

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**RADYOLOJİ ÇALIŞANLARINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Gülsüm YILDIRIM

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**RADYOLOJİ ÇALIŞANLARINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Gülsüm YILDIRIM

Öğrenci No:
1207460659

Danışman:
Prof. Dr. Metin ATEŞ

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Radyoloji Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22.12.2015

Gülsüm YILDIRIM



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

10.12.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460659 numaralı **Gülsüm YILDIRIM**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Radyoloji Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.12.2015 tarih ve 2015/47 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu~~/oybirliği ile **Kabul/Red veya Dürzeltme** kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN
PROF.DR. METİN ATEŞ
(MARMARA ÜNİVERSİTESİ)

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SİTKİ ŞÖNMEZER
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

Adı ve Soyadı : Gülsüm YILDIRIM
Danışmanı : Prof. Dr. Metin ATEŞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi(İKY), Performans Değerlendirme, 360 derece Performans Değerlendirme, Radyoloji Hizmetleri

ÖZ

RADYOLOJİ ÇALIŞANLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

İşletmelerin en önemli girdi unsuru insandır. İşin niteliği ile buna uygun personel seçimi, işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında yapılmaktadır. Burada yapılan personel değerlendirmeleri ile işe alma, işten çıkarma, terfi etme, uygun işte çalıştırma, eğitim, ücret, ödül, ceza gibi uygulamaları gerçekleştirilmektedirler. Bu uygulamalar işletmelerin kaderini belirlemesini ve rekabet ortamında başarılı olmasını sağlamaktadır. Bunun için performans değerlendirmenin önemi büyüktür. Sağlık işletmelerinde hastalıkların teşhisinde yapılan laboratuvar incelemeleri içerisinde Radyoloji birimleri önem arz etmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda, Türkiye’de hizmet veren hastanelerin Radyoloji birimlerinde “Performans Değerlendirme” çalışmaları genellikle birim amirinin değerlendirdiği sicil notu üzerinden yapılmaktadır.

Yapılan bu araştırmada İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan dört hastanenin Radyoloji bölümlerinde çalışan Radyoloji Tekniker ve Teknisyenler’in performans değerlendirmeleri amiri, birim sorumlusu, çalışma arkadaşı ve kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, 360 derece performans değerlendirmesi örnek alınarak kısıtları ile beraber anket çalışması yapılmıştır. 5’li likert metodu uygulanmıştır. İstatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında hipotezler ışığında iki grup parametrelerinin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler(Independent samples) -t testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Buna göre Amirler ile çalışma arkadaşları ve sorumlular ile çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında kısmen fark olduğu; amir ile kendisi, sorumlular ile kendisi ve çalışma arkadaşı ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmelerinin farklı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Name and Surname : Gülsüm YILDIRIM
Supervisor : Prof. Dr. Metin ATEŞ
Degree and Date : Master, 2015
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Human Resource Management (HRM), Performance Assessment,
Performance Assessment 360 degrees, Radiology Services

ABSTRACT

PERFORMANCE ASSESSMENT OF RADIOLOGY STAFF

The most important input parameter in organizations is the human factor. The definition of the job and the correct personnel matching are done by the Human Resources Departments of organizations. The personnel assessment conducted in these departments has effect on many application areas such as employment, expulsion, promotion, demotion, efficient placement to departments, education and bonus payments. Henceforth, the performance assessment of employees is very important. Radiology departments are among the most prominent units that provide laboratory examinations for diagnosis of patient illnesses, in healthcare organizations. In the literature it is indicated than the performance assessment of radiology departments in Turkish hospitals is usually done as grading by the head of staff and kept in personnel records.

In this research, the performance assessment of Radiology technologists and technicians are presented in the radiology departments of 4 hospitals in Istanbul Anatolia side, conducted by the administrator, the head of staff, colleagues and the staff himself. These assesments are results of survey studies based on the 360 degree performance assesment model with certain restrictions. A likert scale is applied with a range of 5 and SPSS 21.0 is used for statistical analysis. With in the light of the proposed hypothesis, the quantitative data is compared with independent samples t test. The results are evaluated in 95% trust range and $p<0.05$ meaning level. According to the evaluations, there is a slight difference between the assessments of administrator-colleagues and head of staff-colleagues pairs. Also there is a significant difference between the assesments of administrator-self, head of staff-self and colleagues-self pairs.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... vii

ŞEKİLLER LİSTESİ..... ix

KISALTMALAR..... x

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM-

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı..... 6

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi 7

1.1.2. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi 9

1.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş 10

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri 11

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları..... 11

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk..... 15

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yardımcı Öğeler 16

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler 17

1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 18

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler ve Teknik İşlevler 19

1.3.1. Eşitlik İlkesi..... 19

1.3.2. Güvence İlkesi 19

1.3.3. Verimlilik İlkesi 20

1.3.4. Yeterlilik İlkesi..... 20

1.3.5. Kariyer İlkesi 20

1.3.6. Gizlilik İlkesi 21

1.3.7. Açıklık İlkesi 21

1.3.8. Tarafsızlık İlkesi 21

1.3.9. Halef Yetiştirme İlkesi 21

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI VE KAPSAMI

2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı, Kavramı.....	23
2.2. Performans Değerlendirmede Tarihçe	25
2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi	26
2.4. Performans Değerlendirmede Amaçlar	27
2.5. Performans Değerlendirmede Yararlar	28
2.6. Performans Değerlendirmede Kullanım Alanları	30
2.7. Performans Değerlendirme Süreci	31
2.7.1. Performans Değerlendirmede Değerlendiricilerin Seçimi	31
2.7.2. Performans Değerlendirmede Değerlendirme Kriterlerinin Seçimi	32
2.7.3. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi	33
2.7.4. Değerlendirme Yönteminin Seçimi	34
2.7.5. Değerlendirmenin Çalışana Geri Bildirimi	35
2.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri	36
2.8.1. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	36
2.8.2. Bireysel Performans Kriterlerine Dayalı Yöntemler	38
2.8.3. Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemleri	39
2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	41
2.9.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	41
2.9.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarihçesi.....	42
2.9.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı	43
2.9.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yapacak Kişiler	45
2.10. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileye Faktörler	49
2.10.1. Atıf Hataları	49
2.10.2. Belirli Derecelere Yönelme	49
2.10.3. Geçmişte Yaşanan Olaylardan Etkilenme	50
2.10.4. Hale Etkisi	51
2.10.5. Kontrast Hataları	52
2.10.6. Ortalama Eğilimi Hatası	52

2.10.7. Öznel Ön Yargılar	53
2.10.8. Tolerans- Katılık	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNDE RADYOLOJİ BİLİMİ VE RADYOLOJİ HİZMETLERİNİN KAPSAMI

3.1. Sağlık Hizmetlerinde Radyoloji Bilimine Giriş	55
3.2. Radyoloji Ünitelerinde Kullanılan Görüntüleme Yöntemleri.....	59
3.2.1. Manyetik Rezonans	60
3.2.2. Bilgisayarlı Tomografi (BT) ve Computerize Tomography (CT)	63
3.2.3. Konvansiyonel Röntgen, Dijital Röntgen	67
3.2.4. Mamografi.....	70
3.2.5. Ultrasonografi	72
3.2.6. Girişimsel Radyoloji.....	76
3.2.7. Kemik Dansitometresi (Dual Energy X-Ray Absorbtometry)	77
3.2.8. Nükleer Tıp Üniteleri Ve Radyoterapi Üniteleri	78
3.3. Radyasyon Güvenliği.....	81
3.4. Radyasyon Güvenliği Kanun, Tüzük Ve Yönetmelikler	84
3.5. Radyolojide Akreditasyon Standartları	86
3.6. Radyoloji Eğitimi.....	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

RADYOLOJİ ÇALIŞANLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	94
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	94
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Metodu.....	96
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	99
4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	99
4.6. Bulgular	100

SONUÇ.....	134
KAYNAKÇA	140
EKLER	
Ek 1. Anket Formu	151

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	10
Tablo 2. Yıllara ve Sektörlere Göre Hastanelere Müracaat Sayısı.....	58
Tablo 3. Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Cihaz Sayıları, 2012	58
Tablo 4. Yataklı Tedavi Kurumlarında Tıbbi Görüntüleme ve Cihaz Sayıları, 2012	59
Tablo 5. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS-1)'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen MR Cihazı Sayısı, 2012	62
Tablo 6. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen MR Görüntüleme Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012.....	63
Tablo 7. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen BT Görüntüleme Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012	66
Tablo 8. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen BT Cihazı Sayısı, 2012	67
Tablo 9. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Röntgen Cihazı Sayısı, 2012.....	68
Tablo 10. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Röntgen Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012.....	69
Tablo 11. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Mamografi Cihazı Sayısı, 2012	71
Tablo 12. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Mamografi Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012 ..	71
Tablo 13. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Ultrason Cihazı Sayısı, 2012	72
Tablo 14. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Ultrason Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012	73

Tablo 15. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiyeye Düşen Doppler Ultrason Cihazı Sayısı, 2012	74
Tablo 16. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Doppler Ultrason Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012.....	74
Tablo 17. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiyeye Düşen EKO Cihazı Sayısı, 2012	75
Tablo 18. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen EKO Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012	75
Tablo 19. Radyasyon Güvenliği ile ilgili Kanun, Tüzük Ve Yönetmelikler.....	84
Tablo 20. Verilerin Hastane Statüsü Değişkenine Göre Dağılımı	100
Tablo 21. Verilerin Değerlendirilen Kişinin (Değerlendirici) Değişkenine Göre Dağılımı	102
Tablo 22. Verilerin Demografik ve Bireysel Kategoriler Değişkenine Göre Dağılımı	103
Tablo 23. Performans Değerlendirme	107
Tablo 24. Performans Değerlendirme Anketinin Cevaplama Ortalamaları (n=533)	110
Tablo 25. Performans Değerlendirme Boyut Ortalamaları (n=533)	115
Tablo 26. Amiri ve Birim Sorumluları İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları.	116
Tablo 27. Amiri ve Çalışma Arkadaşı İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları.....	118
Tablo 28. Amiri ve Kendisi İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları.....	121
Tablo 29. Birim Sorumluları ve Çalışma Arkadaşları İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları	124
Tablo 30. Birim Sorumluları ve Kendisi İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları.....	127
Tablo 31. Çalışma Arkadaşı ve Kendisi İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları.....	130
Tablo 32. Hipotezlerin Alt Başlıklar İle Kabul Tablosu	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Manyetik Rezonans Cihazı	61
Şekil 2. Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen MR Cihazı Sayısının Uluslararası Karşılaştırması, 2011	62
Şekil 3. Bilgisayarlı Tomografi Cihazı	64
Şekil 4. Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen BT Cihazı Sayısının Uluslararası Karşılaştırması, 2011	65
Şekil 5. Röntgen Cihazı.....	68
Şekil 6. Dijital Mamografi Cihazı.....	70
Şekil 7. Anjiyografi Cihazı	76
Şekil 8. Anjiyografi Cihazlarının İllere Göre Dağılımları	77
Şekil 9. DEXA cihazı	78
Şekil 10. Kemik Yoğunluğu Ölçüm Cihazının İllere Göre Dağılımı	78
Şekil 11. Nükleer Tıp Cihazlarının İllere Göre Dağılımı	79
Şekil 12. PET/PET-CT Cihazlarının İllere Göre Dağılımı	80
Şekil 13. Nükleer Tıp Merkezlerinde Kullanılan Cihazların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı ve Bölge Nüfusuna Göre Oransal Dağılımı	80
Şekil 14. 2012 yılında Yapılan Lisanslama İşlemleri	85
Şekil 15.Hastane Statüsü Pay Grafiği	101
Şekil 16.Hastane Sıralaması Pay Grafiği	101
Şekil 17.Değerlendiren Kişiler Pay Grafisi	102
Şekil 18.Yaş Grupları Pay Grafisi	104
Şekil 19.Cinsiyet Grupları Pay Grafisi	104
Şekil 20.Medeni Durum Pay Grafisi	105
Şekil 21.Eğitim Durumu Pay Grafisi	105
Şekil 22.Çalışam Yılı Pay Grafisi	106
Şekil 23. Çalışam Yılı Pay Grafisi	106

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
BM	:Birleşmiş Milletler
BT	:Bilgisayarlı Tomografi
CT	:Computerize Tomography(Bilgisayarlı Tomografi)
DEXA	:Dual Energy X-Ray Absorbtometry(Çift Enerjili X-Işını Soğurum Ölçümü- Kemik Yoğunluğu Cihazı)
EKO	:Ekokardiyografi
EURATOM	:European Atomic Energy Community(Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu)
HD	:Hastaların Değerlendirilmesi
ICRP	:International Commission on Radiological Protection (Uluslararası Radyoloji Koruma Komisyonu)
İBBS-1	:İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
İK	:İnsan Kaynakları
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
JCI	:Joint Commission International(Uluslararası Ortak Komisyon)
KHK	:Kamu Hastaneler Kurumu
KKD	:Kişisel Koruma Donanımları
MR	:Manyetik Rezonans
mSv	:Milisivert(Radyasyon Doz Ölçüm Birimi)
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PET-CT	:Positron Emmission Tomography(Pozitron Emisyon Tomografi)
PY	:Performans Yönetimi
TAEK	: Türkiye Atom Enerji Kurumu
T.C.	:Türkiye Cumhuriyeti
USG	:Ultrasonografi
WHO	:World Health Orgnization(Dünya Sağlık Örgütü)
YÖK	:Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Küreselleşen ve değişen dünyada teknoloji, kullanım alanlarımıza göre hayatımızı etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bunun için günümüzde işletmeler, farklı stratejilerle yeni ürünler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Yaşanan bu durum insanların sosyal yapı içerisindeki yerini ve hayat standardını belirlemede ücret, önemli bir hal almıştır. İşletmeler de rekabet düzeyini korumada etkili olan maliyetlerini düşürmek için ücrete önem vermişlerdir. Bu nedenle hem personel hem de işvereni memnun edecek, personel motivasyonu ve verimlilik düzeyini, bu sayede de işletme verimliliğini arttıracak yeni arayışlar başlamıştır. İşletmelerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda sahip olduğu çalışanları iyi tanımaları ve onları iyi analiz ederek beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmeleri ve piyasada lider konuma yükselebilmeleri için teknoloji ile yaratıcılığı birleştirmede temel kaynak olan insan için yeni yöntemler geliştirerek, işletme ile entegrasyon sağlama çabasındadırlar. Yeteneklerin tespiti ve mevcut performanslarının değerlendirilerek şirket politikalarına uygunluklarının analizi işletmelerin başarılarını kaçınılmaz bir sona ulaştırır. Bu sebepten dolayı günümüzde insan kaynakları yönetimi ve bu uygulamanın tamamlayıcısı olan performans değerlendirme uygulamaları farklı birçok tekniğin önüne geçmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin insanı yönetme, yöneltme, geliştirme, yetiştirme ve değerlendirme gibi görevleri vardır. Bu yönlendirme “herşeyin başı sağlık” dediğimiz sağlık hizmeti veren kuruluşlarımızın fiziksel ve fonksiyonel yapılanmalarında büyük değişimlere neden olmaktadır. Hastalıkların teşhisi ve tedavisinde verilen hizmetlerin kalitesi hem teknolojik gelişmelere, hem de iyi yetişmiş sağlık personelinin hizmetine bağlıdır. Sağlık kuruluşlarında ki doğru yapılanma, tasarıma ve fonksiyonlara etki ederek hastalara mümkün olan en kısa süre içerisinde doğru ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunulmasını sağlamaktadır. Radyoloji departmanları bu konuda kilit rol oynayan birimlerden biridir.

Radyolojik hizmetlerin doğru ve yerinde sunulması; sağlık kurumlarının yönetimlerinin organizasyonları sonucu oluşturulmuş mekanizmaların işleyişleridir. İyi bir teknoloji ve insan kaynakları yönetiminin yerinde kullanımı, sağlık kuruluşlarının hizmetinde kalite sunumunu yapacaktır. Aksi durumda hem atıl kalan kaynaklar ziyan olacak, hem de sağlık hizmetlerinde meydana gelen aksamalar insan hayatını tehlikeye atacaktır. Bu kadar önemli ve komplike işletmeler olan sağlık kurumlarının doğru yönetilmeleri sonucu, ülkemizde gelişmekte olan sağlık kurumlarında Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) çalışmaları için zaman, zemin ve en önemlisi de finansman sağlayacaktır. Bu çalışmaların temelinde bulunan yönetim, organizasyon ve kalite çalışmaları, sonuca daha hızlı ulaşılmasını sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalar performans değerlendirmeye getirilen yeniliklerle birlikte çeşitlenmektedir. Sağlık sektöründe performans değerlendirmelerin tamamen kurum amiri tarafından yapıldığı düşünüldüğünde Radyoloji departmanlarında 360 derece performans değerlendirme çalışmasının yapılması, teknoloji ve insan unsurunun entegre çalıştığı bu ünitelerde araştırmaların ve bulguların çeşitliliğinin artması adına ayrı bir önem taşımaktadır.

“Radyoloji Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi” çalışması İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan iki kamu, iki özel hastaneyi kapsamaktadır. Radyoloji çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Radyoloji çalışanlarının performans değerlendirmeleri 360 derece performans değerlendirme ışığında kısıtlarıyla beraber bu çalışmada analiz edilmiştir. Radyoloji Tekniker ve Teknisyenler’in performans değerlendirmeleri sonucunda değerlendiren kişiler boyutunda, demografik özellikler eşliğinde, performans değerlendirmedeki alt başlıklar ile anlamlı farklılıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin genel değerlendirilmesi yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin, tanımı, özellikleri, amaçları, işlevleri ve fonksiyonları ele alınmıştır. İkinci bölümde, “Performans Değerlendirme” ile ilgili tanımlamalar yapılarak 360 derece performans değerlendirme ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölüm, Radyoloji ile ilgili verileri içeren bir bölümdür. Görüntüleme yöntemleri, ülkemizde hizmetten

faydalanan hastaların ve cihazların bazı istatistiksel verileri, ünitelerin oluşturulması için uygulanan kanun, yönetmelik ve usuller, bu ünitelerdeki akreditasyon uygulamaları ve ünitelerde Radyoloji çalışanların (İlerleyen bölümlerde Radyoloji Tekniker ve Teknisyen olarak ifade edilecektir.) eğitimi incelenmektedir. Tezin son bölümünde ise, İstanbul ilinde Anadolu yakasında bulunan iki kamu ve iki özel hastanenin Radyoloji ünitelerinde çalışan kişiler için 360 derece performans değerlendirme anket uygulaması yapılmış; elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Literatür: 2012 yılında Ali Mutlu “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi’nde Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans Tezi’nde iki şube çalışanlarına sicil not uygulamasının sonlandırılması hakkında sorular sorulmuştur. Ayrıca 360 derece performans değerlendirmeye bakış açısı ile bu sistemin uygulanabilirliğine ait çalışanlara ve hizmet alanlara anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanlara uygulanan sicil notu uygulamasının kaldırılmasından memnun kalındığı görülmüştür. Bununla birlikte 360 derece performans değerlendirmesi uygulamasında katılımcıların % 61’i kendini değerlemenin uygulamaya olumlu katkıda bulunacağını düşünmüşlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu uygulamaya olumlu bakıldığı analiz sonuçlarından ortaya çıkmıştır.

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi’nde 2012 yılı Haziran ayında yayınlanan “Özdeğerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği” konulu araştırmada Gözde Kubat, öz değerlendirme alt boyutlarından “Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği”, “Planlama ve Organize Etme Yeteneği”, Uygulama Yeteneği, İletişim ve İşbirliği Yeteneği”, “Görev Bilinci”nin demografik özelliklere göre yeterlilikleri ilişkilendirilmiştir. Analiz sonucunda kişinin kendisini ortalamaların üzerinde değerlendirdiği belirlenmiştir.

2011 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi’nin 1. sayısında yayınlanan “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği” adlı çalışmada Güven Murat ve İsmail Bağrıaçık, üniversitenin bağlı birimlerinde görevli ikinci derece

amirlerin son yıl içerisindeki performanslarının 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle değerlendirilerek, sicil amirlerinin performans değerlendirmeleri ile genel performans algısı arasında farklılıkları analiz edilmiştir. Sonuçlara göre tek taraflı yapılan performans değerlendirmesi ile 360 derece performans değerlendirmeleri arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

2009 yılında Asuman Akdoğan ve Özgür Demirtaş'ın “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma” konulu çalışması Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisinde Ocak ayında yayınlanmış olup; Askeri İmalat Fabrikası olan bir kamu kurumunda uygulanabilirliği sınanmıştır. Buna göre kurumda uygulanan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz olduğu sonucuna varılmış olup; 360 derece performans değerlendirmesinin Türk Silahlı Kuvvetler bünyesinde yerini alabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin 2008 yılı 1. Sayısında yayınlanan Ramazan Kaynak ve Murat Bülbül'ün yapmış oldukları “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları” konulu çalışmada; 1. derece sicil amirlerinin, ilköğretim müfettişlerinin, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin, yönetim performansı konusunda “karar verme”, “planlama”, “örgütlenme”, “iletişim kurma”, “etkileme”, “koordinasyon”, “değerlendirme” boyutlarında değerlendirmeleri analiz edilmiştir. Analizler sonucunda öğrenci değerlendirmelerinin arasında anlamlı bir fark bulunamamasına karşılık; eğitimcilerin yapmış olduğu değerlendirmeler arasında anlamlı bir fark olduğu durumu ortaya çıkmıştır.

2007 yılında Ahmet İzgi'nin “360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında 360 derece performans değerlendirmenin perakende mağazacılığa olumlu ve olumsuz katkıları incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre 360 derece performans değerlendirmenin araştırma yapılan mağaza satış ve faaliyetlerini olumlu yönde etkileyeceği sonuçları üzerine mutabık kalınmıştır.

1998 yılında bireysel performans değerlendirmelerinde çok boyutlu olarak araştırma yapan Michael M. Harris ve John Schaubroeck “A Meta-Analiz of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer-Supervisor Ratings” adlı çalışmasında, yönetici-çalışma arkadaşları arasındaki ortalama korelasyonu 0.62 -yüksek-, zdeğerlendirme-yönetici arasında ki korelasyonu 0.35 -düşük-, zdeğerlendirme-çalışma arkadaşı arasındaki korelasyonu ise 0.36 –düşük-, olarak bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde insan kaynağı birçok işletme için daha da önemli hale gelmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de teknoloji ve rekabet olanaklarının gelişmesiyle nitelikli insan gücüne yatırım artmıştır. Apple gibi firmaların ürünlerinin dünya çapında çok satması ve benzeri firmaların öne çıkması inovasyon, yaratıcılık ve girişimcilik gibi unsurları geliştirmiştir. Bu nedenle artık insan kaynaklarının yeniden düşünülmesi bir elzemdır. İnsan kaynakları yönetiminden personel yönetimine geçiş, klasik personel yönetiminden, çalışanlarla ilişkileri geliştirici, işbirliğine dayalı, problem çözmede işgörenin katılımını sağlayan ve müşteri odaklı modern bir yönetim anlayışına dönüşmektedir (Akdağ, 2010, 29).

İnsan kaynakları yönetimi terim olarak, ilk defa 1817 tarihinde Springer tarafından kullanılmıştır. 1970’li yıllardan itibaren ise, personel yönetimi süreçlerinin yerini insan odaklı, planlama, işe alma ve yerleştirme, performans sistemi ve motivasyon gibi onlarca unsuru merkeze alan bir insan kaynaklarının tanımı öne çıkmıştır (Kozak, 2009, 24- 25). Yabancı literatürde “human resource management” biçiminde ifade edilir. Bu olgu kapsamında “resource” yani “kaynak” ifadesi dilimize kendi anlamı içinde çevrilmiştir. Kaynak kavramının içeriği değerlendirildiğinde ise “dayanmak, yetenek, bilgi, çare bulma isteği” şeklinde algılanmalıdır. İnsan kaynakları olgusu bu bağlamda kurum içindeki tüm çalışanları ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, 3).

Doğan Canman bu olguyu, “İşletme süreçlerinde insan unsurunun verimli ve etkin şekilde kullanılması ve geliştirilmesi yöntemidir” şeklinde tanımlar. Ayrıca insan kaynaklarının özellikle süreçsel ve dinamik yönünü önemle işaret etmiştir (Canman, 2000, 3).

“Bireylerin şirket içinde verimli şekilde çalışabilmesi, onu oluşturan insan kaynağının etkili şekilde yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine

bağlıdır” (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, 9). Bir başka tanıma göre ise işgörenlerin kurumdaki sorumluluklarını verimli, etkin ve işletme hedefleriyle uyumlu şekilde yerine getirmeleriyle ilgili süreçlerin planlanması ve uygulanmasıdır (Yıldırım, 2000, 409).

Filizöz’e göre ise, insan kaynakları öncelikle, belli bir fiziki ortamda bulunan çalışanların ortak değerler, kurallar çerçevesinde, yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümüdür (Filizöz, 2003, 162).

İnsan kaynakları günümüzde insan gücü ve potansiyelinin firmaların belirlediği hedef ve amaçlara göre şekillendirilmesini içerir. Günümüzde net ve kesin bir insan kaynakları yönetimi tanımı yerine birçok olguyu çevreleyen ve modern iş akışlarını kapsayan olgulara önem verildiği de görülmektedir. Modern anlamda, insan kaynağının geliştirilmesi öncelikli olup, firma amaçlarına ulaşılırken sadece örgütsel amaçlar değil bireysel amaçlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sadece örgüt amaçlara yönelik insan kaynakları politikaları uzun dönemde başarı getirmemektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi bir yandan bireylerin yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanmayı sağlarken, öte yandan da bireylerin yaptığı çalışmadan mutluluk duymasına yönelik önlemleri de beraberinde getirmelidir (Akyüz, 2001, 51).

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi personel işleri veya idari süreçlerden ayrılarak örgütün insan kaynağını yöneten, potansiyelini geliştirip şirket amaçlarına entegre eden bir sürece yönelmiştir. Bu bakımdan insan kaynaklarının amacı teknik bir süreçten geçerek; örgütsel ve yönetimsel ihtiyaçların karşılanmasını kapsayacak şekilde gelişmiştir (Akdağ, 2010, 32).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. İşletme yönetiminde, insana verilen değer arttıkça çalışan verimi ve yapılan

işlerin kalitesi de artmaktadır. Bu şekilde bir sistem kurulabilmesi için insana saygı esas olmalı ve "önce insan" anlayışı benimsenmelidir (Kozak, 2009, 27).

Günümüz insan kaynakları yönetiminde, çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri ve yapılması gereken işleri kendilerine söylenmeden, kendiliğinden yapmaları hedeflenir. Hatta birçok işletme kurumsal faaliyetlerini sırf bu amaçla süreç yönetimi ve insan kaynaklarının geliştirilmesine adanmıştır. Bu bakımdan şirketlerin sahip oldukları insan kaynağı yani çalışanların potansiyeli, hedefleri ve kariyer süreçleri kurumun performansını da etkiler.

İnsan kaynaklarının hedef ve şirket politikalarının şirkette çalışan herkesin işi haline dönüştürülmesi açısından önemlidir. Kaliteyi sağlamak; müşterilerin ve çalışanların tatmin edilmesi ile gerçekleştirilebilir. Çalışanların tatmini konusunda, insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirmek, toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için yeterli değildir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, 12).

İnsan kaynaklarının günümüzde kabul gören ana hedefleri şu şekilde sıralanabilir (Karivai, 2014:15):

- Ortak hedeflere varılması için çalışır;
- Örgütsel amaçlar ile çalışanların hedefleri arasındaki denge ve uyumu sağlamayı amaçlar;
- Örgüt içindeki davranış ve kuralların şekillenmesini amaçlar;
- Örgütün kurumsal hedeflerini maksimize etmesini sağlamak için yönetim ve idari süreçlerin geliştirilmesini hedefler;
- Günümüzde teknoloji ve iletişim olanakları sayesinde motivasyon, örgüt kültürü, performans gibi süreçlerin geliştirilmesini amaçlar;
- İşgörenler arasındaki iletişim ve ilişkilerinin geliştirilmesini sağlarken, tüm bu süreçleri bir bütün olarak yönetir;

- Ekip çalışmasının ve performansının kurumsal amaçlara yönelmesini ilke olarak benimser;
- İKY, kapsamında bilgi toplumu ve bilgi yönetimi kriterlerine uyum sağlamak için kurumsal hiyerarşi yerine esnek yönetim süreçlerini geliştirir.

Birçok şirket, personelin en değerli varlık olarak kabul etmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları (İK) departmanları tarafından artan veri talepleri genellikle işe alım süreçleriyle alakalı maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. İK departmanının gayesi, motivasyon ve performansı yüksek personelin dışında personelin, performans ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek sistemleri meydana getirmektedir. Bunun sonucu çalışan idaresinden personel yönetimine (PY), oradan da İKY'ye geçiş, böyle bir eğilimin sonucu olduğu gözlenmektedir (Kızıloğlu, 2012, 13).

1.1.2. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, 19. Yüzyıldan itibaren işletme literatürünün konusu haline gelmiştir. Özellikle sanayi devrimi sonrası ekonomik yaşamın çeşitlenmesi, insan unsurunun önem kazanması gibi nedenler rol oynamıştır. Öncelikle insan kaynakları olgusu uzun bir dönem personel yönetimi olarak işlevselliğini yürütmekle birlikte personelin idari ve teknik işlerinin takibini yapan bir fonksiyon olarak da ele alınmıştır. Buna göre, 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaşanan ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmeler personel yönetiminin içeriğinde bazı değişimlere yol açmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine doğru uzanan çağdaş bir bakış açısıdır (Kozak, 2009, 25).

1980'li yıllardan itibaren örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması örgüt amaçları ve hedefleri bakımından, personel yönetiminin bireye bazı sorumluluklar yükleyen işlevlerinden sıyrılarak yeni işlevler yüklemiştir (Ünsalan ve Şimşeker, 2013, 40).

Günümüzde ise insan kaynakları süreçleri özellikle bilgi yönetimi ve teknolojileri sayesinde işletmenin en önemli fonksiyonları arasında yer almıştır.

1.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetimi olgusu önceleri sadece personel yönetimi terimi ile adlandırılarak sadece idari süreçlerini ifade etmektedir. Personel yönetimi gibi edilgen ve teknik bir süreçten İKY gibi kapsamlı bir alana geçiş aslında zaman içinde şirketlerin gelişimleriyle de paraleldir. Zamanın koşulları icabı İKY sürecinde bir değişim ve geçiş yaşanmıştır.

Personel yönetiminde yeniden yapılandırılma süreci ile hukuksal ve mali işleri de kapsayan bir içerikle İKY'nin bir alt dalı haline gelmiştir. Günümüzde bu geçiş süreci ise “tüm çalışanların hedefler doğrultusunda en verimli şekilde kullanılması, ihtiyacın karşılanması, mesleki bakımdan gelişmelerin sağlanması ya da örgüte bugün ve uzun gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynakları ile ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgili bir disiplin” olarak ifade edilmektedir (Kozak, 2009, 26).

Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak arayışı
Statik bir yapı	Dinamik yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar ve normlar	Misyon ve değerler
Klasik yöntem	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Ünsalan, E. & Şimşeker, B., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2013, 41

Tablo 1’de görüldüğü üzere personel yönetimi iş odaklı çalışan yönetimi üzerine durmaktadır. İKY’de ise işletmenin makro politikalarında insan kaynakları üzerine odaklanmaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri

İnsan ihtiyaçlarının değişen dünyada artış göstermesiyle kurulan örgütlerin sayısı da çoğalmaktadır. Bununla beraber oluşan rekabet ortamında kaynaklarını en iyi kullanan örgütlerin başarıya ulaştığı gözlenmektedir. Bu kaynaklardan en önemli olanı insan faktörü örgütlerin farklılık yaratmada ki önemli hammaddelelerinden biridir (Yüksel, 2007, 5).

İnsan kaynaklarının kapsamı değerlendirildiği zaman özellikle idari işlerden kurumsal alanlara ve niteliksel süreçlere yöneldikleri görülmüştür. Günümüzde insan kaynaklarının kapsamı aslında giderek genişleyen bir olgudur. Diğer bir söyleyişle, kurumun günlük faaliyetlerini, ticari hedeflerini, uzun vadeli stratejilerini ilgilendiren herşey İKY'nin kapsamı içindedir. Bununla birlikte ilgili içerik, günün şartları, ihtiyaçlar, teknoloji, sektör ve kültürel unsurlar farklılıklar göstermektedir (Canman, 2000, 65). Bu nedenle insan kaynakları süreçleri artık dinamik bir yapıda olup, yönetimden en alt kademedeki iş akışlarına kadar farklı konuları içerdiği görülmektedir.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biri planlamadır. İnsan kaynağı ile ilgili sürecin uygulanması konusunda, İKY birimince geliştirilen plan ve stratejiler ekseninde politikalar şekillenmektedir.

1.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütler bakımından verimlilik ve dolayısıyla karlılığı etkileyen ve tayin eden esas öğelerden sayılmaktadır. Planlama sürecinde sadece çalışan sayısının tasarrufu sağlanarak giderlerin düşürülmesi sağlanmaz, aynı zamanda yapılacak işin niteliği ile uyumlu çalışan seçimi ve kişilerin istihdamı sağlanarak üretim süreçlerinin etkinleştirilmesi de gerçekleşir. Personel planlaması bütünsel olarak ele alındığı takdirde; personel ihtiyacı, personel sağlanması, personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi, personelin çıkarılması ve planlanması şeklinde başlıklardan oluştuğunu görmek mümkündür.

1.2.1.2. Eleman Seçimi

İKY'nin en temel ve belirgin fonksiyonların biri eleman seçimidir. İKY süreçlerinde seçme ve yerleştirme, tedarik edilen insan kaynakları havuzundan, ilgili işe uygun olanların tespit edilip, istihdam edilmesidir. Seçme ve yerleştirme sürecinde kısa ve uzun vadeli ihtiyaçlar göz önüne alınarak, adayların nesnel ölçütlerde seçilmesi söz konusudur. Bu konunun önemi, kurum devamlılığına sağlayacağı katkıdan dolayı personel seçiminin kurum açısından taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Hakikaten de kurum amaçlarının gerçekleştirilmesini benimseyen elemanların seçimi ve bulundurulması günümüz çalışma hayatında başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Fındıkçı, 2012, 167).

Kâr amaçlı bir örgütte kârlılığı ve rekabet edebilme gücünü artıran en önemli faktör olan insan gücü olduğu için; doğru çalışan bulma ve seçme yapılamadığında verimliliği düşüren, örgütü başarısızlığa sürükleyen en önemli basamaklardan biri olabilmektedir. Bu açıdan kurumun devamlılığını sağlayacak çalışan seçiminin kurum için taşıdığı önem stratejiktir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirecek çalışanların bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1.3. Eğitim ve Gelişim

İnsan kaynağını bulmak, seçmek ve işe yerleştirmek insan kaynağından yararlanmada sadece başlangıcı oluşturur. Çalışan personelden etkin bir şekilde fayda sağlanmak isteniyor ise sürekli geliştirme çabaları ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışan kişilerin geliştirilmesi, işteki becerilerini artıracak eğitim programlarının oluşturulması, işte gösterilen başarıların değerlendirilmesi ve gerektiği zamanlarda danışmanlık sağlanması ile mümkün olabilecektir (Yıldırım, 2000, 118).

1.2.1.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi: Kariyer kavramının en yaygın anlamı, “seçilmiş bir iş hattında ilerleyip ve bunun neticesinde daha fazla maddi gelir elde etmek; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü ve saygınlık” elde etmektir (Can,

Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, 212). Kısaca bireylerin iş yaşamına ilişkin planların yapılmasıdır (Yıldırım, 2000, 122).

İlgili tanımlar yanında kariyer kişinin işiyle ilgili pozisyonları yaşamı boyunca peş peşe kullandığı ve meslek yaşamında üstlendiği sorumluluklara karşı tavrını içeren bir süreçtir. Bir bakıma kişinin iş yaşamındaki gelişim sürecidir. Kariyer kişinin meslek yaşamında yaşadığı tecrübe, edindiği bilgi ve kullandığı araç ve yöntemlerin tümüdür. Bu nedenle dinamik bir süreci ifade eder. Kariyer yönetimi Bingöl'e göre yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini artırmak, kaliteyi yükseltmek ve mevcut durumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en etkili yöntemlerden biridir (Bingöl 2014, 328).

İKY sürecinde yer alan kariyer planlaması Türkiye'de çok az organizasyon tarafından kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise kariyer planlama sistemlerinin gerek organizasyonlar gerekse çalışanlar tarafından az bilinmesidir (Yıldırım, 2000: 432).

1.2.1.5. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, hedeflenen amaçlara ilişkin performansın incelenmesi, geri bildirim ve hedeflerin önemini ortaya koyan ve yönetim bilimi içerisinde değerlendirilen bir alanı ifade etmektedir. Bu kapsamda kavram, bir kuruluştaki insan kaynağının en üst düzeyde potansiyelini kullanmaya yönelik motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Özmutaf, 2007, 43).

Performans yönetimi çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ücret yönetimi ve ödüllendirme başta olmak üzere birçok alanda kullanılabilmektedir. Performans yönetimi, çalışan bireyle performans yöneticisi ile beraber gelişme amaçlarını görüşmelerine ve bu amaçlara ulaşabilmek için ortak bir plan yapmalarına imkân sağlamaktadır. Performans yönetimi, dar anlamı ile çalışanların değerlendirilme, ücretlendirilme ve geliştirilme süreçlerinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları işlevi olarak görülebilir. Ancak konuya daha geniş bir bakış açısıyla

bakmak gerekmektedir. Genel bir değerlendirme ile performans yönetiminin amaçları şu şekilde maddeleştirilebilecektir (Işığışık, 2008: 4):

- İş yaşamındaki gelişmelere uyum sağlamak, iç müşteri anlayışını benimseterek takım çalışmasını geliştirmek ve müşteri odaklılık kültürü yaratmak,
- Yakın gelecekteki vizyonu oluşturmak ve istenilen örgüt kültürünün gelişimini sağlamak,
- İşgücü planlaması için personel dökümü hazırlayarak, hedeflerin bütünleştirilmesini sağlamak; öğrenen örgüt felsefesine katkı sağlamak,
- Yıl boyunca sürekli ve objektif değerlendirmelerle çalışanların zayıf ya da gelişime açık yönlerini belirlemek,
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ölçüsünde ücret, prim, ödüllendirme, cezalandırma, terfi, nakil, eğitim gibi insan kaynakları sistemlerine bilgi sağlamak.

1.2.1.6. Ücret Yönetimi

Organizasyonların yüksek verimlilikle çalışmasının anahtarı insan kaynağının iyi yönetilmesidir. Kurumun işinde iyi olan çalışanları kendine çekebilmesinin, işe alıştırabilmesinin, destekleyici bir ortam içerisinde motivasyonunu sağlayabilmesinin ve elde tutabilmesinin oldukça fazla önemi bulunmaktadır. Günümüzde önem verilmesi gereken en mühim konulardan birisi de çalışan bireylere adil ve etkin bir ücret yönetimi benimsenmesidir. Genel bir tanıma göre “ücret; işletmelerde istihdam edilen işçilerin emeği karşılığında yapılan ödeme iken başka bir tanıma göre, işçinin iş gücünü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bir bedeldir”. İşletmelerde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin yanı sıra kişisel amaçlar da söz konusu olmaktadır ve kişisel amaçların başında, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret gelmektedir (Şahin, 2010: 138-139).

İşletmeler açısından ücret önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur ve bireylerin işletmeye çekilmesi, devamlılığın sağlanması, verimli çalışma için etkin

bir ücret yönetimine ihtiyaç vardır. Bu nedenle işletmelerin etkili bir ücret yönetimi uygulaması gerekmektedir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk

İnsan kaynakları yönetiminde yetki ve sorumluluk öncelikle ilgili departman yani insan kaynakları birimi ve yöneticilerindedir. Ancak şirketin yönetim kurulu ve ilgili tüm irtibatlı birimleriyle artık bu sorumluluk paylaşılmaktadır. Yetki ve sorumluluk dikey değil yatay bir iletişimle sürdürülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini geleneksel personel yönetimiyle karşılaştırıldığında İKY'nin daha stratejik bir davranış sonucu doğduğu kabul edilmektedir. Kurumlarda personel yönetimi işgücüne ilişkin birtakım teknik konulara eğilmişken, İKY'nin gelişme seyri organizasyonların küresel politika ve başarılarına paralel geliştirilmekte olan teknik detayların yanı sıra işgücü yönetimi, daha geniş bir perspektifle kurum kültüründe önemli bir yer bularak yükseliş göstermiştir (Kozak, 2009, s.27). Bu bağlamda personel yönetiminde çalışanların günlük meseleleri ile ilgili departmanlara yönelik bir fonksiyonu icra etmeyi amaçlarken, diğer yandan da İKY işletme başarısı felsefesi ile hareket ederek çalışanların mesleğine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.

İnsanların iş ortamındaki rolleri ise giderek daha karmaşılaşırken yüksek zihinsel fonksiyonları gerektiren ve genellikle işin düşünce kısmı ile ilgili çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan çalışanların kişisel gelişimleri, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Tüm çalışanların hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak bir kurumsal ortamın hazırlanması da insan kaynakları yönetiminin amaçları arasındadır. Dolayısıyla çalışanların performanslarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin önemli bir uğraşı alanını oluşturmaktadır (Yıldırım, 2000, 432).

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yardımcı Öğeler

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme gibi süreçler öne çıkmaktadır. Nitelikli işgören, sürdürülebilir rekabete üstünlüğü adına işletmeler için çok önemlidir (Bingöl, 2014, 272).

İKY süreçlerinde son yıllarda öne çıkan öğelerden bir diğeri ise motivasyon konusudur. Motivasyonu, pek çok hareket alternatifinden bir tanesini tercih etmek ve nispeten süreklilik gösteren faktörleri de motiv olarak tanımlayan görüşler de vardır. Mesela “kişiyi bir harekette bulunmaya veya birçok hareket alternatifinden birini tercih etmeye iten ve nispeten bir süreklilik gösteren faktörler artık daha fazla kullanılmaktadır. Motivasyon, bir motivin etkisi ile ve mevcut koşullara bağlı olarak bir davranışa, yani spor faaliyetine yol açan ve faaliyeti sürdüren sürecin adıdır.” (Yıldırım, 2000, 112).

Öğrenme yaşantılarının yanı sıra, farklı kişilik özellikleri, çevresel etkenler, önceki yaşantılar benlik kavramı, fiziksel iyi olma durumlarıyla motivasyonla ilişkilidir. Bu işlevleri nedeniyle performans değerlendirme örgütler açısından önemli bir uygulamadır. Her ne kadar çalışanların her zaman memnun kalmadığı ve yöneticiler için de zor bir uygulama olmasına rağmen; sıklıkla ve çeşitli yöntemlerle icra edilen bir İK uygulamasıdır. Çalışanların eğitimi, kişilerin veya onların oluşturmuş olduğu grupların kurum içerisinde yüklendiği yada yükleneceği görevlerini daha etkili ve başarılı şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgilerinin ufkunu genişleten, düşüncelerinde, rasyonel karar alma kabiliyetlerinde, davranışlarında, tutumlarında, alışkanlıklarında ve anlayışlarında olumlu gelişmeler sağlamayı, bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitsel faaliyet ve uğraşların bütünüdür. Kişinin üzerine düşen görevlerini en etkili ve verimli şekilde yerine getirebilmesinin yolu da iyi bir eğitim sürecinden geçmiş olmasıdır (Karivari, 2014, 24).

Eğitim faaliyetleri doğrultusunda gerekli becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesi, örgütlerin gelişiminin sürekliliği için geleceğe yönelik stratejik faktörlerdir.

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen günümüzde birçok unsur söz konusudur. Bunların başında ise kurumun hedefleri ve stratejileri doğrultusuna belirlenen ilkelere uyum sürecidir. Bunun yanında günümüzden insan kaynaklarını etkileyen unsurların çağın ve iş akışlarının kendi doğasından bağımsız değildir.

İKY'i önemli kılan güncel konular arasında en ön sıralarda yer alan nedenler şu şekilde belirtilebilir (Tortop vd., 2010: 20-21):

- İnsan kaynaklarının maliyeti: Günümüzde bir çalışanın seçilmesi, eğitimi, kurum içindeki iş akışları ve performansının belli bir maliyeti vardır. Bu nedenle işletmeler için maliyetli hale gelen insan unsurunun yönetilmesi önemlidir. Sık sık işten ayrılmaların yaşandığı bir ortamda firmaların hedefleri açısından istikrar yakalamaları çok zordur. Bu nedenle İKY süreçleri her geçen gün önem kazanmaktadır.
- Küreselleşme: Küresel ekonomide çok uluslu şirketler, kurumlar arası rekabetin artması ve uluslararası alandaki insan hareketliliği nedeniyle, insan kaynakları yönetimi küresel ölçekteki süreçleri öne çıkarmaktadır. Küresel ölçekli firmalarla yarışabilmek için özellikle firmaların temel yapılarında yeni ekonomik koşullara göre yönetsel süreçlerin geliştirilmesi önemlidir.
- Değişimin Gerekliliği: Günümüzde değişim ekonomisi ve teknolojik yeniliklerin varlığı, İKY'nin önemini daha da artırmıştır. Sektörlerde görülen bu karmaşık ve hızlı değişimin, iş ortamına da yansımından dolayı çalışan bireylerin değişiklik direncini ve tatminsizlik duygularını artırmıştır.
- İşgücü Çeşitliliği: daha önceleri beyaz ve zenci ırkların sahip olduğu işgücü, zamanla kadınların, göçmenlerin ve azınlıklarında işgücüne katılmaları sonucu karmaşık bir organizasyon haline dönüşmüştür.

- Beceri Gereklerinde Değişim: Küreselleşme ve teknolojideki gelişmeler sonucu çalışanların yetersizlikleri ortaya çıkmaya başlamıştır.
- Üretkenlik Krizi: 1950'li yıllarda Japonya'nın insan kaynaklarına önem vermesi sonucu olduğu düşünülen üretkenlik; son yıllarda gelişmiş ülkelerde düşüş yaşamaktadır.
- Toplam Kalite Yönetimi: Müşteriler ve çalışanlar merkezli, çalışanları aynı zamanda bir müşteri gibi düşünen çağdaş yönetim felsefesi üretim artışına katkısından dolayı ilgi görmüştür.
- Yetkilendirme: Yetkilendirme ve yetki devretme ile çalışanların işine daha çok önem vermesi ve kontrol altında tutması sağlanmıştır.
- Küçülme ve Sayı Azaltma: Gelişmiş ülkelerde etkinliği arttırmak ve maliyetleri düşürmek adına yapılmaktadır.

1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları stratejilerle uyumlu olduğu ölçüde personel seçme, yerleştirme faaliyetleri ile sınırlandırılmaz yapıdadır. Örgüt içi süreçler, motivasyon, performans, çalışan memnuniyeti, müşteri ilişkileri, kariyer planlama gibi niteliksel birçok unsur İKY kapsamındadır(Canman, 2000, 66). İnsan kaynakları olgusunun stratejik ön ekiyle tanımlanmasının en önemli nedeni ise zaman içinde kazandığı yeni içerik ve kurum stratejilerinin belli bir parçası haline gelmesidir.

Stratejistlerin görevi temelde rekabeti anlamak ve rekabetle başa çıkmaktır. Rekabet konusu sadece rakip firmalarla sınırlı kalmamakta, müşterileri, tedarikçileri, potansiyel adayları ve ikame ürünleri de kapsamaktadır. Bu güçlerden kaynaklanan rekabet firmanın yapısını ve rekabetle etkileşimini tanımlamaktadır (Yılmaz, 2012, 22).

İKY kapsamı dahilinde etkinliğin geliştirilmesi ve işe alma, tarama, eğitim, ödüllendirme ve değerlendirmeyi iş akışlarının planlanmasını da kapsamaktadır (Akdağ, 2010, 30).

Çevresel koşulların İK uygulamalarının planlamasında ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kârlılık için geliştirilen stratejiler de bu değişimlerden etkilenmektedir. Sürdürülebilir rekabeti devam ettirebilmek adına, müşteriler için yeni değer konumlandırılmasının yaratılması, işletme için yeni ve bir değer haline dönüşebilecek pazarlar oluşturma stratejileri göz önünde bulundurulmalıdır. Firmaların belirledikleri hedefe hizmet eden ve bunu kendi yetenekleriyle birleştiren bireylerin geliştirilmesine yönelik yöntem ve politikaların geliştirilmesi de benzer şekilde İKY süreçlerinin konusudur. Bu bakımdan İKY artık sadece iş ilişkilerini kapsayan bir olgu değildir (Kozak, 2009, 27).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler ve Teknik İşlevler

İnsan kaynakları yönetiminin temelini belirleyen ve ona işlerlik kazandıran bazı ilke ve teknik işlevler söz konusudur. Bunları ana unsurlarla değerlendirmekte fayda vardır.

1.3.1. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi işe başlarken ve yükselirken dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç gibi ayrılıkların önemsizmeden hiç kimseye, hiç bir aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmaması olayıdır. İnsanı işletmenin bir sermayesi şeklinde değerlendiren görüşe göre herkese aynı fırsat tanınmalıdır. Bu görüş insan kaynaklarına araç olarak bakan görüş ile paralellik göstermektedir (Yüksel, 2007, 25-26).

1.3.2. Güvence İlkesi

Güvence ilkesinin kariyer ilkesiyle yakından ilişkisi vardır. Çünkü bir işte kariyer yapılabilmesi için, o işte uzun vadeli çalışabilme imkânı sağlanmalıdır. Buna göre iş ve makam güvencesi olmak üzere iki çeşit güvenceden bahsedilebilir. İş güvencesi kişinin haklı sebepler olmadığı sürece işten atılmamasıdır. Makam güvencesi ise yükselmiş olduğu makamdaki görevini koruyabilmesi ve

ilerleyebilmesidir. Bütün iş yaşamını kuruma adanmış bir kişi, karşılık olarak hizmet güvencesi ve garanti beklemektedir; ağır bir kusurda bulunmadıkça da işinden atılmayacağından emin olmak ister (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, 47).

1.3.3. Verimlilik İlkesi

İş görenin fiziksel, zihinsel işgücünden maksimum düzeyde yararlanmaktır. İşletmeler başarıya ulaşmak için personelin işe alınmasından ayrılması durumuna kadar çalışanın bilgi, beceri, yetenek, yaratıcı gücü ve bunların birleştirebilmesi özelliklerinden en yüksek düzeyde verimi elde etmeyi hedeflemektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 17).

1.3.4. Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik ilkesi dar ve geniş kapsamlı ele alınabilmektedir. Buna göre dar anlamda her bir görev için en yetenekli kişinin seçilmesidir. Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için herkese açık sınavların gerçekleştirilmesi, bu sınavların adil bir şekilde yapılmasının yanısıra eleman seçiminde gerçekçi hedeflerin belirlenmesi de gerekmektedir. Geniş anlamda ise yeterlilik ilkesi etkin ve verimli olacak bir personel sisteminin kurulması için kural ve uygulamaların bütünüdür (Yüksel, 2007, 23).

Yeterlilik ilkesinin işlevselliğinin kazandırılmaması; kurumsal olarak insan gücü planlamasının yapılmaması sonucu gerçek ihtiyaçlara dayalı personel alımının gerçekleştirilmemesine ve işyükü ile kadrolar arasında gerçekleşmeyecek bağlantıların oluşmasına neden olmaktadır (Canman, 2000, 288).

1.3.5. Kariyer İlkesi

Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İKY'nin işe alımda sadece personelin becerisine ve bilgisine göre seçimini yapması yetersiz olup, aynı zamanda bu yetenekli personeli örgüt içerisinde tutabilmesi gerekmektedir. Bu sebeple kişiye uygun çalışma şeklinde ortaya çıkar (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, 45).

1.3.6. Gizlilik İlkesi

İKY'nin en önemli yönlerinden birisi gizlilik durumudur. İşletme içerisinde bazı birimlerin çalışmalarının gizli olmasına gerek yoktur ve çalışmaları açıktır. Ancak bazı birimler kendi aralarında İKY'nin görevi gereği gizlilik esasında çalışması gerekmektedir. Bu birimlerin çalışmalarının gizliliği esastır. Elemanları performans değerlendirmesini izleyen, arşivleyen, işe başvuruların değerlendirilmesini sağlayan, gerekli duyuruları yapan İKY yönetici ve elemanlarının gizlilik kuralına uyması beklenmektedir (Fındıkcı, 2012, 61).

1.3.7. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesinin gizlilik ilkesine eşlik etmesi gerekmektedir. Gizlilik ilkesi çalışmalarla ilgili tartışılma yoluna gidilmeyeceği anlamına gelmemektedir. Aksine çalışanların performans değerlendirmeleri, terfi ve ödüllendirme şartları ve benzeri süreçler ve işleyiş hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü sistem ve sürecin bilinmemesi, anlaşılmaması çalışanlarda sıkıntıya yol açabilir. Bu hususta çalışan personelin insan kaynakları merkezinden rahatlıkla açıklayıcı bilgi alabilmelidir (Kozak, 2009, 44).

1.3.8. Tarafsızlık İlkesi

İşe uygun olma ve tarafsız olma İKY'nin temel ilkelerindendir. İKY'nin yaptığı çalışmalar bir anlamda devamlı olarak insanları değerlendirmeyi içermektedir. Bu işler esnasında merkezin çalışanı tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi, gerekliliğin de ötesinde zorunluluktur. Bu konuda oluşabilecek en küçük güvensizlik belirtisi, insan kaynakları merkezinde çalışmaları sekteye uğratabilir. Özellikle personel seçiminde sıklıkla görülen kayırma, torpil vb. girişimler kesin bir kararlılık ile reddedilmesi gerekmektedir (Işığışık, 2008, 14).

1.3.9. Halef Yetiştirme İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin planlamalarında insan kaynağına yönelik yatırım planlamaları bulunmaktadır. Bazı işletmeler mevcut çalışanlar içerisinde özel

olarak seçtiği kişi yada kişiler için özel geliştirme programları düzenlemektedir. Çeşitli ihtisas programlarına gönderebilir, yurtdışı eğitimlerinden faydalanmasını sağlayabilmektedir. Bu girişimler ile kurum için gelecek vadeden yönetici adayları hazırlanır (Fındıkçı, 2012, 71).

Halef yetiştirmede, işletmenin farklı birimlerinde bulunan başarılı ve yönetici vasfına sahip kişiler insan kaynakları birimleri tarafından tespit edilmeli; ölüm, hastalık, iş değiştirme gibi yönetim kadrosunun boşalması durumunda bu kişiler eğitilerek değerlendirilmelidir (Akdağ, 2010, 156).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI VE KAPSAMI

2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı, Kavramı

Performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan (takımlardan veya organizasyondan) beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları başarılarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. O halde, performans değerlendirmesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir (Bilgin, 2004, 14).

Performans değerlendirme; işgörenlerin, yöneticilerin ve dolayısıyla örgütsel performansın değerlendirilmesi aşamasında kullanılmaktadır. Değerlendirme süreçlerinde yönetici performans ölçümlerini geri besleme amacıyla kullanmaktadır. Performans ölçüm bilgisi yönetim faaliyetlerinde kullanılmakta ve performans değerlendirme mekanizması içerisinde yer almaktadır. Performans ölçüm ve değerlendirme sistemi birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaktadır.

Örgütler günümüz koşullarında sert rekabetin yaşandığı pazarlarda faaliyet alanlarına göre toplumda var olan ya da henüz fark edilmemiş gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak mal ya da hizmet üretmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek için performansı yüksek bireylere ihtiyaç duyarlar. Bireylerin yüksek performans göstermesi bir yandan örgüt performansının artmasına ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurken, diğer yandan da personelin ücret artışı, terfi, takdir edilme, işi başarmadan dolayı doyum elde etme gibi bireysel gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasına yardımcı olur (Bilgin, 2004, 13).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yolunda yönetici ve çalışanı bağlantılı hale getirecek bazı ölçütlerin oluşturulması gerekmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004, 340-343):

- Performans Potansiyelini Tanımlamak: Kesin tanımlanmış çerçeve, Sistematik ve doğru planlanmış destekleyici veriler, dikkatli test ve sürekli uyarma;
- Amaçlar Belirlemek-Amaçlara Adanmak: Alt ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, araçların belirlenmesi, kararlara yönelik planlama süreci, kesin adanma;
- Planlanan Amaçları Elde Etmek ve Sürekli İyileştirmek: Karar destek araçları, en iyi uygulamaların belirlenmesi, iş arkadaşların baskısı ve güçlendirilmesi, odaklanmış izleme ve geribildirim, hızlı kendi kendini düzeltme;
- Performansı Ödüllendirmek: Uygun ölçüler, uygulamada disiplin, ödül ve takdir sistemlerine sıkı bağlantı, kişisel gelişim ile organizasyon amaçlarını birleştirecektir.

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışan kişilerin potansiyelleri açığa çıkacak biçimde motive edilerek, çalışanlardan daha etkin sonuçların alınabilmesini sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans değerlendirme sürecinde; işletme veya organizasyonun belirlenen misyon ve vizyon konularına göre yapılacak uygulamalar belirlenir. Böylelikle, çalışanlarla yöneticilerin karşılıklı olarak hem iş ilişkilerinin geliştirilmesi, hem de işin sonuçları yönünde çaba harcamış olurlar. Dönemin sonunda ise hedeflenen ile ulaşılan olgular değerlendirilmektedir (Öztürk, 2006, 24).

Organizasyonlar stratejik amaçlara ulaşılması için yöneticiye geri besleme sağlamak amacıyla performans değerlendirme ölçümlerine bağlı kalmaktadırlar. Performans değerlendirme, yöneticilerin kararlarının uygulanmadığı veya uygulamada destek görmediği örgütlerde performansın düşük olduğu noktalara odaklanmaktadır. Etkin olarak uygulandığı zaman, performans ölçümleri arzu edilen motivasyonu yaratmanın yanında, iletişimi artırmakta ve yöneticilerin arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır (Uyargil, 2008, 64).

Performans değerlendirme, değerlendirme süreçlerini daha etkin hale getirmektedir. Performans lmlerinin rgt daha yaratıcı, problem çözme yeteneğini geliştirici, yöneticiler arasında iletişimi artırıcı ve örgütsel amaçların başarılmasını sağlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Performans değerlendirme yaklaşımı, uygulanan iş stratejileri kapsamında kurumsal performans karnesinin pozitif ölçümlerinde yer almaktadır.

2.2. Performans Değerlendirmede Tarihçe

Performans yönetiminin tarihçesi için net bir başlangıçtan söz edemeyiz; ancak bir görüşe göre “in’de Milattan nce (M..) 221–265 döneminde imparatorluk, Wei Hanedanı’nın yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacı ile İmparator Değerleri adı altında bir sistemi uygulamıştır. Asırlar sonra İşpanyol rahip Ignatius Loyola (1491–1556) Cizvit Tarikatı yelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur.” (ztrk, 2006, 26)

Organizasyonlar da çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’l yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri (ABD)de kamu hizmeti veren kurumlarda grlmştır. Daha sonraları F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesinin sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler için, performans ölçümünde ve değerlendirilmesinde, performans yönetimi önemli bir yer almıştır. Performans değerlendirme konusundaki ilk çalışmanın ise; “I. Dünya Savaşında Water Dill Scott “man to man” adam adama karşılaştırma ölçeğini kullanarak Amerika deniz kuvvetlerinde yapmıştır. 1920–1930 yılarında saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır (Ataay, 2008, 324).

Performans lm ilk olarak sistemli bir şekilde ABD’de uygulanmaya başladıktan sonra Taylor’un iş ölçümü uygulamalarının etkisiyle özel firmalar da kullanmaya başlamıştır. Sistem, orduda kıdem ve terfiinin başarı temel alınarak gerçekleştirilmesini sağlamıştır. (Uyargil, 2008, 67).

Performans değerlendirme aslında, 1950’li yılların sonlarına doğru şekillenmeye başlamıştır. Bu dönemlerde ekonomik güvenlik ve insan ilişkileri temel kriter olarak ele alınmıştır. 1960’lı ve 1970’li yıllarda ise insan ilişkileri ve katılım iş kanunları ile katılımcı yönetim teknikleri geliştirilerek eşit fırsatlara dayanana şirket kuralları uygulamaya konulmuştur. Öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görölmüştür. 1980 ve sonrasında işverenler çalışanların becerilerine uygun ve zorlayıcı görevleri uygulamayı makul görürler. Ekonomik koşullarında etkisiyle işten ayrılmaları sıklaştırmış ve 1990 yıllarında işten ayrılma eğitimleri verilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise iş ihtiyaçları eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirerek çalışanların dış dünya ile dengeleri korunmaya çalışılmıştır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, 27).

2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Organizasyonlarda önemli bir rekabet avantajı rolü olan insan kaynaklarının etkin olabilmesi için; doğru bir biçimde planlanması, uygulanması ve yönetilmesi gerekmektedir. İşletmeye değer katan bir insan kaynağına sahip işletme, bu kaynağını eğitilmiş, yetkinlikleri ve motivasyonu yüksek, örgüte bağlı bir çalışan haline getirerek verimliliğini sürdürebilmektedir. Bu durum rekabet ortamındaki işletmeyi avantajlı bir duruma dönüştürecektir.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilme ve rekabet etmede en önemli kaynağın, insan kaynağı olduğunun anlaşılması işletme yönetimlerinin insan kaynakları üzerine odaklanmasına yol açmıştır. İşletme verimliliğini arttırmada personel verimliliğinin öneminin anlaşılması personeli motive edecek araçların aranmasına neden olmuştur. Ücretin çalışanlar için önemli bir araç olması nedeniyle de performans ve ücret arasında ilişki kuran performansa dayalı ücret sistemlerine geçiş başlamıştır. İşletmelerin bir kısmı geleneksel yöntemlerin yanı sıra performansa dayalı ücret yapısını da kullanmaya çalışırken, bir kısmı ise sadece performansa dayalı ücret sistemlerinden kendi örgüt yapılarına, misyon ve vizyonuna uygun olanları kullanmaya başlamışlardır.

360 derece performans değerlendirme sistemi; yöneticiden çalışana ya da çalışandan yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen, geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılığı bulunan modern bir yaklaşımdır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde; çalışan bireyin performansı, yöneticileri, çalışma arkadaşları, astı, iç ve dış müşterileri ve projedeki takım arkadaşları tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemle yöneticiler, astlarının yetkinliklerini daha iyi değerlendirebilecek, çalışanın güçlü ve gelişime açık yanlarını tespit edebilecek ve hizmet içi eğitimlerin planlamalarını daha sağlıklı bir şekilde yapabilecektir. Genel olarak yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim sürecinde, astlarının da geri bildirimi ile çift yönlü bir iletişim mümkün olabilecektir.

2.4. Performans Değerlendirmede Amaçlar

İşletmelerde performans değerlendirmesi ile çalışmalarda ki performans hakkında bilgi edinebilmektir. Yönetimsel kararlar alırken edinilen bu bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ücrette yapılan artışlar, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfiler ve diğer yönetimsel etkinliklerle ilgili kararlar genellikle performans değerlemesine göre elde edilmiş bilgilere dayanmaktadır. İşletmelerde çalışan bireylerin iş analizlerinde saptanmış standartlara ve görev tanımlarına ne ölçüde yaklaştığı ile ilgili geri besleme sağlanması performans değerlendirmenin amaçlarındandır. Çalışanlara olumlu bir yaklaşım ve mesleki eğitim ile desteklendiği takdirde bu geri besleme oldukça faydalı olabilir (Fındıkçı, 2012, 297-298).

Performans değerlendirmenin bu amaçlarına ulaşabilmesi için sistemin koordine olması gereklidir. İletişim, işbirliği ve dayanışma içinde bu sistem oluşturulursa açık ve doğru sonuçlar elde edilerek çalışanların ve yöneticilerin birbirlerinden neler beklediği, performanslarının nasıl algılandığı daha doğru verilere dayandırılarak gerçekleştirilmesi beklenir. Bütün boyutlara uygun geçerli ve güvenilir bir performans değerlendirme, sonuçları her ne olursa olsun gerçeğe uygun olarak yansıtmak, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Performans değerlemede tüm amaçlar örgütsel etkinlik ve verimlilik ile ilgili artış sağlamaya yönelik olsa bile, en önemli amaç çalışanlara performanslarıyla ilgili bilgi vermektir.

Böylelikle çalışanların kurumdaki mevcut pozisyonları ve gelecekte konumlarının ne olabileceklerini bilmelerini sağlamaktadır (Demirtaş, 2007, 27).

Değerlemenin bir başka amacı ise; örgüt için insan kaynakları planlaması, eleman seçme, ücret, eğitim ve yasal çevre ve şartlarla ilgili yaş, cinsiyet, etnik köken gibi bazı ilgisiz faktörler üzerinden personele karşı ayrımcılık yapmadan yararlı ve uygun bilgi sağlamaktır (Uyargil, 2008, 71).

Performans değerlendirmede çalışanlar ve işletme açısından geçerli olan; farklı kaynaklarda farklı kriterler ışığında sınıflandırılan bazı amaçlar bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Erdoğan, 2006, 169):

- Ödül, ceza ve ücret konularının belirlenmesi,
- Çalışanların verimliliklerini arttırarak motivasyonlarının arttırılması,
- Düşük performans sergilenmesi durumunda nedenlerini ve nasıl giderilebileceğinin belirlenmesi,
- Çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenerek, eğitim masraflarının nasıl karşılanacağını araştırılması .
- Çalışanlar arası ilişkiler belirlenerek, takım ruhunun oluşturulması .
- Yöneticilerle çalışanların arasındaki iletişimin arttırılması .
- Terfi, işten çıkarma konuları ile çalışanın mevcut durumunun tekrar gözden geçirilmesi gibi idari kararların alınmasında destek görüş oluşturulması.
- Sonuçları insan kaynakları planlamasında da kullanılması

Çalışma yaşamındaki farklılıklar ve küreselleşmenin sonuçlarından olan sürekli değişim göz önüne alındığı takdirde, performans değerlendirme amaçlarının günden güne değiştiği de görülmektedir.

2.5. Performans Değerlendirmede Yararlar

Başarılı bir işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu kişi, işe karşı ilgisiz davranan ve iş yapmaktan kaçan başka birine daha fazla değer verildiğini

görürse bu durum işgörenin moralini bozacak ve gitgide işini yaparken isteksizlik yaratacaktır. Performans değerlendirmede değerlendirme sonucu kişi eksikliklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında zaman işgörenin değerlendirilmesi bir bakımdan, kişiyi işe yöneltme ve başarılı kişi olmada özendirme aracı olarak görülebilir. Aynı zamanda objektif ölçütlere göre uygulanan değerlendirmeler, işgörenin moralini yükseltecek ve kurumuna karşı güven duygusu yaratacaktır (Uyargil, 2008, 11).

Performans değerlendirmesinin yararlarını şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür (Erdinç, 2006, 170):

- Çalışanın örgüte yaptığı bireysel katkıyı belirler;
- Çalışanın performansına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir ;
- Daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli çalışanı belirlemek ve o iş için hazırlama imkanı oluşturabilir;
- Gerçek iş performansına karşılık, çalışanın örgütünden ne beklediğini ortaya koyar,
- Mevcut insan gücü kaynakları incelendiği için, elde edilen sonuçlar veya veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir,
- Yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim pekişir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesi sağlanır.

Performans değerlendirme sistemi işgörenin, yöneticinin ve örgütün başarısını artırarak aynı zamanda değerlendirme sürecinin her aşamasına işgörenin iştirakını sağlayarak onlara güven duygusu ve güç kazandırmaktadır. Bununla birlikte düşük performansa sahip işgörenin de cezalandırılmadan performansının artırılması yönde çalışmalar yapmayı gerektirir. Performans değerlendirme sayesinde işgörenin iş tatmin düzeyi artmaktadır. Yöneticiler devam eden geri bildirim sayesinde işgörenlerin performansını yıl boyunca güncel olarak değerlendirme fırsatı bulabilmektedir. Bu durumda iyi bir performans değerlendirme sistemi adil olmayı gerektirmektedir (Demirtaş, 2007, 87).

Örgütün amaçlarına uygun oluşturulmuş performans değerlendirme yöntemi; çalışanın eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, terfi ve kariyer planlarının yapılmasında birçok kullanıcıya bilgi sağlaması yönüyle çeşitli faydalar sağlamak suretiyle tüm kullanıcılar için yararlı hale gelerek örgütün nihai performansının artmasına yardımcı olacaktır.

2.6. Performans Değerlendirmede Kullanım Alanları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemi çalışanların belirli bir dönemde sağladığı fiili başarılarını ve geleceğe dair gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonucunda çalışanlara ait bazı kararların alınmasına katkıda bulunmaktadır. Sistemin ana amaçlarından olan ödüllendirme ve geliştirmenin yanında, bu sistemde değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikleri de içermektedir (Barutçugil, 2004, 334).

Organizasyonlar performans değerlendirme sistemlerini tanıtırken kullanım amaçları ve faydalarını kapsamlı bir biçimde çalışanlarına bildirmeleri gerekmektedir. Performansı ölçümlemek zor bir süreçtir, bu ölçümle girilen zorlu çabanın meyve verebilmesi için edinilen sonuçların etkili, verimli ve faydalı bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçları genellikle şu şekilde uygulanabilmektedir (Fındıkçı, 2012, 333-340);

- Çalışanların kariyer yönetimi,
- Çalışanların ücret yönetimi,
- Çalışanları motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesi,
- Terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

2.7. Performans Değerlendirme Süreci

2.7.1. Performans Değerlendirmede Değerlendiricilerin Seçimi

İşletmelerde etkin ve sağlıklı bir performans değerlendirmenin yapılabilmesi değerlendiricilerin kimler olduğu ve bunların iyi eğitilmiş olmalarını sağlamaktadır. Değerlendirme planlamasını yapan kişiler değerlendiricileri tespit etmektedir. Burada en önemli etken değerlendiricilerin, değerlendirmeyi yapacak kişilerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan eldeki ölçütler ışığında çalışanı nesnel olarak değerlendirme yapabilmesidir (Bingöl, 2014, 383).

Değerlendirme yapan kişilerin seçimi, bir örgütte geleceğe ait düşünceleri sistemli olarak belirleme, gelecekteki olanakları, örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak keşfetme sürecidir. Planlar, planlama ile saptanan amaçlara ulaşmak için gereken etkinliklerin iletişimi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren kanıtlardır. Ayrıntıları belirli olan plan, ortak amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışan örgüt üyelerine rehber olacaktır (Demirtaş, 2007, 88). Bu değerlendirme, türü bir faaliyetin planlandığı gibi uygulanıp uygulanmadığını değerlendirir. Buna göre değerlendirmede, program faaliyetlerinin uygulamaya yön veren düzenlemelere, uygulama standartlarına veya hizmetten yararlananların beklentilerine uyum gösterip göstermediği değerlendirmeye alınır.

Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı, organizasyon yönetimine ve insan kaynaklarının politikalarına göre seçilecek olan değerlendirme yöntemine bağlı bir şekilde saptanmaktadır. Performans değerlemeyi kim yaparsa yapsın, önemle üzerinde durulması gereken nokta, değerlendiricilerin değerleyeceği personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olmaları, organizasyonu tanımaları ve önyargısız bir şekilde, objektif bir değerlendirme yapmalarıdır. Bu açıklamalara istinaden değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılabileceği konusuna ilişkin birtakım alternatifler sunulabilir (Mutlu, 2012 ,11):

- Çalışanın ilk amiri tarafından değerlendirme yapılması,

- Öz değerleme yapılması,
- İş arkadaşları tarafından değerleme yapılması,
- Astlarca değerleme yapılması,
- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerleme yapılması,
- Müşterilerce değerleme yapılması,
- Karma değerleme yapılması seçenekleri kullanılabilir.

Değerlendiricileri seçim süreci, performans yönetiminin ilk ve en temel bileşenidir. Performans planlamasında, çalışanlar değerlendirme döneminde yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, hangi ölçütler dikkate alınarak performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme şansına sahip olur. Planlama aşamasında örgütün bütünü için belirlenen stratejik plan bireylere indirgenir (Uyargil, 2008, 177).

Performans planlamasında; performans geliştirme amacına, planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına ve planlamanın örgütün tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltmesine dikkat edilmelidir. Performans yönetimi sisteminde hedefler, performans değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Performans hedefleri zaman ve güvenilirlik esas alınarak oluşturulmaktadır. Performans hedefleri oluşturulurken iyi bir maliyetlendirme analizinin ve planlamasının yapılması gerekmektedir.

Hedef belirleme, örgütte yüksek performans, motivasyon ve işbirliği yaratmanın önemli bir unsurudur. Performans yönetim sistemleri, belirlenen hedeflerin ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamanla sınırlanmış hedefler olmasına dikkat edilmesi gereken bir aşamadır.

2.7.2. Performans Değerlendirmede Değerlendirme Kriterlerinin Seçimi

Performans değerleme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerleme sisteminin başarıya ulaşmasında büyük önem taşıyan bir aşamadır. Performans değerleme sisteminde öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme

boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir. Performans değerlemede ideal bir sistem, mevcut performansı potansiyel performanstan ayırt etmelidir (Cohen,1983,108).

İş analizi; işletmelerde yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesidir. Değerlendirme yapılmadan önce iş ve görevleri tanımlanmış olması, çalışanların değerlendirme boyutlarının tanımlanması için önemli bir adımdır. Performans kriterlerini, çalışmanın temel olan nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ile bireyin ilişki ve davranışları olarak 4 grupta inceleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2000, 162-163):

2.7.3. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi

Değerleme çalışmalarının yapılma sıklığı farklı örgütler ya da farklı amaçlar nedeniyle çeşitlilik gösterse de hem yöneticiler için zaman alıcı ve zor bir görev olması, hem kısa dönem içinde personel performansı ya da bununla ilgili olarak yönetici algılarında çok fazla değişikliklerin görülmemesi hem de sık yapılan değerlemelerin personel üzerinde baskı yaratması nedeniyle genel olarak yılda bir ya da iki kez yapılmaktadır. Ancak uygulama yapılırken işe yeni başlayan personelin değerlemeleri üç ayda bir gibi daha sık aralıklarla yapılmakla beraber uzun dönem işletme çalışan personelin değerlemeleri iki yılda bir yapılması işletmelerce genelde uygun görülmektedir. Biçimsel olan bu tarz değerlendirme zamanları dışında, yönetici ve personel arasındaki iyi bir ilişkinin varlığında personelin biçimsel olmayan değerlemesinin sürekli olduğu bilinmektedir. Performans değerlendirme işletme için gerekli belirli dönemlerde yapılması uygundur. Bunlar ücret artış dönemleri, terfi veya nakil kararlarının alınmasından önceki dönem veya kişinin amiri, görevi veya görevinin niteliklerinin değiştiği dönem gibi belirli durumlara bağlı olarak yapılması söz konusu uygulamalardır. Proje işlerinde ise değerlendirme, projenin bitmesiyle bağlantılıdır (Budak, 2008, 417).

2.7.4. Değerlendirme Yönteminin Seçimi

Çoklu geri bildirim sisteminde çeşitli kaynaklardan toplanan verilerin analizine uygun soru formları ve değerlendirme ölçeklerinin oluşturulması oldukça önemlidir. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak bakımından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir. Bu aşamada, çalışanlarla ilgili ne tür verilerin toplanacağına ve bu verilerin ne şekilde elde edileceğine dair kararlardan oluşmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sürecinin etkinliği bu aşamada alınacak kararlara bağlıdır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması kişiye verilecek olan geri bildirim güvenilirliğini ve sistemin kişi üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

Performans değerlemesinde işletmenin ya da değerlemenin uyguladığı bölümün koşullarına en uygun yöntemin seçilmesi kadar bu yöntemi standart oluşturup; bunlara uygunluğunun denetlenebilmesi önem taşımaktadır. Standartları iş için gereken zamanı, yapılan hata sayısını, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi olguları kantitatif sınıflandırmaya; işin kalitesi, verileri analiz etme yetenekleri gibi olguları da kalitatif sınıflandırmaya dahil edebiliriz (Sabuncuoğlu,2000, 164).

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken bir diğer adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Organizasyonların kullanacağı yöntemin seçimi başarı olasılığı durumuna göre değişmektedir. Organizasyonun yapısı, kullanılacak yöntemler, maliyet veya değerlemenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurularak seçilmektedir (Mutlu, 2012, 12).

Performans değerlemesinin her organizasyon tarafından farklı amaçlar ile kullanılmasıyla beraber, temelini bireysel ve dolayısıyla örgütsel etkinlik ve verimliliği artırma düşüncesi bulunmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, büyük ölçüde bu amaca hizmet edecek etkili bir performans değerlendirme yönteminin tercih edilmesiyle doğrudan bağlantılıdır. Zira, kullanılacak olan performans değerlemesi yöntemi değerlemenin hizmet edeceği amacının bir değişkeni olmasına rağmen uygulamada, performans değerlemesiyle ilgili olarak bir tek amaç olmadığı

gibi bir tek yöntemle de birçok amacın aynı düzeyde elde edilebilmesi neredeyse imkansızdır (Demirtaş, 2007, 89).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için kullanılan yöntemlerin bir kısmı performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerini teşkil etmekle birlikte günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdendir.

Uygulamaların bazılarında klasik değerlendirme yöntemlerini kullanırken karşılaşılan sorunları çözmeye veya daha objektif değerlendirmeler yapabilmeye yönelik olan geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir.

2.7.5. Değerlendirmenin Çalışana Geri Bildirimi

Performans değerlendirmenin bir amacı da bir işgöreni örgüt içerisinde vasıflarına ve performansına uygun bir göreve getirmektir. Bu, işgörenin performansını kullanarak işletme içerisinde verimlilik ve etkinlik değerlerini arttırmaktadır. Değerlendirme aşamasında, üst yönetim bir taraftan örgütün belirlediği hedeflere ne ölçüde ulaştığını değerlendirirken, diğer taraftan da işgörenleri değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Performans değerlendirme; işgörenin yükseltilmesi, işten çıkartılması, elde tutulması gibi konularda alınacak yönetsel kararlara bilgi sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi, örgütün ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılamaktadır. Performans değerlendirme süreci iki faktörü göz önünde bulundurmaktadır. Bunlardan birincisi işgören ve onun ihtiyaçları, ikincisi ise koşullardır. Bu nedenle geri besleme sürecinin önemi fazladır.

Geri besleme, performans değerlendirme işlemi esnasında devam eden bir süreç olmakla birlikte, işgörenin iş performansını artırmayı sağlayacak fırsatlar sağlamak ve aynı zamanda işgörenler arasındaki iletişim ortamını artırarak performansa olumlu katkıda bulunmaktadır. Geri besleme, personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, gelişiminde ve işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda geri besleme sonuçları personelin ödül kararlarında önemli bir rol oynamaktadır (Demirtaş, 2007, 89).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında geribildirim yapılmasında amaç değerlenen kişinin yetersiz olduğu tarafları ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Geri bildirimin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir (Mutlu, 2012 ,14):

- İşletmelerce belirlenen sorumluluk, amaçlar ve performans beklentileri doğrultusunda çalışanın iş performansını tartışmak,
- Değerleme periyodu süresince işgörende gözlemlenen zayıf, güçlü, yanları tartışma olanağı vermek,
- Gündelik iş sorunlarını çözme ile ilgili iş görene yardımcı olmak,
- İş görene performansını ve kariyerini etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında kendini ifade etme imkanını sağlamak,
- İş görenin bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını sağlamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Geri besleme (geri bildirim), performans yönetimi sisteminin ana omurgasıdır. İnsan kaynakları yöneticileri geri beslemeyi bir motivasyon aracı olarak görmektedir. Geri bildirim, geçerli, doğru ve etkin olmalı ve örgütsel performansı artırmak için kullanılmalıdır. Yönetici, işgöreni pozitif geri besleme ile olması gereken davranışları destekleyerek işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Geri besleme, işgörenin performansı hakkında kapsamlı bilgi sağlayarak personelin performansının değerlendirilmesi konusunda yöneticilerin daha az öznel davranmalarına ortam hazırlamaktadır.

2.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

2.8.1. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bireylerin performansı üzerine odaklanan değerlendirmeler, personelin diğer personelle karşılaştırılması yerine, iş gerekleri doğrultusunda önceden tanımlanmış standartlara dayalı yöntemlerdir.

2.8.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme en sık ve kolay uygulanabilen bir yöntemdir. Çok fazla çalışanı aynı anda değerle yapabilmek için bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Kişilik özelliklerini, işle ilgili davranışlarını ve yaptığı işle ilgili çıktıları değerlendirmeye almak üzere, “yeterli”, “yetersiz” ve “mükemmel” olarak derecelendirme seçenekleri sunulmaktadır (Papuçcu, 2009, 68).

Çok yaygın kullanılmasına karşın geçerliliği ve güvenilirliği düşük bir yöntemdir. Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesine yönelik çalışmalar yapılarak; değerlendirme faktörlerin seçiminde gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir faktörlerin seçilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2006, 18).

2.8.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi ilk defa 2. Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarılı veya başarısız oldukları olayları incelemeye alınmasıyla uygulanmaya başlanmıştır. Personel işbaşında iken etkili ve etkisiz yönlerini kayıt altına alınmıştır. Bu yöntem zamanla endüstride kullanılmaya başlanmıştır (Mutlu, 2012, 18).

Yöntem uygulanırken çalışanın rutin işlerini takip etmek yerine çalışanın gerçekleştirdiği olağan üstü olumlu veya olumsuz davranışların tespit ve takip edilmesi üzerine odaklanmıştır. Kalite kontrolü, çalışanın denetlenmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi kategoriler belirlenerek, sadece bu kritik olaylar üzerinden değerlendirmeler kayda alınarak incelenmiştir (Doğan, 2004, 26).

Uygulamalarda genel olarak fiziksel yeterlik, düşünsel yeterlik, iş alışkanlıkları ve tutumları, kişisel özellikler, karakter gibi alanlarda kritik olay elde edilmiştir. Burada zamanında objektif olarak tutulan kayıtlar yardımı ile, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu yöntem çalışanların birbiriyle karşılaştırma yapılmasına pek uygun değildir (Aktan, 2005, 1). Bu yöntem üzerinde dikkat edilen esas husus kişinin çalışma hayatındaki davranışlarıdır. Kişinin iş hayatındaki performansını değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Canman, 2000, 176).

2.8.1.3. Grafik Değerleme Yöntemi

Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemdir. Grafik değerlendirme yöntemi, bir bölümdeki veya küçük bir işletmedeki çalışan elemanların liste halinde alt alta yazılmasıyla ve karşılıklarına konulan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi ifadeler beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenerek uygulanmaktadır. Böylece toplu halde tek bir tabloda çalışanların bulunduğu performans noktaları görülebilir ve diğerleri ile kolaylıkla karşılaştırma yapılabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 173). Ancak bu yöntemin çok kullanılmasına karşın, diğer performans değerlendirme yöntemleri gibi derinlemesine bilgi sağlayamaz.

2.8.1.4. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yöntemi; yöneticinin tek başına veya astı ile beraber yaptığı bir değerlendirmedir. Her iki şekilde de yapılan değerlendirmeler işin gerektirdiği niteliklere göre yapılarak, objektif veriler içermektedir. Belirlenen hedeflere ulaşmada performans değerlemedeki sayılar verilerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verir (İpek, 2010, 51).

2.8.2. Bireysel Performans Kriterlerine Dayalı Yöntemler

2.8.2.1. Psikolojik Değerlendirme

Büyük işletmeler tarafından kullanılan bu yöntem, işletme bünyesinde tam zamanlı olarak görevlendirilen psikologların çalışanların performansını geleceği baz alarak değerlendirmesidir. Psikologlar, çalışanlar ile yapılan görüşmeler, psikolojik testler ve ilk kademe yönetici ile yapılan görüşmeler ardından hazırlanan raporları inceleyerek çalışanın duygusal, zihinsel, motivasyonel ve entelektüel değerlendirmelerini yaparlar. Psikolog tarafından yapılan değerlendirme, spesifik bir pozisyona düşünülen herhangi bir çalışan için yapılabileceği gibi çalışanın gelecekteki potansiyelinin belirlenmesi için tüm yönlerini kapsayacak şekilde de yapılabilir. Bu değerlendirmelerde çalışanın kariyerini şekillendirmek için yetiştirme ve geliştirme kararları alınabilir (Pabuçcu, 2009, 38).

2.8.2.2. Metin Değerlemesi

Değerlendirmelerin en basit metodu, değerleyicinin bir personelin güçlü ve zayıf yönlerini, geçmiş performansını, potansiyelini, ve gelişim için önerilerini tanımlamak için yazdığı bir metne sahip olmaktır. Metin değerlemesinin güçlü yönü basitliğinde yatmaktadır. Çünkü metin değerlemesi karışık formları ya da kapsamlı eğitimleri tamamlamayı gerektirmemektedir. Metin değerlendirme personel tarafından anlaşılabilir ve kolaylıkla geribildirim olan belirli bilgileri sağlamada yararlıdır. İstemin dezavantajı ise değerlendiren bir işgörenin performans değerlendirme sonuçlarını farklı yönlerden yanlış yorumlayabileceğidir. Ayrıca değerlendirmede belirli bir standart olmadığından genelleme ya da kıyaslama yapılamaması da ayrı bir dezavantajdır (Mutlu, 2012, 20-21).

2.8.2.3. Hedeflerle Yönetim Yöntemi

Bireysel standartların değerlendirmesi için en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Hedef; bireyin çalışmalarına ilişkin hedefler, görev tanımında bulunan hedefler, birimin veya kurumun hedefleri, satış hedefleri, kalite hedefleri olabilir. Çalışanın belirlenen bu hedeflere ne ölçüde ulaştığına bakılarak performans değerlemeleri yapılabilir (Koç, 2011, 39).

2.8.3. Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemleri

Performans değerlendirme yönteminin diğerine nazaran kuvvetli ve zayıf tarafları bulunmaktadır. Örgütlerinde performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçimi için detaylı bir analiz yaparak karar vermelidirler. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasında ve birbirleriyle çelişen amaçlarından da kaynaklanan birçok sorunun bilincindeki örgütler, uygulamalarında bu sorunlarla ilgili önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artış gösterecektir (Uyargil, 2008, 69).

Karşılaştırma yöntemleri arasında; sıralama, ikili kıyaslama ve zorunlu dağılım yöntemleri yer alır.

2.8.3.1. Sıralama Yöntemi

Personelin değerlendirilmesinde en eski ve en basit yöntem olan sıralama yönteminde personel kişisel özellikleri ve yetenekleriyle birlikte ya da bazen o iş için gerekli olan birkaç özel niteliğe bakılarak diğer personelle bir bütün halinde değerlendirilir (Budak, 2008; 425).

Sıralama yönteminde değerleyiciden öncelikle değerlendirilecek personelin hepsinin ismini bir kağıdın sol tarafına yazması, daha sonra bu personelden en değerli olan kişinin ismini kağıdın sağ tarafında en üste, değeri en az olan kişinin ismini ise yine kağıdın sağ tarafına fakat en alta yazması istenir. Bundan sonra kağıdın sol tarafındaki tüm isimler değer sırasına göre en değerli ikinci en değersiz ikinci, en değerli üçüncü, en değersiz üçüncü şeklinde bu iki ismin arasına yerleştirilerek listenin ortasına doğru ilerlenir, orta sıralar en son oluşur (Canman, 2000, 178).

Az sayıda personelin değerlendirildiği işletmelerde uygulanması daha doğru olan yöntem personel hakkında toplu yargıda bulunulmasını sağlar. İş sayısı çok olan işletmelerde bu yöntemin uygulanması oldukça zorlaşır (Yüksel, 2007, 216).

2.8.3.2. İkili Karşılaştırma

İkili karşılaştırma yöntemi oldukça güvenilir sonuçlar veren yöntemler arasında sayılmaktadır. Kişi sayısının fazla olması, yöntemin uygulanmasını zorlamakta ve zaman almaktadır. Bu yöntemle göre çok sayıda eşleştirmeler yapılmaktadır. $n(n-1):2$ formülüyle belirlenen değerlendirme sayısı $n=25$ için örneklersek $25(25-1):2=300$ sayısı bizim yapacağımız karşılaştırma sayısını verecektir (Canman, 2000, 179).

İkili karşılaştırma yöntemi her bir personelin diğer personelle karşılaştırılması ve sırasının belirlenmesini içerir. İlk olarak değerlendirilecek olan kişilerin adları bir kağıda veya ayrı ayrı kartlara yazılır. Değerleyici sahip olduğu her personeli sırasıyla diğer personelle karşılaştırır ve performansı daha yüksek olan personel kimse onun karşısına işaret koyar. Değerleyici tüm personel için bu süreci tekrarladıktan sonra

karşılaştırma işlemi tamamlandığı zaman her bir personelin işaretlerini sayar. En çok işareti alan personelin performansı en yüksek personel olduğu düşünülür. Bu yöntemde bir defada sadece iki bireyin ele alınması nedeniyle sıralama yöntemine göre daha doğru ve daha kolay karar verilebilir (Şimşek, 2012, 17).

Başarı sıralamasının kolaylıkla elde edilmesi ve her çalışanın birbiriyle kıyaslanabilmesi sistemin avantajları arasında yer alır. Dezavantajları ise çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde uygulama süresinin ve maliyetin artması, değerlendiricilerin birbiriyle kıyaslaması sonucu motivasyon problemlerinin ortaya çıkması ve değerlendiricilerin hata yapmalarına açık olmasıdır (Kalenderoğlu, 2007, 38-39).

2.8.3.3. Zorunlu Dağıtım

İstatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanan bu yöntem örgütlerde çalışanların küçük bir grubun çok başarılı, yine küçük bir grubun başarısız olacağı, bunların dışındaki kişilerinde iki grup arasında kalacağı varsayımını savunmaktadır (Yıldırım, 2008, 44).

Uygulamada birden fazla amirin bulunması ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan, güvenilirliği bir çok yönetime göre oldukça yüksek bir değerlendirme yöntemidir (Şimşek, 2012, 18).

2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme

2.9.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

“Çok kaynaklı geri besleme” olarak çalışanın amirimden, çalışma arkadaşından, kendisinden, bazende müşteri veya tedarikçisinden sağlanan değerlendirme yaklaşımıdır (Doğan, 2004, 48). Bir çok literatürde “yukarı doğru geri bildirim”, “çok değerlendirici geri bildirim”, “çok perspektifli değerlendirme”, “360 derece geri bildirim” veya “çalışma arkadaşları geri bildirimi” da olarak adlandırılan bir değerlendirme yöntemidir (Özen, 2006, 47).

360 derece geribildirim süreci, bireylerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağladığı için bireylerin gelişime açık yönleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Böylece gelişimi destekleyici bir süreç olarak görmektedir. Aynı zamanda bireysel performanslarla ilgili olarak geribildirim sağlanırken, diğer taraftan grubun ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimler belirlenerek sürecin tasarımı ve geliştirilmesine ilişkin, ihtiyaç duyduğu dikkat ve titizlikten taviz veren ve kestirme yollara başvuran işletmeler için beklenmedik sonuçlar oluşturmakta ve süreçten yeterli veri alamamaktadır (Kara, 2009, 56).

360 derece geri besleme tanımı ile aynı anlamda yaygın olarak kullanılan terimler şunlardır (Doğan, 2004, 15);

- İş sahipleri değerlendirme
- Tam daire değerlendirme
- Çok değerlendircili geribildirim
- Çok kaynaklı değerlendirme
- Ast ve emsal değerlendirme
- Grup performans değerlendirme
- Çok noktalı değerlendirme
- Çok perspektifli değerlendirme

Günümüz performans değerlendirme yöntemlerinden en popüler olan ve dünya çapında yaygın bir uygulama alanına sahip olan yöntem “360 Derece Performans Değerleme Sistemi” dir. Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu olup, yöneticinin personeli değerlendirdiği, değerlendiricinin değer yargıları, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüphelerinin ortaya çıkmadığı bir süreçtir. Bu süreçte açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Tek kişi tarafından değerlendirme yapılmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacı ile son yıllardaki değerlendirme süreçlerine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi gündemde yer bulmuştur (İzgi, 2007, 13).

2.9.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Teori ve onun uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan şirket olan TEAMS Inc. -firma ismi-'in kayıtlı ticari markasıdır. Bu terim modern iş yaşamında öyle bir yaygın ibare haline gelmiştir ki orijinal markasının yerine geçmiştir. Bunun ticari marka olmasından önce mi sonra mı meydana geldiği belli değildir (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003, 60)

Geri bildirim kavramı, 1950'li yılların sonlarına doğru şekillenmeye başlamıştır. ABD'de yapısal davranışlar üzerine çalışma yapan bir grup "360 Derece Performans Değerlendirme" teorisini ortaya atmıştır. 1990 yıllarında ABD'de ve Batı Avrupa'da bir çok büyük şirket tarafından benimsenerek uygulanmaya başlamıştır. Yeni bir yöntem olmasına rağmen şirketler tarafından benimsenmekte ve hatta 1992 yılında sadece bu yöntemin geliştirilmesi adına şirketlerin 150 milyon dolar para harcadığı tahmin edilmektedir (Koç, 2011, 42-43).

Son yıllardaki yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren şirket yapılarında önemli değişiklikler oluşmaya başlamıştır. Yöneticilerin sorumluluğunda çalışan elemanların sayısındaki artış ile astlarıyla ilgili bilgi elde etme olanakları azalacaktır. Özellikle bilgi yoğun teknolojilere geçilmesi yöneticilerin bilgileri çalışanlarını değerlendirmesinde yetersiz kalacaktır. Matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerin çalışanları proje esnasında birden fazla yönetici ile beraber çalışmakta ve bireyler devamlı surette bir projeden bir diğerine yer değiştirmektedirler (Turgut, 2009, 2).

2.9.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı

360 derece performans değerlemenin asıl amacı, çalışana çeşitli kaynaklar yoluyla geri bildirim sağlayarak, kişisel gelişimlerine destek olmaktır. Tüm

Çalışanların gl ve zayıf yönlerini saptamalarına yardımcı olur. Bu yöntem, rgtte kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin yerine geçmekten zıyade, performans değerleme sistemlerinin tamamlayıcısı niteliğine sahiptir (Koç, 2011, 43).

rgtler, 360 derece performans değerleme sistemini kendi amaçlarına göre kullanmaktadırlar. Bu amaçlardan bazıları şöyledir (Keçecioğlu ve çapraz, 2003, 61):

- rgtler, çalışanlarına güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmeyi ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmeyi hedeflemektedirler.
- Sağlanan yüksek kaliteli bilgilerden yararlanmak yoluyla bireyleri destekleyerek, iyileştirmeyi cesaretlendirmeyi amaçlamaktadırlar.
- rgtler, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve nesnel verilerle girdi sağlayarak; periyodik olarak uygulanabilirliğinin sağlanması, sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği lmlenmesi amaçlanmaktadır.
- Takım içi iletişimi arttırarak ve takım çalışmasını güçlendirerek üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- rgtler, zaman zaman 360 derece geribildirimi, örgütsel değişim ihtiyaını belirleme ve değişim planlamalarında veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- Geribildirim sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Değerlendirilen kişiler için farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi adına yardımcı olur. Bu yöntem ile bir grubun veya takımın

performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür (Apaydın, 2013, 26).

2.9.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yapacak Kişiler

2.9.4.1. Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticilerce değerlendirme; önemli bir konuda, değerlendirmeyi kimlerin gerçekleştireceğidir. Klasik olan, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi uygulamasıdır. Sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde geliştiği için, çalışanı ve onun başarısına tanık olan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Ancak, bir yöneticinin işinde başarılı bir çalışanı ile aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle, duygusal kararlara başvurarak başarısız olarak gösterebilme durumları, böyle bir değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olacağını sorgulatmaktadır.

Performans değerlendirmede, her çalışanın ve çalışanıyla ilgili başarıları en yakinen bilen ve takip eden çalışanın ilk çalıştığı yöneticisi olduğu esasına dayanarak, çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi gerekliliğidir. Bu uygulama, değerlendirilmesi yapılacak kişi ile devamlı birarada olan, kişinin gün içerisindeki çalışmalarda performansını en iyi biçimde gözlemleyebilme fırsatı olan ve çalışanın performansından direkt olarak etkilenen kişi, onun ilk çalıştığı yöneticisi olmaktadır. Bu şekilde bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıya da uygun bir şekilde geliştirilir. Örgütlerin hedefleriyle kişinin sahip olduğu yetenekler arasındaki uyumu en yakından izleyebilme imkanı olan yönetici, değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi şekilde uygulayan kişi olarak genelde kabul görmektedir. Ancak kişisel sorunların performans değerlendirmeye katılmaması adına birden fazla yönetici tarafından değerlendirmenin en uygun olacağı düşüncesini taşımaktadır (Mutlu, 2012, 56-57).

Değerlendirilen kişilere göre, deneyimi daha fazla olan ve eğitim düzeyi daha yüksek olan, duygusal bakımdan daha dengeli, kararlı ve üst düzeyde sosyal uyumu olan kişilerin performans değerlemede daha başarılı oldukları görülmektedir.

Performans değerlendirme de, birden çok yöneticiyle ortak değerlendirmenin yapılması ikinci bir uygulama çeşidi olarak görülmektedir. Başka bir uygulama da çalışan kişinin kendi düzeyinde olan çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir. Objektifliğin sağlanabilmesi bakımından bazı zamanlarda örgüt dışındaki uzman danışmanlardan da destek alınır (Kalenderoğlu, 2007, 12).

2.9.4.2. Kendi Kendini Değerlendirme

Kendi kendini değerlendirme; çalışanların kuvvetli ve zayıf yönleriyle ilgili düşünmeye ve gelişimlerini sağlamak için amaçlar belirlemeyi zorunlu kılan bir kişisel gelişim aracıdır. Tek başına çalışan bir iş gören ise, ya da tek bir beceriye sahip ise kendi davranışını değerlendirmede tek başına yeterli sayılmaktadır. Değerlendirmelerinde değişik standartlar kullanabilirler. Ancak alışanlar kendilerini yöneticilerinin değerlendirdikleri şekilde değerlendirmeyip; değerlendirme sürecinde kanaatlerini olumlu ve esnek yönde kullandıkları görülmektedir (Koç, 2011, 46).

Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknik, çalışanın kişisel gelişim amacına oldukça katkısı olmakta ve özellikle de kendi kendini değerlendirebilecek seviyede sorumluluğu bulunan kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır. Birçok yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarıyla ilgili bilgi sahibi olmak ve kendi görüşleriyle çalışanların görüşlerini karşılaştırma yapabilmek için bu yöntemi kullanmakta ve bu yöntemin sistemin işleyişi açısından faydalı olduğunu düşünmektedir (Yıldırım, 2010, 71).

Kendi kendini değerleme puan ortalamalarının diğer değerleme gruplarından fazla olması durumunu kendisini yüceltme önyargısıyla ilgili olduğu düşüncesi ortaya atılmıştır. Bu nyargı kendine dönük bir pozitif bakış açısı ile beraber daha az olumsuz düşünceye yer vermesi durumu puanlamaları yksektmekle beraber eleştirilere kapalı olması ya da dikkate almaması, başarılı olmadığı durumları görmezden gelmesi sonucu performansında düşüklük görüleceği sonucuna ulaşılmıştır (Atwater & Ostroff, 1998, 577).

360 derece performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan kültürel çalışmalarda doğu ile batı arasındaki değerlendirme farklılıklarının kültür çeşitliliğine bağlı olduğu dşnlmştır. Zira Taiwan’da yapılan bir çalışmada kişiler kendi kendilerine verdikleri puan amirlerinin kendileri için verdiği puanlardan düşük çıkararak literatüre “alçakgönüllülük etkisi” olarak geçmiştir(Yıldıırım, 2008, 66).

2.9.4.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Takım arkadaşları tarafından değerleme yöntemi, “grup üyelerinin, aynı seviyede olan diğer grup üyelerinin, gösterdikleri özellikler, davranışlar yada başarılar hakkında değerleme yapmalarını sağlama yöntemi” olarak tanımlanmaktadır. alışan kişilerin aynı takıma mensup diğer üyeler tarafınca değerlendirilmesi düşüncesi, kişinin başarısını en iyi beraber çalıştığı kişiler tarafından yapılabileceği varsayımına dayanır (Erdirin, 2006, 46).

Takım arkadaşlarınca değerlendirme yaklaşımı içinde, grup içerisinde aday gösterme, birbirlerini değerlendirme ya da belli başlı birtakım özelliklere göre grupta bulunan kişileri sıraya dizme gibi uygulamalar bulunmaktadır. Değerlendirmelerin geçerlik, güvenirlik ve yanlılıklardan ne derecede arınmış olduğu bu yaklaşımdaki başlıca sorundur. Çalışanların birbirleriyle arkadaşlık dereceleri de bu tür değerlendirmelerde etkili olmaktadır. Eğer işletme içerisinde bu sürecin uygulanması düşünülüyor ise, arkadaşlık durumları dikkate alınarak, takım arkadaşlarının sürekliliği yada yapılan toplantılara etkin ve zamanında katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgi paylaşımı, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirme ölçekleri içerisine alınması değerlendirme açısından güvenilirliği artacağı varsayılmaktadır (Koç, 2011, 47).

Gerekli nlemler alındığında, değerlendirmeye esas teşkil edecek faktörler net bir şekilde tanımlandığı takdirde, takım üyelerinin yaptığı değerlendirmeler çok tutarlı olabilir. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda kullanılmasının sakıncaları dşnlerek değerlendirmeye hiç alınmaması ve ya çok az yararlı olabileceği düşüncesine karşın,

yönetimsel kararlardan çok gelişimsel kararlarda etkili oldukları görülmektedir (Yıldırım, 2010, 74).

2.9.4.4. Astlarca Değerlendirme

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geri bildirim” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Çalışanların yöneticilerinin daha çok kişilik özelliklerine göre ve kendi ihtiyaçları hakkında ne kadar duyarlılık gösterdikleri konusunu bertaraf etmek için, astların performans değerlendirme hususunda iyi bir eğitim almış olmaları ve üstlerin de astlarca değerlendirilmeye açık olmaları gerekmektedir (Kalenderoğlu, 2007,28).

Hastanelerde, astların, yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmeleri sırasında meydana gelebilecek ilk hata; astların üstlerinden çekinmesinden dolayı değerlemeyi daha yüksek yapması ve performans derecesini olduğu halinden daha fazla göstermesidir. Bu sebeple değerlendirme süreçlerinde gizliliğin sağlanması gerekmektedir. Başka bir oluşabilecek hata ise astların neyi ve nasıl değerleyeceğini bilememesidir. Böyle bir sorun oluşmasını engellemek için gereken eğitim desteği sağlanmalıdır (Koç, 2011, 48).

Sağlık kurumlarında özellikle kamu hastanelerinde örgütün hedeflerine gereken ağırlığın verilmemesi ya da hiç dikkate alınmaması söz konusu olabilmektedir. Aynı zamanda, yöneticiler hakkındaki önyargılar ve onlara yaranma düşüncesi, yapılan değerlendirmelerin sonuçlarına etki edebileceği gibi endişeler ve sorunlar da söz konusu olabilmektedir.

Çalışan bir kişinin örgütün yapısı içerisinde kendinden daha üst düzeydeki bir yöneticisini performans bakımından doğru bir şekilde değerlendirebilmesi, deneyimi, bilgi ve becerileri açısından oldukça zor olacaktır (Mutlu, 2012, 59).

2.9.4.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Değerlendirmenin müşterilerce yapılması, işletmelerin pazara uyumlu olmasını sağlamaktadır. Bunlar dış müşteriler olarak isimlendirilmektedir. İşletme

içerisindeki çalışanlarda bir müşteri grubu olarak varsayıp, bunlarda iç müşteriler olarak isimlendirilmektedir (Erdinç, 2005, 85).

Günümüzde bazı özel kurumlar, çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar (Mutlu, 2012, 59).

Müşteriler tarafından değerlendirmenin de bazı sakıncaları bulunmaktadır. Zira müşteriler çalışanları ya da yöneticileri yeterince gözlemleme imkanına sahip olmadıkları için yapacakları değerlendirmeler sadece ürün hizmetleri esnasında olacaktır. Aynı zamanda işletmenin amaç hedef ve kriterlerine göre değerlendirme yapmaları da mümkün değildir. Şirketler için müşteri memnuniyeti adına değerlendirme yapmaları genel kabul görmüştür (Burgazoğlu, 2013, 62).

2.10. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileye Faktörler

2.10.1. Atıf Hataları

Kişiler kendi veya başkalarına ait davranışları bazı varsayımlara dayandırarak açıklama eğilimi göstermektedirler. Atıf hatalarını performans değerlendirmeye ilişkilendiren bazı yazarlar, özellikle temel atıf hatalarının sakıncalarına vurgu yapmışlardır. Temel atıf hatasında, kişilerin performansları değerlendirilirken, davranışlarıyla ilgili nedenleri, dışsal faktörleri dikkate almadan, kişiliklerine atfetme eğilimi şeklinde ifade etmek mümkündür. Durumsal/çevresel faktörlerin günümüzde çalışma yaşamına olan etkisinin ne derece önemli olduğunu da göz önüne alırsak, bu türlü bir değerlendirme eğiliminde performans değerlendirmeye yapacağı olumsuz etki daha da iyi anlaşılacaktır (Uyargil, 2008, 81).

2.10.2. Belirli Derecelere Yönelme

“Müsamaha” veya “değerlendirme enflasyonu” manasına gelmektedir. Yani yöneticinin personelin performansını olduğundan daha yüksek göstermesi durumudur (Papuçu, 2009, 58).

İşletmelerde yöneticiler, çalışanların belirli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek bir performans puanı ile değerlendirmeleri, çalışanı teşvik edeceği düşüncesi taşımaktadırlar. Ancak bu durum çalışanın eksik yönlerini saklayarak doğru bir geri bildirim yapılmamasına neden olabilir (Koç, 2011, 23-24).

Performans değerlendirmede yüksek puan verildiği gibi düşük puanda verilebilmektedir. Böyle değerlendiricileri kıt veya bol notlu öğretmenlere benzetirler. Olumlu veya olumsuz not vermede yapılan bazı hatalar vardır (Erdoğan, 2006, 29):

- Astları ile çatışma korkusu,
- Yüksek puan verirken astların zam, terfi gibi olanaklardan faydalanma endişesi,
- Yüksek puan vererek çalışanlarını motive edeceği düşüncesi,
- Astları tarafından diğer bölümlere karşı iyi bir yönetici olduğu izleniminin verilmesi,
- İşletmede standartların aşırı derecede düşük veya yüksek olması,
- Astına vereceği puan ile başarılı olarak kendi yerine geçme endişesi,
- Astına karşı kendini mükemmel ve zor beğenen biri olarak tanıtmaya arzusu bu durumların arasında yer almaktadır.

2.10.3. Geçmişte Yaşanan Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkan bir hata türüdür. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alarak değerlendirmesini buna göre yapabilmektedir. Oysa değerlendirme, geçmiş performans ile son dönem performansının beraberce ele alınmasıyla gerçekleştirilmelidir (Erdoğan, 2006, 33).

Örgütlerde değerlendirme dönemi genellikle bir yılı kapsamaktadır. Değerlemeyi yapan kişinin zihninde canlılığını koruyan olaylar yakın dönemlerde

gerçekleşenlerdir. Dolayısıyla, değerlemeyi yapan kişi ya da kişiler performans değerlemede yakın geçmişteki olayları temel alacaklardır (Yıldırım, 2008, 81).

Yakın dönemde geçmişte olduğundan daha başarılı bir performans sergileyen kişiye, geçmişteki hatalarının hatırlatılması o bireyin güdülenmesinde olumsuz bir etki yaratabilir. Diğer taraftan kişi, performans değerlemesinin yapılacağı dönem yaklaştıkça performansını artırıyor olabilir. Bu durumda ise dönem başı ve dönem sonu performans farklarının dikkate alınması gerekmektedir (Koç, 2011, 24-25).

2.10.4. Hâle Etkisi

Değerlemecinin değerlemesini bir tek ölçüte bağlı olarak yapmasıdır. Örneğin, “Genel Müdür Sekreterliği” için sekreterler arasında bir seçim yapılacağına değerlemeci kişi güzel giyimin bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip, ancak iyi giyinmeyen veya orta denebilecek biçimde giyinen sekreterleri değerlendirmesine almayacaktır (Budak, 2008, 52).

Hâle etkisi, yöneticinin, personelin pozitif bir performans özelliğinin etkisinde kalarak performansının diğer yanlarını da olduğundan daha yüksek değerlediği zaman ortaya çıkmaktadır (Koç, 2011, 23). Kişi değerlendirmede değerlendiricinin gözüne çarpan olumsuz bir durum, bütün faktörler açısından olumsuz olacağı düşüncesi taşıması ve puanlamanın düşük olacağı durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum değerlendirmenin güvenilirliğini sarsabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 190).

İşletmelerde çalışan personelin başarısız olduğu bir durumdan dolayı onun bir çok konuda başarısız olduğu düşünülebilir. Tam tersi durumda da sadece bir konuda başarılı olmuş bir personel için bir çok konuda başarılı olmuş gibi düşünülmesi, "boynuz etkisi" olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Mutlu, 2012, 31).

2.10.5. Kontrast Hataları

Kontrast hatası insanları performans standartları yerine diğer insanlara göre değerlendirme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Bazen bu arka arkaya yapılan değerlendirmeler sonucu da ortaya çıkmaktadır. Örneğin grup içinde bir personel ortalama bir iş yapıyorsa, biraz daha iyi olan bir diğeri kontrast hatası nedeniyle mükemmel olarak değerlendirilebilir. Benzer bir şekilde bireyin çalışma grubu içindeki herkes zayıf performansa sahipse, ortalama bir birey gerçekte olduğunda daha iyi bir performansa sahipmiş gibi görünür. Bununla beraber, grup performansının çok iyi olması durumunda da aynı personel zayıf bir değerlendirme alabilir (Koç, 2011, 25).

Performansı orta olan bir çalışanın, performansı düşük olan bir çalışandan sonra değerlendirilmesi durumunda, yüksek performans gösterdiği yanılgısına düşebilir. Kontrast hatalarının önlenmesi için, çalışanın başarılı ve başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilebileceği bir sistem oluşturulabilir. Kısacası, kontrast hataları özellikle kısa süre içinde birçok personelin değerlendirilmesi sırasında ortaya çıkan, her bir personelin kendinden önce değerlendirilen personelle karşılaştırılarak onun aldığı puandan etkilenmesi durumudur.

2.10.6. Ortalama Eğilimi Hatası

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede ortaya çıkan sıklıkla görülen hatalardan birisidir. Değerlendirmeyi yapanlar, çalışan kişileri ölçeğin ortasında veya ortalamaya yakın bir noktada değerlendirme yaparlar. Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirmeye tabi tuttuğu kişileri objektif değerlendiremeyerek, ne çok düşük, ne de çok yüksek düzeyde görür. Burada devamlı bir ortalama değerlendirme söz konusu olmaktadır. Böyle kişilerin iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı veya değerlendirme yapabilme becerisinden yoksun olduğu durumu ortaya çıkmaktadır (Akşit, 2008, 47)

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerleyicilerin gözlem ve kararlarında önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiş olsa da

uygulamada değerleyiciden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanırken, çoğunluğu değerleyicilerin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından kaynaklanır (Uyargil, 2008, 102).

Kuşkusuz bir çalışanın görev tanımında birden çok görev ve başarı standardı bulunmaktadır. Bir işin başarıyla yerine getirilebilmesi için, işin unsuru olan her bir görevin yerine getirilmesi zorunludur. Buna rağmen değerlendirici, çalışanın yerine getirdiği tüm görevleri değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alması, çalışanın işinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı oluşturmuş ve hata yapmış olacaktır (Mutlu, 2012, 33).

2.10.7. Öznel Ön Yargılar

Performans değerlemede belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda yapılan işin objektif değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Ancak çoğu zaman kişilik, davranış ve kişisel konular da işin kapsamı içine katılarak sübjektif değerlendirmeler yapılmaktadır. Kişisel öngörüler ve menfaatlerin işe dahil edilmesi objektif değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldıracaktır (Koç, 2011, 26)

Performans değerlemede önemli olan ölçülebilir ve işe yönelik faktörler üzerinde odaklanan değerlendirmeler yapmaktır. İnsan ve onun davranışları söz konusu olduğundan dolayı performans değerlemede en sık karşılaşılan sorunlardan biri öznelliklerdir. Performans değerlemede iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesinde işgörenin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiğinin göz ardı edilmesi nesnel davranmayı ortadan kaldırır ve değerlendirmede adil olma ilkesinin çiğnenmesine neden olur. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar, kanılar karışabilir (Papuçu, 2009, 60).

2.10.8. Tolerans- Katılık

Tolerans, bir yöneticinin astının performansı ile ilgili olduğu halinden daha yüksek değerlendirilmesine denir (Margaret, 1993, 24). Yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem ast, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü onların eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olur. Nitekim performans değerlendirmenin ana amacı, işgörenlerin performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda gelişme için çok gerekli olan geribildirim olayı ortadan kalkmış olur veya geribildirimde bulunulmuş olsa bile birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişme ihtiyacı duymayacaktır. Öte yandan katılık da, “Değerlendiricilerin işgörene hak ettiği kadar puan vermesidir” (Bulut, 2011, 9).

İşgörenlerin gösterdiği performans seviyesinden daha düşük performans seviyesindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını meydana getirir. Bazı değerlendiriciler değerlendirmelerinde genel olarak hataların ve eksikliklerin üzerinde durur, işgörenin olumlu yönlerini dikkate almaz veya bu yönlerini göz ardı eder. Bu biçimde bir eğilim çalışanların gelişme yönünde oluşacak heyecanlarını ve motivasyonlarını azaltmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNDE RADYOLOJİ BİLİMİ VE RADYOLOJİ HİZMETLERİNİN KAPSAMI

3.1. Sağlık Hizmetlerinde Radyoloji Bilimine Giriş

Birleşmiş Milletler Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) 1979 Alma Ata Konferansı'nda "yanlızca hastalık ya da sakatlığın bulunmaması olmayıp; aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönlerden de tam bir iyilik durumu" olarak sağlık kavramı tanımlanmıştır (Ateş, 2011, 1).

Sağlık kavramı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır; sağlık, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, evrensel ve hukuk boyutlarının yanında insanın bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan da tam olarak iyi halinin olması, kişinin huzurlu, mutlu ve uyum içerisinde yaşamsal tüm fonksiyonlarını sürdürebilme becerisi olarakta tanımlanmaktadır (Yeginboy, 2007).

İnsan yaşamı ile sunulan sağlık hizmetinin paralel bir yapı içerisinde olması beraberinde özel koordinasyonu gerektirir. Bu bağlamda sağlık kurumlarında verilen sağlık hizmetlerini sınıflandırmak istersek (Ateş, 2012,4-5):

- Sağlık hizmeti yoğun emeğe dayalı bir hizmet türüdür;
- Yoğun teknolojinin kullanıldığı yerlerdir;
- Hizmetin türü kesintisiz olmalıdır;
- Acil hizmet sunabilmelidir;
- Verilen hizmette uzmanlık becerisi ön plandadır.

Sağlık organizasyonlarının en başında olan hastaneler, son derece karmaşık bir örgüt yapısına sahiptirler. Özel fonksiyonları ve iş çeşitliliğine sahip ve geniş bir alanda uzmanlık gerektiren hizmetleri bünyesinde bağımsız olarak sağlamaktadırlar. Bu hizmetlerin teknolojinin en yoğun kullanıldığı, hastalığın teşhisini tespit etmede "X ışınlarının keşfedilmesiyle var olan" öncü birim Radyoloji Üniteleri'dir.

Alman bilim adamı William Conrad Roentgen 1895 yılında X ışınları buluşuyla bilim ve tıp dünyasında yepyeni bir çağır açmıştır. Bulduğu ışının tam olarak ne olduğu bilinmediği için matematikte bilinmeyenin karşılığı olan X adı verilmiştir. Eşi Anna Bertha'nın el grafisini çekerek tarihteki ilk röntgen filmini oluşturmuştur. 1901 yılında William Conrad Roentgen Nobel Fizik Ödülü'ne layık görülmüştür (Radyografi Dergisi, 2013, 45).

Polonyalı Kimyager ve Fizikçi olan Marie Curie,1898 yılında Uranyum ile çalışarak radyoaktiviteyi keşfetmiştir. 1903 Nöbet Fizik ödülü alarak Bilim alanında ilk doktora ünvanını alan kadın olmuştur. 1911 yılında Nöbel Kimya ödülüne layık görülerek 2. kez Nobel ödülü almıştır. Marie Curie tarihte Radyoloji biliminin kurucusu olarak bilinmektedir (Mould,2014).

Ülkemizde sağlık alanında teşhis amaçlı kullanılan görüntüleme yöntemleri Radyoloji Ünitesi altında uygulanmaya başlanmıştır. İlk olarak X ışınlarının keşfinden sonra 19. yüzyıl sonlarında meraklı iki tıp öğrencisi araştırmalarını geliştirerek kendi imkanlarıyla bir Röntgen cihazı yaparak, Osmanlı İmparatorluğu döneminde Radyoloji biliminin kuruluşuna vesile olmuştur. Esat Fevzi ve Rıfat Osman yaptıkları bu cihazı, Yıldız Hamidiye Sultan İmparatorluk Hastanesi Bölüm Başkanı Prof. Dr. Cemil Topuzlu Paşanın izniyle hastaneye kurmuşlardır. Türk-Yunan Harbi'nde yaralanan asker Mehmet Efendi'nin el röntgenini çekerek dünyada ve ülkemizde savaş yaralanmalarında kullanılan ilk Röntgen tekniği olarak tarihe yazılmıştır. Bu gelişmelerden haberdar olan Alman Kızılhaç Heyeti Başkanı Dr. H. Küttner, Türk hekimlerin başarısını takdir ederek Osmanlı İmparatorluğu'na iki adet fabrika yapımı Röntgen cihazı bağışında bulunmuştur. Bu gelişmelerden sonra Osmanlı İmparatorluğunda tanı ve tedavi amaçlı laboratuvarlar kurulmaya başlanmıştır. Hamidiye Sultan İmparatorluk Hastanesi, Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane, Gülhane Askeriye Tatbikat ve Seririyatı Hastanesi, Haydarpaşa Askeri Hastanesi, Hamidiye Sultan Etfal Hastanesi Radyoloji biliminin ülkemizde gelişmesine öncülük etmiş hastanelerdir.

Cumhuriyet döneminde hastanelerde Radyoloji Laboratuvarları oluşturularak hem tanı hem de tedavi amaçlı çalışmalar devam etmiştir. 1933 yılında Üniversitelerle ilgili reform sonrası görüntüleme hizmetlerinden sonra tedavi hizmetleri için çalışmaları sürdürmüşlerdir (Kuter, 2011, 2-3).

Tüm dünyada sağlık sektörü, çok çeşitli seviyelerdeki sağlık kurumları ve hastanelerle birlikte hekimlerin, laboratuvar ve görüntüleme ünitelerinin, sigorta kuruluşlarının ve hasta olarak tüm bireylerin içerisinde olduğu karmaşık ilişkiler ağını barındıran oluşumlar yapılanmaktadır. Günümüzde büyük bir hızla artan tıp bilgisinin yanı sıra teknoloji ile gelişen ölçü, görüntüleme yöntemleri, tıbbi test analiz ve monitorizasyon cihazları ile birey ve hastalardan toplanan tıbbi veri ve bilgilerde büyük bir artış yaşanmaktadır. Bireylerin giderek daha bilgili, hasta koruma yöntemlerinin ön sırada olduğu, hızlı ve etkin tedavi görme bağlamında yüksek beklentili olduğu, kurumların ise giderek uzmanlaştığı bir ortamda çeşitli basamaklarda ki bakım hizmetlerinin entegre ve sürekli hizmetler bütünü olarak algınabilmesi de artık günümüzün öncelikli talepleri arasında yer almaktadır (Akyurt, 2014).

Bazı uzmanlık alanlarının gelişmesi ve uygulamadaki farklılıklar nedeniyle Radyoloji’de de branşlaşma ihtiyacı hissedilmiştir. Günümüzde Radyoterapi, Nükleer Tıp Üniteleri tıp uygulamalarında teknolojiyle beraber kendini geliştirerek artık farklı branşlar haline dönüşme yolundadır.

Yeni sağlık politikaları ile Sağlık Bakanlığı’nın uygulamaları sonrası sağlık hizmetinde bir çok yenilik gündeme gelmiştir. Bu yenilik beraberinde teknolojiyi ve donanımlı personeli istihdam ettirmiştir. Gün geçtikçe verilen kaliteli hizmet sonrasında nüfusun artmasıyla beraber hastaların hastanelere başvuru sayılarını da arttırmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere yıllara göre hastanelere hizmet alabilmek için başvuranların sayısında artış görülmektedir.

Tablo 2.Yıllara ve Sektörlere Göre Hastanelere Müracaat Sayısı

	2002	2009	2010	2011	2012
Resmi	109.793.128	228.279.139	235.172.924	254.342.943	260.974.401
Üniversite	8.823.361	19.364.865	20.098.754	24.437.107	27.080.436
Özel	5.697.170	47.618.186	47.712.540	59.069.486	66.582.098
Toplam	124.313.659	295.262.190	302.984.218	337.849.536	354.636.935

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Teknoloji yoğun ve personel istihdamı yüksek olan Radyoloji Üniteleri hastanelerde teşhisin konulması adına sağlık hizmetlerinde oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Sağlık Bakanlığına bağlı kuruluşlarda Nisan 2014 tarihi itibarıyla bulunan cihazlar 316 adet Manyetik Rezonans (MR), 409 adet Bilgisayarlı Tomografi (BT), 2999 adet Ultrasonografi (USG), ve 4481 adet diğer kapsamındaki cihazlar olarak belirlenmiştir (Kartal, 2014).

Ülkemizde sağlık hizmetlerini koordine eden Sağlık Bakanlığı, 2012 yılında Türkiye'de bulunan Radyoloji biriminde kullanılan bazı cihaz sayılarını şöyle sıralamıştır:

Tablo 3.Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Cihaz Sayıları, 2012

	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
MR	310	89	522	921
BT	448	122	572	1.142
Ultrason	2.348	384	1.508	4.240
Doppler Ultrason	1.218	302	943	2.463
EKO	578	188	592	1.367
Mamografi	353	77	506	936
Röntgen	3.554	2.165	1.878	7.597

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

3.2. Radyoloji Ünitelerinde Kullanılan Görüntüleme Yöntemleri

Son yıllarda sağlık alanında gerçekleşen teknolojik yeniliklerin tedavi sürecinde büyük rolü bulunmaktadır. Buna internet kullanımının yaygınlaşmasıyla diğer ülkelerde ki hastalık oranları ve bunların tedavi şekilleri hakkında bilgi sahibi olmak da bu katkıyı pekiştirmiştir. Ancak hala yeryüzünde önüne geçilemeyen, tedavisi olmayan bazı hastalıklar bulunmaktadır. Bunun için devletler sağlıklı bir toplum felsefesi dahilinde sağlık sektörüne oldukça büyük bütçeler ayırmaktadırlar (Bilen, 2007,199).

Tablo 4.Yataklı Tedavi Kurumlarında Tıbbi Görüntüleme ve Cihaz Sayıları, 2012

	Özel		Kamu		Üniversite		Toplam	
	Cihaz	Kişi	Cihaz	Kişi	Cihaz	Kişi	Cihaz	Kişi
BT	572	1867832	448	6481088	122	1476353	1142	9825273
Doppler	943	1520430	1218	4803078	302	616171	2463	6939679
EKO	592	1396252	578	3074063	188	578346	1367	5048661
Mamografi	506	424845	353	1359768	77	257967	936	2042580
MR	522	2510362	310	5103661	89	978049	921	8592072
Röntgen	1878	6837637	3554	32935904	2165	3517190	7597	43290731
Ultrason	1508	5250608	2348	15480054	384	1679200	4240	22409862

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

2012 yılı içerisinde Yataklı Tedavi Kurumlarında tıbbi görüntüleme ve cihaz Sayıları yukarıdaki tabloda verilmiş olup toplamda; BT 1.142 cihaz ile 9.825.273 kişi, Doppler 2.463 cihaz ile 6.939.679 kişi, Ekokardiyografi (EKO)1.367 cihaz ile 5.048.661 kişi, Mamografi 936 cihaz ile 2.042.580 kişi, MR 921 cihaz ile 8.592.072 kişi, Röntgen 7.597 cihaz ile 43.290.731 kişi ve Ultrason 4.240 cihaz ile 22.409.862 kişi görüntüleme hizmetlerinden faydalanmıştır.

Radyoloji bünyesinde hizmet veren Nükleer Tıp ve Radyoterapi ünitelerinden, Radyoterapi üniteleri tedavi amaçlı, Nükleer Tıp üniteleri ise hem teşhis, hem de tedavi amaçlı radyoaktivite ile birebir çalışmalarından dolayı bir çok

sağlık kuruluşunda artık ayrı bir departman olarak hizmet vermektedir (Akyurt, 2014).

Radyoterapi üniteleri genellikle Onkoloji departmanları altında hizmet vermektedir. Nükleer Tıp üniteleri idari olarak Radyoloji birimlerine bağılıymış gibi görölse de tamamen bağılı başına ayrı bir ünite olarak çalışmaktadır. Bu çalışmamızda Nükleer Tıp ve Radyoterapi ünitelerinden kısaca bahsedeceğiz.

Radyoloji ünitelerinde sıklıkla kullanılan görüntölleme yöntemleri şunlardır:

- Manyetik Rezonans
- Bilgisayarlı Tomografi
- Ultrason
- Kemik Dansitometresi
- Mamografi
- Girişimsel Radyoloji
- Nükleer Tıp ve Radyoterapi

Radyoloji ünitelerinde kullanılan cihazlar teknolojinin gelişmesi ile birlikte işlevselliğini değıştirerek yeni birimlerin oluşturulmasına zemin hazırlamaktadırlar. Daha önceleri sadece Nükleer Tıp ünitelerinde kullanılan cihazlar günümüzde tomografi ve MR ile birleşerek PET-CT ve PET-MR uygulamalarının sağlık alanında teşhis amaçlı kullanıma geçmişlerdir(Erden, 2015).

3.2.1. Manyetik Rezonans

İlk olarak 1930' larda üzerinde çalışılan MR tekniğini, 1970' te Raymond Damadian adlı bir doktor geliştirerek insanlığın hizmetine sunmuştur. Bu çalışmaların temeli Nikola Tesla'nın teorileridir (www.tesla-museum.org).

Manyetik Rezonans; oluşturulan manyetik alan içerisinde atomların salınım yapması ile elde edilen verilerin görüntölleme biçimidir. Radyasyon yoktur ve radyoaktif bir olay değildir. Atomlara uygulanan radyo dalgalarının atomlardan yansıması ile MR görüntüleri meydana gelir. Görüntü, bilgisayarlar tarafından

yorumlanma sonucu oluşturulmuştur. Sistemin merkezinde bulunan mıknatıs magnetik alanın oluşmasını sağlamaktadır (Karaali, 2014, 72).

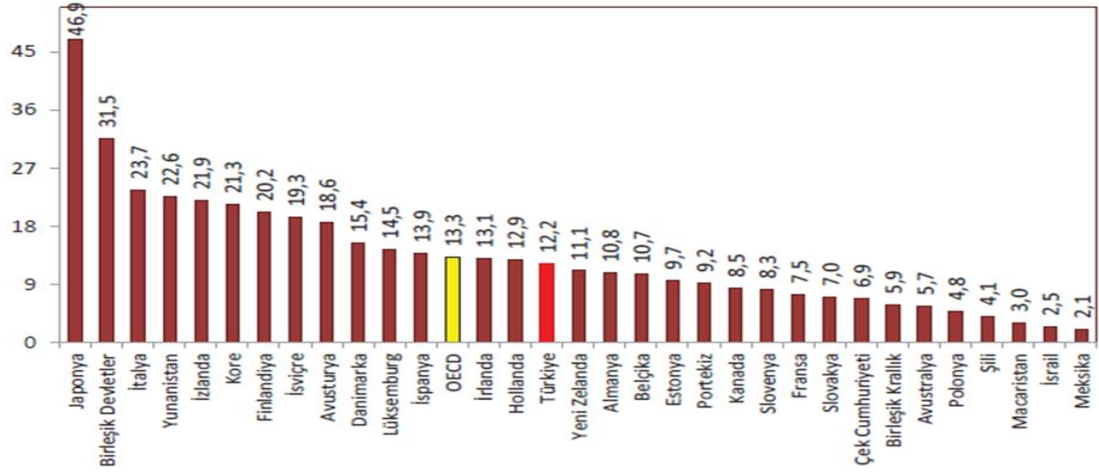
Yumuşak doku görüntülemeye kullanılan ve akustik gürültüsü fazla olan MR görüntüleme yöntemleri ile tıbbi teşhislerin belirlenmesinde ayırıcı özellik taşımaktadır. Doku kontrastı diğer görüntüleme yöntemlerine göre daha fazla olan Manyetik Rezonans cihazı ile beyin lezyonlarının, beyin ve omur ilik zarının, akciğer, trakea ve bronşlarının, böbrek, idrar yolları ve mesanenin, testis ve vajina gibi üreme organlarının, bağırsakların, tüm batının, eklem yerlerinin ayrıntılı inceleme ve görüntülenmesinde sıklıkla kullanılır. Ayrıca sporcu yaralanmalarında ve romatizmal bulgularda başvuru görüntüleme yöntemidir (Ünal, 2008, 24)



Şekil 1. Manyetik Rezonans Cihazı

Kaynak: <http://www.tumrad.net/?pnum=39> 22.03.2014

Ülkemizde kullanılan cihazların sayıları arttıkça görüntüleme sayıları da artmaktadır. 2011 yılında yapılan araştırmada, her 1.000.000 kişiye düşen MR cihazı istatistiklerinde Türkiye 12.2 olup, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ülkeleri içerisinde 16. sırasında yer almaktadır. OECD ülkelerinin her 1.000.000 kişiye düşen MR cihazı ortalaması 13.3'tür.



Şekil 2. Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen MR Cihazı Sayısının Uluslararası Karşılaştırması, 2011

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Health Data 2013 Not: Türkiye verisi 2012 yılına aittir.

Türkiye’de sağlık kuruluşlarından yataklı tedavi kuruluşlarında hizmet alan her 1.000.000 kişiye düşen MR cihazları ve sağlık kuruluşlarında her 1000 kişiye düşen çekim sayıları bölge ve beldelere göre istatistikleri verilmiştir.

Tablo 5.İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS-1)’e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen MR Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	4,5	2,8	5,2
Doğu Karadeniz	5,9	0,4	5,1
Orta Anadolu	3,4	1,0	6,0
Doğu Marmara	3,3	0,9	5,7
Akdeniz	3,1	1,6	6,1
Batı Karadeniz	5,4	1,3	3,6
Ege	6,3	1,3	6,6
Batı Marmara	6,2	0,9	5,9
Güneydoğu Anadolu	2,6	0,5	5,8
Ortadoğu Anadolu	3,5	1,3	5,6
Kuzeydoğu Anadolu	4,0	1,3	2,2
İstanbul	3,4	0,6	12,8
Türkiye	4,1	1,2	6,9

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Yukarıda tabloda verildiği üzere İstanbul ilinde Yataklı tedavi kuruluşlarından hizmet alan her 1.000.000 kişiye düşen MR sayısı Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde 3.4, üniversite hastanelerinde 0.6, ve özel hastanelerde 12.8 kadardır.

Tablo 6.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen MR Görüntüleme Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	20,5	35,7	34,5
Doğu Karadeniz	21,8	49,1	42,9
Orta Anadolu	15,0	36,3	33,1
Doğu Marmara	18,9	30,3	37,1
Akdeniz	18,0	35,2	34,3
Batı Karadeniz	18,0	42,3	48,7
Ege	18,4	36,6	34,5
Batı Marmara	13,9	36,2	38,4
Güneydoğu Anadolu	18,0	31,0	44,6
Ortadoğu Anadolu	20,7	52,5	64,5
Kuzeydoğu Anadolu	15,5	67,1	66,1
İstanbul	26,9	28,5	30,3
Türkiye	19,6	36,1	37,7

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Yataklı Tedavi Kurumları'nda 2012 yılında yapılan muayenelerde her 1.000 kişi için istenilen MR görüntüleme sayısı İstanbul ilinde Kamu hastanelerinde 26.9, Üniversite hastanelerinde 36.1, Özel hastanelerde 30.3 oranındadır.

3.2.2. Bilgisayarlı Tomografi (BT) ve Computerize Tomography (CT)

Radyolojinin tarihçesinde önemli bir kişi olan Sir Godfrey Hounsfield; 1960'lı yıllarda BT teknolojilerini veya BT çalışmalarını geliştirmek için başlattığı çalışmaların sonucunda ilk olarak bir kadavra üzerinde, sonrada kasaptan aldığı taze bir inek kafası üzerinde deneme çekimi yapmıştır. Enson kendi üzerine deneme yaparak BT'yi bilime sunmuştur. Bununla birlikte günümüzde bilgisayarlı

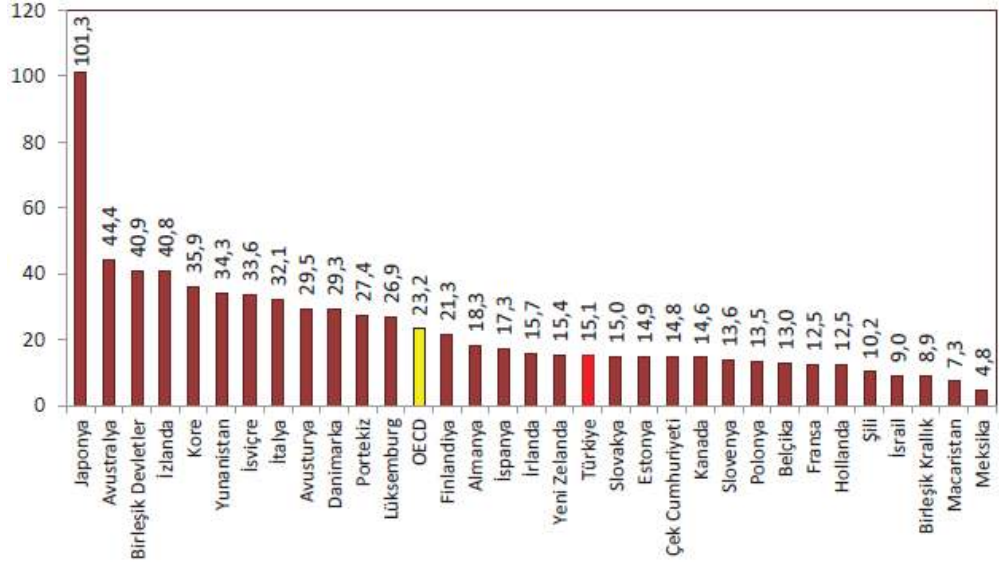
Tomografi, dünyada en çok kullanılan kesitsel görüntüleme yöntemidir. İlk olarak 1972 yılında İngiltere’de BT klinik kullanıma girmiştir. Kafa tarayıcı olarak üretilen bu cihazın 1975 yılında gantrisi genişletilerek bir vücut tarayıcı olarak kullanılması gündeme gelerek; 1979 yılında bu yaptığı işlemlerden dolayı Hounsfield, Nobel Tıp Ödülü’ne layık görülmüştür (Öztürk, 2014).

ABD’de 2012 yılında çekilen Bilgisayarlı Tomografi sayısı 85 milyondur. Amerika’da nüfusun yaklaşık $\frac{1}{4}$ üne BT çekimi yapıldığını söyleyebiliriz. BT teknolojide ki gelişmelere paralel olarak geliştiğinden, çok farklı konularda da artık BT tekniği kullanılmaktadır. Hem endikasyonların artması hemde BT’nin farklı alanlarda kullanılması, günümüzde BT ile görüntülenen hasta sayısını gün geçtikçe arttırmaktadır (Öztürk, 2014).



Şekil 3. Bilgisayarlı Tomografi Cihazı

Kaynak: Haydarpaşa Numune Hastanesi Tomografi Ünitesi, 2014



Şekil 4. Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen BT Cihazı Sayısının Uluslararası Karşılaştırması, 2011

Kaynak: : 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013, OECD Health Data 2013 (Türkiye verisi 2012 yılına aittir.)

Her 1.000.000 kişiye düşen BT cihaz sayısı 23,2 olan OECD ülkeleri ortalamasına göre Türkiye 15,1 olarak kalmıştır. 2012 verilerine göre liderliği Japonya, ikinciliği Avusturalya göğüslemektedir.

Bilgisayarlı Tomografi cihazlarının ülkemizde kullanımı yaygındır. Hasta tarama sürelerinin kısa olması; tanı yöntemlerinde - Pozitron Electron Tomografi (PET-CT) gibi- oldukça farklı alanlara kayması kullanımını sıklaştırmıştır. Sağlık Bakanlığı'nın 2012 verilerine göre Sağlık Bakanlığı'na bağlı yataklı tedavi kurumlarında yapılan muayenelerde her 1.000 kişi için istenilen BT görüntüleme sayısı 27,7'dir. Bu sayı İstanbul ilinde 32,2 olarak analiz edilmiştir.

Tablo 7.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen BT Görüntüleme Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Resmi	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	24,7	42,5	25,7
Doğu Karadeniz	22,7	78,5	34,3
Orta Anadolu	18,3	95,6	22,0
Doğu Marmara	21,9	49,1	24,0
Akdeniz	22,4	50,1	29,2
Batı Karadeniz	23,5	66,1	44,4
Ege	24,1	59,5	25,9
Batı Marmara	15,3	31,4	26,6
Güneydoğu Anadolu	26,3	54,6	36,7
Ortadoğu Anadolu	23,6	74,7	34,7
Kuzeydoğu Anadolu	30,2	55,9	57,2
İstanbul	34,7	50,9	21,4
Türkiye	24,8	54,5	28,1

Kaynak: Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Yataklı Tedavi Kurumlarından hizmet alan ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde, Üniversite hastanelerinde ve özel hastanelerde toplam olarak her bir milyon kişiye düşen BT cihaz sayısı yaklaşık 15,1'dir. İstanbul'da ise bu rakam18,8 olarak analiz edilerek, İstanbulda verilerin Türkiye geneline kıyasla yüksek olduğu bulgusu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen BT Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	6,5	4,0	6,6
Doğu Karadeniz	8,6	0,8	5,5
Orta Anadolu	4,9	1,8	6,2
Doğu Marmara	4,7	1,0	7,2
Akdeniz	4,7	1,7	7,3
Batı Karadeniz	8,7	1,3	4,9
Ege	7,7	2,0	6,1
Batı Marmara	7,7	1,2	7,4
Güneydoğu Anadolu	5,3	0,9	5,7
Ortadoğu Anadolu	5,6	1,1	6,9
Kuzeydoğu Anadolu	7,2	1,8	3,1
İstanbul	4,6	1,2	13,1
Türkiye	5,9	1,6	7,6

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Sağlık Bakanlığı'na bağlı Kamu Hastaneler Birliği bünyesinde ki kuruluşlarda ise toplamda 409 tomografi cihazı bulunmaktadır. 2013 yılında bu rakam 448 olup sayısal eksilmesinin sebebi, eski teknoloji ve atıl cihazların kullanımdan çıkarılması ve son teknoloji cihazlarla hizmet verilmesidir (Kartal,2014).

3.2.3. Konvansiyonel Röntgen, Dijital Röntgen

Konvansiyonel Röntgen radyoskopi ve radyografi şeklinde uygulanmaktadır. Radyoskopi diğer adıyla “Fluoroskopi” dünyanın en eski yöntemlerinden biridir. Zira X ışını buluşu bir ekran üzerinde görüntünün oluşması şeklinde tarihe yazılmıştır. Eski teknolojide bu tekniğin kullanılması için gözlerin karanlığa uyumu gerekmektedir (Ünal, 2008, 8).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte tamamen aydınlık odalarda görüntü elde edilmesi sağlanmıştır. Radyografi ise X ışınlarının sabit fosfor plaka üzerinde bazı kimyasal reaksiyonlarla görüntünün gümüş bromür içerikli filme işlenmesi uygulamasıdır. Bu analog bir görüntüdür. Burada gri renklerin değişimi kesintiye uğramamaktadır (Kaya, 1997, 84).



Şekil 5. Röntgen Cihazı

Kaynak: Haydarpaşa Numune Hastanesi Röntgen Ünitesi, 2014

Dijital röntgende ise bu renk geçişleri belirli pixellere bölünerek bir skala oluşturulur. Dedektörlerin aldığı bu renk skalasına göre değişim gösteren pixelleri anabilgisayar yorumlayarak görüntünün ekrana gelmesi sağlanmaktadır (Ünal, 2008, 8).

Tablo 9.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Röntgen Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	45,1	20,1	21,5
Doğu Karadeniz	64,8	5,9	17,3
Orta Anadolu	56,8	10,6	23,6
Doğu Marmara	44,3	6,8	23,1
Akdeniz	37,6	161,9	23,8
Batı Karadeniz	60,9	11,2	18,3
Ege	44,4	11,7	23,1
Batı Marmara	109,9	6,8	19,4
Güneydoğu Anadolu	27,4	5,7	17,5
Ortadoğu Anadolu	86,8	5,3	22,4
Kuzeydoğu Anadolu	82,7	10,8	6,3
İstanbul	27,2	6,1	42,4
Türkiye	47,0	28,6	24,8

Kaynak:2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

İşlemin kolay yapılması, maliyetinin ucuz olması ve grafinin yorumlanması kolay olması nedeniyle genellikle tercih edilen ilk görüntüleme yöntemlerinden biridir. Ülkemizde Sağlık Bakanlığı bünyesinde bulunan kamu kuruluşlarında her 1.000.000 kişiye düşen Röntgen cihazı sayısı 47'dir. Bu rakam üniversitelere bağlı kuruluşlarda 28,6, özel sağlık hizmeti veren kuruluşlarda ise 24,8'dir.

Tablo 10.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Röntgen Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	134,8	112,7	132,1
Doğu Karadeniz	136,4	290,5	180,1
Orta Anadolu	98,3	267,7	148,3
Doğu Marmara	143,6	153,0	108,9
Akdeniz	135,1	146,1	127,3
Batı Karadeniz	140,0	194,5	70,7
Ege	113,5	107,5	80,3
Batı Marmara	116,8	4,1	103,0
Güneydoğu Anadolu	127,9	51,6	79,5
Ortadoğu Anadolu	125,0	48,1	143,9
Kuzeydoğu Anadolu	138,3	214,2	147,5
İstanbul	113,2	120,6	71,5
Türkiye	126,2	129,9	102,7

Kaynak:2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Hastalıkların teşhisinde yaygın olarak kullanılan Röntgen çekimleri, İstanbul ilinde 2012 yılı içerisinde sağlık kuruluşlarına başvuranlardan her 1.000 kişide 102.2 dir. Bu rakam Türkiye genelinde 122.6 olup İstanbul ilinde ki sağlık hizmetlerinin yoğunluğunu sergilemektedir.

Sağlık Bakanlığı'na bağlı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu bünyesinde 2014 kayıtlarına göre Radyoloji ünitelerinde hala çalışmakta olan Röntgen Teknisyen veya Tekniker sayısı 10.168'dir (Kaya, 2014)

Tablo 11.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Mamografi Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	5,1	2,2	5,7
Doğu Karadeniz	7,5	0,4	5,1
Orta Anadolu	3,4	1,0	6,2
Doğu Marmara	4,3	1,0	5,8
Akdeniz	4,6	1,1	7,4
Batı Karadeniz	8,0	0,9	4,9
Ege	6,5	1,3	5,8
Batı Marmara	5,2	1,2	6,5
Güneydoğu Anadolu	2,8	0,5	4,4
Ortadoğu Anadolu	4,0	0,5	6,1
Kuzeydoğu Anadolu	4,5	0,9	2,2
İstanbul	3,3	0,6	11,0
Türkiye	4,7	1,0	6,7

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Ülkemizde yapılan mamografi çekimleri ve cihaz sayıları meme hastalıklarının farkındalıkları ile beraber artış göstermiştir. 2012 verilerine göre her 1.000.000 kişiye düşen cihaz sayısı 12,4'dür. Buna karşılık İstanbul ilinde hastanelere başvuran hastalardan her 1.000 kişiden istenen istenen mamografi sayısı 7,6'dır.

Tablo 12.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Mamografi Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	6,3	14,4	8,0
Doğu Karadeniz	3,4	20,1	5,7
Orta Anadolu	5,0	9,2	7,6
Doğu Marmara	5,5	7,0	7,3
Akdeniz	5,3	7,0	5,2
Batı Karadeniz	4,5	7,2	8,9
Ege	6,6	12,4	6,8
Batı Marmara	5,3	5,0	4,6
Güneydoğu Anadolu	1,6	2,9	4,1
Ortadoğu Anadolu	2,3	4,9	5,1
Kuzeydoğu Anadolu	2,9	7,4	2,9
İstanbul	7,6	8,6	7,1
Türkiye	5,2	9,5	6,4

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Yukarıda ki tabloya bakarak Türkiye genelinde her 1.000 kişiden istenen mamografi tetkik sayısı Kuzeydoğu, Güneydoğu ve Ortadoğu Anadolu bölgelerinde oldukça düşük olduğu gözlenmektedir.

3.2.5. Ultrasonografi

Ultrasonografi; insan kulağının duyamayacağı yüksek frekanslı ses dalgaları yayınlarak doku görüntüleme yöntemidir. Kullanılan bu ses dalgalarının yayılması için uygun bir ortam gerekmektedir. Piezoelektrik olay quartz gibi kristallerin mekanik ve elektrik enerjilerinin birbirlerine dönüştürülmesidir. Bu dönüşüm esnasında transdüsörler kullanılır. Bunlar ses dalgalarını oluşturarak dokuya gönderip dokudan geri toplayan mekanizmalardır. Transdüsörler “prob” denen başlıklarda bulunurlar. Bu başlıklar doku üzerinde hareket ederek görüntü için gerekli ses dalgalarını toplamaktadırlar (Ünal, 2008, 33).

En zararsız görüntüleme yöntemidir. Burada uygulamayı yapan doktorun tecrübesi çok önemlidir. Özellikle yumuşak doku kitle ve lezyonlarının görüntülenmesinde sık kullanılan bir yöntemdir.

Tablo 13.İBBS-1’e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Ultrason Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	36,7	9,5	16,8
Doğu Karadeniz	40,1	3,1	14,1
Orta Anadolu	36,9	10,4	22,1
Doğu Marmara	21,5	2,0	20,1
Akdeniz	30,0	3,8	21,5
Batı Karadeniz	43,7	2,5	12,5
Ege	36,3	4,2	16,1
Batı Marmara	35,7	7,7	14,2
Güneydoğu Anadolu	27,4	6,3	19,7
Ortadoğu Anadolu	31,1	6,7	13,0
Kuzeydoğu Anadolu	42,7	9,0	7,2
İstanbul	21,7	3,2	31,4
Türkiye	31,0	5,1	19,9

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Tabloda Türkiye geneline baktığımızda 2012 yılında yataklı tedavi kurumlarına başvuran her 1.000.000 kişiye düşen ultrasonografi cihazı toplamda 56,1'dir.

Tablo 14.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Ultrason Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	78,0	56,0	73,2
Doğu Karadeniz	45,1	62,8	95,6
Orta Anadolu	55,8	58,6	133,9
Doğu Marmara	50,5	44,9	64,1
Akdeniz	67,3	81,1	82,3
Batı Karadeniz	54,1	46,2	85,4
Ege	56,9	65,8	81,9
Batı Marmara	39,9	39,3	47,1
Güneydoğu Anadolu	68,4	92,1	102,9
Ortadoğu Anadolu	58,1	94,9	93,9
Kuzeydoğu Anadolu	65,5	50,9	80,4
İstanbul	57,1	50,2	57,7
Türkiye	59,3	62,0	78,9

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Yataklı Tedavi Kurumlarında yapılan muayeneler sonucu Türkiye genelinde her 1.000 kişi için istenen USG sayısı 63.2'dir.

Doppler ultrasonografi, ses kaynağının frekansında bir değişme olmadan hareketine bağlı olarak mesafe ile frekanstaki ters orantı esasına dayanmaktadır. Bu temel prensibi doppler ultrasonografiye uyarlırsak hareketli yapıdan saçılan ses frekansı, transdüserden gönderilen ses frekansına eşit olmayacaktır. Gönderilen sesin frekansı damardaki akımın yönüne ve hızına göre değişiklikler gösterecektir. Bu şekilde gönderilen ve saptanan ses frekansı arasındaki farklılıklar hesaplanarak kan akımı hakkında bilgi edinilecektir (Ünal, 2008, 34).

Tablo 15.İBBS-1’e Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen Doppler Ultrason Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	26,3	7,9	11,0
Doğu Karadeniz	21,2	0,8	11,0
Orta Anadolu	14,3	4,4	14,0
Doğu Marmara	19,0	2,7	13,5
Akdeniz	14,7	3,0	10,4
Batı Karadeniz	19,4	2,5	6,7
Ege	13,3	4,6	10,9
Batı Marmara	16,3	4,0	10,8
Güneydoğu Anadolu	12,7	4,0	10,1
Ortadoğu Anadolu	16,5	2,1	14,4
Kuzeydoğu Anadolu	15,3	4,0	4,9
İstanbul	12,7	4,3	19,4
Türkiye	16,1	4	12,5

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Özellikle kalp damar hastalıkları uzmanlarının sıklıkla başvurdukları bu görüntüleme cihazları, 2012 yılında yataklı tedavi kurumlarına başvuran her 1.000.000 kişiye düşen sayıları Türkiye geneli için 32.6’dır.

Tablo 16.İBBS-1’e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen Doppler Ultrason Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	18,9	19,4	16,1
Doğu Karadeniz	10,8	9,5	14,1
Orta Anadolu	11,6	49,8	15,5
Doğu Marmara	25,7	18,6	27,0
Akdeniz	17,5	20,5	16,9
Batı Karadeniz	15,3	35,7	23,7
Ege	14,3	23,9	35,5
Batı Marmara	8,2	35,4	27,4
Güneydoğu Anadolu	25,7	18,6	27,0
Ortadoğu Anadolu	27,0	31,3	44,6
Kuzeydoğu Anadolu	8,9	21,0	36,1
İstanbul	22,9	11,8	15,4
Türkiye	18,4	22,8	22,8

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

2012 yılında yataklı tedavi kurumlarında yapılan muayenelerde Türkiye genelinde her 1.000 kişiden 19.6 sına Doppler USG tetkik isteminde bulunulmuştur.

Ekokardiyografi: Kalbin ultrason eşliğinde görüntüleme yöntemidir (www.florence.com.tr).

2012 yılında yataklı tedavi kurumlarına başvuran her 1.000.000 kişiye düşen EKO cihazı sayısı Türkiye geneli'nde 18.1'dir.

Tablo 17. İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında 1.000.000 Kişiye Düşen EKO Cihazı Sayısı, 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	9,2	6,1	8,7
Doğu Karadeniz	14,9	1,2	5,1
Orta Anadolu	8,6	3,1	8,3
Doğu Marmara	6,9	2,3	7,7
Akdeniz	6,7	2,4	7,3
Batı Karadeniz	7,8	2,7	5,6
Ege	7,2	1,9	7,0
Batı Marmara	7,7	1,8	6,5
Güneydoğu Anadolu	7,5	1,3	5,8
Ortadoğu Anadolu	6,4	1,9	5,9
Kuzeydoğu Anadolu	9,0	2,2	1,3
İstanbul	7,4	2,2	12,6
Türkiye	7,8	2,5	7,8

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Tablo 18.İBBS-1'e ve Sektörlere Göre Yataklı Tedavi Kurumlarında Yapılan Muayenelerde İstenilen EKO Sayısı, (Her 1.000 Kişi İçin), 2012

	Kamu	Üniversite	Özel
Batı Anadolu	14,7	22,2	28,0
Doğu Karadeniz	12,5	30,8	18,1
Orta Anadolu	10,3	36,5	23,6
Doğu Marmara	10,5	18,8	20,0
Akdeniz	11,8	24,3	22,4
Batı Karadeniz	11,6	29,0	30,2
Ege	11,2	17,5	22,7
Batı Marmara	9,7	10,7	14,0
Güneydoğu Anadolu	14,1	30,9	22,3
Ortadoğu Anadolu	12,2	28,3	20,4
Kuzeydoğu Anadolu	14,2	18,6	11,3
İstanbul	10,2	11,7	16,6
Türkiye	11,8	21,4	21,0

Kaynak: 2012 Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013

Sağlık İstatistikleri 2012 verilerine göre yataklı tedavi kurumlarında muayene olan her 1.000 kişiden istenen sayısı Türkiye geneli için 14.2'dir. Bu rakamlara Sağlık Bakanlığı'na bağlı kuruluşlar, üniversitelere bağlı kuruluşlar ve özel sağlık hizmeti veren kuruluşlar dahildir.

3.2.6. Girişimsel Radyoloji

İnvaziv yöntemlerle vücut, organ veya doku içerisine MR, BT, USG veya X-Ray eşliğinde girilerek buradan parça alımı veya buraya görüntülemeye kullanılacak kontrast madde verilmesi suretiyle yapılan komplike işlemlerdir. Tanı yöntemi olmakla beraber bazı durumlarda işlem sonrası tedavi durumu ihtimallerini arttırmaktadır. Örneğin; infertilite bölümlerinin talep ettiği Histero Salphingo Graphy çekimlerinde rahim içerisine verilen kontrast maddenin ilerlediği yol boyunca mevcut yapışıklıklarının giderilmesi sayesinde follop tüplerinin açılması söz konusu olabilmektedir. İntra Venöz Pyelografi, Histero Salphingo Grafi, Retrograt Pyelo Grafi, Anjiyografi ve USG eşliğinde biyopsi yapılması ülkemizde kullanılan girişimsel yöntemlerdir (Akyurt, 2014).



Şekil 7. Anjiyografi Cihazı

Kaynak: http://www.baskent-ank.edu.tr/tibbi-birimler/bolumler.php?bolum_kodu=RADY
02.04.2015

Aşağıda ki tabloda Türkiye’de bulunan anjiyo cihaz sayıları verilmektedir. Burada görüldüğü gibi 3 büyük şehir olan İstanbul Ankara ve İzmir en çok cihazları barındıran şehirler olarak görülmektedir.



Şekil 8. Anjiyografi Cihazlarının İllere Göre Dağılımları

Kaynak: Türkiye’de radyasyon kaynakları 2012 TAEK, Radyasyon Sağlığı ve Güvenliği Dairesi, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu, Ankara, 2012 s:7

3.2.7. Kemik Dansitometresi (Dual Energy X-Ray Absorbtiometry)

Kemik erimesi olarak bildiğimiz osteoporoz hastalığı insan vücudunda ki kemik yapısının bozulması sonucu oluşmaktadır. Bu hastalıkta kemiklerin daha kırılgan ve ince yapılı oldukları görülmektedir. Kemiğin temel yapısını oluşturan kalsiyum maddesinin çeşitli metabolik hastalıklar sonucu azalması bu hastalığa davetiye çıkarmaktadır. Hastalığın tanısında kemik yoğunluğu ölçüm cihazları kullanılmaktadır. Dual Energy X-Ray Absorbtiometry (DEXA), dual enerji dediğimiz çift ışınlı X-Ray ışınının kemik yapısına yollanması ile kemiğin bu enerjiyi absorbe etmesi sonucu karşılığında bulunan dedektör alıcısının ölçüm yapması olayıdır. Kolay, hızlı ve maliyeti düşük bir yöntemdir (hastane.bozok.edu.tr).



Şekil 9. DEXA cihazı

Kaynak: <http://radistanbul.blogspot.com.tr/2011/01/osteoporoz-kemik-erimesi.html> 01.04.2015

Bir metropol kenti olan İstanbul ve başkentimiz Ankara kemik yoğunluğu cihazlarını en fazla bulunduran şehirlerdir.



Şekil 10. Kemik Yoğunluğu Ölçüm Cihazının İllere Göre Dağılımı

Kaynak: Türkiye Atom Enerji Kurumu (TAEK, 2012, 10)

3.2.8. Nükleer Tıp Üniteleri Ve Radyoterapi Üniteleri

Görüntüleme ve tanı ve tedavi yöntemlerinin hepsini içine kapsayan Nükleer Tıp ve Radyoterapi üniteleri uygulamalardaki ve görüntüleme yöntemlerindeki farklılık nedeniyle Radyoloji ünitelerinin tamamen dışına alınmışlardır. Bir çok

klินิกte ve hastanede ayrı bir departman olarak çalıştırılmaktadır. Sağlık Bakanlığı, bünyesinde ki kuruluşlarda bu departmanların kurulumu, hizmet verilmesi ve kapasitelerinin artışları konusunda özverili ve hassas davranmaktadır. Buna göre Kamu Hastaneler Kurumu (KHK)’na bağlı 33 hastanede Radyoterapi merkezi, 84 hastanede Nükleer Tıp Merkezi bulunmaktadır. Sağlık Bakanlığı’nda 2014 yılı için 7 ilde Nükleer Tıp departmanlarının kurulumu ve 11 ilde de kapasite artırımı ile ilgili planlamalar yapılmaktadır (Kartal, 2014).



Şekil 11. Nükleer Tıp Cihazlarının İllere Göre Dağılımı

Kaynak: Türkiye Atom Enerji Kurumu (TAEK, 2012, 16)

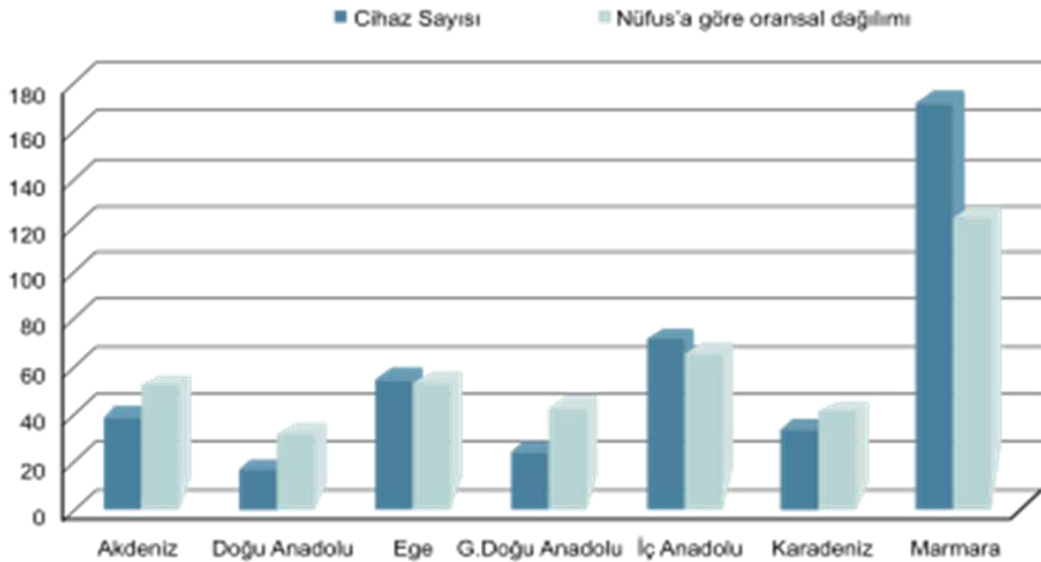
Aşağıdaki şekilde Tomografi ve Nükleer Tıp hizmetlerini teknolojik bir yenilikte bir arada sunan PET-CT cihazlarının, ülkemizde sadece İstanbul ve Ankara’da bulunması ve sayılarının 11 ila 35 arasında olması Teknolojik gelişmelere verilen önem adına dikkat çekici bir başlangıçtır.



Şekil 12. PET/PET-CT Cihazlarının İllere Göre Dağılımı

Kaynak: Türkiye Atom Enerji Kurumu (TAEK, 2012, 17)

Sağlık Bakanlığı'na bağlı Kamu Hastaneler kurumu bünyesinde, 2013 verilerine göre mevcut yapıda faaliyet gösteren özellikli hizmet birimleri olarak kabul edilen 8 kapsamlı Onkoloji Merkezi, 24 Onkoloji Tanı ve Tedavi Merkezleri, 33 Radyoterapi Merkezi, 83 Nükleer Tıp Merkezi bulunmaktadır (Kartal, 2014).



Şekil 13. Nükleer Tıp Merkezlerinde Kullanılan Cihazların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı ve Bölge Nüfusuna Göre Oransal Dağılımı

Kaynak: Türkiye Atom Enerji Kurumu (TAEK, 2012, 18)

Türkiye Atom Enerji Kurumu'nun 2012 verilerine göre Nükleer Tıp cihazlarının en çok kullanıldığı bölge Marmara bölgesidir. Bunu nüfusa oranla dağılımı yukarıda tabloda ki gibidir.

2014 yılında Sağlık Bakanlığı'na bağlı Nükleer Tıp Ünitelerinde hizmet veren ve aktif çalışan toplam 283 Radyoloji Teknisyeni veya Teknikeri, Radyasyon Onkolojisi'nde ise aktif çalışan sayısı 262 Radyoloji Teknisyeni ve Teknikeri bulunmaktadır(Kartal, 2014).

3.3. Radyasyon Güvenliği

Yeryüzü bünyesinde barındırdığı doğal radyasyon düzeyleri insanoğlunun sebep olduğu nükleer denemeler sonucunda artış göstermektedir. Uzun yıllar bu radyasyona maruz kalmamak için önlem almak gerekmektedir. Radyasyon korunması ulusal ve uluslararası yasalarla sağlanmaktadır. Bununla ilgili uluslararası kuruluşlar bazı kuralları uygulamaya geçirerek insanların, radyasyona maruz kalmaları önlenmeye çalışılmıştır. Buna göre dünya standartlarına göre kişi başı ortalama maruz kalınan radyasyon dozu yıllık 2,8 milisivert (mSv) olarak belirlenmiştir(Çiner, 2007, 637).

Radyoloji departmanlarının kurulumunun bazı kurallara göre yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bölümlerde çalışanların ve hastaların zararlı ışınlarla maruz kalabilecekleri radyasyonun zararlı etkilerini önleyici “Radyasyon güvenliği ve kontrolü prosedürü” oluşturmaları gerekmektedir(JCI, 2013, 24).

Ülkemizde bu görevlerin denetleyicisi ve kural koyucusu olarak 1956 yılında 6821 sayılı yasa ile Ankara'da Başbakanlık'a bağlı olarak Atom Enerjisi Komisyonu Genel Sekreterliği kurulmuştur. 1982 yılında 2690 sayılı Yasa ile Başbakan'a bağlı olarak Türkiye Atom Enerjisi Kurumu adı ile yeniden yapılanmıştır. 2690 sayılı Türkiye Atom Enerjisi Kanununa göre iyonlaştırıcı radyasyonun ve radyoaktif maddelerin güvenli kullanılmasına ilişkin yetkilendirme, lisanslama, düzenleme ve denetleme ile görevi Atom Enerjisi Kuruma'na verilmiştir(www.taek.gov.tr).

Yurt dışında da bazı sivil toplum örgütleri ve resmi kuruluşlar otorite haline gelerek standartların geliştirilmesinde öncü olmuşlardır. 1928 yılında 2. Kez toplanan Uluslararası Radyoloji Kongresi'nin ardından bilimsel bir otorite olan Uluslararası Radyoloji Koruma Komisyonu (International Commission on Radiological Protection - ICRP) kurulmuştur. Radyasyonun korunması ile ilgili temel kriterlerin oluşturulması için Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organization -FAO); Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization - WHO); Uluslar arası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-(ILO); Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development) (OECD) gibi kuruluşlarla beraber bilimsel çalışmalar yürütmektedir(Çiner, 2007, 637).

1955 yılında Birleşmiş Milletler (BM) teşkilatının bir komitesi olarak The United Nation Scientific Committee on the Effects of Atomic Radiation (UNSCEAR) (Birleşmiş Milletler Atomik Radyasyonun Etkileri Bilimsel Komitesi) kurularak, moleküler biyoloji, radyoepidemioloji, radyobiyooloji alanında bilimsel çalışmaları görüş birliği ile değerlendirme yaparak çalışan bir resmi kuruluştur. International Atomic Energy Agency (IAEA), Nükleer Bilim ve Teknolojinin barışçıl amaçlarda kullanılması için 1958 yılında kurulan ve BM bünyesinde faaliyet gösteren bağımsız, uluslararası bilim ve teknoloji temelli bir organizasyondur (www.taek.gov.tr).

1958 Roma Antlaşması ile Avrupa Topluluğu çerçevesinde radyasyondan korunma ve nükleer güvenlik ile ilgili yasal zemini oluşturmak için European Atomic Energy Comminty (EURATOM) kurulmuştur (Çiner, 2007, 637).

Ülkemizde uygulanan Radyasyon Güvenliği Tüzük ve Yönetmelikleri ICRP'nun 3 temel ilkesine dayanmaktadır (<http://www.trkd.org.tr>):

- Radyasyon uygulama kesin bir fayda sağlayacak ise verilebilir;
- Ekonomik ve sosyal faktörlerin hepsi hesaplanarak toplam verilecek radyasyonun mümkün olan en düşük dozun olması için gerekli çalışmalar yapılmalı ve önlemler alınmalıdır;

- Mesleği gereği radyasyon ile beraber çalışanların müsade edilen yıllık doz sınırı aşılmamalıdır. Aynı şekilde toplumda yaşıyanlar için de yıllık müsade edilen radyasyon dozu sınırlarının gözetilmesi gerekmemektedir.

X ışını tüpünden çıkan radyasyon veya radyoaktif bir maddeden saçılan gama ışımaları ile alfa-beta parçacıkları radyasyona maruz kalınan harici ışımalardır. Bir de dahili ışımalar vardır. Bunlar sıvı, gaz halinde veya kaza sonucu bunların vücut içerisine ulaşıarak içerideki organların etkilenmesi durumudur (Togay, 2013, 12).

Radyasyondan etkilenme uzaklığın karesi ile ters orantılıdır. Yani radyasyondan uzaklaştıkça etkilenme $1/d^2$ (d: uzaklık) oranında azalmaktadır. Bunula birlikte radyasyon veya radyoaktif madde ile araya konulan zırhlanmada yeterli ölçüde ise korunmayı sağlayacaktır (www.trkd.org.tr).

Radyasyondan korunmada uygulanan en önemli yöntem kişisel koruyucuların kullanılmasıdır. 29.06 .2001 tarihli ve 4703 sayılı ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun'un 4. maddesi ve 15.01.1997 tarihli 97/9196 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kurumların hangi alanlarda sorumlu oldukları belirlenmiştir. Buna göre Kişisel Koruma Donanımları (KKD), İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü tarafından güncelleştirilmesi sonucu kullanılan KKD'larında CE (Conformite European) uygunluk belgesi zorunlu hale getirilmiştir. Radyolojide genellikle kullanılan koruyucular şunlardır: Tiroid, vücut, gonad, el koruyucuları ve kurşun camlı gözlükler (Erel, 2014, 8).

Hastanelerde Nükleer Tıp, Radyasyon Onkolojisi ve Radyoloji bölümlerinden en az bir tanesinin hizmet vermesi Radyasyon Güvenliği Komitesi'nin kurulması için yeterlidir. Senede en az iki defa toplanması gereken bu komiteler, çalışan, hasta ve toplum sağlığı için gerekli önlemlerin uygulanması, denetlenmesi ve korunması için kararlar almaktadırlar (www.taek.gov.tr).

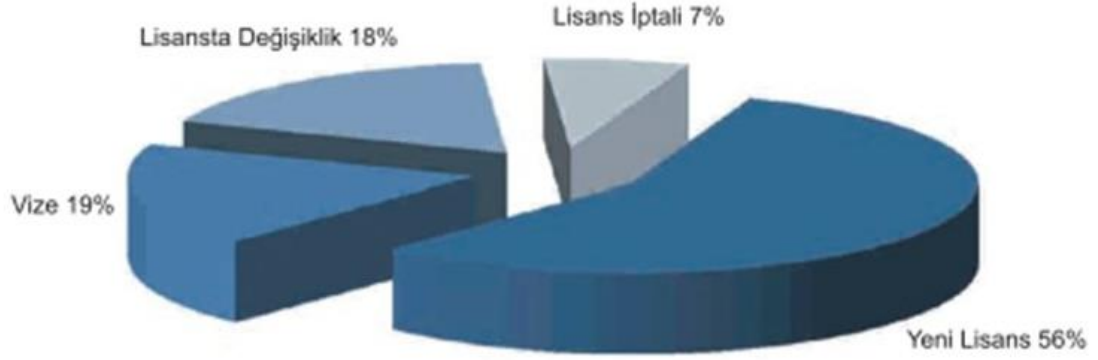
3.4. Radyasyon Güvenliği Kanun, Tüzük Ve Yönetmelikler

Radyasyon güvenliği kapsamında Radyoloji laboratuvarlarında verilen hizmetlere bazı kanun ve yönetmeliklerle düzenlemeler getirilmiştir. Aşağıda verilen düzenlemeler kanun, tüzük, yönetmelikler, usul ve esaslar olarak uygulanmaktadır (www.alaragd.com.tr).

Tablo 19.Radyasyon Güvenliği ile ilgili Kanun, Tüzük ve Yönetmelikler

Resmi Gazete	Tarih	Sayısı
Kanun		
Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Kanunu	13.07.1982	17753
Tüzük		
Radyasyon Güvenliği Tüzüğü	07.09.1985	18861
Yönetmelikler		
Radyasyon Güvenliği Yönetmeliği (EK-1-2-3-4-5-6)	24.03.2000	23999
Gamma ve Ekeltron Demeti Işınlama Tesislerinin Güvenliği ve Lisanslama Yönetmeliği	07.09.1985	18861
Radyasyon Güvenliği Denetimleri ve Yaptırımları Yönetmeliği	31.07.2010	27658
Radyoaktif Madde Kullanımından Oluşan Atıklara İlişkin Yönetmelik	02.09.2004	25571
Tıpta Tedavi Amacıyla Kullanılan İyonlaştırıcı Radyasyon Kaynaklarını İçeren Tesislere Lisans Verme	21.07.1994	21997
Yüksek Aktiviteli Kapalı Radyoaktif Kaynakların ve Sahipsiz Kaynakların Kontrolü Yönetmeliği	21.03.2009	27176
Radyoaktif Maddenin Güvenli Taşınması Yönetmeliği	08.07.2005	25869
Endüstriyel Radyografide Radyasyondan Korunma ve Lisanslama Yönetmeliği	08.07.2005	25869
Radyoaktif Atık Yönetimi Yönetmeliği	09.03.2013	28582
Nükleer ve Radyolojik Tehlike Durumu Ulusal Uygulama Yönetmeliği	15.01.2000	23934
Nükleer Tanımlar Yönetmeliği	09.09.1991	20986
Kontrollü Alanlarda Çalışan Harici Görevlilerin İyonlaştırıcı Radyasyondan Kaynaklanabilecek Risklere Karşı Korunmasına Dair Yönetmelik	18.06.2011	27968
Usul ve Esaslar		
Radyasyondan Korunma Eğitimlerinin Düzenlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar		

Radyasyon Güvenliği Tüzüğü ve Radyasyon Güvenliği Yönetmeliği kapsamına giren radyasyon kaynakları ile çalıştırılabilmesi için TAEK'den lisans almak zorunludur. Alınan bu lisans 5 yıl süre ile geçerlidir (www.taek.gov.tr).



Şekil 14. 2012 yılında Yapılan Lisanslama İşlemleri

Kaynak: Türkiye Atom Enerji Kurumu (TAEK, 2012, 24)

2012 yılında radyasyon kaynakları ile faaliyet gösterecek 6370 kurumun TAEK tarafından gerçekleştirilen işlemlerin sonucu görülmektedir.

Radyoloji laboratuvarları tasarlanırken bazı hususlara dikkat edilmektedir. Zira bu koşullar kanun, tüzük, yönetmelik, usul ve esaslara uygun olacak; aynı zamanda lisans alınabilecek şartları içermektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (www.taek.gov.tr):

- TAEK tarafından mutlaka proje onay raporu olmalıdır;
- Radyoloji cihaz odaları hastaların kolayca ulaşabileceği, ancak hasta ve personel sirkülasyonunun az olduğu bodrum veya zemin katlarda kurulumu yapılmalıdır;
- Cihaz odalarının uzaysal düzlemlerine bitişik mesken alanlar bulunmamalıdır;
- Odaya girişlerde tek giriş kapısı konulması tercih edilmelidir;
- Odada birden fazla radyoloji cihazı bulunmamalıdır;
- Radyoloji cihazının kumanda konsolü cihaz ile aynı odada ise koruyucu kurşun paravan veya beton duvar ile muhafaza edilemelidir;
- Hastalar ve refakatçilerinin bekleme odaları çekim odası dışında olmalıdır;
- Oda sadece radyolojik çekimler için kullanılmalıdır;

- Cihaz ile kumanda paneli birbirinden mümkün olan en uzak mesafeye konulmalıdır;
- Kumanda konsolü panelinde hastayı çekim esnansında gözetleyebilecek pencere bulunmalı ve bu pencere kurşun plaka veya eşdeğer kurşun cam olmalıdır.

3.5. Radyolojide Akreditasyon Standartları

Sağlık hizmetlerinde kalite, verilen hizmetin sunumuyla bağlantılıdır. Uzun yıllar sağlık alanında hem fiziksel hem fonksiyonel yapılandırmalar, hizmet sunumlarındaki iyileştirme sonucunu vermiştir. İşletme mantığına göre ürün kaliteliyse iyi değer kazanır. Sağlıkta kalite sadece parayla ölçülememektedir. İnsan hayatı ölçülemeyen bir değerdir. Bunu sağlayıcı her türlü hizmet mutlak bir kazanç sağlayacaktır.

Sağlık hizmetlerinin tamamı insan sağlığına yönelik çalışmalardır. Tanısal hizmetlerde Radyoloji bölümleri belirli standartlara göre kurulmaları gerçekleştirilmektedir. Bu zorunludur; çünkü topluma tanısal amaçlı radyasyon verme yeti ve yetkisi Radyoloji çalışanlarına resmen verilmiştir. Radyoloji üniteleri'nde lisanslama, mevcut koşulların kanun ve yönetmeliklere göre düzenlenmesi sonrası kalite ve standartlarla olan uygunluğu test edilir. Radyolojide en yaygın kullanılan Joint Commission International (JCI) Akreditasyon standartlarıdır. Standartlar “Hastanelerde Akreditasyon Standartları” kitabında; hasta odaklı standartlar arasında ve hastaların değerlendirilmesi bölümünde (HD: hastaların değerlendirilmesi) standartın sayı ile ifade (6, 6.1. vd) düzenindedir. JCI örgütü tarafından radyoloji bölümleri için geliştirmiş standartlar “HD.6, HD 6.1, HD 6.2, HD 6.3, HD 6.4, HD 6.5, HD 6.6, HD 6.7, HD 6.8, HD 6.9, HD 6.10, HD.7 ve HD.7. 1” şeklindedir. Radyoloji bölümleri için oluşturulmuş JCI örgütünün akreditasyon standartları şunlardır (Akyurt, 2008, 144-145):

- HD.6. Hastaların ihtiyaçlarını karşılamak üzere radyoloji hizmetleri vardır ve bunlar tüm bölgesel/ulusal standartlara, kanun ve yönetmeliklere uygun olmalıdır.

- HD.6.1. Tanısal görüntüleme servisleri kurum tarafından sağlanmalı veya her an kullanıma hazır dış kaynaklarla gerekli bağlantılar yapılmalıdır.
- HD.6.2. Radyasyon güvenlik programı olmalı, takip ve dokümente edilmelidir.
- HD.6.3. Testlerin yapılması ve yorumlanması, yeterince eğitilmiş, yetenekli ve deneyimli uzmanlar tarafından gerçekleştirilmelidir.
- HD.6.4. Radyoloji sonuçları kurum tarafından tanımlanmış bir süre içerisinde verilmelidir.
- HD.6.5. Tüm radyoloji cihazları, düzenli olarak kontrol edilip, bakımı, kalibrasyonu yapıp bu aktivitelerin kayıtları uygun bir şekilde tutulmalıdır.
- HD.6.6. Röntgen filmleri ve diğer malzemeler düzenli olarak kullanıma hazır bulundurulmalıdır.
- HD.6.7. Tanısal radyoloji hizmetlerinin yönetimi uzman kişi(ler)in sorumluluğunda olmalıdır.
- HD.6.8. Kalite kontrol prosedürleri oluşturulmalı, takip ve dokümente edilmelidir.
- HD.6.9 Kurum, düzenli olarak radyoloji servisine dışarıdan gelen ürünlerin kalite kontrol sonuçlarını gözden geçirmelidir.
- HD.6.10 Kurum gerekli çok özelleşmiş tanısal alanlardaki uzmanlara başvurabilecek alt yapıya sahip olmalıdır.
- HD.7. Hasta bakımından sorumlu tıbbi, hemşirelik ve diğer kişi ve servisler, hasta değerlendirmesini analiz ve entegre etmek için işbirliği içinde olmalıdırlar.
- HD.7.1. En acil ve önemli bakım ihtiyaçları tanımlanmalıdır.

Bu standartlar beraberinde kanun, tüzük ve yönetmeliklere bağlılığı getirerek birimlere organize bir hareket sağlamaktadırlar. Entegre çalışma sistemi olarak kabul edilebilir. Hastanenin kalite departmanları ve Radyoloji yöneticilerinin birlikte

hareket etmesini ve çalışmasını gerektirmektedir. Radyoloji’de JCI akreditasyon çalışmaları için bazı dökümanlar oluşturulmalıdır. Bunlar (Akyurt, 2007, 161):

- Radyoloji ünitesi için “kalite prosedürleri”nin oluşturulması,
- Radyoloji ünitesi için “radyasyon güvenliği ve kontrol prosedürleri”nin oluşturulması,
- Radyoloji ünitesi için “radyolojik tetkik için hasta hazırlama talimatı”nın oluşturulması,
- Radyoloji ünitesi için “tıbbi görüntüleme süreci”nin oluşturulmasıdır.

Bu çalışmalar için daha önce JCI belgesi almış hastanelerdeki deneyimlerden faydalanılmalıdır. Ünitenin TAEK’nun belirlediği standartlara uygunluğu fizikçilerle onaylanmalıdır. Gerekli standartlar ve prosedürler hazırlanınca bunların uygulanması kısmına geçilerek uygunlukları onaylanmalıdır. Süreçte en önemlisi bu uygunlukların sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu da uygun aşamalarda her basamağının standardizasyonu ile gerçekleşebilir.

3.6. Radyoloji Eğitimi

“Bir ülkenin kalkınması, o ülkede yaşayan insanların; çağdaş ve yeni teknolojilerin kullanıldığı, planlı, bilinçli ve çok seçenekli eğitim süreçlerinden yeterince yararlanması ile mümkün olabilmektedir.” (Yurt vd., 2009, 61).

Sağlık Hizmetlerinde kalite standartları arttıkça akreditasyon bilinci görüntüleme yöneticilerine ve çalışanlarına yeni bir bakış açısı sağlamıştır. Radyoloji alanında ki hızlı gelişmeler, beraberinde radyasyon güvenliği, radyografik kalite ve Radyoloji çalışanlarının eğitimi de önem kazanmaktadır.

Radyoloji bilimi, uzmanlık isteyen eğitim sürecini kapsamaktadır. Ülkemizde 6 yıl Tıp Fakültesi sonrası 4 yıllık uzmanlaşma eğitimi ile Radyoloji Uzmanı olarak görev yapılmaktadır. Radyoloji Uzmanının, tanı koyma sürecinde en büyük yardımcısı Radyoloji Teknisyen ve Teknikerleridir. Radyolojide yardımcı sağlık personeli eğitiminin başlangıcı daha önceleri liselerde yapılmaktaydı. Sağlık Meslek

Liseleri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet göstermekteydiler (Kumaş, 2014, 30-31).

Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu ile birlikte yürütülen İnsan Kaynaklarının Mesleki Eğitim Yoluyla Geliştirilmesi Projesi (İKMEP) kapsamında teknisyenlerin yeterlilikleri belirlenerek eğitimlerine yön verilmesi gerçekleştirilmiştir (ikmep.meb.gov.tr).

Akademik, kurumsal ve idari olarak yüksek öğrenim, 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu (YÖK, 2006a) ile yeniden revize olarak Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmıştır. Akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri, eğitim fakültelerine dönüştürülerek yeniden yapılandırılmıştır. Bu süreç içerisinde meslek yüksekokulları (MYO) ile konservatuarlar ise üniversitelere bağlanmıştır (Akyurt ve Balıkçı, 2014, 28).

Meslek yüksek okullarının amacı belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmektir. Mesleğin gerektirdiği bilgi, teknoloji, beceri ve uygulama alanında tecrübe kazanmış; uygun şartlarda en etkin performansı göstererek var olma yeteneğini gösteren elemanların yetiştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Yurt vd.,2009, 61).

Avrupa Birliği ile Entegrasyon sürecinde yapılan düzenlemelerde mesleki yeterlilikler konusunda Bologna süreci çerçevesinde bazı seviyelendirmeler yapılmıştır. Yüksek öğrenim sisteminde sınıflandırmalar 4 kısımda uygulamaya konulmuştur (Akyurt ve Balıkçı, 2014, 28):

- Önlisans (5.Düzye): Fakülte bünyesinde lisans programları içerisindeki Önlisans programları ve Meslek Yüksek Okulları bünyesinde ki Önlisans programlarını;
- Lisans (6. Düzye): Fakülte bünyesindeki Lisans programları ile Yüksekokul ve Konservatuar Lisans programlarını;
- Yüksek Lisans (7. Düzye): Tezli Yüksek Lisans ve Tezsiz Yüksek Lisans programlarını;

- Doktora (8. Düzey): Doktora, Tıpta Uzmanlık, Sanatta Yeterlilik programlarını kapsamaktadır.

Bu bilgiler çerçevesinde Meslek Yüksekokullarını kapsayan 5. Düzey Yeterlilikleri belirlenmiştir. Bu yetkinlikler (Akyurt ve Balıkçı, 2014, 28):

- Kuramsal-Olgusal Bilgi: Orta  ğretim düzeyinde kazanılan yeterliliklere dayalı olarak alanındaki güncel bilgileri içeren ders kitapları, uygulama araç gereçleri ve diğ r kaynaklarla desteklenen temel düzeydeki kuramsal ve uygulamalı bilgilere sahip olma.
- Bilişsel-Uygulamalı Beceriler: Alanında edindiğı temel düzeydeki kurumsal ve uygulamalı bilgileri aynı alanda bir ileri eğitim düzeyinde veya aynı düzeydeki bir alanda kullanabilme becerileri kazanma. Alanında edindiğı temel düzeydeki bilgi ve becerileri kullanarak, verileri yorumlayabilme, kanıtlara dayalı  nerileri geliştirebilme.
- Bağımsız çalışabilme ve Sorumluluk Alabilme Yetkinliğı :Alanı ile ilgili temel düzeydeki bir çalışmayı bağımsız olarak yürütebilme. Alanı ile ilgili uygulamalarda karşılaşılan ve öngörülemeyen karmaşık sorunları çözmek için ekip  yesi olarak sorumluluk alabilme, Sorumluluğı altında çalışanların bir proje çerçevesinde gelişimlerine yönelik etkinlikleri yürütebilme.
-  ğrenme Yetkinliğı: Alanında edindiğı temel düzeydeki bilgi ve becerileri eleştirel bir yaklaşımla değerlendirebilme, öğrenme gereksinimlerini belirleyebilme ve karşılayabilme. Öğrenimini aynı alanda bir ileri eğitim düzeyine veya aynı düzeydeki bir mesleğe yönlendirebilme. Yaşam boyu öğrenme bilinci kazanmış olma.
- İletişim ve Sosyal Yetkinlik: Alanı ile ilgili konularda sahip olduğu temel bilgi ve beceriler düzeyinde düşüncelerini yazılı ve sözlü iletişim yoluyla aktarabilme. Alanı ile ilgili konularda düşüncelerini ve sorunlara ilişkin çözüm önerilerini uzman olan ve olmayan kişilerle paylaşabilme. Bir yabancı dili en az Avrupa Dil Portföyü A Genel

Düzeyi'nde kullanarak alanında bilgileri izleyebilme ve meslektaşları ile iletişim kurabilme. Alanının gerektirdiği en az Avrupa Bilgisayar Kullanma Lisansı Temel Düzeyi'nde bilgisayar yazılımı ile birlikte bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanabilme.

- Alana Özgü Yetkinlik: Alanı ile ilgili verilerin toplanması, uygulanması ve sonuçlarının duyurulması aşamalarında toplumsal, bilimsel, kültürel ve etik değere sahip olma. Sosyal hakların evrenselliği, sosyal adalet, kalite ve kültürel değerler ile çevre koruma, iş sağlığı ve güvenliği konularında yeterli bilince sahip olma,

Sağlık alanında Radyoloji teknolojisinde ki ilerlemeler ve çeşitlenmelerle birlikte artan talep ve radyolog doktorlarının sayılarındaki yetersizlik gibi nedenlerle Radyolojide verilen eğitim ve süresi ile ilgili bazı konuların masaya tekrar yatırılmasına neden olmuştur. Avrupa'da Tekniker mesleğinin karşılığı olan Radyografir kelimesi bir çok ülkede kabul görmekle beraber, bazı ülkelerde yapılan işleme göre görevlinin ismi de değişebilmektedir. Örneğin Amerika ve Avusturalya'da Ultrason işlemini yapan görevliye Ultrasonografir denilmektedir. Buna göre Avrupa'da Radyografir mesleği için eğitim süreleri 15 merkezde 3 yıl, 4 merkezde 3,5 yıl, 9 merkezde 4 yıldır (Tuncel, 2013, 25). Bununla ilgili Radyoloji Teknisyenliği ve Teknikerliği mesleğine yeni bir isim konularak eğitim sürelerinin uzatılması ile ilgili çalışmalara başlanmıştır. Ankara'da 1.'si yapılan Çalıştay'da, Tıbbi Görüntüleme (Radyoloji) Teknikerliği ve Teknisyenliği meslek tanımları, görev, yetki ve sorumlulukları görüşülerek mesleki yeterlilikleri tartışılmıştır. İkinci çalıştay ile ilgili tarih bildirilerek çalışma sonlandırılmıştır. İzmir'de gerçekleşen 2. Çalıştay 26 Eylül 2014 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Bölüm Adı, Ünvan, Eğitim Öğretim başlıklarında Sağlık Meslek Yüksek Okulunun Tıbbi Görüntüleme (Radyoloji) Teknikleri Bölümünün eğitim süresinin 4 yıla çıkarılması hazırlıklarına destek olmak amaçlı 9 Eylül Üniversitesi'nde konuya ilişkin ön çalıştaylar yapılmıştır (www.tmrtdr.org.tr).

Radyoloji ünitelerinde teknisyen ve tekniker'den sorumlu bir yetkili bulunmaktadır. Birim sorumlusu olarak görev yapan bu yetkili kişiler, hastanelerin

idari uygulamalarının Tekniker düzeyinde uygulanabilirliğini sağlamaktadırlar. Teknikerler içerisinde gerek görev süresi, gerek mesleki yeterlilikleri uygun olan kişiler seçilmektedir. Bu durum Teknikerlerin eğitimlerinin önemini ortaya koymaktadır. Her bir Tekniker aynı zamanda potansiyel bir birim sorumlusu, bir yönetici olabilmelidir. Mesleki tecrübeleri ve eğitimlerini bu alanda arttırılmalıdır. Radyoloji klinik şef doktorların ve hastane yönetiminin hizmet içi eğitimlerinin arttırılması ve kalite çalışmalarında teknikerlere daha fazla görev vermeleri gereklidir. Aynı zamanda Radyoloji ünitesinde ki hastaların gereksinimlerinin belirlenebilmesi için bağlı bulunan sağlık kurumunun amaç ve olanaklarıyla örtüşmesi ile mümkündür. Radyoloji bölümlerinde verilecek olan tüm bu hizmetlerin zamanında ve doğru sunulabilmesi için liderlik özelliğine sahip yöneticilerin bu alanda aktif çalışması önem kazanmaktadır. Bundan yola çıkarak “İyi bir Radyoloji birim sorumlusu (Radyoloji Yöneticisi) nasıl olmalıdır?” sorusunun cevapları şunlar olmalıdır (Akyurt, 2007, 144-145):

- Stratejik takip ve raporlamaya yönelik öngörülerinin olması, Radyoloji ünitelerinin vizyon misyon, performans kriterleri (Radyoloji bölümüne ait özel) gibi yönetsel işlevleri hazırlayabilmesi ve dökümante edebilmesi,
- Radyasyon güvenlik programının hazırlanması, takip ve dökümante edebilmesi,
- Radyolojide sunulan hizmetlerin kanun ve yönetmeliklere uygun olarak yürütülmesi,
- Kurum dışından alınan/alınacak radyolojik hizmetleri ile ilgili gerekli bağlantıları sağlayabilmeli,
- Testlerin yapılması (Kalibrasyon, phantom) ve yorumlanması için yeterince deneyimli uzman ile bir ekip oluşturabilmesi,
- Radyoloji sonuçlarının tanımlanmış bir süre içerisinde verilmesini saplaması,

- Tüm radyoloji cihazlarının düzenli olarak kontrol edilip, bakımı, kalibrasyonu yapılp bu aktivitelerinin kayıtlarının uygun bir Şekilde tutabilmesi,
- Radyolojide kullanılan Compact Disk (CD) ve diğer malzemelerin düzenli olarak hizmete hazır bulundurulmasını sağlanması,
- Tanısal radyoloji hizmetlerinin yönetimi uzman kişilerin sorumluluğunda yapılmasının sağlanması,
- Kalite kontrol prosedürlerinin oluşturulması takip ve dökümante edilmesi,
- Radyoloji servisine dışarıdan gelen ürünlerinin kalite kontrol sonuçlarının takibi,
- zelleşmiş tanısal alanlardaki uzmanlara başvurabilecek bir alt yapı oluşturabilmesi,
- Hasta bakımından sorumlu tıbbi hemşirelik ve diğer kişi, servisler, hasta değerlendirmesini analiz ve entegre etmek için bir yapı kurması,
- nite için en acil ve en önemli bakım ihtiyaçlarının tanımlanmasını sayabiliriz.

Mevcut görevler, standartlar, prosedürler, yapılan tetkikler ve işlemlerin çeşitliliğine göre artış gösterebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

RADYOLOJİ ÇALIŞANLARINDA PERFORMANS

DEĞERLENDİRME

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmada, topluma radyasyon verme yeti ve yetkisine sahip tek meslek olan Radyoloji Tekniker ve Teknisyenlerin Performans değerlendirmelerini ortaya koymak adına yapılan bir çalışma olması açısından önem kazanmaktadır. Ülkemizde sağlık politikaları çerçevesinde Sağlık Bakanlığı çalışmalarının temelini oluşturan kaliteli hizmet anlayışı ve teknoloji merkezli politikaların odağında Radyoloji departmanları yer almaktadır. Teknoloji kullanımı güncel pratik uygulamaları beraberinde Radyoloji çalışanlarının davranışlarını, eğitimlerini, tepkilerini, zaman zaman kapasitelerini sorgulamayı zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların yetersiz oldukları konularda gerekli eğitimlerle bu eksikliklerin tamamlanarak yöneticilerin organizasyon içerisinde vizyonu yakalama hedeflerini gerçekleştirebilecektir. Bu çalışmada performans değerlendirme konuları ışığında hastanelerde Radyoloji çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Radyoloji çalışanlarının performans değerlendirmeleri 360 derece performans değerlendirme ışığında kısıtlarıyla beraber analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda Radyoloji Tekniker ve Teknisyenler'in performans değerlendirmeleri sonucunda değerlendiren kişiler boyutunda, demografik özellikler eşliğinde, performans değerlendirmedeki alt başlıklar ile anlamlı farklılıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma bir örnek çalışmadır. Bu çalışma için İstanbul ili Anadolu yakasında hizmet veren iki kamu ve iki özel hastane için çalışma yapılmıştır. Başvurusu yapılan hastanelerin uluslararası, eğitim araştırma, kamu, özel, branş, butik, onkoloji, üniversite hastaneleri gibi farklılıklar gözetilerek seçimleri yapılmıştır. Başvurulan 8 hastaneden sadece 4 tanesinden araştırma için izin çıkmıştır.

Performans değerlemede insanların kendi arkadaşları veya çalışanları hakkında anket yapmaya alışık olmadıkları ve bu durumun ifşa olması korkusuyla veya çalışma ortamında gerçekleşebilecek bir huzursuzluğa neden olmamak için tedirgin davrandıkları gözlenmiştir. Görüşme yapılan kurumların çalışanlarının kendine özgü kalmasını sağlamak amacıyla bilgi paylaşımındaki çekinceleri ve uygulamaları, bu tezin sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu çekinceler göz önüne alınarak hastane isimleri ve çalışanların kimliklerine ait herhangi bir bilgi verilmemiştir. Yapılan resmi başvurular ve anketin yapılma zorluğu neticesinde iki kamu hastanesinde kamu personeli Radyoloji çalışanlarına ve iki özel hastanede Radyoloji çalışanlarında 360 derece performans değerlendirmesi anket uygulaması yapılmıştır. Radyoloji departmanlarında çalışan Radyoloji Tekniker'i ve Teknisyen'i ele alınmaktadır. Radyoloji çalışanın kendisinden, amirinden, çalışma arkadaşlarından ve birim sorumlusundan veri toplanmaya çalışılmıştır.

Hastanelerde uygulanan hiyerarşide Radyoloji departmanında idari ve eğitim sorumlusu olarak klinik şefleri ve yardımcı doktorlar görevlidirler. Birim sorumluları hastane Sağlık Bakım Müdürlüğü tarafından, Tekniker ve Teknisyenler içerisinde eğitim, kıdem ve tecrübe durumları göz önüne alınarak seçilen kişilerdir. Bu kişiler ünitelerde gerekli prosedürlerin uygulanması için çalışırlar. Görevlerinin içerisinde ayrıca teknisyenlerin çalışma mesailerinin düzenlenmesi, kalite çalışmalarının yürütülmesi, kişilerin ve çevrenin radyasyondan korunması uygulamalarının gerçekleştirilmesinde yetkili ilk kişidir. Tekniker ve Teknisyenler ile baş teknisyenin arasında ast üst ilişkisi bulunmaktadır. Bu durum araştırmada başlı başına bir sınırlılık oluşturmaktadır. Ayrıca Radyoloji ünitelerinde mevcut hiyerarşi Tekniker ve Teknisyen arasında olmayıp bu iki ünvandaki meslek grubunun görev, yetkileri ve sorumlulukları aynıdır. Birbirlerine üstünlükleri yoktur. Aynı statüde çalışmakla birlikte, alınan ücret bağlamında mezun lise veya üniversite olması adına farklılıklar vardır. Tekniker ve Teknisyenlerin kendi aralarında astlarının sadece birim sorumlusunun astı olması da bu araştırmanın farklı sınırını oluşturmaktadır.

360 derece performans değerlendirmede genelde uygulanan müşteri portföyü ve uygulayıcıları için ayrı bir anket oluşturulmuştur. Ancak verilen cevaplarda

hastaların çalışma şartlarının bilinmemesi ve araştırmamızda sorgulanan alt başlıklar altındaki sorulara verilen cevaplar ışığında performans değerlendirmeye katılmaması uygun görülmüştür.

Ankete katılan kişilere çalıştıkları birimde ki arkadaşlarının listesi verildiği için; ankete katılmak istemeyen kişiler hakkında da çalışma arkadaşları, birim sorumluları ve amirleri tarafından anket doldurulmuştur. Aynı şekilde birim sorumluları da çalışma arkadaşları, amirleri tarafından değerlemeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan kişilerden ankete katılanlar kendileri için ayrıca bir anket doldurmaları istenmiştir. Ancak ankete katılmayan kişilerin kendileri hakkında anket dolduramaları 360 derecenin ayrı bir sınırlılık alanını kapsamakla beraber verilerin analizden çıkarılmaması; kişilerin 11 başlık altında incelediğimiz davranışsal özelliklerini gerektiğinde analiz ederek bize yardımcı olacağını düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Metodu

Yapılan araştırma bir anket uygulaması şeklinde yapılmıştır. Kamu hastanelerinde 77517973-770 sayılı izin yazısı ile çalışmalara başlanmıştır. İlgili hastanelerin yönetimleri veya Radyoloji Klinik Şefleri ile irtibata geçilerek araştırma onayı alınmıştır. Onay sonrası hastanede Radyoloji çalışanlarının birim sorumlularıyla irtibata geçerek çalışma listelerine ulaşarak anket çalışması yapılmıştır. Toplanan veriler analiz edilerek tezimizin araştırma kısmında kullanılmıştır.

360 derece performans değerlendirmesinde kullanılacak alt konular 11 başlıkta toplanmıştır. Bunlar:

- Bireysel Özellikler
- Teknik Bilgi ve Beceri
- Kaynakları Etkin Kullanma
- Yön Belirleme
- Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme
- Hastalara Karşı Duyarlılığı

- Takım Çalışmasını Geliştirme
- Yaratıcılık ve Girişimcilik
- İletişim
- Farklılıkları Yönetme ve Kendini Geliştirme
- Sonuca Odaklanma ve Sorunları Çözme'dir.

Bu ölçeklendirmeler sonucu en iyi özellikler, anketin sorularını oluşturmaktadır. Soruların cevaplandırılması kısmında bulgular kısmında da tekrar edeceğimiz üzere 5'li Likert yöntemi kullanılmıştır.

Anket hazırlanma aşamasında 3 tezden faydalanılmıştır. Bunlar:

1. Özgür Koç, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.
2. Fatma Neslihan Kalenderoğlu, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2007.
3. Emtullah Dinç, “360 Derece PERformans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2005.

Soruların alt başlıklara dağılımı şöyledir:

- Bireysel Özellikler: 4 soru,
- Teknik Bilgi ve Beceri: 5 soru
- Kaynakları Etkin Kullanma: 4 soru
- Yön Belirleme: 4 soru
- Kendini ve Çalışma Arakadaşlarını Geliştirme: 5 soru
- Hastalara Karşı Duyarlılığı: 4 soru
- Takım Çalışmasını Geliştirme: 6 soru
- Yaratıcılık ve Girişimcilik: 4 soru
- İletişim: 7 soru

- Farklılıkları Yönetme ve Kendini Geliştirme: 5 soru
- Sonuca Odaklanma ve Sorunları Çözme: 6 soru

Ankette bulunan toplam 54 soru rastgele yöntemiyle karıştırılarak anketi dolduracak kişinin sorulara tamamen bağımsız olarak cevap vermesi sağlanmıştır. 21, 34, 42. sorular ters sorulardır. Ters sorular ile ankete katılanların soru algıları test edilmiştir.

Bireysel özelliklere ait sorular 1., 28., 33., 43.; teknik bilgi ve beceri 2., 3., 22., 27., 29.; kaynakları etkin kullanma 4., 16., 26., 54.; yön belirleme 5., 25., 50., 54.; kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme 23., 30., 38., 39., 41.; hastalara karşı duyarlılığı 15., 17., 44., 49.; takım çalışmasını geliştirme 9., 24., 31., 42., 48., 51.; yaratıcılık ve girişimcilik 7., 8., 34., 37.; iletişim 10., 11., 19., 20., 36., 40., 52.; farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme 13., 18., 21., 35., 46.; sonuca odaklanma ve sorunları çözme 6., 12., 14., 32., 47., 53. sorulardır.

Kişilere bölümlerinde çalışan Tekniker ve Teknisyen adedince anket verilmiştir. Anket yapılacak kişilerin çalıştıkları bölüme göre –acil veya poliklinik- çalışan listeleri bir ön yazı ile kişilere sunulmuştur. Bu liste sıralamaları her kişide farklılık göstermiştir. Ayrıca bizim oluşturduğumuz ve anketlerin sınıflandıracağı liste sıralaması da farklı olacaktır. Bu şekilde kodlamalar kişisel bilgilerin araştırmacı dahil herkes için subjektif olmaması sağlanacaktır. Bu listede başında kendi ismi bulunan kişi anketi doldururken kendisi için de anket doldurmuş olacaktır. Birim sorumluları için de aynı anket yöntemi geçerli olacaktır. Amiri konumunda olarak Radyoloji Tekniker ve Teknisyenlerin birlikte çalıştıkları doktorlarından gönüllü olanları performans değerlendirmeye katılmışlardır. Anketin başkaları tarafından açılması durumunda kimler için nasıl bir performans değerlendirilmesi yaptığının anlaşılmaması için sadece listedeki sıra numarasının ankete kodlanması ve listenin bulunduğu bilgilendirme anketinin zarfa konulmaması ve zarfın ağzının kapatılması talep edilmiştir. Anketi dolduracak kişi anketin nasıl doldurulacağı bilgisi aynı yazıda tekrar edilerek hatırlatmalarda bulunulmuştur. Bu anketlerin tamamı kapalı bir zarfa konularak anketör öğrenciler ve araştırmacı tarafından kişilere dağıtılmıştır.

Anketlerin doldurulması durumunda birim sorumlularına teslim edilmesi veya anketör kişilere verilmesi talep edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Performans değerlendirme yöntemlerinde kullanılan değerlendiricilerin seçimi ve araştırmaya dahil edilmesi hususu önem kazanmaktadır. Klasik sistemde yöneticilerin ölçeklendirdiği performans değerlendirme sisteminde, değerlendiricilerin ast, üst, çalışma arkadaşı, kendisi gibi farklılaştırılması sonucu değişik analiz sonuçlarına ulaşılabilmektedir. Oluşturulan alt başlıklar davranışsal özelliklerin 11 tanesiyle kategorize edilmiştir. Bunlar değerlendirici tarafından oranlanarak aşağıdaki hipotezlerimize analiz konusu olmuşlardır:

H1.Amirler ile birim sorumluların yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

H2.Amirler ile çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

H3.Amirler ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

H4.Birim sorumluları ile çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

H5.Birim sorumlular ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

H6.Çalışma arkadaşı ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Niceliksel verilerin

karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

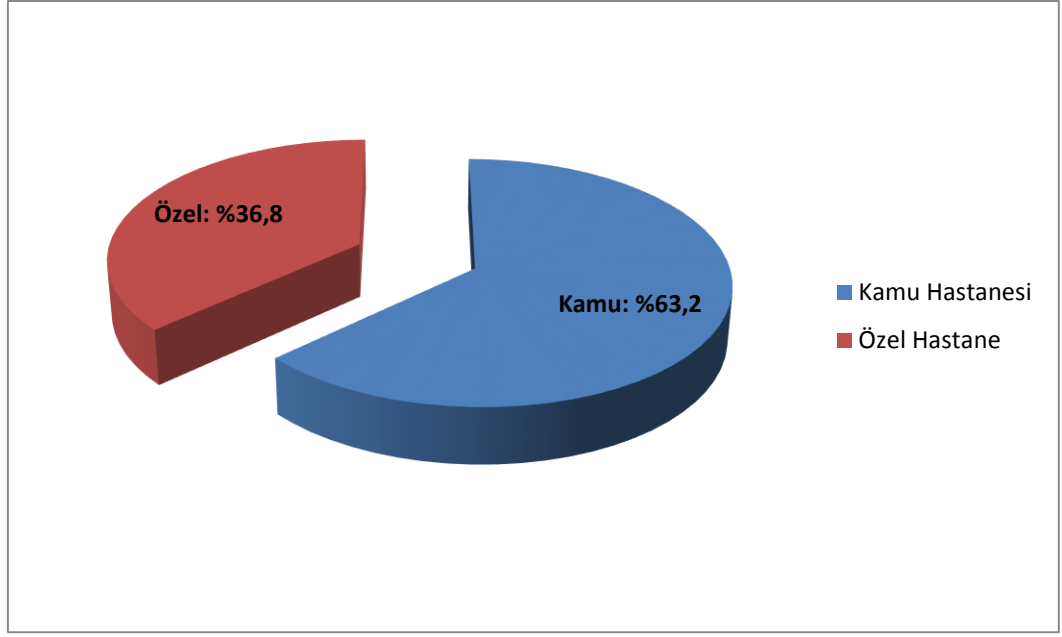
4.6. Bulgular

Araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlar anket ve ölçek yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

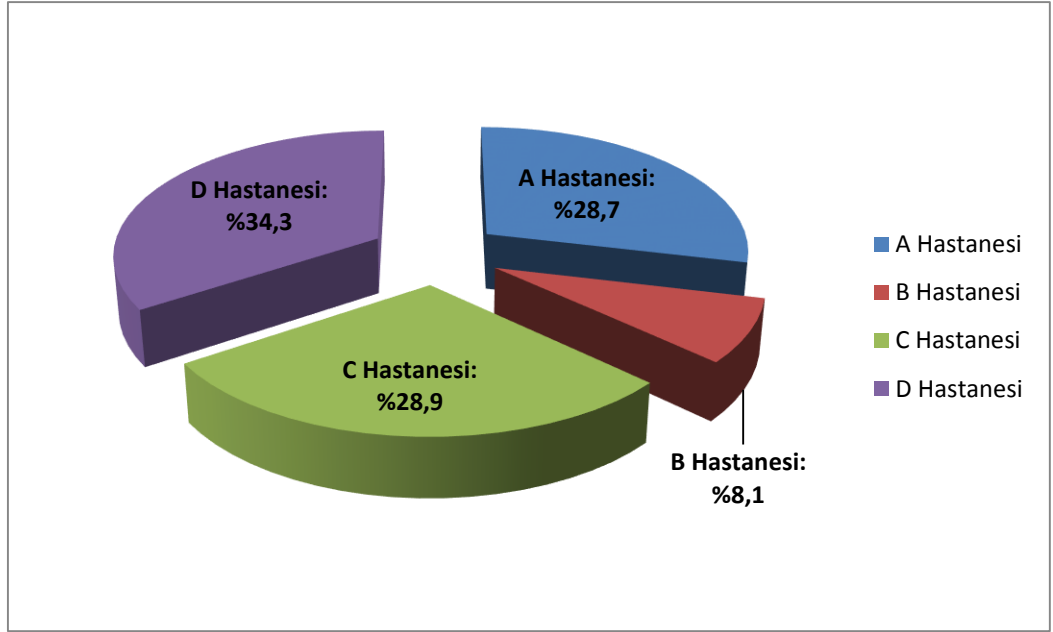
Tablo 20.Verilerin Hastane Statüsü Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Hastane Statüsü	Kamu Hastanesi	337	63,2
	Özel Hastane	196	36,8
	Toplam	533	100,0
Hastane Sıralaması	A Hastanesi	153	28,7
	B Hastanesi	43	8,1
	C Hastanesi	154	28,9
	D Hastanesi	183	34,3
	Toplam	533	100,0

Araştırmada 533 anket yapılmıştır. Hastane statüsü değişkenine göre 337'si (%63,2) Kamu Hastanesi, 196'sı (%36,8) Özel Hastane olarak dağılmaktadır. Hastane sıralaması değişkenine göre 153'ü (%28,7) A hastanesi, 43'ü (%8,1) B hastanesi, 154'ü (%28,9) C hastanesi, 183'ü (%34,3) D hastanesi olarak dağılmaktadır.



Şekil 15.Hastane Statüsü Pay Grafiği

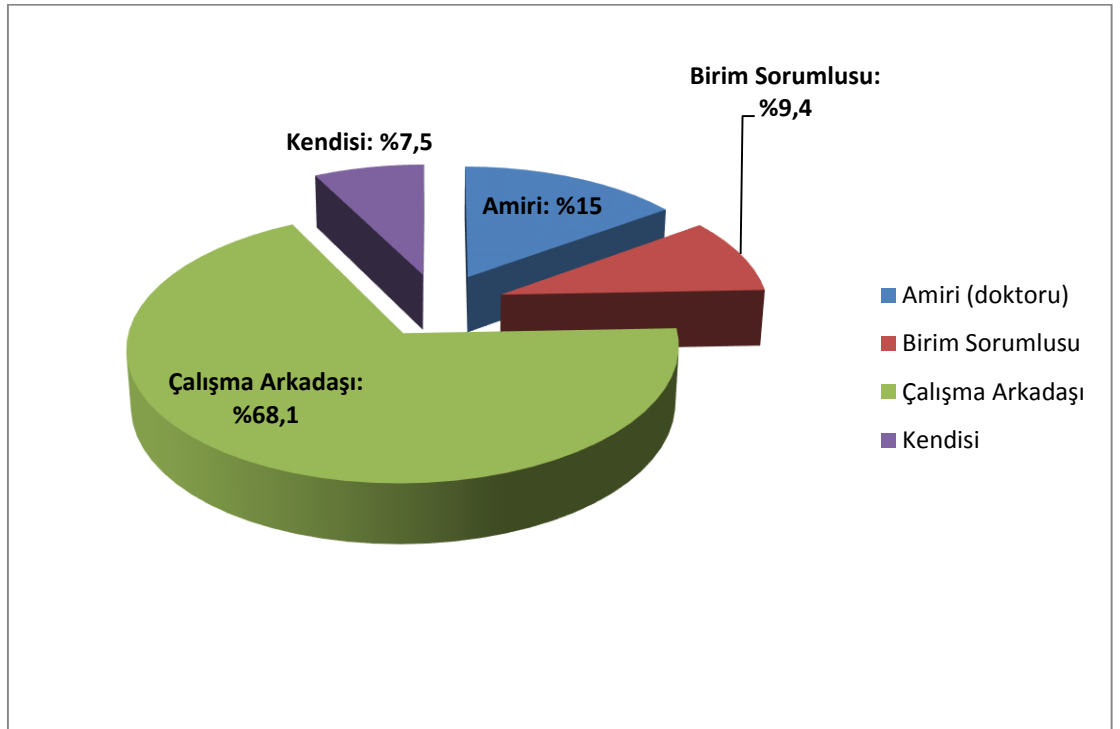


Şekil 16.Hastane Sıralaması Pay Grafiği

Tablo 21.Verilerin Değerlendirilen Kişinin (Değerlendirici) Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Değerlendirilen Kişinin	Amiri (doktoru)	80	15,0
	Birim Sorumlusu	50	9,4
	Çalışma Arkadaşı	363	68,1
	Kendisi	40	7,5
	Toplam	533	100,0

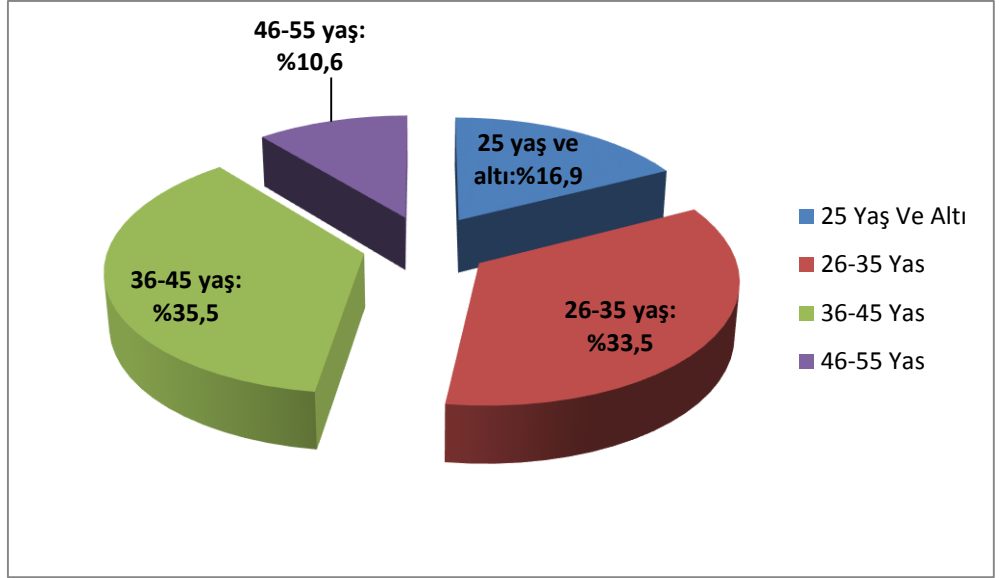
Anketler, değerlendirilen kişinin (değerlendirici) değişkenine göre 80'i (%15,0) amiri (doktoru), 50'si (%9,4) birim sorumlusu, 363'ü (%68,1) çalışma arkadaşı, 40'ı (%7,5) kendisi olarak dağılmaktadır.



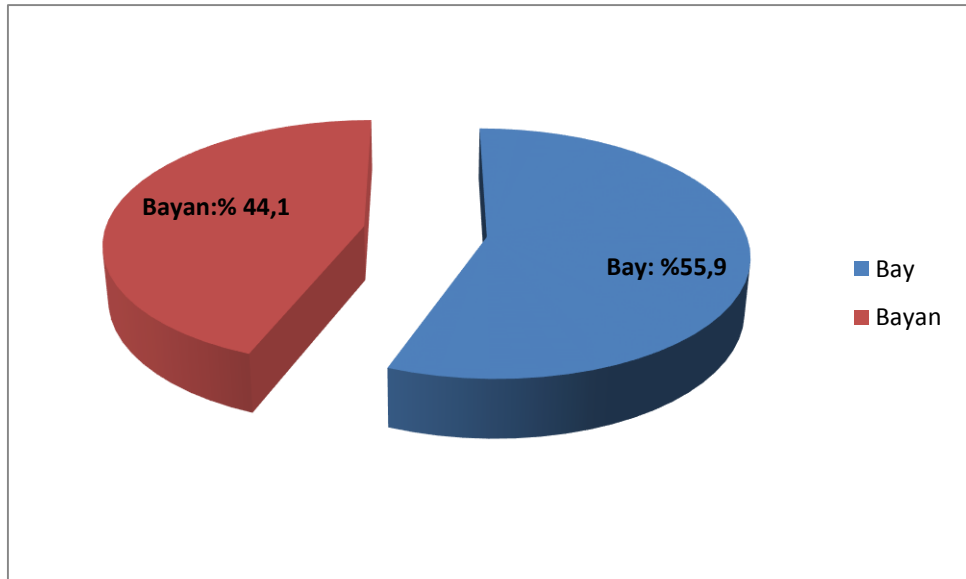
Şekil 17.Değerlendiren Kişiler Pay Grafisi

Tablo 22.Verilerin Demografik ve Bireysel Kategoriler Değişkenine Göre Dağılımı

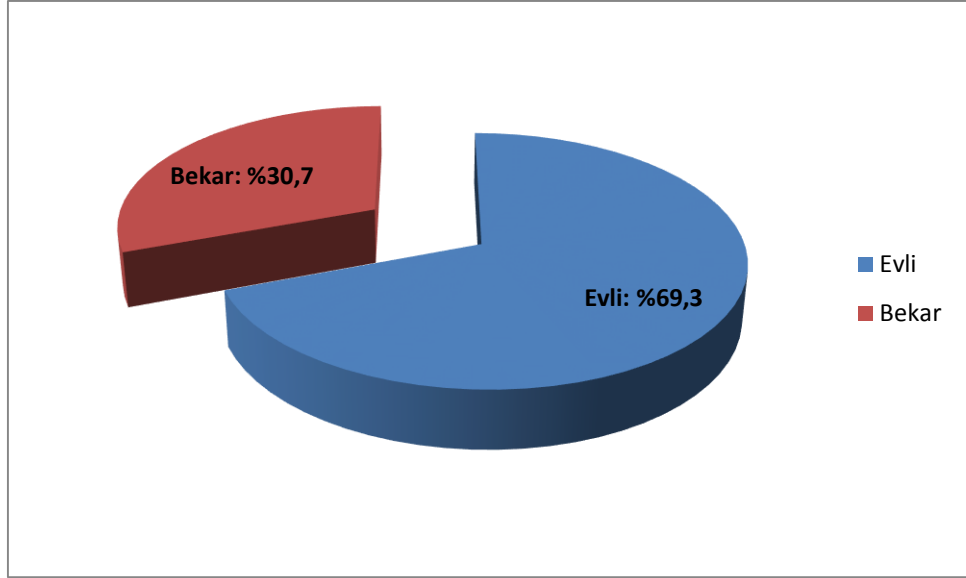
		n	%
Yaş	25 Yaş Ve Altı	86	16,9
	26-35 Yas	171	33,5
	36-45 Yas	181	35,5
	46-55 Yas	54	10,6
	56 Yaş Ve Üzeri	18	3,5
	Toplam	510	100,0
Cinsiyet	Bay	298	55,9
	Bayan	235	44,1
	Toplam	533	100,0
Medeni Durum	Evli	355	69,3
	Bekar	157	30,7
	Toplam	512	100,0
Eğitim Durumu	Tıpta Uzmanlık	81	15,2
	Lisans Üstü	13	2,4
	Lisans	13	2,4
	Sağlık Meslek Yüksek Okulu	300	56,3
	Sağlık Meslek Lisesi	126	23,6
	Toplam	533	100,0
Meslek	Radyoloji Teknisyeni	150	28,1
	Radyoloji Teknikeri	302	56,7
	Doktor	81	15,2
	Toplam	533	100,0
Çalışma Yılı	0-5 Yıl	133	25,0
	6-10 Yıl	107	20,1
	11-15 Yıl	30	5,6
	16-20 Yıl	163	30,6
	21-25 Yıl	56	10,5
	26 Yıl Ve Üstü	44	8,3
	Toplam	533	100,0
İdari Görev Varlığı	Evet	28	5,4
	Hayır	492	94,6
	Toplam	520	100,0
Gelecek Kaygısı	Evet	210	39,4
	Hayır	323	60,6
	Toplam	533	100,0
Aylık Gelir	1.000 Tl Ve Altı	12	2,3
	1000 - 2000 Tl	87	16,3
	2000 - 3000 Tl	339	63,6
	3000 Tl Ve üzeri	95	17,8
	Toplam	533	100,0



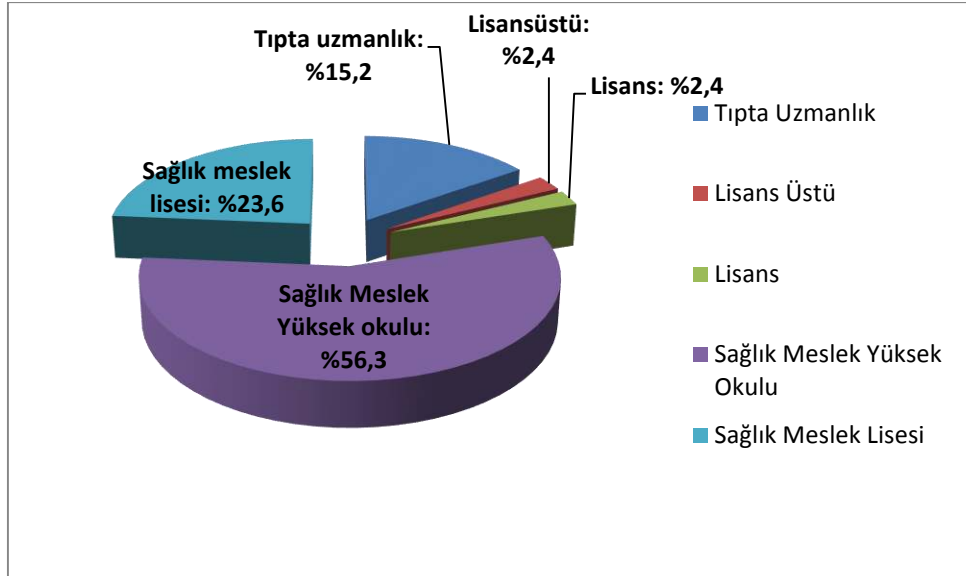
Şekil 18.Yaş Grupları Pay Grafisi



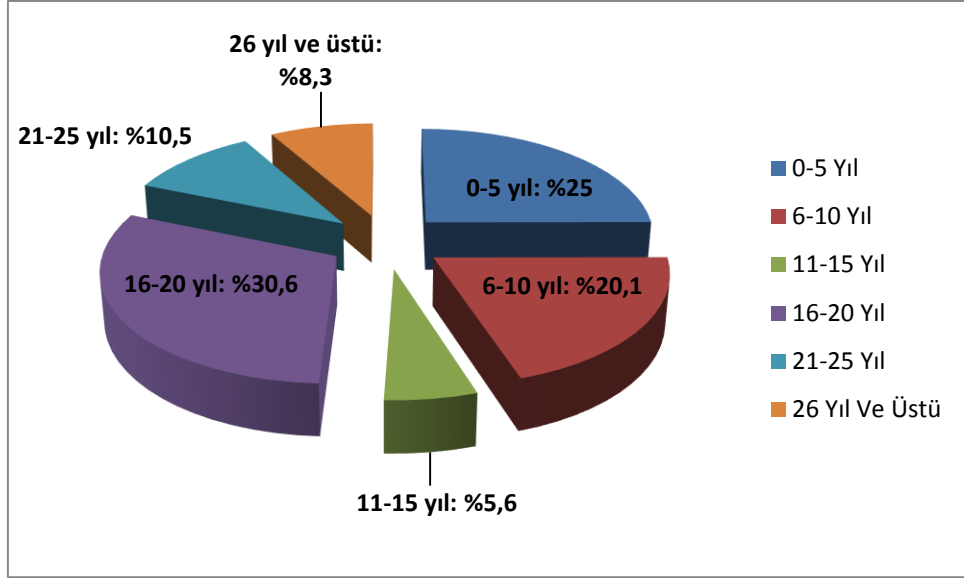
Şekil 19.Cinsiyet Grupları Pay Grafisi



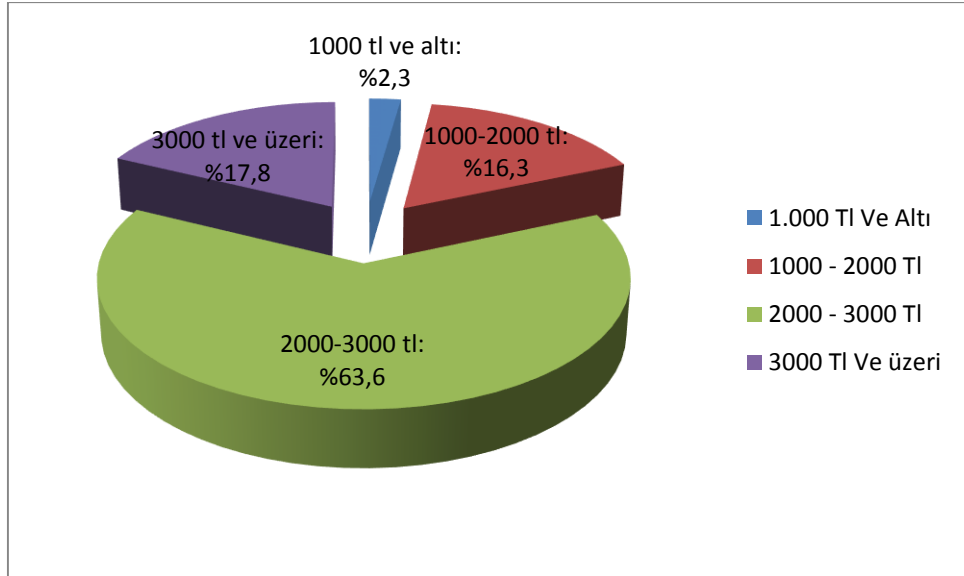
Şekil 20.Medeni Durum Pay Grafisi



Şekil 21.Eğitim Durumu Pay Grafisi



Şekil 2222.Çalışam Yılı Pay Grafisi



Şekil 23. Çalışam Yılı Pay Grafisi

Tablo 23. Performans Değerlendirme

Boyut	Madde	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bireysel özellikler	1. Güvenilirdir.	17	3	35	7	79	15	301	56	101	19
	28. Sorumluluk sahibidir.	23	4	22	4	84	16	292	55	112	21
	33. Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini farkeder.	31	6	41	8	128	24	288	54	45	8
	43. Yaptığı işlerde hasta ve çalışan güvenliğini korur.	18	3	37	7	75	14	336	63	67	13
Teknik bilgi ve beceri	2. Üstlendiği görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir.	13	2	21	4	66	12	321	60	112	21
	3. Üstlendiği işi zamanında ve eksiksiz tamamlar.	17	3	36	7	63	12	303	57	114	21
	22. Stres altında çalışabilir.	21	4	56	11	139	26	272	51	45	8
	27. Birimi ile ilgili mevzuat, yeni teknikler ve teknolojileri yakından takip eder.	12	2	28	5	148	28	272	51	73	14
	29. Yeniliğe açık ve sürekli kendini geliştirme çabasındadır.	16	3	33	6	157	29	261	49	66	12
Kaynakları etkin kullanma	4. Zamanı etkin kullanır.	13	2	37	7	78	15	303	57	102	19
	16. İşlerini aciliyet ve önem sırasına göre sıralandırır.	14	3	28	5	90	17	327	61	74	14
	26. Kurumun kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır.	13	2	38	7	83	16	318	60	81	15
	45. İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretir.	25	5	53	10	153	29	248	47	54	10
Yön belirleme	5. İşini çok iyi takip eder ve mükemmel sonuç alır.	14	3	47	9	120	23	261	49	91	17
	25. Gerçekleşebilecek hedeflere ulaşmak için etkili tedbirler alır.	17	3	32	6	159	30	281	53	44	8

	50. Gerçekleşebilecek hedefleri belirler.	11	2	21	4	141	26	313	59	47	9
	54. Hedeflerine %100 ulaşır.	10	2	24	5	159	30	274	51	66	12
Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	23. Performansı hakkında çalışma arkadaşlarından kendisi hakkında değerlendirme yapılmasını ister.	33	6	66	12	127	24	278	52	29	5
	30. İnsanların iş ile ilgili yeni bilgiler öğrenmek isteyeceği ortam oluşturmaktadır.	17	3	42	8	168	32	264	50	42	8
	38. Yetki devretmeyi sever ve ister.	18	3	41	8	152	29	284	53	38	7
	39. Çalışma arkadaşlarının gelişimini her zaman destekler, onları cesaretlendirir.	27	5	45	8	116	22	290	54	55	10
	41. Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede çok istekli ve başarılıdır.	20	4	34	6	123	23	305	57	51	10
Hastalara karşı duyarlılığı	15. Hasta memnuniyetini sağlamada çok başarılıdır.	22	4	43	8	106	20	279	52	83	16
	17. Hasta şikayetlerini gidermede çok hızlı ve başarılıdır.	18	3	46	9	147	28	257	48	65	12
	44. Hastalara kaliteli hizmet vermede mükemmeldir.	29	5	31	6	111	21	295	55	67	13
	49. Hastalara karşı nazik, güler yüzlü ve hassastır.	25	5	30	6	96	18	288	54	94	18
Takım çalışmasını geliştirme	9. Karşılıklı ve yararlı çözümler oluşturmaya çalışır.	16	3	45	8	108	20	304	57	60	11
	24. Çalışanları takım hedeflerine yönlendirir.	23	4	54	10	143	27	272	51	41	8
	31. Takım üyelerini karar almada cesaretlendirir.	19	4	47	9	135	25	274	51	58	11
	42. Takım üyelerinin fikirlerine yapıcı geri bildirimde bulunmaz.	29	7	212	51	0	0	140	34	32	8
	48. Bilgi ve deneyimlerini takım arkadaşlarıyla paylaşır.	17	3	38	7	97	18	330	62	51	10
	51. Takımdaki her kişiye saygılı davranır.	28	5	35	7	85	16	286	54	99	19
Yaratıcılık ve girişimcilik	7. Yaratıcı fikir üretmeleri için başkalarını destekler.	16	3	46	9	131	25	282	53	58	11
	8. Hayal dünyası geniştir.	8	2	32	6	169	32	238	45	86	16
	34. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında oluşacak ortamın güvenli olmasını desteklemez.	30	8	199	52	0	0	123	32	33	9

	37. Başkaları için ütöpik sayılacak fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.	15	3	37	7	188	35	247	46	46	9
İletişim	10. Düşüncelerini anlatırken beden dilini kullanır.	6	1	44	8	96	18	333	62	54	10
	11. Olaylara empatik yaklaşır.	23	4	48	9	145	27	255	48	62	12
	19. Kendini çok rahat ifade eder.	17	3	44	8	98	18	307	58	67	13
	20. İletişim becerisi çok iyidir.	17	3	53	10	103	19	301	56	59	11
	36. İyi bir dinleyicidir.	29	5	46	9	87	16	308	58	63	12
	40. Aktarmak istediğinin anlaşılıp anlaşılmadığını karşısındaki kişilerin onayına sunar.	15	3	40	8	106	20	321	60	51	10
	52. Kendisine her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.	10	2	26	5	109	20	304	57	84	16
Farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme	13. Yaratıcıdır, zor durumlarda ürettiği çözümler sonuca ulaştırır.	31	6	44	8	154	29	251	47	53	10
	18. Fark yaratmak için çalışır.	23	4	73	14	172	32	210	39	55	10
	21. Değişimi kabullenmeyerek, değişimin ne olduğunu öğrenmek ve incelemek istemez.	26	7	189	48	0	0	138	35	41	10
	35. Sürekli kendini geliştirme ve iyileştirmeden yola çıkarak değişime uyum sağlar.	16	3	30	6	135	25	313	59	39	7
	46. Yeniliklerin ilk uygulayıcısıdır, yeniliklere önderlik eder.	34	6	86	16	154	29	215	40	44	8
Sonuca odaklanma ve sorunları çözme	6. Sorunları çözer.	15	3	55	10	156	29	245	46	62	12
	12. Kişiye değil soruna odaklıdır.	28	5	37	7	111	21	302	57	55	10
	14. İşleri belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.	16	3	39	7	86	16	314	59	78	15
	32. İşlerin belirlenen sürelerde sonuçlandırılması konusunda hassas davranır.	16	3	30	6	99	19	306	57	82	15
	47. Problemleri yönetmek yerine problemin tekrar edilmemesi için çalışır.	14	3	40	8	129	24	305	57	45	8
	53. Sonuca ulaşmada ortaya çıkacak problemin tekrarlanmaması için ne yapacağını bilir.	12	2	31	6	114	21	319	60	57	11

Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği, kolaylığı nedeni ile tercih edilmiştir. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (5) kesinlikle katılıyorum
- (4) katılıyorum
- (3) kararsızım
- (2) katılmıyorum
- (1) kesinlikle katılmıyorum.

şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek puan aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 24. Performans Değerlendirme Anketinin Cevaplama Ortalamaları
(n=533)**

Boyut	Madde	Ortalama	Ss
Bireysel özellikler	1. Güvenilirdir.	3,810	0,924
	28. Sorumluluk sahibidir.	3,840	0,947
	33. Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini farkedir.	3,520	0,961
	43. Yaptığı işlerde hasta ve çalışan güvenliğini korur.	3,740	0,886
Teknik bilgi ve beceri	2. Üstlendiği görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir.	3,930	0,841
	3. Üstlendiği işi zamanında ve eksiksiz tamamlar.	3,860	0,934
	22. Stres altında çalışabilir.	3,500	0,931
	27. Birimi ile ilgili mevzuat, yeni teknikler ve teknolojileri yakından takip eder.	3,690	0,855
	29. Yeniliğe açık ve sürekli kendini geliştirme çabasıdadır.	3,620	0,889
Kaynakları etkin kullanma	4. Zamanı etkin kullanır.	3,830	0,899
	16. İşlerini aciliyet ve önem sırasına göre sıralandırır.	3,790	0,843
	26. Kurumun kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır.	3,780	0,875
	45. İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretir.	3,470	0,966

Yön belirleme	5. İşini çok iyi takip eder ve mükemmel sonuç alır.	3,690	0,944
	25. Gerçekleşebilecek hedeflere ulaşmak için etkili tedbirler alır.	3,570	0,850
	50. Gerçekleşebilecek hedefleri belirler.	3,680	0,772
	54. Hedeflerine %100 ulaşır.	3,680	0,818
Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	23. Performansı hakkında çalışma arkadaşlarından kendisi hakkında değerlendirme yapılmasını ister.	3,380	0,983
	30. İnsanların iş ile ilgili yeni bilgiler öğrenmek isteyeceği ortam oluşturmaktadır.	3,510	0,871
	38. Yetki devretmeyi sever ve ister.	3,530	0,866
	39. Çalışma arkadaşlarının gelişimini her zaman destekler, onları cesaretlendirir.	3,560	0,963
	41. Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede çok istekli ve başarılıdır.	3,620	0,883
Hastalara karşı duyarlılığı	15. Hasta memnuniyetini sağlamada çok başarılıdır.	3,670	0,971
	17. Hasta şikayetlerini gidermede çok hızlı ve başarılıdır.	3,570	0,930
	44. Hastalara kaliteli hizmet vermede mükemmeldir.	3,640	0,963
	49. Hastalara karşı nazik, güler yüzlü ve hassastır.	3,740	0,969
Takım çalışmasını geliştirme	9. Karşılıklı ve yararlı çözümler oluşturmaya çalışır.	3,650	0,896
	24. Çalışanları takım hedeflerine yönlendirir.	3,480	0,931
	31. Takım üyelerini karar almada cesaretlendirir.	3,570	0,924
	42. Takım üyelerinin fikirlerine yapıcı geri bildirimde bulunmaz.	2,840	1,192
	48. Bilgi ve deneyimlerini takım arkadaşlarıyla paylaşır.	3,680	0,864
	51. Takımdaki her kişiye saygılı davranır.	3,740	1,007
Yaratıcılık ve girişimcilik	7. Yaratıcı fikir üretmeleri için başkalarını destekler.	3,600	0,901
	8. Hayal dünyası geniştir.	3,680	0,867
	34. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında oluşacak ortamın güvenli olmasını desteklemez.	2,820	1,209
	37. Başkaları için ütöpik sayılacak fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.	3,510	0,855
İletişim	10. Düşüncelerini anlatırken beden dilini kullanır.	3,720	0,798
	11. Olaylara empatik yaklaşır.	3,530	0,960
	19. Kendini çok rahat ifade eder.	3,680	0,909
	20. İletişim becerisi çok iyidir.	3,620	0,921
	36. İyi bir dinleyicidir.	3,620	0,986

	40. Aktarmak istediğinin anlaşılıp anlaşılmadığını karşısındaki kişilerin onayına sunar.	3,660	0,858
	52. Kendisine her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.	3,800	0,829
Farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme	13. Yaratıcıdır, zor durumlarda ürettiği çözümler sonuca ulaştırır.	3,470	0,982
	18. Fark yaratmak için çalışır.	3,380	0,988
	21. Değişimi kabullenmeyerek, değişimin ne olduğunu öğrenmek ve incelemek istemez.	2,950	1,229
	35. Sürekli kendini geliştirme ve iyileştirmeden yola çıkarak değişime uyum sağlar.	3,620	0,823
	46. Yeniliklerin ilk uygulayıcısıdır, yeniliklere önderlik eder.	3,280	1,036
Sonuca odaklanma ve sorunları çözme	6. Sorunları çözer.	3,530	0,927
	12. Kişiye değil soruna odaklıdır.	3,600	0,950
	14. İşleri belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.	3,750	0,899
	32. İşlerin belirlenen sürelerde sonuçlandırılması konusunda hassas davranır.	3,770	0,884
	47. Problemleri yönetmek yerine problemin tekrar edilmemesi için çalışır.	3,610	0,846
	53. Sonuca ulaşmada ortaya çıkacak problemin tekrarlanmaması için ne yapacağını bilir.	3,710	0,820

Katılımcıların '*Bireysel Özellikler*' alt başlıklardan "1. Güvenilirdir." ifadesine yüksek ($3,810 \pm 0,924$); "28. Sorumluluk sahibidir." ifadesine yüksek ($3,840 \pm 0,947$); "33. Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini farkeder." ifadesine yüksek ($3,520 \pm 0,961$); "43. Yaptığı işlerde hasta ve çalışan güvenliğini korur." ifadesine yüksek ($3,740 \pm 0,886$);

'*Teknik Bilgi ve Beceri*' alt başlıklardan "2. Üstlendiği görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir." ifadesine yüksek ($3,930 \pm 0,841$); "3. Üstlendiği işi zamanında ve eksiksiz tamamlar." ifadesine yüksek ($3,860 \pm 0,934$); "22. Stres altında çalışabilir." ifadesine yüksek ($3,500 \pm 0,931$); "27. Birimi ile ilgili mevzuat, yeni teknikler ve teknolojileri yakından takip eder." ifadesine yüksek ($3,690 \pm 0,855$); "29. Yeniliğe açık ve sürekli kendini geliştirme çabasıdadır." ifadesine yüksek ($3,620 \pm 0,889$);

'*Kaynakları Etkin Kullanma*' alt başlıklarından "4. Zamanı etkin kullanır." ifadesine yüksek ($3,830 \pm 0,899$); "16. İşlerini aciliyet ve önem sırasına göre

sıralandırır.” ifadesine yüksek ($3,790 \pm 0,843$); “26. Kurumun kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır.” ifadesine yüksek ($3,780 \pm 0,875$); “45. İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretir.” ifadesine yüksek ($3,470 \pm 0,966$);

‘*Yön Belirleme*’ alt başlıklarından “5. İşini çok iyi takip eder ve mükemmel sonuç alır.” ifadesine yüksek ($3,690 \pm 0,944$); “25. Gerçekleşebilecek hedeflere ulaşmak için etkili tedbirler alır.” ifadesine yüksek ($3,570 \pm 0,850$); “50. Gerçekleşebilecek hedefleri belirler.” ifadesine yüksek ($3,680 \pm 0,772$); “54. Hedeflerine %100 ulaşır.” ifadesine yüksek ($3,680 \pm 0,818$);

‘*Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme*’ alt başlıklarından “23. Performansı hakkında çalışma arkadaşlarından kendisi hakkında değerlendirme yapılmasını ister.” ifadesine orta ($3,380 \pm 0,983$); “30. İnsanların iş ile ilgili yeni bilgiler öğrenmek isteyeceği ortam oluşturmaktadır.” ifadesine yüksek ($3,510 \pm 0,871$); “38. Yetki devretmeyi sever ve ister.” ifadesine yüksek ($3,530 \pm 0,866$); “39. Çalışma arkadaşlarının gelişimini her zaman destekler, onları cesaretlendirir.” ifadesine yüksek ($3,560 \pm 0,963$); “41. Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede çok istekli ve başarılıdır.” ifadesine yüksek ($3,620 \pm 0,883$);

‘*Hastalara Karşı Duyarlılığı*’ alt başlıklarından “15. Hasta memnuniyetini sağlamada çok başarılıdır.” ifadesine yüksek ($3,670 \pm 0,971$); “17. Hasta şikayetlerini gidermede çok hızlı ve başarılıdır.” ifadesine yüksek ($3,570 \pm 0,930$); “44. Hastalara kaliteli hizmet vermede mükemmeldir.” ifadesine yüksek ($3,640 \pm 0,963$); “49. Hastalara karşı nazik, güler yüzlü ve hassastır.” ifadesine yüksek ($3,740 \pm 0,969$);

‘*Takım Çalışmasını Geliştirme*’ alt başlıklarından “9. karşılıklı ve yararlı çözümler oluşturmaya çalışır.” ifadesine yüksek ($3,650 \pm 0,896$); “24. çalışanları takım hedeflerine yönlendirir.” ifadesine yüksek ($3,480 \pm 0,931$); “31. takım üyelerini karar almada cesaretlendirir.” ifadesine yüksek ($3,570 \pm 0,924$); “42. takım üyelerinin fikirlerine yapıcı geri bildirimde bulunmaz.” ifadesine orta ($2,840 \pm 1,192$); “48. bilgi ve deneyimlerini takım arkadaşlarıyla paylaşır.” ifadesine yüksek

(3,680 $\pm$ 0,864); “51. takımdaki her kişiye saygılı davranır.” ifadesine yüksek (3,740 $\pm$ 1,007);

‘*Yaratıcılık ve Girişimcilik*’ alt başlıklarından “7. Yaratıcı fikir üretmeleri için başkalarını destekler.” ifadesine yüksek (3,600 $\pm$ 0,901); “8. Hayal dünyası genişir.” ifadesine yüksek (3,680 $\pm$ 0,867); “34. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında oluşacak ortamın güvenli olmasını desteklemez.” ifadesine orta (2,820 $\pm$ 1,209); “37. Başkaları için ütöpik sayılacak fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.” ifadesine yüksek (3,510 $\pm$ 0,855);

‘*İletişim*’ alt başlıklarından “10. Düşüncelerini anlatırken beden dilini kullanır.” ifadesine yüksek (3,720 $\pm$ 0,798); “11. Olaylara empatik yaklaşır.” ifadesine yüksek (3,530 $\pm$ 0,960); “19. Kendini çok rahat ifade eder.” ifadesine yüksek (3,680 $\pm$ 0,909); “20. İletişim becerisi çok iyidir.” ifadesine yüksek (3,620 $\pm$ 0,921); “36. İyi bir dinleyicidir.” ifadesine yüksek (3,620 $\pm$ 0,986); “40. Aktarmak istediğinin anlaşılıp anlaşılmadığını karşısındaki kişilerin onayına sunar.” ifadesine yüksek (3,660 $\pm$ 0,858); “52. Kendisine her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.” ifadesine yüksek (3,800 $\pm$ 0,829);

‘*Farklılıkları Yönetme ve Kendini Geliştirme*’ alt başlıklarından “13. Yaratıcıdır, zor durumlarda ürettiği çözümler sonuca ulaştırır.” ifadesine yüksek (3,470 $\pm$ 0,982); “18. Fark yaratmak için çalışır.” ifadesine orta (3,380 $\pm$ 0,988); “21. Değişimi kabullenmeyerek, değişimin ne olduğunu öğrenmek ve incelemek istemez.” ifadesine orta (2,950 $\pm$ 1,229); “35. Sürekli kendini geliştirme ve iyileştirmeden yola çıkarak değişime uyum sağlar.” ifadesine yüksek (3,620 $\pm$ 0,823); “46. Yeniliklerin ilk uygulayıcısıdır, yeniliklere önderlik eder.” ifadesine orta (3,280 $\pm$ 1,036);

‘*Sonuca Odaklanma ve Sorunları Çözme*’ alt başlıklarından “6. Sorunları çözer.” ifadesine yüksek (3,530 $\pm$ 0,927); “12. Kişiyne değil soruna odaklıdır.” ifadesine yüksek (3,600 $\pm$ 0,950); “14. İşleri belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.” ifadesine yüksek (3,750 $\pm$ 0,899); “32. İşlerin belirlenen sürelerde sonuçlandırılması konusunda hassas davranır.” ifadesine yüksek (3,770 $\pm$ 0,884);

“47. Problemleri yönetmek yerine problemin tekrar edilmemesi için çalışır.” ifadesine yüksek ($3,610 \pm 0,846$); “53. Sonuca ulaşmada ortaya çıkacak problemin tekrarlanmaması için ne yapacağını bilir.” ifadesine yüksek ($3,710 \pm 0,820$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 25. Performans Değerlendirme Boyut Ortalamaları (n=533)

	Ort	Ss
Bireysel Özellikler	3,729	0,799
Teknik Bilgi Ve Beceri	3,719	0,689
Kaynakları Etkin Kullanma	3,719	0,734
Yön Belirleme	3,655	0,722
Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme	3,523	0,752
Hastalara Karşı Duyarlılığı	3,656	0,868
Takım Çalışmasını Geliştirme	3,539	0,677
Yaratıcılık Ve Girişimcilik	3,480	0,629
İletişim	3,663	0,694
Farklılıkları Yönetme Ve Kendini Geliştirme	3,357	0,686
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme	3,661	0,732

Katılımcıların “*bireysel özellikler*” düzeyi ($3,729 \pm 0,799$); “*teknik bilgi ve beceri*” düzeyi ($3,719 \pm 0,689$); “*kaynakları etkin kullanma*” düzeyi ($3,719 \pm 0,734$); “*yön belirleme*” düzeyi ($3,655 \pm 0,722$); “*kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme*” düzeyi ($3,523 \pm 0,752$); “*hastalara karşı duyarlılığı*” düzeyi ($3,656 \pm 0,868$); “*takım çalışmasını geliştirme*” düzeyi ($3,539 \pm 0,677$); “*yaratıcılık ve girişimcilik*” düzeyi ($3,480 \pm 0,629$); “*iletişim*” düzeyi ($3,663 \pm 0,694$); “*farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme*” düzeyi ($3,357 \pm 0,686$); “*sonuca odaklanma ve sorunları çözme*” düzeyi ($3,661 \pm 0,732$) dir.

H1.Amirler ile sorumluların yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

Tablo 26.Amiri ve Birim Sorumluları İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları

		N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Özellikler	Amiri	80	3,638	0,657	0,629	0,562
	Sorumlusu	50	3,550	0,927		
Teknik Bilgi Ve Beceri	Amiri	80	3,523	0,604	-1,533	0,128
	Sorumlusu	50	3,712	0,800		
Kaynakları Etkin Kullanma	Amiri	80	3,575	0,602	0,037	0,973
	Sorumlusu	50	3,570	0,925		
Yön Belirleme	Amiri	80	3,556	0,576	-0,107	0,923
	Sorumlusu	50	3,570	0,886		
Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme	Amiri	80	3,525	0,580	0,574	0,594
	Sorumlusu	50	3,456	0,788		
Hastalara Karşı Duyarlılığı	Amiri	80	3,531	0,754	-0,181	0,867
	Sorumlusu	50	3,560	1,053		
Takım Çalışmasını Geliştirme	Amiri	80	3,508	0,501	0,820	0,458
	Sorumlusu	50	3,417	0,774		
Yaratıcılık ve Girişimcilik	Amiri	80	3,425	0,508	0,687	0,518
	Sorumlusu	50	3,355	0,647		
İletişim	Amiri	80	3,614	0,516	0,602	0,585
	Sorumlusu	50	3,546	0,783		
Farklılıkları Yönetme Ve Kendini Geliştirme	Amiri	80	3,348	0,543	1,878	0,081
	Sorumlusu	50	3,140	0,712		
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme	Amiri	80	3,606	0,565	0,550	0,619
	Sorumlusu	50	3,537	0,879		

Katılımcıların *bireysel özellikler* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,629$; $p=0,562>0,05$).

Değerlendiricilerin *teknik bilgi ve beceri* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,533$; $p=0,128>0,05$).

Ankete katılanların *kaynakları etkin kullanma* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,037$; $p=0,973>0,05$).

Katılımcıların *yön belirleme* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,107$; $p=0,923>0,05$).

Değerlendiricilerin *kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,574$; $p=0,594>0,05$).

Ankete katılanların *hastalara karşı duyarlılığı* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,181$; $p=0,867>0,05$).

Katılımcıların *takım çalışmasını geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,820$; $p=0,458>0,05$).

Değerlendiricilerin *yaratıcılık ve girişimcilik* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,687$; $p=0,518>0,05$).

Ankete katılanların *iletişim* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,602$; $p=0,585>0,05$).

Katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=1,878$; $p=0,081>0,05$).

Değerlendiricilerin *sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının amiri ile birim sorumlusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,550$; $p=0,619>0,05$).

H2.Amirler ile Çalışma Arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır

Tablo 27.Amiri ve Çalışma Arkadaşı İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları

		N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Özellikler	Amiri	80	3,638	0,657	-0,853	0,394
	Arkadaşı	363	3,720	0,805		
Teknik Bilgi ve Beceri	Amiri	80	3,523	0,604	-2,542	0,011
	Arkadaşı	363	3,732	0,681		
Kaynakları Etkin Kullanma	Amiri	80	3,575	0,602	-1,832	0,068
	Arkadaşı	363	3,734	0,720		
Yön Belirleme	Amiri	80	3,556	0,576	-1,282	0,201
	Arkadaşı	363	3,667	0,721		
Kendini ve Arkadaşlarını Geliştirme	Amiri	80	3,525	0,580	0,255	0,759
	Arkadaşı	363	3,501	0,782		
Hastalara Karşı Duyarlılığı	Amiri	80	3,531	0,754	-1,205	0,229
	Arkadaşı	363	3,658	0,869		
Takım Çalışmasını Geliştirme	Amiri	80	3,508	0,501	-0,343	0,672
	Arkadaşı	363	3,537	0,702		
Yaratıcılık ve Girişimcilik	Amiri	80	3,425	0,508	-1,035	0,301
	Arkadaşı	363	3,505	0,647		
İletişim	Amiri	80	3,614	0,516	-0,525	0,519
	Arkadaşı	363	3,659	0,718		
Farklılıkları Yönetme ve Kendini Geliştirme	Amiri	80	3,348	0,543	-0,275	0,744
	Arkadaşı	363	3,371	0,713		
Sonuca Odaklanma ve Sorunları Çözme	Amiri	80	3,606	0,565	-0,493	0,559
	Arkadaşı	363	3,650	0,741		

Katılımcıların *bireysel özellikler* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,853$; $p=0,394>0,05$).

Değerlendiricilerin *teknik bilgi ve beceri* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,542$; $p=0,011<0,05$). Değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanları (3,732), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanlarından (3,523) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *kaynakları etkin kullanma* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,832$; $p=0,068>0,05$).

Katılımcıların *yön belirleme* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,282$; $p=0,201>0,05$).

Değerlendiricilerin *kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,255$; $p=0,759>0,05$).

Ankete katılanların *hastalara karşı duyarlılığı* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,205$; $p=0,229>0,05$).

Katılımcıların *takım çalışmasını geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,343$; $p=0,672>0,05$).

Değerlendiricilerin *yaratıcılık ve girişimcilik puanları* ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,035$; $p=0,301>0,05$).

Ankete katılanların *iletişim* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,525$; $p=0,519>0,05$).

Katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,275$; $p=0,744>0,05$).

Değerlendiricilerin *sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının amiri ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,493$; $p=0,559>0,05$).

H3.Amirler ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

Tablo 28.Amiri ve Kendisi İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları

		N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Özellikler	Amiri	80	3,638	0,657	-4,554	0,000
	Kendisi	40	4,219	0,663		
Teknik Bilgi Ve Beceri	Amiri	80	3,523	0,604	-3,950	0,000
	Kendisi	40	4,005	0,682		
Kaynakları Etkin Kullanma	Amiri	80	3,575	0,602	-3,823	0,000
	Kendisi	40	4,056	0,737		
Yön Belirleme	Amiri	80	3,556	0,576	-2,442	0,016
	Kendisi	40	3,856	0,738		
Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme	Amiri	80	3,525	0,580	-2,245	0,027
	Kendisi	40	3,795	0,696		
Hastalara Karşı Duyarlılığı	Amiri	80	3,531	0,754	-3,313	0,001
	Kendisi	40	4,013	0,742		
Takım Çalışmasını Geliştirme	Amiri	80	3,508	0,501	-2,633	0,010
	Kendisi	40	3,779	0,588		
Yaratıcılık Ve Girişimcilik	Amiri	80	3,425	0,508	-0,919	0,360
	Kendisi	40	3,525	0,657		
İletişim	Amiri	80	3,614	0,516	-3,119	0,002
	Kendisi	40	3,946	0,613		
Farklılıkları Yönetme Ve Kendini Geliştirme	Amiri	80	3,348	0,543	-1,570	0,119
	Kendisi	40	3,520	0,614		
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme	Amiri	80	3,606	0,565	-3,715	0,000
	Kendisi	40	4,033	0,647		

Katılımcıların *bireysel özellikler* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-4,554$; $p=0,000<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların bireysel özellikler puanları (4,219), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların bireysel özellikler puanlarından (3,638) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *teknik bilgi ve beceri* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

açından anlamlı bulunmuştur($t=-3,950$; $p=0,000<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanları (4,005), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanlarından (3,523) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *kaynakları etkin kullanma* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,823$; $p=0,000<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların kaynakları etkin kullanma puanları (4,056), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların kaynakları etkin kullanma puanlarından (3,575) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *yön belirleme* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,442$; $p=0,016<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların yön belirleme puanları (3,856), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların yön belirleme puanlarından (3,556) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,245$; $p=0,027<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme puanları (3,795), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme puanlarından (3,525) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *hastalara karşı duyarlılığı* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,313$; $p=0,001<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi

olan çalışanların hastalara karşı duyarlılığı puanları (4,013), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların hastalara karşı duyarlılığı puanlarından (3,531) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *takım çalışmasını geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,633$; $p=0,010<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların takım çalışmasını geliştirme puanları (3,779), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların takım çalışmasını geliştirme puanlarından (3,508) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *yaratıcılık ve girişimcilik* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,919$; $p=0,360>0,05$).

Ankete katılanların *iletişim* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,119$; $p=0,002<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların iletişim puanları (3,946), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların iletişim puanlarından (3,614) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,570$; $p=0,119>0,05$).

Ankete katılanların *sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,715$; $p=0,000<0,05$).

Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların sonuca odaklanma ve sorunları çözme puanları (4,033), değerlendirdiği kişi amiri (doktoru) olan çalışanların sonuca odaklanma ve sorunları çözme puanlarından (3,606) yüksek bulunmuştur.

H4.Birim sorumluları ile çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

Tablo 29.Birim Sorumluları ve Çalışma Arkadaşları İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları

		N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Özellikler	B.Sorumlusu	50	3,550	0,927	-1,371	0,171
	Ç.Arkadaşı	363	3,720	0,805		
Teknik Bilgi Ve Beceri	B.Sorumlusu	50	3,712	0,800	-0,193	0,847
	Ç.Arkadaşı	363	3,732	0,681		
Kaynakları Etkin Kullanma	B.Sorumlusu	50	3,570	0,925	-1,450	0,148
	Ç.Arkadaşı	363	3,734	0,720		
Yön Belirleme	B.Sorumlusu	50	3,570	0,886	-0,863	0,389
	Ç.Arkadaşı	363	3,667	0,721		
Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme	B.Sorumlusu	50	3,456	0,788	-0,384	0,701
	Ç.Arkadaşı	363	3,501	0,782		
Hastalara Karşı Duyarlılığı	B.Sorumlusu	50	3,560	1,053	-0,725	0,533
	Ç.Arkadaşı	363	3,658	0,869		
Takım Çalışmasını Geliştirme	B.Sorumlusu	50	3,417	0,774	-1,120	0,263
	Ç.Arkadaşı	363	3,537	0,702		
Yaratıcılık Ve Girişimcilik	B.Sorumlusu	50	3,355	0,647	-1,535	0,126
	Ç.Arkadaşı	363	3,505	0,647		
İletişim	B.Sorumlusu	50	3,546	0,783	-1,033	0,302
	Ç.Arkadaşı	363	3,659	0,718		
Farklılıkları Yönetme Ve Kendini Geliştirme	B.Sorumlusu	50	3,140	0,712	-2,145	0,033
	Ç.Arkadaşı	363	3,371	0,713		
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme	B.Sorumlusu	50	3,537	0,879	-0,987	0,324
	Ç.Arkadaşı	363	3,650	0,741		

Katılımcıların *bireysel özellikler* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,371$; $p=0,171>0,05$).

Değerlendiricilerin *teknik bilgi ve beceri* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,193$; $p=0,847>0,05$).

Ankete katılanların *kaynakları etkin kullanma* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,450$; $p=0,148>0,05$).

Katılımcıların *yön belirleme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,863$; $p=0,389>0,05$).

Değerlendiricilerin *kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,384$; $p=0,701>0,05$).

Ankete katılanların *hastalara karşı duyarlılığı* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,725$; $p=0,533>0,05$).

Katılımcıların *takım çalışmasını geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,120$; $p=0,263>0,05$).

Değerlendiricilerin *yaratıcılık ve girişimcilik* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,535$; $p=0,126>0,05$).

Ankete katılanların *iletişim* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,033$; $p=0,302>0,05$).

Katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,145$; $p=0,033<0,05$). Değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme puanları (3,371), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme puanlarından (3,140) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,987$; $p=0,324>0,05$).

H5.Birim sorumluları ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

Tablo 30.Birim Sorumluları ve Kendisi İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları

		N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Özellikler	B.Sorumlusu	50	3,550	0,927	-3,841	0,000
	Kendisi	40	4,219	0,663		
Teknik Bilgi Ve Beceri	B.Sorumlusu	50	3,712	0,800	-1,842	0,069
	Kendisi	40	4,005	0,682		
Kaynakları Etkin Kullanma	B.Sorumlusu	50	3,570	0,925	-2,708	0,008
	Kendisi	40	4,056	0,737		
Yön Belirleme	B.Sorumlusu	50	3,570	0,886	-1,638	0,105
	Kendisi	40	3,856	0,738		
Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme	B.Sorumlusu	50	3,456	0,788	-2,135	0,036
	Kendisi	40	3,795	0,696		
Hastalara Karşı Duyarlılığı	B.Sorumlusu	50	3,560	1,053	-2,298	0,019
	Kendisi	40	4,013	0,742		
Takım Çalışmasını Geliştirme	B.Sorumlusu	50	3,417	0,774	-2,450	0,013
	Kendisi	40	3,779	0,588		
Yaratıcılık Ve Girişimcilik	B.Sorumlusu	50	3,355	0,647	-1,230	0,222
	Kendisi	40	3,525	0,657		
İletişim	B.Sorumlusu	50	3,546	0,783	-2,650	0,008
	Kendisi	40	3,946	0,613		
Farklılıkları Yönetme Ve Kendini Geliştirme	B.Sorumlusu	50	3,140	0,712	-2,673	0,009
	Kendisi	40	3,520	0,614		
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme	B.Sorumlusu	50	3,537	0,879	-2,983	0,003
	Kendisi	40	4,033	0,647		

Katılımcıların *bireysel özellikler* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,841$; $p=0,000<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların bireysel özellikler puanları (4,219), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların bireysel özellikler puanlarından (3,550) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *teknik bilgi ve beceri* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,842$; $p=0,069>0,05$).

Ankete katılanların *kaynakları etkin kullanma* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,708$; $p=0,008<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların kaynakları etkin kullanma puanları (4,056), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların kaynakları etkin kullanma puanlarından (3,570) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *yön belirleme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,638$; $p=0,105>0,05$).

Değerlendiricilerin *kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,135$; $p=0,036<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme puanları (3,795), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme puanlarından (3,456) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *hastalara karşı duyarlılığı* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,298$; $p=0,019<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların hastalara karşı duyarlılığı puanları (4,013),

değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların hastalara karşı duyarlılığı puanlarından (3,560) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *takım çalışmasını geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,450$; $p=0,013<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların takım çalışmasını geliştirme puanları (3,779), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların takım çalışmasını geliştirme puanlarından (3,417) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *yaratıcılık ve girişimcilik* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,230$; $p=0,222>0,05$).

Ankete katılanların *iletişim* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,650$; $p=0,008<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların iletişim puanları (3,946), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların iletişim puanlarından (3,546) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,673$; $p=0,009<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme puanları (3,520), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme puanlarından (3,140) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,983$; $p=0,003<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların sonuca odaklanma ve sorunları çözme puanları (4,033), değerlendirdiği kişi birim sorumlusu olan çalışanların sonuca odaklanma ve sorunları çözme puanlarından (3,537) yüksek bulunmuştur.

H6.Çalışma arkadaşı ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.

Tablo 31.Çalışma Arkadaşı ve Kendisi İle Alt Başlıklar Arasındaki Analiz Oranları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Özellikler	Ç.Arkadaşı	363	3,720	0,805	-3,781	0,000
	Kendisi	40	4,219	0,663		
Teknik Bilgi Ve Beceri	Ç.Arkadaşı	363	3,732	0,681	-2,404	0,017
	Kendisi	40	4,005	0,682		
Kaynakları Etkin Kullanma	Ç.Arkadaşı	363	3,734	0,720	-2,685	0,008
	Kendisi	40	4,056	0,737		
Yön Belirleme	Ç.Arkadaşı	363	3,667	0,721	-1,574	0,116
	Kendisi	40	3,856	0,738		
Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme	Ç.Arkadaşı	363	3,501	0,782	-2,277	0,023
	Kendisi	40	3,795	0,696		
Hastalara Karşı Duyarlılığı	Ç.Arkadaşı	363	3,658	0,869	-2,482	0,013
	Kendisi	40	4,013	0,742		
Takım Çalışmasını Geliştirme	Ç.Arkadaşı	363	3,537	0,702	-2,105	0,019
	Kendisi	40	3,779	0,588		
Yaratıcılık Ve Girişimcilik	Ç.Arkadaşı	363	3,505	0,647	-0,187	0,852
	Kendisi	40	3,525	0,657		
İletişim	Ç.Arkadaşı	363	3,659	0,718	-2,438	0,008
	Kendisi	40	3,946	0,613		
Farklılıkları Yönetme Ve Kendini Geliştirme	Ç.Arkadaşı	363	3,371	0,713	-1,272	0,204
	Kendisi	40	3,520	0,614		
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme	Ç.Arkadaşı	363	3,650	0,741	-3,143	0,002
	Kendisi	40	4,033	0,647		

Katılımcıların *bireysel özellikler* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,781$; $p=0,000<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların bireysel özellikler puanları (4,219), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların bireysel özellikler puanlarından (3,720) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *teknik bilgi ve beceri* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,404$; $p=0,017<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanları (4,005), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanlarından (3,732) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *kaynakları etkin kullanma* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,685$; $p=0,008<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların kaynakları etkin kullanma puanları (4,056), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların kaynakları etkin kullanma puanlarından (3,734) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *yön belirleme* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,574$; $p=0,116>0,05$).

Değerlendiricilerin *kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,277$;

$p=0,023<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme puanları (3,795), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme puanlarından (3,501) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılanların *hastalara karşı duyarlılığı* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,482$; $p=0,013<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların hastalara karşı duyarlılığı puanları (4,013), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların hastalara karşı duyarlılığı puanlarından (3,658) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *takım çalışmasını geliştirme* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,105$; $p=0,019<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların takım çalışmasını geliştirme puanları (3,779), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların takım çalışmasını geliştirme puanlarından (3,537) yüksek bulunmuştur.

Değerlendiricilerin *yaratıcılık ve girişimcilik* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,187$; $p=0,852>0,05$).

Ankete katılanların *iletişim* puanları ortalamalarının değerlendirilen kişi çalışma arkadaşı ile kendisi anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2,438$; $p=0,008<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların iletişim puanları (3,946), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların iletişim puanlarından (3,659) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-1,272$; $p=0,204>0,05$).

Değerlendiricilerin *sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-3,143$; $p=0,002<0,05$). Değerlendirdiği kişi kendisi olan çalışanların sonuca odaklanma ve sorunları çözme puanları (4,033), değerlendirdiği kişi çalışma arkadaşı olan çalışanların sonuca odaklanma ve sorunları çözme puanlarından (4,033) yüksek bulunmuştur.

SONUÇ

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin insan olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar.

Etkin bir performans değerlendirme için örgüt yapısına, ihtiyacına, personelin niteliğine ve amaçlara uygun performans değerlendirme yöntemi belirlenmelidir. Bu nedenle her örgütte uygulanan performans değerlendirme yöntemi farklılık göstermekle birlikte bazı örgütler çeşitli performans değerlendirme yöntemlerinin üstünlüklerinden yararlanmak için birden fazla yöntemi bir arada kullanmaktadırlar. Performans değerlendirme, personelin geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi kararların nesnel olarak alınmasına veri sağlamaktadır.

Yönetici ile personel arasında ilişki kuran, sürekli geribildirime dayalı yapısı ile personelin güçlü ve zayıf yönlerinin, gelişime açık yönlerinin belirlenmesine, çalışanın iş tatmini ve kendine güven duygusunu geliştirmesine yardımcı olur. Performans değerlemenin personelin üstlerinin kendisinden ne beklediğini bilmesini sağlama, birey ve birimlerin performansını iyileştirme, örgüt etkinlik ve karlılığını artırma, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgilerin daha güvenilir bir biçimde elde edilmesi, ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarına yardımcı olma gibi yararları vardır. Dolayısıyla bu sürecin dışında kalmamanın tek yolu buna uygun sistem ve yapılanmaları oluşturmakla mümkün olabilir. Sistem ve organizasyonların gelişiminde ana faktör insan olduğuna göre onun sürekli gelişimini sağlayacak sistemlerin kurulması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir. İnsanın gelişim ve değişimini, değişen şartlara uyumunu sağlayacak önemli uygulamalardan biri de performans değerlendirme sistemidir.

Performans değerlendirme sisteminde tek kaynaktan geri bildirim yapmak yerine, çalışanın ilişkide bulunduğu ve performansını değerlendirebilecek bütün

kaynaklardan veri toplayarak, daha doğru ve güvenilir bir performans değerlendirme gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, birden fazla veri kaynağını ve değerlendirilenlere geribildirim vermeyi önemsememektedir. Ancak performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme sonuçlarını, değerlendirilen çalışanın güçlü ve zayıf yönleri gösterecek şekilde, ayrıntılı raporlar halinde çalışanlarla paylaşmayı ilke edinmektedir.

İnsanı ön plana çıkartan performans değerlendirme yöntemi, gelecekte başarılarla imza atmayı hedefleyen pek çok örgüt tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Sistem, yukarıda ifade edilen performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Çalışanlar da birçok kaynaktan gelen performans sonuçlarını sadece amirlerin değerlendirme yaptığı geleneksel performans değerlendirme sonuçlarından daha güvenilir bulmakta ve kayıtsız kalamamaktadırlar. Böylece, yöneticilere ve çalışanlara sorumluluklar yüklenerek, bireysel gelişim teşvik edilmektedir. Etkin ve ilkelerinden taviz verilmeden yürütülen bir performans değerlendirme sisteminin işletmeye yarar sağlayacağı açıktır. Gelişen dünyada, mükemmelliği arayış sürecinde insan kaynakları ile ilgili hedeflere ulaşmada etkili ve her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmada performans değerlendirmede alt başlıklar ışığında elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 32.Hipotezlerin Alt Başlıklar İle Kabul Tablosu

	Amiri-Sorumlusu	Amiri-Arkadaşı	Amiri-Kendisi	Sorumlusu-Arkadaşı	Sorumlusu-Kendisi	Akdaşı-Kendisi
Bireysel Özellikler			+		+	+
Teknik Bilgi Ve Beceri		+	+			+
Kaynakları Etkin Kullanma			+		+	+
Yön Belirleme			+			
Kendini Ve Arkadaşlarını Geliştirme			+		+	+
Hastalara Karşı Duyarlılığı			+		+	+
Takım Çalışmasını Geliştirme			+		+	+
Yaratıcılık Ve Girişimcilik						
İletişim			+		+	+
Farklılıkları Yönetme Ve Geliştirme				+	+	
Sonuca Odaklanma Ve Sorunları Çözme			+		+	+

“Amirler ile sorumluların yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.” (**H1**) hipotezi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamış ve desteklenmemiştir. Radyoloji sorumlularının ve amirleri olarak sınıflandırdığımız klinik şefi veya yardımcı doktorların yani üslerin yapmış olduğu performans değerlendirmede, değerlendirmeye bakışların aynı olması durumu görülmektedir. Birim sorumlularının Tekniker yada Teknisyenler’den seçilmesi ile Radyoloji yönetiminde görev almaları onlara ayrı bir tecrübe kazandırdığı yorumları da yapılabilmektedir.

“Amirler ile çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.” (**H2**) hipotezini incelediğimizde bir tek çalışanların teknik bilgi ve beceri puanları ortalamalarının değerlendirilen kişi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Değerlendirici çalışma arkadaşı olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanları (3,732), değerlendirici amiri (doktoru) olan çalışanların teknik bilgi ve beceri puanlarından (3,523) yüksek bulunmuştur. Dolayısı ile H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Teknik bilgi ve beceri Radyoloji birimlerinin vazgeçilmez ve temel bir bölümüdür. Tenoloji

ile entegre çalışan bu birimlerde çalışma arkadaşların teknik bilgi ve beceri değerlendirmesinin amirlerin değerlendirmelerinden yüksek olması, teknik özelliklere performans değerlemede çalışma arkadaşları, amirlere göre daha iyi tespit edildiği yorumu çıkarılabilmektedir.

“Amirler ile Kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.” (H3) hipotezini incelediğimizde; katılımcıların *bireysel özellikler, teknik bilgi ve beceri, kaynakları etkin kullanma, yön belirleme, kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme, hastalara karşı duyarlılığı, takım çalışmasını geliştirme, iletişim, sonuca odaklanma ve sorunları çözme* puanları ortalamalarının amiri ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar neticesinde amirler ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır hipotezi desteklenmiştir. Kişiler kendilerini değerlendirmede her zaman cömert davranmış olup, amirlerin değerlendirmeye yaklaşımları Tekniker ve Teknisyenler için geri bildirimde bulunulduğunda kendi eksiklikleri yada kendini ifade edebilme becerilerini karşılaştırmak adına pozitif bir adım olarak düşünülmektedir.

“Birim sorumluları ile çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.” (H4) hipotezini incelediğimizde bir tek katılımcıların *farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme* puanları ortalamalarının birim sorumluları ve çalışma arkadaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Değerlendirici çalışma arkadaşı olan katılımcıların puanları (3,371), değerlendirici birim sorumlusu olan katılımcıların puanlarından (3,140) yüksek bulunmuştur. Dolayısı ile H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir. *Farklılıkları geliştirme ve kendini geliştirmede* çalışma arkadaşları için yeterli görünen birim sorumluları için yeterli görülmeyebilir. Bu bir alt yönetici pozisyonu sayılan birim sorumlularının mesleğin ve kurumun bekası için daha büyük bir fotoğrafa baktığı ve kişilerin kendilerini geliştirmede biraz daha istekli olmaları gerektiği düşüncesi içerebilmektedir.

“Birim sorumluları ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır.” (H5) hipotezini incelediğimizde; katılımcıların *bireysel özellikler, kaynakları etkin kullanma, kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme, hastalara karşı duyarlılığı, takım çalışmasını geliştirme, iletişim, farklılıkları yönetme ve kendini geliştirme, sonuca odaklanma ve sorunları çözme*, puanları ortalamalarının birim sorumlusu ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar neticesinde sorumlular ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır (H5) hipotezini desteklenmiştir. Kişinin kendini değerlemede alt başlıklardaki davranışlara puanlaması, sorumluların değerlemelerinden yüksek çıkması yine kişilerin kendini tanımada kabullendiği doğrulardan farklılıklar göstermektedir.

Çalışma arkadaşı ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır (H6) hipotezini incelediğimizde; katılımcıların *bireysel özellikler, teknik bilgi ve beceri, kaynakları etkin kullanma, kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme, hastalara karşı duyarlılığı, takım çalışmasını geliştirme, iletişim, sonuca odaklanma ve sorunları çözme*, puanları ortalamalarının çalışma arkadaşı ile kendisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar neticesinde çalışma arkadaşı ile kendisinin yaptığı performans değerlendirmeleri arasında fark vardır (H6) hipotezi desteklenmiştir. Yine çalışma arkadaşının değerlendirmeleri kendi değerlendirmelerinden düşük puanlamada çıkması, toplum olarak kendimizi tek pencereden dünyaya baktığımızın yada kendimizi doğru anlatamadığımızın karşılığı sayılabilmektedir. Olaylara olguları yaklaşımlarımızın çeşitlendirilmesi için farklı pencerelerden bakabilmeyi öğrenmeli ve öz eleştiri yapabilir olmalıyız.

Ülkemizde hastane sektöründe 360 derece performans sistemi, geri bildirim uygulaması ile kişilerin kendi karnelerini görebilme yada kendi eksikliklerini farketme adına önemli bir yöntemdir. Performans değerlendirme eğitimi verilerek

profesyonel olarak uygulanması hastanelerimizin kaliteli hizmet sunulması adına büyük bir adım olacağı düşünülmektedir. Radyoloji çalışanlarının değerlendiriciler adına analizleri yapılan bu çalışma sonrası değerlendirilen kişiler içinde ayrı bir çalışma yürütülebilir. Alt başlıklar çeşitlendirilerek davranışsal analizlerinin yanı sıra çevresel etkenlerinde analizleri performans değerlendirme adına ayrı bir çalışma konusu olabilir. Özellikle teknik bilgilerin ve eğitimin sürekli ve güncel olabilmesi için ayrı çalışmalar yapılmalı, hızla değişen teknolojiye ayak uydurabilen yeni nesil standart bir Radyoloji çalışanı modeli oluşturulması için innovasyonların gerçekleştirilmesi de ayrı bir araştırma konusu olabilmektedir. Bunun yanında çalışma alanlarını daha da geliştirerek yerel, bölgesel ve yahut ulusal bazda Radyoloji departmanlarının standardizasyonu incelenmeli; uygulamada verimlilik ve etkililik analizlerinin yapılabilmelidir. Teşhis koyma aşamasında merkez laboratuvar durumunda olan Radyoloji ünitelerinin önemi pekiştirilmeli, çalışanları ile beraber farklı bir yönetim metodu ile kliniklerin hastane yönetiminden farklı yönetilmelerinin uygun olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda Radyoloji yöneticilerinin tamamen Radyoloji kökeninden gelen, doğru eğitimleri alan kişiler tarafından seçilmesinin uygun olacağı ve Radyoloji birimini ayrı bir işletme gibi düşünülerek fayda maliyet analizlerinin yapıldığı bir ünite olması istenmektedir. İnsan kaynakları ve performans yönetimlerinin bu yönergede temel oluşturacağı bir “Radyoloji Yönetimi” şekli bizim destekleyeceğimiz bir modeli oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M., **Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler** (İkinci Baskı), Literatürk Yayınları, İstanbul, 2010.
- Aktan, Coşkun C., **İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi**, (2005), 09/09/2015, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>, Erişim Tarihi: 09/09/2015, Saat: 19:00.
- Akşit, F., **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2008.
- Akyurt, N., **Hastanelerde Akreditasyon Standartları**, (Birinci Basım), Ege Basımevi, İstanbul, 2008.
- Akyurt, N., **Radyoloji Hizmetleri**, (2014), Marmara Üniversitesi Haydarpaşa Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Radyoloji Program Başkanı, Ropörtaj, İstanbul, 12/11/2014, Saat: 14:00.
- Akyurt, N., **Hastanelerde Akreditasyon Standartları: İstanbul'daki Özel Hastanelerin Radyoloji Yöneticilerinin Standartları Ne Ölçüde Yerine Getirildiği Konusunda ki Görüşlerine İlişkin Bir Araştırma**, yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007.
- Akyurt, N., Balıkcı, M., **Türkiye'de Radyoloji Eğitimi**, (2014), Radyografi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, Sayfa: 28-30.
- Akyüz, Ö. Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması** (Birinci Basım), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Alara RGD, **Mevzuat**, 17.08.2014, <http://www.alaragd.com.tr/mevzuat.html>, 17.08.2014, Saat 17:46 .

Altay, E., **Mamografi Kimlere Çekilir?**, (2014), Radyografi Dergisi, Cilt: 1, Sayı 3, Sayfa: 87.

Apaydın, M. Hakan, **Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği Üzerine Hazırlık Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin, 2013.

Ataay, İsmail D., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2008.

Ateş M., **Sağlık Sistemleri**, (Birimci Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011.

Ateş, Metin (Ed.), (2012). **Sağlık İşletmeciliği** (2. Baskı). Ateş, M., Atlı, H., Ünal, E., Tanrıverdi, H., Ağırbaş, İ., Kaynak, R., Kitapçı, H., “*Sağlık Hizmetleri*”, Basım yeri, 2012, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., (s: 4-5).

Atwater, L., Ostroff, E. Cheri, (1998), **Self-Other Agreement: Does It Really Matter?**, Personel Psychology, Vol: 51, No: 3, (s:577), http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1744-6570.1998.tb00252.x?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED, Erişim Tarihi: 01/12/2015, Saat: 13:00.

Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Baskı), Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2004.

Bilen, Ö., Demir, İ., Büyüklü, Ali H., **İl Bazında Verilen Sağlık Hizmetlerinin Etkinlik Analizi**, (2007), “Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetimi Kongresi”, Mersin, 2007.

Bilgin, K. U., **Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması**, (2004), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, Sayfa: 128.

Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (9. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

- Bozok Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Araştırma Uygulama Hastanesi, **Osteoporoz ve Kemik Mineral Yoğunluğu Ölçümü**, (2015), http://hastane.bozok.edu.tr/viewpage.php?page_id=115, Erişim Tarihi: 17/04/2015, Saat: 12:00.
- Budak, G., **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2008.
- Bulut A. Zeki, **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler**, (2011), Mevzuat Dergisi, Cilt 7, Sayı: 79, http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#_ednref24, Erişim Tarihi: 17/05/2015, Saat: 16:00.
- Burgazoğlu, H., **Çok Değişkenli Kovaryans Analizi ve 360 Derece Performans Değerlendirmesi Üzeine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (6. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009.
- Canman, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Birinci Baskı), Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- Çalık, T., Ereş, F., **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler** (Birinci Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- Çiner, F., Aladağ, Y., **Toplum Üyeleri ve Sağlık Çalışanlarının Radyasyon Güvenliği**, (2007), “Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetimi Kongresi”, 2007.
- Demirtaş, Ö., **Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2007.

- Dinç, E., **360 Derece Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2005.
- Doğan, A., **Performans Değerlendirme Sistemlerinden 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama**, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2004.
- Erden, İ., **MR-PET Fizik**, (2015), “*Yüksek Tesla MR Sempozyumu*”, Acibadem Üniversitesi, İstanbul, 14 Kasım 2015, Saat: 10:30-10-50.
- Erdinç, M., **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Elektronik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2006.
- Erel, G., **Kişisel Koruyucu Donanım Mevzuatı ve Uygulama Süreci**, (2014), Radyografi Dergisi, Cilt: 1, Sayı 2, Sayfa: 8.
- Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (8. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul, 2012.
- Filizöz, B., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği**, (2003), Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı 1, Sayfa: 162.
- Işığışok, E., **Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi**, (2008), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı 7, Sayfa: 1-23, <http://eidergisi.istanbul.edu.tr/sayi7/iueis7m1.pdf>, Erişim Tarihi: 07/06/2015, Saat: 17:00.
- İpek, E., **İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010.
- Florence Nightingale Hastanesi (İstanbul), **Ekokardiyografi Nedir?**, 1.4.2015, <http://www.florence.com.tr/ekokardiyografi-nedir.html>, Aytekin, S., Erişim Tarihi: 1.4.2015, Saat:23:00.

İzgi, A., **360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama**, Yaayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007.

Joint Commision International, **Joint Commision International Accreditation Standards for Hospitals**, 01/04/2014, <http://www.jointcommissioninternational.org/assets/3/7/Hospital-5E-Standards-Only-Mar2014.pdf>, Erişim Tarihi: 07/04/2015, saat: 15:00.

Kalenderoğlu, Fatma N., **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007.

Kara, D., **Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, Sayfa: 56.

Karaali, K., **MR Cihazının Bileşenleri**, (2014), Radyografi Dergisi, Cilt:1, Sayı 3, Sayfa: 72.

Karivai, A., **İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2014.

Kartal, İ., **Kamu Hastanelerinin Yapısı**, “10-12 Nisan 2014, Eğitsel Yönetmel ve Hukuksal Eğitim Semineri”, 1. Gün, Türk Medikal Radyoteknoloji Derneği, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi İbn-i Sina Hastanesi, Ankara, 2014.

Kaya, Tamer (Ed.), (1997). **Temel Radyoloji Tekniği**. Kaya, T., Adapınar, B., Özkan, R. “*Radyolojide Görüntü Oluşturma Teknikleri*” , Güneş&Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul/ Bursa, 1997, Sayfa: 84.

Keçecioğlu T., Çapraz, B., **360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli**, Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, 2003, Sayı: 2, Sayfa: 61.

- Kızıloğlu, Sıdıka D., **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, , İstanbul, 2012.
- Koç, Ö., **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2011
- Kozak, M., **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar** (Üçüncü Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Kumaş, A., **Özel Sağlık Meslekleri Üzerine Değerlendirme**, (2014), Radyografi Dergisi, Cilt: 1, Sayı 1, 2014, Sayfa: 30-31.
- Kuter, S., **Türkiye’de Radyoloji Biliminin Kuruluş Tarihi**, (2011), Türk Onkoloji Dergisi, Cilt: 26, Ek Sayı: 1, 2011, Sayfa: 2-6.
- Margaret, J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (1. Baskı), Çev Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Memeder, (Meme Sağlığı Derneği), **Mamografi**, (2015), www.memeder.org, Erişim Tarihi: 01/04/2015, Saat: 14:00.
- Memiş, A., **Tıp Öğrencisi İçin Ders Notları**, 22/03/2015, http://www.tumrad.net/FileUpload/ds58732/File/memeradyo_aysenur_memis.pdf, Erişim Tarihi: 22.3.2015, saat 10:00.
- Milli Eğitim Bakanlığı, **İnsan Kaynaklarının Mesleki Eğitim Yoluyla Geliştirilmesi Projesi**, <http://ikmep.meb.gov.tr/tr/>, Erişim Tarihi: 07/04/2015, Saat:16:00.
- Mould, Richard F., **The Discovery of Radium in 1898 by Maria Sklodowska-Curie (1867-1934) and Pierre Curie (1859-1906) With Commentary On Their Life and Times**, The British Journal of Radiology, Vol: 28, <http://www.birpublications.org/doi/abs/10.1259/bjr.71.852.10318996?journalCode=bjr>, Erişim Tarihi: 09/04/2014, Saat: 12:00.

- Mutlu, A., **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi’nde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2012.
- Özen, D. Bulut, **360 Derece Performans Geri Bildirim Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006.
- Özmutaf, N. Metin, **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, (2007), Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Sayfa: 43.
- Öztürk, E., **Bilgisayarlı Tomografi**, 05/05/2014, “Görüntüleme Teknolojisindeki Gelişmeler ve Klinik Uygulamalar Eğitim Semineri”, Marmara Üniversitesi Haydarpaşa Kampüsü, İstanbul, 2014.
- Öztürk, Ü., **Organizasyonlarda Performans Yönetimi** (Birinci Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006,
- Pabuçcu, B. Züleyha, **360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme**, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- Radyografi Dergisi , **Radyoloji Tarihi**, (2013), Cilt: 1, Sayı:1, Sayfa: 45.
- Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Baskı), Ezgi Kitapevi, 2000.
- Sağlık Bakanlığı, **Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2012**, 2013, <http://www.saglik.gov.tr/TR/dosya/1-87578/h/istaturk2012.pdf>, Erişim Tarihi: 01/04/2014.
- Şahin, L., **Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları**, (2010), Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt 2, Sayı 59.

Şimşek, H., **360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2012.

Tesla (N.) Museum, **Nikola Tesla**, 22/03/2015, http://www.tesla-museum.org/meni_en/nt.php?link=tesla/t&opc=sub1, Erişim Tarihi: 22/03/2015, Saat: 22:00.

Togay, E., **Görünmeyen Tehlike Radyasyon**, (2013), Radyografi Dergisi, Cilt: 1, Sayı 1 2013, Sayfa:12-13.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. Akif, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (4. Baskı). Nobel, Ankara, 2010.

Tuncel, E., **Tıbbi Görüntüleme Teknikerinin Görevi ve Bu Göreve Göre Eğitimi Nasıl Olmalıdır?**, *Sağlık Teknisyen ve Teknikerlerine Yönelik Mezuniyet Sonrası Eğitim Etkinlikleri II*, Görüntüleme Sempozyumu, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 17/11/2013, Slayt:25.

Turgut, H., **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, (2001), Sayıştay Dergisi, Sayı 42, <http://dergi.sayistay.gov.tr/default.asp?sayfa=4&id=42>, Temmuz-Eylül 2001, Erişim Tarihi: 02/10/2015, Saat: 15:00.

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Tarihçe**, 22/06/2009, <http://www.taek.gov.tr/kurumsal/tarihce.html>, Erişim Tarihi: 12/07/2015, Saat: 14:00.

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Tıbbi Radyoloji Laboratuvarlarının Tasarımında Dikkat Edilecek Hususlar ve Zırhlama Koşulları**, 28/03/2013, <http://www.taek.gov.tr/belgeler-formlar/func-startdown/836/>, Erişim Tarihi: 02/04/2015, Saat:22:00.

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Mevzuat**, 22/09/2015, <http://www.taek.gov.tr/belgeler-formlar/mevzuat/>, Erişim Tarihi:

22/09/2015, Saat: 14:00.

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Radyasyon Güvenliği ile İlgili Genel Bilgi**,
11/08/2009, <http://www.taek.gov.tr/radyasyon-guvenligi/radyasyonguvenligi/480-atik-guvenligi.html>, Erişim Tarihi:
22/09/2015, Saat: 14:00.

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Tıpta Tedavi Amacıyla Kullanılan İyonlaştırıcı Radyasyon Kaynaklarını İçeren Tesislere Lisans Verme Yönetmeliği**,
28/03/2013, <http://www.taek.gov.tr/belgeler-formlar/func-startdown/851/>,
Erişim Tarihi: 22/09/2015, Saat: 15:00.

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Türkiyede Radyasyon Kaynakları**, (2012),
www.taek.gov.tr, Erişim Tarihi: 02/03/2014

Türkiye Atom Enerji Kurumu, **Radyasyon Güvenliği Komiteleri Çalışma Usul ve Esasları**,
20/03/2013, <http://www.taek.gov.tr/belgeler-formlar/func-startdown/837/>, Erişim Tarihi: 22/09/2015, Saat: 15:00.

Türk Medikal Radyoteknoloji Derneği, **Türk Medikal Radyoteknoloji Derneği Tıbbi Görüntüleme (Radyoloji) Teknikerliği Lisans ve Lisans Üstü Eğitim Müfredatını Belirleme Çalıştayı**, 19/02/2015,
<http://www.tmrtder.org.tr/site/news-item/turk-medikal-radyoteknoloji-dernegi-tibbi-goruntuleme-radyoloji-teknikerligi-lisans-ve-lisans-ustu-egitim-mufredatlarini-belirleme-calistayi> Erişim Tarihi: 08/04/2015, Saat: 19:00.

Türk Medikal Radyoteknoloji Derneği, **Radyasyon Güvenliği Komiteleri**,
07/04/2014,
http://www.tmrtder.org.tr/eski/w/index.php?option=com_content&view=article&id=83:radyasyon-guevenlii-komiteleri&catid=39:egitim&Itemid=83,
Erişim Tarihi: 07/04/2014, Saat:14:05.

Türk Medikal Radyoteknoloji Derneği, **TMRT-DER Radyoteknolog Lisans ve Lisansüstü Eğitim Müfredatı Belirleme Çalıştayı**, 06/03/2015, <http://www.tmrtder.org.tr/site/news-item/tmrtder-radyoteknolog-lisans-ve-lisansustu-egitim-mufredati-belirleme-calistayi>, Erişim Tarihi: 07/04/2015, Saat:14:05.

Türkiye Radyasyondan Korunma Derneği, **Radyasyondan Korunma Yöntemleri**, 21/06/2012, <http://www.trkd.org.tr/yararli-bilgiler/makaleler/635-radyasyondan-korunma-yontemleri.html>, 07/04/2015, Saat:14:00.

Uyargil, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İkinci Baskı), Arıkan Basımevi, İstanbul, 2008

Ünal, D., **Tıpta Kullanılan Görüntüleme Teknikleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.

Ünsalan, E., Şimşeker B., **Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi** (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Yeginboy, Yasemin E., **Türkiye’de Sağlık İkliminin Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi**, “01-03 June 2007, Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetimi Kongresi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Mersin, 2007.

Yılmazer, A., Eroğlu, C., **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**(Birinci Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

Yıldırım, K., **Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2008.

Yıldırım, Ö., **Lojistik Model İle 360 Derece Performans Değerleme Uygulamasının İyileştirilmesi Üzerine Denemeler**, Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2010.

Yıldırım, V., **Genel İşletmecilik (I-II) Ders Notları** (1. Baskı), Değişim Yayınları, Adapazarı, 2000.

Yılmaz, T., **Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi**, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, 2012.

Yurt, A., Manisalıgil, A., Güneli, Ensari, E., Alp, Ülfet E., Altuntaş, F., **Sağlık Sektörünün Radyoloji Teknikerlerinden Beklentiler**, (2009), Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt 4, Sayı: 10, 2009, s: 61.

Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (6. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.

EKLER:

Ek 1. Anket Formu

Birinci Bölüm

Sayın katılımcı gerçekleştirmekte olduğumuz bu anket “Radyoloji Çalışanlarında 360 Derece Performans Yönetimi” konulu yüksek lisans çalışması için yapılmaktadır. Veriler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anketimizde kişisel bir bilgi istenmemektedir. Vereceğiniz doğru cevaplar bu sektörde çalışanların daha iyi çalışma koşullarına sahip olmaları ve profesyonel anlamda yetiştirilebilmeleri için son derece önemlidir. Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Gülsüm YILDIRIM

İkinci Bölüm

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN:

(.....)AMİRİ (DOKTOR)

(.....)BİRİM SORUMLUSU

(.....)ÇALIŞMA ARKADAŞI

(.....)KENDİSİ

1)Yaşınız?

.....

2)Cinsiyetiniz... ?

a) Bay

b) Bayan

3)Medeni durumunuz...?

a)Evli

b)Bekar

c)Diğer

4)Eğitim durumunuz...?

a)Tıpta uzmanlık

b)Lisans üstü

c)Lisans

- d)Sağlık Meslek Yüksek Okulu
e)Sağlık Meslek Lisesi
f)Diğer (Lütfen Yazınız).....
5)Mesleğiniz...?
(Lütfen Yazınız).....

- 6)Bu meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a)0-5 b)6-10 c)11-15 d)16-20 e)21-25 f)26+

- 7)İdari görevi/ göreviniz var mıdır?
a)Evet
b)Hayır

- 8)Mesleğinize yönelik gelecek kaygınız var mıdır?
a)Evet
b)Hayır

- 9)Bu meslekte geliriniz aylık ne kadardır?
a)1.000 TL ve altı
b)1.000 TL -2.000 TL
c)2.000 TL-3.000 TL
d)3.000 TL ve üzeri

Üçüncü Bölüm

Sıra No	Açıklamalar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Güvenilirdir.					
2	Üstlendiği görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir.					
3	Üstlendiği işi zamanında tamamlar.					
4	Zamanı etkin kullanır.					
5	İşini çok iyi takip eder ve mükemmel sonuç alır.					
6	Sorunları çözer.					
7	Yaratıcı fikir üretmeleri için başkalarını destekler.					
8	Hayal dünyası geniştir.					

9	Karşılıklı ve yararlı çözümler oluşturmaya çalışır.					
10	Düşüncelerini anlatırken beden dilini kullanır.					
11	Olaylara empatik yaklaşır.					
12	Kişiye değil soruna odaklıdır.					
13	Yaratıcıdır, zor durumlarda ürettiği çözümler sonuca ulaştırır.					
14	İşleri belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.					
15	Hasta memnuniyetini sağlamada çok başarılıdır.					
16	İşlerini aciliyet ve önem sırasına göre sıralandırır.					
17	Hasta şikayetlerini gidermede çok hızlı ve başarılıdır.					
18	Fark yaratmak için çalışır.					
19	Kendini çok rahat ifade eder.					
20	İletişim becerisi çok iyidir.					
21	Değişimi kabullenmeyerek, değişimin ne olduğunu öğrenmek ve incelemek istemez.					
22	Stres altında çalışabilir.					
23	Performansı hakkında çalışma arkadaşlarından kendisi hakkında değerlendirme yapılmasını ister.					
24	Çalışanları takım hedeflerine yönlendirir.					
25	Gerçekleşebilecek hedeflere ulaşmak için etkili tedbirler alır.					
26	Kurumun kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır.					
27	Birimi ile ilgili mevzuat, yeni teknikler ve teknolojileri yakından takip eder.					
28	Sorumluluk sahibidir.					
29	Yeniliğe açık ve sürekli kendini geliştirme çabasındadır.					
30	İnsanların iş ile ilgili yeni bilgiler öğrenmek isteyeceği ortam oluşturmaktadır.					
31	Takım üyelerini karar almada cesaretlendirir.					
32	İşlerin belirlenen sürelerde sonuçlandırılması konusunda hassas davranır.					
33	Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini farkeder.					
34	Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında oluşacak ortamın güvenli olmasını desteklemez.					
35	Sürekli kendini geliştirme ve iyileştirmeden yola çıkarak değişime uyum sağlar.					

36	İyi bir dinleyicidir.					
37	Başkaları için ütöpik sayılacak fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.					
38	Yetki devretmeyi sever ve ister.					
39	Çalışma arkadaşlarının gelişimini her zaman destekler, onları cesaretlendirir.					
40	Aktarmak istediğinin anlaşılıp anlaşılmadığını karşısındaki kişilerin onayına sunar.					
41	Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede çok istekli ve başarılıdır.					
42	Takım üyelerinin fikirlerine yapıcı geri bildirimde bulunmaz.					
43	Yaptığı işlerde hasta ve çalışan güvenliğini korur.					
44	Hastalara kaliteli hizmet vermede mükemmeldir.					
45	İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretir.					
46	Yeniliklerin ilk uygulayıcısıdır, yeniliklere önderlik eder.					
47	Problemleri yönetmek yerine problemin tekrar edilmemesi için çalışır.					
48	Bilgi ve deneyimlerini takım arkadaşlarıyla paylaşır.					
49	Hastalara karşı nazik, güler yüzlü ve hassastır.					
50	Gerçekleşebilecek hedefleri belirler.					
51	Takımdaki her kişiye saygılı davranır.					
52	Kendisine her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.					
53	Sonuca ulaşmada ortaya çıkacak problemin tekrarlanmaması için ne yapacağını bilir.					
54	Hedeflerine %100 ulaşır.					

KATILIMINIZ İÇİN

TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

24 Eylül 1977 İstanbul ili Kadıköy ilçesi doğumluyum. İlkokulu, Ortaokul ve Liseyi Kadıköy’de okudum. Daha sonra Marmara Üniversitesi Haydarpaşa Sağlık Meslek Yüksek Okulu’nda, Radyoloji bölümünü bitirdim. Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme bölümüne girip 2004 yılında mezun oldum. 4924 sözleşmeli devlet memurluğu kadrosuyla Muş ili Malazgirt ilçesinde Radyoloji Teknikeri olarak çalıştım. 2012 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans programında okumaya başladım. 2012 yılı Şubat ayı itibariyle 657 devlet memuru olarak İstanbul Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Radyoloji Teknikeri olarak çalışmaktayım. Şuan Radyoloji Kalite Sorumlusu, Radyasyondan Korunma Sorumlusu ve Hastane İçi Özdeğerlendirme Denetim Görevlisi olarak görev yapmaktayım.

Yabancı dil bilgisi orta derece İngilizcedir.

Gülsüm YILDIRIM