticiler *çalışkanlık* (%85), *disiplinli ve saygılı olma* (%79) ile *özveriyle çalışmaya* (%74) çok fazla önem vermektedirler. Değişimci/yenilikçi anlayışı benimsemiş olan

yöneticiler ise diğerlerine göre, *kendini geliştirme* (%66) ve *inisiyatif kullanabilme* (%47) davranışlarına daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde astlarında en çok dikkat ettikleri olumsuz davranışları öğrenmek için sorulan soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; her üç yönetici anlayışının dikkat ettikleri ortak olumsuz davranışın *tembellik* olduğu görülmektedir. Bunun dışında, demokratik/katılımcı yöneticiler sırasıyla en çok *katılımcı olmama* (%68), *sorumluluktan kaçma* (%60) ile *saygısız tavır ve hareket* (%58) davranışlarına dikkat etmektedirler. Otoriter/disiplinli yöneticiler, sırasıyla *saygısız tavır ve hareket* (%87), *görevini tam yapmama* (%78) ile *zamana riayet etmeme* (%78) davranışlarına önem verdiklerini söylemişlerdir. Değişimci /yenilikçi yöneticiler ise sırasıyla *insan ilişkilerinde zayıflık* (%74), *yeniliğe kapalı olma* (%63) ile *zamana riayet etmeme* (%57) davranışlarını tercih etmekte ve ayrıca *inisiyatif kullanmama* davranışına verdikleri büyük önem (%53) ile dikkat çekmektedirler.

Araştırmaya katılan tüm yöneticiler, *zamana riayet ve mesai saatlerine uygun çalışma, dürüstlük ve güvenilirlik* ile *ablaki değerlere bağlılık* davranışlarına birbirlerine oldukça yakın derecede “çok önem” vermektedirler. Bunun dışında demokratik/katılımcı yöneticilerin hemen hepsi (%90), *yönetimsel kararlara katılım ve girişkenlik* davranışını en önemli temel davranış olarak görmekte iken, otoriter/disiplinli yöneticiler için bu tercih, *kalık kıyafetin düzgünlüğü* (%95) ile *saygı ve disiplin* (%100) olarak belirlenmektedir. Değişimci/yenilikçi yöneticiler ise temel davranışlar bakımından astlarının değerlendirdiği, *özleştirme yapabilme ve kendini geliştirme* (%100), *inisiyatif kullanma* (%89) ile *insan ilişkilerindeki başarı ve etkinlik* (%88) düzeylerine çok daha fazla önem vermektedirler.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan değerlendirme hatalarının da uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik gösterdiği görülmektedir. Buna göre demokratik /katılımcı yöneticilerin en çok yaptıkları değerlendirme hataları, *kıyaslama* (%59) ve *boşgörü* (%47) hataları olmaktadır. Otoriter yöneticiler daha çok *kontrast etkisi* (%57) ve *önyargı* (%55) hatalarını yapmaktadırlar. Değişimci/yenilikçi yöneticilerin ise *helo/negatif halo etkisi* (%54) ile *ortalama eğilimi* (%46) hatalarına düştükleri tespit edilmiştir.

Demokratik/katılımcı yöneticilerin, performans değerlendirme sürecine ilişkin tüm olumsuz durumlar göz önüne alındığında, diğer yöneticilere göre personele daha az oranlarda olumsuzluk yansıtıp, görece daha verimli bir değerlendirme süreci yürüttükleri görülmektedir. Buna karşın otoriter/disiplinli yöneticiler, özellikle *önyargı* (%67), *işin niteliğinden çok niceliğine bakma* (%61), *ikili ilişkileri ön plana çıkarma* (%65) ve *objektif olamama* (%66) konularında yüksek oranlı eleştiriler almışlardır. Değişimci/yenilikçi yöneticiler ise *herkese yakın değerlendirme puanı verme* (%72) ve *değerlendirme sonucunun olumlu etkilerini personele yansıtamama* (%60) konularında eleştirilmektedirler.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler ile test edilen hipotezlerin analizine ilişkin sonuçlar, aşağıda tablolar halinde özetlenmiştir.

**Tablo 3: Hipotezlerin Analizlerin Genel Değerlendirmesi**

Hipotez Numarası	Hipotez	Alt Hipotez Sayısı	Uygulanan Analiz Testi	Alt Hipotez Sonucu	Sonuç	Genel Değerlendirme
1	Yönetim anlayışı ile kurumun performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır	2	Pearson Ki-kare Anova F	2 kabul	<b>Kabul</b>	Kurum/Birim personelinin performans değerlendirme ortalama sonuçları (ortalama başarı düzeyi), uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
2	Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde astlarda dikkat edilen olumlu davranışlar arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	2	Pearson Ki-kare Anova F	2 kabul	<b>Kabul</b>	Yöneticilerce performans değerlendirme sürecinde astlarda bulunmasına ağırlık verilen ve öncelikle dikkat edilen olumlu davranış durumları, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
3	Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde astlarda dikkat edilen olumsuz davranışlar arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	2	Pearson Ki-kare Anova F	2 kabul	<b>Kabul</b>	Yöneticilerce performans değerlendirme sürecinde astlarda bulunmasına ağırlık verilen ve öncelikle dikkat edilen olumsuz davranış durumları, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
4	Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme kapsamında ele alınan temel kriterlere verilen önem dereceleri arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	12	Pearson Ki-kare Anova F	3 red 9 kabul	<b>Kabul</b>	Kurum performans değerlendirme sistemi kapsamında değerlendirmeye tabi temel kriterlere yöneticilerce verilen önem derecesi, <i>zamana riayet, dürüstlük ve ahlaki değerlere bağlılık</i> kriterleri dışında, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
5	Yönetim anlayışı ile kurumda performans değerlendirme sürecine bakış açısı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	4	Pearson Ki-kare Anova F	4 red	<b>Red</b>	Performans değerlendirme sürecine bakış açısı (gerekli olma, adil olma ve yeterli olma) ile uygulanan yönetim tarzı arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 3: Hipotezlerin Analizlerin Genel Değerlendirmesi Tablosu (devam)**

Hipotez Numarası	Hipotez	Alt Hipotez Sayısı	Uygulanan Analiz Testi	Alt Hipotez Sonucu	Sonuç	Genel Değerlendirme
6	Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların çeşitleri arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Performans değerlendirme sürecinde yapılan değerlendirme hatalarının çeşitleri, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
7	Yönetim anlayışı ile performans değerlendirme sürecinde görülen olumsuzluklar arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	10	Pearson Ki-kare Anova F	10 kabul	<b>Kabul</b>	Personelin performans değerlendirme süreci hakkında, gördüğünü belirttiği olumsuzlukların türleri ve görülme sıklıkları, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
8	Yönetim anlayışı ile astların performanslarını artırmak için kullanılan yöntemler arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.	7	Pearson Ki-kare Anova F	7 kabul	<b>Kabul</b>	Astların performanslarını artırmak için kullanılan yöntemler, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
9	Yönetim anlayışı ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Uygulanan yönetim anlayışı, yöneticilik yapılan süreye göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
10	Yönetim anlayışı ile kurumda bulunan hiyerarşik konum arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Uygulanan yönetim anlayışı, kurumda bulunan hiyerarşik konuma (alt/orta kademe yönetici - üst kademe yönetici) göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
11	Yönetim anlayışı ile yöneticiyi etkili ve verimli kılan unsurlar hakkındaki görüşler arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	12	Pearson Ki-kare	1 red 11 kabul	<b>Kabul</b>	Yöneticiyi etkili ve verimli kılan unsurlar hakkındaki görüşler, <i>yöneticinin disiplinli çalışması</i> unsuru dışında, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.



**Tablo 3: Hipotezlerin Analizlerin Genel Değerlendirmesi Tablosu (devam)**

Hipotez Numarası	Hipotez	Alt Hipotez Sayısı	Uygulanan Analiz Testi	Alt Hipotez Sonucu	Sonuç	Genel Değerlendirme
12	Yönetim anlayışı ile yöneticinin etkili ve verimli olmasını engelleyen unsurlar hakkındaki görüşler arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	8	Pearson Ki-kare	1 red 7 kabul	<b>Kabul</b>	Yöneticinin etkili ve verimli olmasını engelleyen unsurlar hakkındaki görüşler, kaynakların yetersiz olması unsuru dışında, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
13	Yönetim anlayışı ile astlara karşı duyulan güven derecesi arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Astlara karşı duyulan güven düzeyi, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
14	Yönetim anlayışı ile karar verirken astların görüşlerinden faydalanma düzeyi arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Görüşlerinden faydalanmak yoluyla astları görevle ilgili kararlara katma düzeyi, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
15	Yönetim anlayışı ile astların amirlerine karşı olması beklenen tutumları arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Yöneticilerin kendilerine karşı astlarının takınmasını bekledikleri tutumlar, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.
16	Yönetim anlayışı ile kurumun/birimin başarılı olmasında en büyük pay hakkındaki görüşler arasında anlamlı ve önemli bir bağlantı vardır.	-	Pearson Ki-kare	-	<b>Kabul</b>	Yöneticilerin kurumun/birimin başarılı olmasında en çok paya sahip olan hiyerarşik konum ile ilgili görüşleri, uygulanan yönetim anlayışına göre önemli oranda değişiklik göstermektedir.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde görüldüğü gibi, çalışmanın ana hipotezini sınamak amaçlı geliştirilen ve performans değerlendirme sürecinin tamamını kapsayan etkileyiciler doğrultusunda belirlenmiş 16 adet asıl hipotez ile 59 adet alt hipotez, istatistiksel test yöntemleri kullanılarak test ve analiz edilmişlerdir. **Toplam 75 adet hipoteze yürütülen testler ve yapılan analizler neticesinde;** 1 adet asıl hipotez ile 5 adet alt hipotez olmak üzere **toplam 6 hipotez reddedilmiş**, buna karşın 15 adet asıl hipotez ile 54 alt hipotez olmak üzere **toplam 69 hipotez kabul edilmiştir**.

Sonuç olarak, araştırmanın ana hipotezinin doğrulanmış olduğu ve bu doğrultuda “yöneticilerin uyguladıkları yönetim anlayışlarının, personelin performans değerlendirme sürecinin işleyişine ve sonucuna doğrudan ve önemli ölçüde etki ettiği” söylenebilir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Ülkemizde kamu yönetimi ve özellikle de yıllardır üzerinde çalışılan, köklü bir yeniliğe muhtaç olduğu ülkenin her kesimi tarafından kabul edilen ve kamu yönetiminin öznesini oluşturan kamu personel sistemi ile ilgili bir takım çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında performans değerlendirme sistemi kamu personel sistemine yönelik çalışmasının en önemli alanlarından birini oluşturmaktadır. Ülkemizde kamu kurumlarında 2018 yılı başına kadar, Devlet Personel Başkanlığı tarafından 01.07.2016 tarihinde yayınlanan taslak yönetmelik çerçevesinde zorunlu olarak performans değerlendirme sisteminin oluşturulması istenmektedir. Yaptığımız bu çalışmanın da 2018 yılına kadar oluşturulacak kamu personeli performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına bir nebze olsun katkı sağlayacak verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde; otoriter/disiplinli, demokratik/katılımcı ve değişimci/yenilikçi olarak ifade edilen yönetim anlayışlarını uygulayan yöneticilerin, performans değerlendirme sürecine bu tarzlarını çok büyük oranda yansıttıkları tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sürecine verilen anlam ile personel açısından; dikkat edilen olumlu/olumsuz davranış şekilleri, taşınması beklenen karakter özellikleri, uygulanan yönetim anlayışına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Aynı şekilde, yapılan değerlendirme hatalarının türleri ile yöneticinin kendi bulunduğu konuma yüklediği anlam ile personel hakkındaki genel önyargılarının, benimsenen yönetim anlayışına bağlı olarak önemli oranda farklılaştığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelendiğimiz kamu kurumunda birimler bazında yapısal ve işlevsel farklılıkların olduğu, bu farklılığın personelin beklenti/motivasyon düzeylerini de farklı etkilediği görülmüştür. Bu nedenle bir kurumda oluşturulacak performans değerlendirme sistemi, gördüğü kamu hizmeti ve misyonu açısından her bir birimin kendi personeli için farklı bir takım özel değerlendirme konuları içermelidir. Buradan hareketle genelleme yapacak olursak her kurumun, kendi örgüt kültürleri ile yürüttükleri hizmetin niteliğini, kapsamını, amacını, yerini ve yürütülüş biçiminde ki farklılıklar dikkate alarak performans değerlendirme sistemi her kurum kendi özelliklerini yansıtacak biçimde oluşturulmalıdır. Personel değerlendirme ölçütlerinin ne olacağı ile değerlendirmenin hangi derecede (90, 180, 270 ve ya 360) yapılacağı doğrudan ilgilidir. Değerlendirme dereceleri aynı kurumun farklı birimleri için bile değişiklik gösterebileceğinden, kurumlar birbirlerinden “kes-yapıştır” yapmadan, belirtilen etkenleri göz önüne alarak her kurum kendilerine özel değerlendirme sistemlerini hazırlamalıdır.

Yaptığımız çalışma kapsamında personelin performans değerlendirme sistemi ile ilgili bir takım olumsuzluklardan dolayı (“değerlendirmenin objektif yapılmadığı (%49), belirli bir önyargı ile yapıldığı (%54) ve amirle ilişkilerin etkili olduğu (%49)”) şikayetçi olduğu görülmüştür. Bu noktada değerlendirme sürecinin saydam ve nesnel nitelikli olmasının sağlanması için değerlendirme sonuçlarının, kurum içerisinde aynı birimde çalışan tüm personele duyurulmalıdır. Böylece birim içerisinde verimliliği ve kurumsal birlikteliği zedeleyecek informal oluşumlar da engellenebilir.

Yapılan araştırmada, çalışanların (%44) kendi görevinin diğerlerine göre daha kritik olduğunu ve bu nedenle standart şekilde değerlendirmenin adil olmadığı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle değerlendirme sistemi hazırlanırken bir görevin içeriği ve yürütülen diğer görevler içerisindeki konumu ve onlara etkisi de incelenmelidir. Bu itibarla değerlendirme yaparken görev tanımları, amaçları ve standartları her bir görev için ayrı ayrı belirlenmelidir. Bu sayede personelin ulaşması gereken hedefler, doğru, anlaşılabilir ve ulaşılabilir biçimde ortaya konulabilecektir.

Yöneticiler açısından hem objektifliği sağlamak hem de bireysel değerlendirme hatalarını engellemek için değerlendirmeyi yapacak kişilerin düzenli olarak erişilebileceği bir bilgi işlem modülü aracılığı ile değerlendirme faaliyetine değerlendirme dönemi boyunca devam etmeleri sağlanmalıdır. Değerlendirme sonucu belirli bir dönem istenilen hedefin altında kalan personel için idari yaptırımlar işletilmeden önce başka bir birimde görevlendirme veya başka bir amir ile çalışma tedbirleri alınarak, değerlendirmenin objektifliği ve tutarlılığı sağlanmalıdır.

Anket çalışması kapsamında görüldüğü üzere personelin yarıya yakını (%45) değerlendirme sonuçlarının etkisiz ve anlamsız kaldığını belirtmiştir. Değerlendirme sonuçları kesinlikle ücrete, terfi/atama sistemine ve hizmet içi eğitim programlarına eklenmesi halinde bu olumsuz durum ortadan

kaldırılabilir. Personelin sisteme güveninin sağlanması, bireysel eksikliklerini gidererek mesleki gelişim sürecini devam ettirmesi ve dolayısı ile verilen kamu hizmetinin kalitesinin yükselmesi için bu eklemlenme kritik önem taşımaktadır.

Çalışmamız neticesinde yöneticilerin yönetim anlayışlarının performans değerlendirme sürecine önemli etkileri olduğu görülmüştür. Bununla birlikte hangi yönetim anlayışı uygulanırsa uygulansın, hangi değerlendirme prosedürü işletilirse işletilsin, bu sürecin odak noktasında yönetici/amir olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle yöneticilerin liyakatlı, kendisini sürekli geliştiren, meslek bilgisi ve iletişim yeteneğine sahip kişiler olmasını sağlamak için personel sisteminde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca kamu personel yönetim sistemine siyasi erkin müdahaleleri, koordinasyon ve kamu hizmetinde tıkanıklık giderme yönlü olmaktan öteye gitmemelidir. Çağdaş, saydam, vatandaş odaklı, adaletli ve sorunsuz işleyen bir kamu personel sisteminin ülkemizde uygulanması ancak bu sayede mümkün olabilecektir.

### Kaynakça

- Akal, Zuhul (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akçakaya, Murat (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Karadeniz Araştırmaları. *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı: 32.
- Aldemir, Ceyhan (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alkın, Cengiz ve Ünsar, Sinan (2007). Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 9.
- Altan, Yakup (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde PDS ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Isparta: SDESBE.
- Anderson, C.G. (1993). *Managing Performance Appraisal Systems*, İngiltere: Blackwell Publishers.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A. (2009). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, ABD: Cornell University Press.
- Arıkan, Semra (2007). *Yönetim Ve Organizasyon (Ed. Salih Güney)*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aykaç, Burhan (1996). *Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: GÜ.İİBF Yayınları.
- Bakan İsmail ve Büyükebeşe T. (2010). Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19).
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, Bernard; Avolio, B.J.; Jung, D.I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational And Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2).
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Becker, G.A.; Miller, C.E. (2002). *Examining Contrast Effects In Performance Appraisals: Using Appropriate Controls And Assessing Accuracy*, *The Journal of Psychology*, 136(6).
- Benligiray, Serap (2007). Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1747.
- Bennis, Warren (1991). Managing The Dream: Leadership in the 21 st Century, *Antioch Review*, Cilt 49,
- Bettenhausen, K.L.; Fedor, D.B. (2007). Peer And Upward Appraisals: A Comparison Of Their Benefits And Problems, *Group and Organization Management*, 22 (2).
- Bilgin, K. Ufuk (2004). *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, Ö.; Ergun, T.; Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bulut, Yakup ve Bakan İ. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Çalışması, *İ. Ü. SBF Dergisi*, 31.
- Canman, Doğan (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Çevik, H.; Göksu, T. vd. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Doğan, Selen (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul: Kare Yayınları.
- Eraslan, T. ve Tozlu A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi, *Sayıştay Dergisi*, 81.

- Erdoğan, İlhan (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans Matbaası.
- Eren, Erol (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara: H.Ü. Basımevi.
- Eroğlu, H.T. (2011). *Kamu Yönetiminde Performans*, Konya: Çizgi Kitapevi
- Ertürk, Mümin (2009). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayın
- Fındıkçı, İlhami (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım
- Göküş, M.; Bayrakçı, E.; Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması, *S.Ü. SBE Dergisi*, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı.
- Güler, Birgül A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi
- Halis, Muhsin (2003). Kamuda Performans Yönetimi, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (ed. Balcı, A., Nobutçu, A., Öztürk, N.K., Coşkun, B.)*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management: Theory and Practise*, London: CIPD.
- İnalçık, Halil (2014). *Devlet-i Aliyye: Tagayyür ve Fesad, Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları
- Kazancı, Metin (1974). Personel Değerlendirmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1).
- Koçel, Tamer (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kutlu, Önder (2004). *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- McGregor, D. (1991). *Appraising Performance Appraisal*, ABD: Harvard Business Review.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1).
- Murphy K. R., Cleveland J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal Social, Organizational And Goal-Based Perspectives*, ABD: SagePublic.
- Oana, P.M. (2012). Performance Evaluation: Literature Review And Time Evolution, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21 (1).
- Öztürk, N. Kemal (2010). Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum, *Türk İdare Dergisi*, (428).
- Palmer M., Kenneth T. W. (1993). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Peker, Ömer (2003). Yönetimde Değişme ve Gelişmeler, *Sayıştay Dergisi*, 36.
- Pfeffer, Jeffy (2002), *Güç Merkezli Yönetim*, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M. (2000). *Management*, Avustralya: Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Saydam, Mehmet (2005). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması*, Ankara: D.P.B.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management Positioning for the 21st Century*, ABD: West Publishing Company.
- Şimşek, Şerif (2002). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset.
- Tortop, Nuri (1999). *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Top, M.; Tarcan, M.; Tekingündüz, S.; Yılmaz, İ. (2010). Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonel Bağlılık, İş Doymu ve Organizasyonel Güven Araştırması, *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, 2
- Tutum, Cahit (1972). Memurluk Statüsü, *Amme İdaresi Dergisi*, 5(2).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, Cavide (2013). *Performans Değerlendirme*, İstanbul: Beta Yayınları
- Wang, H.; Sui, Y.; Luthans, F. (2012). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers’ Positive Psychological Capital, And Relational Processes, *Journal of Organizational Behavior*, 35.

- Woods, R.H. (1998). *Human Resources Management*. EducationalInstitute,American Hotel and Motel Association.
- Wright, Peter (1997). *Strategic Management Concepts And Cases*, USA: PrenticeHallInc.
- Yatkın, Ahmet (2013). Kamu Yönetimi Etiği Ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Yükümlülükleri, *Akademik Bakış Dergisi*, 38
- Yılmazöz, Mehmet (2009). Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*,157.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*, London: Prenticc-Hall International Inc.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, Uğur (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.