

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SOSYAL
SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Muhammet Zekeriya FARAŞ

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SOSYAL
SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Muhammet Zekeriya FARAŞ

Öğrenci No:
110703012

Danışman:
Prof. Dr. Günseli Mine GERNİ

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Performans Değerlendirmenin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımızdan yazıldığını, yararlandığımız eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmalarımızın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.25.04.2014


Aday: Muhammet Zekeriya FARAS

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

18/06/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110703012 numaralı **Muhammet Zekeriya FARAŞ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Performans Değerlendirmenin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.03.2014 tarih ve 2014/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (83) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR. MİNE GÜNSELİ GERNİ


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
YRD. DOÇ. ERKUT ALTINDAĞ

Adı ve Soyadı : Muhammet Zekeriya FARAŞ

Danışmanı : Prof. Dr. Günseli Mine GERNİ

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014

Alanı : İşletme

Anahtar Kelimeler : Performans Değerlendirme, Sosyal Sermaye, Sicil Sistemi

ÖZ

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SOSYAL SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİ

Bu yüksek lisans tez çalışmasında, Hv.K.K.lığında çalışan personelin iş performansını değerlendirme yöntemi olan sicil sisteminin işleyişi, sistemin personelin beklentilerini karşılama düzeyi ve performans değerlendirmenin objektif olarak yapılıp yapılmadığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Temel amaç, kurumdaki personelin iş performansının değerlendirilmesi sırasında yapılan hataların ve amirin personelin iş performansını objektif olarak değerlendiremeyişinin, personelin sosyal sermayesi üzerine olan etkilerinin ölçülmesidir.

Performans değerlendirme sistemi olarak kullanılan sicil sisteminin işleyişi hakkında kurumda çalışan personele 7'li likert ölçeğiyle hazırlanmış anket soruları sorularak sistemin işleyişi hakkında bilgi alınmış olup, bu bilgiler ışığında aynı yöntemle sorulan sosyal sermaye sorularıyla da, sosyal sermaye sisteminin nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Anket 375 personele uygulanmış olup, kurumun dikey yapılı bir organizasyon olması ve personelin çekinmesi sonucu anket 207 personel tarafından cevaplandırılmıştır. Hazırlanan anketin SPSS 17.0 istatistik programıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Aynı zamanda anket verilerinin korelasyon ve regresyon analizleride yapılmıştır. Sicil sisteminin objektif olarak değerlendirilememesi sonucunda, sosyal sermaye üst ve alt faktörlerinin ne düzeyde etkilendiği araştırılmıştır.

Bu istatistiki bilgiler ışığında anket verileri yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları kapsamında, sicil faktörün alt faktörleri olan; ödüllendirme, terfi ve sistemin etkisi, iş tanımları ve objektif değerlendirmenin sosyal sermaye alt faktörleri olan; kurum güveni, desteği, personel iletişimi, bağları, sivil toplum kuruluşları ve personel yardımlaşmasını etkilediği görülmektedir. Detaylar sonuç kısmında açıklanmıştır.

Name and Surname : Muhammet Zekeriya FARAŞ

Supervisor : Prof. Dr. Günseli Mine GERNİ

Degree and Date : Master, 2014

Major : Business

Key Words : Performance Evaluation, Social Capital, Record System

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON THE SOCIAL CAPITAL

In this master thesis, it is aimed to assess how Judicial Record System (*a performance appraisal method used in order to evaluate the job performance of the personnel in Turkish Air Force Command*) works, whether the system meets the personnel's expectation and the performance appraisal is performed objectively or not. The main objective is to measure the effects of the mistakes made during the performance appraisal and non-objective appraisal of superiors on the social capital level of personnel.

Using the 7-point likert scale survey, the personnel in TAFC have been questioned about record system (*performance appraisal system*) and information about the working of the system has been received. In the light of these informations, the effects of social capital questions on the system have been researched. 375 personnel have been surveyed. Due to the vertical organisational structure of TAFC, personnel skipped the question and only 207 in 375 personnel surveyed have answered the questions. Reliability analysis of scales in survey has been tested with SPSS statistic 17.0. Survey data has been evaluated with correlation and regression analysis and the effect size of the evaluation of the record system on up and down factors of the social capital has been measured.

In the light of the these statistical data, survey data has been evaluated. The results show that the down factors of record system, which are rewarding, promotion and system effect, job description and objective evaluation effects the up-factors of social capital which are reliability, support, communication and relationship of organisaiton, non-governmental organizations and personnel cooperation. In the result section, it is explained in detail.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÖZELLİKLERİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEMEL

KAVRAMLARI.....6

1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi..... 6

1.1.2. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Kavramları 8

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI

YARARLAR.....9

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Yöneticilere Sağlayabileceği Yararlar 10

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Çalışanlara Sağlayabileceği Yararlar 11

1.2.3. Performans Değerlendirmenin İşletmeye Sağlayabileceği Yararlar 12

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, YÖNTEMLERİ, HATALARI, SONUÇLARININ KULLANIMI VE SİCİL SİSTEMİNİN TANITILMASI

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....14

2.1.1. Performans Değerlendirme Sıklığının Belirlenmesi..... 16

2.1.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi..... 17

2.1.2.1. Güvenilirlik 17

2.1.2.2. Geçerlilik..... 17

2.1.2.3. Pratiklik..... 18

2.1.2.4. Adillik 18

2.1.2.5. Sistemin Etkisi 20

2.1.3. Performans Değerlendirmesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi.....	21
2.1.3.1. Personelin İlk Amiri (Üstü) Tarafından Değerlendirilmesi.....	21
2.1.3.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi	22
2.1.3.3. İş/Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme Yapılması	22
2.1.3.4. Astlar Tarafından Değerlendirilme	23
2.1.4. Performans Değerlendirmesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi.....	24
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	24
2.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	24
2.2.1.1. Sıralama Yöntemi	25
2.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	26
2.2.1.3. Karşılaştırma Yöntemi	27
2.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	28
2.2.2.1. Grafiksel Derecelendirme Yöntemi	28
2.2.2.2. Kritik Olay Yöntemi	29
2.2.2.3. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi.....	30
2.2.2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	31
2.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	32
2.2.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	32
2.2.3.2. Standartlar Yöntemi	32
2.2.3.3. Amaçlara Göre Yönetim	33
2.2.3.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	33
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR.....	36
2.3.1. Halo Etkisi	37
2.3.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	37
2.3.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	39
2.3.4. Kontrast Hataları.....	40
2.3.5. Kişisel Ön Yargılar.....	41
2.3.6. Pozisyondan Etkilenme	41
2.3.7. Atıf Hataları	42
2.3.8. Güvenilirlik ve Geçerlilik Hataları	43
2.3.9. Tek Yönlü Ölçme Hatası	43
2.3.10. Merkezi Eğilim	44

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI.....	44
2.4.1. Ücret Yönetimi	44
2.4.2. Kariyer Yönetimi.....	46
2.4.3. Stratejik Planlama.....	48
2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	49
2.4.5. İşten Ayırma	49
2.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	50
2.5. SİCİL SİSTEMİNİN TANITILMASI VE UYGULANMA ESASLARI	50
2.5.1. Tanımlar.....	51
2.5.2. Yürürlükteki Sicil Sisteminin Tarihçesi	56
2.5.3. Sicil Belgesi ve Niteliklerin Değerlendirilmesi.....	57
2.5.3.1. Temel Nitelikler Bölümü	58
2.5.3.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri Bölümü.....	58
2.5.3.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar Bölümü	58
2.5.4. Temel, Genel ve Görev İcra Nitelikleri ile Özel ve Ayırt Edici Hususların Tanımları ve Standartları.....	59
2.5.4.1. General/Amiral Nitelikleri.....	59
2.5.4.1.1. Genel ve Görev İcra Nitelikleri.....	59
2.5.4.1.2. Özel ve Ayırt Edici Hususlar	61
2.5.4.2. Subay Nitelikleri.....	61
2.5.4.2.1. Temel Nitelikler	61
2.5.4.2.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri.....	62
2.5.4.2.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar	64
2.5.4.3. Astsubay Nitelikleri.....	64
2.5.4.3.1. Temel Nitelikler	64
2.5.4.3.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri.....	65
2.5.4.3.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SERMAYENİN TANITILMASI, ÖNEMİ, ÖLÇÜLMESİ, TEMEL UNSURLARI VE KAYNAKLARI

3.1. SOSYAL SERMAYENİN TANIMI.....	68
3.2. SOSYAL SERMAYENİN ÖNEMİ.....	71
3.3. SOSYAL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ.....	72

3.4. SOSYAL SERMAYENİN TEMEL UNSURLARI.....	73
3.4.1. Etkileşim.....	73
3.4.2. Güven.....	74
3.4.3. Sosyal Normlar	74
3.5. SOSYAL SERMAYENİN KAYNAKLARI.....	75
3.5.1. Aile ve Sosyal Sermaye	78
3.5.2. Sivil Toplum Örgütleri ve Sosyal Sermaye	78
3.5.3. Kamu Kesimi ve Sosyal Sermaye	78
3.5.4. Sosyal Sermayenin Gelişiminde Diğer Unsurlar	79
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
AMİRİK ARAŞTIRMA	
4. METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	80
4.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması.....	80
4.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	81
4.2.1. Araştırma Örneklemi.....	82
4.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması	82
4.3. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Demografik Verileri.....	82
4.3.1. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Statüsü	78
4.3.2. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Sınıfı	79
4.3.3. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Cinsiyeti	85
4.3.4. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Eğitim Durumu.....	86
4.3.5. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Deneyimi	87
4.3.6. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Yaşları	88
4.4. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	88
4.5. Faktör Analizi	93
4.6. Korelasyon Analizi	97
4.7. Regresyon Analizi	101
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA.....	113
EKLER	
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	120

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği.....	26
Tablo 2. Kritik Olaylar Formu.....	30
Tablo 3. Sicil Sistemi Alt Boyutları.....	89
Tablo 4. Sicil Sistemi Güvenilirlik Analizi.....	90
Tablo 5. Sosyal Sermaye Alt Boyutları.....	91
Tablo 6. Sosyal Sermaye Güvenilirlik Analizi.....	92
Tablo 7. Sicil Sistemi Sorularının Faktör Analizi.....	94
Tablo 8. Sosyal Sermaye Sorularının Faktör Analizi.....	96
Tablo 9. Korelasyon Analizi.....	98
Tablo 10. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör Üzerindeki Etkileri.....	102
Tablo 11. Sicil faktör 3, Sicil faktör 2'nin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkileri.....	103
Tablo 12. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör 1'e Etkisi.....	104
Tablo 13. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör 2'ye Etkisi.....	105
Tablo 14. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör 3'e Etkisi.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci.....	16
Şekil 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	27
Şekil 3. Yapılan İşin Kalitesini Gösterir Skala.....	29
Şekil 4. 360 Derece Geri Bildirim Şeması.....	36
Şekil 5. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	39
Şekil 6. Ücret Yönetim Sistemi.....	46
Şekil 7. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	47
Şekil 8. Sosyal Sermayenin Unsurları.....	77
Şekil 9. Ankete Katılan Personelin Statüsü.....	83
Şekil 10. Ankete Katılan Personelin Sınıfı.....	84
Şekil 11. Ankete Katılan Personelin Cinsiyeti.....	85
Şekil 12. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumu.....	86
Şekil 13. Ankete Katılan Personelin Kurumda Çalışma Süreleri.....	87
Şekil 14. Ankete Katılan Personelin Yaşları.....	88

KISALTMALAR

Astsb.	: Astsubay
H.	: Hipotez
Hv.K.K.lığı	: Hava Kuvvetleri Komutanlığı
İK	: İnsan Kaynakları
K.K.K.lığı	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
Mad.	: Madde
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
PDS	: Performans Değerlendirme/Değerleme Sistemi
Prfrm.	: Performans
PYS	: Performans Yönetimi Sistemi
Sb.	: Subay
Ss.	: Sayfa Sayısı
Std.	: Standart
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
Uzm.Çvş.	: Uzman Çavuş
Vb.	: Ve Benzeri
Ve diğ.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Günümüz koşullarında, uluslararası alanlarda organizasyonların kendilerini küresel rekabet alanlarına dahil edebilmeleri için, organizasyonu teknolojik duruma getirmek gerekmektedir. Günümüz organizasyonlarında insan kaynaklarının önemi ve personele yapılan yatırımların boyutları da küçümsenmeyecek derecede önemlidir. İster özel şirket isterse kamu kurumları olsun rekabet ortamında teknolojinin yanında en büyük yatırım payının kurumlardaki personele yapılması ve kurum amaçlarıyla personelin kariyer planları, kurumun hedefleri doğrultusunda, kurumun vizyonuna uygun şekilde planlanması önemli hale gelmektedir. Hava Kuvvetleri Komutanlığında (Hv.K.K.lığı) insan kaynaklarının önce insan demesi, bu kurumun insana vermiş olduğu değerin ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Hava Kuvvetleri Komutanlığının insan kaynaklarında ve kurumda yerleşmiş bu bilinci tanımlayan sözün: “En etkili silah eğitilmiş ve inanmış insandır.” şeklinde ifade edilmesi, personele verilen değerin ve personele yapılan yatırımların ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumda çalışan personelin iş performansının ölçülmesinde kullanılan sicil sisteminin yeterli olmadığı ve objektif olarak ölçülmediği, bu ölçümün gerçekleri yansıtmadığı, adaletsiz olduğu, geri beslemenin yetersizliği ve kurumda kullanılan performans değerlendirme sisteminin, personelin iş performansını ölçmede yeterince şeffaf olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca personel arasındaki iletişim seviyesinin, kurumdaki amirlere güvenin tam olmayışı ve personelin genel anlamda kurumda kendilerini güvende hissetmemeleri, bu konuya sosyal sermaye boyutunun da eklenmesine neden olmuştur.

Çalışmanın Amacı: Hv.K.K.lığında çalışan personelin iş performansını değerlendirmek için kullanılan performans değerlendirme yöntemi olan sicil sisteminin işleyişi, sistemin personelin beklentilerini karşılama düzeyi ve performans değerlendirmenin objektif olarak yapılıp yapılmadığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Temel amaç, kurumdaki personelin iş performansının değerlendirilmesi sırasında yapılan hataların ve amirin personeli objektif olarak değerlendiremeyişinin, personelin sosyal sermayesi üzerine olan etkilerinin ölçülmesidir.

Çalışmanın Önemi: Kurumda iş performansını değerlendirme sistemi olarak kullanılan sicil sisteminin daha objektif bir hale getirilmesi ve sicil sisteminin yalnızca amirler tarafından değerlendirilen bir sistem olmaktan çıkarılarak günümüz koşullarına uygun bir sicil sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır. Sicil sisteminin uygulanmasında amirler tarafından yapılan hatalar sonucunda, sosyal sermayeye etki eden faktörlerin neler olabileceğinin bulunması hedeflenmiş olup, uygulanan anket sonucunda hangi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etki ettiğini ve bu değişkenlerin sosyal sermaye faktörlerini etkileme oranları araştırılmıştır.

Çalışmanın Planı: TSK çapında uygulanan sicil sisteminin uygulanma kılavuzu Genel Kurmay Başkanlığı tarafından hazırlanıp yayımlanmaktadır. Bunun amacı, sicil veren bütün amirlerin kuvvet farkı olmaksızın standart sicil vermesini (iş performansı değerlendirmesini) sağlamaktır. Yılda bir kez amirler tarafından verilen siciller, amirin kanaatinin değişmesi, personelin tayin olması, personelin disiplinsizliği ve personelin herhangi bir sebepten dolayı kuvvetten ayrılması gibi nedenlerden dolayı tekrar düzenlenmektedir. Sicil sistemi üç bölümden oluşmaktadır. Her bölümünde personelin soyut niteliklerinin (Soğukkanlılığı ve kendine güveni, içtenliği vb.) ölçüldüğü maddeler ve bu maddelerin alt nitelikleri (kıstasları) bulunmaktadır. Amirler her bir alt nitelikte bulunan tanımlardan, personelin ölçülmekte olan soyut niteliğini karşılayan alt nitelikleri (kıstasları) işaretlemektedirler. Sicil sistemi soruları, amirlerin personelin iş performansını değerlendirme esnasında yaptıkları hataların neler olabileceğinin ve sicil sisteminin (iş performansının) objektif olarak değerlendirilip değerlendirilmediğinin ölçüldüğü sorulardan oluşmaktadır.

Sosyal sermaye soruları; bu alanda yapılmış saha çalışmalarıyla ilgili makalelerden, yüksek lisans ve doktora tezlerinden yararlanılarak hazırlanmış sorulardır. Bu sorular 7’li likert ölçeği ile hazırlanmış anket kullanılarak kurumdaki personele ve amirlere uygulanmış olup, 207 kişinin katılımıyla sicil sistemi ve sosyal sermaye verileri elde edilmeye çalışılmıştır. Bu veriler kullanılarak anketin SPSS 17.0 istatistik programıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri de yapılarak her bir sicil faktörünün bağımsız değişkenlerinin, sosyal sermaye bağımlı değişkenlerine ne düzeyde etki ettiğinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Ankete katılan personelin demografik bilgileri ise, rakamsal olarak SPSS 17.0 istatistiksel analiz programından alınarak görsel olarak excel’de hazırlanan grafiklerle gösterilmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans değerlendirmenin (PD) tarihçesinden, tanımlarından ve PD’nin personel, işletme ve yönetici için sağlayacağı yararlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, performans değerlendirme süreci, yöntemleri, performans değerlendirme sürecinde sık yapılan hatalar ve performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen verilerin nerelerde kullanılacağı ele alınmıştır. Bu bölümde son olarak, TSK’da kullanılan sicil sisteminin tarihçesi, sicil sisteminde kullanılan tanımlar ve sicil sisteminin uygulanma şeklinden de bahsedilmiştir.

Üçüncü bölüme bakıldığında, sosyal sermayenin tarihçesinden, tanımlarından, sosyal sermayenin ölçülmesinden, öneminden ve kaynaklarından bahsedilmiştir.

Son olarak dördüncü bölümde ise, ankete katılan personelin demografik bilgilerinin görsel olarak anlatıldığı ve elde edilen anket verilerinin, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri de yapılmıştır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Bu çalışmanın savından yola çıkılarak, iş performansı değerlendirme üzerine yazılmış makale ve tezlerden literatür taraması yapılmıştır. İş performansı değerlendirme üzerine yazılmış kitaplardan da yararlanıldıktan sonra Hv.K.K.lığında uygulanan iş performansı ölçme sistemi olan sicil sisteminin uygulama esaslarının anlatıldığı Subay ve Astsubay Sicil Yönetmelikleri okunmuştur. Sicil sisteminin nasıl uygulandığı ve uygulanma zamanlarının günümüzde uygulanan iş performansı ölçme sistemleriyle ne derece benzerlik gösterdiği araştırılmıştır. Performans değerlendirmesinde yapılan hataların neler olduğu ve sicil sistemini uygulayan amirlerin bu hataları yapıp yapmadıkları da araştırılmıştır. Standart iş performansı nasıl olmalı şeklindeki soru tarzından hareketle yola çıkılarak araştırma yapılmıştır ve sicil sistemiyle karşılaştırılmıştır.

Sicil sisteminde yapılan hataların kurumdaki personelin sosyal sermayesine etkisinin araştırılabilmesi için, sosyal sermaye alanında yazılmış makalelerden de literatür taraması yapılmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Kurumun dikey yapılı bir organizasyon olması, çalışan personele uygulanan anketin, personel tarafından kurumu eleştirmek üzere yapılan bir çalışma olarak görülmesi ve en önemlisi de bu çalışmanın kurum dışındaki insanlar tarafından bilinmesi gereken bir konu olmadığı gibi görüşlerin olmasıdır. Personele uygulanan bu anket çalışmasının yürürlükteki sicil sistemine bir etkisinin olmayacağı ve yapılan çalışmayla hiçbir şeyin değişmeyeceği gibi olumsuz görüşlerin olması, anketi doldurmak isteyen personelin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmuştur. Ayrıca Hv.K.K.lığına bağlı birliklerin coğrafi olarak farklı bölgelerde konuşlandırılmış olmasında, anketlerin kuvvetin tamamında uygulanamamasına neden olmuştur. Bu nedenlerden dolayı 375 anketten sadece 207 anket cevaplandırılmıştır.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları:

Bu Çalışmada Aşağıdaki Varsayımlar Değerlendirilecektir:

H₁. Ödüllendirme ve terfi sistemi personel aidiyetini etkilemektedir.

H₂. Uygulanan sicil sistemindeki geri besleme sorunu personel iletişim düzeyini etkilemektedir.

H₃. Uygulanan sicil sisteminde amirin sisteme etkisi, sosyal sermaye alt faktörü olan sivil toplum kuruluşlarına, personelin katılımlarını etkilemektedir.

H₄. Uygulanan sicil sisteminde iş tanımlarının oluşturulmadan personelin performansının değerlendirilmesi kuruma olan güvene etki etmektedir.

H₅. Kurumda uygulanan sicil sisteminin objektif olarak değerlendirilmemesi personel arasında sosyal bağın kurulmasına ve sosyal aktivitelere katılımlara etki etmektedir.

H₆. Kurumda uygulanan sicil sisteminin güvenilirliği personel arasındaki yardımlaşmaya etki etmektedir.

H₇. Sicil sisteminin personelin performansını arttırmada yetersiz olması personelin iletişim seviyesini etkilemektedir.

H₈. Sicil sisteminin personelin beklentilerini karşılama düzeyindeki yetersizliği personele sağlanan kurum desteğini etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÖZELLİKLERİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLARI

1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme yöntemlerinin tarihsel sürecine bakıldığında, ister klasik yöntemler ister modern değerlendirme sistemleri olsun hangisinin organizasyonlar için daha iyi olduğunu söylemek zordur. Günümüzde performans değerlendirme yöntemlerinde varılan son noktaya bile bu durumu kesin olarak izah etmekte bir o kadar zordur. Bu süreç klasik tarihi bir şekilde ifade edilirse; ilk olarak ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda uygulanmaya başlanılmıştır. Daha sonra yönetim bilimci Frederick Winslow Taylor tarafından iş bölümüyle personelin performansının değerlendirilebileceği ortaya konulmuştur. Bundan dolayı performans değerlendirme sistemleri artık organizasyonların ilgi odağı olmuştur. Performans değerlendirme sistemleri 1920’li yılların başında Türkiye’de de uygulanmaya başlanmıştır (Çağlar, 2005, 7). I. Dünya Savaşı yıllarında performans değerlendirmesi sadece personelin kişilik özelliklerini ele alırken 1950’li yıllardan sonra personelin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan yöntemlerin dikkate alınmasıyla ABD’deki organizasyonlarda da uygulanmaya başlanılmıştır (Bakan, Eyitmiş ve Demir, 2011, 2-3).

Performans değerlemenin tarihsel gelişimine bakıldığında uygulanan yöntemlerin sadece subjektif ve bilime dayanmayan ya da objektif olmayan şekilde yapıldığı görülmektedir. Subjektif yapılan performans değerlendirmelere bakıldığında, bu sürecin genellikle değerlendirmeyi yapan kişinin ön yargılarından dolayı amacından sapmasına neden olduğu görülmektedir. Bu dönemde yapılan performans değerlemesi; ücret belirleme, terfi ya da yükselme ve işten çıkarma gibi

idari kararların alınmasında önemli girdiler oluşturmıştır. Bu şekilde kullanılan performans değerlendirme, geliştirme aracı olmaktan çok çalışan üzerinde baskı aracı olarak kullanılmıştır. Bu şekildeki uygulamalar yüzünden farklı performans değerlendirme sistemleri araştırılmış fakat bu yöntemlerde de pek başarılı olunamamıştır.

Bunların aksine çalışanların performansı, yeni geliştirilen oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirme yöntemi tamamen mekanik bir işlem gibi algılanmış, konunun beşeri yönü göz ardı edilmiştir. Her iki yöntemde de gizlilik ana unsur olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda değerlendirmeye alınan kişilerin fikirlerine ve görüşlerine başvurulmamış, sonuçlar çalışanlarla tartışılmamış, ve personeli geliştirmek amacıyla bir çaba harcanmamıştır. Personelin iş performansı değerlendirme sonuçları gizli tutulduğu için, değerlendiren elinde bu sonuçların bir silah ve korkutma aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. 1980'li yıllara gelindiğinde performans değerlendirme yöntemlerinde psikometrim çalışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. 1980'li yıllardan itibaren, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini, yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır. Daha sonraları psikometrim yaklaşım yani daha çok psikolojik yaklaşımlar göz önüne alınmış olup, değerlendirme sürecinde yapılan hatalar bir nebze olsun azaltılmaya çalışılmıştır. Performans değerlemede daha sonraları süreç yaklaşımının benimsendiği görülmektedir (Özdemir, 2007, 24-25).

Bütün bu gelişmeler sayesinde performans değerlemesi ile ilgili yaklaşımların sayısı artmıştır. Bu artış ilk bakışta iyi gibi gözükmesine rağmen, organizasyonlar açısından karmaşıklığa neden olmuştur. Bu gelişmelerin hepsi değerlendirme yöntemine yönelik genel esasların tanımlanmasına yardımcı olmasının yanında organizasyonların yapısına uygun bir değerlendirme yönteminin oluşturulmasında daha çok parametrenin değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Bakan ve diğ., 2011, 4). Performans değerlendirme ülkemizde ilk defa kamu kesiminde uygulanmaya başlanmış, daha sonra ülkemizde işletme bilimine olan ilginin artması ve modern yönetim tekniklerinin ilerlemesi sonucu özel sektöründe ilgi duymasına neden olmuştur. Son yıllarda genel olarak tüm şirketler bu konuya büyük önem vermektedirler (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, 32).

1.1.2. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Kavramları

Performansın tanımını tam anlamıyla ve bütün yönleriyle ele alarak yapmak zordur, çünkü performansı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerin hepsini tanımlayamadığımızdan dolayı bazıları içerik ve kapsam bakımından tanım dışı kalmaktadır. İnsan kaynakları açısından performans; iş görenin kurumun amaçları doğrultusunda iş bütünlüğü ile etkileşimidir. Bireysel performansın etkili olduğu kurumlarda, bireyin performansının artırılması kurumun performansını olumlu yönde etkilemektedir. Burada yöneticilere düşen en önemli görev ise personelin performansının artırılmasıdır (Yılmaz ve Ünsar, 2007, 36).

“Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir” (Çoşgun, 2004, 581). Performans değerlendirme; iş görenin çalıştığı kurumun amaçlarına göre harcadığı çabanın ölçülmesidir. Diğer bir deyişle performans değerlendirme; iş görenin görevini yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performans değerlendirme farklı adlarla anılmaktadır, “başarım değerlendirme”, “iş gören boylandırması”, sicil sistemi vb. ifadelerle adlandırılmaktadır (Bakan ve diğ., 2011, 3). Çoşguna göre performans değerlendirme tanımına tekrar bakılacak olursa; bir iş gören grubun veya iş görenin güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, iş gören kişilerin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak ve performansın ölçme yoluyla personelin işteki başarısının değerlendirilmesidir (Çoşgun, 2004, 581).

Performans değerlendirmeye ilişkin bir araştırmada iki farklı gruba uygulama yapılmıştır. Uygulama ilk grubun şirket personelinin aralıklı olarak performans değerlendirmeye girmesi, ikinci gruptaki personelin ise, performans değerlendirme sistemine tabi tutulmamasıdır. Değerlendirilmeye tabi tutulan şirket çalışanlarının daha yüksek performansla çalıştıkları görülmektedir. Personele çalışmalarını ilgili verilen geri beslemenin olumlu olması şart değildir, geri bildirimin olumsuz olması da personelin hem kendi zayıf yönlerini görerek gidermesine hem de kurumun başarısını arttırmasına katkı sağlamaktadır (Çoşgun, 2004, 581-582).

“Performans yönetimi; bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ile bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir ” (Akçakaya, 2012, 182). Başka bir tanımla performans yönetimi, “yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır” (K. U. Bilgin, 2007, 54). Akçakaya’ya göre performans yönetimi; “örgütlerde tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir” (Akçakaya, 2012, 182).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Performans değerlemenin amacı, çalışanın performansına dair sistematik bilgi sağlanmasıdır. Performans kriterlerini geliştirmek, çalışanı kendi performansı hakkında bilgi sahibi etmek, çalışandan beklenenin ne olduğunun net bir şekilde açıklanması ve bu beklentilerin işletmenin amaçlarına uygun bireysel performans gelişimini sağlayacak işlemlerin hepsi performans değerlendirme amaçları arasındadır (Özler, 2013, 112). Özler’e göre, performans değerlendirmenin amacı aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,*
- *Personelin eğitim gereksinimini saptamak,*
- *Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,*
- *Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,*
- *Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,*
- *Çalışılan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,*

- *Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,*
- *İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmaktır”* (Özler, 2013, 112).

Yukarıda da belirtildiği gibi performans değerlemenin yöneticilere, çalışanlara ve şirkete birçok fayda sağladığı görülmektedir. Performans değerlendirme kriterlerinin personele geri besleme sağlanması amacıyla kullanılması kurumdaki personelin daha kalifiye bir eleman olmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin daha hassas kararlar almasında yardımcı olacaktır.

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Yöneticilere Sağlayabileceği yararlar

Performans yönetiminin doğru bir biçimde analiz edilmesi, gereken şekilde uygulanması yönetici açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında yöneticiye sağladığı yararlar “ücret dağılımı, performans geliştirme veya performans yönetimi ve dokümantasyondur” (Çakmak ve Ocaklı, 2006, 222). Çakmak ve Ocaklı’ya göre, performans değerlendirmenin yöneticilere sağlayabileceği yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“Performans değerlendirmesinin yöneticiye sağladığı en temel yarar; aldığı kararların uygulanmasında bilgi sağlayarak, bilgi merkezinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında rehberlik etmektir,*
- *Yöneticilerin değişen çevre koşulları karşısında her zaman tetikte olmasını,*
- *Yöneticinin süreçleri izlemesini,*
- *Düzenli aralıklarla yapılan değerlendirmeler ile eksik ya da yanlış yapılan bir süreci görmesini ve düzeltmesini,*
- *Yöneticinin, işletmenin/birimin iç ve dış çevresini daha iyi algılamasını sağlayarak sürekli gelişmeye katkıda bulunmasını,*
- *Yöneticinin eğitim ihtiyaç analizi yapmasını,*
- *Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerini,*

- *Yöneticinin astları ile ilişkilerinin ve iletişiminin güçlenmesini,*
- *Yöneticinin, işletmenin/birimin istenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak çalışanları bulmasını,*
- *Yükseltme (terfi) kararlarının verilmesini ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanların seçilmesini,*
- *Eğitim verilmesi gereken düşük performanslı çalışanların saptanmasını,*
- *Ücret standartlarının belirlenmesini sağlar” (Çakmak ve Ocaklı, 2006, 222-223).*

Yukarıda sıralanan performans değerlendirmenin yöneticilere sağladığı yararlar bakıldığında, yöneticinin performans değerlendirmeden elde ettiği verilerle şirkette alınacak olan stratejik kararların ve yapılacak olan işlerin planlanmasında, şirketin amaçlarına ulaşılması ve yapılan işlerin mali açıdan daha az maliyetli olmasında yararlı olacaktır. Şirket çalışmalarında ise, performans değerlendirmesi verileri sayesinde yapılan işlerin doğru kişilere verilmesiyle iş veriminde artacaktır.

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Çalışanlara Sağlayabileceği

Yararlar

Performans değerlendirme, örgütün çıktılarını değerlendirebileceği gibi kişinin yeteneğinin ve becerilerinin gelişiminde olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Uyargil, Çakmak ve Ocaklı'ya göre, performans değerlendirmenin çalışanlara sağlayabileceği yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenir,*
- *Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır,*
- *İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,*
- *Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler” (Uyargil, 2008, 247).*

- *“Kariyerlerini geliştirmelerine imkan verir,*
- *Çalışanlar arasında adil bir ortam yaratılmasını sağlar,*
- *Çalışanın neyi, neden yapacağını bilmesini ve kendine olan güveninin artmasını sağlar,*
- *Çalışanların kendi performanslarını yönetme olanağına imkan sağlar,*
- *Çalışanın bireysel performansları ile işletme/birim amaçlarını ilişkilendirmelerini sağlar,*
- *Çalışanda yüksek moral ve işletmeye/birime güven ve bağlılık duygusunun gelişmesini sağlar”* (Çakmak ve Ocaklı, 2006, 224).

Performans değerlendirme verilerinin çalışanlar için geri besleme olarak kullanıldığında, sağladığı yararların azımsanmayacak kadar önemli olduğu görölmektedir. Personelin şirket içinde üstlendiği rol ve sorumluluğun daha iyi anlaşılması ve en önemlisi personelin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmesidir. Bu bilgiler ışığında şirketlerdeki personelin yeteneğine göre iş dağılımlarının yapılmasında şirket açısından faydalı olacaktır. Personelin amirlerine ve kuruma olan güveni de artacaktır.

1.2.3. Performans Değerlendirmenin İşletmeye Sağlayabileceği Yararlar

Performans değerlemenin yöneticiye ve çalışana uzun ve orta vadede sağladığı yararların şirketler içinde faydalı olduğu görölmektedir. Erdemir’e göre, performans değerlendirmenin işletmeye sağlayabileceği yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“Öncelikle işletmenin bütüncül amaç ve hedeflerinin çalışanlarca anlaşılması ve paylaşılması mümkün hale gelir. İşletmeler performans yönetim sistemleri aracılığıyla çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini uyumlu hale getirebilirler,*
- *İşletmenin iç çevresel faktörlerinin en önemlilerinden biri olan çalışanların stratejik bir unsur olarak güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi mümkün olur. Bu belirlemelere göre uzun vadeli stratejik planlamalar yapılabilir,*

- *Tüm çalışanlara ait kişisel bilgilerin ve performans kayıtlarının insan kaynakları bilgi sisteminde yer alması birçok karar sürecini kolaylaştırır. Örneğin devamsızlık veya işgücü devri durumlarında ortaya çıkan kısa vadeli işgücü teminlerinde hız ve esneklik kazanılır,*
- *İnsan kaynakları planlaması, eğitim ihtiyaç analizi, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar performans yönetimi verileriyle yakından ilgili olduklarından bu gibi uygulamalara yönelik bütçeleme işlemleri kolaylaşır,*
- *Performans yönetimi, uygulamalarıyla yakından ilişkili ve pek çok insan kaynakları işlevinin daha etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar,*
- *Bütün bunların sonucunda işletmenin bir bütün olarak etkenliği, verimliliği, hizmet ve üretim kalitesi artar” (Erdemir, 2013, 10).*

Performans değerlendirme verilerinin, şirketlere sağladığı yararlar sayesinde işletmenin amaçlarının çalışanlar açısından daha kolay anlaşılmasını, çalışanların hedeflerini şirket hedefleriyle birleştirilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda elde edilen bu veriler insan kaynakları açısından da eğitim ihtiyacı, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamaların daha kolay bir şekilde analiz edilmesini de sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, YÖNTEMLERİ, HATALARI, SONUÇLARININ KULLANIMI VE SİCİL SİSTEMİNİN TANITILMASI

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme günümüzde özel şirketler ve kamu kurumlarına kadar birçok alanda kullanılmaktadır. Bu kurumların performans değerlemede kullandıkları araçlar ve tespit ettikleri hedefleri birbirinden farklı olabilmektedir. Sonuç olarak performans değerlendirme, örgütlerde belli bir zaman içerisinde işverenin, çalışanın davranışlarını ve başarılarını ölçtüğü ve değerlendirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçümünün yapılabilmesi için kurum ya da şirket tarafından neyin ölçülmesi ve neyin başarılması gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Performans ölçümleri farklı şekillerde yapılabilmektedir. Performans değerlendirme sürecinin etkili olabilmesi için, değerlendirme kriterlerinin çalışan personel tarafından benimsenmiş olması ve en önemlisi çalışanların başarısını değerlendirebilecek objektif ölçütlerin kullanılması gerekmektedir (Tunçer, 2011, 262-263). Tunçer'e göre performans değerlendirmede kriterler oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

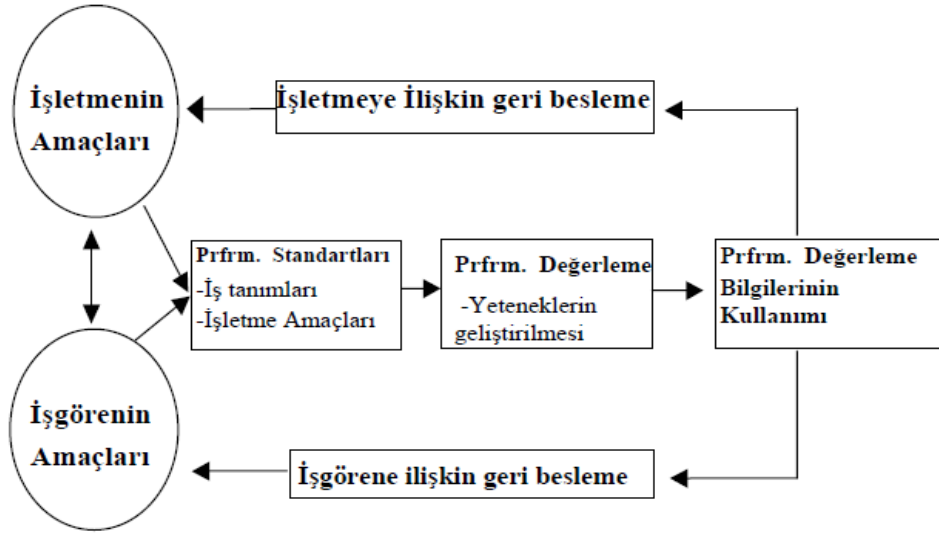
- *“Objektif ve ölçülebilir olmalı, çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğunca imkân verilmemelidir,*
- *Yapılan işle ilgili olmalıdır, özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer vermemelidir,*
- *Çalışan tarafından önceden bilinmelidir,*
- *Belirlenen amacın, başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır,*
- *Çalışma sonuçlarını ölçmeye imkân vermelidir,*
- *Çalışanların liderlik ve yöneticilik yeteneklerini ölçme ve değerlendirmeye imkân vermelidir,*

- *Müşterilerin çalışanlar hakkında yaklaşımlarını da ortaya koyabilmelidir” (Tunçer, 2011, 263).*

Etkili bir performans değerlendirme için en önemli koşul performans standartları üzerinde ortak bir anlayış sağlanmasıdır. Bu standartlar hem yönetici hem de personel için çok önemlidir. Bu standartlar iki türlü bilgi içerir. Bunlardan ilki neyin yapılması gerektiğidir ki, bu sorunun cevabı iş tanımlarında belirtilmiştir. Diğerisi ise nasıl yapılması gerektiğidir, bu sorunun cevabına ise, performans standartlarıyla ulaşılabilir. Standartlar açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun bir şekilde hazırlanmalıdır ki personelin performans değerlemeye olan güveni zedelenmesin (Tunçer, 2011, 264). Değerleme sürecinin bir plan dâhilinde ve sıralı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Tunçer’e göre bu sıralama aşağıdaki gibi olmalıdır:

- *“Örgütsel hedeflerin belirlenmesi,*
- *İş analizi yapılması ve görev tanımlarının hazırlanması,*
- *Bireysel hedeflerin belirlenmesi,*
- *Performans değerlendirme kriterlerinin tespiti,*
- *Performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,*
- *Çalışandan beklenen performans ile elde edilen sonucun karşılaştırılması,*
- *Çalışanlara geri bildirimde bulunulmasıdır” (Tunçer, 2011, 265).*

Şekil 1’deki performans değerlendirme sürecine bakıldığında; işletmenin amaçları, işgörenin amaçlarıyla birleştirilerek oluşturulan hedeflerin, iş tanımlarına göre yapılan performans değerlemenin sonuçları sayesinde işletme ve personel açısından eksik olan tarafların geliştirilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme çıktılarının işletme ve çalışan amaçlarına ilişkin geri beleme yapılmasını sağlamaktadır.



Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Ahmet Süngü, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2004, s. 21

2.1.1. Performans Değerlendirme Sıklığının Belirlenmesi

Performans değerlendirme yapılırken değerlendirme süresinin periyodu çok önemlidir. Çünkü performans değerlendirme uzun süreceğinden dolayı ve zahmetli olduğu için sıkça yapılmamalıdır. Performans değerlemenin sıkça yapılması hem zaman kaybına hem de maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Sık yapılan performans değerlendirme isabetli sonuçlar almamızı zorlaştırmaktadır. Buna karşılık uzun süre ara verilerek yapılan performans değerlendirmelerde, performansın bir bütün olarak değerlendirilmesinde sorun olmaktadır. Yakın periyotlar ile yapılan değerlendirmeler aşırı zaman alacağı için, kısa dönemde değer yargılarında da önemli değişiklikler olmayacaktır. Sıklıkla yapılan değerlendirmelerde sürekli bir zaman baskısıda olacaktır. Bu yüzden yapılacak performans değerlendirme için ideal zaman diliminin altı ay veya yılda bir olması gerekmektedir. Performans değerlendirme sıklığını belirlerken değerlendirilmede birçok farklı ölçütün bir arada kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme hem yönetici hem şirket hem de çalışan açısından faydalı olacağı açıktır (Özler, 2013, 114-115).

2.1.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin ölçülmesi hem objektif hemde organizasyon amaçlarına ulaşabilecek şekilde belirlenen kriterlerden oluşmalıdır. Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için, performans değerlendirme sisteminden beklenen yararların, şirkete en iyi şekilde yararlı olabilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; güvenilirlik, geçerlilik, adillik ve pratiklidir.

2.1.2.1. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede güvenilirlik; farklı zamanlarda belirli koşullar altında farklı yöneticilerin aynı personeli birden çok değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasında tutarlılık olarak ifade edilir. Güvenilirlik performans ölçümünde süreklilik arz etmelidir. Bu özellik sürekli olduğu sürece, personelin özellik ve niteliği değişmeden değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekmektedir. Güvenilir değerlendirmenin sonuçlarında tesadüfi verilere yer yoktur (Tavas, 2011, 50). Performans değerlendirme çıktılarının şirket ve personele ilişkin kararlarda kullanılmasındaki etkinin daha iyi olması için kullanılan veriler geçerli ve güvenilir olduğu sürece şirket ve personelin etkinliği artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar etkinliğin azalmasına neden olacaktır (Karakurt, 2009, 18).

2.1.2.2. Geçerlilik

“Geçerlilikte kullanılan performans değerlendirme kriterleri; toplumsal, örgütsel ve kişisel düzeyde bazı önemli amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine hizmet eder” (Akçakaya, 2012, 177). Geçerlilik başka bir deyişle; “değerleme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi” olarak da tanımlanır (Özdemir, 2007, 103). Performans değerlemenin geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek değerine yakınlığıyla

ölçülmektedir. Şirketin yapısına uygun performans değerlendirme yöntemleri sonucu elde edilen veriler, gerçekçi olduğu sürece geçerlidir. Uygulanan değerlendirme yöntemi personeli tüm yönleriyle değerlendirme sürecine sokabiliyorsa geçerlilik sağlanmıştır. Bu değerlendirmeden elde edilen sonuçlar; iş kazaları, eğitim ihtiyacı, üretim kalitesi gibi personele yönelik çıktılar olmalıdır. Değerlemenin bir başka boyutu da değerlemenin organizasyonun amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılıp uygulanması gerekmektedir. Bu özelliğin geçersiz olduğu durumlarda performans değerlemenin tutarlılığından bahsetmek mümkün değildir. Performans değerlendirme sistemini uygulayanlar hatalarını azaltmak suretiyle, değerlendirme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını genişletmek durumundalar (Karakurt, 2009, 18).

2.1.2.3. Pratiklik

Performans değerlendirme yönteminde, sonuçların anlaşılabilir ve bu sonuçların başka verilerle karşılaştırılabilirliği yönetici açısından çok önemlidir. Bu veriler kolay ve sade olmalıdır. Diğer bir deyişle pratikliği, yöntemin basitliği olarak da değerlendirebiliriz. Basit bir değerlendirme sistemi sayesinde karışıklığın ve zaman kaybının önüne geçilmiş olur (Karakurt, 2009, 18). Pratiklik, hem uygulama hem de maliyet açısından önemlidir. Pratikliği arttırmak için organizasyonlarda çok sayıda performans değerlendirme yazılımları kullanılmaktadır (Özdemir, 2007, 105).

2.1.2.4. Adillik

Performans değerlendirme sisteminin adil olduğu düşüncesi; personelin performansı üzerinde olumlu etki yaratırken, sistemin kabul görmesine neden olmakta, personelin yöneticisine ve örgütüne karşı duyduğu güveni artırmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde yönetici, personelin sisteme güven duymasını sağlayacak şekilde performans değerlemesi yapması ve sistemi çok hassas yani yanlış anlaşılmaya mahal verecek davranışlardan kaçınarak uygulaması, personelin performans değerlendirme sistemlerine olan güvenini arttıracaktır (Tavas, 2011, 52).

Performans değerlemede uygulamalar, personelin yaptığı iŖe yönelik olmalı personelin kiŖilięini değerlendirmemelidir. Adil bir değerleme sisteminden beklenen; personeli aynı seviyede göstermek değil, personelin asıl performansının ortaya çıkarılmasıdır. Personel kendini performansını hiçbir zaman dŖk seviyede görmemekte, kendi performansını orta düzeyde tasvir etmektedirler. Bu karmaŖıklıęın giderilmesinde adalet önemli bir yer tutmaktadır.

alıŖanlar, bu sistemin adaletli olarak uygulandığını terfi ve ücretteki artıŖlarda görmektedirler. Bu durum sistemin adaletinin önemini ortaya koyar, aksi takdirde personelin sisteme olan güveni sarsılmaktadır (Karakurt, 2009, 19). Adil bir sistemin uygulanmasında, personelin güvenebileceği bütün Ŗartlar göz önünde bulundurulur. Adil bir değerleme yönteminde, gerçekleri yansıtacak Ŗekilde personelin baŖarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenirken, personelin baŖarı farklılıklarını ve baŖarısızlıklarının ortaya çıkarılması Ŗansa bırakılmaz (zdemir, 2007, 106). Tavas'a göre performans değerlendirme sistemlerinde adillik özelliğinden bahsedilebilmesi için, dikkat edilmesi gereken hususlar aŖaęıda sunulmuŖtur:

- *“Geri bildirim kalitesi, yani yöneticinin alıŖana hatalarını ve performansının olumlu yönlerini açıkça söylemesi ve performans değerlendirme grŖmesini ciddiye alması adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir,*
- *Performans değerlendirmeye esas teŖkil eden, dönem içerisinde gzlemlenmiŖ olan eŖitli davranıŖların günlük tutma yöntemi ile hatırlanması ve grŖme sırasında kullanılması, performans değerlendirmenin adalet algısını arttıracaktır,*
- *Yöneticilerin, alıŖanlar ile birlikte hedef belirlemeleri de adalet algısına olumlu katkıda bulunmaktadır. Hedef belirleme, performans değerlendirmenin gemiŖin yargılanması olarak algılanmasını azaltıp geleceğe dönük, performansı arttırmayı hedefleyen bir görünüm kazanmasına yardımcı olabilecektir. Böylelikle alıŖanlar yöneticilerinin kendilerini yargılamayı değil yardım etmeyi hedeflediklerine inanabilecekler ve bir bütün olarak performans değerlendirme sisteminin adaletine olan inançları artacaktır,*

- *Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri sırasında ısrarcı davranmamalıdır. Yöneticinin vermiş olduğu puanı tek taraflı olarak çalışanına kabul ettirmeye çalışması ve herhangi bir hata olduğu zaman bile vermiş olduğu puanda ısrar etmesi, performans değerlendirmenin adaletsiz bir şekilde gerçekleştirildiğine olan inancı arttıracak ve uzun vadede yönetici ve örgüte zarar verebilecektir,*

- *Örgütlerde performans değerlendirme eğitimi esnasında, değerlendiricilere adalet algısının ne şekilde oluşturulabileceği açıklanmalıdır. Değerlendiricilerin, performans değerlendirme ile görevlendirilmeden önce bu konuda eğitilmeleri önemlidir” (Tavas, 2011, 52-53).*

Performans değerlendirme sistemleri uygulanırken amirin bu konuda iyi eğitim almış olması ve değerlendirme sonuçlarına göre personeline yapmış olduğu geri besleme çok önemlidir. Burada geri besleminin önemi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni; amirin personele iyi yönlerini ve hatalı yönlerini açık bir şekilde söylemesi personelin, sistemin adaletine olan güveninin artmasına neden olacaktır.

2.1.2.5. Sistemin Etkisi

Performans değerlendirme sisteminin personele uzun yıllar uygulamış yöneticilerin, düşük performans gösteren personeli, yüksek performans gösteren bir personelden ayırmaksızın ödüllendirmesi, uzun yıllar bu sistemi adil bir şekilde uygulayan yöneticileri ve bu sisteme güvenen personeli son derece olumsuz etkileyecektir. Bundan dolayı yöneticilerin, çalışanın iş performansını değerlendirirken, bu işin form doldurmaktan öteye bir iş olmadığı gibi düşüncelere yönelmesine neden olacaktır. Performans değerlemenin geçerli ve güvenilir olabilmesi için, şirketin amaçlarıyla, stratejileriyle ve hedefleri ile uyumlu, işlerin özellikleri ile bu işleri yapacak personelin niteliklerinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Karakurt, 2009, 19).

2.1.3. Performans Değerlendirmesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme standartlarının ve kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmesinden sonra performans değerlemesi yapacak kişilerin, büyük bir dikkatle seçilmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi başarılı bir performans değerlemesi yapılabilmesi için değerlemenin tarafsız, doğru ve adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu da değerlemede bulunacak kişilerin çok dikkatli olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Performans değerlemesi kim tarafından yapılırsa yapılsın; değerlendirmeyi yapacak kişi, değerlendireceği kişinin işini iyi bilmeli, çalıştığı örgütü tanımalı ve ön yargılardan uzak (objektif) bir değerlendirme yapmalıdır (Özler, 2013, 116).

2.1.3.1. Personelin İlk Amiri (Üstü) Tarafından Değerlendirilmesi

İşletmelerde ideal olan, personelin performansını değerlendirmede onun bağlı bulunduğu kişi olan ilk amirin değerlendirmesidir. Çünkü değerlendirilen kişinin işi yapıp yapmadığını bilen, onunla birlikte çalışan amiridir. Ancak çoğu zaman sadece ilk amirinin değerlendirmesi birçok soruna yol açabilmektedir (Özler, 2013, 116). Büyükfırat’a göre performans değerlendirilmesi yapılacak kişinin, yalnızca ilk amiri tarafından değerlendirilmemesinin nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- “Yöneticinin, ödül ve ceza gücü nedeniyle çalışanın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Yöneticinin çalışanına geri bildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda çalışanın çevresinden ve yöneticisinden uzaklaşması” gibi sorunların önüne geçebilmek için sadece ilk amir tarafından değerlendirme yapılmaması gerekir (Büyükfırat, 2009, 29).

2.1.3.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi

Kişinin kendi performansını değerlemesi oldukça zor bir durumdur. Çünkü hiç kimse kendi performansını düşük görmek istemez. Bu yüzden işletmeler sadece kişinin kendini değerlendirmesini baz almamakta ve diğer performans değerlendirme kriterleriyle birlikte kullanmaktadırlar (Özler, 2013, 117). Bazı durumlarda personelin kendi iş performansını değerlendirmesine fırsat verildiğinde, bu değerlendirme personelin dürüst ve açık sözlü olmasına, kendine olan güveninin artmasına ve amirleri tarafından personelin, iş performansının değerlendirilmesi esnasında görülmeyen güçlü ve zayıf yönlerinin görülmesini sağlayacaktır. Böylece personelin kendi performansını değerlendirirken, gerçek performans düzeyini yansıtacaktır.

Aksi takdirde, personel kendi performansını amirin yaptığı değerlendirmeden daha yüksek görecektir. Bu değerlendirmenin avantajı, çalışanların davranışlarında meydana gelecek önemli değişikliklerin olması ve bu süreçte yönetici-personel arasında açık bir iletişimin kurulacak olmasıdır. Çalışanlardan kendi iş performanslarını değerlendirmelerinin istenmesinin asıl amacı, personelin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve personeli motive eden etkenlerin ne olduğunu anlamaktır (Büyükfırat, 2009, 30).

2.1.3.3. İş/Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme Yapılması

Şirket çalışanları, gününün büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla birlikte geçirmektedirler. Aynı işi yapan arkadaşların birbirlerinden etkilenmeleri ve aralarındaki duygusal bağları nedeniyle birbirlerinin performanslarını değerlendirmeleri istenmektedir. Bu değerlendirmenin geçerli olabilmesi için, birbirlerine olan güvenin çok iyi bir düzeyde olması gerekmektedir (Çağatay, 2004, 35). İş arkadaşları tarafından yapılan performans değerlendirmelerin sonucu negatif ya da pozitif olabilir. Bu gibi durumların önüne geçebilmek için birden fazla kişi tarafından yapılan performans değerlendirme sonuçları birleştirilerek yapılmalıdır ki güvenilir bir sonuç elde edilebilsin (Büyükfırat, 2009, 30).

Aralarında rekabet olan kişilerin birbirlerini değerlendirmede objektif olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden diğer performans değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarıyla birlikte kullanılması gerekir. Bu veriler harmanlanıp kullanıldığında, personelin gerçek iş performans düzeyi elde edilebilir (Özler, 2013, 117).

2.1.3.4. Astlar Tarafından Değerlendirilme

İşletmelerde kullanılan geleneksel değerlendirme yöntemlerine bakıldığında, bu yöntemin alışıla gelmiş yöntemlerin tam tersi olduğu görülmektedir. Amirler tarafından yapılan performans değerlendirmelerin, astlarında amirleri için aynı değerlendirmeyi yapmaları, amirlerde performans değerlendirmelerin gerçeği yansıtmayacağı gibi düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Çağatay, 2004, 36). Astların amirlerini değerlendirdiği işletmelerde, iş performanslarının astları tarafından değerlendirilmesi amirler için kabul edilmesi zor bir durumdur. Ancak kendisine güvenen amirlerin ve kalifiye elemanların olduğu şirketlerde, astları tarafından değerlendirilen amirler, bu değerlendirmeyi kabul etmektedirler.

Bu durum, çalışanların performansını belirlemede önemli veriler elde edilmesini sağlayacaktır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için çalışanların performans değerlendirme konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca değerlemenin amirler tarafından benimsenip faydalı olacağına inanılması gerekir (Büyükfırat, 2009, 31). Bu yaklaşımın en önemli yönlerinden biri astların amirleriyle iletişim kurmasının sağlanmasıdır. Ayrıca değerlendirme sürecine astlarında katılması onları olumlu yönde motive edecektir. En önemli nokta ise, astların amirlerini değerlendirirken kendilerini baskı altında hissetmemeleri gerekmektedir. Bu tür bir uygulamanın daha çok demokratik işletmelerde yapılması daha faydalı olacaktır (Özler, 2013, 118).

2.1.4. Performans Değerlendirmesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi

Performans değerlendirmesinde bulunacak kişinin bu konu hakkında gerekli bilgiye sahip olması, şirketin kapsamını, amacını, kullanılan yöntemleri ve şirketin organizasyon yapısını ayrıntılı bir şekilde bilmesi gerekmektedir. Verilen eğitimlerin; bütün değerlendiricileri kapsamaları gerektiğinden, ders, video konferans, rol oynama gibi eğitim teknikleriyle birlikte verilmesi gerekir. Bu eğitimlerde izlenecek yol; kullanılan yöntemlerin açıklanması, kullanılan formların doldurulması ve faydalı öğütlerin verilmesi şeklinde olmalıdır. En iyi verimi alabilmek için eğitime katılacak personelin istekli olması gerekir. Bazen değerlendiricilerde, sistemin işleyişini bildiklerini bu eğitimi almalarının gerekli olmadığı konusunda kanılar ortaya çıkmaktadır. Bu konuda değerlendiricilerin ikna edilip eğitime katılması sağlanmalıdır (Özler, 2013, 119-120).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Personelin performansını değerlendirmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Her örgütün özelliklerine uyacak değerlendirme yöntemlerinden birini kullanmak gerekir. Değerlemeyi yapmak için; bilimsel ve uluslararası geçerliliği olan ve günümüzdeki yeni yöntemlerinde eklenmesiyle daha gelişmiş verileri kullanmak gerekmektedir (Tunçer, 2011, 266).

2.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleriyle karşılaştırılması şeklinde yapılmaktadır. Bu yöntem; bir iş için en uygun adayın kim olduğunu bulmak üzere sorulan sorulara verilen cevaplar sonucu, çalışanları başarı düzeylerine göre sıralayarak uygun adayı bulmaya çalışmaktır (Uyargil, 2013, 44).

2.2.1.1. Sıralama Yöntemi

İş görenin performansını değerlendirmede kullanılan, en eski ve en basit yöntemlerden biri basit sıralama yöntemidir. Bu yöntemde iş yerinde çalışanların isimleri yönetici tarafından gelişi güzel olarak kâğıdın sol tarafına yazılır. Başarılı olanlar kâğıdın sağ tarafına üstten aşağı doğru şekilde sıralanır ve başarısız olanlar da sağ tarafta alttan sıralanır. Personelin tamamı bu şekilde sıralanır. Bu yöntemde personelin sayısı ya da aynı sıralamaya girecek personel arasındaki performans farklarına bakılmaksızın sıralama yapılmaktadır (Akbal, 2010, 29).

Basit sıralama yöntemine nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Daha önceden belirlenmiş çiftlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına işaret konur ve bu işaretler daha sonra toplanır. Toplama sonucu işareti fazla olandan az olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının çok olması karşılaştırma sayısını arttırır. Bunun için bu yöntemin, kalabalık guruplarda uygulanması zordur. Örneğin; 20 kişiyi karşılaştırmak için 190 karşılaştırma yapmak gerekir, karşılaştırma sayısı $n(n-1)/2$ şeklindeki formülle bulunur. Burada N karşılaştırılacak kişi sayısıdır ve kişi sayısının bir eksiğiyle çarpılarak sonucun ikiye bölünmesi, kaç karşılaştırma yapılması gerektiğini gösterir (Uyargil, 2013, 44). Yukarıda anlatılan örneklem tablo 1’de gösterilmektedir. Bu örneklemde Ali, Yiğit, Ahmet ve Mustafa arasında ikili karşılaştırma yapılmıştır. Daha sonra ikili karşılaştırmalarda kim daha başarılı çıktıysa ona bir işaret konulmuştur. Bu şekilde yapılan karşılaştırmalarda en çok işareti toplayan kişi çoktan aza doğru sıralanmıştır.

Tablo 1. İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği

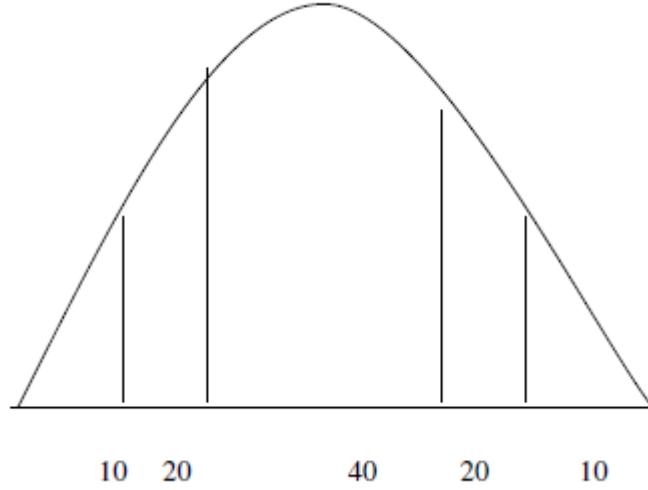
Ahmet, Mustafa, Ali, Yiğit
Yiğit Ahmet'ten daha iyidir.
Ahmet Ali den daha iyidir.
Mustafa Ahmet den daha iyidir.
Yiğit Ali den daha iyidir.
Yiğit Mustafa'dan daha iyidir.
Mustafa Ali den daha iyidir.
Yiğit xxx
Ahmet x
Ali
Mustafa xx
Yiğit'in sıralamadaki yeri 1
Mustafa'nın sıralamadaki yeri 2
Ahmet'in sıralamadaki yeri 3
Ali'nin sıralamadaki yeri 4

Kaynak: M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 162

2.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler, çalışanlarının performansında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puanlara/derecelere ya da ifadelerle yönelirler. Yöneticiler çalışanların çok iyi performans düzeyinde olduğunu düşünmektedirler. Oysaki performans değerlemede, amaç çalışanların performansları arasındaki farklılıkları keşfetmektir. Bu yöntem yöneticileri sınırlamaktadır (Uyargil, 2013, 45). Ancak zorunlu dağılım yönteminin; basit ve kolay uygulanabilir olması, yöneticilerin çalışanları korumasına ve kayırmasına engel olmaktadır. Çalışanların performansını çok yönlü olarak değerlendirmesine imkân sağlaması avantaj sağlayan yönleridir.

Bu yöntemin dezavantajı olarak, az sayıda çalışanın olduğu iş yerlerinde uygulanamaması ve yöneticiyi değerlendirme esnasında personelin belirli bir yüzdesini başarısız olarak sınıflandırmaya zorlamasıdır (Dikmen ve Özpeynirci, 2010, 77). Şekil 2’de olduğu gibi yönetici personelinin %10’unu başarısız seçmek zorunda kalmıştır.



Şekil 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kaynak: M. Akif Helvacı, “*Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi*”
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 163

2.2.1.3. Karşılaştırma Yöntemi

Çalışanların genellikle, basit ya da doğrudan sıralama, alternatif sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma gibi yöntemlerle birbirleriyle kıyaslanarak değerlendirilmesidir. Basit sıralama yönteminde, amir kendi değer yargılarına göre aynı grup içinde çalışan personeli iyiden kötüye doğru sıralar. Alternatif sıralama yönteminde ise, amirler personeli tek bir özelliğe göre sıralamaktadırlar. Amirler performans değerlendirmesi yaparken ilk önce en iyi personeli listenin en başına, en kötü personelide listenin en sonuna yazarlar. Daha sonra birinci personeldeki gibi, en iyi ikinci personeli ikinci sıraya, en kötü ikinci personelide ikinci sıraya yazarak personelin tamamını bu şekilde sıralarlar. Puan verme yöntemi ise, daha önceden

belirlenen puanın belli bir gruptaki personele verilmesidir. Değerlendirilecek personel en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanırlar. Son olarak ikili karşılaştırma yönteminde, her karşılaştırmada sadece tek bir kriter kullanarak, her bir karşılaştırma ilkesiyle (iş kalitesi gibi) personelin birbiriyle karşılaştırılmasıdır (Tunçer, 2011, 268).

2.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımda, personelin birbirleriyle karşılaştırılarak yapılan performans değerlemesi söz konusu değildir. Bu yöntemlerde yöneticiler, genellikle personelin yaptığı işe ya da hazırlanan iş tanımlarına göre değerlendirmede bulunmaktadır. Burada kişi bazında performans değerlemesi yapılmaktadır. Her personelin ortak kriterlere göre değerlendirilmesi bazen sıkıntı yaratmaktadır. Bu yüzden aynı organizasyonda çalışanlar arasında farklı uygulamaların yapıldığı da görülmektedir (Ada, 2008, 26).

2.2.2.1. Grafiksel Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemin uygulanan birkaç çeşidi bulunmaktadır. En çok uygulanan şekli ise; değerlendirmeyi yapacak amire, değerlendirilen her bir personel için ayrı ayrı form verilmesidir. Bu formlarda değerlendirilecek personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onları çeşitli dereceler ya da çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlendirecek sıfatlar bulunur. Her sığata ayrıca sayısal değerde verilmiştir. Performans değerlendirmesini yapacak amir, değerlendirilen personele uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemeyle değerlendirmiş olur. Kullanılan değerlendirme kriterleri; değerlendirilen personelin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kategori halindedir.

Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütölmesini sağlayacak nitelikleri bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye ya da en kötüden en iyiye doğru derecelendirme şeklinde yürütölür. Sadece işe ilişkin performansı ölçtüğü için,

derecelendirme yöntemi objektif bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemin ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda çok yararlı olması yöntemin sağladığı avantajlardandır. Ayrıca yöntemin uygulanması hızlı ve basittir. Bu yöntemin dezavantajı, değerlendirmeyi yapan amirin formdaki derecelendirmelerde uç noktalara gitmemek için daha çok orta bir yol tercih etmesidir. Bunun nedeni; doğal olarak amirin astlarını başarılı görmek istemesidir (Tunçer, 2011, 267). Şekil 3'te de belirtildiği gibi amirler personelini yaptığı işin kalite düzeyine göre grafiksel olarak değerlendirmektedir.



Şekil 3. Yapılan İşin Kalitesini Gösterir Skala

Kaynak: Dinçer Demirel, *Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2003, s. 47

2.2.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde yönetici, çalışanların işlerini yaparken yapmış oldukları aşırı dikkat çeken olumlu ve olumsuz davranışlarını gözlemler ve bu davranışları not eder. Bu aşırı dikkat çeken davranışlara kritik olaylar denmektedir, çünkü bu davranışlar çalışanın işteki durumunu etkilemektedir. Yöneticilerin daha sonra çalışanlara bu davranışlarıyla ilgili olumlu ve olumsuz yönlerini göstererek, çalışana geri besleme sağlamaktadır (Gavcar ve diğ., 2006, 34). Geri beslemede faydalı olacak önemli

unsur aslında değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişisel özellikler değildir. Bu yöntemde spesifik davranışlar dikkate alınır. Böylece çalışanın bu durumda kendisinden beklenenin neler olduğunu anlaması kolaylaşır. Günümüzde bu yöntemin, uygulama alanının çok az olduğu görülmektedir.

Bu yöntemin dezavantajı, yöneticinin çalışanı sürekli gözlemlemesi sonucunda çalışanda aşırı şekilde tedirginlik yaratmasıdır (Uyargil, 2013, 54). Tablo 2’de görüldüğü gibi boya işçisi Mehmet Çalışkan’ın geçmişte belirli bir döneme ait olumlu ve olumsuz davranışlarının kaydedildiği bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 2. Kritik Olaylar Formu

ABC İŞLETMESİ KRİTİK OLAYLAR FORMU			
Personelin adı-soyadı	: Mehmet Çalışkan	Bölümü:	Boya
Değerleyenin adı-soyadı	: Atakan Özgür	Değerleme Süresi:	1/9’dan 31/12
Güvenlik Kontrolü			
Tarih Olumlu Personel Davranışı		Tarih Olumsuz Personel Davranışı	
10/12 İşten en son çıkarken koridorun ışıklarını kapattı.		03/11 Hortumu yolun ortasında bıraktı.	
		27/11 Yanıcı maddelerin saklandığı depoda sigara içti.	
15/10 Atölyede çıkan ateşi söndürdü.			
07/11 Kullanılmayan boya kutularının ağzını bantladı.			

Kaynak: Kenan Yıldırım, *Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008, s. 40

2.2.2.3. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan cümlelerin olduğu, bir değerlendirme formu görülmektedir. Bu değerlendirmenin işi bilen yetkin kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. İşlerin tanımlandığı her bir cümle için

puanlama sistemi kullanılır. Bu puanlama genelde 0 ile 10 arasında değişmektedir. Örgüte etkililiği fazla olan çalışanın puanı yüksek verilerek, diğer çalışanlarda şirkete sağladıkları etkililikleri oranında sıralanırlar (Helvacı, 2002, 166). Helvacı'ya göre bireyin davranışlarını oluşturan cümleler oluşturulurken dikkat edilmesi gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“Ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmelidir.*
- *Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır.*
- *Çift olumsuzlar çıkarılmalıdır.*
- *Düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir.*
- *Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır”* (Helvacı, 2002, 166).

Ağırlıklı kontrol listesi, işin gereklerine ve iş tanımlarına göre iyi tanımlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntem olabileceği görülmektedir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010, 80).

2.2.2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemle değerlendirme yapan amir, formlarda yazılı olan tanımlamaların hangisinin sayısal olarak hangi rakama tekabül ettiğini bilmemektedir. Bu nedenle, amirin personele yüksek not verme eğilimi ortadan kalkmış olmaktadır. Formda, belirtilen bir dizi ifadenin personelin lehine ya da aleyhine olacak şekilde her biri dört ya da beş cümleden oluşan çok sayıda tanımsal deyim grupları yer almaktadır. Personelin iş performansı, bu cümlelerden birinin işaretlenmesiyle yapılır. Amirde bu değerlendirme formlarını daha sonra insan kaynakları uzmanlarına teslim etmektedir. Bu yöntemin avantajları arasında; amirin ön yargılarının azaltılması, uygulamanın kolay olması ve pek çok iş için uygun olması sayılabilir. Ancak değerlendirmedeki tanımların genel ifadeler şeklinde hazırlanması durumunda ise, ilişkin özellikleri zayıf kalabilir. Aynı zamanda performans artışında motive edici etkisi de oldukça düşüktür (Tunçer, 2011, 267-268).

2.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu bölümde açıklanacak olan yöntemlerde ise, kişilerin gerçekleştirdikleri hedefleri, elde ettikleri sonuçlara göre bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmıştır (Uyargil, 2013, 55)

2.2.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde, ya yönetici tarafından ya da yöneticiyle birlikte çalışanlarla, personelin performans standartları belirlenir. Bu standartlar, işin gerektirdiği sonuca göre objektif kriterlere dayanır (Yurdakul, 2004, 23). Örneğin bu kriterler; verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devridir. Yöneticiler için, çalışanların devamsızlıkları ve işten ayrılma oranları birer kriter olarak değerlendirilir. Yönetici dışındaki personelde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarındaki hatalı ürünler, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi ve satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır (Uyargil, 2013, 56).

2.2.3.2. Standartlar Yöntemi

Bu yönteme ise, daha çok direkt indeks yöntemine benzemektedir. Ancak genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar çalışan ile yönetici ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile yöneticiler arasında müzakereler sonucu belirlenir. Bu yöntem aslında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da adlandırılır (Uyargil, 2013, 56).

2.2.3.3. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntemde, planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları ve belirli dönemlerde hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini inceledikleri bir süreçtir. Bu amaçlar çalışanların performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılır. Burada bütün çalışanlar aynı kefeye konulmak yerine bireysel olarak değerlendirilirler (Helvacı, 2002, 167). Helvacı'ya göre amaçlara göre yönetim programında atılacak adımlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- *“İş gören, değerlendirme periyodu için amaçlar önerir,*
- *İş gören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır ve bunlar yazılı hale getirilir,*
- *İş gören ve yönetici amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar,*
- *Yönetici, değerlendirme periyodu esnasında personeli informal olarak amaca ulaşmaya teşvik eder,*
- *Periyot sonunda iş gören ve yöneticiler, başarılarını tartışırlar ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar,*
- *Süreçler tekrar edilir” (Helvacı, 2002, 167).*

Amirler personeliyle hedefledikleri amaçlara ulaşmaya çalışırlar ve bireysel olarak hedeflenen amaçları göz önüne alarak personelin iş performansı bu amaçların gerçekleştirilmişlik düzeyine göre yaparlar. Bu yöntemde, hedefleri personel ve yöneticinin beraber belirlemesi bu yöntemin avantajlarından biridir.

2.2.3.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, daha çok karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlendirmede çok sayıda değerlendirici olmasından dolayı bu şekilde nitelendirilmiştir. Diğer bir ifadeyle değerlendirme, değerlendirilen kişinin işiyle ilgili olarak etkileşim halinde olduğu herkesi kapsamaktadır. Aynı zamanda çevresel katılımı çok yüksektir. 360 derece yönteminde çalışan;

yöneticiden, müşterilere, iş arkadaşlarına kadar kendisinde dâhil temas halinde olduğu kişilerin hepsi tarafından değerlendirilmektedir. Bu özelliğiyle sistem daha objektif hale gelmektedir (Bağrıaçık ve Murat, 2011, 4).

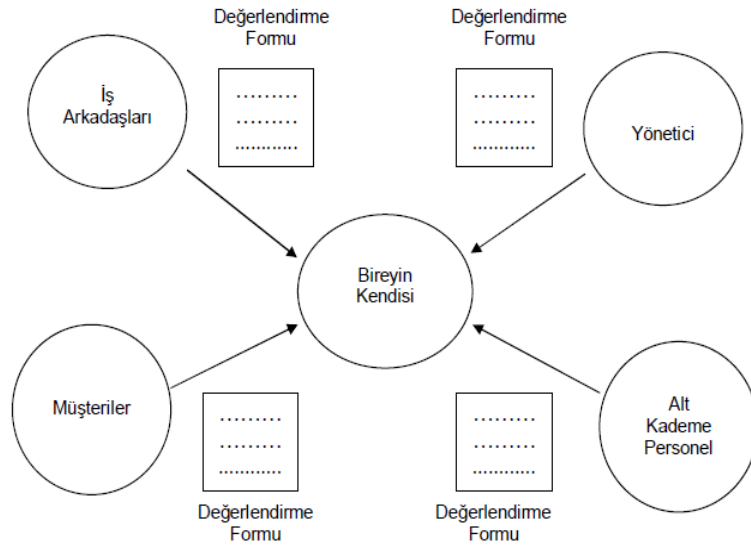
Bu yöntemin amacı, tüm çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerine yardımcı olması ve çalışanların gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon sahibi olmalarını sağlamaktır. 360 derece geri bildirim yönteminin çok yönlü ve detaylı bilgi sağlamasının avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajlarına bakıldığında, takım gelişimine katkı sağladığı ve kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi yararları olduğu görülmektedir. Dezavantajlarına bakıldığında, sistemi uygulayanların bu sistemden kısa sürede çok fazla bir beklentilerinin olması ve bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedeceği gibi düşüncelerin varlığıdır (Helvacı, 2002, 167). Her kurum bu sistemi uygulamaya açık olmayabilir. Bu gelişim odaklı bir yaklaşımdır. Burada çalışanın bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak katılması aranmaktadır. Burada çok kaynaktan gelen bilgi akışı sayesinde çalışan, kendisi hakkında çevresinin düşüncelerini öğrenmektedir ve iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgi edinmektedir. Etkili bir değerlendirme sisteminde birey sürekli bir gelişim evresi için teşvik edilir. Böylece birey yeteneklerini geliştirerek kariyer planlamasındaki yoluna devam eder (Akbal, 2010, 37). 360 derece performans değerlendirme sisteminin elverişli şekilde uygulanabilmesi ve olumlu sonuçlar elde edilebilmesi için bir takım uyulması gereken kuralları vardır. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- “Üst yönetimin desteği sağlanmalı ve sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olması,
- İşletmenin bu sistemin uygulanmasına hazır olduğundan emin olunması,
- İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmesi,
- Yetenekli kolaylaştırıcıların kullanılması,
- Gelişimsel faaliyetlerin izlenmesi,
- Sistemle ilişkili tüm unsurların (araçlar, raporlar, İK sistemleri vb.) bütünleştirilmesi,
- Kaynak, araç ve kalite kontrol anlamında doğruluğun sağlanması,

- *Sistemin süreklilik arz etmesi diğer bir ifade ile bir kereye mahsus görülmemesi,*
- *Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,*
- *Etkin ve yeterli iletişimin sağlanması,*
- *Sistemin neden olacağı maliyetlerin çok iyi belirlenmiş olması,*
- *Sistemle ilgili eğitimlerin verilmesi,*
- *İşletmede bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir kültürün varlığı,*
- *Çok uluslu işletmelerde farklı ülke kültürlerinin dikkate alındığı bir sistemin kurulmasıdır” (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, 191-192).*

Bu sistemin uygulanmasına bakıldığında yerine getirilmesi gereken çok sayıda kriter olduğu görülmektedir ve bunların uygulanmasında sorunlar yaşanabileceği ortadadır.

360 derece geri bildirim sisteminin farklı şekillerde uygulandığı görülmektedir. Bunlar 270 derece veya 180 derece geri bildirim sistemleridir. 270 derece geri bildirim yönteminde müşteriler bu sürece dâhil edilmezken, 180 derece geri bildirim yönteminde, performans konusunda sadece çalışanın birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından geri bildirim alınmaktadır (Tural, 2007, 54). Şekil 4’e bakıldığında 360 derece geri bildirim şemasında değerlendirmeye katılan herbir değerlendirici şematize olarak görülmektedir.



Şekil 4. 360 Derece Geri Bildirim Şeması

Kaynak: Mehmet Tural, *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007, s. 54

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme yöntemleri, yöneticilerin gözlem ve kararlarında objektif ve ön yargısız olacakları düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Ancak uygulamadan kaynaklanan hatalar yüzünden sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların çoğu, genellikle yöneticilerin sistemi iyi tanımamasından ve bu sistemin özellikleri konusunda bilgilendirilmeyişlerinden kaynaklanır. Bu tür hatalar genellikle kişinin belleğinin çok güçlü olmamasından, bazende kişinin yaşadığı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanmaktadır (Uyargil, 2013, 86). Performans değerlendirme yöntemleri uygulanırken yapılan hatalar konunun devamında açıklanmaktadır.

2.3.1. Halo Etkisi

Yöneticinin, personeli değerlendirirken, personelin genel kanaatinden etkilenecek karar vermesi sonucu oluşmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler çeşitli şekillerde birbirleri hakkında kanaat edinebilirler. İlk intiba ya da zamanla personel kişiliğinin öğrenilmesi bu süreçte etkili olmaktadır. Performansı değerlendirilecek olan personelin genel olarak iyi, güzel, temiz veya çalışkan olduğu biliniyorsa, personelin performans değerlendirmesi yapılırken, bu özelliklere sahip personel yönetici tarafından iş performansları yüksek şekilde değerlendirilir. Bu açıdan bakıldığında, personelin olumsuz davranışlarının olmasında performanslarının düşük olarak değerlendirilmesine neden olacaktır. Bu gibi özelliklerle değerlendirilen personel hakkındaki kanaatler, personelin iş performansına bakılmadan genel durumlarına bakılmasına halo etkisi denmektedir. Bu durum yöneticinin gerçeği görmesini engellemektedir ve yöneticinin performans değerlendirme yöntemlerini yeterince dikkate almaması sonucunu doğurmaktadır (Erdemir, 2013, 175).

2.3.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Genellikle bazı yöneticiler personeli değerlendirirken, onların iş performanslarını olması gereken düzeyin üstünde ya da altında değerlendirme eğilimi göstermektedirler. Uyargil'e göre yöneticinin personeli yüksek performansta değerlendirme eğiliminin nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

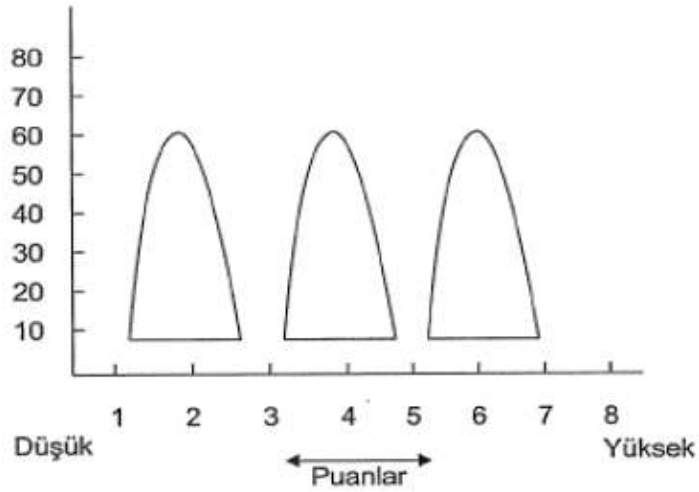
- *“Yöneticinin çalışanları tarafından sevilme arzusu,*
- *Yönetici değerlendirdiği kişilerle çatışmamak ve onların olumsuz duygulara kapılmasını önlemek istemesi,*
- *Değerlendirme yapan diğer yöneticilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların ekip arkadaşlarının terfi, zam v.b. olanaklardan daha fazla, kendisinininkilerin de daha az yararlanacakları endişesi,*
- *Çalışanları yüksek puanlarla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,*

- *Kendi ekip arkadaşlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,*
 - *Hoşlanmadığı bir çalışanını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,*
 - *Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olmasıdır”*
- (Uyargil, 2013, 88).

Yöneticilerin yapmış olduğu bu hatalar çalışan personel ile çalışmayan personelin objektif olarak değerlendirilmesini engellemektedir. Performans değerlendirmenin bu düşüncelere sahip yöneticiler yüzünden personelin performans değerlendirme sistemlerine olan güvenin azalmasına ve sistemin uygulama standartlarına uyulmadan değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır. Uyargil’e göre yöneticinin personelinin düşük performansta değerlendirme eğiliminin nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“Başarılı olarak değerlendirilen kişinin ileride kendi yerine alacağı endişesi,*
 - *Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,*
 - *Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek olmasıdır”*
- (Uyargil, 2013, 88).

Yöneticilerin, personelinin iş performansını değerlendirirken terfi edecek personelin kendi yerine geçeceği korkusu ve kendinin zor beğenen bir yönetici olduğunu göstermeye çalışması performans değerlendirme yöntemlerinin güvenilirliğini zedelemektedir. Şekil 5’te olduğu gibi yöneticiler personelinin değerlendirirken ya çok düşük ya da çok yüksek bir şekilde değerlendirmektedirler. Bazende yöneticiler bu hataları yapmamak için, orta düzeyde değerlendirmeyi tercih etmektedirler. Bu gibi düşünceler her ne olursa olsun sistemin etkinliğine olan güveni zedelemektedir.



Şekil 5. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Kaynak: Nihat Vergili, *Performans Yönetim Sistemi ve ABC Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 73

Performans değerlendirme hataları yukarıdaki nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli derecelere/puanlara yönelme eğilimi performans değerlemede sistemin etkinliğine önemli derecede zarar vermektedir. Bunların yanında personelini tam olarak tanımayan yöneticiler, personelini orta puanlarla değerlendirme yoluna giderek bu değerlendirmeyi daha risksiz olarak görürler. Bunun nedeni yöneticinin, personelini gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden bazen de gözlemlene konusunda zaman harcamak istememelerinden kaynaklanmaktadır (Uyargil, 2013, 89).

2.3.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Yöneticilerin, personelini değerlendirirken çalışanın sadece son dönemdeki çalışma performanslarını dikkate almaları, personelin gerçek performansının değerlendirilememesine neden olmaktadır. Bu durum etkili bir kayıt sisteminin olmayışından kaynaklanmaktadır. Genellikle yöneticilerin gözlemlerine dayalı

yöntemlerde, kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır. Bunun en önemli nedeni, yöneticilerin personelin yıl boyunca ortaya koyduğu performansın tamamını hatırlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda yöneticiler, personelin bir yıl boyunca göstermiş olduğu iş performansını değerlendirmek yerine, performans değerlendirmesi yapılacak dönemdeki iş performansını dikkate alarak değerlendirme yapmaktadırlar. Bu değerlendirme, personelin iş performansının dönemlere göre farklılıklar gösterdiği durumlarda hatalı sonuçlara neden olmaktadır (Erdemir, 2013, 177).

Değerlendirme hatalarının önlenmesi için; yöneticilere performans değerlendirme dönemi boyunca personelinin performansı hakkında not tutmaları önerilmektedir. Not tutma unutkanlıktan kaynaklanan hataları bir nebze olsun azaltacaktır. Bazen yöneticiler bunu bilinçli olarak yaptıklarını söylemektedirler. Bunun nedeni ise; personelin geçmişte yaptığı hataları hatırlatmak amacıyla yaptıklarını söylemektedirler. Ancak burada unutulmaması gereken diğer bir husus; çalışanlar dönem sonuna doğru performanslarını arttırarak yöneticiyi etkilemeye çalışarak, performans değerlendirmesi esnasında yüksek puan almaya çalışırlar. Performans değerlendirme sonrasında ise eski performanslarına dönmektedirler. Yöneticide bu gibi durumlarda dönem başı ile dönem sonunu karşılaştırmalıdır (Uyargil, 2013, 90).

2.3.4. Kontrast Hataları

Yöneticiler, kısa dönemde çok fazla personelin iş performansını değerlendiriorsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleriyle karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşırlar. Bu karşılaştırmalar doğrultusunda hatalı değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, performansı orta düzeyde olan bir personelin, performansı kötü olarak değerlendirilen bir kaç personelin arkasından değerlendirilmesi, personelin çok başarılı olduğu kanaatine varılması ya da performansı çok başarılı olan personelin arkasından değerlendirilen, performansı orta düzeyde olan personelin başarısız olduğu kanaatine varılması gibi nedenlere sebep olacaktır (Uyargil, 2013, 90-91).

Bu tür hatalara, özellikle kişiler arası karşılaştırmalara dayalı performans ölçme yöntemlerinde karşılaşılmaktadır. Bunun nedeni ise, belli kriter ve standartlar yerine diğer personelin performansının dikkate alınarak performans değerlendirmesi yapılmasıdır. Bu yöntemin hatalarının ortadan kaldırılmasında, özellikle standartlar yöntemi ve direkt indeks yöntemi gibi bireysel kriter ve standartlardan oluşan performans ölçme yöntemlerinden yararlanılmalıdır (Erdemir, 2013, 176).

2.3.5. Kişisel Ön Yargılar

Bazı yöneticiler çeşitli konularda, ön yargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtmaktadırlar. Özellikle iki kişinin (yönetici-çalışan) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli nedenler ön yargılara örnek verilebilir. Organizasyondaki bir birime ya da çalışanların bir grubu için ön yargılı davranmak buna örnek olarak verilebilir. Yöneticilerin personelin performansına göre değerlendirme yapması, bu hataları önlemeye yetecektir (Uyargil, 2013, 91).

2.3.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirme hatalarından olan pozisyondan etkilenme hatası, yöneticinin genelleme yapması ve ön yargıda bulunması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler kimi zaman personeli değerlendirirken, personelin bulunduğu konumdaki ünvanından ya da pozisyonundan etkilenmektedirler. Yöneticilerin genellikle bu hatayı; yüksek mevkideki personelin daha iyi performansa sahip olacaklarını düşündüklerinden dolayı yaptıkları çok açıktır. Bu düşünce yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının ve astlarının değerlendirilmesinde aksi bir sonuçta doğurabilir. Örneğin; şeflere, şube müdürlerine, yardımcılara daha yüksek puan verme eğiliminde olmaları gibi. Özellikle kişiler arası karşılaştırmalarda bu hatanın ortaya çıktığı görülmektedir (Erdemir, 2013, 178).

2.3.7. Atıf Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini çeşitli varsayımlara dayandırmaktadırlar. Bazen bu varsayımlar kişiliğe de dayandırılır. Bazen de davranışın nedenin kişilikten değilde, dış çevreden kaynaklandığı düşünülebilir (Uyargil, 2013, 92). Örneğin, bir çalışanın başarısı zekâsı, azimi ve çalışkanlığı gibi kişisel özelliklere bağlandığında buna içsel atıf, işletmenin kurum kültürünün uygunluğuna bağlandığında ise, dışsal atıf denmektedir (Erdemir, 2013, 179). Kişilerin performanslarını değerlendirirken genellikle davranışlarındaki değişimlerin dışsal atıfları görmeksizin personelin kişiliğine atfetme eğiliminin çok yapıldığı görülmektedir. Özellikle günümüz organizasyonlarında çevresel faktörlerin nedenli önemli olduğu düşünülecek olunursa, bu tür değerlendirme eğiliminin performans değerlemeye etkisi görülmektedir (Uyargil, 2013, 92).

Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın performansının yüksek veya düşük olmasının sebebi, personelin kişiliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu düşünce performans değerlendirme amacının yanlış algılanmasına neden olmaktadır. Örneğin, bir çalışanın performansının düşük olması, personelin görevini yapamamasından ya da yaptığı işte yeteneğinin olmamasından değilde, gerçekte personelin ailesiyle problemlerinin olmasından dolayı olabileceği düşünülmektedir. Bazende personelin yüksek görülen performansının altında, performans değerlendirme zamanının, maaş zamanına denk gelmesinden kaynaklandığı görülmektedir. Performans değerlemedeki atıf hatalarının önlenmesi için, personelin performansında istikrarın oluşturulmaya çalışılması gerekmektedir. Bu sorunun giderilebilmesi için, performansların olabildiğince uzun süre izlenip, değerlendirildiği yöntemlere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Özellikle kritik olay yöntemi bu hataya neden olacak değerlendirme yöntemlerinden biridir (Erdemir, 2013, 179).

2.3.8. Güvenilirlik ve Geçerlilik Hataları

Bazen performans değerlemede kişilerden kaynaklanan değerlendirme hataları olmayabilir, ancak sistemden kaynaklı hatalar da performans değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Genellikle güvenilirlik ve geçerlilik hataları, performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçların niteliğiyle de orantılıdır. Güvenilir ve geçerli olmayan yöntemlerle gerçekleştirilecek performans değerlendirme verileri çalışanların performanslarıyla ilgili kararlar alınmasını zorlaştırmaktadır. Bu sorunun iki şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Birincisi; çalışanın performansının farklı kişiler tarafından değerlendirildiğinde, farklı sonuçlar çıkması yani yöneticiler arasında tutarlılık bulunmamasıdır. İkincisi ise, aynı çalışanın farklı zamanlarda aynı yöneticiler tarafından değerlendirildiğinde de farklı sonuçlar elde edilmesidir.

Performans değerlemede güvenilirliğin artırılabilmesi için farklı kaynaklardan verilerin toplanması gerekir. Performans değerlemede gerçeklik ise, personelin gerçekten de ölçüldüğü düzeyde performans gösterip göstermediğidir (Erdemir, 2013, 179-180).

2.3.9. Tek Yönlü Ölçme Hatası

Yönetici, çalışanlarını değerlendirirken genellikle iş analizi bulgularından yararlanmaktadır. İş performansının kriter ve standartları iş tanımlarından ve iş gereklerinden yararlanılarak hazırlanmaktadır. Bu kriter ve standartlar iş performansını her açıdan değerlendirirken, yöneticilerin bu kriterlerin sadece bir veya birkaçını kullanarak personelin performansını değerlendirmeye almasıyla yapılan hatadır. Şirket pazarlamacısının müşterilerle iyi diyaloglar kurması, müşteriler tarafından sevilmesi ve satış kotalarını tutturamadığı halde başarılı kabul edilmesi halinde yöneticinin değerlendirmeyi sadece, pazarlamacının olumlu davranışına bakarak yapması bu değerlendirmenin tek yönlü ölçüm olduğunu göstermektedir. Çalışanın performansının yanlış ölçülmesi, çalışanın bu kritere yönelerek diğer kriterleri aksatmasına neden olacaktır (Erdemir, 2013, 176).

2.3.10. Merkezi Eğilim

Yöneticinin, personeli değerlendirirken çok iyi veya çok kötü şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınarak, personeli ortalama bir puanla değerlendirmeyi tercih etmesidir. Örneğin, bir öğretmenin bir öğrenciye çok zayıf veya çok iyi not vermeyerek ortalama bir not vermesi, öğretmenin öğrenciyi değerlendirirken başarısını aşırılıktan kaçınarak öğrencinin orta düzeyde değerlendirildiğini göstermektedir (Özler, 2013, 125).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI

Performans değerlendirme sisteminin çıktılarının kullanım alanları, elde edilen bulgular işletme hedeflerine uyumlu olmalıdır. İş performansı değerlendirme sonuçları; işletme ve çalışanların beklentilerini çok yüksek tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı ve ileriye dönük şirket vizyon planının yapıldığı safhadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007, 49-50). İşletmeler bu bölümde açıklanacak olan amaçların hepsini aynı anda kullanmayabilirler. Bazı işletmeler sistemi bir ya da iki amaç için uygularken bazı işletmelerde ise performans değerlemenin diğer amaçlarından da yararlanırlar. Performans değerlendirme işletmelerin insan kaynakları yönetimi süreçlerine çeşitli şekillerde veri sağlamaktadır (Uyargil, 2013, 6). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlar genellikle ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalardır.

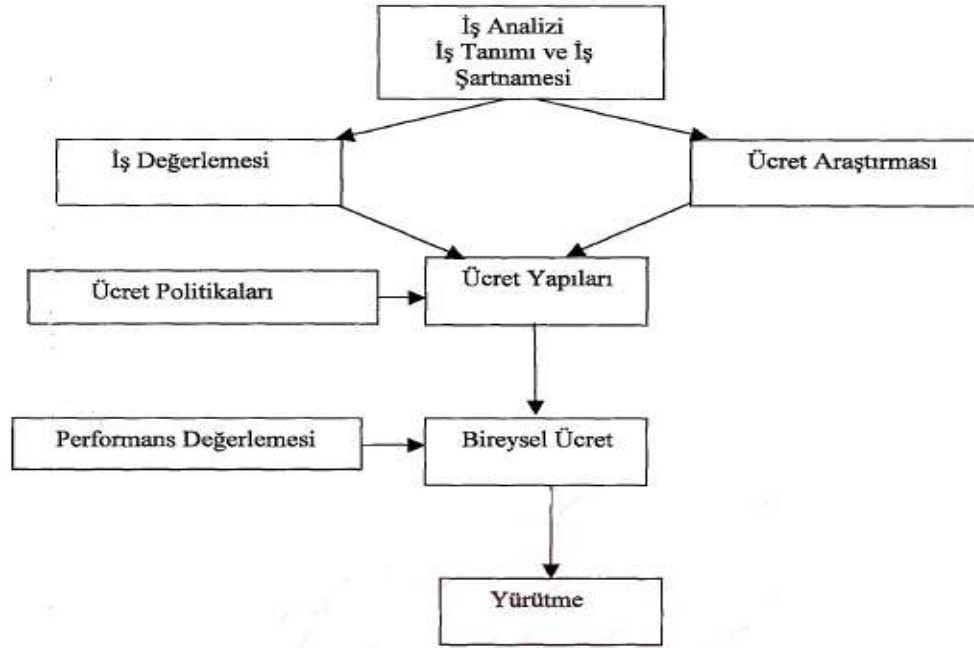
2.4.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlemenin en kritik amaçlarından biri değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Bu yöntem işletmelerin çoğunda terfi olarak direkt bir şekilde ya da dolaylı olarak kullanılmaktadır. Sistemin ücret yönetimi için bu şekilde kullanılması genellikle bir çelişkiye neden olmaktadır.

Performans değerleme sisteminde çalışanların motive edilebilmesi için kullanılan yöntemlerin, performans ile ödül sistemleri arasındaki bağının güçlü olması gerekir. alışanında bu bağı açıkça görmesi sağlanmalıdır. Bu bağ genellikle ücret, maaş, prim, komisyon gibi şekillerde olmaktadır ve çalışanın performans verilerini de kullanılması içermelidir. Bazen performans verilerinin ücret yönetimi için kullanılması personeli performans yönetiminin kullanıldığı diğer amaçlardan uzaklaştırmaktadır (Uyargil, 2013, 7). cret yönetiminde personelin performansını arttırmak için dikkat edilmesi gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- *“Yüksek performans gösteren çalışanların göstermiş olduğu performans karşılığında, personel daha yüksek maddi ödüllerle değerlendirileceğine inandırılmalı,*
- *Çalışanın gözünde ücretin önemi artırılmalı,*
- *Yüksek performansın karşılığı verilerek, olumsuz sonuçları azaltılır,*
- *cret dışındaki diğer olumlu sonuçların da yüksek performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratılmalıdır”* (Yılmaz ve nsar, 2007, 51).

Yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarına göre; yüksek performans gösteren personelin başarısını maddi ödüllerle değerlendirirken başarılı personel ile başarısız personeli çok iyi bir şekilde ayırmalıdır aksi takdirde çalışanın sisteme olan güveni zedelenecektir. şekil 6’ya bakıldığında ücret yönetimi süreci içerisinde performans değerlemenin yeri gösterilmiştir.

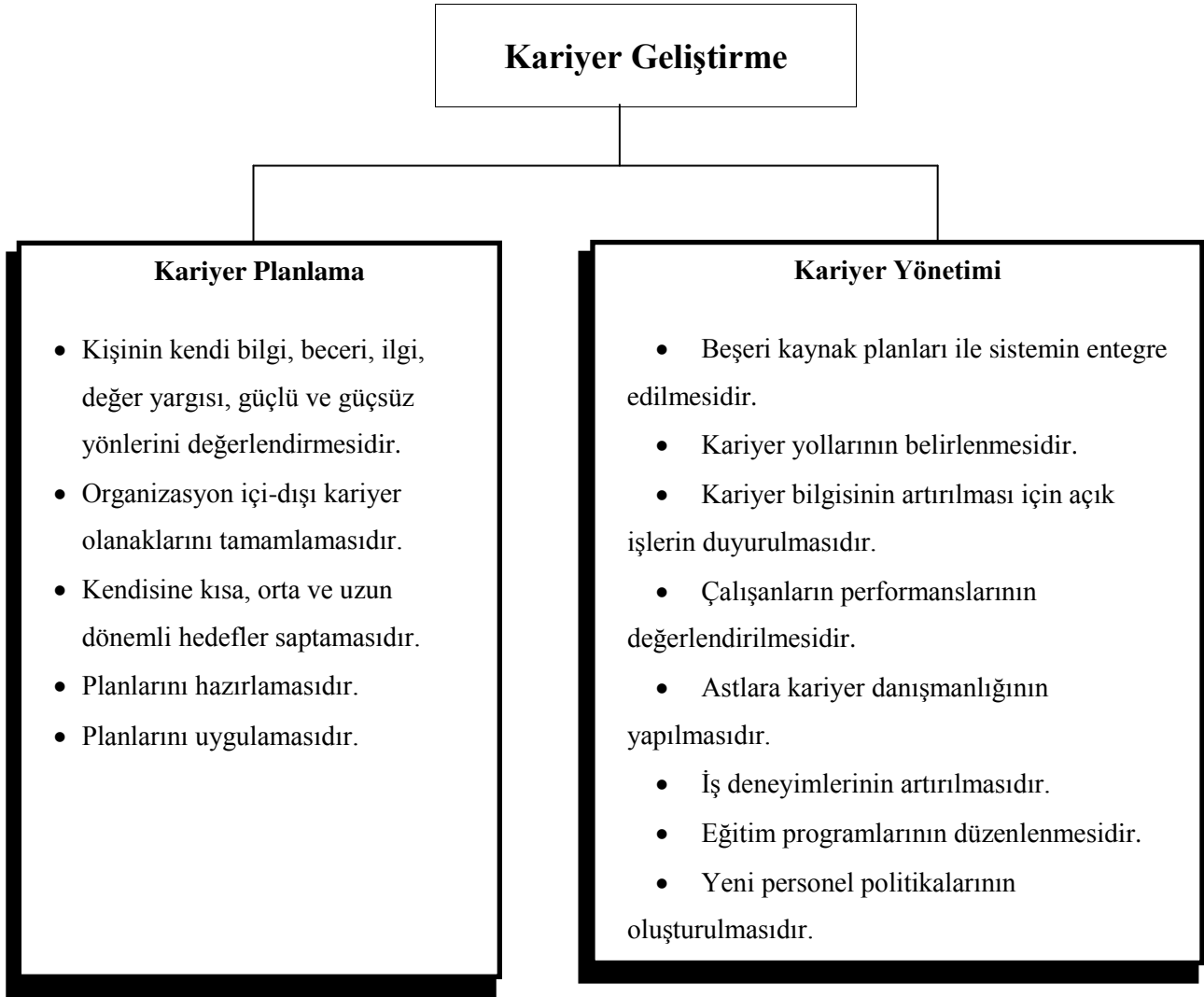


Şekil 6. Ücret Yönetim Sistemi

Kaynak: Dinçer Demirel, *Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2003, s. 39

2.4.2. Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme, personelin iş başarısını ölçtüğüne göre onun gelecekteki kariyer planlamasını da yapabilmemizi sağlamaktadır. Performans değerlendirme, personelin kariyerinin geliştirilmesi ya da üst kadrolara yetiştirilmesine yardımcı olmaktadır (Özler, 2013, 127).



Şekil 7. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Cavide Uyargıl, *Performans Yönetimi Sistemi* (3. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2013, s. 8

Şekil 7’de görsel olarak anlatılan kariyer geliştirme sistemi incelendiğinde, kariyer yönetimi sisteminin içeriği; hedef belirleme, kendini değerlendirme, çalışanın yöneticisi tarafından değerlendirilmesi ve kişinin eğitim programlarına tabi tutulması sonucu kişinin geliştirilmesi gibi faaliyetlerdir. Kariyer planlama sistemi, performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içerisinde. İki sistemin birbirleriyle olan bilgi alış veriş sayesinde İK süreci olumlu şekilde etkilenmektedir. İşletmelerde,

personelin iş yaşamında yatay ya da dikey kariyer hareketlerinde ve bunlarla ilgili eğitim-geliştirme faaliyetlerine ilişkin kararların alınmasında, PYS'nin verilerine kariyer geliştirme sisteminde de ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer taraftan sistematik bir kariyer yönetimi olmayan işletmelerde; terfi, tayin, transfer gibi kararların alınmasında PYS'nin sonuçları yararlı bir kaynak olmaktadır (Uyargil, 2013, 8).

2.4.3. Stratejik Planlama

İşletmeler belli bir amaca ulaşmak için örgütlenirler. Bu örgütlerin karşılaşıacağı sorunlarla başedebilmesi için önceden planlanmış stratejilere göre hareket etmesi faydalı olacaktır. Zaten planlamanın, yönetimi sistematik düşünceye sevk ettiği, şirket yetkilileri ve yöneticileri arasında iletişimi güçlendirdiği, şirketin amaçlarının önceden planlamalar dâhilinde belirlenmesinin sağlandığı ve şirket harcamalarının daha düzenli, tertipli ve senkronize bir şekilde diğer departmanlarla koordineli olarak yani aşırı ve gereksiz harcamalardan kaçınarak yürütülmesine yararlı olduğu bilinmektedir (Bilecen, 2007, 10). Örneğin bir işletmenin stratejik planı; ileriki yıllarda pazara üç yeni ürün sunmayı ön görüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmede ar-ge, üretim ve pazarlama gibi birimlerde çalışan personelin katkısı gerekmektedir. Genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için, gerekli faaliyetler ilgili departmanlara dağıtılır. Her işletmenin birimleri kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak, işletmenin hedeflerine, personel bireysel düzeyde katkıda bulunarak, ulaşılabilir. Böylece işletmenin stratejik planları bireysel hedefler haline gelerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. PYS'nin en önemli evrelerinden biri de bireysel performansın hedef belirleme yoluyla planlanması faaliyetidir (Uyargil, 2013, 6-7).

2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerleme sonunda elde edilen veriler çalışanların eğitim ihtiyacını da ortaya koymaktadır. Bu veriler çalışanın gl ve zayıf yönlerini ortaya koymak için kullanılır. Performans değerleme sonuçlarında eğitim ihtiyacı istenilen performans düzeyi ile çalışanın performansı arasındaki farktır. Performans değerleme yöntemleri kullanılarak elde edilen çalışanın mevcut performansı, istenen performans düzeyi ile karşılaştırılarak arada fark olup olmadığına bakılır. Arada fark var ise farkın bilgi ve yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyondan mı veya ücretten mi kaynaklandığı araştırılır. Eğer aradaki fark eğitimden kaynaklanıyor ise çalışana eğitim programları düzenlenerek bu sorun giderilmeye çalışılır (Demirel, 2003, 42). İşletmelerde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlamasına bağlıdır. Performans değerlendirme sonuçları sayesinde, Kimin ne zaman nerde eğitim alacağı gibi soruların cevaplandırılması da sağlanacaktır. İşletmelerde yönetici ve çalışan arasında değerlendirme görüşmelerinin yüz yüze yapıldığı durumlarda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri bir düzeyde objektiflik ya da yansıızlıkla ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Uyargil, 2013, 9).

2.4.5. İşten Ayırma

Performans değerlemenin; çalışanlar arasındaki, performans farklılıklarını ölçmede, objektif ve bilimsel bir yol olduğu bilinmektedir. Bu değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilen çalışanların başarısız olanları, belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile şirkete yararlı hale getirilmesine çalışılır. Ancak bu konuda başarılı olamayan çalışanların işten ayırma kararının verilmesinde performans değerleme verilerinden yararlanılır. Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara doğru bir biçimde anlatılması gerekmektedir. şirketlerde işten ayırma gibi kararların, dönemsel bir performans değerlendirme sonucu verilmesi nadir olarak görülmektedir (Uyargil, 2013, 9).

2.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların, bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile çalışanın bulunduğu iş yerinde mutsuz olması, bu yüzden de başka bir görevde başarılı olacağına inanılması, çalışanın rotasyonu için de kullanılabilir. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerleme sonucuna yansıtan çalışanlar da olabilir. Bu ve buna benzer sorunlara sahip personelin bir veya iki dönem geçmesine rağmen sorunlarının hala devam etmesi durumunda bu personelden vazgeçilmeyerek tekrar kazanılması arzu ediliyorsa personelin rotasyona tabi tutulması sağlanabilir. Bu çalışanların aynı işletmenin farklı bir bölümünde görevlendirilerek başarılı olmaları sağlanabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören çalışanlarında işleri genişletilebilir ya da yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. İşletmelerde yönetici ve çalışan arasında değerlendirme görüşmelerinin yüz yüze yapıldığı durumlarda, edinilen bilgilerin bu gibi sorunları çözmede temel bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılabilir (Bilecen, 2007, 15).

2.5. SİCİL SİSTEMİNİN TANITILMASI VE UYGULANMA ESASLARI

Silahlı kuvvetlerin genelinde uygulanan performans değerlendirme/sicil sisteminin tanıtılması ve sicil sisteminin uygulanma esaslarının nasıl yapıldığının anlaşılması, bu uygulamaların Genelkurmay Başkanlığı tarafından hazırlanan Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu sayesinde standart düzeyde uygulanması sağlanmıştır. Bu sebeple kara, hava, deniz, jandarma ve sahil güvenlik komutanlıklarındaki amirlere sicil belgelerinin nasıl doldurulduğu hakkında eğitimler verilmesinin yanında bu kılavuzlar amirler için çok faydalı olmaktadır. Genellikle sicil sisteminde amirlere verilen sicil belgelerinde, amir tarafından doldurulması istenen her bir nitelik maddesinin altında bulunan kıstaslara sicil üstleri tarafından not takdiri yapılmaz. Amir; sicil belgelerindeki niteliklere uygun olan personelin genel durumuna ve işteki başarısına uygun olarak sicil belgelerindeki niteliklerin altında bulunan kıstaslardan personele uygun olan şıkkı işaretleyerek, sicil

(performans değerleme) belgelerini sicil tanziminin yapıldığı zamanlarda doldurarak her kuvvetin gerekli birimlerine (Kuvvet Personel Başkanlıkları) yollamaktadır.

Personelin notları, sicil amirleri tarafından düzenlenen belgelerde işaretlenen personel durumlarına ait kıstaslar nota çevrilerek personelin o yılıki sicili/performansı bulunur. Amir, astlarına verdiği sicillerin notunu bilmemektedir. Sicil sisteminde genellikle üç amir tarafından sicil verilmektedir. Zoraki durumlarda en az iki amir bu sicil belgesini doldurmak zorundadır. Sicil belgelerinin kanuni dayanağı 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunudur. Sicil değerlendirme ve denetleme kurulu tarafından, her yıl amirlerin verdiği sicilleri inceleyerek amir tarafından astına bilerek ya da bilmeyerek verilen kötü sicillerin kontrolünü yaparak herhangi bir aksaklığın olup olmadığı kontrol edilmektedir. Amir tarafından kasıtlı olarak kötü verilen sicillerin tespit edilmesi halinde, sicil üstünün bir daha sicil belgesi tanzim edememesi yani sicil üstü olamaması için tayin şube ve ilgili birimler bilgilendirilir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında o yılıki verilen siciller iptal edilerek, ilgili birimlere ve sicil veren sıralı amirlere sicilin iptal yazısı bağlı bulunduğu kuvvet komutanlıkları personel başkanlıkları tarafından yazı ile bildirilir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

2.5.1. Tanımlar

Bu kısımda, Türk Silahlı Kuvvetlerinde uygulanan sicil belgelerinde, subay ve astsubay sicil/performans değerlendirmelerinin her biri kendi sicil/performans değerlendirme yönetmeliklerine göre yapılmaktadır ve bu yönetmeliklerin 3 üncü maddelerinde geçen ve TSK kanunlarındaki genel tanımlar anlatılmaktadır. Sicil yönetmeliklerinde geçen tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

Subay: “Hususi kanuna göre Silahlı Kuvvetlere giren asteğmenden mareşale kadar olan rütbeye haiz olan askerdir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Astsubay: “Hususi kanununa göre Silahlı Kuvvetlere katılan astsubay çavuştan astsubay kıdemli başçavuşa kadar rütbeye haiz olan askerdir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Amir: “Makam ve memuriyet itibariyle emretmek salahiyetini haiz kimsedir. Bunun emri altındakilere maiyet denir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Üst: “Rütbe veya kıdem büyüklüğünü gösterir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Ast: “Üstün rütbece veya kıdemce aşağısında bulunan kimsedir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Kıta: “Görevin yapılması için taktik ve idari birlikleri kapsayan ve bir kumanda altında toplanan teşkillere kıta denir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Taktik birlik: “Belli bir kuruluş ve kadrosu olup asli görevi muharebe hareketleri olan bir teşkidir. Taktik birlikler içerisinde bazı idari unsurlar da bulunabilir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

İdari birlik: “Belli bir kuruluş ve kadrosu olup asli görevi hizmet hareketleri olan bir teşkidir” (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, 1961).

Rütbe: Subay ve astsubayların ilk subaylığa ve astsubaylığa başlamada ve bekleme süreleri sonunda 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu gereğince kazandıkları askerî unvandır (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Nasıp: İlk subay ve astsubaylık ile bir rütbeden sonraki rütbeye terfide yeni rütbenin normal bekleme süresinin başlama tarihidir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Kıdem: “Belli bir rütbeye nasıp tarihinden itibaren, o rütbede hizmet süreleri veya aynı nasıplar arasında yeterlik bakımından üstünlük sırasını gösterir” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Normal bekleme süresi: Subay ve astsubayların rütbe terfilerine hak kazanabilmeleri için her rütbede bekleyecekleri süredir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

En az bekleme süresi: Subay ve astsubayların normal bekleme süresinden noksan bekleyecekleri süredir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

En çok bekleme süresi: Subay ve astsubayların bulundukları rütbede en çok kalabilecekleri süredir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Fiilî bekleme süresi: İlk subaylığa, astsubaylığa ve bir rütbeden sonraki rütbeye terfiye müteakip, nasıp düzeltilmesinden dolayı verilen itibarî süreler hariç olmak üzere, o rütbede fiilen bulunulan süredir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Terfi yılı: “Her yılın 30 Ağustos tarihinden başlayıp ertesi yılın 30 Ağustos tarihine kadar geçen süredir” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Kademe bekleme süresi: Subay ve astsubayların kademe ilerlemesi için her kademedeki bekleyecekleri en az bir terfi yılıdır (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil alma eğilimi: “Asgarî beş yıllık sicil notu bulunan personel için tespit edilen ve personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında esas alınan sicil notlarının standart sapmasının üç katının sicil notu ortalamasına ilâve edilmesi ve çıkarılması suretiyle tespit edilen rakamlar dâhil olmak üzere bulunan not aralığıdır” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Geri besleme: Subayların ve astsubayların o sicil yılı içerisindeki durumlarını öğrenmeleri, eksikliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri maksadıyla; birinci sicil üstünden şahsa; merkezden şahıs ile yetiştirme ve eğitim sistemine yapılan düzeltici ve düzenleyici önlemlerdir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Nitelik: “Personelin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere tespit edilen ve sicil belgelerinde yer alan ana kriterlerdir” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Kıstas (Alt nitelik): “Sicil belgelerinde yer alan niteliklerin her birisinin ölçülmesine imkân veren davranış biçimleridir” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Rütbe terfi: Subayların ve astsubayların 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununda yazılı şekil ve şartlara uyularak bir üst rütbeye yükseltilmeleridir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Kademe ilerlemesi: “Kademe bekleme süresi sonundaki maaş artışıdır” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Yeterlik: “Ahlâkî, askerî, meslekî, zihnî kifayet ve üst rütbeye liyakatidir” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Yeterlik derecesi: Sicil notu ortalamalarına göre aynı sınıf ve rütbede olan subay ve astsubayların kendi aralarındaki derecelendirilmeleridir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil notu: Sicil belgelerinde, sicil üstlerince yapılan işaretlemelerin, Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliklerinde belirlenecek esaslar dâhilinde Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığınca nota tahvil edilmesi sonucu bulunan notların ortalamasıdır (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil notu ortalaması: Subay ve astsubayların her rütbede aldığı sicil not ortalamasının belirli bir yüzdeliğinin alınması sonucu ortaya çıkan nottur (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil tam notu: Sicil belgelerinde yazılı nitelikler için bu subay ve astsubay yönetmeliklerinde gösterilen en yüksek notların toplamıdır (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil süresi: “Normal olarak bir terfi yılıdır” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil belgesi: Subayların ve astsubayların rütbe terfi, rütbe kademeliği ve kademe ilerlemesi yapmalarına veya Silahlı Kuvvetlerden ayırma işlemlerine esas olan yeterliği belirten belgedir (Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Sicil değerlendirme ve denetleme kurulu: Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı Personel Başkanlıkları bünyesinde oluşturulan, subay ve astsubay sicil yönetmeliklerinde belirtilen görevleri yerine getiren kuruldur (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Kanun: 27 Temmuz 1967 tarihli ve 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu bu yönetmeliklerin dayanağıdır (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Subay ve astsubay sicil notu ortalamasının hesaplanmasında kullanılan terimler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

“1) Rütbe Sicil Notu Ortalaması; personelin bulunduğu rütbeye ait muteber sicil notlarının toplamının o rütbeye ait muteber sicil notu sayısına bölünmesi suretiyle bulunan notu,

2) Rütbe Sicil Notu Katsayısı; sicil notu ortalamasının hesaplanmasında her rütbede alınmış olan sicil notlarının ortalamasının sicil notu ortalamasına katkısını belirleyen değeri,

3) Sicil Notu Ortalamasına Rütbe Katkısı; rütbe sicil notu ortalaması ile rütbe sicil notu katsayısının çarpılması sonucunda bulunan değeri,

4) Toplam Sicil Notu Ortalamasına Rütbe Katkısı; personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında, hesaplamaya dâhiledilecek olan rütbelere ait sicil notu ortalamasına rütbe katkılarının toplamı,

5) Toplam Rütbe Sicil Notu Katsayısı; personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında, hesaplamaya dâhil edilecek olan rütbelere ait rütbe sicil notu katsayılarının toplamıdır” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında hepsinin subay ve astsubay sicil yönetmeliklerinde kullanıldığı görülmektedir. Aynı zamanda bu tanımlar 926 sayılı Personel Kanunu’nda da belirtilmektedir.

2.5.2. Yürürlükteki Sicil Sisteminin Tarihçesi

Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) çalışan personelin terfileri ilk olarak cumhuriyet döneminde 1926 yılında yayımlanan 863 sayılı Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanunda terfi verilebilmesi için kıdem ve ehliyet esas alınmıştır. Personelin ehliyeti sicil ile tespit edilmiş ve sicil yöntemi de kanaat yöntemiyle uygulanmıştır. Her sicil üstü, edindiği kanaate göre maiyeti hakkında, personelin bulunduğu görevi başarı ile yaptığı ve amirlerinin görevini de yapabileceği ya da yapamayacağını yazmakla yükümlüdür. 1942 yılına kadar 863 sayılı kanunda çeşitli değişiklikler yapılarak uygulanmıştır. 1942 yılında ise 4273 sayılı kanunla sicil sistemi yeniden düzenlenmiştir. Bu kanun ile yüzbaşı rütbesine kadar olan sicil üstlerinin maiyeti hakkında not tutması esası getirilmiş, tutulan bu notlar ek olarak sicil belgelerine ilave edilmiştir. Sicil belgelerinde niteliklere göre kanaat esası uygulanmıştır. Nitelikler ise; genel nitelikler ile her sınıf, rütbe ve makama uygun nitelikler olarak uygulanmıştır (Tural, 2007, 73).

1950 yılında terfi sisteminde yapılan kanun değişikliği ile uyumlu olacak şekilde, 1955 yılında Ordu Sicil yönetmeliği olarak yenilenmiştir. Her sınıf için kıta yerleri belirlenmiş, terfide kıta görevi yapmış olmak şartı getirilmiştir. Sicil üstleri tarafından verilen olumlu ve yüksek bir sicil nedeniyle üst rütbeye ve bir üst makama terfi ettirilen bir personelin, o makam ve rütbe hizmetinde yeterli olmadığı anlaşırsa veya bir personelin üst rütbeye ya da bir üst makam için gerekli nitelikleri taşıdığı halde verilen olumsuz sicil yüzünden emsallerinden geç terfi etmesi söz konusu olursa o sicil üstleri görevi kötüye kullanmaktan sorumlu tutulur (Yurdakul, 2004, 62).

Ordu sicil yönetmeliği 24 Aralık 1963 tarihinde yapılan değişikliklerle yeniden yayımlanmıştır. 27 Temmuz 1967 tarihinde kabul edilen bu kanunda batılı ülkelerin uygulamalarında dikkate alınarak, subay ve astsubayların mesleğe girişlerinden itibaren sınıflandırılması, eğitim, terfi, mali, sosyal hakları ve taltiflerini kapsayacak şekilde yasalaşmıştır. Bu kanunla birlikte yeterlilik grupları ve değerlendirme kurulları gibi yeniliklerde getirilmiş, ancak bunlara uyulmamıştır. Bunun yanında, uygulanmayan bölümlerin çıkarılmasıyla kanun son değişikliklerle

şekillenmiş ve 1968 yılında bu kanuna uygun olarak sicil yönetmeliği yayımlanmıştır (Tural, 2007, 74).

1998 yılında yayımlanan kanunun nedeni ise, personelin almış olduğu sicillerdeki anormal azalma ve yükselmeler ile bazı sicil üstlerinin devamlı düşük ya da yüksek not taktir etmelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca mevcut sicil sisteminin değerlendirme özellikleri yönü ile personelin terfi, atama, her hangi bir kritik göreve seçim gibi konularda ayırt edici olmaması ve tam olarak ihtiyacı karşılayamamasıdır. Sistemin temelini oluşturan Sb. ve Astsb. sicil yönetmelikleri 1972 yılında yürürlüğe girmiştir ve 1989 yılına kadar sicil belgesindeki 20 nitelik, 10 niteliğe düşürülerek 1998 yılına kadar bu şekilde kullanılmıştır. Mevcut sicil sisteminin kullanımda olduğu 26 yıl boyunca bilgi çağının gereği olarak büyük değişimler yaşanmıştır. TSK'lerinde bu değişimlerden etkilenmesi kaçınılmaz olmuştur. Sicil sistemindeki aksaklıkları gidermek amacıyla ve personelin daha objektif bir biçimde değerlendirilmesini sağlamak için yeni sisteme geçilmiştir. 1998 yılında sicil döneminde uygulanmaya başlanılan ve terfide kadro esasına temel teşkil eden sicil yönetmeliği çalışmalarına başlanmıştır. Yeni sicil sistemi, Genel Kurmay Başkanlığının da koordinatörlüğünde üç yıl süren çalışmanın ardından bugünkü şeklini almıştır. Bu sicil sisteminin uygulanması için gerekli bilgisayar programları hazırlanmış ve ihtiyaç duyulan modern cihazlar alınmıştır. Bu düzenlemeler 31 Ağustos 1998 tarihinden geçerli olmak koşuluyla 27-28 Aralık 1998 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Yurdakul, 2004, 63-64).

2.5.3. Sicil Belgesi ve Niteliklerin Değerlendirilmesi

TSK'da kullanılan sicil belgelerinin amacına bakıldığında, “personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle Silahlı Kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar. Ayrıca bu belgeler, şahsa ve eğitim sistemine geri besleme sağlar” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, md. 19).

Sicil belgeleri subay ve astsubaylar için üç bölümden oluşur. Birincisi temel nitelikler bölümü, ikincisi genel görev icra nitelikleri ve üçüncüsü ise, özel ve ayırt edici hususlar bölümüdür (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, mad. 19).

2.5.3.1. Temel Nitelikler Bölümü

Bu bölümdeki bütün nitelikler, TSK'da görevli her subayda ve astsubayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri ihtiva etmekte olup, nota tahvil edilmez. Bu niteliklerde zafiyet görülmesi hâlinde, yapılacak inceleme ve takibi müteakip personelin, Türk Silahlı Kuvvetlerinden disiplinsizlik veya ahlâkî durum nedeniyle ayrılması sağlanır (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, mad. 23).

2.5.3.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri Bölümü

Bu bölümde, her subayda ve astsubayda değişik derecelerde bulunan genel nitelikler ile subay ve astsubayın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek, görev icra nitelikleri bulunmaktadır. Bu nitelikler nota tahvil edilmek suretiyle, subayın ve astsubayın kendi emsalleri içinde ayırt edilmesine imkân sağlamaktadır (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, mad. 23).

2.5.3.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar Bölümü

Bu bölümde, her subayda ve astsubayda bulunan değişik özellikler değerlendirilir, subayın ve astsubayın müteakip safahatında ve görevlendirmelerinde diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Bu bölümdeki nitelikler; Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığınca tespit edilecek esaslar doğrultusunda seçim veya atamalarda kullanılmak üzere değerlendirilir; ancak sicil notunun, nota tahvil edilmesinde dikkate alınmaz (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, mad. 23).

2.5.4. Temel, Genel ve Görev İcra Nitelikleri ile Özel ve Ayırt Edici Hususların Tanımları ve Standartları

Subaylarda üç çeşit sicil belgesi bulunmaktadır. Askerliğini asteğmen olarak yapan kişilere uygulanan yedek subay sicil belgesi, teğmen-albay arasındaki rütbelere haiz olan subayların değerlendirildiği teğmen-albay sicil belgesi ve general/amiral statüsündeki subayların değerlendirildiği general/amiral sicil belgeleridir. Astsubaylarda ise, tek bir sicil belgesiyle performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Astsubay sicil belgesinde 40 niteliği ihtiva eden üç bölüm bulunmaktadır. Bunlar temel nitelikler bölümü, genel ve görev icra nitelikler bölümü ve özel ve ayırt edici hususlar bölümüdür (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, mad. 23).

2.5.4.1. General/Amiral Nitelikleri

Subay sicil yönetmeliğinde general/amiral sicil belgesinin, teğmen-albay rütbesindeki subaylara göre farklı olan yanı; temel nitelikler bölümünün bulunmamasıdır. Bu sicil sistemi genel ve görev icra nitelikleri ve özel ve ayırt edici hususlar olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

2.5.4.1.1. Genel ve Görev İcra Nitelikleri

Bu bölümde subay sicil yönetmeliğinde personelin genel performans düzeyi her bir niteliğin altında bulunan kıstaslarda yapılan işaretleme sonucu, personelin kişiliği ve iş karşısındaki tutumunun değerlendirilmesi yapılmaktadır. General/Amiral sicil belgesinde bulunan 24, 25 ve 26'ncı nitelikler personelin göreviyle ilgili maddelerdir ve bu maddeler personele amir tarafından "kişiyeye özel" ibareli şekilde her personele ayrı ayrı tebliğ edilmektedir. Bunun amacı personelin o yılki iş performansı durumuna dair geri besleme olarak kullanılmasıdır. Bir diğer geri besleme şekli ise, merkezden yapılmaktadır. Tüm nitelikler nota dönüştürüldüğü zaman personel nasıpları arasındaki yeterlilik sıralaması görülmektedir.

Subay sicil yönetmeliğindeki genel ve görev icra nitelikleri aşağıda sıralanmıştır:

- “Soğukkanlılığı ve kendine güveni,
- Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi,
- İletişim becerisi (Dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği),
- Özeleştirme yapma ve hatalarını düzeltme (geri besleme) yeteneği,
- Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı,
- Görevdeki cesareti,
- Dayanışma ve iş birliği ruhu (Grup çalışması yapma kabiliyeti),
- Astlarına ve/veya üstlerine destek oluşu,
- Başarma azmi,
- Zamana riayet özelliği,
- Yaratıcılığı,
- Değişim ve yeniliklere açık olmak,
- Motive etme becerisi,
- Muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti,
- Koordinasyon becerisi,
- Planlama yeteneği,
- Takip ve kontrol becerisi,
- Güç şartlarda görev yapma yeteneği,
- Kaynakları (İnsan gücü, zaman, malzeme,) kullanma kabiliyeti ve verimliliği,
- Araştırmacılığı,
- Amir karar verinceye kadar fikrini müdafaa etme becerisi,
- İnisiyatif kullanması,
- Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi,
- Görev bilgisi,
- Görevine hâkimiyeti,
- Görevini yerine getirme durumu” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-1).

Bu niteliklerin altında bulunan herbir kıstasa göre amir tarafından işaretlemeler yapılarak, personelin iş performansı değerlendirilmiş olmaktadır.

2.5.4.1.2. Özel ve Ayırt Edici Hususlar

Bu bölüm nitelikleri nota tahvil edilmez ama personelin atamalarında diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Subay sicil yönetmeliğindeki özel ve ayırt edici hususlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- *“Fiziki kabiliyeti,*
- *Bir üst göreve hazırlık durumu”* (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-1).

2.5.4.2. Subay Nitelikleri

Subay nitelikleri üç bölümden oluşmaktadır. Bu nitelikler temel nitelikler, genel ve görev icra nitelikleri ve özel ve ayırt edici hususlar bölümlerinden oluşmaktadır.

2.5.4.2.1. Temel Nitelikler

Bu bölüm nota tahvil etmez ama her subayda olması gereken niteliklerdir. Bu bölümün nitelikleri aşağıda sıralanmıştır:

- *“T.C. Anayasa’sında yer alan Cumhuriyetin temel niteliklerine (Anayasa’nın 1nci, 2nci ve 3ncü maddelerine) bağlılığı.*
- *Disiplin kurallarına uyarlığı,*
- *Ahlaki sağlamlığı”* (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-2).

Bu bölümde üç maddeden herhangi birinde amir tarafından olumlu bir işaretleme yapılmaz ise, personel hakkında soruşturma yapılmaktadır. Bu niteliklerden anayasaya bağlılığında sorun görülen personel, istihbarati yönden

soruşturulmaya tabii tutulmaktadır. Ahlaki sağlamlığında ise, üç tane amirin kanaati istenmektedir. Eğer amirlerden ikisi olumsuz görüş bildirirse bu durum kuvvet personel başkanlıklarında bulunan sicil değerlendirme ve denetleme kurulları tarafından değerlendirmeye alınır ve olumsuz görüş devam eder ise gereği (atılma, emekliliğe ayırma vb.) yapılır.

2.5.4.2.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri

Bu bölümde subay sicil yönetmeliğinde personelin genel performans düzeyi her bir niteliğin altında bulunan kıstaslarda yapılan işaretleme sonucu, personelin kişiliği ve iş karşısındaki tutumunun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Teğmen-Albay sicil belgesinde bulunan 34, 35, 36 ve 37'nci nitelikler personelin göreviyle ilgili maddelerdir ve bu maddeler personele amir tarafından “kişiye özel” ibareli şekilde her personele ayrı ayrı tebliğ edilmektedir. Bunun amacı personelin o yılki iş performansı durumuna dair geri besleme olarak kullanılmaktadır. Bir diğer geri besleme şekli ise, merkezden yapılmaktadır. Tüm nitelikler nota dönüştürüldüğü zaman personel nasıpları arasındaki yeterlilik sıralaması görülmektedir. Subay sicil yönetmeliğindeki genel ve görev icra nitelikleri aşağıda sıralanmıştır:

- *“Soğukkanlılığı ve kendine güveni,*
- *Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi,*
- *İletişim becerisi (Dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği),*
- *Özeleştirme yapma ve hatalarını düzeltme (Geri besleme) yeteneği,*
- *Hak ve adalet prensiplerine uyarlılığı,*
- *Görevdeki cesareti,*
- *Dayanışma ve işbirliği ruhu (Grup çalışması yapma kabiliyeti),*
- *Hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi (Ağırbaşlılığı, terbiyesi, nezaketi, görgü ve protokol kurallarına uyarlılığı),*
- *Astlarına ve/veya üstlerine destek oluşu,*
- *Kendini geliştirme çabası,*
- *Tertip ve düzeni,*

- *Kılık ve kıyafetine verdiği önem,*
- *Genel kültür düzeyi,*
- *Sosyal ilişkileri,*
- *Başarma azmi,*
- *Zamana riayet özelliği,*
- *Yaratıcılığı,*
- *Değişim ve yeniliklere açık olmak,*
- *Motive etme becerisi,*
- *Muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti,*
- *Koordinasyon becerisi,*
- *Planlama yeteneği,*
- *Takip ve kontrol becerisi,*
- *Güç şartlarda görev yapma yeteneği,*
- *Kaynakları (İnsan gücü, zaman, malzeme, para, v.s.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği,*
- *Araştıracılığı,*
- *Amir karar verinceye kadar fikrini müdafaa etme becerisi,*
- *Kendiliğinden iş görme yeteneği,*
- *İnisiyatif kullanması,*
- *Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi,*
- *Görevdeki sorumluluk duygusu,*
- *Görev bilgisi,*
- *Görevine hakimiyeti,*
- *Görevini yerine getirme durumu” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-2).*

Bu niteliklerin altında bulunan herbir kıstasa göre amir tarafından işaretlemeler yapılarak personelin iş performansı değerlendirilmiş olmaktadır.

2.5.4.2.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar

Bu bölüm nitelikleri nota tahvil edilmez ama personelin atamalarında diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Subay sicil yönetmeliğindeki özel ve ayırt edici hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- “*Temsil kabiliyeti,*
- *Müstakil görev yapma kabiliyeti,*
- *Şahsi çıkarlarına düşkünlüğü,*
- *Fiziki kabiliyeti,*
- *Dürüstlüğü ve güvenilirliği,*
- *Bir üst göreve hazırlık durumu*” (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-2).

Bu bölümdeki nitelikler personelin iş performansı değerlendirirken işaretlenmesine rağmen özel görevlerde ve yurt dışı görevlerinde kullanılmaktadır. İş performansı değerlendirirken herhangi bir nota etki etmemektedir.

2.5.4.3. Astsubay Nitelikleri

Astsubay nitelikleri üç bölümden oluşmaktadır. Bu nitelikler temel nitelikler, genel ve görev icra nitelikleri ve özel ve ayırt edici hususlar bölümlerinden oluşmaktadır.

2.5.4.3.1. Temel Nitelikler

Bu bölüm nota tahvil etmez ama her astsubayda olması gereken niteliklerdir. Bu bölümün nitelikleri aşağıda sıralanmıştır:

- “*T.C. Anayasa’sında yer alan Cumhuriyetin temel niteliklerine (Anayasa’nın Inci, 2nci ve 3ncü maddelerine) bağlılığı.*
- *Disiplin kurallarına uyarlığı.*

- *Ahlaki sağlamlığı” (Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-1).*

Bu bölümde üç maddeden herhangi birinde amir tarafından olumlu bir işaretleme yapılmaz ise, personel hakkında soruşturma yapılmaktadır. Bu niteliklerden anayasaya bağlılığında sorun görülen personel istihbarati yönden soruşturulmaya tabii tutulmaktadır. Ahlaki sağlamlığında ise üç tane amirin kanaati istenmektedir. Eğer amirlerden ikisi olumsuz görüş bildirirse bu durum kuvvet personel başkanlıklarında bulunan sicil değerlendirme ve denetleme kurulları tarafından değerlendirmeye alınır ve olumsuz görüş devam eder ise gereği (atılma, emekliliğe ayırma vb.) yapılır.

2.5.4.3.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri

Bu bölümde astsubay sicil yönetmeliğinde personelin genel performans düzeyi her bir niteliğin altında bulunan kıstaslarda yapılan işaretleme sonucu, personelin kişiliği ve iş karşısındaki tutumunun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Astsubay sicil belgesinde bulunan 31, 32, 33 ve 34’üncü nitelikler personelin göreviyle ilgili maddelerdir ve bu maddeler personele amir tarafından “kişiyeye özel” ibareli şekilde her personele ayrı ayrı tebliğ edilmektedir. Bunun amacı personelin o yılıki iş performansı durumuna dair geri besleme olarak kullanılmaktadır. Bir diğer geri besleme şekli ise, merkezden yapılmaktadır. Tüm nitelikler nota dönüştürüldüğü zaman personel nasıpları arasındaki yeterlilik sıralaması görülmektedir. Astsubay sicil yönetmeliğindeki genel ve görev icra nitelikleri aşığıda sıralanmıştır:

- *“Soğukkanlılığı ve kendine güveni,*
- *İçtenliği,*
- *Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi,*
- *İletişim becerisi (Dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği),*
- *Özeleştiri yapma ve hatalarını düzeltme (Geri besleme) yeteneği,*
- *Görevdeki cesareti,*
- *Dayanışma ve işbirliği ruhu (Grup çalışması yapma kabiliyeti),*

- *Hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi (Ağırbaşlılığı, terbiyesi, nezaketi, görgü ve protokol kurallarına uyarlılığı),*
- *Astlarına ve/veya üstlerine destek oluşu,*
- *Kendini geliştirme çabası,*
- *Tertip ve düzeni,*
- *Kılık ve kıyafetine verdiği önem,*
- *Genel kültür düzeyi,*
- *Sosyal ilişkileri,*
- *Başarma azmi,*
- *Zamana riayet özelliği,*
- *Değişim ve yeniliklere açık olmak,*
- *Motive etme becerisi,*
- *Muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti,*
- *Planlama yeteneği,*
- *Takip ve kontrol becerisi,*
- *Güç şartlarda görev yapma yeteneği,*
- *Kaynakları (İnsan gücü, zaman, malzeme, para, v.s.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği,*
- *Araştırmacılığı,*
- *Kendiliğinden iş görme yeteneği,*
- *İnisiyatif kullanması,*
- *Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi,*
- *Görevdeki sorumluluk duygusu,*
- *Görev bilgisi,*
- *Görevine hakimiyeti,*
- *Görevini yerine getirme durumu” (Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998, Ek-1).*

Bu niteliklerin altında bulunan herbir kıstasa göre amir tarafından işaretlemeler yapılarak personelin iş performansı değerlendirilmiş olmaktadır.

2.5.4.3.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar

Bu bölüm nitelikleri nota tahvil edilmez ama personelin atamalarında diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Astsubay sicil yönetmeliğindeki özel ve ayırt edici hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- “*Temsil kabiliyeti,*
- *Müstakil görev yapma kabiliyeti,*
- *Şahsi çıkarlarına düşkünlüğü,*
- *Fiziki kabiliyeti,*
- *Dürüstlüğü ve güvenilirliği,*
- *Bir üst göreve hazırlık durumu”* (Astsubay Sicil Yönetmeliği, 1998,

Ek-1).

Bu bölümdeki nitelikler personelin iş performansı değerlendirirken işaretlenmesine rağmen özel görevlerde ve yurt dışı görevlerinde kullanılmaktadır. İş performansı değerlendirirken herhangi bir nota etki etmemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SERMAYENİN TANITILMASI, ÖNEMİ, ÖLÇÜLMESİ, TEMEL UNSURLARI VE KAYNAKLARI

3.1. SOSYAL SERMAYENİN TANIMI

Sosyal sermayenin bir çok tanımı ve yorumu bulunmaktadır ve sosyal sermayenin doğuşuna bakıldığında, 1990'lı yıllarda popülerite kazandığı görülmektedir. Buna rağmen ilgili literatürün büyümesi çok hızlı olmuştur. Böyle olmasına rağmen sosyal sermayenin tek ve evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Farklı bakış açılarıyla ele alınan sosyal sermayenin tanımlarına dair ortak bir görüşün olmadığı ve yapılmış tanımlarla ilgili tartışmalarında devam ettiği bilinmektedir (Gerni, 2013, 9). Bu yüzden yapılan tanımların genelinde, aşağıdaki soruları cevaplandırırken sosyal sermaye konusunu sınırlandıramadıkları ifade edilmektedir. “Sosyal sermaye nedir? Sosyal sermaye nerede durmaktadır? Sosyal sermaye nasıl kullanılmaktadır? Ve sosyal sermaye nasıl değişmektedir?” (Kapu, 2008, 267).

Yatkın'a göre sosyal sermaye: “1980'li yıllarda bugünkü anlamıyla ilk kullanan Bourdieu iken kavramı geliştiren Coleman, bugünkü popüleritesini kazandıran Putnam ve güven endeksli çalışmalarla sosyal sermayeye katkıda bulunan Fukuyama olmuştur” (Yatkın, 2009, 194-195). Gerşil, Aracı ve Gerni'ye göre, Bourdieu, Coleman, Putnam ve Fukuyama sosyal sermaye kavramını aşağıdaki şekilde tanımlamaktadırlar:

Sosyal sermayenin ilk sistematik çağdaş analizcisi Pierre Bourdieu üç sermaye türü belirlemiştir bunlar: ekonomik, kültürel ve sosyaldır (Gerni, 2013, 11). “*Bourdieu sosyal sermayeyi, sağlam bir ağda, daha az veya fazla kurumsallaşmış, karşılıklı tanındıklık ve tanınma ilişkilerine sahip olmaya bağlı, gerçek veya muhtemel toplam kaynaklar olarak tanımlamaktadır*” (Gerşil ve Aracı, 2011, 42). Bu tanıma bakıldığında: Bourdieu sosyal sermayeyi üyelere itibar ve bireysel fayda sağlayan bir değer olarak görmektedir. Bunun yanında sosyal sermayenin zenginliğini de, ağın büyüklüğüne ve bağlantıların sahip olduğu sermaye hacmine bağlamaktadır (Gerni, 2013, 11-12).

“Coleman, sosyal sermayeyi işlevine göre açıklamaktadır. Buna göre sosyal sermaye tek bir varlık değil, iki ögesi ortak olan farklı varlıkların bir türüdür; sosyal yapının bazı boyutlarından oluşmakta ve yapının içinde aktörlerin ister kişiler ister şirket aktörleri olsun belirli eylemlerini kolaylaştırmaktadır.” (Gerşil ve Aracı, 2011, 42). Bu eylemler ise, yükümlülükler, beklentiler, güven ve bilgi akışıdır. Sermaye üretime yardımcı olan ve olmadığında ulaşılması mümkün olmayan bazı sonuçlara ulaşılmasını sağlayan üretken bir kaynaktır. Sosyal sermayede aktörler arasındaki bağ çok önemlidir çünkü bu bağ sayesinde bireyler arasındaki faaliyetlerin kolaylaşmasını ve sosyal sermayenin temelini oluşturması sağlanmaktadır (Gerni, 2013, 12).

“Putnam, sosyal sermayenin bölgesel seviyede demokratik kurumlar ve ekonomik kalkınma üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Putnam, Coleman ile hemen hemen aynı sosyal sermaye tanımını yaparken, kavramın düzeyini belirlemeye dönük bir ölçek de geliştirmiştir. Putnam sosyal sermayeyi, toplumun verimliliğini eşgüdümlemiş eylemleri kolaylaştırmak suretiyle artıracak güven, normlar ve ağlar gibi toplumsal örgütlenme özellikleri olarak tanımlamaktadır. Bu durumda sosyal sermaye; güven, karşılıklı şebekeler, iletişim ağları, birlikler, birlik ve grup üyeliği, sosyal normlar ve ortak faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır” (Gerşil ve Aracı, 2011, 42). Sivil toplum kuruluşlarına katılma oranı, o toplumdaki sosyal sermaye düzeyini göstermektedir. Buradan yola çıkılarak bakıldığında; sosyal sermaye karşılıklı ödün ve güven normlarını geliştirirken, sivil toplum kuruluşlarına katılımın olması sosyal bağların güçlenmesini sağlamaktadır. Sosyal sermaye, toplumlar içinde işbirliğini güçlendirir ve karşılıksız yardımı kolaylaştırır. Bunun yanında sosyal sermaye, suç oranlarında önemli seviyede azalma olmasına ya da suçlarla savaşılmasında önemli bir yöntemdir (Gerni, 2013, 13).

“Fukuyama’ya göre; sosyal sermaye, İnsanlar arasındaki eşgüdümü ve işbirliğini teşvik eden ve içtenliğin hâkim olduğu normlar birliğidir. Fukuyama bu normlar birliğinin itici gücü olarak “güven unsuru”na dikkat çekmekte ve gönüllü işbirliğinde güven faktörünü ön planda tutmaktadır” (Gerşil ve Aracı, 2011, 42).

Ayrıca Fukuyama, sosyal sermayenin güçlü bir kalkınma için gerekli olduğunu vurgulamasına rağmen bunun yanında, güçlü bir hukuk egemenliğinin ve temel siyasi kurumlarında sosyal sermayenin kurulması için gerekli olduğunu belirtmektedir (Gerni, 2013, 14).

Sosyal sermaye kavramı, ülkemizde oldukça yeni bir kavram olarak kullanılmasına rağmen, özellikle Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde daha eskilere dayanan bir kavramdır. Bu kavramı literatüre kazandıran James Coleman, kalkınmanın dinamiklerinden birinin de “sosyal sermaye” olduğunu vurgulamıştır (Ören, 2007, 73). Sermaye kavramı ilk bakışta ekonomik bir değeri çağrıştırmakla birlikte, artık sermaye kavramı, beşeri sermaye, kültürel sermaye entelektüel sermaye ve sosyal sermaye ile ifade edilmektedir (Yatkın, 2009, 194).

Sosyal sermaye, “ülkelerin ekonomik faaliyetlerine, toplumsal hayatın etkilerini ortaya koymayı amaçlayan sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavramdır” (Karagül ve Masca, 2005, 38). Başka bir ifadeyle sosyal sermaye “Bir sosyal organizasyonda güven, normlar, ağlar gibi sosyal düzenleme araçlarıyla toplumun verimliliğini geliştirmedir” (Bilgin ve Kaynak, 2008, 30).

Sosyal sermaye konusunda yapılan değerlendirmelere bakıldığında, genel olarak, iletişim ağı, sosyal normlar ve güven ekseninde yoğunlaştığı görülmektedir. Sosyal sermaye olgusu, topluma yön veren ahlaki değerlere, kültürel ve siyasi yapı ile eğitime göre şekillenmektedir. Bu yüzden adalet, güzellik, iyilik, aşk, arkadaşlık ve geleceğe duyulan güven gibi soyut kavramların toplumda oynadığı rolün etkisi çok fazladır. Bu açıdan bakıldığında sosyal sermaye konulu çalışmalar, kişi ve kurumlar arası dikey ve yatay her türlü iletişimin fiziki, yasal ve ahlaki açılardan olgusu ve bunların güven duygusuyla bağlantılı olduğunu analiz etmektir. Bu çalışmaların diğer bir amacı ise; kişi, kurum, kuruluşlar arası ilişkilerin toplumun ekonomik ve sosyal yapılarına ne ölçüde katkı sağladığını tespit etmektir (Karagül ve Masca, 2005, 39).

Sosyal sermayenin işletmeye ve bireye sağlayabileceği yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- *“Yerleşik güven ilişkileri, ortak referans çevreleri ve paylaşılan vizyonun katkılarıyla daha iyi bilgi akışı ve paylaşımı,*
- *Örgüt içi ve örgüt-çevre ilişkileri çerçevesinde yüksek düzeyde güven ve işbirliği ruhu sayesinde işlem maliyetinin düşürülmesi,*
- *İşten çıkarma, devamsızlık, işe alma ve eğitim giderlerini azaltan sık personel değişikliklerinin neden olduğu kopukluklara meydan vermeyen ve hayati derecede öneme sahip örgütsel bilgiyi koruyan düşük işgücü devir oranları,*
- *Örgütsel istikrar, bağlılık ve paylaşılan değerler sayesinde sahip olunan takım ruhu ve birlik duygusu” (Yatkin, 2009, 196).*

Sosyal sermayenin iyi durumda olduğu işletmelerde, sosyal sermaye bir çok olumsuzluğun giderilmesine yardımcı olurken toplumda da faydaları bir o kadar fazladır. Sosyal sermaye tanımlarına ve alanına bakıldığında ilişkisinin olmadığı hiçbir bilim dalı yok denecek kadar azdır.

3.2. SOSYAL SERMAYENİN ÖNEMİ

Bir örgütte sosyal sermaye olgusunun varlığı, o örgütte sosyal, kültürel, güven ve sosyal dayanışmanın etkin bir şekilde işlemekte olduğunun görülmesini sağlamaktadır. Sosyal ve kültürel değerlerin bulunması ve etkin olması, çalışanların çalışmalarda gönüllülük duygusunun artmasına ve verimliliğin arttırılmasında harekete geçirici etkin bir güç olmasını kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde işleyen bir örgütün performans ve verimliliğinin yüksek düzeyde olması, örgütün serbest piyasa koşullarına ve rekabet ortamına uyum sağlayan bir konuma ulaşması anlamına gelmektedir. Buna binaen sosyal sermayenin bir topluluğun içindeki düzeyi oldukça büyük ve önemli olduğu görülmektedir (Ören, 2007, 75).

3.3. SOSYAL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ

Sosyal sermaye konusunda en sorunlu alan sosyal sermayenin ölçülmesidir. Ancak ölçme olmadan sosyal sermayenin özellikleri ve var olan potansiyeli gün yüzüne çıkarılamamaktadır. Sosyal sermayenin doğası gereği soyut bir kavram olması ve sosyal etkileşimler sonucu ortaya çıkması, sosyal sermayenin ölçümünü zorlaştırmaktadır. Sosyal sermayenin ölçümünün zor olmasının birçok nedeni vardır (Gerni, 2013, 70). Bu zorlukların ilki, sosyal sermayenin birçok bilim adamı ve kuruluş tarafından çok farklı şekilde tanımlanmasından dolayı ölçülmesinin zor olmasıdır. Bunun nedeni sosyal sermaye ile doğrudan ilgili olan tanımların söze dökülmeyen ilişkilere dayanan ifadeler içermesidir (Gökçe ve Uğuz, 2009, 326). Diğer bir nedeni de, sosyal sermayenin düzeyi ile ilgilidir. Başka bir sorunsu, ölçülmeye dair ilk girişimlerin doğrudan sosyal sermayeyi ölçmediği, sosyal sermaye belirleyici veya onu temsil eden unsurlar veya onun yansımalarının ölçülmesidir. Başka bir sorun ise tüm ölçüm faaliyetlerinin sosyal sermayenin doğası ve yapısını etkileyen sosyal ortamlarla etkileşime geçmesidir (Gerni, 2013, 70-72).

Sosyal sermaye çalışmalarında sosyal sermaye düzeyinin ölçülmesi genellikle güven analizi ve birlik üyelikleri düzeyinde olmuştur. Güven düzeyinin yüksek olması sosyal sermayesinde yüksek olduğunun göstergesi kabul edilmiştir. Sosyal sermaye ölçümlerinde güvenin sıkça kullanılmasının iki nedeni vardır. İlk nedeni incelendiğinde güvenin, sosyal sermaye kavramının ölçülmesini kolaylaştırması ile ilgili olduğu görülmektedir. İkinci nedeni ise, güvenin sosyal sermaye literatürünü daha güçlü bir biçimde vurgulaması ile ilgilidir (Gerni, 2013, 74). Sosyal sermayenin ölçümünün yapıldığı güvenilir ve tek bir metot bulunmamaktadır. Ancak sosyal sermayenin varlığının bir dizi yansımalarını sosyal ve ekonomik alanda gözlemlemek mümkündür. Herhangi bir topluma ait sosyal sermayenin boyutunun hangi seviyede olduğunun anlaşılabilmesi, o topluma gözlem ve anket türü analizler yapılarak bulunabilir (Karagül ve Masca, 2005, 42).

3.4. SOSYAL SERMAYENİN TEMEL UNSURLARI

Sosyal sermaye tanımlarından da anlaşılacağı gibi, birçok unsurun bir araya gelmesi ile oluşan bir kavramdır. Bu unsurlar hem sosyal sermayenin oluşmasını hemde gelişmesini sağlamaktadırlar. Hatta bu unsurlar birbirleriyle o kadar etkileşim içindedirler ki, bu sebeple bu unsurları sosyal sermayenin bir sonucu olarak değerlendiren görüşlerde mevcuttur. Sosyal sermayenin unsurları ile ilgili kavramlarda öne çıkan bazı görüşler Şekil 8’de görüldüğü gibidir (Gerni, 2013, 17). Sonuçta; etkileşim, güven ve sosyal normlar tanımların büyük bir çoğunluğunda ortak unsurlar olduğu için çalışmamızda bu unsurlara yer verilecektir.

3.4.1. Etkileşim

Sosyal sermaye kavramlarında en çok üzerinde durulan konulardan biri; karşılıklı ilişki ya da etkileşim şeklindedir. Burada belirtilen; taraflar arasında yapılmış bir iş sözleşmesinden bahsedilmemiştir. Daha çok işletmedeki kişiler arasındaki çıkar ilişkisinden bahsedilmektedir. Çalışanlar belirli bir maliyete katlanarak başka insanlara karşılıksız olarak değişik hizmetler sunmaktadırlar. Bu hoş davranışlardaki genel beklenti, gelecekte umulmadık bir zamanda ihtiyaç hissedilen bir durumda karşılığının alınacağı şeklindedir. Bizim atasözlerimizden biri olan, “İyilik yap at denize at, mahlûk bilmezse halık bilir” şenlindeki ata sözümüz bu durumu çok iyi bir şekilde açıklamıştır. Bu atasözünün açıklaması; karşılıksız yapılan bir işin gelecekte karşılığının bir şekilde size geri döneceği şeklindedir. Böyle bir anlayışın hakim olduğu toplumlarda insanlar birbirlerinin faydası için çalışır. Bu durum ise psikolojik düzeyde ele alındığında gelişmiş bir sosyal davranışın ifadesi olarak görülmektedir (Kapu, 2008, 271).

3.4.2. Güven

Güven ile sosyal sermaye arasında açık ve ayrılmaz bir ilişki olduğu sosyal sermaye yazarları tarafından da dile getirilmektedir. Sosyal sermayeden söz edilen her durumda güven kavramıda mevcuttur. “Sosyal sermaye ve güven bir arada, birbirine paralel ilerleyen, sebep sonuç ilişkilerinin ayırt edilemediği, birbirinden ayrılması zor iki kavramdır.” Sosyal sermayenin varlığından söz edilebilmesi için taraflar arasında iş birliği ve iş birliğinin kurulabilmesi içinde güvene ihtiyaç vardır. Sosyal sermayenin ölçülmesi üzerine yapılan çalışmalarda, çeşitli seviyelerdeki güveni ölçmek bu çalışmalarda başlıca kriter olmuştur (Gerni, 2013, 21). Güven, sosyal sermayenin olmazsa olmazlarından ve sosyal sermaye literatüründe oldukça kritik bir role sahiptir. Putnam, Bourdieu, Coleman, Fukuyama ve Francois gibi yazarlar güveni, sağlıklı bir sosyal sermayenin ön koşulu olarak kabul etmişlerdir. Bir toplumda güven düzeyinin yüksekliği o toplumun sosyal sermaye birikiminin fazla olduğunu işaretidir. Gerşil ve Aracı’ya göre güven “kollektif değerler, sosyal ağlar ve kültürel gelenekler gibi sosyal sermaye türlerinin oluşumu için bir ön koşul, onları etkileyen önemli bir unsurdur.” Diğer bir deyişle güven; “ortak normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliğine yönelik davranışların gerçekleştiği bir grup ya da toplum içinde oluşan beklentileri niteler.” Bir toplumda yapılan bürokratik işlemlerin sayısı, sivil toplum kuruluşlarının, derneklerin ve vakıfların etkinliği, boşanma oranları, yoksulluk ve kayırmacılığın varlığı göz önünde bulundurularak sosyal sermaye birikimi hakkında fikir edinmekle mümkündür (Gerşil ve Aracı, 2011, 44).

3.4.3. Sosyal Normlar

Gerni’ye göre, normlar; “toplumsal yaşamda kişi ve grupların tavır ve davranışlarının nasıl olması gerektiğini belirleyen ve yatırımlarla desteklenen ortak toplumsal kurallardır” (Gerni, 2013, 18). Sosyal sermayenin temel dayanağını oluşturan önemli bir faktör de sosyal normlardır. Putnam ve Coleman, sosyal normların sosyal sermayenin oluşması için vazgeçilmez olgular olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre sosyal normlar, gayri resmi bir sosyal kontrol biçimini

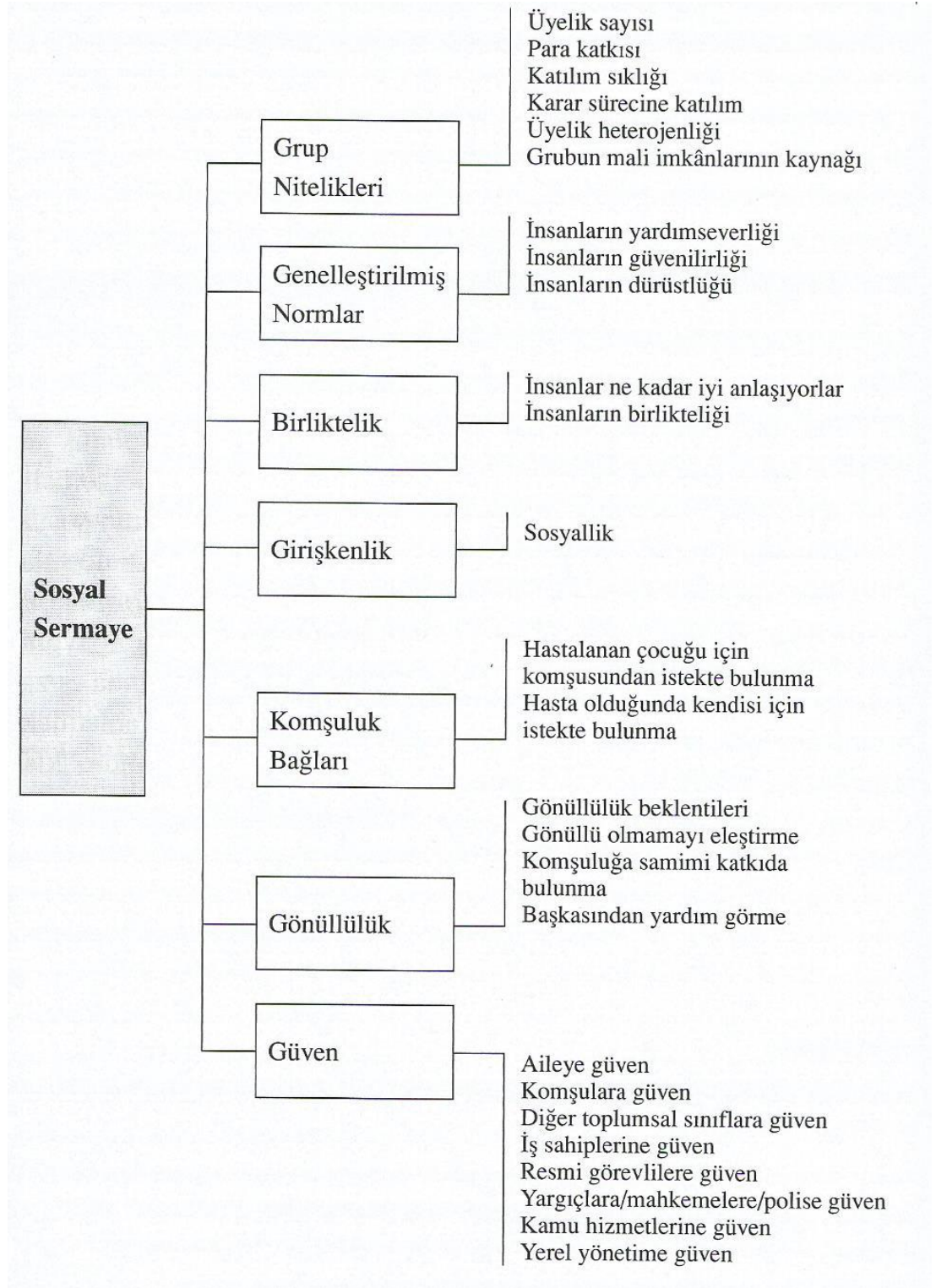
sağlamaktadır. Bu görüşle, sosyal normlar kurumsallaşmış yasal cezalara olan ihtiyacın azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Sosyal normlar genellikle yazılı değildirler. Fakat sosyal bir yapıda beklenen sosyal davranışın belirlenmesinde veya sosyal olarak değer atfedilen davranış biçimlerinin neler olduğunun belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Emredici sosyal normlar, özellikle ileri derecede sosyal davranışların gelişmesinde ve aynı şekilde sosyal olmayan davranışların da önlenmesinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Her iki düşünür de komşuluk ilişkilerinin geliştiği bölgelerde sosyal sermayenin yüksek olduğunu ve bu yüzden bu bölgelerde suç oranının düşük olduğunu ve resmi politikalara olan ihtiyacın azaldığını belirtmektedirler. Diğer taraftan sosyal güvenin düşük ve sosyal normların az olduğu bir yerde insanlar ancak resmi kurallar ve düzenlemeler sistemi altında işbirliği yapabilirler (Kapu, 2008, 272). Böyle bir ortam ise işlem maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır.

Sosyal sermaye felsefi temelini toplumcu bir yapıdan almaktadır. Toplum esastır ve bireyler toplumu oluşturmakta, toplum da bireylerin gelişmesini sağlamaktadır, yani her ikisi de birbirine ihtiyaç duyar. Bireyler mutluluğu yakalamak için sadece faydacı, kişisel çıkarları tarafından motive olmazlar, bunlarla birlikte karmaşık sosyal ve bireysel amaçlar tarafından da motive olurlar. Burada ahlak, bireysel tercihlerin anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sözü edilen bu ahlak ise sosyal olarak inşa edilmiştir. Güven, ilişki ağları, normlar ve mübadelenin birleşmiş etkisi güçlü bir toplumun oluşmasına yol açmaktadır. Toplum ne kadar güçlü olursa, fırsatçılıktan kaynaklanan problemleri giderme kabiliyeti de o oranda artmaktadır (Kapu, 2008, 272).

3.5. SOSYAL SERMAYENİN KAYNAKLARI

Ekonomik gelişme sürecinde önemli bir rol alan sosyal sermayenin artırılması ve geliştirilmesi ülkeler için önemli bir ihtiyaçtır. Bunun için sosyal sermaye kaynaklarının neler olduğun araştırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Sosyal sermayenin kaynaklarına bakıldığında; aile, sivil toplum örgütleri, firmalar, kamu sektörü, etnik ve diğer sosyal gruplar olduğu görülmektedir.

Bu gruplar, toplumun en küçük temel taşı olan aileden en geniş hali olan millete kadar uzanmaktadır (Karagöl ve Masca, 2005, 43). Şekil 8’de, sosyal sermayenin kaynaklarını daha ayrıntılı olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Sosyal Sermayenin Unsurları

Kaynak: Günseli Mine Gerni, *İlişkilerin Maddi Yönü Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu* (1. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2013, s: 19

3.5.1. Aile ve Sosyal Sermaye

Aile, kişinin ait olduğu ilk ve en etkili sosyal birimdir. Bu nedenle ailenin bireyin fiziki ve psikolojik gelişiminde önemli rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla kişinin çevresiyle düzenli bir iletişim kurabilmesinde, kendilerine ve çevrelerine olan güvenin olgunlaşmasında ailesinin etkisi azımsanmayacak kadar çoktur. Aile kurumu bir taraftan sosyal bağlar ile kuralların oluşturulmasını, diğer yandan da aile bireylerinin yaşantılarında ihtiyaç duyduğu sosyal iletişim ağlarını kurabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca ailede, bireylerin ilk sosyal eğitimi aldığını da unutmamak gerekir. Bu yüzden ailede alınan bu eğitim, hem resmi eğitimi hem de sosyal eğitimi pozitif yönde etkilemektedir (Karagöl ve Masca, 2005, 44-45).

3.5.2. Sivil Toplum Örgütleri ve Sosyal Sermaye

Sosyal sermayeyi besleyen diğer bir kuruluş sivil toplum örgütleridir. Sivil toplum örgütleriyle insanlar ortak amaçlar için toplanıp ilgili alanlarda çalışmalar yapmaktadır. Bu kuruluşlar üyelerine ekonomik ve sosyal alanda bir dizi menfaatler sağlamakta, kişilerin çevresiyle olan iletişimini geliştirmekte ve bu yolla üyelerin topluma çok daha kolay adapte olmasına imkan vermektedir. Sivil toplum örgütleri sosyal sermaye üzerinde her zaman pozitif yönde etkili olmayabilir. Çünkü bu kuruluşların amacının, toplumun genel politikalarıyla ters düşmemesi gerekmektedir (Karagöl ve Masca, 2005, 45).

3.5.3. Kamu Kesimi ve Sosyal Sermaye

Sosyal sermayeyi etkileyen diğer bir kaynak ise, kamu kesimidir. Çünkü kişilerin özel ve kamu sektörüyle olan ilişkilerinde düşünce ve ihtiyaçlarını rahatça dile getirebilmeleri, toplumda ne derece özgür bir ortamın olduğunu göstermektedir. Kamuda insanlara emeğinin karşılığının verilmesi ve gelir dağılımının adaletli olması toplumu olumlu yönde etkileyecektir (Karagöl ve Masca, 2005, 45-46).

3.5.4. Sosyal Sermayenin Gelişiminde Diğer Unsurlar

Toplumu bir arada tutan bütün değerler sosyal sermayenin bir parçasıdır. Bunların içinde milli birlik olgusunun önemli bir yeri vardır. Bunun yanında toplumdaki her türlü etnik ayrışımarda sosyal sermayeyi olumsuz etkilemektedir. Toplumdaki arkadaşlık ve komşuluk ilişkileri, adalet sisteminin çok iyi işlemesi sosyal sermaye düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Toplumdaki sosyal sermaye yapısını etkileyen en önemli iki faktör ise siyasi ve ekonomik alanda yozlaşmanın olmasıdır. Eğer yozlaşma olursa toplumun yöneticilere olan güveni azalacağından sosyal sermaye olumsuz etkilenecektir (Karagül ve Masca, 2005, 46).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM AMPİRİK ARAŞTIRMA

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde araştırma ölçeğinin oluşturulması, örneklem ve verilerin toplanması ve değişkenlere ait ölçeklerin oluşturulması açıklanmıştır. Ayrıca elde edilen verilerin SPSS 17.0 istatistik programıyla analiz edilerek ölçeğin geçerlilik, güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca yapılmış olan diğer analiz süreçleri de elde edilen bulgular ışığında sonuç kısmına yazılmıştır.

4.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

TSK’da çalışan personelin iş performansını ölçmek için kullanılan performans değerlendirme sistemi olan sicil sistemi kuvvet farkı olmaksızın TSK’nın tamamında standarttır. Bu sistemin geçerliliği ve günümüz koşullarında uluslararası ve yerel organizasyonlarda kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin işlevliliğiyle karşılaştırma yapıp, kullanılan sicil sisteminin nasıl daha iyi bir performans değerlendirme sistemi olması gerektiği üzerine yazılmış birçok makale, doktora tezleri ve yüksek lisans tezleri bulunmaktadır. Sicil sistemi anket soruları, Faruk Volkan Yılmaz’ın 2006 yılında yazmış olduğu “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi ve Objektif Hale Getirilmesi İçin Bir Model Önerisi” adlı yüksek lisans tezinden, A. Taha Yurdakul’un 2004 yılında yazmış olduğu “K.K.K.lığında Çalışan Subay ve Astsubayların Performans Değerleme Sistemine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi” adlı yüksek lisans tezinden ve Mehmet Tural’ın 2007 yılında yazmış olduğu “Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora tezlerindeki anket çalışmalarında kullanılan sorulardan uyarlanarak hazırlanmıştır.

Sosyal Sermaye soruları ise, Gülşen Sarı Gerşil ve Mehtap Aracı'nın 2011 yılında yayımladıkları "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri" adlı makalesi, Mehmet Karagül'ün 2005 yılında yayımlamış olduğu "Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme" adlı makalesi, L. Eric Lesser'in 2000 yılında yayımlamış olduğu "Knowledge and Social Capital" adlı makalesi ve G. Mine Gerni'nin 2013 yılında yayımlanmış olan "İlişkilerin Maddi Yönü Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu" adlı kitabından yararlanılarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu makalelerin ve kitabın sosyal sermaye konularındaki tablo ve metinlerinden de sorular çıkarılarak sosyal sermaye soruları oluşturulmuştur. Sosyal sermaye anketindeki ters ölçekli (reverse scale) sorular (12 ve 16 no'lu sorular) SPSS 17.0 istatistik programında analiz edilmeden önce normale dönüştürülerek analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmadaki anket soruları, 7'li likert ölçeği kullanılarak Hv.K.K.lığında çalışan personele uygulanmıştır. Anketlerdeki tüm sorularla ilgili ifadelere ait değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir. Araştırma sonunda toplanan veriler SPSS 17.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir.

4.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, uygulanan anketin değerlendirilmesi sonucu Hv.K.K.lığında çalışan personele ait sicil sistemi ve sosyal sermaye hakkındaki bulguları SPSS 17.0 istatistik programı ile analizi yapılarak ve bu konu hakkında yorum yapılabilecek veriler elde edilmiştir.

4.2.1. Araştırma Örneklemi

Bu anket araştırması, Hv.K.K.lığına bağlı bazı ana jet üslerinde çalışan personele (Subay, Astsubay, Sivil Memur, Uzman Çavuş ve İşçi) uygulanmıştır. Bu anket %63.3'lük oranla en fazla astsubaylara uygulanmış olup, sırasıyla %23,2 subay, %12,6 sivil memur ve %1'lik bir oranlarda uzman çavuşlara uygulanmıştır. Bu anket çalışmaları bizzat elden dağıtıldığı gibi posta ve e-mail şeklinde de dağıtılıp toplanmıştır. Anket sonrası SPSS 17.0 istatistik programına girilen veriler analiz edilerek verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

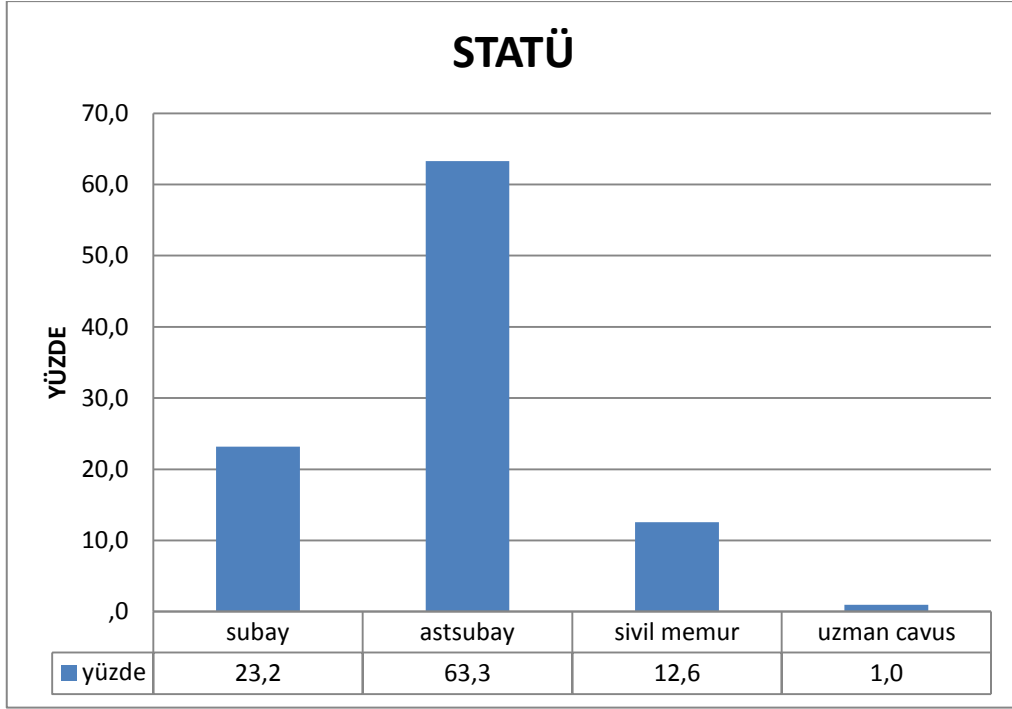
4.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Bu yüksek lisans tez çalışmasında, veri toplama metodu olarak en yaygın yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda anketi cevaplandıracak personele: Bu araştırma çalışmasının tamamen akademik bir amaca yönelik olduğu ve çalışmanın amacının ne olduğu, bu bilgiler doğrultusunda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşmak istendiği anlatılmıştır. Bu verilerin sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağını ve anketi cevaplayanların cevaplarının kesinlikle gizli tutulacağı konusunda teminat verilmiş olup anketi uygulayan personelden isimlerinin yazılmasında istenmemiştir. Anket formunun kurumsal olduğunu belli etmek için Beykent Üniversitesinin sembolü kullanılmıştır. Anketi cevaplayan personelin herhangi bir sorunla karşılaştığında, sorunun hızlı bir şekilde giderilmesi için araştırma sorumlusu ve danışmanının iletişim adresleride yazılmıştır. Bu anketin büyük bir çoğunluğu yüz yüze görüşme şeklinde doldurtulmuş olup geriye kalan kısmı ise posta ve e-mail şeklinde doldurtulmuştur.

4.3. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Demografik Verileri

Bu kısım, ankete katılan personelin statüsü, sınıfı, cinsiyeti, eğitimi, deneyimi ve yaşları ilgili demografik bilgiler içeren tablo ve açıklamalarından oluşmaktadır.

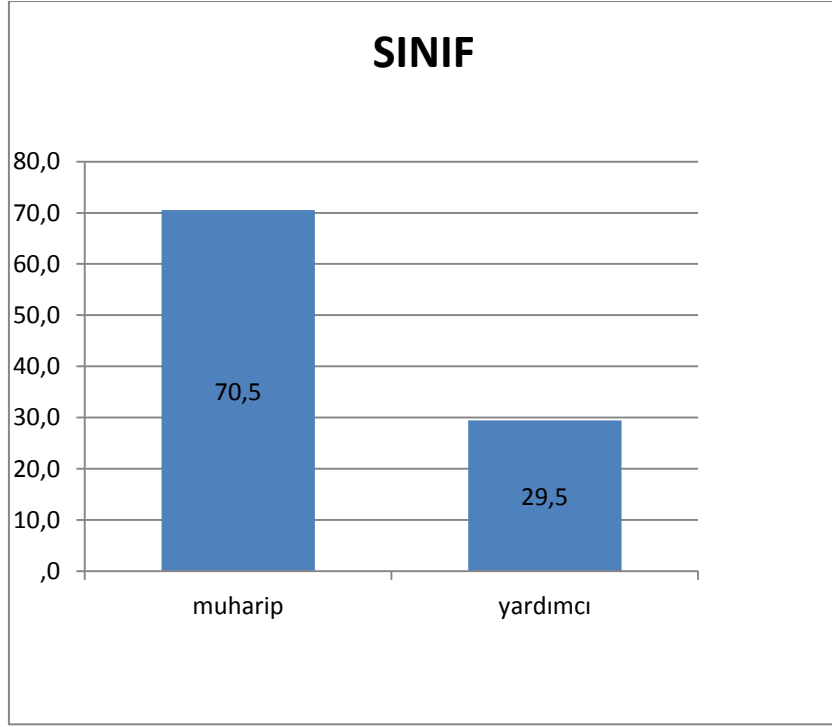
4.3.1. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Statüsü



Şekil 9. Ankete Katılan Personelin Statüsü

Hava Kuvvetleri personelinin istihdam edilmesindeki statüleri; subay, astsubay, sivil memur, uzman çavuş, işçi ve erbaş/erden oluşmaktadır. Subay, astsubay, sivil memur, uzman çavuş ve işçinin iş performans değerlendirmesi sicil sistemi veya buna benzer sistemlerle yapılmaktadır. Ancak erbaş/erin böyle bir uygulaması bulunmamaktadır. Hava kuvvetleri personelinin iş performansını değerlendirmek için kullanılan sicil sisteminin, subay, astsubay ve sivil memur tarafından uygulanma esaslarının bilindiği ve diğer personelin kendilerinin iş performanslarının nasıl değerlendirildiği hakkında bilgilerinin olmayışı anketin uygulanma esnasında farkedilmiştir. Ankete katılan personelin statülerine bakıldığında %63,3'lük bir oranla astsubayların daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Bunun nedeni; Hava Kuvvetlerindeki personelin çoğunluğunu astsubayların oluşturmasıdır. Diğer bir nedeni ise; Hava Kuvvetlerindeki branşlarda, teknik işlerin tamamında istihdam edilen personelin çoğunluğunun astsubaylardan oluşmasıdır.

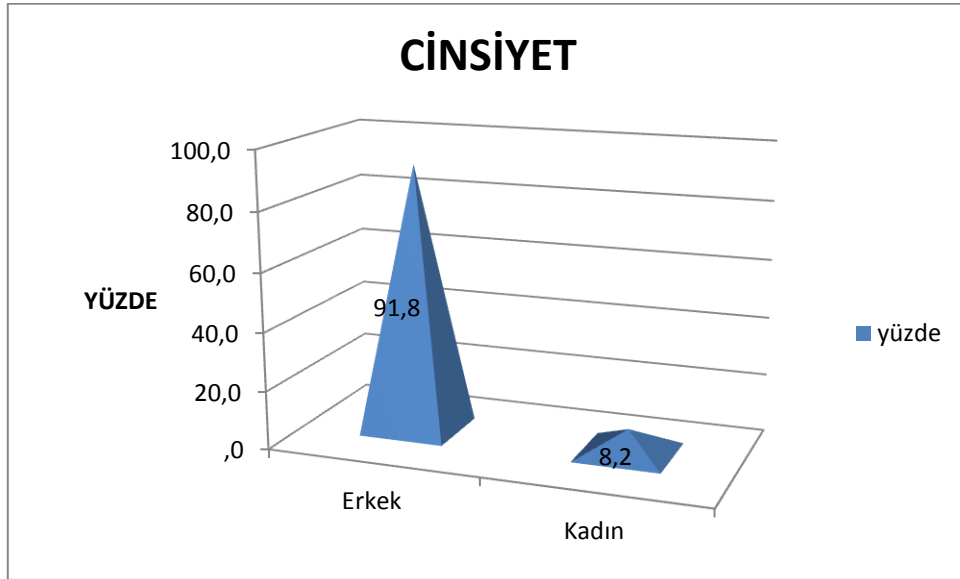
4.3.2. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Sınıfı



Şekil 10. Ankete Katılan Personelin Sınıfı

Hava Kuvvetlerinde çalışan subay, astsubay, uzman çavuş ve işçinin istihdam edildiği sınıflar muharip ve yardımcı sınıf olarak ayrılmaktadır. Sivil memurun istihdam edildiği sınıflar ise, sadece yardımcı sınıflardır. Ankete katılan personelin sınıf yüzdeleri incelendiğinde karşımıza iki çeşit sınıf çıktığı görülmektedir. Bunlardan biri muharip sınıflar, diğeri ise, yardımcı sınıflardır. Hv.K.K.lığı çoğunlukla ihtisas gerektirecek teknik sınıflardan oluşmaktadır. Bundan dolayı asli savaş gücü olan muharip sınıfların, ankete katılan personel arasında %70,5’lik bir oranla daha fazla çıktığı görülmektedir. Anket verilerindeki %29,5’lik bir oranla, yardımcı sınıf personeline de anketin uygulandığı görülmektedir. Hava kuvvetlerinde yapılan iş genellikle ağır şartlar gerektirdiğinden muharip sınıfın personel ihtiyacı, yardımcı sınıflardan daha fazladır.

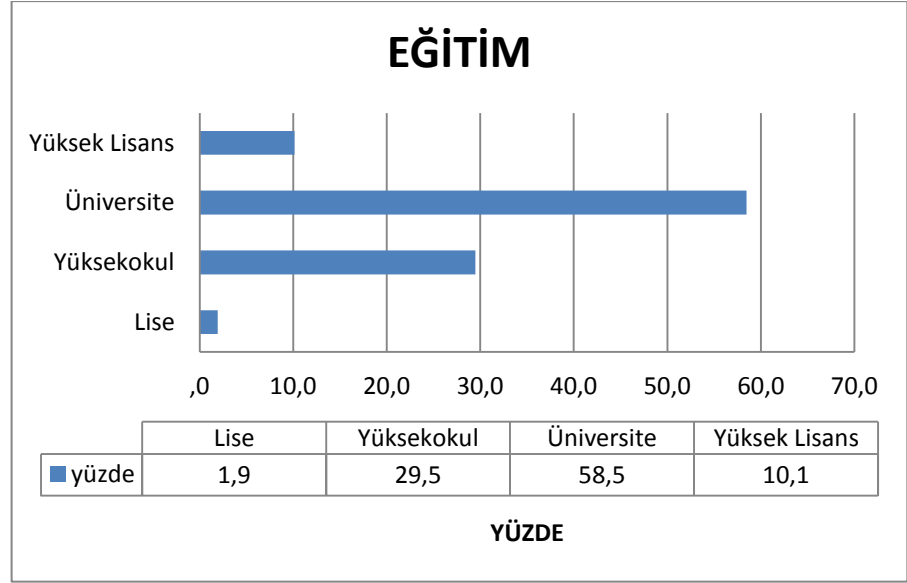
4.3.3. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Cinsiyeti



Şekil 11. Ankete Katılan Personelin Cinsiyeti

Hv.K.K.lğında çalışan personelin neredeyse büyük çoğunluğu erkek personelden oluşmaktadır. Ağır çalışma şartları gerektirecek muharip sınıfların fazla olması bu sınıflarda daha çok erkek personelin seçilmesini gerektirmektedir. Ancak destek yani, yardımcı sınıflarda böyle bir sorun olmadığı için geri hizmet kadrolarında kadın personelde çalıştırılmaktadır. Ankete katılanlar arasında %8.2'lik bir kadın katılımcı sayısı görülmektedir. Buda anket sorularının değerlendirmesinde maskuler bakış açısını biraz olsun farklılaştırmaktadır.

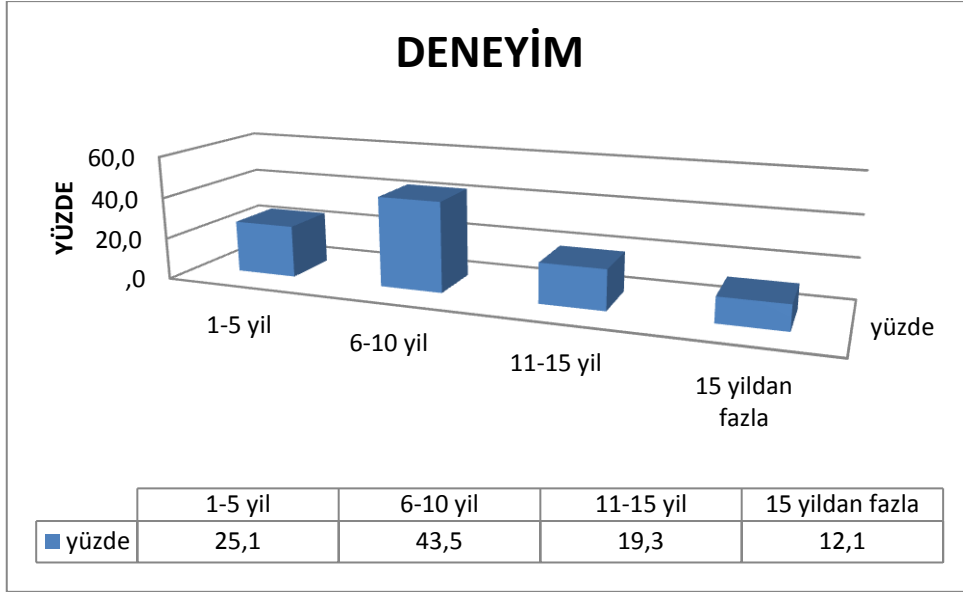
4.3.4. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Eğitim Durumu



Şekil 12. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumu

Ankete katılan personelin eğitim düzeyleri incelendiğinde, personelin eğitim seviyesinin %98.1'inin yüksek öğretim mezunu olduğu görülmektedir. Subayların tamamı harp okulu mezunu oldukları için eğitim seviyeleri lisans düzeyindedir. Astsubay okulu ise, MYO statüsündedir, bu sebeple astsubaylar kıtalara atandıktan sonra lisans tamamlama programlarıyla eğitim seviyelerini yükseltmektedirler. Aynı şekilde sivil memur olabilmek için başvuru koşullarında en az MYO mezunu olmak gerekmektedir. Sivil memurlarda astsubaylar gibi lisans tamamlama programlarıyla eğitim seviyelerini lisans düzeyine çıkarmaktadırlar. Hv.K.K.lığının personelin lisans üstü eğitime teşvik etmesi sonucu lisans üstü eğitim oranları da artmaktadır.

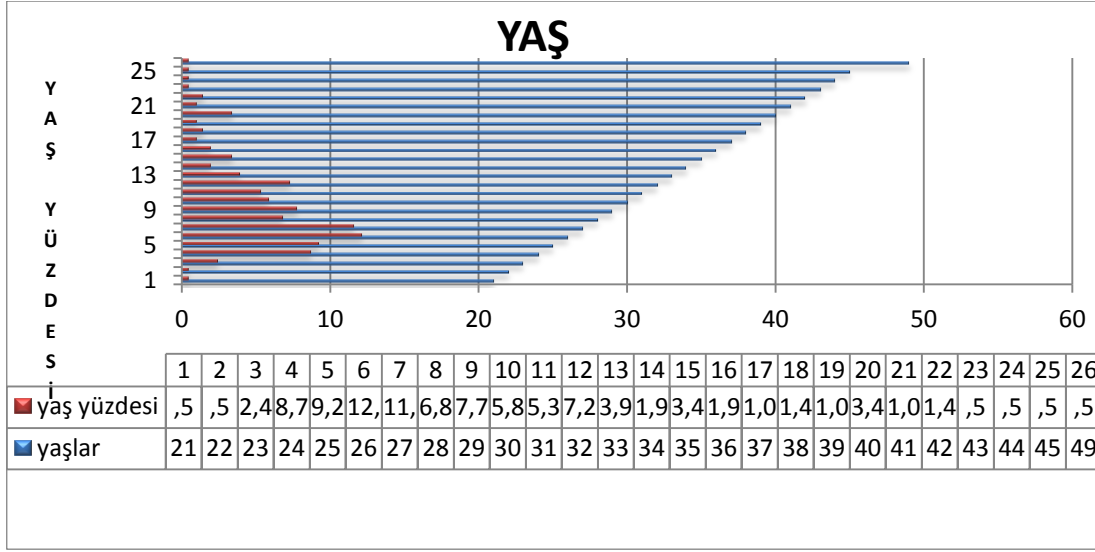
4.3.5. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Deneyimi



Şekil 13. Ankete Katılan Personelin Kurumda Çalışma Süreleri

Ankete katılan personelin büyük bir çoğunluğunun 6-10 yıl arasında çalışan personelden oluştuğu görülmektedir. Bu veride Şekil 13'teki %43,5'lik oranla anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, genç personelin ankete katılım esnasında daha özverili olup, istekli bir şekilde ankete katılım sağlamaları ve yeniliğe açık olmalarıdır. Meslekte 10 yılını doldurup belirli bir kademeye ve makama gelen personelin ankete katılımının az olma sebebi ise; yeniliğe açık olmayışları, kurumun yapmış olduğu uygulamaları eleştirmek istemeyişleri, kurumun dikey yapılı bir organizasyon oluşu ve askeri hiyerarşiden etkilenecek ankete katılmayı reddetmeleridir.

4.3.6. Araştırmaya Cevap Veren Personelin Yaşları



Şekil 14. Ankete Katılan Personelin Yaşları

Ankete katılan personelin demografik yapısında, son olarak yaşları incelenmiştir. Meslek tecrübesinde (Şekil 13) de değinilen kaygılardan dolayı orta yaşın üstündeki personelde ankete katılma oranları azalmıştır. Aynı şekilde genç personelin eleştirilere açık olması ve yenilikçi düşünce tarzından dolayı katılımcıların yaş aralığı çoğunlukla 21 ile 36 yaş olduğu görülmektedir.

4.4. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler her ne kadar bilimsel yeterliliğe sahip ve diğer çalışmalarda kullanılmış olsalarda geçerlilik ve güvenilirlik analizinden geçirilmelidir. Güvenilirlik denildiğinde: “Değişken içinde olan soruların birbirleri ile arasındaki ortalama ilişkiyi ifade eder.” Kullandığımız ölçeklerin güvenilir olması geçerli olması anlamına gelmeyebilir. Bundan dolayı geçerlilik analizlerini de yapmamız gerekmektedir. Geçerlilik denildiğinde: “Ölçmenin doğruluk derecesidir” diye tanımlanmaktadır. Geçerlilik kavramlarının devamına bakıldığında, tahmini geçerlilik: “Örnek olarak pazarlama ile ilgili yapılan bir ölçümün, ilerleyen

zamanlarda başka bir konu ile ilgili tahmini içermesidir.” Eş zamanlı geçerlilik; “Aynı pazarlama problemi ile alakalı farklı derecelendirmelerin beraber kullanılmasıdır.” Yapısal geçerlilik, “Aynı test içerisindeki değişkenlerin sonuçlarını değerlendirir, ölçeğin teorik yapı gösterip göstermediğini inceler.” Ölçeklerdeki değişkenler bağlı oldukları değişkenlere dahil edilerek güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır. Bu işlem sırasında bakılması gereken değer Cronbach alfa (α) değerleridir. Cronbach alfa (α) 0,700 değerinin üzerindeki değerler baz alınmıştır. Anketin Cronbach alfa (α) değerleri kontrol edildiğinde herhangi bir değişken çıkartması yapılmadan tüm değişkenlerin değerlerinin, 0.700 olarak kabul edilen Cronbach alfa değerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Alfa değerleri 0,700 değerinin üzerinde olduğu için güvenilirlik analizi tablosundaki Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerlerine bakılıp, sorular çıkartılmamıştır (Ormancı, 2013, 59). Sicil sistemi sorularının alt boyutları tablo 3’de ve sicil sistemi sorularının güvenilirlik analizi tablo 4’te gösterilmiştir. Sosyal sermaye sorularının alt boyutları tablo 5’te ve sosyal sermaye sorularının güvenilirlik analizi de tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 3. Sicil Sistemi Alt Boyutları

Faktör	Sicil Sistemi Alt Boyutları	Soru Numaraları
1	Ödüllendirme, Terfi ve Sistemin Etkisi	18, 19, 3, 2, 16, 6, 8, 15, 12
2	Geri Besleme ve Performans Arttırma	23, 22, 11, 10
3	Amirin Sisteme Etkisi ve Sistem Güvenilirliği	9, 17, 24, 13, 20
4	İş Tanımları ve Objektif Değerlendirme	7, 4, 14

Sicil sistemi dört alt faktöre ayrılmıştır. Bu faktörlerin gruplandırması SPSS 17. 0 istatistik programı kullanılarak faktör analiziyle yapılmıştır. Sicil sisteminin alt boyutlarının adlandırılması, ankette sorulan soruları kapsayacak şekilde, her alt faktör için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Soru numaraları kısmına bakıldığında, anketteki soruların sıralamasını yansıtmaktadır.

Tablo 4. Sicil Sistemi Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	Madde sayısı			
,752	25			
Madde-Toplam İstatistiği				
Soru	Silinen Maddelerin Ortalama Ölçeği	Silinen Maddelerin Değişkenlik Ölçeği	Doğrulanmış Maddelerin Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
sicil1	75,7778	312,096	-,198	,777
sicil2	77,9372	275,758	,429	,736
sicil3	77,6087	268,074	,495	,731
sicil4	77,7488	276,946	,401	,738
sicil5	75,9275	314,097	-,228	,778
sicil6	77,6522	267,898	,450	,733
sicil7	77,4879	290,377	,118	,756
sicil8	78,0193	266,728	,562	,727
sicil9	75,2222	290,892	,094	,758
sicil10	78,1643	273,730	,480	,734
sicil11	78,1932	272,060	,517	,732
sicil12	77,7440	268,657	,530	,729
sicil13	75,1787	298,565	-,007	,764
sicil14	77,0242	268,907	,472	,732
sicil15	78,0338	266,975	,565	,727
sicil16	77,6329	262,428	,574	,725
sicil17	74,9372	296,224	,038	,760
sicil18	77,9420	267,686	,550	,728
sicil19	77,7826	268,967	,532	,730
sicil20	75,9179	289,435	,132	,755
sicil21	78,2415	282,320	,259	,746
sicil22	78,5507	284,511	,317	,743
sicil23	78,4251	281,780	,358	,741
sicil24	75,1014	310,286	-,174	,775
sicil25	77,1401	273,733	,364	,739

Tablo 4 incelendiğinde sicil sistemi soruları 1 den 25'e kadar sıralanmıştır. Sicil sisteminin güvenilirlik analizi yapıldığında bakılması gereken değer Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer ,700 olması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi incelendiğinde bu değer ,752 olduğu görülmektedir. Herbir sicil sistemi sorusunun güvenilirlik analizi incelendiğinde; değerlerin istenilen değerin (,700) üzerinde olduğu görülmektedir. Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değeri sicil sistemi sorularının herbiri silindiğinde genel olarak sicil sistemi sorularının tamamının güvenilirlik analizinin ne derecede değiştiğini göstermektedir. Örneğin sicil sorusunun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değeri ,777 dir. Sicil 1 sorusu anketten çıkarılırsa sicil sisteminin güvenilirlik değerinin ,752 den ,777'ye yükseleceğini göstermektedir. Ancak genel anlamda sicil sisteminin güvenilirlik analizi ,700'ün üzerinde olduğu için sicil sisteminde hiçbir soru güvenilirlik analizi yüzünden silinmemiştir. Sicil sistemi sorularında Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerlerinin bazılarında sorular silinince güvenilirlik katsayısı artarken bazı sorular silindiğinde ise güvenilirlik katsayısı azalmaktadır.

Tablo 5. Sosyal Sermaye Alt Boyutları

Faktör	Sosyal Sermaye Alt Boyutları	Soru Numaraları
1	Kurum Güveni, Desteği ve Personel Aidiyeti	14, 19, 10, 16, 3, 7, 20, 13, 8
2	Personel İletişimi, Bağları ve Sosyal Aktivite	5, 6, 2, 11, 17, 15
3	Sivil Toplum Kuruluşları ve Personel Yardımlaşması	1, 9

Sosyal sermaye üç alt faktöre ayrılmıştır. Bu faktörlerin gruplandırması SPSS 17. 0 istatistik programı kullanılarak faktör analiziyle yapılmıştır. Sosyal sermaye alt boyutlarının adlandırılması, ankette sorulan soruları kapsayacak şekilde, her alt faktör için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Soru numaraları kısmına bakıldığında, anketteki soruların sıralamasını yansıtmaktadır.

Tablo 6. Sosyal Sermaye Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	Madde sayısı			
,908	20			
Madde-Toplam İstatistiği				
Soru	Silinen Maddelerin Ortalama Ölçeği	Silinen Maddelerin Ağırlık Değişkenleri	Doğrulanmış Maddelerin Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
sosyal1	74,0773	528,305	-,102	,920
sosyal2	74,1836	470,296	,587	,902
sosyal3	74,9227	460,780	,688	,899
sosyal4	74,9469	467,177	,636	,901
sosyal5	74,0773	473,285	,573	,902
sosyal6	73,8647	464,622	,658	,900
sosyal7	74,1304	459,832	,730	,898
sosyal8	74,0145	462,451	,668	,900
sosyal9	72,4010	507,688	,221	,909
sosyal10	75,0821	474,396	,536	,903
sosyal11	74,2802	467,280	,672	,900
sosyal12	76,0338	502,033	,207	,911
sosyal13	73,9952	483,112	,485	,905
sosyal14	74,5459	458,385	,732	,898
sosyal15	74,1256	463,256	,745	,898
sosyal16	74,1449	453,736	,662	,900
sosyal17	74,0048	461,170	,716	,899
sosyal18	75,8261	500,737	,219	,911
sosyal19	75,1884	468,212	,618	,901
sosyal20	74,4879	456,164	,739	,898

Tablo 6 incelendiğinde sosyal sermaye alt faktörlerinin güvenilirlik değerlerinin (Cronbach's Alpha) ,700 ün üzerinde olduğu görülmektedir. Sicil sisteminin güvenilirlik analizine bakıldığında Cronbach's Alpha değerinin ,752 olduğu ve sosyal sermayenin güvenilirlik analizine bakıldığında ise, Cronbach's Alpha değerinin ,908 olduğu görülmektedir. Bu değerlerdende anlaşıldığı gibi hazırlanan soruların güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal sermaye sorularından 4, 12 ve 18'inci anket soruları faktör analizinde ,500'ün altında kaldığı için SPSS 17.0 istatistik programında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmamıştır.

4.5. Faktör Analizi

Araştırma ölçeğinin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Faktör analizine bakıldığında hazırlanan anket sorularının doğru bir şekilde guruplandırılıp guruplandırılmadığı ve herbir sorunun ,500'ün üzerinde olup olmadığı ölçülmektedir. Bu guruplandırmada ,500'ün altındaki sorular çıkarılmıştır. Sicil sisteminin sorularına bakıldığında anket sorularından 1, 5, 21 ve 25'inci sorular çıkarılmıştır. Aynı şekilde sosyal sermaye sorularından da, 4, 12, ve 18'inci anket soruları çıkarılmıştır. Sicil ve sosyal sermaye sorularının faktör analizleri tablo 7 ve tablo 8'de görüldüğü gibidir. Sicil ve sosyal sermaye sorularının faktör analizleri yapıldıktan sonra herbir alt faktörün güvenilirlik analizleride yapıp tablonun sonuna eklenmiştir. Sosyal sermayedeki 1 ve 9 no'lu sorular kendi başlarına düşük bir değer olsa da genel oran yüksek olduğu için araştırmadan çıkarılmamıştır. Sicil sistemi ve sosyal sermaye sorularının kaç faktörlü olduğu araştırıldıktan sonra bu faktörlerin grup isimleri içerisindeki sorulara ve içeriğine göre adlandırılmıştır. Sicil ve sosyal sermaye sorularının faktörlerinin adlandırılması tablo 3 ve tablo 5'te gösterildiği gibidir.

Tablo 7. Sicil Sistemi Sorularının Faktör Analizi

SİCİL SİSTEMİ SORULARI	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4
Mevcut sicil sisteminde, personele verilen takdir veya ödüllendirmeler gerçekten başarı gösteren personele verilmektedir.	,767			
Mevcut sicil sisteminde, üstün iş performansı gösteren personel karşılığını almaktadır.	,742			
Mevcut sicil sisteminde, amirler astlarını değerlendirirken astlarının iş performansı hakkında yeterince bilgiye sahiptirler.	,643			
Mevcut sicil sistemi, personelin iş performansını değerlendirmede yeterlidir.	,595			
Mevcut sicil sisteminde, görevlendirmelerde personelin kurumda göstermiş olduğu başarıları dikkate alınmaktadır.	,692			
Mevcut sicil sisteminde, her yıl yayımlanan personelin sicil sıralamaları, personelin gerçek sicil sıralamasını yansıtmaktadır.	,532			
Mevcut sicil sisteminde başarılı personel ile başarısız personel ayırt edilebilmektedir.	,729			
Mevcut sicil sistemi personelin iş performansını arttırmada motive edicidir.	,589			
Mevcut sicil sisteminde, personelin göstermiş olduğu başarılar onun mesleğinde hızlı ilerlemesini sağlamaktadır.	,525			
Mevcut sicil sisteminde, personelin iş performansını arttırmak için neler yapması gerektiğini göstermektedir.		,802		
Mevcut sicil sisteminde, amirler personele başarılı ve başarısız oldukları konuları anlatmaktadırlar.		,813		
Mevcut sicil sisteminde, Sicil değerlendirmesi, personelin eksikliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmelerini sağlamaktadır.		,650		
Mevcut sicil sisteminde, personel yeterli ve açık bir şekilde geri bildirim almaktadır.		,554		
Mevcut sicil sisteminde, aynı iş performansını gösteren kişiler, sicil amirlerine göre farklı değerlendirilmektedirler.			,701	
Mevcut sicil sisteminde, sicil veren amirlerin bazılarının sicil verme eğilimleri düşüken bazılarının yüksektir.			,742	
Mevcut sicil sisteminde, Amirler genellikle ikili ilişkilerden etkilenerek değerlendirme yapmaktadırlar. (Örneğin; Bölük Komutanının kendisinin daha samimi olduğu astına hak ettiğiinden daha yüksek sicil vermesi ya da tam tersi gibi).			,628	

Mevcut sicil sisteminde, ikinci ve üçüncü sicil amirleri sicil verirken genellikle ilk amirin görüşüne göre değerlendirme yapmaktadırlar.			,609	
Mevcut sicil sisteminde, değerlendirme kriterlerinin (içtenliği, soğukkanlılığı ve kendine güveni, yaratıcılığı gibi.) çoğunlukla soyut özelliklerden oluşması, performansın doğru ve net olarak değerlendirmesini güçleştirmektedir.			,586	
Mevcut sicil sisteminde, Her Personelin Kendi sınıfları ve Branşlarındaki iş tanımlarına göre sicil değerlendirilmesi (Uçak Bakım ile Hava Savunma sınıflarının değerlendirilmesinde farklı sorular bulunması gibi) yapılmaktadır.				,617
Mevcut sicil sisteminde, sicil değerlendirme kriterleri personelin kişilik özelliklerinden çok, iş tanımlarına uygun olarak yaptığı performansını ölçmektedir.				,587
Mevcut sicil sisteminde, amirler personeline sicil verirken personelinin sicil öncesi yapılan çalışmalarını kriter olarak göz önüne almak yerine bütün bir yıllık performansını göz önüne alarak sicil vermektedirler.				,522
Güvenilirlik (α):	,875	,793	,709	,506

Tablo 8. Sosyal Sermaye Sorularının Faktör Analizi

SOSYAL SERMAYE SORULARI	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
Çalıştığım kurumda kendimi daima emniyette hissederim.	,748		
Çalıştığım kurumun bana sağlamış olduğu aile desteği, kurumdaki iş performansına olumlu etki etmektedir.	,730		
Çalıştığım kurumdaki yöneticilere olan güvenim tamdır.	,705		
Çalıştığım kuruma güvenim yoktur.	,662		
Çalıştığım kurumun bana sağladığı güven iş performansına olumlu etki etmektedir.	,646		
Çalıştığım kuruma ait öz değerler iş performansına olumlu etki etmektedir.	,633		
Çalıştığım kurumdaki insanları ailem gibi görürüm.	,583		
Çalıştığım kurumda alınan kararlara katılırim.	,550		
Çalıştığım kurumda takım çalışmalarına gönüllü katılırim.	,515		
Çalıştığım kurumdaki personelle mesai dışında da sosyal aktivitelerde bulunurum.		,864	
Çalıştığım kurumdaki mesai arkadaşlarımla sosyal aktiviteler yapmak beni mutlu etmektedir.		,829	
Çalıştığım kurumda, personel arasında iletişim seviyesi iyidir.		,741	
Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarımla olan yakınlığımız sadece iş boyutunda değil aile bağları olarak da güçlüdür.		,704	
Çalıştığım kurumdaki diğer çalışanlarla olan iletişim ve sosyal yapı, iş performansımı olumlu etkilemektedir.		,589	
Çalıştığım kurumdaki insanlarla her hangi bir ortamda karşılaşmak hoşuma gider.		,582	
Çalıştığım kurum dışında sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan sosyal aktivitelere katılırim.			,656
Çalıştığım kurumdaki personel arasında yardıma ihtiyacı olana yardım ederim ve o kişinin sorunlarını gidermeye çalışırım.			,503
Güvenilirlik (α):	,894	,887	,185

4.6. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında sosyal sermaye ve sicil sistemine ait güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra faktörler arasındaki birebir ilişkiler korelasyon analiziyle incelenecektir. Korelasyon analizine bakıldığında:

“İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilir” (Küsbeci, 2013, 118-119). Korelasyon katsayısına bakıldığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirtir. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer olmaktadır. 0 ile +1 arasındaki değerler pozitif değerlerdir. Bu aralıktaki değer direk yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. 0 il -1 arasındaki değerler ise negatif değerlerdir. Bu aralıktaki değerde ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının 0 olması durumunda ise, araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığı görülmektedir (Altındağ, 2011, 106).

İlk aşamada tüm faktörler arasında bire bir korelasyon ilişkisi incelenmiştir. Bu analizi takiben regresyon modelleri kurulmuş ve sürece dahil edilmiştir. Regresyon analizindeki temel amaç çoklu ilişkilerin, diğer bir deyişle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleyebilmektir. Sicil sisteminin alt faktörlerinin ilk önce sosyal sermayeyi etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Daha sonra sicil sistemi sorularının sosyal sermaye faktörleri üzerindeki etkileri tek tek incelenmiş ve R^2 değerine (belirlilik katsayısı) göre bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından nasıl etkilendiği analiz edilmiştir.

Tablo 9. Korelasyon Analizi

		Sicilfaktor 1	Sicilfaktor 2	Sicilfaktor 3	Sicilfaktor 4	Sosyalfaktor 1	Sosyalfaktor 2	Sosyalfaktor 3	SICILFAKTOR ALL	SOSYALFAKTOR ALL
sicilfaktor1	Pearson korelasyon	1	,603**	-,198**	,397**	,438**	,245**	,122	,879**	,394**
	Sig. (2-Kuyruklu)		,000	,004	,000	,000	,000	,080	,000	,000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
sicilfaktor2	Pearson korelasyon	,603**	1	-,304**	,319**	,272**	,062	,061	,659**	,204**
	Sig. (2-Kuyruklu)	,000		,000	,000	,000	,373	,383	,000	,003
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
sicilfaktor3	Pearson korelasyon	-,198**	-,304**	1	-,062	-,076	,064	,219**	,164*	,007
	Sig. (2-Kuyruklu)	,004	,000		,378	,275	,363	,002	,018	,916
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
sicilfaktor4	Pearson korelasyon	,397**	,319**	-,062	1	,372**	,367**	-,118	,578**	,375**
	Sig. (2-Kuyruklu)	,000	,000	,378		,000	,000	,092	,000	,000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
sosyalfaktor1	Pearson korelasyon	,438**	,272**	-,076	,372**	1	,736**	,055	,438**	,947**
	Sig. (2-Kuyruklu)	,000	,000	,275	,000		,000	,431	,000	,000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
sosyalfaktor2	Pearson korelasyon	,245**	,062	,064	,367**	,736**	1	,059	,300**	,897**
	Sig. (2-Kuyruklu)	,000	,373	,363	,000	,000		,402	,000	,000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
sosyalfaktor3	Pearson korelasyon	,122	,061	,219**	-,118	,055	,059	1	,162*	,186**
	Sig. (2-Kuyruklu)	,080	,383	,002	,092	,431	,402		,019	,007
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
SICILFAKTORALL	Pearson korelasyon	,879**	,659**	,164*	,578**	,438**	,300**	,162*	1	,423**
	Sig. (2-Kuyruklu)	,000	,000	,018	,000	,000	,000	,019		,000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
SOSYALFAKTORALL	Pearson korelasyon	,394**	,204**	,007	,375**	,947**	,897**	,186**	,423**	1
	Sig. (2-Kuyruklu)	,000	,003	,916	,000	,000	,000	,007	,000	
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207

** Korelasyon seviyesi 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu) .

* Korelasyon seviyesi 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu) .

Sicil sisteminin bir alt faktörü olan; ödüllendirme ve terfi sisteminin etkisi, araştırma kapsamında üç alt faktörün birleştirildiği sosyal sermaye üst faktörünü doğrudan etkilediği ve aralarında ,394'lük bir korelasyon ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer deyişle, ödüllendirme ve terfi sistemindeki adalet, başarılı ve başarısız personelin ayırt edilebilmesi kurum içerisinde sosyal sermaye ve tüm alt faktörlerini pozitif ve orta düzeyde etkilemektedir. Kurumda çalışanlar adaletli bir ödüllendirme ve terfi sistemi sayesinde kurumda kendilerini emniyette hissederler, mesai dışında arkadaşlıklarını geliştirirler, sosyal faaliyetlerde bulunurlar ve iş performansları pozitif yönde etkilenir.

Bir diğer sicil alt faktörü olan; geri besleme ve performans artırma faktörü, sosyal sermaye faktörünü çok düşük bir düzeyde (,204) ve olumlu yönde etkilemektedir. Kurumda yapılan geri bildirim çalışmaları personel aidiyeti adı verdiğimiz örgütsel vatandaşlığı ve arkadaşlık ilişkilerini düşük düzeyde arttırmaktadır.

Sicil sisteminin üçüncü alt faktör olan; amirin sisteme etkisi ise sosyal sermaye faktörü ile hiçbir şekilde korele olmamıştır. Çalışanlar sicil sistemi içerisinde yer alan amir değerlendirmelerinin sosyal sermaye üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu düşünmemektedirler. Sicil sisteminin üçüncü alt faktöründe (amirin sisteme etkisi) ortaya çıkan korelasyon değeri ,007'dir. Bu değer sosyal sermayeye etki etmeyişinin kanıtıdır.

Sicil sisteminin son alt faktörü olan; iş tanımları ve objektif değerlendirmenin etkisi ise, sosyal sermaye üzerinde orta düzeyde bir etki ettiği görülmektedir. Sicil sisteminde yapılan değerlendirmelerde personelin iş tanımlarına göre değerlendirilişi sosyal sermaye faktörü üzerine ,375'lik bir korelasyonla etki ettiği görülmektedir.

Sicil faktör 1'in alt faktörü olan; ödüllendirme ve terfi sisteminin uygulamada sosyal faktörün alt faktörü olan; kurum güveni, desteği ve personel aidiyetine ,438'lik bir oranla orta düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi adil bir şekilde yapılan ödüllendirme ve terfi işlemlerinin kuruma olan güveni ve yöneticilere olan güveninin yanında personelin iş performansında olumlu etki ettiği

görülmektedir. Ayrıca kuruma ait özdeğerler ve kurumun çalışana sağladığı güvende çalışanın iş performansına olumlu etki etmektedir.

Ödüllendirme ve terfi mekanizmasının personel iletişimi ile çalışanların sosyal aktivitelere katılma oranlarının birbiri ile zayıf düzeyde de olsa (,245) bağlantılı olduğu görülmektedir. Adaletli bir terfi sistemi personelin kendi içerisindeki iletişim seviyesinde iyileştirmektedir.

Kurumdaki personele uygulanan adil bir ödüllendirme ve terfi işleminin sivil toplum kuruluşları ve personel yardımlaşması üzerine hiçbir etki etmediği ,122'lik bir koreyle anlaşılmaktadır. Kurum personelinin maddi veya maddi olmayan (takdir, madalya vb.) bir yardım söz konusu olduğunda, kurumda uygulanan iş performansı değerlendirme sistemi olan sicil sistemiyle hiç bir bağlantısı olmadığı görülmektedir.

Sicil faktör 2'nin alt faktörü olan; geri besleme ve performans artırmanın sosyal faktör 1'in yani, kurum güveni, desteği ve personel aidiyeti üzerine düşük düzeydede olsa (,272) olumlu yönde etki ettiği görülmektedir. İş performansı değerlendirme olarak kullanılan sicil sisteminin geri beslemesinin düzenli ve verimli bir şekilde yapılması, bu sistemin personelin başarılı ve başarısız olduğu konuları personele geri bildirim olarak yansıtması ve amirlerin personeli açık bir şekilde personelin iş performansları hakkında geri besleme yapması personelin kuruma olan güvenini, personelin kuruma olan aidiyet duygusunu ve iş performansını olumlu etkilemektedir.

Sicil faktör 3'ün alt faktörü olan; amirin sisteme etkisi ve sistem güvenilirliğinin sosyal faktör 1 ve sosyal faktör 2'nin alt faktörleri olan; kurum güveni, desteği ve personel aidiyeti ve personel iletişimi, bağları ve sosyal aktivitelere etki etmediğini -,076 ve ,064'lük korelasyon düzeyleri ile görülmektedir. Bunun nedenine gelince amirin sisteme etkisiyle yani sicil verirken objektif davranmamasıyla ve sistemin güvenilirliğinin zedelenmesinin, personelin kuruma olan güvenini sarsmamaktadır. Kurumun sağlamış olduğu öz değerlerin, personelin takım çalışmalarına, personel arasındaki iletişim seviyelerine ve personelin yakın ilişki kurmasında etki etmediğide görülmektedir.

Sicil faktör 4'ün alt faktörü olan; iş tanımları ve objektif değerlendirmenin sosyal faktör 1 ve 2 üzerine olan etkisini ,372 ve ,367'lik korelasyonlarla orta düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu verilerden de kurumdaki personelin her seviyede çalışana göre oluşturulmuş iş tanımlarının, kurumun çalışma profesyonelliğini ortaya koyduğundan ve personelin geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenilmeden yapılan objektif bir değerlendirme sayesinde personelin kurumdaki aidiyet duygusunun olumlu etkilendiği görülmektedir. Bunun yanında personel iletişiminin, kurumdaki emniyet duygusunun ve yöneticilere olan güveninde artmakta olduğu görülmektedir. Sicil faktör 4'ün sicil faktör 3 üzerine bir etkisinin olmadığıda -,118'lik koreleyle anlaşılmaktadır.

4.7. Regresyon Analizi

Regresyon analizine bakıldığında, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon denir. Birden çok değişken kullanılıyorsa bunada çok değişkenli regresyon analizi denir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişki var ise, ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Önemli bir diğer nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya koymaz. Yani birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir. Genel olarak nicel değişkenlerin analizinde kullanılan regresyon analizi, basit ve çoklu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi, bir bağımsız değişken içeren basit regresyon analizinin doğal bir uzantısıdır. Tabloların R^2 değeri (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçü olarak ifade edilmektedir (Altındağ, 2011, 112).

Tablo 10. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör Üzerindeki Etkileri

MODEL ÖZETİ						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata		
1	,471 ^a	,221	,206	1,08741		
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), sicilfaktor4, sicilfaktor3, sicilfaktor2, sicilfaktor1						
KATSAYILAR						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,348	,402		5,835	,000
	sicilfaktor1	,328	,078	,343	4,237	,000
	sicilfaktor2	-,066	,081	-,065	-,805	,422
	sicilfaktor3	,065	,059	,072	1,098	,273
	sicilfaktor4	,247	,064	,264	3,876	,000
a. Bağımlı Değişken: SOSYALFAKTORALL						

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinde, sosyal sermaye faktörünün tüm alt değişkenleri ile birlikte tek bir üst faktör olarak değerlendirilmeye alınmıştır. İlk kapsamlı regresyon analizinde ortaya çıkan sonuçlar ödüllendirme ve terfi sisteminin etkisi ile iş tanımları ve objektif değerlendirme faktörlerinin sosyal sermaye üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğudur. Bu iki alt faktör bağımsız değişken olarak ele alındığında sosyal sermaye bağımlı değişkeni üzerinde toplamda %22.1'lik bir açıklama gücüne sahip olmaktadır. Diğer bir ifade ile sosyal sermayedeki değişimlerin %22.1'i bu iki faktör tarafından şekillenmektedir. Detaya inildiğinde çalışanların hakkaniyet içerisinde uygulanan bir ödüllendirme ve terfi sistemine olan inançları ve performans değerlendirilmesi sırasından adil davranılması, kuruma olan aidiyet duygusunu arttırdığı gibi çalışanların sosyal sermaye becerilerini de oldukça etkili bir şekilde

kuvvetlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar örgütsel vatandaşlık duygusunu daha yoğun bir şekilde hissetmekte ve personel ile olan bağları artmaktadır. Bu da çalışanların daha fazla sosyal aktivite ve arkadaş görüşmelerine zaman ayırmaları demektir. Tablo 10’da dikkat çeken en önemli durum ise, sicil faktör 2 ve 3 bağımsız değişkenlerinin diğer bağımsız değişkenler (sicil faktör 1 ve 4) tarafından gölgelenmesidir. Bir diğer ifadeyle, etkisinin ortadan kaybolmasıdır. Bu durum gölgeleme etkisi olarak (Shadowing Effect) tanımlanmaktadır. Analizlerin daha objektif değerlendirilmesi için bir sonraki analizde (Tablo 11) sicil faktör 1 ve 4’ün regresyon analizine dahil edilmeden bir değerlendirme yapılmış ve geri besleme sisteminin çok düşük de olsa (%4.7) sosyal sermaye faktörü üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 11. Sicil faktör 3, Sicil faktör 2’nin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkileri

MODEL ÖZETİ						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata		
1	,217 ^a	,047	,038	1,19721		
a.Bağımsız Değişkenler: (Sabit), sicilfaktor3, sicilfaktor2						
KATSAYILAR						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,297	,414		7,963	,000
	sicilfaktor2	,230	,072	,227	3,167	,002
	sicilfaktor3	,070	,065	,076	1,066	,288
a. Bağımlı Değişkenler: SOSYALFAKTORALL						

Tablo 12. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör 1'e Etkisi

MODEL ÖZETİ						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata		
1	,488 ^a	,239	,224	1,26750		
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), sicilfaktor4, sicilfaktor3, sicilfaktor2, sicilfaktor1						
KATSAYILAR						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,048	,469		4,366	,000
	sicilfaktor1	,401	,090	,355	4,438	,000
	sicilfaktor2	-,020	,095	-,017	-,208	,836
	sicilfaktor3	,004	,069	,003	,054	,957
	sicilfaktor4	,260	,074	,236	3,507	,001
a. Bağımlı Değişkenler: sosyalfaktor1						

Sosyal sermaye faktörlerinin bir bütün olarak tek bir faktörde incelenmesinden sonra yapılan tüm regresyon analizlerinde her alt faktör istatistiksel sürece dahil edilmiştir. İlk olarak yapılan analizde bağımlı değişken kurum güveni, desteği ve personel aidiyeti olarak belirlenmiştir. Yine çoklu regresyon modelinin kullanıldığı bu analizde bir önceki araştırma sonucunu destekleyecek nitelikte ödüllendirme ve terfi sistemi ile iş tanımları ve objektif değerlendirme bağımsız değişkenlerinin yüksek etkisi kanıtlanmıştır. Bu iki bağımsız değişken ,355 ve ,236'lık beta değeri ve %23.9'luk açıklama oranı ile bağımlı değişken üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir.

Tablo 13. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör 2'ye Etkisi

MODEL ÖZETİ						
Model		R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	
1		,415 ^a	,172	,156	1,36504	
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), sicilfaktor4, sicilfaktor3, sicilfaktor2, sicilfaktor1						
KATSAYILAR						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	2,377	,505		4,706	,000
	sicilfaktor1	,258	,097	,221	2,648	,009
	sicilfaktor2	-,187	,102	-,152	-1,831	,069
	sicilfaktor3	,090	,075	,081	1,210	,228
	sicilfaktor4	,379	,080	,333	4,745	,000
a. Bağımlı Değişkenler: sosyalfaktor2						

Sosyal sermayenin bir alt faktörü (sosyal faktör 2) olan personel iletişimi, bağları ve sosyal aktivite bağımlı değişken olarak ele alındığında benzer bir tablo ortaya çıkmış ve ,221 ve ,333 beta katsayıları ve %17.2 açıklama oranı ile sicil faktör 1 ve 4'ün etkisi ortaya çıkartılmıştır. Bu sonuç son analizde (Tablo 14) sivil toplum kuruluşları ve personel yardımlaşması faktörünün bağımlı değişken olarak ele alınmasıyla tekrar edecektir, ancak ek bir durum daha ortaya çıkmıştır. Bu faktör üzerinde yapılan analizde, sicil faktör 3 olan amirin sisteme etkisi ve sistem güvenilirliği de sicil faktör 1 ve 4 ile birlikte anlam kazanmıştır. Modelin açıklama oranı ise diğerlerine nispeten daha düşük kalmış ve %11.5 olarak belirlenmiştir ve bu değer tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Sicil faktör 4, Sicil faktör 3, Sicil faktör 2, Sicil faktör 1'in Sosyal Faktör 3'e Etkisi

MODEL ÖZETİ						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata		
1	,339 ^a	,115	,098	1,24513		
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), sicilfaktor4, sicilfaktor3, sicilfaktor2, sicilfaktor1						
KATSAYILAR						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	3,613	,461		7,841	,000
	sicilfaktor1	,214	,089	,208	2,414	,017
	sicilfaktor2	,093	,093	,086	,996	,320
	sicilfaktor3	,267	,068	,273	3,925	,000
	sicilfaktor4	-,212	,073	-,211	-2,901	,004
a. Bağımlı Değişkenler: sosyalfaktor3						

SONUÇ

Hv.K.K.lığında çalışan personelin iş performansını değerlendirmek için kullanılan performans değerlendirme yöntemi olan sicil sisteminin işleyişinde, sistemin personelin beklentilerini karşılama düzeyi ve performans değerlendirmenin objektif olarak yapılıp yapılmadığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Temel amaç; kurumdaki personelin iş performansının değerlendirilmesi sırasında yapılan hataların ve amirin objektif olarak personeli değerlendiremeyişinin, kurumdaki personelin sosyal sermayesi üzerine olan etkilerini ölçmektir. Sicil sistemi ile ilgili hazırlanan anket sorularına bakıldığında dört alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörler sırasıyla; ödüllendirme, terfi ve sistemin etkisi, geri besleme ve performans artırma, amirin sisteme etkisi ve sistem güvenilirliği ve son olarak da iş tanımları ve objektif değerlendirmedir. Aynı şekilde sosyal sermaye sorularında üç alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörler sırasıyla; kurum güveni, desteği ve personel aidiyeti, personel iletişimi, bağları ve sosyal aktivite ve son olarak da sivil toplum kuruluşları ve personel yardımlaşmasıdır.

Anket verilerinin korelasyon analizine bakıldığında ödüllendirme ve terfi sisteminin, sosyal sermaye üst faktörüne olan etkisi incelendiğinde, %39,4'lük bir oranla sosyal sermaye üst faktörlerini etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle sistemde uygulanan adil bir ödüllendirme sistemi çalışan personelin kendini kurumda daima emniyette hissetmesini sağlamaktadır. Ya da adaletsiz yapılan bir ödüllendirme sisteminin kurumdaki personelin kuruma olan güveninin azalmasına neden olmaktadır.

Sicil sistemindeki geri beslemenin yeterli seviyede yapılması ve personelin beklentilerini karşılması sosyal sermaye üzerinde %20,4'lük bir etkiye sahiptir. Kurumun personele uygulamış olduğu performans değerlendirmenin sonucu olan, geri besleme, iş performansına etki ettiği görülmektedir.

Amirin sicil sistemine etkisi incelendiğinde, sosyal sermaye üzerinde %0,7'lik bir etkisinin olduğu görülmektedir. Amirin sistemde yapmış olduğu bir hata ya da olumlu bir hareket sosyal sermaye üzerinde yok denecek kadar çok düşük bir

düzeyde etki yaratmaktadır ve bu etkinin personelin sosyal sermaye düzeyine olumlu ya da olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır.

İş tanımlarının personelin yapmış olduğu işe göre tam olarak oluşturulması ve uygulanan sicil sisteminin objektif olması sosyal sermaye üzerinde %37,5'lik bir etkiye sahiptir. Bu şekilde işleyen bir sistemde personelin takım çalışmalarına ve alınan kararlara katılmalarına olan etkisi görülmektedir.

Adaletli uygulanan ödüllendirme ve terfi sisteminin kurum güveni ve desteği üzerine %43,8'lik, personel iletişimi ve bağları üzerine %24,4'lük bir etki ettiği ve sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkisine bakıldığında %12,2'lik bir oranda etki olduğu görülmektedir.

Personelin beklenti düzeyini ve personeli tatmin edecek şekilde uygulanan geri besleme sisteminin kurum güveni, desteği ve personel aidiyetine olan etkisine bakıldığında %27,2'lik bir oranda etki olduğu görülmektedir. Aynı şekilde personel iletişimi, bağları ve sosyal aktivite ve sivil toplum kuruluşları ve personel yardımlaşması üzerinde %6,2 ve %6,1'lik bir oranda etki olduğu görülmektedir. Bu değerlerin, hiçbir şekilde geri beslemenin, personelin mesai dışında yapmış olduğu sosyal aktivitelere ya da ihtiyacı olan personele yardımda bulunulması üzerine hiçbir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Amirin sisteme etkisi ve sistem güvenilirliğinin, personelin çalıştığı kurumdaki iş arkadaşlarını kendi ailesi gibi görmesine ya da personel arasındaki iletişim seviyesine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Burada %-7,6 ve %6,6'luk orandaki değerler bunu kanıtlamaktadır. Personelin sivil toplum kuruluşlarıyla yapmış olduğu sosyal aktivitelere ve personel arasında yardıma ihtiyacı olan personele %21,9'luk bir etkisinin varlığı görülmektedir.

Personelin branş ve ihtisaslarına göre hazırlanmış bir performans değerlendirme sisteminin, personelin yöneticilere olan güvenine %37,2'lik bir oranda etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde personel bağları ve personelin sosyal aktivitelere katılmaları üzerinde de %36,2'lik bir oranda etkisi olduğu görülmektedir. Sistemin objektif olarak değerlendirilemeyişinin personelin sivil

toplum kuruluşlarıyla yapacağı sosyal aktiviteler üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı % -11,8’lik bir oranla anlaşılmaktadır.

Sicil sisteminin alt faktörleri sosyal sermaye üst ve alt faktörleriyle bire bir (Korelasyon Analizi) karşılaştırıldıktan sonra, sicil sisteminin her bir bağımsız değişkeninin sosyal sermaye bağımlı değişkenleriyle karşılaştırıldığı ve bu sonuçların anket verilerinin girildiği SPSS 17.0 istatistik programıyla analiz edilip regresyon analizi sayesinde anket yorumları gerçekleştirilmiştir.

Sicil sisteminin alt faktörlerinin sosyal sermaye üzerindeki etkisine bakıldığında %22,1’lik bir oranda etkinin varlığından söz edilebilir. Burada sicil sisteminin bağımsız değişkenleri olan geri besleme ve amirin sisteme etkisinin, ödüllendirme ve objektif değerlendirme bağımsız değişkenleri tarafından gölgelendiğini ve sicil sistemi üst faktörünün sosyal sermaye bağımlı değişkenleri üzerine sadece ödüllendirme sisteminde yapılan hatalar ve iş tanımlarının yeterli olmayışının etki ettiğini, geri besleme ve amirin sisteme herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, ödüllendirme sisteminde yapılan hataların ve iş tanımlarının yeterli olmayışı, geri besleme sorunu ve amirin sisteme olan etkisini gölgelemesidir. Ödüllendirme ve objektif değerlendirmenin etkisinin regresyon analizine dahil edilmeden bir değerlendirme yapılmış ve geri besleme sisteminin çok düşük de olsa (%4.7) sosyal sermaye faktörü üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Sosyal sermaye faktörlerinin bir bütün olarak tek bir faktörde incelenmesinden sonra yapılan tüm regresyon analizlerinde her alt faktör istatistiksel sürece dahil edilmiştir. İlk olarak yapılan analizde bağımlı değişken kurum güveni, desteği ve personel aidiyeti olarak belirlenmiştir. Yine çoklu regresyon modelinin kullanıldığı bu analizde bir önceki araştırma sonucunu destekleyecek nitelikte ödüllendirme ve terfi sistemi ile iş tanımları ve objektif değerlendirme bağımsız değişkenlerinin yüksek etkisi kanıtlanmıştır. Bu iki bağımsız değişken ,355 ve ,236’lık beta değeri ve %23.9’luk açıklama oranı ile bağımlı değişken üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir.

Sosyal sermayenin bir alt faktörü olan personel iletişimi, bağları ve sosyal aktivite bağımlı değişken olarak ele alındığında ,221 ve ,333 beta katsayıları ve %17.2 açıklama oranı ile terfi sisteminde yapılan hataların ve sicil sisteminin objektif olarak değerlendirilmeyişinin personel iletişimi üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Sicil sisteminin tüm alt faktörlerinin, sosyal faktör 3 olan, sivil toplum kuruluşları ve personel yardımlaşması faktörünün bağımlı değişken olarak ele alınmasıyla terfi sisteminde yapılan hataların ve iş tanımlarının yeterli olmayışı ile ilgili sorunların etkisi tekrar edecektir, ancak ek bir durum daha ortaya çıkmıştır. Bu faktör üzerinde yapılan analizde, sicil faktör 3 olan, amirin sisteme etkisi ve sistem güvenilirliği de ödüllendirme sistemindeki hatalar ve iş tanımlarının yeterli olmayışı gibi sorunlarla birlikte personel iletişimine etki etmektedir. Modelin açıklama oranı ise diğerlerine nispeten daha düşük kalmış ve %11.5 olarak belirlenmiştir.

Bu verilerin birbirleriyle karşılaştırılması (Korelasyon Analizi) ve çoklu regresyon modelinin de kullanılmasından sonra varsayımlara bakıldığında;

H₁. Ödüllendirme ve terfi sistemi personel aidiyetini etkilemektedir. Bu varsayımda ödüllendirme sisteminde ve terfi sisteminde adaletin olmayışı personelin kurumda kendini emniyette hissetmesini etkilemektedir. Bu varsayım yukarıdaki analizlerle örtüşmektedir. Daha etkili bir sicil sisteminin oluşturulması ve sisteme dahil edilmesi bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

H₂. Uygulanan sicil sistemindeki geri besleme sorunu personel iletişim düzeyini etkilemektedir şeklinde savunulan savın aslında düşünülenin aksine etkilemediği görülmektedir. Sistemde uygulanan geri besleme hataları ya da eksiklikleri personelin iletişim düzeyinde herhangi bir etkiye sebep olmamaktadır. Bu da yapılan korelasyon analizindeki %6,2'lik koreleyle anlaşılmaktadır. Regresyon analizinde ödüllendirme sisteminde yapılan hataların ve iş tanımlarının yeterli olmayışı, geri besleme sorunu ve amirin sisteme olan etkisini gölgelediği için sicil sisteminin geri besleme sorunu personelin iletişim seviyesini etkilememektedir.

H₃. Uygulanan sicil sisteminde amirin sisteme etkisi, sosyal sermaye alt faktörü olan sivil toplum kuruluşlarına, personelin katılımlarını etkilemektedir. Amirin sicil sistemini uygulamadaki hataları sivil toplum kuruluşlarına olan katılımı %21,9'luk bir oranla etkilemektedir. Amirin performans değerlendirme sisteminde yapmış olduğu hataların nedenleri araştırılıp, bu hataların giderilmesi için eğitim verilmesiyle, %21,9'luk etkileme oranının azalması sağlanabilir.

H₄. Uygulanan sicil sisteminde iş tanımlarının oluşturulmadan personelin performansının değerlendirilmesi kuruma olan güvene etki etmektedir. Personelin iş tanımları oluşturulmadan yapılan performans değerlendirme kuruma olan güveni sarsmaktadır. Bu kanı yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen %37,2'lik bir oranla anlaşılmaktadır. Kurumdaki yöneticilerin iş analizleri ve iş tanımları konusunda en baştan bir tasarım yapmaları ve şablon oluşturmaları personelin güvenini kazanmak için önemli bir teknik olarak kullanılabilir.

H₅. Kurumda uygulanan sicil sisteminin objektif olarak değerlendirilmemesi personel arasında sosyal bağın kurulmasına ve sosyal aktivitelere katılımlara etki etmektedir. Objektif olmayan sicil sisteminin uygulanması sosyal sermaye faktörü olan bağımlı değişkenin personel iletişimi ve sosyal aktivite üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin oranına bakıldığında %36,2 olduğu görülmektedir. Sicil sisteminin amirler tarafından objektif olarak değerlendirilebilmesi amacıyla, sicil sistemin uygulanışıyla ilgili eğitimlerin artırılması ve personel arasında kurumun ve amirlerin desteğiyle sosyal aktiviteler düzenlenerek bu sorunun varlığı azaltılabilir ya da tamamen ortadan kaldırılabilir.

H₆. Kurumda uygulanan sicil sisteminin güvenilirliği personel arasındaki yardımlaşmaya etki etmektedir. Sistemin güvenilirliğinin kurumda yardıma ihtiyacı olan personele %21,9'luk bir oranla etki ettiği görülmektedir. Sicil sisteminin sonuçlarının personel tarafından güvenilir olduğuna inanılması için sistemin geri beslemesi yapılırken çok dikkatli olunması gerekmektedir ve personelin aklında soru işaretlerinin kalmayacağı şekilde olmalıdır. Bunun yanında çalışan personel ile çalışmayan personelin ayrılması ve ödüllendirme sisteminin adil olmasında bu sorunu ortadan kaldırabilir.

H₇. Sicil sisteminin personelin performansını arttırmada yetersiz olması personel iletişim seviyesini etkilemektedir şeklinde savunulan savın aslında düşünülenin aksine etkilemediği görülmektedir. Mevcut sicil sisteminin personelin performansını arttırmasındaki sıkıntıları, personel arasındaki iletişim seviyesine etki etmemektedir. Burada ortaya çıkan sonuç %6,2'lik bir oranla anlaşılmaktadır. Regresyon analizinde ödüllendirme sisteminde yapılan hataların ve iş tanımlarının yeterli olmayışı, geri besleme sorunu ve amirin sisteme olan etkisini gölgelediği için sicil sisteminin personelin performansını arttırmada yetersiz kalması durumunda personelin iletişim seviyesini etkilememektedir.

H₈. Sicil sisteminin personelin beklentilerini karşılama düzeyindeki yetersizliği kurumun personele sağlamış olduğu desteği etkilemektedir. Sicil Sisteminin bir alt faktörü olan sistemin etkisi bağımlı değişken olan kurum desteği üzerinde %43,8'lik bir oranla etkisi bulunmaktadır. Personel üzerinde yapılacak bir memnuniyet anketi ve sicil sisteminde bu beklentileri karşılayacak yeniliklerin eklenmesi bu sorunu kısmen de olsa çözecektir.

Tüm bu öneriler çerçevesinde deneysel araştırmanın bilimsel literatüre yeni katkılarda bulunduğu görülmektedir. Gelecekte yapılacak daha kapsamlı bir örneklem grubunu ve hassas ölçüm yapabilen anket sorularını kapsayacak yeni araştırmalar genellenebilir sonuçlara ulaşmak açısından faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışmanın kıyaslanabilir hale gelmesi için farklı ülkelerdeki benzer kurumlar üzerinde ölçümler yapılması ve benchmarking (kıyaslama) tekniğinin uygulanması gerekmektedir. Bu sayede deneysel çalışma ulusal bir formattan uluslararası bir araştırmaya dönüşecektir.

KAYNAKÇA

- Ada, Burcu , **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara , 2008.
- Akbal, Bilge, **Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Akçakaya, Murat, "**Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**", Karadeniz Araştırmaları Dergisi, No:32 (2012), ss. 171-202.
- Altındağ, Erkut, **Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2011.
- Astsubay Sicil Yönetmeliği, Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi (e-mevzuat), 28 Aralık1998,<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5809&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=astsubay> (Ekim 18, 2013 tarihinde erişilmiştir).
- Bağrıaçık, İsmail ve Güven, Murat, "**Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Örneği**", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, No.1 (2011), ss. 1-24.

- Bakan, İsmail; Eyitmiş, A. Melih ve Demir, Bircan, **"Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma"**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, No:16 (2011), ss. 1-32.
- Bayraktaroğlu, Serkan; Balaban, Özlem ve Özdemir, Yasemin, **"360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay"**, Afyon Koca Tepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:IX, Sayı:II 2007, ss. 185-201.
- Bilecen, Murat, **İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Bilgin, Kamil Ufuk, **"Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık 'Performans Yönetimi'"**, Sayıştay Dergisi, No. 65 (2007), ss. 53-87.
- Bilgin, Necdet ve Kaynak, Ramazan, **"Sosyal Sermaye Faktörlerinin İş Başarısına Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Çalışma"**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 32, No. 1 (Mayıs 2008), ss. 29-38.
- Büyükfırat, Beyza, **Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Haziran 2009.
- Çağatay, Hüseyin Tolga, **İşletmelerde Başarı (performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Çağlar, İrfan, **"Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemine Bakış Açılarının Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği"**, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, No:148 (Nisan-Mayıs-Haziran 2005), ss. 6-19.

- Çakmak, Nermin ve Ocaklı, Emre, **Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?***kaynak.unak.org.tr*.2006.<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf> (Temmuz 25, 2013 tarihinde erişilmiştir), ss. 212-230.
- Çoşgun, Emine, **"Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli"**, Teknoloji Dergisi, Cilt: 7, No: 4 (2004), ss. 579-589.
- Demirel, Dinçer, **Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2003.
- Dikmen, Burcu ve Özpeynirci, Özgür, **"Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması"**, Hacettepe Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 28, No.1 (2010), ss. 71-105.
- Erdemir, Erkan, Performans Yönetimi içinde, **Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri**, Kitap Yazarları, Haşit, Gürkan; Baroz, Barış; Erdemir, Nuray ve Tokgöz, Erkan, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, Eskişehir, 2013, ss. 1-24.
- Erdemir, Erkan, Performans Yönetimi içinde, **Performans Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**, Kitap Yazarları, Haşit, Gürkan; Baroz, Barış; Erdemir, Nuray ve Tokgöz, Erkan, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, Eskişehir, 2013, ss. 168-191.
- Gavcar, Erdogan; Bulut, Zeki Atıl ve Engin, Kemal, **"Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)"**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, No:2 (2006) ss. 32-45.
- Gerni, G. Mine, **İlişkilerin Maddi Yönü Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu** (1. Basım), Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş., İstanbul, 2013.

- Gerşil, Gülşen Sarı ve Aracı, Mehtap, "**Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İş Görenlerin Performansı Üzerine Etkileri**", Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:1, 2011, ss. 39-74.
- Gökçe, Orhan ve Uğuz, Hülya Ekşi, "**Selçuk Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyal Sermaye Profilleri Üzerine Bir Çalışma**", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik, Araştırmalar Dergisi, Sayı: 18, 2009, ss. 323-351.
- Helvacı, M.Akif, "**Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, No. 1-2 (2002) ss. 155-169.
- Kapu, Hüsnü, "**Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü**", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt: 22, No. 1 (2008), ss. 259-288.
- Karagül, Mehmet ve Masca, Mahmut, "**Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme**", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, No: 1 Bahar 2005 ss. 37-52.
- Karakurt, Abdullah, **Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.
- Lesser, Eric L, **Knowledge and Social Capital**, Publisher: Butterworth-Heinemann USA, February 2000.
- Ormancı, Serkan Bahadırhan, **Belediye Çalışanlarının İş Doyumları ve Müşteri Memnuniyetinin Karşılaştırılması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Ören, Kenan, "**Sosyal Sermayede 'Güven' Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi**", Kamu-İş Dergisi, Cilt: 9, No. 1 (2007), ss. 71-90.

Özdemir, İsmail, **Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma ve Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Özler, Derya Ergun, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, **Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi**, Kitap Yazarları: Geylan, Ramazan; Tonus, H. Zümrüt; Kağnıcıoğlu, Deniz; Benligiray, Serap; Baraz, A. Barış ve Özler, Derya Ergun; Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900, Eskişehir, 2013, ss. 112-137.

Subay Sicil Yönetmeliği, Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi (e-mevzuat), 27 Aralık 1998,<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5879&sourceXmlSearch=subay%20sicil%20y%C3%B6netmeli%C4%9Fi&MevzuatIli%20ski=0> (Ekim 05, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Süngü, Ahmet, **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, Muğla, Haziran 2004.

Tavas, Bekir, **Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara , 2011.

Tunçer, Polat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

Tural, Mehmet, **Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.

Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu, Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 4 Ocak 1961, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.211-20110310.pdf> (Ekim 5, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Uyargil, Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, **Performans Değerlendirme**, Kitap Yazarları: Cavide, Uyargil; Adal, Zeki; Atay, İsmail Durak; Özçelik, A. Oya; Acar, A.Cevat; Sadullah, Ömer; Dündar, Gönen ve Tüzüner, Lale; Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş., İstanbul, 2008, ss. 243-304.

Uyargil, Cavide, **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş., İstanbul, 2013.

Vergili, Nihat, **Performans Yönetim Sistemi ve ABC Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Yatkin, Ahmet, "**Sosyal Sermaye Unsurlarının Kamu Yönetiminde Hizmet Verimliliği ve Vatandaş Tatmini Üzerine Uygulanabilirliği (Elazığ Valiliği Örnek Alan Araştırması)**", e-Journal of New World Sciences Academy, Cilt: 4, No. 2 (2009) ss. 193-213.

Yıldırım, Kenan, **Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008.

Yılmaz, Ferhat ve Ünsar, Sinan, "**Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları**", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, No. 1 (2007), ss. 35-57.

Yılmazer, Faruk Volkan, **Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi ve Objektif Hale Getirilmesi İçin Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

Yurdakul, A. Taha, **K.K.K.lığında Çalışan Subay ve Astsubayların Performans Değerleme Sistemine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi**,
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İstanbul, 2004.

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu



Sayın çalışma arkadaşlarım,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**Performans Değerlendirmenin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; Hv.K.K.lığında çalışan personelin iş performansını değerlendirmeye yönelik ölçme sistemi olan, sicil sisteminin objektif olarak uygulanıp, sicil sisteminin uygulamaya yönelik etkisinin sorunları ve performans değerlendirme boyutlarına etkisi olan personelin kurumdaki sosyal sermayesiyle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Günseli Mine GERNİ
Muhammet Zekeriya Faraş

Araştırma Sorumlusu: M. Zekeriya FARAŞ zekeriyamuhammetfaras@hotmail.com
Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Günseli Mine GERNİ minegerni@yahoo.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgileri	
Personelin Statüsü :	() Subay () Astsubay () Sivil Memur () Uzm. Çvş. () İşçi
Personelin sınıfı :	() Muharip () Yardımcı
Yaşı :	() Cinsiyeti : () Erkek () Kadın
Eğitim Durumu :	() İlköğretim () Lise () Yüksekokul
	() Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
Kaç yıldır Hv.K.K.lığında Çalışıyorsunuz :	() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 15 yıl ve daha fazla

Aşağıdaki sorular, Hv.K.K.lığında uygulanan sicil sisteminin uygulanışına ve sistemin işleyişine yönelik anket sorularını içermektedir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

SİCİL SİSTEMİYLE İLGİLİ ANKET SORULARI	1	2	3	4	5	6	7
1) Mevcut sicil sisteminde, sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenerek sicil vermektedirler.	()	()	()	()	()	()	()
2) Mevcut sicil sistemi, personelin iş performansını değerlendirmede yeterlidir.	()	()	()	()	()	()	()
3) Mevcut sicil sisteminde, amirler astlarını değerlendirirken astlarının iş performansı hakkında yeterince bilgiye sahiptirler.	()	()	()	()	()	()	()
4) Mevcut sicil sisteminde, sicil değerlendirme kriterleri personelin kişilik özelliklerinden çok, iş tanımlarına uygun olarak yaptığı performansını ölçmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
5) Mevcut sicil sisteminde, sicil değerlendirmesi yapan amirler duygusal hareket etmektedirler.	()	()	()	()	()	()	()
6) Mevcut sicil sisteminde, her yıl yayımlanan personelin sicil sıralamaları, personelin gerçek sicil sıralamasını yansıtmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
7) Mevcut sicil sisteminde, Her Personelin Kendi sınıfları ve Branşlarındaki iş tanımlarına göre sicil değerlendirilmesi (Uçak Bakım ile Hava Savunma sınıflarının değerlendirilmesinde farklı sorular bulunması gibi) yapılmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
8) Mevcut sicil sisteminde başarılı personel ile başarısız personel ayırt edilebilmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
9) Mevcut sicil sisteminde, aynı iş performansını gösteren kişiler, sicil amirlerine göre farklı değerlendirilmektedirler.	()	()	()	()	()	()	()
10) Mevcut sicil sisteminde, personel yeterli ve açık bir şekilde geri bildirim almaktadırlar.	()	()	()	()	()	()	()
11) Mevcut sicil sisteminde, Sicil değerlendirmesi, personelin eksikliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmelerini sağlamaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
12) Mevcut sicil sisteminde, personelin göstermiş olduğu başarılar onun mesleğinde hızlı ilerlemesini sağlamaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
13) Mevcut sicil sisteminde, ikinci ve üçüncü sicil amirleri sicil verirken genellikle ilk amirin görüşüne göre değerlendirme yapmaktadırlar.	()	()	()	()	()	()	()
14) Mevcut sicil sisteminde, amirler personeline sicil verirken personelin sicil öncesi yapılan çalışmalarını kriter olarak göz önüne almak yerine bütün bir yıllık iş performansını göz önüne alarak sicil vermektedirler.	()	()	()	()	()	()	()
15) Mevcut sicil sistemi personelin iş performansını arttırmada motive edicidir.	()	()	()	()	()	()	()
16) Mevcut sicil sisteminde, Görevlendirmelerde personelin kurumda göstermiş olduğu başarıları dikkate alınmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
17) Mevcut sicil sisteminde, sicil veren amirlerin bazılarının sicil verme eğilimleri düşüken bazılarının yüksektir.	()	()	()	()	()	()	()
18) Mevcut sicil sisteminde, personele verilen takdir veya ödüllendirmeler gerçekten başarı gösteren personele verilmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
19) Mevcut sicil sisteminde, üstün iş performansı gösteren personel karşılığını almaktadırlar.	()	()	()	()	()	()	()
20) Mevcut sicil sisteminde, değerlendirme kriterlerinin (içtenliği, soğukkanlılığı ve kendine güveni, yaratıcılığı gibi.) çoğunlukla soyut özelliklerden oluşması, iş performansının doğru ve net olarak değerlendirmesini güçleştirmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
21) Mevcut sicil sisteminde, personelin sicil notları personele açıklanmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
22) Mevcut sicil sisteminde, amirler personele başarılı ve başarısız oldukları konuları anlatmaktadırlar.	()	()	()	()	()	()	()
23) Mevcut sicil sisteminde, personelin iş performansını arttırmak için neler yapması gerektiğini göstermektedir.	()	()	()	()	()	()	()
24) Mevcut sicil sisteminde, Amirler genellikle ikili ilişkilerden etkilenerek değerlendirme yapmaktadırlar.(Örneğin; Bölük Komutanının kendisinin daha samimi olduğu astına hak ettiğinden daha yüksek sicil vermesi ya da tam tersi gibi).	()	()	()	()	()	()	()
25) Mevcut sicil sisteminde personelin almış olduğu siciller personelin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.	()	()	()	()	()	()	()

Aşağıdaki sorular, sosyal sermayeye yönelik durumu ölçmeye çalışan anket sorularını kapsamaktadır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

SOSYAL SERMAYE ANKET SORULARI	1	2	3	4	5	6	7
1) Çalıştığım kurum dışında sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan sosyal aktivitelere katılırım.	()	()	()	()	()	()	()
2) Çalıştığım kurumda, personel arasında iletişim seviyesi iyidir.	()	()	()	()	()	()	()
3) Çalıştığım kurumun bana sağladığı güven iş performansıma olumlu etki etmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
4) Çalıştığım kurumdaki insanların genel olarak güvenilebilir olduğunu, diğer bir ifade ile iş arkadaşlarımla olan ilişkilerde aşırı dikkat gösterilmemesi gerektiğini söyleyebilirim.	()	()	()	()	()	()	()
5) Çalıştığım kurumdaki personelle mesai dışında da sosyal aktivitelerde bulunurum.	()	()	()	()	()	()	()
6) Çalıştığım kurumdaki mesai arkadaşlarımla sosyal aktiviteler yapmak beni mutlu etmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
7) Çalıştığım kuruma ait öz değerler iş performansıma olumlu etki etmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
8) Çalıştığım kurumda takım çalışmalarına gönüllü katılırım.	()	()	()	()	()	()	()
9) Çalıştığım kurumdaki personel arasında yardıma ihtiyacı olana yardım ederim ve kişinin sorunlarını gidermeye çalışırım.	()	()	()	()	()	()	()
10) Çalıştığım kurumdaki yöneticilere olan güvenim tamdır.	()	()	()	()	()	()	()
11) Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarımla olan yakınlığımız sadece iş boyutunda değil aile bağları olarak da güçlüdür.	()	()	()	()	()	()	()
12) Çalıştığım kurumun fırsatlara kapalı olması ve bireysel özgürlüklerle ilgili kısıtlamaları, kurumdaki iş performansına olumsuz etki etmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
13) Çalıştığım kurumda alınan kararlara katılırım.	()	()	()	()	()	()	()
14) Çalıştığım kurumda kendimi daima emniyette hissederim.	()	()	()	()	()	()	()
15) Çalıştığım kurumdaki insanlarla her hangi bir ortamda karşılaşmak hoşuma gider.	()	()	()	()	()	()	()
16) Çalıştığım kuruma güvenim yoktur.	()	()	()	()	()	()	()
17) Çalıştığım kurumdaki diğer çalışanlarla olan iletişim ve sosyal yapı, iş performansımı olumlu etkilemektedir.	()	()	()	()	()	()	()
18) Çalıştığım kurumdaki derneklere ve vakıflara baskı altında olmadan düzenli bir şekilde bağışta bulunurum.	()	()	()	()	()	()	()
19) Çalıştığım kurumun bana sağlamış olduğu aile desteği, kurumdaki iş performansına olumlu etki etmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
20) Çalıştığım kurumdaki insanları ailem gibi görürüm.	()	()	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

13 Ağustos 1989 yılında İstanbul’da doğan M.Zekeriya Faraş, 2003 yılında Göktürk ilköğretim okulunda ilköğretimini tamamlayarak aynı yıl girdiği Şişli Teknik Lisesinden 2006 yılında mezun olmuştur. 2006 yılında lise eğitiminin bitimine müteakip başlamış olduğu Hava Astsubay Meslek Yüksek Okulundan 2008 yılında mezun olmuştur. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden “Onur Öğrencisi” olarak mezun olup, lisans eğitimini tamamlamıştır. 2011 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İşletme bölümünde yüksek lisans eğitime başlamıştır. M. Zekeriya FARAŞ iyi derecede ingilizce bilmektedir ve Sevda Sezgi Faraş ile evli olup, Ahmet Deniz adında bir erkek çocuk babasıdır.

Muhammet Zekeriya FARAŞ