

**TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE KÜTÜPHANE ÇALIŞANLARININ
PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ**

Leyla Kank

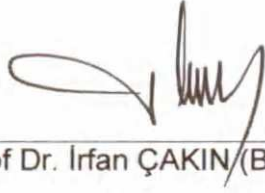
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2008

KABUL VE ONAY

Leyla KANIK tarafından hazırlanan “Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanların Performans Değerlendirmeleri” başlıklı bu çalışma, 22.01.2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



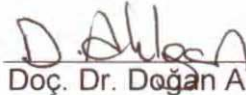
Prof Dr. İrfan ÇAKIN/(Başkan)



Prof Dr. Ahmet ÇELİK (Danışman)



Doç. Dr. D. Nadi LEBLEBİCİ

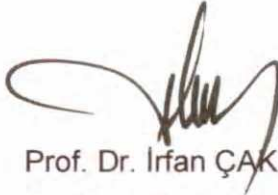


Doç. Dr. Doğan ATILGAN



Doç. Dr. M. Emin KÜÇÜK

Yukarıdaki imzaların adı geçen Öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. İrfan ÇAKIN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

22 Ocak 2008

Skanık

Leyla KANIK

Sevgili Eşime ve Çocuklarıma

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın oluşması, gelişmesi ve sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte ilgi ve desteklerini esirgemeyen;

Çalışmam süresince verdikleri manevi destek ve fedakarlıkları için sevgili eşim Ruhi ile çocuklarım Yiğit Burak ve Yağmur Ece'ye,

Araştırma süreci boyunca bilgi ve deneyimi ile araştırmayı yönlendiren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet ÇELİK'e,

Öncelikle değerli hocam Sayın Prof. Dr. İrfan ÇAKIN ile Sayın Doç. Dr. M. Emin KÜÇÜK olmak üzere araştırma süreci boyunca ilgi ve desteklerini esirgemeyen değerli bölüm hocalarıma,

Değerli hocalarım; Sayın Doç Dr. D.Nadi LEBLEBİCİ ile Sayın Doç. Dr. Doğan ATILGAN'A,

Araştırmanın tamamlanmasında çok önemli katkıları olan; Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Zekeriya NARTGÜN ve Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Altay EREN ile Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Gönül ÜLKER'e,

Araştırmanın pilot uygulamasında ilgi ve desteklerini gördüğüm başta sınıf arkadaşım sevgili Elçin ÖZEL ÖZBUDAK olmak üzere Beytepe Kütüphanesinin tüm çalışanlarına,

Araştırmanın anketlerini doldurma nezaketi gösteren Ankara'daki üniversite kütüphanelerinin yöneticileri ve tüm çalışanlarına,

Tezimin yazımı ve çoğaltılmasında verdikleri teknik destekten dolayı, Güler OĞUZ, Aynur ERSOY ile Ümit AYDOĞDU ve diğer mesai arkadaşlarıma minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KANIK, Leyla. *Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri*, Doktora, Ankara, 2008.

Personel yönetiminin tartışmalı ve oldukça önemli konularından birisi de personel performansının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi iyi düzenlenmiş personel yönetiminin önemli bir bileşenidir. Personel yönetimi sisteminde çalışanların performanslarına ilişkin alınan kararlar; işe alma kriterleri, görev tasarımı, ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, motivasyon, kariyer geliştirme ve eğitim, performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan birkaçıdır.

Performans değerlendirmesi konusu; 1980'li yıllardan itibaren kütüphanelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Günümüzde dünyadaki hızlı gelişmeler her kurum gibi kütüphaneleri de etkilemektedir. Rekabetçi ortamda hizmet veren kütüphanelerin hizmet kalitesini ve verimliliklerini artırmaları oldukça önemlidir. Bu yüzden kütüphaneler performans değerlendirme yöntemlerinden hizmetlerinin her aşamasında yararlanmalıdır.

Araştırmada Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde performans değerlendirmesi çalışmalarının nasıl ve kimler tarafından yapıldığı ile kütüphane personelinin değerlendirmeye ilişkin algı ve düşüncelerinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Ayrıca, kamu ve özel sektörde üniversite kütüphanelerindeki uygulamalar karşılaştırılmış, yapılan değerlendirme sonucunda görülen aksaklıklar ve performans değerlendirme kriterleri ile ilgili beklentiler ortaya konularak ülke genelinde uygulanabilecek çağdaş bir performans değerlendirme modelinde dikkat edilmesi gereken özellikler sunulmuştur.

Betimleme yöntemi kullanılan araştırmada, veriler literatür incelemesi, anket ve görüşme teknikleriyle toplanmıştır. Ankara'da bulunan kamu ve özel sektördeki üniversite Merkez kütüphanelerinde çalışan tüm personele anket uygulanmıştır.

“Üniversite kütüphanelerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme yöntemleri, kütüphane personelinin tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir” şeklindeki hipotezimiz, araştırma sonucunda kanıtlanmıştır.

Sonuç olarak; üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve personelinin uygulanan performans değerlendirme yönteminin etkinliği hakkında düşüncelerinin olumsuz olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın diğer bulguları ise; üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumlarında; buldukları kütüphanenin statüsüne ve personelin yönetici olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler

Performans değerlendirme, performans yönetimi, personel yönetimi, üniversite kütüphaneleri

ABSTRACT

KANIK, Leyla. *Performance Appraisals of Library Staff Working in Turkish Universities*, PhD, Ankara, 2008.

Staff performance appraisal is one of the leading issues in the field of management. Performance appraisal is an important component of a well-designed staff management. Decisions to be made on staff performance relates to staff management system; recruitment criteria, job descriptions, money policy, promotion, professional development and training, motivation are among the other parts of performance appraisal process.

Performance evaluation of the libraries started to become widespread in 1980s as all the current developments are also reflected in the libraries as well as other institutions. Libraries in the competitive environment prioritize the quality of service and efficiency. Therefore, libraries need to make use of performance evaluation methods in all ways.

The purpose of this study is to determine who conducts performance appraisal research and how on libraries of our country along with the perceptions and views of library staff. Furthermore, implementations in the public and private sector university libraries were compared; some problems were detected. Based on the staff expectations related to performance appraisal criteria and characteristics of a contemporary performance appraisal model has been proposed that can be implemented nationwide.

In this descriptive study, data were collected through reviewing the literature, questionnaires and interviews. Questionnaires were administered to all public and private university library staff in Ankara.

The hypothesis of the study as “Current performance appraisal methods in the universities negatively affects the attitudes of the library staff” has been verified.

It is concluded that university library administrators and staff have views on the effectiveness of performance appraisal method they are found negative. In addition, there found a significant difference between staff views according to the status of the library they are working for and the administrative position of the staff.

Key words

Performance appraisal, performance management, staff management, university libraries

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	xi
ŞEKİLLER.....	xv

1. BÖLÜM : GİRİŞ

1.1.GİRİŞ.....	1
1.2.KONUNUN ÖNEMİ.....	2
1.3. AMAÇ.....	4
1.4.SORUN	5
1.5. ÇALIŞMANIN ALANI VE KAPSAMI.....	7
1.5.1. Evren Ve Örneklem.....	7
1.5.2. Pilot Uygulama.....	7
1.6.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	8
1.7.KAYNAKLAR	11
1.8.TERMİNOLOJİ.....	12
1.8.1. Performans Yönetimi.....	12
1.8.2. Performans Değerlendirme	13
1.9. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ.....	14

2.BÖLÜM:PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....15

2.1.PERFORMANS YÖNETİMİ	15
2.1.1.Performans Yönetimi (Kamu ve özel sektördeki uygulamalar).....	18

2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	20
2.2.1. Performans Değerlendirme-Tarihçesi.....	22
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	23
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI.....	24
2.4.1.Performans Değerlendirmenin Yararları - Kurumsal Açıdan.....	24
2.4.2.Performans Değerlendirmenin Yararları-Yöneticiler Açısından	25
2.4.3.Performans Değerlendirmenin Yararları-Çalışanlar Açısından	27
2.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI.....	29
2.6.BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	30
2.7.BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ESNASINDA YAPILAN HATALAR.....	35
2.7.1 Halo Etkisi (Halo Effect).....	35
2.7.2 Ters Halo Etkisi (Horns Effect).....	36
2.7.3 Merkezi Eğilim Etkisi (Central Tendency).....	36
2.7.4. Hoşgörü Etkisi (Leniency).....	36
2.7.5. Katılık Etkisi (Severity).....	36
2.7.6. Benzetme Etkisi (Similar-To-Me).....	37
2.7.7. Farklılık Etkisi (Contrast Effect).....	37
2.8.BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYİ ETKİLEYEN SORUNLAR.....	37
2.8.1. Değerlendirilecek Özellikler Sorunu.....	37
2.8.2. Değerlendirmede Ölçüt Sorunu.....	38
2.8.3. Değerlendirme Zamanı.....	40
2.8.4. Değerlendirmeyi Kimin Yapacağı Sorunu.....	41
2.8.5. Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Sorunlar.....	41
2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ KONUSUNDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR.....	43
3.BÖLÜM:PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE KULLANILAN ÇEŞİTLİ YÖNTEMLER.....	60
3.1.GELENEKSEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	60

3.1.1.En Yakın Üst'ün Değerlendirmesi.....	61
3.1.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	61
3.1.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri.....	62
3.1.1.3. Uygun Cümle Seçme Yöntemi.....	62
3.1.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	63
3.1.1.5. Kritik Olay Yöntemi.....	63
3.1.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi (Kompozisyon Usulü).....	64
3.1.2. Grup Değerlendirme Yöntemi.....	64
3.1.2.1. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi.....	64
3.1.2.2. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi.....	64
3.1.2.3. Astların Üstlerini Değerlendirme Yöntemi.....	65
3.1.2.4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi.....	65
3.2.ÇAĞDAŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	66
3.2.1.Kurum Başarısındaki Katkısına Göre Değerlendirme.....	67
3.2.2.İkili Değerlendirme.....	67
3.2.3.Amaçlara Göre Yönetim.....	67
3.2.4.Kendini Değerlendirme.....	68
3.2.5.Merkezce Değerlendirme (Değerlendirme Merkezi).....	68
3.2.6. Görüşme Yoluyla Değerlendirme.....	69
3.2.7. 360 Derece (Çoklu) Değerlendirme.....	69
3.2.8. Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerlendirme.....	69
3.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNDE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALAR.....	70
3.3.1.Türkiye'de Kamu Kesiminde Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi:.....	72
3.3.1.1.Memur Kütüğü.....	73
3.3.1.2. Özlük Dosyası.....	73
3.3.1.3. Sicil Dosyası.....	74
3.3.1.4. Sicilin Niteliği.....	74
3.3.1.5. Sicil Notu.....	76
3.3.1.6. Sicil Süreleri.....	76
3.3.1.7. Sicil Amirlerinin Durumu.....	77
3.3.1.8. Sicil Memurlarının Durumu.....	78

3.4.DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORUNDAKİ SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	78
3.5.TÜRK KAMU KESİMİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER.....	79
3.6.ÖZEL (VAKIF) ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ.....	83
4.BÖLÜM: BULGULARIN ANALİZİ VE YORUM.....	88
4.1. VERİLERİN TOPLANMASI.....	88
4.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	88
4.3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	89
4.3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	89
4.3.2.Katılımcıların Görevli Buldukları Kütüphanenin Statüsüne Göre Dağılımı.....	89
4.3.3. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	90
4.3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	90
4.3.5. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı.....	91
4.4.BULGULAR.....	92
4.4.1. Ankette Kullanılan Boyutlara Göre Analiz Sonuçları.....	92
4.4.1.1. Kütüphanenin Amaç Ve Hedeflerinin Bilinmesi.....	92
4.4.1.2. Değerlendirme Yöntemi Ve Değerlendirme Ölçütü.....	93
4.4.1.3. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	109
4.4.1.4. Değerlendirmeyi Kimin Yaptığı.....	121
4.4.1.5. Değerlendirme Zamanı.....	123
4.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Tutumlar İle Kütüphanenin Statüsü Arasındaki Farklılık.....	126
4.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Tutumlar İle Görev Arasındaki Farklılık.....	141
4.4.4. Bireysel Performans Değerlendirme Modelinde Bulunması Gereken Kriterler Konusunda Katılımcıların Düşünceleri.....	153
5.BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	156
5.1.SONUÇLAR.....	157

5.1.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sonuçlar.....	157
5.1.2. Probleme İlişkin Sonuçlar.....	158
5.1.2.1. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar.....	161
5.2.ÖNERİLER.....	164
KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	188

TABLOLAR

	Sayfa No
Tablo 1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı.....	89
Tablo 2. Katılımcıların buldukları kütüphanenin statüsüne göre dağılımı.....	89
Tablo 3. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı.....	90
Tablo 4. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	90
Tablo 5. Katılımcıların görevlerine göre dağılımı.....	91
Tablo 6. Kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesi hakkında düşüncelerin dağılımı.....	92
Tablo 7. Performans değerlendirmenin önemi hakkındaki düşüncelerin dağılımı.....	93
Tablo 8. Performans değerlendirme sürecinin önemi hakkındaki düşüncelerin dağılımı.....	94
Tablo 9. Performans değerlendirme yönteminin zaman ve emek kaybı olduğuna ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	95
Tablo 10. Performans değerlendirme yöntem bilgisinin yeterliliğine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	96
Tablo 11. Performans değerlendirme yönteminin uygunluğu hakkındaki düşüncelerin dağılımı.....	97
Tablo 12. Performans değerlendirme yönteminin başarılı olanı ayırt etme özelliği konusundaki düşüncelerin dağılımı.....	98
Tablo 13. Performans standartları konusundaki düşüncelerin dağılımı.....	99
Tablo 14. Performans değerlendirme formundaki soruların yeterliliği hakkındaki düşüncelerin dağılımı.....	100
Tablo 15. İş tanımları hakkındaki düşüncelerin dağılımı.....	101
Tablo 16. Performans değerlendirmenin adil olup olmadığına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	102
Tablo 17. Performans değerlendirmede iş başarısına önem verilmesine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	103
Tablo 18. Performans değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	104

Tablo 19. Değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performansa göre değerlendirme yapılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri.....	105
Tablo 20. Performans değerlendirme formlarına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	106
Tablo 21. Performans değerlendirmede uzmanlık alanlarının dikkate alınması konusundaki düşüncelerin dağılımı.....	107
Tablo 22. Performans değerlendirme kriterlerine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	108
Tablo 23. Değerlendirmede personelin düşüncelerinden yararlanılması konusundaki düşüncelerin dağılımı.....	109
Tablo 24. Değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personele bilgi verilerek paylaşılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	110
Tablo 25. Performans eksikliğini iyileştirmek için yönetimin desteğine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	111
Tablo 26. Görevde yükselmenin performansa göre yapıldığına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	112
Tablo 27. Ödüllendirme ve ücretlendirmede değerlendirmenin kullanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı.....	113
Tablo 28. İnsan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede değerlendirmenin kullanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı.....	114
Tablo 29. Mesleki gelişimde değerlendirmenin kullanılmasına ile ilgili düşüncelerin dağılımı.....	115
Tablo 30. Performansı arttırmada değerlendirmeden yararlanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı.....	116
Tablo 31. Hizmetin kalitesi ve kütüphanenin verimliliğini arttırmada değerlendirmeden yararlanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı.....	117
Tablo 32. Personelin eğitim gereksinimlerinin saptanmasında değerlendirmeden yararlanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı.....	118
Tablo 33. Değerlendirme sonuçlarının kütüphanenin stratejik planlamasında kullanılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	119
Tablo 34. Değerlendirmenin terfi işlemlerinde kullanılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	120
Tablo 35. Performans değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	121

Tablo 36. Değerlendirenlerin eğitimine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	122
Tablo 37. Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alınmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	123
Tablo 38. Performans değerlendirme periyodunun yeterliliğine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	124
Tablo 39. Değerlendirme esnasında değerlendirenlerin personeli için harcadığı sürenin yeterliliğine ilişkin düşüncelerin dağılımı.....	125
Tablo 40. Performans değerlendirmeye verilen önem ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	127
Tablo 41. Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğuna ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	128
Tablo 42. Değerlendirmede kullanılacak performans standartlarının açık ve yeterli olmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	129
Tablo 43. Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğinin bilinmesine ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasında farklılık.....	131
Tablo 44. Performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personel ile paylaşılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık	132
Tablo 45. Performans değerlendirme süreci sonucunda çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetiminin personeli desteklemesine ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	133
Tablo 46. Görevde yükselmenin performansa dayanılarak yapılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	134
Tablo 47. Mesleki gelişimin sağlanmasında performans değerlendirmesinden yararlanılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	135
Tablo 48. Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	136
Tablo 49. Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alınmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	137
Tablo 50. Performans değerlendirme periyodunun yeterliliği ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	138

Tablo 51. Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı sürenin yeterliliği ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık.....	138
Tablo 52. Performans değerlendirme yöntem bilgisi ile görev arasındaki farklılık.....	142
Tablo 53. İş tanımlarına ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık.....	143
Tablo 54. Performans değerlendirme sürecine verilen önem hakkındaki düşünceler ile görev arasındaki farklılık.....	144
Tablo 55. Performans değerlendirme formunun yeterliliğine ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık.....	146
Tablo 56. Performans değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık.....	148
Tablo 57. Değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık.....	150
Tablo 58. Değerlendirenlerin eğitimine ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık	152
Tablo 59. Kriterlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması.....	155

ŞEKİLLER

Şekil No	Sayfa
Şekil 1. Performans Yönetim Süreci.....	16
Şekil 2. Performans Değerlendirme Süreci.....	21
Şekil 3. Performans Rol ve Sorumlulukları.....	26
Şekil 4. İş Tatminine Göre Performans.....	28
Şekil 5. Bireysel Performans Değerlendirme Süreci	33

1.BÖLÜM

1.1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim olgusunun gösterdiği değişim, yönetimde etkili ve verimli olmanın önemini arttırmıştır. Zamanla işin ve personelin niteliklerinde de değişimler olmuştur. Bütün bu gelişmeler kurumları daha dinamik hale getirmiştir. Özellikle insanların kalite anlayışındaki değişimler, hızla artan bir rekabeti doğurmuştur. Bu rekabet doğal olarak hizmet sektörüne de yansımıştır. Bir yandan var olan fiziksel kaynakların en uygun yönde kullanılmasına çaba harcanırken öte yandan kurumda bulunan insan kaynağının en verimli ve etkin biçimde değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Battal (1996)

Her kurum karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve araçlara gereksinim duyar. Bu ise kısaca yönetime gereksinim duymak demektir.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. (Can, 1994, s.21)

Geniş anlamda yönetimi, ortak hedeflere ulaşmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri olarak tanımlamak mümkündür.

Personel yönetiminin yönetim olgusu içinde özel bir yeri ve anlamı vardır. Her şeyden önce personel yönetimi, fiziksel öğelerin dışında, sadece insan gücü kaynağına yönelmiş ve onun en verimli düzeye ulaşmasını amaçlayan bir işlemdir. (Hersey, 2001)

Yönetim sürecinin evrensel boyutları planlama, örgütleme, yürütme, denetim, eşgüdüm ve eğitim fonksiyonları ile gerçekleşmektedir. Bir yönetim sisteminin alt

fonksiyonlarını oluşturan bu fonksiyonlar birbirlerine bağlıdır ve karşılıklı olarak etkileşim içindedir. (Ülker, 1997, s.1)

Kurumun başarısı; etkili bir denetim sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması ile sağlanabilir. Bu bakımdan denetim, bilimsel yönetimin temel ilkelerinden biridir.

Kurumun farklı alanlarının denetiminde yöneticilere yardımcı olan çeşitli araçlar ve teknikler vardır. Bu tekniklerin en önemlileri bilgi, maliyet, kurumdaki çalışmalar ile çalışanların davranışları gibi farklı alanların denetiminde kullanılır. (Robbins, 1996, s.728)

Yöneticiler, kurumun amaçlarına ulaşmasını personel ile birlikte başarırlar. Bu nedenle davranışların denetimi personelin motivasyonu ve verimlilik ile doğrudan bağlantılıdır. Kurumun başarısı, personel davranışlarının etkin bir denetleme fonksiyonu ile denetlenmesini zorunlu kılar diyen Robbins (1996, s.749) yöneticilerin, çalışanların davranışlarını denetleme yollarından en açık olanlarının doğrudan denetleme ile performans değerlendirmeleri ve disiplin olduğundan bahsetmektedir.

1.2.KONUNUN ÖNEMİ

Personel yönetiminin tartışmalı ve oldukça önemli konularından birisi de personel performansının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi, iyi düzenlenmiş bir personel yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar personel yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkiler. Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim, performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan birkaçıdır. (Palmer, 1993, s.8)

Personel yönetimi ile ilgili politikaları uygulayanlar; performans değerlendirmesinin gerekli olup olmadığını değil, ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin konuları tartışırlar. Palmer'e (1993, s.7) göre performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey; bir kuruluştaki işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak, o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmış olmasıdır.

Değerlendirme sistemleri personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturur. Bu bağlamda personelin değerlendirilmesi, personelin yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması vb. birçok amaca hizmet eder. (Canman, 1993, s.3)

Performans değerlendirme; personele performansları hakkında bilgi vermenin yanı sıra yeni bir çalışma için çeşitli veriler sağlar. Personele ilişkin planlamalarda yardımcıdır ve personeli teşvik edicidir. Van House performans değerlendirmesinin kütüphane ve personel açısından yararlarını şöyle özetlemiştir:

- İşlemlerle ilgili veri akışının kontrolü,
- Günlük performansı sağlama,
- Kütüphane hizmetlerinin kalitesini kontrol etme,
- Kütüphanenin etkinliğini geliştirme,
- Daha iyi ve etkili bir planlama yapabilme,
- Personel motivasyonunu artırma,
- Hizmetlerle ilgili kütüphane içi ve dışı ile karşılaştırmalar yapma,
- Benzer şartlardaki diğer kütüphanelerle karşılaştırmalar yapma. (van House, 1990, s.16)

Günümüzde dünyadaki hızlı gelişmeler her kurum gibi kütüphaneleri de etkilemektedir. Rekabetçi ortamda hizmet veren kütüphanelerin hizmet kalitesini ve verimliliklerini artırmaları oldukça önemlidir. Bu yüzden kütüphaneler performans değerlendirme yönteminden hizmetlerinin her aşamasında yararlanmalıdır. (Çakmak, 2004, s.3)

1960'larda ilk örnekleri görülen performans yönetimi 1970'lerde kütüphane yöneticilerinin daha çok önemsedikleri bir süreç haline gelmiş, 1980'li yıllardan itibaren ise yaygın olarak kütüphanelerde kullanılmaya başlanmıştır. (Aslan, 1993, s.47; Çakmak, 2004, s.2)

Performans değerlendirmeleri sadece kütüphanecilerin performansını düzeltene veya geliştiren bir araç olarak görülmemelidir. (Cevallos 1992) Performans ölçüleri aynı zamanda kütüphanelerin karar verme, planlama ile etkinlik ve etkililiğini artırmak için yol gösterirler.

Bir kuruma toplumca verilen değer, o kurumun topluma katkıları ile orantılıdır. Kullanıcıların gereksinimlerini karşılayabilmek için planlı bir şekilde çalışan, koyduğu hedeflere ulaşabildiğini kanıtlayan bir kütüphane daha güçlü olacaktır. Bu hizmetin temel taşı olan kütüphanecilerin de toplumda yerleri böylece yücecektir. (Aslan, 1993, s.50)

Hizmetin kalitesini ve niteliğini etkileyecek önemli ve temel bir unsur ise daha verimli ve etkili personele sahip olma gücüdür. (Evans, 1982). Bundan dolayı kütüphane kullanıcıları için kalitenin göstergelerinden birisi de uzmanlık gerektiren hizmetler dolayısıyla bu hizmetleri sunan kütüphane personelinin nitelikleridir. (Karakaş, 1999, s.207)

Değişen çevre içinde önemli bir rolü olan kütüphanecilerin performans değerlendirmesi ve performansı için uygun ödüller verilmesi, profesyonel yaşamın önemli bir parçasıdır. (Horn, 1984)

Dünya üzerindeki birçok kütüphane, kültürel ve kurumsal özellikler açısından farklı olmasına rağmen bazı yönlerden de benzerlikler taşımaktadır. Bu benzerliklerden biri kütüphanelerin insan ve fiziksel kaynaklar açısından kısıtlı kaynaklara sahip olmasıdır. Dünyanın ekonomik koşulları tıpkı diğer kurumlar ve bireyler gibi kütüphaneleri de mali kaynaklarını kısıtlamaya zorlamaktadır. Bunun sonucunda, kütüphaneler hizmetlerinde önceliklere karar vermek zorundadır. (Evans, 1982) Bu bağlamda etkili planlama yapan, verimliliği esas alan hizmetler veren kütüphaneler daha başarılı olacaktır.

1.3. AMAÇ

Bu çalışmanın amaçlarını 2 ana başlık altında sunabiliriz:

1. Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde performans değerlendirmesi çalışmalarının nasıl ve kimler tarafından yapıldığı ile kütüphane personelinin değerlendirmeye ilişkin algı ve düşüncelerinin ortaya çıkartılması,
2. Yapılan değerlendirme sonucunda görülen aksaklıkların ve performans değerlendirme kriterleri ile ilgili beklentilerin ortaya konularak, sonuçta Türkiye'de yapılabilecek ilgili düzenlemeler için çağdaş bir değerlendirme modelinde bulunması gereken özelliklerin önerilmesi.

1.4. SORUN

Üniversitelerde gerçekleştirilen eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini doğrudan destekleyen bir konumda bulunan üniversite kütüphaneleri, çağdaş yöntemleri kullanarak hizmetlerinin kalitesini arttırabilir. Üniversite kütüphanelerini canlı bir kurum haline getiren önemli unsurlardan biri kuşkusuz personelidir. İyi motive edilmiş, eğitimi ve gelişmesi sürekli desteklenmiş olan personel, verimliliğin ve dolayısıyla hizmetlerin kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda dikkatlice seçilmiş ve uygulanmış performans değerlendirmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmesi konusu; 1980'li yıllardan itibaren kütüphanelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Dünya üzerinde birçok ülkede güncel bir konu olup uygulamalar devam etmektedir. Bu kadar güncel ve önemli bir konu olmasına karşın Türkiye'de, kamu sektöründe performans değerlendirme; halen 40 yılı aşkın bir süredir yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Liyakat İlkesi esasları doğrultusunda yapılmaktadır.

Bununla birlikte üniversite, askeri kurumlar, hakim ve savcılar ile kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan personelin sicil raporlarının doldurulması bakımından ayrı mevzuatlar bulunmaktadır. Örneğin Yüksek Öğretim Kanunu'nun 63 madde 3.bendinde, üniversite mensupları için çıkarılacak yönetmelik hükümlerine göre sicillerin yürütüleceği belirtilmiştir.

Araştırma alanı içerisinde bulunan ve kamu sektöründe hizmet veren kütüphanelerde çalışan personel, 657 sayılı yasa kapsamındaki performans değerlendirme sisteminin ilgili yönetmeliğine göre değerlendirilmektedir. Kütüphaneciler ve yardımcı personel için yaptıkları işin niteliklerine göre ya da uzmanlık alanlarına göre bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Ayrıca iş analizlerinin de yapılmadığı görülmektedir.

Son yıllarda Türkiye’de sayıları hızla artan özel üniversite kütüphanelerinde bireysel performans değerlendirmelerinin yapıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmaların kökeni oldukça yenidir; ancak devlet üniversitelerindeki uygulamalardan farklıdır. Bu farklılıkların nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla araştırmada her iki sektörde de yapılan uygulamalar karşılaştırılacaktır.

Araştırmanın temel problemi şöyle ifade edilebilir.

“Üniversite kütüphanelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine karşı personelin tutumu nasıldır?”

Araştırmanın alt problemleri ise;

Alt Problem 1. Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumunda, buldukları kütüphanenin statüsü açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

Alt Problem 2. Üniversite kütüphanelerinde çalışan; yönetici ve yönetici olmayan personelin uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumunda anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmanın hipotezini “Üniversite kütüphanelerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme yöntemleri, kütüphane personelinin tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir” biçiminde ifade edebiliriz.

Araştırmanın alt hipotezleri ise aşağıda belirtilmektedir.

Alt Hipotez 1. Üniversite kütüphanesinin vakıf veya devlet kütüphanesi olması kütüphane personelinin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumunu etkilemektedir.

Alt Hipotez 2. Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin bulunduğu görev performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumunu etkilemektedir.

1.5. ÇALIŞMANIN ALANI VE KAPSAMI

Çalışma Türkiye’de devlet ve özel sektördeki üniversite kütüphanelerinde yürütülmüştür. Türkiye’deki tüm üniversite kütüphanelerinde bu araştırmanın yapılabilmesi pratik açıdan mümkün görülmediği için Ankara’daki devlet ve vakıf üniversitesi kütüphanelerinde çalışmamız yürütülmüştür.

1.5.1. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan devlet ve özel sektördeki üniversite kütüphanelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara’da bulunan devlet ve özel sektördeki üniversite kütüphanelerinde çalışan tüm personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde üniversitenin Merkez Kütüphaneye sahip olması unsuru göz önüne alınmıştır. Ankara Üniversitesine bağlı fakülte ve yüksekokul kütüphanelerinde görevli bulunan personel; söz konusu üniversitenin dağınık yerleşimli olmasından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır.

1.5.2. Pilot Uygulama

Araştırmanın pilot uygulaması ve ön çalışması Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampüsü Kütüphanesinde görevli olan 30 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu gruba, daha önceden hazırlanmış olan anket soruları sorulmuştur. Anketin geneline ve tek tek sorulara ilişkin yanıtların yanı sıra, varsa görüş ve önerilere ulaşılmıştır. Anket soruları, anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik testi açısından 15 gün ara ile 2 kez aynı gruba uygulanmıştır.

1.6. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmıştır. Betimleme yöntemi ile;

olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye çalışır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. (Kaptan, 1991, 59).

Betimleme yöntemine bağlı kalınarak, anket ve görüşme teknikleri de kullanılmıştır.

Literatür taraması ve yapılan alan çalışması sonucunda bireysel performans değerlendirme yöntemlerine yönelik 34 madde belirlenmiştir.

Anketlerin hazırlanmasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü öğretim üyesi Doç Dr. Gönül Ülker'in katkıları olmuştur. Anketler hazırlanırken performans değerlendirmeleri konusunda hazırlanmış yüksek lisans ve doktora tezlerindeki anket sorularından da yararlanılmıştır.

Ankette yer alan maddeler aşağıda belirtilmiş olan boyutlar kapsamında gruplandırılmıştır.

Ankette Kullanılan Boyutlar

1. Kütüphanenin Amaç ve Hedeflerinin Bilinmesi
2. Değerlendirme Yöntemi ve Değerlendirme Ölçütü
3. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları
4. Değerlendirmeyi Kimin Yaptığı
5. Değerlendirme Zamanı

Anketler; üniversite kütüphaneleri yöneticileri, kütüphaneciler ve diğer personel olmak üzere üç ayrı grup için aynı kapsamda hazırlanmıştır. Bu yüzden elde edilen bulguların ortak özellikleri dikkate alınarak ve belirli başlıklar altında toplanarak sunulmasının, konunun daha sistematik olarak ve kolaylıkla kavranmasında önemli etkisi olacağı

düşünülmüştür. Anketin alt başlıkları, kişisel durum değişkenleri ve performans değerlendirme ile ilgili bulguları içermektedir.

Anketler iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde mevcut bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin algı ve düşüncelerin ortaya çıkartılması hedeflenmiştir. İkinci bölümde ise; bireysel performans değerlendirme formlarında günümüzde ortaya çıkan değişimler de göz önüne alınarak hangi ölçütlere yer verilmelidir? Amaca dönük bir değerlendirme formunda mutlaka bulunması gereken kriterler neler olmalıdır sorusu ile anketi yanıtlayanların bu konudaki görüşlerinin ortaya çıkartılması hedeflenmiştir.

Anketlerin; Ankara'da bulunan kamu ve özel sektördeki üniversite kütüphanelerinde görevli personele uygulanması 9-11 Mayıs 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anketler; Ankara'da bulunan Atılım, Başkent, Bilkent, Çankaya, Gazi, Hacettepe, ODTÜ, TOBB-ETU ile Ufuk Üniversitesi Kütüphanelerinde görevli olan 305 personele uygulanmıştır. Anketlerden 248 adedi doldurulmuştur. Geri dönme oranı ise % 81.3 dür.

Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde görevli olan yöneticiler ile çalışanların performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin düşüncelerini belirten yanıtların yorumlanmasında 5'li "Likert" tipi ölçek kullanılmış olup, puanlama aşağıdaki biçimde yapılmıştır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Yöneticiler ile çalışanlar kendilerine en uygun seçeneği işaretleyerek anketleri yanıtlamışlardır.

Araştırma kapsamında bulunan devlet üniversitesi kütüphanelerinde gizli olarak uygulanan performans değerlendirme yönteminin özellikle personel tarafından yeterince bilinmediği ve henüz gizliliğin tam olarak ortadan kalkmadığı göz önünde tutularak Gizli Sicil Raporu ankete eklenmiş ve bununla ilgili açıklama anketin mektup kısmında yer almıştır. Anketler içerik olarak aynı özellikte hazırlanmış olup yalnızca uygulama yapılan kütüphanenin statüsüne göre mektup ve ek kısmı farklılık göstermektedir.

Ayrıca Ankara'daki kütüphanelerde çalışmaların hangi düzeyde olduğunu saptamak için görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşme, araştırma yapılan yerde, araştırmacının bu iş için seçilen kaynak kişilerle, daha önce hazırladığı konularda başka bir anlatımla konuyu açıklığa kavuşturacak noktalarda düzenlenmiş olan soruları ya formal bir biçimde ya da bir sohbet, söyleşi havasında sorması ve yanıt aramasıdır. (Örnek 1995, s.57).

Görüşmeler, kütüphane yöneticileri ile yapılmış; iş analizlerinin yapılıp yapılmadığı ve özellikle bireysel performans değerlendirmeleri konusunda resmi uygulama dışında alternatif bir uygulama olup olmadığının yanıtı aranmıştır.

Anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik tespiti konusunda Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Zekeriya Nartgün' den uzman desteği alınmıştır.

Anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik testleri .87 ile .97 arasında değişen değerlerde tespit edilmiştir. Bazı sorular kontrol sorusu olarak farklı biçimde sorulmuştur.

Anket formları aracılığıyla elde edilen bilgiler,"SPSS" for Windows 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket program uygulanarak bilgisayarda değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi ve yorumlanmasında tüm yanıtların yüzde ve frekansları alınmış ve oluşturulan tablolar yorumlanmıştır. Alt problemlere ilişkin analizlerde ise Pearson Ki-Kare basit korelasyon tekniği kullanılmıştır.

1.7. KAYNAKLAR

Araştırmanın veri kaynaklarını performans değerlendirmeleri konusu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yayınlanmış basılı ve elektronik ortamdaki erişilebilen tüm yayınlar oluşturmaktadır.

Araştırma ile ilgili bilgileri elde edebilmek amacıyla yayın taraması yapılmıştır. Yayın taraması yapılan temel kaynaklar aşağıda yer almıştır:

Dissertation Abstracts on CD-ROM (1969-1998)

Kalkınmada Anahtar (1989-1998)

Library and Information Science Abstracts on CR-ROM (1970-1998)

Library Literature (1970-1998)

Türkiye Bibliyografyası (1952-1997)

Türkiye Makaleler Bibliyografyası (1952-1996)

Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni (1952-1986)

Türk Kütüphaneciliği (1987-1998)

Verimlilik Dergisi (1967-1998)

Elektronik veritabanları:

Ebrary

Ebscohost Academic Search Premier

Ebscohost Business Source Complete

Emerald Fultext
 Science Direct
 Taylor & Francis
 Wiley Interscience

Araştırma ile ilgili diğer temel kaynaklar şunlardır:

Evaluating Library Staff; A Performance Appraisal System by Patricia Belcastro (1998)

The Complete Guide To Performance Standards For Library Personnel by Carol F.Goodson (1997)

Araştırma raporunun yazımında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından hazırlanan Tez ve Rapor Yazım Yönergesi (2004) kullanılmıştır.

1.8. TERMİNOLOJİ

Araştırmada kullanılan bazı terimlerin tanımları aşağıda verilmiştir.

Performans kelimesi, İngilizce bir kelime olup dilimize “yerine getirme, yapma, icra, çalışma, işleme” olarak tercüme edilmiştir. (Akdikmen 1996, 387) Bazı yazarlar ise performansın yerine “başarı” terimini kullanmaktadırlar. Başarı da Türkçe sözlüklerde “başarmak eylemi ya da başarılan eylem” olarak tanımlanmıştır.

Performans kelimesini daha geniş boyutta değerlendiren yaklaşımlara göre; performans bireyin işindeki görevlerini başarmasının bir derecesi olmakla beraber bireyin işin gereklerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirdiğini de yansıtır. (Byars, 1991, s.250)

1.8.1. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. (Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk , N.K., Coşkun, B., 2003, s. 174)

IFLA'nın Üniversite kütüphanelerinin performans değerlendirmesi konusunda hazırlamış olduğu rehberde ise “performans ölçme” veya “performans değerlendirme”;

Kütüphanenin performansını tanımlayan istatistiksel bilgi ve verilerin performans değerlendirmesi için analiz edilmesidir. Diğer bir deyişle, kütüphane performansını kütüphanenin misyonu ve hedefleri ile karşılaştırmaktır.” (IFLA, 1996, s.16).

1.8.2. Performans Değerlendirme

Konu ile ilgili yapılan literatür taramasında; uluslararası literatürde performans ölçme veya değerlendirme kavramları karşılığında “ performance evaluation” , “performance measurement” , “performance appraisal” ,”performance analysis”, “performance review” ”merit rating” ile “employee rating” terimleri yer almaktadır.

Performans değerlendirme kavramı olarak Türkçe’de ise “sicil verme”, “tezkiye sistemi”, “başarı değerlendirmesi”, “liyakat değerlendirmesi”, “işgören boylandırması”, “memur değerlendirme sistemi”, “edim değerlendirme” ve “işgören değerlendirme” gibi terimler kullanılmaktadır

Bu terimlere ek olarak literatürde, ‘verimliliğin değerlendirilmesi’, ‘çalışmanın değerlendirilmesi’, ‘başarı değerlendirme’ gibi kavramların da kullanıldığı belirlenmiştir.

Performans değerlendirme süreci; çalışanların bireysel olarak eğitim gereksinimlerinin değerlendirilmesini amaçlayan aynı zamanda görevde yükselme, ücretlendirme ve ödüllendirme için karar verme sürecidir. (Cevallos, 1993, s.1)

Açıkalin’a göre performans değerlendirmesi bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) karşılaştırılmasıdır. (Açıkalin 1999, s.102)

Daha geniş bir şekilde tanımlanacak olursa performans değerlendirmesi, personelin niteliklerini ve yeteneklerini bulunduğu kurumun amaçları doğrultusunda kullanabileceği ve geliştirebileceği, performansını sürekli artırabileceği uygun bir çalışma ortamı içinde açık bir kurumsal iletişim sağlanarak; personelin istihdamını,

ödüllendirme-cezalandırma, ücretlendirme, görevde yükselme veya yer değiştirme vb. amaçlara yardımcı olan etkileşimli yönetim sürecidir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için açık hedefler, ölçülebilir standartlar, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi de zorunludur.

1.9. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ

Araştırmanın birinci bölümünde, konunun önemi, amaç, hedef, çalışmanın alanı ve kapsamı, araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler, terminoloji, araştırmanın düzeni ve literatür taraması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde performans, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramlarının tanımları, tarihçesi, önemi vb. ile performans değerlendirmeleri konusunda yapılmış olan çalışmalar ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde performans değerlendirmelerinde kullanılan çeşitli yöntemler ile Türkiye'deki uygulamaların nasıl ve kimler tarafından yapıldığı yer almaktadır. Ayrıca konuya ilişkin yasal düzenlemeler de bu bölümde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde kamu ve özel sektördeki üniversite kütüphanelerinde bireysel performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin algı ve düşünceler anketinin değerlendirilmesi ile elde edilen bulgular tablolar ile yer almış ve yorumlanmıştır.

Beşinci bölüm araştırmanın sonuç ve öneriler kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar aktarılmıştır. Elde edilen bulguların yardımıyla sorunlara çözüm önerileri ve yeni bir bireysel performans değerlendirme modeli oluşturulurken dikkat edilmesi gereken özellikler yer almaktadır.

2.BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1.PERFORMANS YÖNETİMİ

Personel yönetimi açısından performans yönetiminin en tutarlı ve geniş tanımı:

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda insan kaynağının ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve insan kaynağının bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.” (Canman, 2000, s.135)

Performans geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır. Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenebilir:

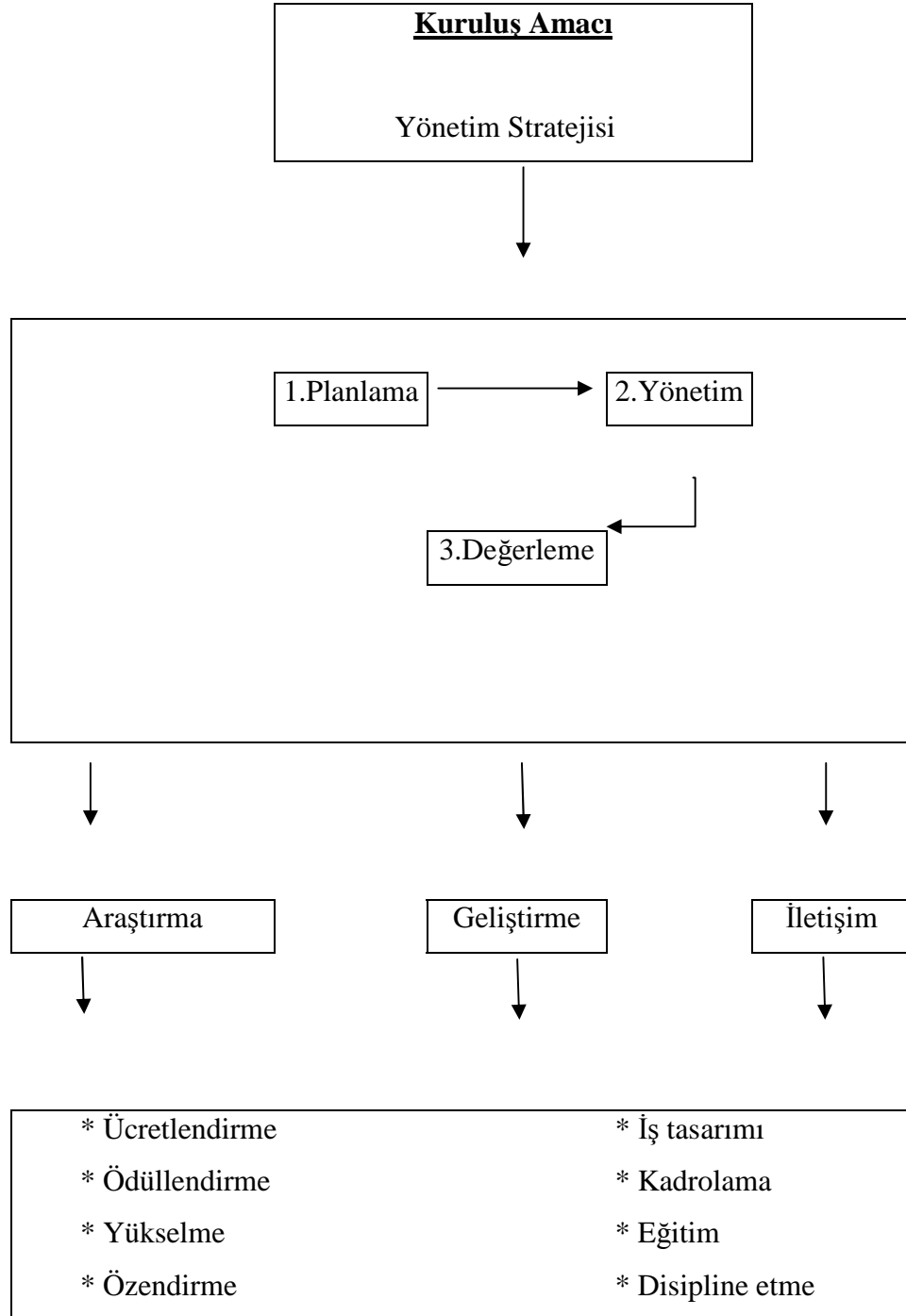
Kurumun geleceğine yönelik vizyon oluşturulması,
Mevcut durumun incelenmesi sonucunda geleceğe ilişkin stratejilerin belirlenmesi ve planlanması
Performansı geliştirmek ve performans geliştirme ile ilgili girişimlerin tasarlanması,
Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması,
Performansı geliştirmeyi sağlamak için ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması,
Bu amaçların gerçekleştirilmesi için kurumun yapısının yeniden düzenlenmesi (Akal, 1992, s.51).

Dessler’e (2005) göre; günümüz global , yarışçı çevresi içinde her çalışanın bulunduğu kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gerçekleştirdiği çaba performans yönetimi sürecini oluşturmaktadır.

Bu felsefenin merkezinde ise her çalışanın bireysel performansını bir değerlendirme periyodundan diğerine sürekli geliştirme fikri olmalıdır. (Dessler, 2005, s.311)

Şekil 1’de kuruluşun amaçları doğrultusunda uygulanabilecek bir Performans Yönetim Süreci örneği yer almaktadır.

Şekil-1. Performans Yönetim Süreci



Kaynak: Bilgin, 2004

Şekil 1’de görüleceği gibi bir kurum veya kuruluşun amaçları doğrultusunda planlama, yönetim ve değerlendirme çalışmaları performansa dayalı olarak yapılandırılmalı ve bu aşamalar sonucunda araştırma, geliştirme ve iletişime dayalı bir yönetim sisteminin altyapısını oluşturan ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, özendirme, iş tasarımı, kadrolama, eğitim ve disipline etme çalışmaları performans değerlendirme sürecinin başarıyla tamamlanmasına katkı sağlamalıdır.

Bu sürecin başarıyla tamamlanabilmesi için belli aşamalar gerekmektedir:

1. Öncelikle kurumun insan kaynakları performansa dayalı olarak planlanmalıdır.
2. Planlanan ve izlenen performans ölçülmeli, yani değerlendirilmelidir.
3. Gerçekleşen performans değerleri hedeflenen değerlerin karşılaştırılması ile kurumun insan kaynaklarının performans yönetimindeki karar ve eylemler yerine getirilmelidir. (Bilgin 2004, s.16)

Bilgin bu eylemleri şöyle ifade etmektedir: Yönetimin belirleyeceği stratejiler, iş tanımlarının hazırlanması, iş veya görev değişikliğine gidilmesi, görevde yükselme işlemleri, ücretlendirme, ödüllendirme, personelin hem performans düşüklüğünün nedeni olan eksikliğin giderilmesi hem de performansının artırılması amacıyla eğitim verilmesi, kariyer planlaması, performans düşüklüğü sonucunda uygun yaptırımlarda bulunmak ve disipline etmek amacıyla alınacak olan birçok karar ve eylemlerin performansa göre belirlenmesi gerekmektedir. (Bilgin, 2004,s. 46)

Performans yönetimi basit bir personel değerlendirmesinden çok daha geniş boyutlu, yönetimle çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimin kurulmasını gerektiren bir yönetim sürecidir. (Cevallos, 1993, Ilgen ve Feldman ,1987).

Performans yönetimi; etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik boyutlarını içeren üç temel unsur üzerine kurulmuştur. Etkinlik; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma düzeyini, ekonomiklik mevcut girdilerle ulaşılabilecek en yüksek düzeyde çıktıyı, verimlilik ise belirlenmiş olan hedeflere ulaşma noktasındaki kaynaklardan nasıl yararlanıldığını

belirten kavramlardır. (Ateş, 2000, s.257). Bu kavramlar arasında bulunan doğru orantı, kavramlardan birindeki artışın veya eksilmenin doğal sonucu olarak performans artışına veya performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

Etkili bir performans yönetim sisteminin temel prensibi; çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilip anlamaları ve kendi hedeflerinin belirlenmesinde alacakları rolü, işlerini sahiplenmeleri ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden gelen çabayı göstermelerine yol açacaktır. Bu süreç boyunca; mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgiler toplanmalı, toplanan bu bilgiler karşılaştırılmalı ve performans gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. (Cevallos, 1992, s.2)

Performans yönetimi anlayışı ve ölçüm kriterleri sürekli değişmektedir. Bunun nedeni ise; kurum yöneticilerinin kurumun amaçlarını ve görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik önlemleri almalarıdır. Diğer bir deyişle performans yönetimi başlangıç ve bitiş noktası belli olmayan bir dönüşümü ve aralıksız devam eden bir süreci içermektedir. (Balcı, A. vd., 2003, s.170)

2.1.1. Performans Yönetimi (Kamu Ve Özel Sektördeki Uygulamalar)

Kamu ve özel sektördeki kurumlarda çeşitli nedenlerden dolayı performans yönetimi farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar kültürel ve politik nedenlerden kaynaklanmaktadır. (Balcı, A. vd., 2003, 169; (English 1982).

Kamu örgütleri bazı açılardan özel örgütlerden farklıdır. (Güran, 2005, s.5) Kamu örgütlerinin hedeflerinin net olarak tanımlanmaması en kritik noktalardan birisidir. Kamu yönetiminde örgütsel çıktılar zor ölçüldüğü için performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği kuşku taşımaktadır. Bunun yanında kamu yöneticilerinin politik tavırları ve statüleri konusundaki kaygıları idari kararlarda etkili olmaktadır. (Balcı , A. vd., 2003, 169)

Buna rağmen performans yönetiminin kamu örgütlerinde daha güncel ve önemli hale gelmesini sağlayan bazı değişimler de yaşanmaktadır. Bu değişimler arasında kamu hizmetlerinden yararlananlar ‘‘vatandaş’’ yerine ‘‘müşteri’’ olarak adlandırılmakta, kamu hizmetlerinde etkinlik ve performansın artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirilmekte, sık sık kalite ile ilgili toplantılar düzenlenmekte, merkezi yönetimin küçültülmesi ve bir kısım yetkilerin başka birimlere devredilmesi yönünde çalışmalar yürütülmektedir. (Balcı , A.vd., 2003, 169)

Son yıllarda kamuda stratejik bir araç olarak kullanılmaya başlanan performans yönetimi; kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılmasını sağlayan ve bunun sonucunda üretilen hizmetlerin kalite ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu yönetim anlayışının etkilediği birçok ülke, kamu yönetiminde performans odaklı sistemlere geçmiştir. (Halachmi, 2002)

Bununla birlikte; kamu ve özel sektördeki performans yönetimi uygulamalarını olumsuz olarak etkileyen temel sorunlar da bulunmaktadır. Özel sektörde çalışan personel verimlilik esasına göre çalışmakta bunun sonucunda ise, çalışanların ödül ve ceza sisteminin işlemediği kaçınılmazdır. Kamu sektöründe ise, çalışanların ödül ve ceza sisteminin çalışmaması çalışanların güç ve mevkilerini kötüye kullanabilmesine yol açmaktadır. Özel sektörde verimsiz bir personel kolaylıkla işten çıkartılırken, kamu sektöründe verimsiz bir personel bu nedenle işten çıkartılmaz. (Güran, 2005, 37)

Aynı zamanda kamu sektöründe çalışanların ücretleri ve terfileri performansa göre belirlenmemektedir. Özel sektörde ise performansa göre değerlendirilen personele gerektiğinde çok yüksek ücretler ödenmektedir. Kamu sektöründe ise ücretlendirme bir devlet politikası olduğu için ilgili kanunlar dışında ek ücret ödenmesi mümkün değildir. Bundan dolayı kamu sektörü özel sektörle rekabet edememektedir. (Güran, 2005, 37)

Bu sorunların yanısıra kamu sektöründe çalışanların motivasyonu genelde monoton iş süreci, siyasi etkiler ve kamuoyu baskısı gibi nedenlerden dolayı düşüktür. (Özgür, 2004, 237)

Özel sektörde stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir bürokrasi pek yokken, kamu kesiminde koyu ve yavaş işleyen bürokrasi vardır. Kamuda alınan kararlar hiyerarşik basamaklara takılarak esnekliğini ve uygulanabilirliğini yitirmektedir. (Özgür, 2004, s.243)

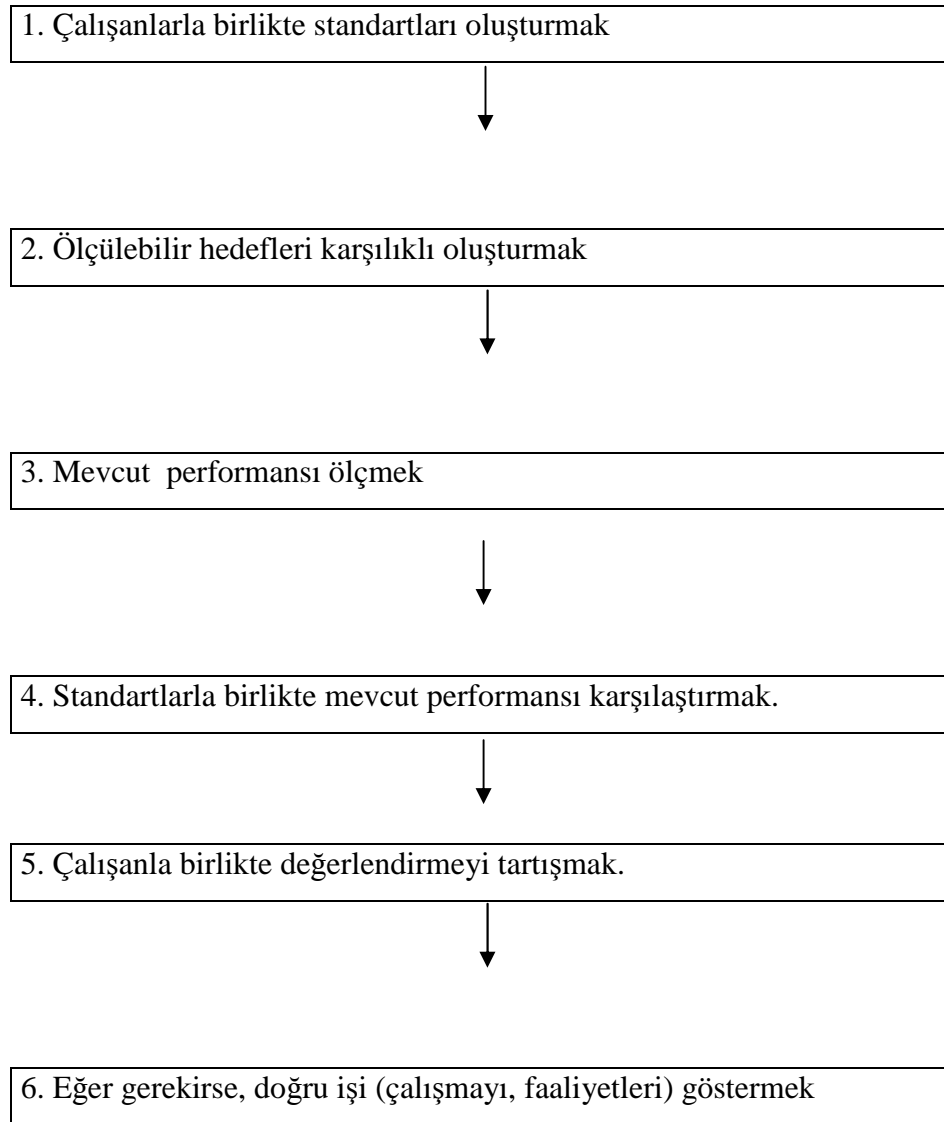
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme, personelin görevindeki başarısı konusunda yargıya varmaktır. Bu sayede personelin yetenekleri belirlenmekte, ilerleme, yükselme, görevle ilişkisini kesme kararı verilmektedir. (De Cenzo, 1996). Başka bir ifade ile personelin performans değerlendirme süreci içindeki tutumlarının, davranışlarının, yeteneklerinin, görevindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesi ve ölçülmesidir.

Kurumun stratejik amaçlarını destekleyen ve çalışanların performansını sağlayan bu süreç içinde çalışanların güncel ve geçmişteki performansını, performans standartları ile karşılaştırmak amaçlanmaktadır. (Dessler, 2005, s.310)

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için açık hedefler, ölçülebilir standartlar, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi de zorunludur. Özellikle ölçülebilir standartların oluşturulması performans değerlendirme sürecinin şekil 3’de görüleceği gibi temel basamağı konumundadır. Diğer aşamalar ise bu standartların belirlenmesini takip etmektedir.

Şekil 3. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: De Cenzo, 1996, s.327

2.2.1. Performans Değerlendirme-Tarihçesi

Performans değerlendirmesinin tarihsel sürecini incelediğimizde; bazı kaynakların III. yy. süresince Çin’de yapılan değerlendirmelerden bahsettiği görülmektedir. Öznel olan bu değerlendirmeler, performans değerlendirmelerinin ilk örnekleri sayılabilir. (Goodson, 1997, s. 4)

Performans değerlendirme 1800’lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. 20.yy.da ise benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğramıştır. (Carter, 1994, s.132)

1900’lü yıllardan itibaren giderek önem kazanmaya başlayan performans değerlendirmelerinin günümüze kadar ulaşan ilk yazılı örneklerini, İskoçya’da Robert Owen isimli bir işveren tarafından XVIII. yy.da işçilerine uyguladığı ve bu uygulamanın sonucunda tuttuğu daha çok iş tatmini ve performansa ilişkin kayıtlar oluşturmaktadır. (Randell, 1994, s. 221) Bundan başka General Cass’ın 1800’ lü yıllarda yaptığı değerlendirmelerin de günümüze kadar ulaşan ilk performans değerlendirmeleri arasında yer aldıkları görülmektedir. (Yalçın, 1973, s.3)

Modern anlamda, bilimsel personel yönetimi 1940’lı yıllarda başlamış ve performans değerlendirmelerinin yaygınlaşmasını önemli ölçüde etkilemiştir.1960’dan önce, performans değerlendirmeleri özellikle denetim amacıyla kullanılmaktaydı. Bu tarihten sonra ise planlama, personelin gelişmesi, iş çevresinin geliştirilmesi ile verimliliğin yükseltilmesi amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. (Goodson, 1997, s.4)

Literatürde değerlendirme prosedürünün nasıl yapıldığı, iş stratejisi, personel politikası ile bireysel ve yönetsel sistemlere uygun olup olmadığını inceleyen farklı analizler ve kararların yer aldığı çalışmalara sıkça rastlanmaktadır.

1950’lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup, 1960’larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuştur. 1970 li yıllardan

günümüze kadar, uzmanlarca hazırlanan ve yöneticilerin kontrolünde yapılan değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. (Kermally, 1997, s.84)

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Çalışanların çalıştıkları kurumun stratejik hedefleri altında birleşmesini sağlayan bir süreç boyunca performans değerlendirme; hem çalışanlar hem de kurum açısından hayati öneme sahiptir. (Dessler, 2005, s.312)

Bir kurumda çalışanlar hakkında neden bir yargıya varılmak istenir? Yöneticiler açısından bunun yanıtı; kurumun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını çalışanların ne yaptığı ve nasıl yaptıkları konusunda bilgi sahibi olarak öğrenmektir. (Goodson, 1997, s.3) Böylece yöneticiler bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararları alırlar. Değerlendirme, yöneticilere ödüllendirme, cezalandırma ile düzeltici ve geliştirici önlemler almasına imkan sağlar.

Çalışanlar açısından performans değerlendirmesinin gerekliliği incelendiğinde; çalışanlar her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek isterler. Bu yüzden bir kurumda çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini beklerler. Diğer yandan ise başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulur.

Performansın tanımlanması, personel seçimlerinde ve diğer birçok kurumsal kararlarda önemli rol oynamaktadır. Son zamanlarda kurumların azalan verimliliği ve bunun sonucu ortaya çıkan enflasyon, performans değerlendirmesinin önemini ortaya çıkartan bir başka unsurdur. (Palmer 1993; Prokopenko, 1992)

Kütüphaneler açısından performans değerlendirmelerinin önemini, bireysel performansın geliştirilmesi, çalışanların potansiyel performansının ortaya çıkartılması, kütüphanenin gelecekteki insan gücü kaynağının ortaya çıkartılması, kütüphanenin

amaçlarının gerçekleştirilmesi ve rekabet üstünlüğü yaratması kapsamında değerlendirmek mümkündür. (Gedeon, 1991; Martey, 2002)

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Yararları - Kurumsal Açıdan

Performans değerlendirme kurumun verimliliği, hizmet kalitesi, planlama vb. konularda kurumun amaçlarına ne oranda ulaşıldığını göstermesi bakımından büyük yararlar sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin kurum açısından sağlayacağı yararlar konusunda yapılan bir araştırmada; performans değerlendirmesi verilerinin, sadece bireysel veya bireyler arası tanımlarda değil, aynı zamanda personel kararlarının dokümantasyonunda ve yönetim sisteminin düzenlenmesinde de kullanıldığı belirlenmiştir (Henanan, 1989, s.145).

Performans değerlendirme; kütüphaneler ve diğer bilgi merkezleri gibi iş yoğunluğu olan kurumlarda; personelin işe alınmasından, niteliklerine uygun olarak yerleştirilmesine, geliştirilmesine ve kütüphanenin hizmet hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak önemli bir süreçtir. (Stueart , 1997, s.1)

Performans değerlendirmenin kütüphanelerde kullanılmasının getireceği en önemli yararlarından birisinin, kaynaklardan tasarruf edilmesi olduğunu belirten Karakaş'a (1991) göre; personelin başarısının değerlendirilmesi belirsizliklerin azaltılarak kütüphane yönetimine karar verme sürecinde yardımcı olan önemli araçlardan birisidir.

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Yararları -Yöneticiler Açısından

Performans değerlendirme ile yöneticiler, planlama ve denetimde etkili olacakları için personel ile olan iletişimleri de daha olumlu olur. Yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görürler. Kurum içinde yetki devri kolaylaşır. Ayrıca yönetsel becerilerde olumlu gelişmeler sağlanır. (Bilgin , 2004, s.62)

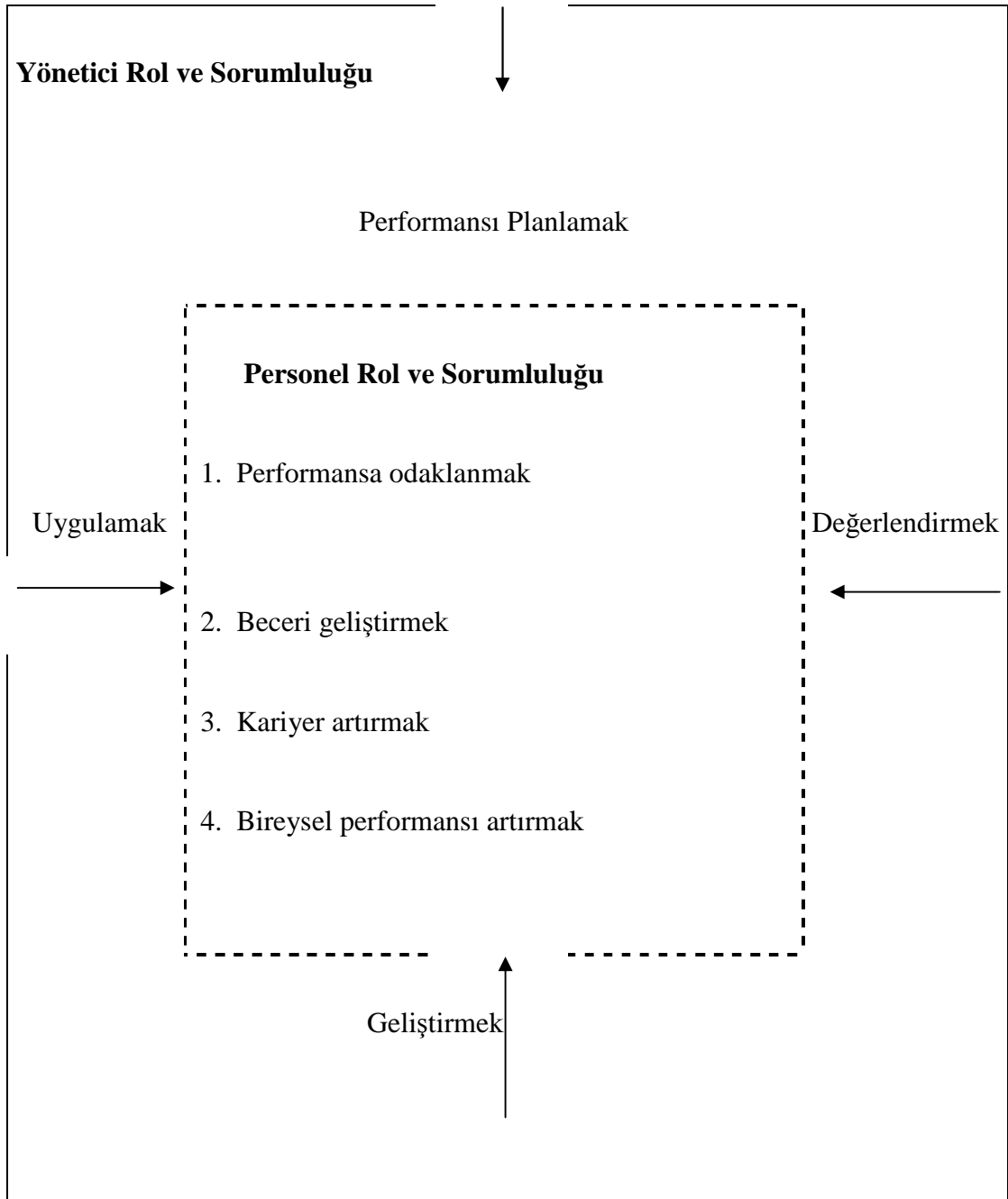
Yöneticilerin uyguladıkları performans değerlendirmesi, onların almış oldukları kararlar ile gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin sonuçlarını ve bu sonuçların kurumun performansını geliştirmeye yönelik katkılarını gösterir. Böylece yönetimin ilgisini, performansa yöneltir. Ayrıca yöneticilerin problemleri alanları görmelerini ve iyileştirme çalışmalarının yapılmasına da katkı sağlar. Kaynakların hangi önceliklere göre kullanılması gerektiği konusunda yöneticilere fikir vererek planlama ve denetim görevlerinin daha verimli bir halde nasıl yürütülebileceğine karar vermede yardımcı olur. (Barutçugil, 2007; Canman, 2003)

Performans değerlendirmesi sürecinde yöneticilerin alacakları rol ve sorumlulukları aşağıda ifade edildiği biçimde değişecektir;

1. Öğrenme ve gelişme için uygun ortam hazırlamak,
2. Mevcut iş ile ilgili gelişme ihtiyaçlarını tartışmak,
3. Çalışanlarla kariyer geliştirme konusunda tartışmak,
4. Plana uygun fırsatlar sağlamak. (Balcı, A. vd., 2003, s.177)

Yöneticiler; performansı planlama, uygulama, değerlendirme ve geliştirme konusunda, personel ise planlanan performansa odaklanma, becerilerini geliştirme, performans ve kariyerlerini artırma konusunda sorumluluk almalıdır. Şekil 4’de yöneticilerin ve personelin, değerlendirme sürecinde üstlenecekleri rol ve sorumluluklar yer almaktadır.

Şekil.4. Performans Rol ve Sorumlulukları



Kaynak: Bilgin, 2004, s.31

2.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları - Çalışanlar Açısından

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararları; çalışanla çalışmayan ayrımının yönetim tarafından yapılabileceğinin personel tarafından bilinmesini sağlar. Performans değerlendirme, özellikle açık olarak yapılmış ve çalışanlar sonuçlarından haberdar edilmişse, çalışanlar açısından yararlıdır. Çünkü personel çalışanla çalışmayanın yönetim tarafından ayırt edilebileceğini bilir ve kendini ona göre değiştirme ya da geliştirme yoluna gider. (Bilgin, 2004, s.62)

Performans değerlendirmesi ile çalışanların rol ve sorumluluklarında meydana gelecek değişiklikler şöyledir:

1. Kendini geliştirmeden sorumlu olurlar,
2. Hayat boyu çalışmaya odaklanırlar,
3. Mevcut iş için gereken yeteneklerini geliştirirler,
4. Kariyer tercihlerini ve amaçlarını tanımlarlar,
5. Bireysel gelişme planı uygularlar. (Balcı, 2003, s.177)

Performans değerlendirme, çalışanları işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Nesnel ölçülere göre yapılan bir performans değerlendirmesi, çalışanlara yüksek moral verecek ve onların çalıştıkları kuruma karşı güven duygusunu artıracaktır. Performans değerlendirmeleri yaygın olarak; çalışanların görevde yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkartılması gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. Çalışanların gereksinim duyulan alanlarda eğitilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra çalışmalarını hakkında geribildirim olanağı sağlar. (Barutçugil , 2007)

Çalışanların, yüksek performans düzeyi göstermesi ya da diğer bir deyişle olumlu geribildirim alabilmesi onların iş tatminine bağlıdır. Etkili bir performans değerlendirmede iş tatmininin önemi şekil 5’de açıklanmıştır.

Şekil-5 İş Tatminine Göre Performans



(Kaynak: Bilgin, 2004)

2.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin temel amacı; bireysel performansın getirilen ölçütler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansı ve kurumsal etkililiğin birlikte geliştirilmesidir. Bu aynı zamanda davranışlar ve yetenekler ile performans hedef ve ölçütlerinin etkileşimini göstermektedir.

Cummings'e (1973) göre performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır.

1. Kurumsal kontrolün muhafazası ve sürdürülmesi,
2. Kurumun insan kaynaklarından yararlanarak verimliliği ölçmek ve bu kaynakların gelişmesini sağlamak.

Başka bir yaklaşıma göre performans değerlendirme amaçlarını yönetsel, güdülendirme ve personel geliştirmeye yönelik amaçlar olarak üç grup altında toplamak mümkündür. (Hayden, 1973, s.610)

Performans yönetiminin temel amaçlarını daha kapsamlı değerlendiren araştırmalarda ise;

- Kurumsal hedeflerin çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlamak,
- Çalışanların kurumun başarısına katkısını gözlemlemek, yöneticiler ile çalışanların beklentilerinin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasında açık iletişimi sağlamak,
- Bireysel ve kurumsal yeteneklerin ortaya çıkartılmasını sağlamak,
- Bireysel ve kurumsal yetkinliklerini belirlemek,
- Çalışanların motivasyon kaynaklarını belirlemek,
- Çalışanların vizyon ve hedeflerini paylaşmak,
- Çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Değerlendirme sisteminin işleyişi ile ilgili bireysel ve kurumsal değerlendirmelere ulaşmak,
- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak,

Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek ve planlamak biçiminde ele alındığı görülmektedir. (Balcı, A. vd., 2003, s.174)

2.6. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans yönetiminde ele alınması gereken bir başka performans çeşidi bireysel performanstır. Ancak, performans değerlendirmesi ile karıştırıldığından, performans yönetiminde planlaması, yönetilmesi ve denetlenmesi gereken en önemli parçadır. Çünkü nesnel bir bireysel performans yönetimi, hem insan kaynağının motivasyonuna ilişkin alınması gereken yönetsel karar ve önlemler açısından hem de kurum ve kuruluşlarının yönetiminin performans hedeflerini ve standartları belirlemek açısından büyük bir öneme sahiptir. (Bilgin, 2004, s.45)

Performans değerlendirmesi; birçok personel yönetimi kararına temel teşkil ettiği için çalışanlarla ilişkilerde eşitlik ve adalet getiren önemli bir yönetim sürecidir. Bireysel performans ise, yönetimlerin en çok üzerinde çalıştıkları konulardandır. Bireysel performansın düşüklüğü ya da yüksekliliği kurumların verimliliğini azaltan veya arttıran etmenlerdir. (Aşkun , 1973)

İş yaşamında, çalışanlar arasında performans veya başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans veya başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, personeli değerlendirmenin önemini ve gereğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu yönüyle performans değerlendirmesi, bireylerin günlük performansını ortaya çıkartan önemli bir süreçtir. (De Cenzo, 1996)

Diğer taraftan, kurum ve kuruluşlarının yüksek performansla çalışabilmeleri için, yüksek performans becerilerine ve yetkinliklerine sahip bireylerle çalışmaları gerekmektedir. (Bilgin, 2004, s. 46) . Bu özelliklerin çok iyi bilinmesi sayesinde geliştirilecek olan bireysel performans yönetiminde dikkat edilmesi gereken üç ana unsur bulunmaktadır:

1. Kuruluştaki insan kaynakları ne yapacağını bilmeli ve işine odaklanmalıdır.
2. İnsan kaynağının işine odaklanabilmesi yetkin olmasına bağlıdır.
3. İnsan kaynağının görevlendirildiği işe katkıda bulunmaya istekli olması, kendini işine adanması gerekmektedir. (Bilgin, 2004, s. 46)

Bireysel performans değerlendirmenin başlıca 3 amacı vardır.

1. Çalışanlardan geribildirim almak,
2. Personelin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını kontrol etmek,
3. Bireylerin kişisel özelliklerini sınıflandırmak. (Gabris, 1986, s.70)

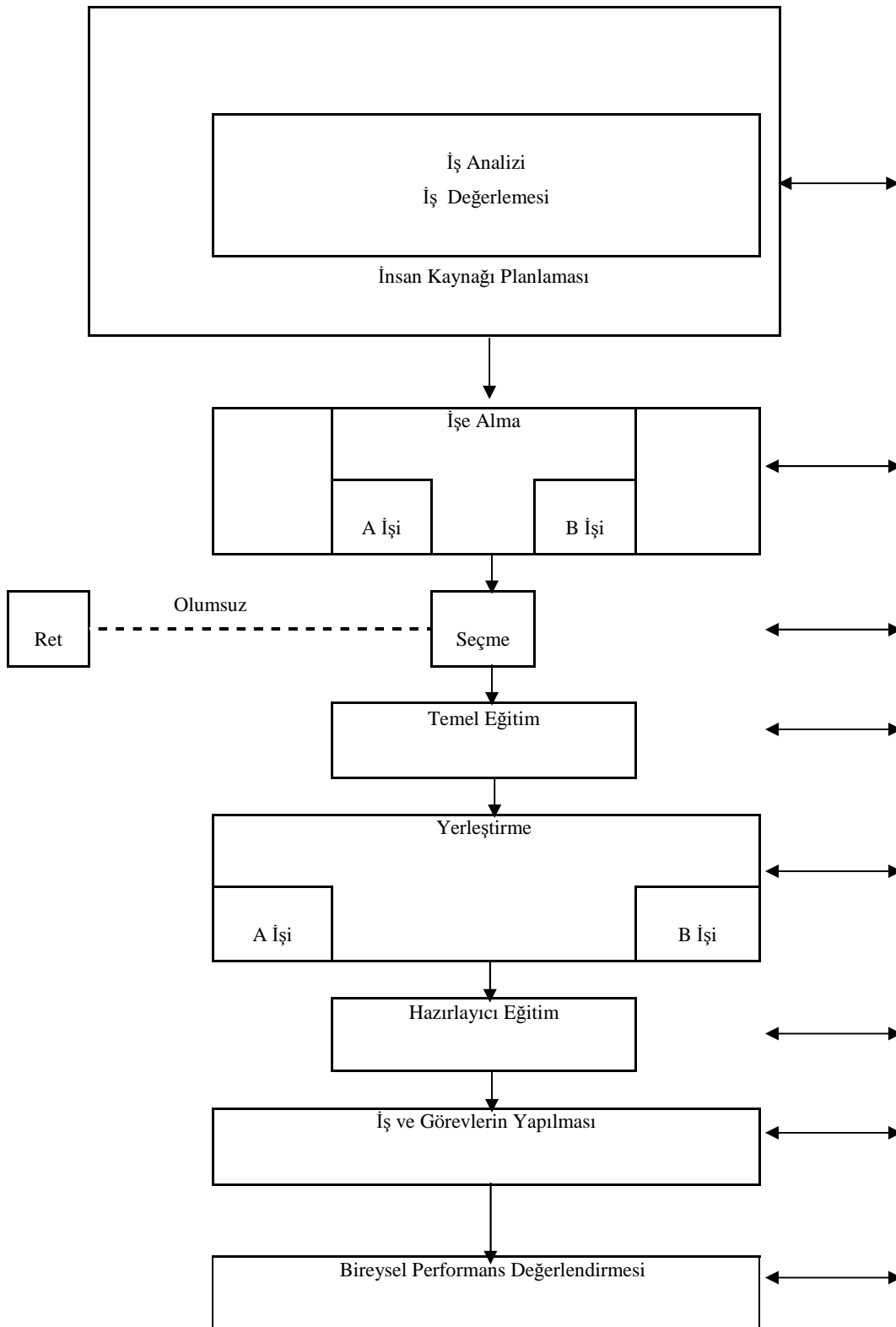
İnsan kaynağının etkili ve verimli olarak istihdam edilmesi, bu kaynağın kurum açısından değerinin belirlenmesine ve sonuçta biçimsel değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasına neden olmuştur. Ancak gerek kamu gerekse özel kesimdeki kurumlarda, üzerinde tam bir görüş birliğine varılmış ve herkesçe benimsenmiş bir değerlendirme sistemi henüz ortaya konulmamıştır. (Cevallos 1996, s.20, Goodson 1997, s. 3)

Canman'a (1993, s.1) göre bu durum personel değerlendirme sisteminin henüz özlenen ve istenen düzeye ulaşmadığının bir kanıtıdır.

Mükemmel işleyen bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak çok zordur. Hatta bunun imkansız olduğunu söyleyen bilim adamları mevcuttur. Bunun nedeni, konusu insan olan sorunların çözümünde karşılaşılan genel güçlüklerdir. Bunlar, insanların birbirlerinden farklılık göstermesi, sorunun karmaşık ve çok yönlü olması ve değer yargılarındaki farklılıkların nesnel yaklaşıma izin vermemesidir. (Palmer, 1997, De Cenzo, 1996). Dolayısıyla her meslek grubu, her değişik kültür, her değişik kurumun yapısının farklılığı ayrı bir performans değerlendirme modeline gereksinim duyar. Performans değerlendirmede karşılaşılan çok çeşitli yöntemlerin nedeni de budur. (Palmer, 1997)

Yukarıda verilen amaçlar çerçevesinde bireysel performans değerlendirme sürecinde üzerinde durulması gereken temel konular ise işin niteliği, bilgi, bireylerin tutum ve davranışları ve sosyal ilişkiler olarak sıralanmaktadır. Bu temel faktörler doğrultusunda alt faktörlerin belirlenmesi ve bir sonraki aşamada ise değerlendirme standartlarının belirlenmesi mümkündür. Şekil 6'da çalışanların işe alınmasından bireysel performans değerlendirmelerine kadar işleyen süreç yer almaktadır.

Şekil.6. Bireysel Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak, Bilgin 2004, s.50

Yöneticinin başarısı, çalışanların kurumun amaçları çerçevesinde çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Belcastro, 1998, s.2). Bununla birlikte çalışanların kendi başarıları hakkındaki değerlendirmeleri öğrenmeleri, performanslarını geliştirme yönünde çaba sarf etmelerinde etkilidir. (Goodson , 1997, s.1) Dolayısıyla bireysel ve kurumsal performans ile güdüleme arasında çok yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İyi güdülenmeyen bir çalışanın verimli olması, performansının iyi olması beklenmemelidir.

Bu bağlamda uygulanan bireysel performans değerlendirme sürecinde, çalışanların çeşitli konularda yeteneklerinin ortaya çıkartılması gerekmektedir. Bu konular aşağıda yer almaktadır:

1. İş kabiliyeti
2. İletişim yetenekleri
3. Karar verme
4. Esneklik
5. Değişimlere uyabilme
6. Kişisel teşebbüs
7. Kişisel yetenekler
8. Kurumsal yetenekler (De Cenzo 1996, 321)

Bunun yanı sıra kurum ve kuruluşların bireysel performans değerlendirmede göz önünde bulundurması gereken çeşitli ilke ve esaslar bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

1. Değerlendirme en yakın amir tarafından yapılmalı,
2. Personelin kişiliği ve özel hayatı, yapılan işin miktar ve kalite olarak etkilemesi ölçüsünde önemli olmalı,
3. Yapılan işin miktarı, önceden belirlenmiş iş standartlarına göre karşılaştırılarak değerlendirilmeli,
4. Değerlendirme nesnel olmalı,
 - 4.a. Değerlendirme bir kurul tarafından yapılmalı,
 - 4b. Değerlendirme açık olmalı,
5. Değerlendirmenin amaç ve kriterleri önceden belirlenerek personele açıklanmalı,
6. Yöneticiler tarafsız olmalı, (Bilgin, 2004, s.53)

Yöneticilerin personel sayısını uygun bir şekilde belirlemesi için 4 önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri; yöneticilerin niteliği, personelin niteliği, işin niteliği ile kullanılan araç ve gereçlerin etkisi olarak gruplandırmak mümkündür. Ayrıca değerlendirme yapma amacı ile değerlendirme zamanı arasında bir nedensellik kurulması gerekmektedir. (Bilgin, 2004, s.54)

Bu ilke ve esasların yanı sıra diğer bir husus ise performans değerlendirmede izlenecek yöntemdir. Çalışanların performanslarının değerlendirildiği, bireysel performans değerlendirme aşamasında değerlendirenin izleyeceği yöntem bu aşamanın başarısını ortaya koyan önemli bir unsurdur. (Linkins, 1984, s.59, Martey, 2002, s.403)

Performans değerlendirmede izlenecek yöntem kadar izlenmesi gereken süreç de çok önemlidir. Bireysel performans değerlendirme sistemi sadece ödüllendirmeyi değil birçok süreci de içermektedir. Bu nedenle performans yönetimi olarak adlandırılan bir süreçler bütününden bahsetmek daha uygun olacaktır. Bireysel değerlendirme sürecinde, nasıl bir değerlendirme yapılacağı ya da kurumun gelişmesinde anahtar rolü oynayacak en uygun sürecin nasıl olacağı önemlidir. (De Cenzo, 1996)

2.7. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ESNASINDA YAPILAN HATALAR

Bireysel performans değerlendirmede, değerlendirme ortamına bağlı olarak yöneticilerin düştükleri bazı hatalar bulunmaktadır. Bu hatalar genel hatlarıyla şunlardır:

2.7.1. Halo Etkisi (Halo Effect)

Çalışanın diğer alanlardaki durumunun göz ardı edilmesi ve sadece iyi olduğu alanlarda değerlendirilmesidir. (Dessler, 2005, s.328). Çalışanın yararına bir etki olarak görünse bile değerlendirme içindeki diğer faktörlerle çelişen bir değerlendirme sonucu elde edilmektedir.

2.7.2. Ters Halo Etkisi (Horns Effect)

Halo etkisinin karşıtı olan bu etkide çalışanın iyi olduğu alanlar değil sadece kötü olduğu alanlar değerlendirmeye alınmaktadır. Bu da çalışana dezavantaj sağlayan bir değerlendirme sonucunun ortaya çıkmasına yol açmaktadır. (Bilgin, 2004, s.64)

2.7.3. Merkezi Eğilim (Central Tendency)

Çalışanın hem güçlü olduğu hem de zayıf olduğu alanlar ayrı ayrı değerlendirilmeden ortalama bir noktada değerlendirmelerin yapılmasıdır. (Goodson, 1997, s.44)

2.7.4. Hoşgörü Etkisi ((Leniency)

Yöneticilerin çalışanlara hak ettiklerinden daha fazla puan vermesidir. Bunun nedenleri arasında yöneticilerin değerlendirme konusundaki ilgisizliği sonucunda çalışanlar hakkındaki bilgisinin yetersiz kalması, yöneticilerin insani özelliklerinin ağır basması sonucu çalışanlara karşı merhametli davranmaları ve bazı yöneticilerin değerlendirme sistemine karşı olmalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür. (De Cenzo ,1994, s.335) Bu türde bir değerlendirmenin ne kuruma ne de çalışanlara faydası vardır. (Palmer, 1993, s.22)

2.7.5. Katılık Etkisi (Severity)

Hoşgörü etkisinin tam karşıtı olan bu etkide ise yöneticiler; çalışanlarına hak ettiklerinden daha az puan vermektedirler. Yöneticiler ya kişisel ve kurumsal olarak değerlendirmeye olumsuz bakmaktadırlar ya da değerlendirdikleri çalışandan olumsuz olarak etkilenmektedirler. (Bilgin, 2004, s.65)

Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması verimliliği azaltacağı gibi çalışanların heveslerini de kırar. (Palmer, 1993, s.19)

2.7.6. Benzetme Etkisi (Similar –to-me)

Bazı yöneticiler, çalışanlarını yaşam biçimleri, davranışları gibi nedenlerle kendilerine benzettikleri için yüksek not verme eğilimine gitmektedirler. (Örücü, 2003, s. 44)

2.7.7. Farklılık Etkisi (Contrast Effect)

Yöneticiler, çalışanları kendi çalışmaları ve yetkinlikleri açısından değerlendirmek yerine birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirmektedirler.(Dessler, 2005, s.44)

2.8. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYİ ETKİLEYEN SORUNLAR

Kurum ve kuruluşların, amaçlarına uygun bir bireysel performans değerlendirme sistemi kurmaları kısa zamanda ve kolayca yapabilecekleri bir iş değildir. Çünkü değerlendirmeyi etkileyen bazı sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden yapılacak çalışmalar büyük bir hassasiyetle sürdürülmeli ve hataların giderilebilmesi için sürekli test edilmelidir.

Bireysel performans değerlendirmesini etkileyen sorunları 5 temel başlık altında ele almak mümkündür.

1. Değerlendirilecek özellikler sorunu
2. Değerlendirmede ölçüt sorunu
3. Değerlendirme zamanı
4. Değerlendirmeyi kimin yapacağı sorunu
5. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin sorunlar(Canman, 1993, s.12).

2.8.1. Değerlendirilecek Özellikler Sorunu

Değerlendirmedeki temel sorunlardan birisi çalışanın kişiliğinin mi yoksa işinin mi değerlendirileceği sorunudur. Geleneksel değerlendirme yöntemleri çalışanın kişiliğini, çağdaş değerlendirme yöntemleri ise, çalışanın işteki başarısının ölçülmesini öngörmektedirler. Uygulamada çoğu kez her iki yaklaşımın da birlikte kullanıldığı örneklere rastlamak mümkündür. Ancak gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin

niteliğine göre kişilik özelliklerinin de göz ardı edilmeden çalışanın değerlendirilmesi gerektiğidir. (Ülker 1997).

2.8.2. Değerlendirmede Ölçüt Sorunu

Performans değerlendirme kriterleri, performans ölçütlerini ortaya koyması nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır ve yapılan işin niteliğine göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Ulaşılması çok zor ölçütler belirlenirse insan kaynağında motivasyon kaybına neden olabilirler. Bu yüzden nesnel ve değerlendirilebilen ölçütlerin kullanılması çok önemlidir. (De Cenzo, 1996) Performans değerlendirmesinin en can alıcı noktalarından birisi nesnel olarak yapılmasına dayanmaktadır. Nesnel ölçülere göre yapılan bir değerlendirme, çalışanların buldukları kurumun neresinde ve nasıl, en iyi ve en verimli şekilde çalışabilecekleri konusuna açıklık getirir. (Cevallos, 1992, s.19)

Yanlış performans kriterleri stratejik amaca ulaşmayı engeller. Bu da kurum içindeki birimler arasında çatışmalara yol açar ve kurum içi bürokrasiyi artırır. Böylece çalışanlar daha fazla zaman ve emek harcarlar. (Balcı.A. vd., 2003, 183)

Bir kurumun başarısı, verimliliği ve sunduğu hizmetlerin kalitesi ile kurumun gelişmesi seçilecek kriterler kadar standartlara da dayanmaktadır. Bu standartların kurumun başarısını ölçmeye yönelik olarak ortak bir anlayışla hazırlanması gerekmektedir. (Canman, 1993) Performans standartları 3 aşamalı bir süreçte değerlendirilmektedir.

1. Hedeflerin ve standartların ortaya konulacağı alanların belirlenmesi,
2. Başarılı standart sağlayacak ilkeler;
 - a. Geçerlilik
 - b. Görüş birliğine varmak
 - c. Gerçekçilik
 - d. Açık (net) tanımlama
3. Performans standartlarının ortaya konulması. (Canman 1993, s.37)

Kar getirmeyen kuruluşlardan birisi olan kütüphaneler de performans değerlendirme uygulamalarında en az iş dünyasındakine benzer baskılarla karşılaşmaktadır. Bu baskıların yükünü azaltmak ve değerlendirmede esas alınacak kriterlerin ve standartların oluşturulmasının kütüphanelere sağlayacağı yararları kütüphane personelinin standartları konusunda hazırlanmış olan rehberde Goodson (1996, s.38) aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

Performans standartlarının oluşturulması kütüphanenin misyonunun oluşturulması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır.
 Performans standartları, kütüphane personelinin işlerinin ölçülebilmesini ve bunun önemini anlaşılmasını sağlayan tek yoldur.
 Performans standartları kütüphanede yapılacak işlemlerde öncelikleri belirleyecek taslakların oluşturulmasına rehberlik yapar.
 Yeni sorumluluklar üzerinde kütüphane personelinin aydınlatılmasını sağlar.
 Performans standartları, iş akışında eşitlik sağlanmasına yardımcı olur.
 Nesnel performans standartları; başarılı personelin ödüllendirilmesini, başarısız personelin ise değiştirilmesini sağlar. Aynı işi yapan ancak performansları farklı olan personelin adil olarak değerlendirilmesinde önemli rol oynar.
 Personelin zayıf ve güçlü oldukları noktaların neler olduğunun bilinmesi gelişmelerini sağlar. Performans standartları personele gerekli geribildirim sağlar.
 Eğer personel herkesin bildiği bir sistem altında adil ve sistematik olarak değerlendirilirse; değerlendirme sonundaki ödüllendirme veya cezalandırma yönünde alınacak kararlara çok fazla tepki gelmeyecektir.
 Kütüphane personeli, standartların oluşturulmasında katılımcı olursa; kendilerini daha mutlu hissedecek ve kuruma aidiyet duygusu oluşacaktır.
 Kütüphane personeli değerlendirme standartları ile onlardan ne beklenildiği konusunda bilgilendirilirse kütüphanenin verimliliği artacaktır.

Hangi türden olursa olsun kütüphaneler, rehberler ve standartlar gibi vb. dokümanlara gereksinim duymaktadır. Sunulan hizmetler çerçevesinde amaçların gerçekleştirilmesi için insan kaynağının etkili biçimde kullanılmasına standartlar yol gösterir. (Stueart , 1993, s.1)

Kütüphaneler için performans standartlarının oluşturulmasında dikkat edilecek bazı noktalar bulunmaktadır. Bu noktaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Kütüphanenin performans standartları kütüphane personeli ile birlikte iş analizleri üzerinden gözden geçirilerek yeniden düzenlenmelidir.
2. Kütüphane personeli, iş performansı açısından değerlendirilmelidir. İdeal olan tüm performans standartlarının iş sonuçları ve ürünlerini açıklayıcı özellikte olmasıdır.
3. Kütüphane personelinden beklenen başarı standartları açık biçimde anlatılmalıdır.

4. Değerlendirme sonuçlarından memnun olmayan kütüphane personeli için yönetime başvurabilecekleri uygun prosedürler oluşturulmalıdır.
5. Yöneticilerin oluşturduğu değerlendirmeler birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması için sistemin nasıl uygulanacağı hakkında öğretici olmalıdır.
6. Performans değerlendirmeleri en azından yıllık periyotlarda gerçekleştirilmelidir. (Goodson , 1996, s.3)

2.8.3. Değerlendirme Zamanı

Değerlendirmedeki önemli sorunlardan birisi de değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağıdır. Bu sorun, performans değerlendirme literatüründe henüz tam olarak karşılığı bulunmayan ve üzerinde halen çalışılan bir sorundur. Bu konuda yapılan araştırmalarda tam bir görüş birliğine varılmış değildir. (Cevallos 1993, Stoudenmeier 1986, Shontz 1987, George 1994)

Kane ve Lawler (1979) yaptıkları araştırmada uygun olan performans değerlendirme zamanı için şu önerilerde bulunmuştur;

- 1 Performans değerlendirme sıklığına çalışanın geribildirim gereksinimine göre karar verilmelidir.
- 2 Değerlendirmelerin sayısı performans değerlendirmelerinde gerçekçi kararlar almak için yapılmalıdır.

Değerlendirme zamanını sabit aralıklarla ve değişken aralıklarla yapılan görüşmeler olarak iki grup altında incelemek mümkündür.

En çok tercih edilen değerlendirme zamanı, daha önceden kararlaştırılmış işin tamamlanmasından sonra ya da üzerinde fikir birliğine varılan projenin bitirilmesinden sonra yapılan değerlendirmelerdir. Yani değişen aralıklarla yapılan değerlendirmelerdir. (Kane ve Lawler, 1979)

Ancak özellikle kamu kesiminde sabit aralıklarla ve genellikle yılda bir kez yapılan değerlendirmeler daha çok tercih edilmektedir.

Psikolojik açıdan ve performansın gerçekleştirilmesindeki görüş noktası, değişen aralıklarla yapılan değerlendirmelerin en uygun olan yönündedir. (Cummings, 1973, s.110)

2.8.4. Değerlendirmeyi Kimin Yapacağı Sorunu

Değerlendirme yönteminin uygulanmasına ilişkin en önemli sorunlardan birisi değerlendirmeyi kimin yapacağını belirlemesidir. Performans değerlendirmeleri uygulamada genellikle yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Yöneticilik görevi ile değerlendirme adeta birbiriyle özdeşleşmiştir. Değerlendirmede, yöneticinin oynadığı önemli rol kuşkusuz değerlendirmenin etkisini de arttıran veya azaltan sonuçlara yol açmaktadır. Performans değerlendirme hem zor hem de önemli yöneticilik becerisi gerektirir. (Dessler, 2005, s.314)

Bu konuda yapılan araştırmalarda; değerlendirmelerin en yakın amir tarafından yapılması gerektiği konusunda ortak görüş bulunmaktadır. Kane ve Lawler (1979) in yaptıkları araştırmanın sonuçları arasında performans değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılması gerektiği belirtilmiş ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin değişmesinin de performansı olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır.

Benzer bir araştırmada Örücü (2004) , araştırmaya katılanların % 66.67 sinin değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılması gerektiği düşüncesine katıldıklarını belirlemiştir.

2.8.5. Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Sorunlar

Değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesinin birçok yararları vardır. (Ülker, 1997, s.87) Başarılı olup olmadığını açık biçimde gören personel; eksikleri, hataları veya yanlışlarını öğrendiğinde kendini geliştirme fırsatına da sahip olur. Değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları; personelin katılımcı olması, ödüllendirme-cezalandırma, motivasyon, eğitim, görevde yükselme veya yer değiştirme vb. olarak gruplandırmak mümkündür.

Literatürde, etkili performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde personelin katılımcı olmasını ve bu süreç boyunca bilgi sahibi olmasını destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır. (Cevallos 1993, Stoudenmeier 1986, Shontz, 1987, George 1994) Bu araştırmaların bulguları arasında özellikle kütüphanelerin amaç ve hedeflerinin ve performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasında personelin katılımının yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların kütüphanedeki yönetim sürecine katılması, onun kurum içindeki önemini vurgulanması, psikolojik etkilerin yanı sıra bireysel performansı da etkileyen önemli bir durumdur. Sorumluluğun paylaşılması aynı zamanda çalışanların kendini kurumun bir parçası olarak algılamasına da yol açmaktadır. (Sandhu, 1978)

Çalışanların yönetim sürecine katılımının yanı sıra performans verilerinin genel kullanım alanı içerisinde en çok ilgi gören amaçlarından birisi de, kurum içerisinde güncel performans verileri ve gelecek için görev dağılımı ile ilgili bilgi sağlayarak iş huzuru ve çalışma motivasyonu sağlamaktır (Landy , 1983, s.3).

Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerini yönlendiren, bireyin düşünceleri, umutları ve inançları ile bağlantılı içsel bir güçtür. (Şahin 2006, s.524) Başka bir ifade ile motivasyon bireyleri harekete geçiren içsel bir güç olarak tanımlamak mümkündür.

Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personel kuşkusuz yüksek performans göstermeyecektir. Yöneticiler kurum içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevre ile personelin gereksinimlerini belirleyerek performansı arttırabilirler. Kurumun amaçları doğrultusunda personelin yönlendirilmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olabilecektir. İyi motive edilmiş personel de kuşkusuz kurumsal hedeflere ulaşılmasını etkileyecektir. (Öğüt , 2006, s.286)

Bunun yanı sıra yöneticilerin çalışanların hataları üzerinde durarak onları başarısızlıkla suçlaması değerlendirmenin amacından uzaklaşmasına yol açmaktadır. Çalışanlara

olumsuz davranışlarının iletilmesi ve bunları nasıl düzelteceği konusunda yöneticiler tarafından yol gösterilmesi ve yöneticilerin yapıcı bir rol üstlenmesi değerlendirme sistemine olumlu geribildirim sağlayacaktır. Bu da yöneticinin ve kurumunun başarısının yükselmesine yol açacaktır. (Ülker, 1997)

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları arasında ödüllendirme ve cezalandırma unsurları da yer almaktadır. Personelin ödüllendirilmesi ve cezalandırılması da motivasyonda büyük önemi bulunan etkenlerdir. Ödüllendirme genellikle personeli olumlu yönde motive etme yollarından birisidir. Ancak cezalandırma her zaman personeli olumlu yönde etkilemeyebilir. Yöneticiler; cezalandırma konusunda personelin motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz olarak etkilememesine dikkat etmelidir. (Öğüt, 2006, s. 286)

Ödüllendirme sistemi çoğunlukla personel yönetiminin en güçlü motivasyon araçlarından birisi olarak kullanılmaktadır. Türkiye gibi az gelişmiş ülkelerde ücretin motive edici bir faktör olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. (Şimşek 1983) Ancak; çalışanları motive etmek için ücretin tek başına yeterli olmadığını savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Şahin (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ücret arttıkça iş tatmininin de arttığını göstermesine rağmen tatmin ile ücret arasındaki ilişki güçlü bir ilişki olarak saptanmamıştır. Araştırma sonucunda, ücretin kişilerin motivasyonu için tek başına yeterli bir faktör olarak görülmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Şahin'in (2006) araştırmasında, Türk kamu ve özel kesimde çalışan yöneticilerin takdir edilme düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir ifadeyle, Türkiye'deki kamu ve özel kesimde çalışan yöneticilerin takdir edildikçe iş tatmini düzeylerinin artacağı vurgulanmaktadır.

2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ KONUSUNDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR

Performans değerlendirmeleri konusunda günümüze kadar yapılmış olan çalışmaları 3 grup altında toplamak mümkündür.

1. Performans değerlendirme sonuçlarının etkinliği üzerine yapılan alışmalar.

Bu alışmalar, performans değerlendirme yöntemlerinden geribildirim ve kurumsal amaçların düzenlenmesi konusunda elde edilen sonuçlar ile ilgili uygulamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinden oluşan çalışmalardır.

2. Performans değerlendirmede kullanılan çeşitli yöntemlerin etkinliği üzerine yapılan karşılaştırma alışmaları.

Bu alışmalar, öncelikle performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerin etkinliğini, yöntemler arasındaki benzerlikleri veya farklılıkları karşılaştırır. Daha sonra uygulanan kurumdaki yöntemin etkin bir yöntem olup olmadığı konusunda bulguları ortaya koyar.

3. Performans değerlendirme yönteminin etkinliğini yöneticiler ve çalışanların görüşleri çerçevesinde değerlendiren alışmalar.

Bu çalışmaların ortak yönü ise performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin yöneticiler ve çalışanların değerlendirme yöntemi hakkındaki algı ve görüşlerini belirlemek, algı ve görüşlerde benzerlik veya farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Sonuçta her iki görüşe göre sistemin etkinliğini araştırmaktır.

Amerika ve Kanada kütüphanelerinde yaptığı bir çalışmasında Johnson (1972) niversite kütüphanelerinin performans değerlendirme politikaları ve prosedürlerinin birbirinden farklı olduğu ve Kanada da bulunan niversite veya araştırma kütüphanelerindeki kurumsal yapının Amerika'da bulunan kurumlarla karşılaştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Kane ve Lawler (1979) yaptıkları çalışmada; performans değerlendirmede sadece değerlendirme yönteminin değil çevresel faktörlerin de önemli etkisinin olduğunu ve bu anlamda kritik önem taşıdığını ortaya koymuşlardır. Performans değerlendirme süreci ile ilgili çevresel faktörler ve kurumsal politikalar da en az diğer faktörler kadar önemli

ve etkilidir. Ayrıca kurumsal politikalar kapsamında değerlendirmeyi kimin yaptığı, değerlendirmeye ilişkin bilgilerin kaynağı, değerlendirmenin amacı, geribildirim önemi ve değerlendirme zamanının önemi vurgulanmıştır.

Kane ve Lawler (1979) 'ın bulgularını 5 ana grupta toplamak mümkündür.

1. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler ile değerlendirilenler yani çalışanların birbirleri ile ilişkileri performans değerlendirmenin etkinliği ile doğrudan ve önemli biçimde ilişkilidir.
2. Değerlendirme en yakın amir tarafından yapılmalıdır.
3. Değerlendirmenin etkinliği değerlendirme zamanından ve sıklığından etkilenmektedir.
4. Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin değişmesi performansı etkilemektedir.
5. Performans değerlendirme sonuçlarına dayanan ödüller verildiğinde değerlendirme etkilenmektedir.

Kane ve Lawler (1979); değerlendirmenin etkinliğindeki önemli bir unsurun da değerlendirmenin zamanı ve hangi sıklıkta yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Bu alandaki diğer bir çalışma ise Ilgen ve Feldman'ın (1979) çalışmasıdır. Bu çalışmada performans değerlendirmede çevre faktörünün ve kurumsal koşulların etkisi üzerinde durulmaktadır. Bu yönüyle diğer araştırmalardan farklı olan bu çalışmada Ilgen ve Feldman performans değerlendirme sürecinin üç etkileşimli sistemi içerdiğinden bahsetmektedir.

1. Kurumsal koşullar
2. Yöneticilerin performans değerlendirme sistemine girdiği bilgiler
3. Değerlendirilenin davranışları (Ilgen ve Feldman, 1979)

Bernardin (1979)'in çalışmasında; ücretlendirme ve ödüllendirme kararları ile performans değerlendirme arasındaki ilişkinin öneminden bahsedilmektedir.

Nacy Patton Van Zant (1980) nin üniversite ve halk kütüphanelerinde gerçekleştirdiği performans değerlendirme uygulamaları üzerine tanımlayıcı özellikteki araştırmasının

bulguları Johnson (1972) ile benzeşmekle birlikte, aralarında tek fark bulunmaktadır. Johnson kurumsal özellikler ile performans değerlendirmenin etkinliği arasındaki ilişki üzerinde çalışmış, ancak Van Zant çalışmamıştır.

Bu konuda yapılmış olan diğer bir araştırma ise, performans değerlendirme kriterleri, atama türleri ile kütüphanecilerin görev dağılımı ve dereceleri üzerine 89 halk ve özel araştırma kütüphanesinde yapılan bir araştırmadır. Bu araştırma sonuçlarına göre devlet ve özel sektördeki kütüphaneler arasında işe alma ve atama türleri açısından önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. (English 1982)

Kroll (1983)'un performans değerlendirmeleri konusunda hazırlamış olduğu çalışmada; performans değerlendirmenin, üniversite kütüphanecileri için bir kağıt oyunundan (paper game) çok daha fazla anlam ifade ettiğini belirtmiştir. Mevcut değerlendirme sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini vurgulayan bu çalışmada, performans değerlendirmenin nasıl yapılacağı, çalışanın motivasyonu ve planlamada değerlendirme sürecinin uzun bir süreç olduğu ile değerlendirmenin kütüphane ve kütüphanecilere sağladığı yararlar vurgulanmıştır. Sonuç olarak performans değerlendirmede tek bir doğru yöntemin olmadığı, iyi bir değerlendirme programı için gereksinim duyulan unsurların planlama ve iletişim ile sağlanabileceğinin savunulmuştur.

Konu ile bağlantılı bir başka çalışmada ise kütüphane yönergesinin kullanımının performans değerlendirmeleri ile olan ilişkisi ele alınmıştır. (Ragains 1983)

Virginia Technical Library de yapılan bir araştırmada; 1970'li yıllardan beri uygulanan performans değerlendirme yönteminin güçlü bir sistem olduğu, değerlendirme sürecinde personelin de katılımcı olduğu ve yöneticilerle birlikte çalıştığı belirtilmektedir. Böylece kütüphanede uygulanan yöntemin yıllar boyunca geliştirilmesi sonucunda kütüphane hizmetlerinin yeniden organize edilmesine karar verilmiştir. Kütüphanede daha önce 2 olan Okuyucu Hizmetleri Bölümü 3'e çıkarılmış, 3 olan Teknik Hizmetler Bölümü ise 2'ye düşürülmüştür. Araştırmanın sonucunda kütüphane personelinin uygulanan performans değerlendirme prosedüründen memnun oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. (Linkins , 1984, s.59)

Linkins (1984) ayrıca; etkili bir performans değerlendirme yöntemi ile personelin yanı sıra kütüphanenin de güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konulabileceği görüşündedir. (Linkins, 1984, s.59)

Evans (1986)'ın kütüphanecilerin performans değerlendirmesi ile ilgili görüşlerinin araştırıldığı çalışmasında önemli bulgulara ulaşılmıştır.

- a. Kütüphaneciler performans değerlendirmenin önemine inanmakta ancak uygulamadaki yöntemlerin yetersiz olduğunu belirtmektedir.
- b. Kütüphanecilerin önemli bir kısmı, değerlendirme sürecinin gerçek performansı değerlendiren bir yönünün bulunmadığını düşünmektedir.
- c. Kütüphanecilerin büyük çoğunluğu performans değerlendirmenin kütüphanecilerin iş performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmadığı,
- d. Performans değerlendirmenin etkinliği boyutunda ise değerlendirmenin kütüphanecilerin iş performansını düzeltmediğini ve bu konuda yardımcı bir etkisinin bulunmadığı görüşündedir.

Bu çalışmada ayrıca yöneticiler ile çalışanların performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kütüphanenin türüne, üniversite veya özel araştırma kütüphanesi olmasına göre de değerlendirmeye ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Wallace (1986); üniversite kütüphanecilerinin performansının üniversitedeki diğer çalışanlarla eşit düzeye getirilmesinde olduğu gibi aynı performans değerlendirme formunun tüm birimlerde kullanılmasında bazı güçlüklerle karşı karşıya kalındığından bahsetmiştir. Sonuç olarak; hem kütüphaneciler için hem de üniversitenin diğer birimlerinde çalışanlar için tek bir performans değerlendirme prosedürünün olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca nesnel bir değerlendirme sisteminin kurulması ve gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmış, nesnel bir değerlendirme sisteminin nasıl olacağı ve daha önceki öznel sistemlerden daha başarılı olacağı yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Giffin (1989) in benzer bir çalışmasında doğru bir değerlendirmenin geliştirilmesi için personele verilmesi gereken eğitim programlarının önemi vurgulanmaktadır.

Başka bir çalışmada Kaehr (1990); performans değerlendirmelerinin kütüphane yönetiminin çok önemli fonksiyonlarından birisi olduğunu, kütüphanenin ve personelin gelişmesi ve verimliliğine etkisinden bahsetmiş, başarılı bir performans değerlendirme sürecinin, yöneticilerin kullandıkları yöntem ve sahip oldukları yeteneklerine dayandığını vurgulamıştır.

Başka bir araştırmada ise George (1994); Jamaicadaki bir üniversite kütüphanesinde uygulanan performans değerlendirme sürecini araştırmıştır. Toplam kalite yönetimine dayanan bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği üzerine yapılan araştırmanın bulguları; mevcut sistemle ilgili olarak;

Kütüphane personelinin, kütüphanenin amaçları ve hedefleri ile kütüphanecilerin görevlerinin yeterince anlaşılmadığı, değerlendirmelerin öznel olduğu ve kendilerine anlaşmazlıklar veya performans düşüklüğünün giderilmesi konusunda yeterince fırsat verilmediği yönünde görüşlerini ortaya koymaktadır. (George 1994)

Sonuç olarak George (1994); toplam kalite yönetimi kapsamında yapılan yeni performans değerlendirme süreci ile ilgili olarak kütüphane personelinin; yeni değerlendirme yöntemi ve formundan memnun kaldıklarını vurgulamıştır.

Nikereuwem (1996) tarafından yapılan başka bir çalışmada; akademik kütüphanelerde çalışan kadınların iş performansı, yetenekleri ve kariyer gelişimlerinde; performans değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır.

Yöneticiler ile çalışanların performans değerlendirmeleri üzerine yapılan başka bir araştırmada Roberts (1998), hem yöneticiler hem de çalışanların performans değerlendirmeyi desteklediği ancak bu süreci tatmin edici bulmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin üniversite kütüphaneleri için ciddi problemler yarattığına dair tartışmaların olduğuna işaret eden Gedeon (1999) çalışmasında; kütüphanecilerin sayıca çoğunlukla kadınlardan oluştuğuna, erkek ve

kadın kütüphaneciler arasında istemeyerek de olsa performans değerlendirmelerinde ayrımcılık yapıldığına, bunun sadece performans değerlendirmeleri ile sınırlı kalmadığı ve uzmanlık alanı ile de bağlantılı olduğuna işaret etmektedir. Erkek ve kadın için yeteneklerine göre farklı performans değerlendirmelerinin yapılması gerektiğini savunmaktadır. Yetenek teorisine uygun olarak yapılan performans değerlendirmelerinin hem yöneticiler hem de çalışanlar için yararlarından bahsetmektedir.

Society for Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi Kurumu) tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırmasında ise, performans değerlendirmelerinin %90' dan fazlasının başarısız olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. (Scholtes , 1999)

East Carolina University (ECU) de 2002 yılında yapılan bir araştırmada çalışanların % 40'ı performans değerlendirme yönteminden memnun olmadıklarını belirtmiştir. Bu araştırmanın sonucunda ise yöneticilerin hiçbirisinin sistemden memnun olmadığı belirtilmiştir. Bu oldukça ilginç bir bulgudur. (Rasch, 2004)

Başka bir araştırma Martey (2002) tarafından Gana'daki Balme Üniversitesi kütüphanesinde 16 yıl boyunca performans değerlendirme sürecinde kullanılan dokümanların analizi ve uygulanan yönteme ilişkin kütüphane personelinin görüşlerini inceleyen bir çalışmadır. Martey'e (2002) göre; performans standartlarında bazen sapmalar görülebilir, ancak bunların zamanında düzeltilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kütüphanenin varlığı tehlikeye girebilir. Bu nedenle kütüphanenin kurumsal aktiviteleri izlenmeden uygun bir değerlendirme yapılamaz.

Martey aynı zamanda kütüphanenin geleceği ile ilgili kararların alınmasında iyi bir kontrol sistemi, etkili bir performans değerlendirme yöntemi ve nesnel biçimde yapılacak geribildirim çok önemli unsurlar olduğunu da belirtmektedir. (Martey, 2002, s.403)

Martey'in araştırmasının sonucunda; Balme üniversitesinde kullanılan performans değerlendirme prosedüründe birçok problem olduğu, yöneticiler ile personel arasında

resmi veya gayri resmi performans değerlendirme görüşmelerinin bulunmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucu ise; personelin belirlediği değerlendirme kriterlerinde ilk sırayı iş bilgisi, yetenekler ve ürün miktarı almıştır. Ayrıca Martey hatalı ya da eksik performans değerlendirmelerinin kütüphane hizmetlerini önemli derecede etkileyeceğini vurgulamaktadır. (Martey, 2002, s.416)

Güney Afrika'da University of Pretoria'da yapılmış olan, sosyal ve politik çevrelerdeki değişikliklerin büyük kurumlardaki insan kaynakları yönetimine etkilerini inceleyen bir araştırmada; kütüphane ve bilgi hizmetleri sağlayan kurumların yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimi konusunda yeterli eğitime sahip olmadıkları ya da aldıkları eğitimin yetersiz olduğu yönünde bulgulara erişilmiştir. (Bopape, 2004)

Güney Afrikadaki Gauteng and Environs Library and Information Consortia (GAELIC) üyesi 6 üniversite kütüphanesinde yapılan araştırmanın sonucunda;

1. Bu üniversite kütüphanelerinin çoğunda yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde gereksinim duyulan faaliyet ve taslaklar için yeterli eğitime sahip olmadığı,
2. Bu kütüphanelerin performans değerlendirmelerinin yapılandırılmasında, personelin motivasyonunu arttırmada, personel ilişkilerini geliştirmede ve sorumlulukların dağıtılmasında daha fazla bilgiye gereksinim duyulduğu,
3. Yöneticiler ile çalışanların görevlerine ilişkin taslakların geliştirilmesi ve eğitim için gereksinim duyulan alanların belirlenmesi gerektiği,
4. Çalışanların yasal haklarının anlaşılması, çalışanlar arasındaki iletişimin, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. (Bopape, 2004)

Bu bulgulara rağmen kütüphane yöneticilerinin büyük bir kısmı, insan kaynaklarının planlaması ile ilgili taslakların geliştirilmesinde, özellikle uygun niteliklerde kütüphane çalışanlarının seçilmesi ve işe alınması konusunda eğitime gereksinim duymadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak Bopape Güney Afrikada bu gereksinimler doğrultusunda kütüphane yöneticilerinin yetenekleri ve donanımları yönünde programların geliştirilmesi önerisinde bulunmuştur. (Bopape , 2004)

Rasch (2004) ise araştırmasında ücretin artırılması veya azaltılması ile ücrete dayalı performans değerlendirme stratejilerinin çalışanlara sağlayacağı faydalar üzerinde durmuş, performansın ve değerlendirme yönteminin iyi çalışmanın ödüllendirilmesi ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Araştırmanın sonucunda aşağıda yer alan öneriler sunulmuştur;

1. Tüm alışanların bireysel ve profesyonel gelişimi için etkili performans değerlendirme sistemleri kurulmalıdır.
2. Kütüphanenin koşullarına ve özelliklerine uygun performans değerlendirme sistemleri geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.
3. Liderlik kavramlarının sürekli gelişmesi için yöneticilerin çalışanları ile birlikte olması gerekmektedir.” (Rasch , 2004)

Literatürde son yıllarda Brown ve Benson (2003)’ın performans değerlendirmenin personel üzerindeki psikolojik etkilerini, Abdul-Rahman (2006)’ın performans değerlendirmenin etnik kökenle ilişkisini araştıran, Brown ve Heywood (2005)’ın performans değerlendirmenin verimlilikle ilişkisini konu alan çalışmalar yer almaktadır

Uluslararası alanda 1975 den günümüze kadar performans değerlendirmeleri konusunda birçok yüksek lisans ve doktora çalışmasının yapıldığı belirlenmiştir. Bu alışmalar üzerindeki ayrıntılı incelemeler sonucunda Sosyal Bilimler alanında hazırlanmış olan çalışmalar belirlenmiştir. Kütüphanecilik konusunda yapılan 3 çalışma göze çarpmaktadır.

Bunların ilki 1979 yılında Lamar Üniversitesinde Karen Eloise Stoudenmier yapılan ‘‘*An Examination and Evaluation Of The Performance Appraisal System For Library Employees In Academic Library*’’başlıklı bir yüksek lisans çalışmasıdır. Aslında Genel İş İdaresi alanında yapılan bu çalışma üniversite kütüphanelerinde performans değerlendirmeleri konusunu inceleyen ilk çalışma olması açısından ilgi çekicidir. Yöneticiler ile diğer personelin, performans değerlendirmede kullanılan kriterleri nasıl algıladıkları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonucunda; performans değerlendirmede

kullanılan kriterlerin öneminin algılanmasında yöneticiler ile diğer personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Stoudenmeier 1979)

İkincisi ise 1987 yılında Marilyn L. Shontz tarafından The Florida State University de yapılan ‘‘A Study Of Middle, Junior High, And High School Administrators’ Use Of Performance Appraisal By Objectives Approach In The Personnel Evaluation Of School Library Media Specialists’’başlıklı bir doktora çalışmasıdır. Çeşitli düzeylerdeki (ilkokul, ortaokul, lise) okul kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilere uygulanan performans değerlendirme sisteminin sorgulandığı bu çalışmada; kütüphanecilerin ve kütüphane yöneticilerinin mevcut sistem hakkındaki görüşleri ile değerlendirme sisteminin, kütüphanecilerin okul içindeki rollerinin belirlenmesinde yeterince etkin olmadığına ilişkin bulgular ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada çağdaş performans değerlendirme tekniklerinden amaçlara göre yönetim tekniğinin kütüphanecilere uygulanması durumunda kütüphanecilere ve yöneticilere getireceği yararlarından da bahsedilmektedir. (Shontz 1987)

Kütüphanecilik alanındaki diğer bir araştırma ise 1992 yılında Elena Ester Cevallos tarafından Columbia University de yapılan ‘‘A Study Of Participant’s Perceptions Of The Effectiveness Of Performance Appraisals For Librarians In Colleges And Universities (Academic Libraries)’’ başlıklı çalışmadır. Üniversite Kütüphanelerinde uygulanan performans değerlendirmelerinin etkinliği konusunda kütüphane yöneticilerinin ve kütüphanecilerin görüşlerini belirleyebilmek üzere 46 üniversite kütüphanesinde 536 uzman kütüphaneci ile yapılan çalışmada;

1. Kütüphanecilerin performans değerlendirme konusundaki algılarını ölçmek,
2. Performans değerlendirme prosedürlerini incelemek,
3. Kütüphane yöneticilerinin performans değerlendirmesini nasıl algıladıklarını ölçmek,
4. Kurumsal ve kişisel özellikleri ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. (Cevallos 1992)

Bu çalışma ayrıca performans değerlendirme sürecinde kütüphanecilerin algıları üzerinde etkili değerlendirmelerin temel unsurlarına odaklanmakta ve Amerika Birleşik Devletlerindeki kütüphanelerde performans değerlendirmelerinin yapısını da özetlemektedir. Araştırmanın sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

Üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphaneciler, kütüphanenin misyonu, amaç ve hedeflerinden habersizdir. Aynı zamanda kütüphanenin amaç ve hedeflerinin oluşturulmasında katılımcı değildir.

Sorumlulukları ve görevleri kapsamında kütüphaneciler, performans değerlendirmede hedefler ve standartların oluşturulmasında katılımcı değildir. Bununla birlikte yöneticilerinin onlardan ne beklediğini bilmedikleri görüşündedir.

Performans değerlendirmenin amaçları kapsamında kütüphaneciler performans değerlendirmenin birçok amaç için kullanıldığı aynı zamanda ödüllendirme düzeyi ile ilişkili olduğunu düşünmektedir.

Performans geribildirimi ve personel geliştirme konusunda; kütüphaneciler, performans değerlendirmesinin performansı gerçekçi biçimde ölçmediği ve bu konuda yöntemin yetersiz olduğunu aynı zamanda kütüphanecilerin iş performansını düzeltme veya geliştirmesinde etkisiz olduğu ve performans geribildirim zamanının düzensiz olduğu görüşündedir.

Performans değerlendirmenin yönetimle bağlantısı konusunda ise; kütüphaneciler, kütüphane yönetiminin etkili bir performans değerlendirmeye öncelik tanımadığı ve gereken önemi vermediklerini aynı zamanda bu değerlendirmeyi işlerinin önemli bir parçası olarak dikkate almadıklarını düşünmektedir. (Cevallos, 1992)

Bu araştırmada sonucunda kütüphanelere performans değerlendirmeleri konusunda sunulan öneriler kısaca belirtilmektedir.

- a. Kütüphaneler özellikleri doğrultusunda etkili performans değerlendirme sistemlerini planlamalı ve sürekli gözden geçirmelidir.
- b. Kütüphane yöneticileri; kurumsal özellikler kapsamında gereksinim duyulan performans değerlendirme sistemini kullanmalıdır.
- c. Birbirlerinden farklı özellikte ve büyüklükteki kütüphanelerde uygulanan değerlendirme sistemleri tek ve mükemmel bir sistemin olmadığını göstermektedir.
- d. Bir kütüphanede uygulanan performans değerlendirme sistemi başka bir kütüphaneye uygun olmayabilir.
- e. Performans değerlendirme sisteminin kurumsal faktörlerle uyuşmaması değerlendirmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.
- f. Yetersiz değerlendirmeler ve etkisiz personel kararları hizmetin de yetersiz olmasına yol açacaktır. (Cevallos 1992)

Bu konuda ulusal ve uluslar arası kuruluşların çalışmaları da dikkat çekicidir. İlk olarak IFLA'nın 1988 yılında başlattığı ve 1991 IFLA Moskova konferansında ilk taslağının tanıtıldığı hizmet performansını ölçmeye yardımcı olan rehber hazırlanmıştır. (IFLA 1996:8).

Performans değerlendirmeleri konusunda standartların oluşturulması yönünde ACRL (Association of College and Research Libraries) ile ARL (Association of Research Libraries)nin ortak çalışmaları olan ve 1974 yılında yayınlanan bir rehber bulunmaktadır. 1979 yılında güncellenen bu rehberde; performans değerlendirme sistemleri konusunda personel politikalarının dokümanları, personel-yönetici görüşmesi dokümanları ile başarıya göre atama ve yükselme gibi konulardaki birçok doküman yer almaktadır. (Stueart, 1997)

1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen kuruluşların da verimliliklerini arttırmak istemesi, bu dönemde yapılan çalışmaların bilgi merkezlerinde sunulan bütün hizmetlerin ve verimliliğe etki eden bütün unsurların tek tek incelendiği çalışmalar olmasına neden olmuştur. Bu nedenle özellikle 1980'li yıllardan sonra kütüphanecilik literatürü incelendiğinde verimlilik ve performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların yoğunluk kazandığı görülür.

Amerika Birleşik Devletlerindeki üniversite kütüphanelerinde performans değerlendirme çalışmaları incelendiğinde; U.S. Equal Employment Opportunity Commission tarafından hazırlanmış olan bir rehberde performans değerlendirme sisteminin resmi veya gayri resmi ayrıntılarını içeren pratik bilgilerin yer aldığı görülmektedir. Ulusal ve yerel düzeyde mevcut olan birçok kanun ve diğer düzenlemeler ile performans değerlendirme sistemlerinin ana hatları belirlenmiştir. Bu rehberde değerlendirme formlarının objektif ve standartlara uygun olarak kullanılması gerektiği, değerlendirmelerin iş temelli olması, iş analizini ölçmesi ve yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerektiği belirtilmektedir. Çalışanların işteki becerileri ilgili hususlardaki bu düzenlemelerden haberdar olması ve daha çok iş performansını ölçmeyi hedefleyen biçimde performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması yönünde önerilerde bulunmaktadır. (Stueart, 1997, s.25)

Simmons College, Arizona State University ve MIT Kütüphanelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin; kütüphanenin stratejik hedeflerine yönelik biçimde uygulanması, kütüphaneciler ve diğer çalışanlar ile yöneticilerin değerlendirme sürecinde etkin biçimde rol alması değerlendirme sisteminin temel amaçları arasında yer almaktadır. Kütüphane personelinin kendilerini değerlendirdikleri formlar ile yöneticilerin personeli değerlendirdikleri formlar değerlendirme sisteminin önemli parçalarını oluşturmaktadır. Değerlendirme formları her kütüphanenin yapısına ve stratejik hedeflerine göre uyarlanmakta olup performans değerlendirme rehberindeki temel esasları taşıyan bir yapıda yer almaktadır. (Stueart, 1997, s.103)

Avrupa Ülkeleri incelendiğinde, İngiltere, İtalya, İrlanda ve Fransa da etkili performans değerlendirme sistemlerinin kullanılmakta olduğu, Portekiz, İspanya ve Yunanistan'da ise performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Almanya, İsviçre, Belçika ve Danimarka gibi ülkelerde performans değerlendirme tekniklerine duyulan talebin en alt seviyede olduğu belirlenmiştir. (Cornelius, 2001, s.225)

Türkiye’de kütüphanecilik alanında ise verimlilik, personel yönetimi, motivasyon ve iş doyumunu konularında Aydın (1996) , Açıklık (1992) ve Özekmekçi (2004)’nin çalışmaları görülmektedir.

“*Kütüphanelerde Performans Değerlendirmesi ve Yönetime Etkisi*” isimli yüksek lisans tezi ise bu konuda hazırlanmış olan en son çalışma olarak incelenmiştir. 2005 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde tamamlanan bu çalışmada Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde, karar verme sürecinde objektif ve güvenilir bulgulara ulaşacak bir performans değerlendirme yapılıyor mu? Yapılıyor ise ne şekilde ve hangi oranda gerçekleştiriliyor? Kütüphane Çalışanları değerlendirme çalışmalarından yararlanıyor mu sorularına yanıtlar aranmıştır. Nermin Çakmak tarafından hazırlanan tezde daha çok kurumsal performansın ölçülmesiyle ilgili bulgular araştırılmış ve araştırmanın sonucunda Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde performans değerlendirme, maddi unsurların yetersizliği, personel azlığı ve yönetimin performans değerlendirme bilgisine sahip olmaması gibi nedenlerden dolayı yapılamadığı bulgusuna ulaşılmıştır. (Çakmak, 2005)

Türkiye’de performans değerlendirmeleri konusunda öncülük yapan Aslan (1997) ile Karakaş (2003)’in makaleleri araştırma kapsamında yararlanılan diğer kaynaklar olmuştur.

Son yıllarda literatürde kütüphanelerde verimlilik ve personel motivasyonu vb. konularda birtakım çalışmaların bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili olarak, performans yönetimi ve performans değerlendirmeleri konularında kütüphanecilik dışındaki alanlarda Türkiye’de çok sayıda lisansüstü tez çalışmasının yer aldığı saptanmış ancak, ‘üniversite kütüphanelerinde çalışanların performans değerlendirmeleri’ konusunda herhangi bir tez çalışması bulunamamıştır.

Kütüphanecilik dışındaki alanlara baktığımızda; genellikle kamu yönetimi, işletme, iş idaresi, eğitim, sağlık vb. alanlarda hazırlanmış birçok yüksek lisans ve doktora çalışmasından bahsetmek mümkündür. Bunların birçoğu verimlilik ve iş tatmini ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmalarda mevcut

performans değerlendirme sistemlerinin yetersizliği ve bu konuda yeni ve çağdaş değerlendirme sistemlerine gereksinim duyulduğu vurgulanmıştır.

Türkiye’de özellikle işletme ve kamu yönetimi alanlarında performans değerlendirmeleri konusunu ele alan yüksek lisans ve doktora tezlerinin çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmaların en önemli ortak özelliği ise: 657 sayılı kanun kapsamında yapılan performans değerlendirmelerinin yetersizliğinin ve çağdaş bir performans değerlendirme yöntemine duyulan gereksinimin vurgulanmasıdır.

Türkiye’de yapılan performans değerlendirmeleri konusunda Örücü (2004)’nin “*İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*” başlıklı, Bilgin (2004)’nin “*Kamu Performans Yönetimi; Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*” başlıklı, Bilgin (1996)’nin “*657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma*” başlıklı, Battal (1996)’nin “*Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi*” başlıklı, Turgut (2004)’un “*Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirmesi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*” başlıklı çalışmaları yararlanılan diğer çalışmalar olmuştur.

Turgut (2004) araştırmasında; geleneksel esaslara dayalı olan kamu sicil sisteminin sübjektiflikten tam olarak kurtulamadığını belirtmekte ve performans değerlendirmesinin sübjektiflikten uzak, bilimsel gerçekler ışığında yetkinlik bazında ele alınması gerektiği düşüncesi ile, yetkinlik boyutunun temel unsurlarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Turgut yetkinliğin; ölçülebilirlik, gözlemlenebilirlik ve geliştirilebilirlik olarak tanımlanan karakteristik özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanında yetkinlikleri 2 kategori altında incelemiştir. Teknik yetkinlikler olarak adlandırılan ilk grubun genellikle diploma ya da sertifika ile belgelenen beceriler (elektronik bilgi seviyesi, yabancı dil bilgisi, bilgisayar kullanabilme vb.) olduğunu belirtmektedir. Çalışmasında ikinci grupta sosyal yetkinlikler yer almaktadır. Sosyal

yetkinliklerin ölçülmesinin daha karmaşık ve zor olduğunu, kişilik ve davranış özelliklerini ölçmek için geliştirilmiş psikoteknik testlerin bulunduğunu ancak bu testlerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinin oldukça karmaşık ve maliyetli olduğunu, sosyal yetkinliklerin belirlenmesindeki başka bir yöntemin performans değerlendirme olduğunu belirtmektedir. Turgut çalışmasında yetkinliğin ele alınmasından önceki aşamanın ise bireylerdeki davranışsal yeterlilikler bulunması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsal ortamda geliştirilen bazı davranışsal yeterlilikleri de aşağıdaki gibi gruplandırmaktadır.

1. İletişim
2. Müşteri odaklılık
3. Analitik düşünebilme
4. Kararlılık
5. Güvenirlilik
6. Vizyon sahibi olma
7. İşbirliği
8. Planlama
9. Organize etme ve koordinasyon
10. Güncel olma, gelişmeleri yakından takip etme
11. Adil olma
12. Motive etme
13. İnisiyatif (Turgut 2004, s.11)

Turgut araştırmasında; Türk kamu kesiminde performans değerlendirmesinin yetkinliğe dayandırılması halinde; objektif bir değerlendirme sisteminin başarı ile yürütülebileceği, çalışanların etkin ve verimli kullanılması sonucu kurumlarında verimliliğin artabileceğini vurgulamaktadır.

Başka bir çalışmada Eskici (2005); öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine duyulan memnuniyet düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Bu araştırmanın bulguları kısaca aşağıda verilmektedir:

Öğretmenler genel olarak mevcut performans değerlendirme sisteminden memnun değildir. Mevcut performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı, başarılı olanla olmayanı ayırt etmediği, geribildirim önemli olduğu ve mutlaka yapılması gerektiğini düşünmektedir. Aynı zamanda atama, ödül, takdir ve teşvik faaliyetlerinin açık biçimde yapılması istenmektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çok yönlü ve katılımcı bir

sistemin uygulanmasını tercih ettikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, öğretmenler 360 derece değerlendirme yöntemini tercih etmişlerdir.

Araştırmanın önemli bulgularından birisi ise öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine duyulan memnuniyet düzeyi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine duyulan memnuniyet düzeyi arttıkça iş doyumları da artmaktadır.

Benzer bir araştırma olan *“İlköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesine ilişkin görüşler ve öneriler”* adlı çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda kısaca verilmiştir. (Oğuz , 2002, s.67)

Performans değerlendirmede kişilik özelliklerinin ön plana çıkması, değerlendirmenin nesnel olmaması ve değerlendirme sonuçlarının açıklanmamasının öğretmenleri olumsuz etkilemesi, yöneticilerin iş analizlerinin yapılmamış olması ile ücretlendirmede performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmaması gibi etkenler performansı düşüren etkenler arasındadır.

Araştırmanın önemli bulgularından birisi ise okul yöneticileri ile öğretmenler arasında performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunmasıdır. Performans değerlendirme ölçütleri görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Aynı şekilde okul yöneticileri ile müfettişler arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

3.BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE KULLANILAN ÇEŞİTLİ YÖNTEMLER

Personelin işteki başarısını değerlendirmek amacıyla günümüze kadar birçok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir.

Aynı anda hem personelin gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkaran, hem yükselmelerde veya görevle ilişkisinin kesilmesinde objektif bir ölçü işlevi gören, hem de başarılı çalışmayı ödüllendirici nitelikte olan hiçbir yöntem yoktur. Tüm bu amaçların bir tek değerlendirme aracı ile gerçekleştirilmesini düşünmek önemli bir yanılgıdır. (Canman, 1993, s.17)

Değerlendirmenin başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi, geniş boyutta geliştirilecek yönetime bağlı bulunmaktadır. (Canman, 1993, s.18; English, 1982)

Bugüne kadar geliştirilen pek çok yöntemin yarattığı sorunların giderilebilmesi, uygulanan yöntemin daha nesnel ve daha güvenilir olabilmesi için sürekli çaba harcanmıştır. Her yöntem, zaman içinde yerini, kendine göre daha gelişmiş bir yönetime bırakmaktadır. Özellikle son yıllarda geleneksel yöntemlerin yerini çağdaş yöntemler almaktadır. (Canman, 1993)

Performans değerlendirmelerinde kullanılan geleneksel ve çağdaş yöntemlerin özelliklerini ayrıntılı incelemek konuya açıklık getirmesi açısından faydalı olacaktır.

3.1.GELENEKSEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin belirgin özelliklerine baktığımızda;

- Değerlendirmenin gizlilik içinde yapıldığı,
- İş başarısından çok kişilik değerlendirmesinin yapıldığı,
- Personelin değerlendirme sürecine katılmadığı, yani etkin edilgen öge oldukları,
- Değerlendirmenin standardizasyondan yoksun olduğu, belirli bir ölçüt olmadığı,

- Değerlendirmenin nesnel ölçütlere dayandırılmadığı,
- Değerlendirmenin baskı, korku, cezalandırma ve denetim amaçlı yapıldığı,
- Amirlerin tarafsız olmadığı ve “mutlak amir” anlayışının hakim olduğu,
- Yöneticilerin değerlendirmede yalnızca gözlenebilir olaylara ağırlık verdiği,
- Personelin geleceği konusundaki sistematik işlem ve önerilerden yoksun olduğu,
- Personelin kendisini eksiklerine göre yenilemesinin rastlantıya bırakıldığı,
- Örgütsel tutuculuğu arttırdığı, örgüt içinde ikiliği belirginleştirdiği, dolayısıyla yöneticiler ile personel arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilediği,
- “Yıllık değerlendirme” ilkesine dayandırıldığı için geçmiş dönemi değerlendirmeye yönelmiş olması gibi ortak belirgin özelliklerin olduğu tespit edilmiştir. (Canman ,1993, s.21)

Geleneksel değerlendirme yöntemlerini değerlendirmenin kim tarafından yapıldığı göz önünde tutularak 4 alt grupta toplayabiliriz.

1. En Yakın Üst’ün Değerlendirmesi:
 - a. Grafik Dereceleme Yöntemi
 - b. Karşılaştırma Yöntemleri
 - c. Uygun Cümle Seçme Yöntemi
 - d. Zorunlu Dağılım Yöntemi
 - e. Kritik Olay Yöntemi
 - f. Serbest Anlatım Yöntemi (Kompozisyon usulü)
2. Grup Değerlendirme Yöntemi
 - a. Yerde İnceleme ve Gözleme Yöntemi
 - b. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi
3. Astarların Üstlerini Değerlendirme Yöntemi
4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

3.1.1. En Yakın Üst’ün Değerlendirmesi

3.1.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntemle; personele yaptığı işin niteliği ve miktarı bir işten diğerine değişen, çoğu kez personelin kendine güvenilebilirliği ve başkalarıyla işbirliği yapma gibi özelliklerini içeren çeşitli unsurlar açısından değer biçilmesi amaçlanmaktadır. Grafik ölçekte yer alan ölçekler “üstün başarılı” “başarılı” “iyi” “orta” “yetersiz” gibi sıfatlarla gösterilmektedir. (Poole, 2001, s.599)

Yaygın olarak kullanılan bu yöntemin avantajları; kullanımının basit olması, kapsam bakımından karmaşık olmaması ve personeli kategorilere yerleştirmekten kaçınması biçiminde sıralandırılabilir. Diğer yandan yöntemin dezavantajı ise öznel olması ve merkezi eğilimli olmasıdır. (Dessler, 2005, s.330)

3.1.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri

Uygulanması en kolay, az zaman alan ve ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda personelin çalıştığı kurumlarda uygulanma şansı yüksektir.

Bu yöntemle; bir veya birden çok personelin bireysel özelliklerinin başka bir personelle karşılaştırılarak performansını değerlendirmek amaçlanmaktadır. Kurumda çalışan personel grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele kadar sıralama yapılır. (Dessler, 2005:317)

Karşılaştırma listelerinde; işe ilişkin davranışları tarif eden cümleler, ibareler ya da sözcükler bulunur. Yönetici değerlendirilen elemanın söz konusu zaman içindeki performansını en iyi ifade eden tarifi işaretler. (Palmer ,1993, s.45)

3.1.1.3. Uygun Cümle Seçme Yöntemi

Değerlendirici konumundaki yöneticiden, her nitelik için tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir liste üzerinde personelin davranışlarına ve niteliklerine en uygun olanı seçmesi ve işaretlemesi istenir. Bu yöntemin “ağırlıklı cümle seçme” ve “zorunlu seçim” olarak adlandırılan iki yaygın türü bulunmaktadır.

Bu yöntem, değerlendirilen personeli, değerlendiren yöneticilerin ön yargılarından uzak tuttuğu için avantajlı, ancak hazırlanması çok güç ve zaman alıcı olduğu için dezavantajlı olarak görülmekte ve eleştirilmektedir. (Canman , 1993, s.23)

3.1.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerine benzeyen bir yöntemdir. Bu yöntemle, performans kategorileri içindeki oranların yüzdeleri ön tahminle belirlenir. (Dessler, 2005, s. 318). Örneğin çalışanlar hakkındaki aşağıda belirtilmiş olan dağılıma göre karar verilebilir.

- % 15 Yüksek performanslılar
- % 20 orta yükseklikte performanslılar
- % 30 orta düzeyde performanslılar
- % 20 düşük düzeyde performanslılar
- % 15 en düşük düzeyde performanslılar (Dessler, 2005, s.318)

Bu yöntem her kurumda çalışanların işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılması nedeniyle eleştirilmektedir. (Canman 1993, s. 23)

3.1.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin, değerlendirme dönemi boyunca değerlendirecekleri her personelin başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri gerekmektedir.

Kritik olay yöntemi, yöneticinin iş sırasında meydana gelen, olumlu ya da olumsuz önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyasına işleridir. (Palmer, 1993, s.47)

Bu yöntem, değerlendirenlerden kaynaklanan yanlı değerlendirmeleri en aza indirmesi bakımından ve personele yaptıkları işle ilgili davranışlarını geribildirim ile aktarmada çok yararlıdır. Değerlendirenlerin kritik olayları zamanında kaydetme konusunda gerekli özeni göstermediği durumlarda yöntemin güvenilirliği azalmaktadır. (Örücü, 2003, s.47)

3.1.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi (Kompozisyon Usulü)

Değerlendirilecek olan personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında değerlendirecek olan yöneticiden bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlaması istenir. Personeli yakından tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı ortamda doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın en büyük sakıncası, yazıların uzunluk veya içerik açısından birbirinden farklılıklar gösterebilmesidir. Bu yöntemin başarısı, değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi biçimde ifade edebilmesine bağlıdır. (Canman, 1993, s.24)

3.1.2. Grup Değerlendirme Yöntemi

Personel uzmanları ile ilgili yöneticilerden oluşan bir grup, personelin nitelikleri, üstün ve zayıf taraflarıyla ilgili durumları inceleyip bulgularını değerlendirme formlarına geçirirler. (Baker, 1988, s.88) Değerlendirmeyi yapan grubun kimlerden oluştuğuna bağlı olarak bu yöntemi iki gruba ayırmak mümkündür.

3.1.2.1. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi

Değerlendirme formları, personelin performansını işbaşında izleyen uzmanlar tarafından doldurulur ve personelin en yakın amirine iletilir. Yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma yükünden kurtaran bu yöntem aynı zamanda yöneticilerin kişisel önyargılarının değerlendirmeyi olumlu veya olumsuz etkilemesini önlemektedir. (Canman, 1993, 24)

3.1.2.2. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemle, yönetimden oluşan bir grup ile personelin karşılıklı görüşme ve tartışma sonucunda değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Personelin eğitimine önem veren kurumlarda oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemin en önemli avantajı değerlendirmeyi etkileyebilecek önyargıları en alt düzeye indirgemesidir. (Canman, 1993, s.24)

3.1.2.3. Astların Üstlerini Değerlendirmesi Yöntemi

Bu yöntemde, astlar, yöneticilerini, kendileri ile ilişki halinde olduğu süreçte ve bu ilişkiyi esas alacak biçimde değerlendirebilirler. Ancak yöneticilerin üst yöneticilerle olan ilişkisi önemlidir ve astlar tarafından bilinmesi oldukça zordur. Bu nedenle yöntemin başarısı tartışmalı bir konudur. (Canman, 1993, s.24)

3.1.2.4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde olan personelin birbirlerini değerlendirmesi şeklinde uygulanan bu yöntemin çıkış noktası, personelin başarısını en iyi değerlendirebilecek kişinin onunla beraber çalışan iş arkadaşı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. İş arkadaşları tarafından doldurulan değerlendirme formları personelin en yakın yöneticileri tarafından incelendikten sonra sonuç raporu olarak hazırlanır. (Canman, 1993, s.25)

Dört ana başlık halinde yer alan geleneksel değerlendirme yöntemlerinden son üç başlığı oluşturan “ grup değerlendirme” “astlar tarafından değerlendirme” ve “iş arkadaşlarınca değerlendirme” yöntemlerini çağdaş yöntemler olarak kabul edenler de bulunmaktadır. Ancak bu konuda ayrıntılı inceleme yapıldığında söz konusu yöntemlerin geleneksel yöntemlerin belirgin özelliklerini taşıdıkları ortaya çıkmaktadır. (Canman , 1993, s. 25)

Geleneksel değerlendirme yöntemlerine birçok yöntem eklenebilir veya her yöntem çeşitli eklemelerle daha farklı biçimde de kullanılabilir. Literatürde geleneksel yöntemleri daha farklı biçimde sıralayan ve gruplandıran çalışmalar da yer almaktadır. Bu araştırmalardan birisi geleneksel yöntemleri beş ana başlık halinde ele almıştır.

Bunlar:

1. Sıralama
2. Belli Faktörlere Göre
3. Kompozisyon
4. Kritik Olaya Göre
5. İş Miktarına Göre (Bilgin, 2004, s.55)

3.2. ÇAĞDAŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Araştırmalar geleneksel yöntemlerin çoğunlukla kullanışlı olmadığını aynı zamanda verimliliği olumsuz etkilediğini göstermektedir. (Dessler, 2005, s.311) Çağdaş yöntemler ise geleneksel yöntemlerin olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. (Canman, 1993, s.28)

Geleneksel yöntemler, personeli görev ağırlıklı değerlendirmekte, çağdaş yöntemler ise personelin yaptığı işi başarıma derecesinin yanı sıra, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne almaktadır.

Çağdaş Yöntemlerin en belirgin özelliklerini incelediğimizde;

- Değerlendirmede birey değil, onun yapmış olduğu işin değerlendirilmesi çağdaş yaklaşımın temelidir.
- Çağdaş değerlendirme yöntemleri genellikle açık değerlendirmeye ve objektif ölçütlere dayanmaktadır.
- Kişisel ve örgütsel gelişmeyi hedef almaktadır.
- Değerlendirme, dışa değil kurum içine dönüktür.
- Değerlendirme yönteminde değerlendirilenlere etkin bir görev vermektedir.
- Yöneticiler ve personel değerlendirmede bir araya gelmek zorundadır.
- Yöneticiler en az astı kadar sorumludur.
- Çağdaş değerlendirme yöntemleri, katılamalı bir düzen getirir. (Canman 1993, 30)

Literatürde çağdaş değerlendirme yöntemlerini “amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme” ve “değerlendirme merkezleri” başlıkları altında inceleyen yaklaşımların yanı sıra daha ayrıntılı biçimde inceleyen araştırmalar da yer almaktadır.

Bu başlıkları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:

1. Kurum başarısındaki katkısına göre değerlendirme
2. İkili değerlendirme
3. Amaçlara göre yönetim değerlendirmesi
4. Kendini değerlendirme
5. Merkezce değerlendirme
6. Görüşme yoluyla değerlendirme

7. 360 derece (çoklu) değerlendirme
8. Paylaşılmış uyumlu hedeflere göre değerlendirme

3.2.1. Kurum Başarısındaki Katkısına Göre Değerlendirme

Personelin, kurum veya kuruluşun yıllık değerlendirme raporlarında yer alan başarılarla katkısını dikkate alan bir değerlendirme yöntemidir. (Bilgin, 2004, s.57)

3.2.2. İkili Değerlendirme

Personelin yalnızca en yakın yöneticisi tarafından değil aynı zamanda insan kaynakları uzmanları tarafından da değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Değerlendirme, personelin en yakın yöneticisi ile insan kaynakları bölümündeki uzmanların uzlaşması ile yapılır. (Bilgin, 2004, s. 58)

3.2.3. Amaçlara Göre Yönetim

Son yıllarda yönetim alanında en çok ilgi çeken ve yaygın bir şekilde kullanılan performans değerlendirme tekniği Amaçlara (ya da sonuçlara) göre yönetim (Management by Objectives) olmuştur. Amaçlara göre yönetim, çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları amaçlara göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedefler, açık, seçik ve ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır. (Robbins , 1996, s.752)

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı ilk kez ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker tarafından 1954'de önerilmiştir. Düşünüre göre yönetimin başlıca sorumluluğu; kurumun yaşamını, karlılığını ve büyümesini doğrudan etkileyen sonuçlar ve çalışmalar alanındaki istek ve hedefler arasında bir denge sağlamaktır.

Amaçlara göre yönetim tekniği, amaçlara ulaşılması üzerinde odaklandığından, çalışanların kişilikleri, değerleri tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.

Bu süreç çalışanın yapıcı eleştiriyi kendi değerlerinin tartışıldığı bir yaklaşımdan daha kolay kabul etmesini sağlar. En önemli özelliklerinden birisi ise her elemanı tek başına değerlendirmesidir. (De Cenzo ,1996, s.334)

3.2.4. Kendini Değerlendirme

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri ise kendini değerlendirme veya öz değerlendirme yani çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesidir. Çalışanların öz değerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunmak ve tek tek elemanlara ilişkin çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır. (Palmer, 1993, s.53)

Bu yöntem çoğunlukla amaçların ve gelişimin gereksinimi olan faktörleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntemle personel değerlendirme raporlarında kendi performansları hakkında yorum yapabilmekte dolayısıyla değerlendirme sürecinin içine itilmektedir. Bu yönüyle avantajlı görünse bile; personelin kendisini objektif biçimde değerlendiremeyeceği düşüncesi nedeniyle çok sık kullanılmamaktadır. Ancak, değerlendirme sonrasında personelin kuruma bağlılığının yöneticilerin değerlendirmesine kıyasla arttığına dikkat çeken araştırmalar da bulunmaktadır. (Goodson, 1997, s.33, Örücü , 2003, s.54)

3.2.5. Merkezce Değerlendirme (Değerlendirme Merkezi)

Personelin geçmiş dönemdeki performansının değerlendirilmesinin yanı sıra, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin edilmesi, gelecekteki potansiyelin değerlendirilmesi son yıllarda geniş uygulama alanı bulmuştur.

Merkezi değerlendirmede, işle ilgili boyutlara ve personel kayıtlarındaki birçok ayrıntılı bilgiye bakılarak personelin geleceğine ilişkin bir değerlendirme yapılmaktadır.

Bu yöntem, personelin geçmişteki performansının gelecekteki performansını da etkileyeceği savına dayanmaktadır. Bu yöntem ayrıca kurumun alt kademelerinde çalışan ve statüleri açısından fazla göze çarpmayan personelin keşfedilmesini de sağlamaktadır. (Canman , 1993, s.32)

3.2.6. Görüşme Yoluyla Değerlendirme

Yöneticilerin, personelin performansına ilişkin çeşitli bilgileri personeli ile görüşerek ve birlikte tartışarak değerlendirdikleri bir yöntemdir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi yöneticilerin görüşme sırasında konuşmaktan çok dinlemeyi ve gerekli ancak farklı sorular sorması ile mümkün olmaktadır. (Bilgin, 2004, s.59)

3.2.7. 360 Derece (Çoklu) Değerlendirme

Karma değerlendirmenin yapıldığı bu yöntemde, değerlendirmede çok sayıda kişi ve ölçütün kullanılması 360 Derece(Çoklu) değerlendirme ismini almasına neden olmuştur. (De Cenzo , 1996, s.341)

Personelin bireysel performansı; başta yöneticileri olmak üzere, aynı düzeyde çalışan diğer personel, astları ayrıca hizmet edilen hedef kitle tarafından değerlendirilir. Bu yönüyle, personelin performansı hakkındaki bilginin, personelin çevresinde yer aldığı ve ilişkiler içinde olduğu birçok kaynaktan toplamak mümkündür. (Goodson, 1997, s.21)

3.2.8. Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerlendirme

“Scorecard Sistemi” olarak adlandırılan bu yöntemin amacı, kurum veya kuruluşun vizyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve kriterlerin belirlenmesi sonucunda, personelin kurum veya kuruluşa sağladığı katma değeri ölçmektir. Bu ölçümün sonucuna göre personel ödüllendirilmektedir. (Kasnaklı, 2002, s.136)

Yukarıda yer alan değerlendirme yöntemlerinin yanı sıra son yıllarda literatürde, bilgisayara dayalı değerlendirme ile davranışlara dayalı değerlendirme yöntemleri kavramlarına da sıklıkla rastlanmaktadır. (Dessler, 2005, s.326; Poole, 2001, s.599)

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNDE TÜRKİYE' DEKİ UYGULAMALAR

Türkiye'de personelin değerlendirilmesi yönünde ilk sistematik uygulama Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarında yürürlüğe girmiş olan 15 Mayıs 1914 tarihli "Sicili Ahvali Memur Nizamnamesi"dir. Bu tüzükte memurların hal ve tecrübeleri ve gizli tezkiye varakalarına ilişkin kurallar yer almaktadır. (Dicle 1982, 126) Günümüze kadar gelen yazılı ilk performans değerlendirmesi Atatürk'ün İsmet İnönü'ye verdiği sicildir. (Şenatalar,1975, s.219)

Performans değerlendirmesi konusu, 1980'li yıllardan itibaren kütüphanelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Halen dünya üzerindeki birçok ülkede güncelliği ve uygulamaları halen sürmektedir. Bu kadar güncel ve önemli bir konu olmasına karşın Türkiye'de, kamu sektöründe performans değerlendirme, 40 yılı aşkın bir süredir yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Liyakat İlkesi esasları doğrultusunda yapılmaktadır. Kamu üniversitelerindeki uygulamada bu çerçevede yapılmaktadır.

Ancak kimi kurumlar için özel ve istisnai düzenlemelere rastlamak mümkündür. Kamu görevlileri tanımına giren ama devlet memuru olmayan, işçi, geçici görevli, sözleşmeli personel barındıran kurumlarda farklı düzenlemeler bulunmaktadır. Bu kurumlardan kamu iktisadi teşebbüslerinde hizmet veren sözleşmeli memurlar için performansa dayalı ücretlendirme sistemi kısmen uygulanmaya çalışılmaktadır. (Örücü, 2003, s.160)

Sözleşmeli personel için yapılan performans değerlendirmede geribildirim sisteminin bulunması dikkati çeken en önemli özellik olarak göze çarpmaktadır. Değerlendirilen personel amirlerinin kendisi hakkında doldurduğu sicil formlarını görerek sicil puanı

hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu durum performans değerlendirme sistemini kısmen şeffaf hale getirmektedir. (Derdiman, 2007, s.3)

Kamu iktisadi teşebbüslerinde uygulanan açık sicil sistemi başarılı olmamıştır.

Türkiye deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olmasına rağmen; özel sektörün konuya olan ilginin artması, işletme biliminin yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son yıllarda giderek artmıştır. (Kaynak 1998, s.206)

Türk kamu yönetiminde performans yönetimi anlayışının uygulanması OECD'nin 1997 yılında yıllık raporundaki tavsiyelere uygun olarak 1999 yılında başlamıştır. (OECD,1998)

Reform çalışmaları içindeki ilk alan memuriyete yeni girenler için, Kamu Personeli Giriş Sınavı'dır. Bu sınav, özerk ve uzman bir merkez tarafından yılda bir kez yapılmaktadır.

İkinci reform alanı ise mevcut kamu personeline ilişkin 1999/12647 sayılı "Görevde Yükselme Yönetmeliği" çıkartılmasıdır. Kamu personelinin yükselmesi için 75 saat eğitim alması ve sınavda başarılı olması (%70 barajını aşması) koşulu getirilmiştir.

Son olarak 2000 yılında çıkarılan Bakanlar Kurulu kararıyla (2000/1658); ülkemizdeki 110 merkez, 101 özerk, 37 KİT ve 3328 yerel yönetim birimi olmak üzere toplam 3576 kamu kuruluşundan performans yönetimine göre örgütlerini yeniden yapılandırıp, en uygun insan kaynağı standart kadrolarını oluşturmaları istenmiştir.

Araştırma konusu kapsamında incelenen sekizinci beş yıllık kalkınma planında;

1. Kamu kesiminde modern yönetim bilimi ve teknikleri çerçevesinde insan gücünün niteliğinin yükseltilmesine ve verimli istihdamına özen gösterileceği,

2. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılacağı, çalışanların performansının etkili bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulacağı,
3. İnsan kaynağı rejimi konusunda norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izleneceği, kariyer ve liyakatin esas alınacağı, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçileceği, sendikal hakların geliştirilmesinin esas alınacağı gibi hususların yer aldığı belirlenmiştir. (DPT, 2000, s.192)

Bugüne kadar yapılan reformlara rağmen; kamunun, kendine özgü yapısının değişmemesi, bu sektörde performans ölçümünü güçleştiren önemli nedenlerden birisidir (Aykaç, 2003) ; (Özilhan, 2003:3). Bunun yanında yönetim anlayışının merkeziyetçi olması ve kamu sektöründe sunulan hizmetlerin bir kısmının stratejik öneme sahip olması performans ölçümünü imkansız hale getirmektedir.

Türkiye’de son dönemde performans yönetimi konusunda yaşanan en önemli gelişme Sayıştay’ın performans yönetimi ve denetiminden sorumlu bir birim olmasını sağlayan yasal düzenlemelerin yapılmasıdır. Kamu Yönetimi Temel Kanunu ile Sayıştay Türk kamu yönetiminin performans ölçme ve değerlendirme merkezi olarak belirlenmiştir. Sayıştay bu görevi yerine getirmek için yeniden yapılanma çalışmalarını sürdürmektedir. (Sayıştay , 2003)

3.3.1. Türkiye’de Kamu Kesiminde Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi:

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan insan kaynaklarının bireysel performans değerlendirmesi, Devlet Memurları Kanunu ve ilgili yönetmeliğe göre yapılmakta ve Sicil olarak adlandırılmaktadır. (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği 1986, 86/10985). Yönetmelikte insan kaynaklarının genel adı “memur” dur. Dolayısıyla memurların yeterliliklerinin belirlenmesi, kademe ilerlemesi ve derece yükselmeleri, emekliye ayrılma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanak “Sicil” dir.

“657 Sayılı Devlet Memurları Yasası” kapsamındaki Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği metninin ekindeki Devlet Memurları Sicil Raporunda yer alan sorular incelendiğinde; çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “personelin gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir. (Canman ,1993, s. 78)

Türk Kamu Yönetiminde, bireysel performans değerlendirmesinde sicile ilişkin düzenlenen ve gerekli olan 4 ayrı belge bulunmaktadır. Bunlar;

3.3.1.1. Memur Kütüğü:

Memurun, kamu kurum veya kuruluşunun üyesi olarak atandığına dair kendisine verilen bir numara ile kaydedilmesidir. Bu kütükte memurun adı ve soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama ve ayrılma tarihleri ve ayrılma nedeni yer alır. Kurum veya kuruluşun insan kaynakları bölümünde kalan memur kütüğü ile birlikte hazırlanan memur cüzdanı ise, memura verilen bir kimlik belgesi olmaktadır.

3.3.1.2. Özlük Dosyası:

Özlük Dosyasında memurun adı-soyadı, medeni hali, eğitimi ve aldığı cezalar ve ödüller gibi birçok özel bilgi yer almaktadır. Ayrıca bu dosya içerisinde, memurun askerlik durumu, sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, aldığı izinler, hakkında yapılan disiplin soruşturmaları ve açılmış davalar ile sonuçları, fahri hizmetleri, bildiği yabancı diller, varsa yayın ve eserleri, sınıf, derece ve kademesi ile bakmakla yükümlü olduğu kişiler de yer almaktadır.

3.3.1.3. Sicil Dosyası:

Sicile ilişkin ilk üç belgede personel tarafından bilinen bilgiler yer alırken, son sicil belgesi olan Sicil Dosyası'nda, personel tarafından verilen mal bildirimleri, gizli sicil raporları ve varsa müfettiş raporları ile vali ve kaymakam tarafından verilmiş ek sicil raporları yer almaktadır.

3.3.1.4. Sicilin Niteliği:

Türkiye'de kamu sektöründe uygulanan bireysel performans değerlendirmesi ile personel hakkında bir değerlendirmenin yapıldığı ve sicil dosyasında bulunan "gizli sicil raporu" ifade edilmektedir. (Devlet Memurları Gizli Sicil Raporu)

Gizli Sicil Raporu 4 bölümden oluşmaktadır. Raporun 1.bölümünde, sicil amirlerinin memurun şahsiyeti hakkındaki düşünceleri, metin olarak yer almaktadır. Bu bölümde sicil amirleri, memurun dış görünüşü, zekası, kavrayış yeteneği, azim ve sebatkarlığı, dürüstlüğü, insan ilişkileri konusundaki başarısı, varsa alkol ve kumar gibi kötü alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak biçimde sürdürmesi, şahsi çıkarlarına olan düşkünlüğü, yalan söylemesi, kıskançlık ve kin tutma gibi kötü huy ve davranışları hakkında bir değerlendirme yapmaktadır. Sicil döneminde edinilen bilgi ve gözlemlerin sonucunda, memurun olumlu ve olumsuz yönleri, kusurları ve eksik yönleri hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirmesine ait bölümünde ayrıntılı biçimde yer almaktadır.

Raporun 2. bölümünde, memurun görevi başında gösterdiği başarısı ve mesleki ehliyeti, 100 puan üzerinden değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirme sicil amirleri tarafından aşağıda yer alan alanlara göre yapılmaktadır.

1. Sorumluluk duygusu (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma)
2. Göreve bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri.
3. Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti.
4. İntizam ve dikkati.
5. İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı.
6. Tarafsızlığı (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)
7. Disipline riayet.
8. Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı.
9. Görevini yerine getirmede çalışkanlığı kabiliyeti ve verimliliği.
10. Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için).

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Mesleki ehliyeti Hakkında Notlar bölümüne soru ekleyebilirler. Eklenen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

Gizli Sicil Raporunun 3. bölümünde, yönetici statüsünde olan memurun, yöneticiliği ile ilgili aşağıda yer alan alanlar kapsamında hem bireysel hem de yönetsel performansı değerlendirilmektedir.

1. Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti.
2. Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti.
3. Temsil ve müzakere kabiliyeti.
4. Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti.
5. Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti.
6. Mahiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı, iş hakimiyeti ve kendine güveni.
7. Sosyal ve beşeri münasebetleri.

Raporun son bölümünde ise; yurtdışında görev alan memurun, ülkesini temsilde ve menfaatlerini korumada göstereceği başarısı ile ilgili aşağıda yer alan alanlar kapsamında bireysel performans değerlendirmesi yapılmaktadır:

1. Yabancı dil bilgisi.
2. Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı.
3. Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet.
4. Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı.
5. Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı.

3.3.1.5. Sicil Notu:

Gizli Sicil Raporunda; sicil amirleri, memurların bireysel performanslarını sicil notu altında bir not ile değerlendirirler. Sicil amirlerin tarafından verilen sicil notlarının ortalaması alınır. Alınan ortalama not memurun sicil notunu, başka bir ifade ile bireysel performans değerlendirme notunu göstermektedir. 100 puan üzerinden performans değerlendirme notunun değeri şöyledir:

90-100 arası: Çok iyi,

76-89 arası: İyi,

60-75 arası: Orta

00-59 arası: Yetersiz

Memurun çalıştığı kurumda başarılı olabilmesi için sicil notunun en az 60 olması gerekir. En az 60 puan alan memur olumlu sicil almış kabul edilir. 59 ve daha aşağı not alan memurlar ise, yetersiz görülmüş yani olumsuz sicil almış sayılırlar.

3.3.1.6. Sicil Süreleri:

Memura sicil verebilmek için gerekli olan süre ile sicil doldurma zamanı, sicilde süreyi ifade etmektedir. Memurlar hakkında verilecek sicil yılda bir kez düzenlenir. Memur,

sicil amiri ile bu bir yıl kapsamında birlikte çalışmamış ise, değerlendirme yapacak amirlerin yanında memurun en az 6 ay çalışmış olması şartı aranır.

Memurun aldığı her türlü izin ve hizmet içi eğitim süreleri bu süre içinde yer almaktadır. Ancak, memurun en az üç ay fiilen aynı amirle çalışması gerekmektedir. Söz konusu çalışma süresi üç aydan daha az ise, memurun son 3 yıllık sicil notu ortalaması performans değerlendirmesi için esas alınmaktadır.

Memurlar hakkında sicillerin doldurulması, her yıl 15- 31 Aralık tarihleri arasında yapılmaktadır. Aday memurların sicil raporları ise, adaylık sürelerinin dolmasından sonraki 15 gün içinde hazırlanmaktadır.

3.3.1.7. Sicil Amirlerinin Durumu:

Memurlara sicil vermeye yetkili yöneticiler yani sicil amirleri, merkezde memurların kendi kurumları tarafından, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alındıktan sonra çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenmektedir. Bu yönetmeliğe göre, memurların üç sicil amiri bulunmaktadır. Üç amirin verdiği notların ortalaması sicil notunu oluşturmaktadır. Sicil amirlerinden birinin bulunmadığı durumlarda diğer sicil amirlerinin verdiği notlar değerlendirme için yeterli kabul edilmektedir. Bir sicil amirinin bulunması halinde ise, bu amirin verdiği sicil notu yeterlidir.

Sicil raporları doldurulurken sicil amirleri, Yönetmelik gereği bazı ilkelere uymak zorundadır. Bu ilkeler;

- Memurun Devlete sadakat ve bağlılığı,
 - Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
 - Hizmetlerin süratli ve ekonomik biçimde yürütülmesi,
 - Güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi,
 - Yeteneksiz olanların kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmalarının gerekliliği
- (Canman ,1993,s.179)

3.3.1.8 Sicil Memurlarının Durumu:

Olumlu sicil alan memurlar, görevlerine devam etme hakkını kazanırken, olumsuz sicil alan memurlar ise, yetersiz buldukları için bir ay içinde gizli bir yazı ile atamaya yetkili amirler tarafından uyarı almaktadır.

Olumsuz sicil alarak uyarılan memurlar, uyarı tarihinden itibaren 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itiraz hakkına sahiptirler. Memur itirazını, sadece uyarı yazısında belirtilen konular hakkında yapabilir. İtirazın yapıldığı makam tarafından konu incelenerek iki ay içinde ilgili memura cevap yazısı yazılır.

Olumsuz sicil alan memur, eğer iki yıl üst üste olumsuz sicil alırsa, başka bir sicil amirinin emrine atanır. Memur ikinci sicil amirinden de olumsuz sicil alırsa memuriyetle ilişkisi kesilerek gerekli işlemler yapılır.

3.4. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORUNDAKİ SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ:

Devlet Memurları Sicil yönetmeliği metninin ekinde yer alan Devlet Memurları Sicil raporundaki sorular incelendiğinde; çağdaş değerlendirme yöntemlerinde yer alan önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları, gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları ile personelin gerçekleştirdiği performans gibi nesnel değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir. (Canman ,1993, s.92)

Sicil raporundaki sorularla ilgili eleştirilen diğer bir nokta ise; soruların büyük bir kısmının kişisel özellikler ve niteliklerle ilgili sorular olmasıdır. Bu sorulardan bazıları; sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler vb. şeklindedir. Nesnel bir değerlendirmeye

uygun olmayan bu sorular ile öznel değerlendirmelerin yapılması kaçınılmazdır. (Canman, 1993; Örucü, 2004)

Yönetici durumunda olan kamu görevlilerinin yeterlilikleri ile ilgili sorular da Sicil Raporunda eleştirilen bir başka husustur. Bu sorular çağdaş bir yaklaşımın özelliklerini taşımadığı için öznel nitelikte bir değerlendirmeye yol açmaktadır. (Bilgin, 2004, s.401)

Sicil Raporunda yer alan soruların derecelendirilmesi ise başka bir sorun olarak eleştirilmektedir. Genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışındaki sorular 100 tam not üzerinden değerlendirilmelidir. Bu yasal bir zorunluluktur. Ancak, her sorunun sayısal olarak değerlendirilmesinde bazı güçlüklerle karşılaşılacağı gibi, değerlendirmelerde de benzer sorunlar ortaya çıkabilecektir. (Canman, 1993, s.97) Bu nedenle, kriterlerin derecelendirilmesi daha tutarlı ve kolay bir değerlendirmenin yapılmasını sağlayacaktır.

3.5. TÜRK KAMU KESİMİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarında 40 yılı aşkın bir süredir uygulanan performans değerlendirme sistemi birçok yönden eleştirilmektedir. Bunlar; sistemin yapısı ve uygulanmasına yönelik eleştirilerden oluşmaktadır.

Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarında; performans değerlendirme sonuçları siyasi baskılardan etkilenmektedir. Özellikle terfi, kıdem, kurum değişiklikleri gibi konularda performans değerlendirme sonuçlarından ziyade siyasi baskı daha önemli ve etkili bir faktördür. (Örucü 2003, s.157)

Kamu kurum ve kuruluşlarında performans değerlendirmesi daha çok personelin kişiliği hakkında bilgi edinilmesi ile sınırlı kalmaktadır. Değerlendirme sonuçları ise personelin özlük dosyasında saklanmaktadır. (Turgut 2004, 137)

Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan performans değerlendirme kişisel yeteneklerin değerlendirildiği ve geliştirildiği bir yöntem olmadığı gibi, özellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından yapılması gereken rutin ve zorunlu bir iş olarak görülmektedir. Performansı ölçecek nesnel ölçütler geliştirilmemiş olduğundan; değerlendirme yöneticilerin inisiyatifine kalabilmektedir. (Bilgin 2004, 401)

Yılda bir kez değerlendirme yapıldığı için sicil amirleri genellikle; performans değerlendirmelerini personelin yılın son dönemindeki çalışmasına göre yapmaktadır. (Örücü, 2003, s. 157) Bu da değerlendirmenin eksik ya da hatalı olmasına yol açmakta; diğer bir ifade ile gerçek başarı ölçülememektedir. Dolayısıyla çalışanın bütün bir yıl boyunca çalışması göz ardı edilerek yetersiz bir değerlendirme sonucu ortaya çıkmaktadır.

657 sayılı yasa altında performans değerlendirme sistemi olarak kullanılan sicil sistemi kadroların görev tanımı yapılmadığı için memurun görevdeki başarısını görevlerine paralel olarak “nesnel” bir şekilde ölçmemektedir. Bu yüzden mevcut sicil sistemi, memurun kişisel niteliklerini “öznel” olarak ölçmeye yönelmiş durumdadır. (Canman 1993)

Özel sektörde, yetkinliğe dayalı performans değerlendirme yöntemleri tercih edilirken kamu kesiminde klasik yöntemler tercih edilmektedir. (Turgut 2004, 140) Türkiye’de kamu kesiminde performans değerlendirmesi 2003 yılına kadar kapalı ve gizli sicil sistemine dayanmaktaydı. 24 Ekim 2003 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Bilgi Edinme Kanunu ile ülkemizde gizli yönetimden şeffaf yönetime doğru olumlu bir adım atılmış oldu. Eken’e (2005) göre;

Bu adım, geleneksel olarak gizliliği esas alan bir kamu yönetimi anlayışından uzaklaşmanın ilk işareti niteliğini taşımaktadır. (Eken, 2005, s.113)

Bu olumlu adıma rağmen uygulamada, halen şeffaf bir yönetim anlayışı sağlanamamıştır. Çalışanların kendi çalışmaları ve onun sonuçları hakkında gerekli olan geribildirim tam olarak sağlanmamaktadır. Örneğin; bir memur performans değerlendirme sonuçlarını ancak çalıştığı kurumun üst yetkilisine resmi yazı ile başvurarak öğrenebilmektedir. Bu da uzun süren bürokratik işlemler sonucunda gerçekleşmektedir. Halbuki çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında; personele değerlendirme öncesi ve sonrası resmi yazıya gerek kalmaksızın sürekli geribildirim sağlanmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmakta olan sistem, katılımcı olmaktan uzak bir yapıda olup, yöneticilerin inisiyatifine ve yetkisine dayandırılmıştır. Bu da yöneticilere ve kuruma güvensizlik duyulmasına yol açmaktadır.(Battal, 1996, s.29) Çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında ise çalışan personelin de en az yöneticiler kadar değerlendirme süreci içinde aktif olarak bulunmasını gerektirmektedir. Çalışanların performans değerlendirme sürecine katılımı; onların görevleriyle ilgili sorumluluklar alması, yaratıcılıklarını kullanabilmelerini, gerekli olduğunda inisiyatifi ele almalarını ve buldukları kuruma olan aidiyet duygusunun da artmasını sağlayacaktır. Bu yönüyle bakıldığında Türkiye' deki performans değerlendirme sistemi yetersiz kalmaktadır.

Türkiye' de uygulanan sistem, kurum içindeki iletişim kanallarının tam anlamıyla işleyememesine neden olmaktadır. Yetkinlikleri esas alan bir performans değerlendirme sistemi ise samimi ve dürüst iletişime dayanmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında kamu kesimindeki uygulanan sistemde böyle bir iletişimin bulunmadığı görülmektedir. (Turgut 2004, 137)

Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan değerlendirme sistemi liyakata dayalı bir yöntemdir. Değerlendirme sonucunda başarılı olan personelin ödüllendirilmesi için; Devlet Memurları Kanununun 123. maddesi gereğince işlem yapılmaktadır. Personelin maddi ödülü alabilmesi ise uzun ve ağır bir süreci gerektirmekte ve çoğu kurumda da bu nedenle aktif olarak uygulanmamaktadır. Ayrıca 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve

yukarı olan personelin derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanmaktadır. Özel sektörde ise başarılı personel ödülünü yılın sonunda maaşına belli oranda zam alarak görebilmektedir. Bu yönüyle bakıldığında; kamu kesimindeki mevcut sistemin oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir.

Türkiye’ de kamu kesiminde uygulanan sistem; personelin eksik veya zayıf yönleri ile potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasında yetersiz kalmaktadır. Ayrıca personelin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi daha çok meslek içi eğitimlerle sınırlı kalmaktadır. (Örücü 2003, 157) Bununla birlikte yöneticilerin sisteme ilişkin eğitimlerinin de yetersiz olduğunu söylemek mümkündür.

Personelden beklenen başarı kriterleri ve standartlarının açık olması ve herkes tarafından bilinmesi çağdaş değerlendirme yaklaşımının en belirgin özelliklerindedir. Yetkinlikleri temel alan bir değerlendirmede başarı kriterleri somut olarak belirlenmektedir. (Turgut, 2004, s.142) Fakat Türkiye’de uygulanan Gizli Sicil Raporunda yer alan kriterler çok açık değildir ve daha çok kişilik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Bu yönüyle incelendiğinde mevcut sistemde başarı kriterlerinin açık olduğunu belirtmek mümkün değildir.

Çağdaş değerlendirme yaklaşımlarının en önemli özelliklerinden birisi de sürekli geribildirim sağlamasıdır. Personele çalışması ve başarısı hakkında sürekli geribildirim sağlanması, personelin motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir. Ancak Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan sistemde gizlilik anlayışının halen var olması nedeniyle geribildirim mekanizması da işlememektedir. Zamanında ve yeterli geribildirim almayan personelin kendisini geliştirmesi ve hatalarını düzeltmesi mümkün olmadığı gibi başarılı personelin de iyi yönlerini görmesini ve başarısını sürekli kılmasını sağlayacak unsurlar da olmayacaktır. (Örücü, 2003, s.157)

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm personel için aynı değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. İş tanımları ve iş analizlerinin yapılmaması ile birlikte personel uzmanlık alanlarına göre de değerlendirilmemektedir. (Canman, 1993, s.97) Bununla birlikte kamu kurum ve kuruluşlarında aynı pozisyonda çalışan farklı performansa sahip personele eşit ücret ödenmektedir. Tüm personelin motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. (Turgut 2004, s.141)

3.6. ÖZEL (VAKIF) ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Son yıllarda Türkiye’de sayıları hızla artan özel üniversite kütüphaneleri incelendiğinde; performans değerlendirmesi çalışmalarının devlet üniversitelerindeki uygulamalardan farklı olduğu belirlenmiştir. Araştırma alanı içerisinde bulunan özel üniversite kütüphanelerinde uygulanan performans değerlendirmelerine genel hatlarıyla bakıldığında;

Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi’nde performans değerlendirmesi yılda 2 kez yapılmaktadır. Personel Müdürlüğü tarafından hazırlanan basılı formlar birim amirleri tarafından her bir personel için ayrı ayrı doldurularak 1-5 arası verilen bir puanlama sistemine göre personelin çalışması değerlendirilmektedir.. Amirler, memurlar ve destek personel (hizmetli, çaycı vs.) olarak nitelendirilen üç ayrı grup için 3 ayrı form doldurularak Kütüphane Müdürlüğüne iletilmektedir. Birim amiri konumunda olan 12 amir, personeline ilişkin değerlendirmeleri ilgili formlara doldurarak Kütüphane Müdürlüğüne iletmekte, Kütüphane Müdürlüğü ise bu formlar üzerindeki en son değerlendirmeyi yaparak Rektörlüğe sunmaktadır. Bu değerlendirmeler çalışan personelin belli bir kısmına ücret artışı olarak yansıtılmaktadır. (Bu oran kütüphane genelinde çalışanların % 10 ‘u olarak belirlenmiştir). Bilkent Üniversitesi Kütüphanesinde uygulanan performans değerlendirme yöntemindeki kriterler aşağıda yer almaktadır.

Yönetici Personel İçin Belirlenen Kriterler;

1. Yetki Kullanımı
2. İşbirliği Yeteneği
3. Program Geliştirme ve Gerçekleştirme
4. Maiyetini Geliştirme
5. İzleme ve Denetleme

Bu kriterlerin her biri için ayrıca yönetici personel değerlendirme tablosu açıklamaları formu bulunmaktadır. İdari personel için belirlenen kriterle;

1. Çalışmasının Niteliği
2. İş Süresi İçinde Tamamlama
3. Sorumluluk Duygusu
4. Güvenilirlik ve İş Takibi
5. İşbirliği Yeteneği
6. Kendini Geliştirme
7. Göreve Devam ve Bağlılığı

Yukarıda belirtilen değerlendirme kriterlerinin her biri için ayrıntılı açıklamaların yer aldığı İdari Personel Değerlendirme Tablosu Açıklamaları formu bulunmaktadır. Yönetici personel ile idari personelin değerlendirme kriterleri 5 puan üzerinden değerlendirilmektedir.

Destek ve Teknik Personel Değerlendirme Formunda yer alan kriterler ise; öğrenme ve anlama yeteneği, ifade yeteneği, işi ile ilgili kurallara uyması, işine gösterdiği dikkat, özen ve gizlilik, çalışkanlığı ve dakikliği, işinin gerektirdiği bilgi ve bu konuda kendini geliştirmesi, işbirliği anlayışı, temsil yeteneği, kılık-kıyafet, işine bağlılığı ve genel davranışdır. Destek ve Teknik Personel değerlendirmesinde her bir değerlendirme faktörü 10 puan üzerinden değerlendirilmektedir.

Başkent Üniversitesi Kütüphanesinde ise yılda bir kez Kütüphane Müdürü tarafından 1-10 arasındaki puanlama sistemine göre performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Personel Müdürlüğünün hazırladığı basılı formlar Kütüphane Müdürü tarafından doldurulmakta ve Rektörlüğe iletilmektedir. Bilkent Üniversitesinde yapılan uygulamanın benzeri Başkent Üniversitesi Kütüphanesinde de görülmekte ve yıllık değerlendirmelerin sonucu ücret artışı olarak personele yansıtılmaktadır.

Başkent Üniversitesi Kütüphanesinde; temsil yeteneği, mesleki bilgisi, genel kültürü, kendini geliştirme çabası, üniversiteye bağlılığı ve işini sevmesi, işine gösterdiği özen, özveri ve çalışkanlığı, anlatım ve yazma yeteneği, anlama ve öğrenme yeteneği, amirlerine karşı davranışları ve halkla ilişkileri, devam durumu ve çalışma saatlerine uyumu, karar ve sorumluluk duygusu ve yeteneği, isabetli karar verebilme ve sorunları çözme yeteneği, astlarını eğitme, yönetme ve motive etme becerisi, organizasyon ve denetim becerisi, kaynak teminine yönelik çalışmaları, kaynak kullanımına yönelik çalışmaları, kaynağın artırılmasına yönelik çabaları olarak belirlenmiş olan değerlendirme kriterleri kapsamında performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Araştırma alanı içinde bulunan Çankaya Üniversitesi Kütüphanesi'nde ise yılda bir kez yapılan değerlendirmede; sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, kendisini geliştirme çabası, anlama ve öğrenme yeteneği, işine gösterdiği özen, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı davranışı, disipline uyması, intizam ve dikkati, görevini yerine getirmedeki çalışkanlığı ve verimliliği şeklinde belirlenmiş olan kriterler ışığında değerlendirmeler yapılmaktadır. Yönetici konumunda olan personele ise; temsil yeteneği, isabetli karar verebilme ve sorunları çözme yeteneği, astlarını eğitme, yönetme ve motive etme becerisi, planlama, organize etme ve denetim kabiliyeti ile astları üzerindeki saygınlığı ve otoritesi olarak belirlenen kriterler de eklenmiştir.

Atılım Üniversitesi Kütüphanesinde bireysel performans değerlendirmeleri ise; kütüphane çalışanları tarafından aylık olarak hazırlanan çalışma raporlarının Kütüphane Yönetimi tarafından değerlendirilmesi ile yürütülmektedir. Bu değerlendirmeler yıl sonunda başarılı personelin maaşına belli oranda zam olarak yansıtılmaktadır.

Kütüphane Yönetimi tarafından personele çalışmaları hakkında düzenli olarak geribildirim yapılmaktadır. Ancak, değerlendirmeler konusunda geliştirilmiş herhangi bir form bulunmamaktadır.

Araştırma alanı içinde bulunan diğer vakıf üniversitelerinde ise; kuruluşları çok yakın bir geçmişe dayanan Ufuk Üniversitesi ile TOBB-ETU Üniversitesi Kütüphanesindeki değerlendirme çalışmaları da henüz başlangıç aşamasında sayılabilir.

Araştırma alanında bulunan kütüphane yöneticileri ile yapılan görüşmelerin sonucunda; tüm kütüphanelerde iş analizlerinin yapılmadığı belirlenmiştir. Ayrıca mevcut değerlendirme uygulamalarına alternatif bir performans değerlendirme yönteminin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma alanında yer alan vakıf üniversitesi kütüphanelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde hem işe hem de kişiliğe ilişkin kriterlerin birlikte yer aldığı belirlenmiştir. Değerlendirmelerin sıklığında değişiklikler bulunmaktadır. Devlet üniversitesi kütüphanelerine göre en önemli ve en belirgin farklılık ise değerlendirme sonuçlarının personelin ücretine her yılın sonunda belli oranda yansıtılmasıdır. Bu da personelin motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma alanı içinde bulunmayan ancak uyguladığı yöntem açısından çağdaş özellikler taşıyan değerlendirme kriterlerine göre performans değerlendirmelerinin yapıldığı Koç Üniversitesi Kütüphanesi'ndeki değerlendirmenin; yılda 3 kez yapılması, yöneticiler, diğer personel ve kısmi zamanlı çalışan öğrenciler için oluşturulmuş 3 ayrı form ile yapılması dikkat çekicidir. 4 aylık periyotlar halinde yapılan değerlendirmelerde önce personelin kendi performansını değerlendirdiği formlar müdür yardımcıları tarafından toplanmaktadır. Müdür yardımcıları personele ilişkin kendi değerlendirmelerini de ekleyerek formları Kütüphane Müdürlüğüne iletmektedir. En son aşamada ise Kütüphane Müdürü tarafından yapılan değerlendirmelerin ışığında yıllık genel bir rapor hazırlanmakta ve Rektörlüğe sunulmaktadır. Koç Üniversitesi

Kütüphanesinde yapılan performans değerlendirmelerinin sonuçları ise Bilkent Üniversitesindeki gibi çalışanların ücretlerine yıllık ek artış olarak yansıtılmaktadır.

Araştırma alanı içerisinde bulunmayan ancak son iki yıldır performans değerlendirmeleri konusundaki çalışmaları ile dikkat çeken Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezinde ise ; hedeflere göre yönetim yaklaşımına göre değerlendirmeler yapılmaktadır. Öncelikle kütüphane yönetimi ile personelin bir araya geldikleri görüşmelerde hedefler belirlenmektedir. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı birim sorumluları aracılığıyla takip edilmektedir. Üniversite yönetiminin belirlemiş olduğu niteliklerin yer aldığı değerlendirme formları 6 aylık periyotlarda değerlendirildikten sonra yıl sonunda Rektörlüğe iletilmektedir. Bu formlara ayrıca kütüphane yönetimi tarafından ilgili personelin akademik çalışmaları, kişisel gelişimle ilgili faaliyetleri de eklenmektedir. Kütüphane personeline sürekli olarak çalışmaları hakkında geribildirim yapılmaktadır. Çalışmaları ile ilgili eksiklikler varsa bunlar iletilmektedir. Yıl sonundaki değerlendirmeler personel maaşlarına belli oranda zam olarak yansıtılmaktadır. Bunun yanında performans değerlendirmeleri konusunda özel sektördeki uzman kuruluşlardan destek alınmaktadır.

4. BÖLÜM

BULGULARIN ANALİZİ VE YORUM

4.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada, Ankara’da bulunan kamu ve vakıf kütüphanelerinde çalışan toplam 305 personele anket verilmiştir ve bizzat doldurmaları istenmiştir. Anketlerin uygulandığı süreler içerisinde herhangi bir nedenle uygulamaya katılmayan personele ise anket formları bırakılmış ve posta yolu ile geri alınmıştır. Anketlerden 248 adedi doldurulmuştur. Geri dönme oranı ise % 81.3 tür.

4.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada , elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için SPSS 15.0 istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır.

Literatür taraması ve alan çalışması sonucunda bireylerin performans değerlendirme yöntemlerine yönelik 34 madde belirlenmiştir. Aynı zamanda uzman görüşü alınarak oluşturulan maddeler aşağıdaki temel boyutlar altında gruplandırılmıştır.

Ankette Kullanılan Boyutlar

1. Kütüphanenin Amaç ve Hedeflerinin Bilinmesi
2. Değerlendirme Yöntemi ve Değerlendirme Ölçütü
3. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları
4. Değerlendirmeyi Kimin Yaptığı
5. Değerlendirme Zamanı

4.3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan ve evreni temsil ettikleri varsayılan 248 personelin yanıtlamış olduğu anketin birinci bölümünde sorulan sorular ışığında elde edilen bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

4.3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

248 katılımcının 159'u kadın ve 89'u erkekten oluşmaktadır. Büyük çoğunluğu bayan personelden oluşan 248 katılımcının % 64.1'i kadın % 35.9'u ise erkektir. (Tablo 1)

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Erkek	89	35,9	35,9	35,9
Kadın	159	64,1	64,1	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.3.2. Katılımcıların Görevli Buldukları Kütüphanenin Statüsüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelden 134 kişinin devlet üniversitesi kütüphanesinde 114 kişinin ise vakıf üniversitesi kütüphanesinde çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin % 54'ü devlet üniversitesi kütüphanesinde % 46'sı ise vakıf üniversitesi kütüphanesinde çalışmaktadır. (Tablo 2)

Tablo 2. Katılımcıların Buldukları Kütüphanenin Statüsüne Göre Dağılımı

Kütüphanenin Statüsü	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Kamu	134	54,0	54,0	54,0
Vakıf	114	46,0	46,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.3.3. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların % 25.4'nün 0-5 yıl arasında, % 24.6'sının 6-10 yıl arasında, % 23.0'ın 16-20 yıl arasında ,% 6.5'in ise 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olduğu görülmektedir. (Tablo 3)

Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
0-5 yıl	63	25,4	25,4	25,4
6-10 yıl	61	24,6	24,6	50,0
11-15 yıl	57	23,0	23,0	73,0
16-20 yıl	51	20,6	20,6	93,5
21 ve üzeri	16	6,5	6,5	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Katılımcıların % 19.4 ünü oluşturan 48 kişi ortaöğretim düzeyinde eğitim almışlardır. Katılımcıların % 14.1 'i ni oluşturan 35 kişi ön lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 49.2 sini oluşturan 122 kişi ise lisans eğitimi almışlardır. Katılımcıların % 17.3 lük kısmını oluşturan 43 kişi ise lisansüstü eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 66.5 lisans ve lisansüstü eğitim alanlardan oluşmaktadır. (Tablo 4)

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyleri	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Ortaöğretim	48	19,4	19,4	19,4
Ön lisans	35	14,1	14,1	33,5
Lisans	122	49,2	49,2	82,7
Lisansüstü	43	17,3	17,3	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.3.5. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların % 6.'sı yönetici statüsünde yer almaktadır. Yönetici olarak araştırmaya katılan 15 kişiden 8 kişi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı veya Kütüphane müdürü ünvanına sahiptir. 15 yöneticiden 7 kişi ise Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Yardımcısı veya Kütüphane Müdür Yardımcısı ünvanını taşımaktadır. Araştırmaya katılanların % 16.1'i buldukları kütüphanede birim sorumlusu veya şef olarak çalışmaktadır. Bu grupta 40 kişi bulunmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 69 kişi ise % 27.8 ile kütüphaneci statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların % 50'si ise araştırma kapsamındaki kütüphanelerde memur veya diğer (hizmetli, koruma görevlisi vb.) görevlerde çalışan toplam 124 kişiden oluşmaktadır. (Tablo 5)

Tablo 5. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Unvanlar	Frekans	%	Geçerli frekans	Toplam frekans
Yönetici	15	6,0	6,0	6,0
Birim Sorumlusu. / Şef	40	16,1	16,1	22,2
Kütüphaneci	69	27,8	27,8	50,0
Memur/ Diğer	124	50,0	50,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.4. BULGULAR

Araştırmamızın bulguları genel hatlarıyla aşağıda yer almaktadır.

4.4.1. Ankette Kullanılan Boyutlara Göre Analiz Sonuçları

4.4.1.1. Kütüphanenin Amaç ve Hedeflerinin Bilinmesi

Katılımcılara ankette sorulan 1. madde (Görevli bulunduğum kütüphanenin amaç ve hedefleri personel tarafından tam olarak bilinmektedir.) ile ilgili düşünceleri tablo 6'da yer almaktadır.

Katılımcıların % 5.6'sı kütüphanenin amaç ve hedefleri personel tarafından tam olarak bilinmektedir düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 19.4'ü katılmadıklarını, % 15.7'si bu konuda kararsız olduklarını, % 45.6'sı bu düşünceye katıldıklarını % 13.7'si ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 6)

Yanıtların % 45.6 ile katılıyorum seçeneğinde yığılma gösterdiğini belirtmek mümkündür. Genel anlamda bakıldığında katılımcıların, kütüphanenin amaç ve hedefleri personel tarafından tam olarak bilinmektedir düşüncesine % 59.3 ile olumlu, % 25.0 ile olumsuz, % 15.7 ile kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. (Tablo 6)

Tablo 6. Kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesi hakkında düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	14	5,6	5,6	5,6
Katılmıyorum 2,00	48	19,4	19,4	25,0
Kararsızım 3,00	39	15,7	15,7	40,7
Katılıyorum 4,00	113	45,6	45,6	86,3
K.Katılıyorum 5,00	34	13,7	13,7	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.4.1.2. Değerlendirme Yöntemi ve Değerlendirme Ölçütü

Katılımcıların ankette yer alan 2. madde (Görevli bulunduğum kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir.) ile ilgili düşünceleri Tablo 7.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 11.7 si görevli buldukları kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir düşüncesine tamamen katılmıyorum, % 21.8 i ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların % 18.1 i bu konuda kararsız olduklarını ,% 38.3 ü kütüphanede performans değerlendirmeye önem verildiği düşüncesine katıldıklarını, % 10.1 i ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 7)

Yanıtların % 38.3 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdiği görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, görevli bulunduğum kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir düşüncesine % 48.4 ile olumlu, % 33.5 ile olumsuz, % 18.1 ile kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 7. Performans değerlendirmenin önemi hakkındaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	29	11,7	11,7	11,7
Katılmıyorum 2,00	54	21,8	21,8	33,5
Kararsızım 3,00	45	18,1	18,1	51,6
Katılıyorum 4,00	95	38,3	38,3	89,9
K.Katılıyorum 5,00	25	10,1	10,1	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 9. madde (Performans değerlendirme süreci sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır.) ile ilgili düşünceleri tablo 8.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 11.7'si performans değerlendirme süreci sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını , % 18.5'i ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 33.5'i bu konuda kararsız olduklarını , % 29.4'ü bu düşünceye katıldıklarını,% 6.9'u ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 8)

Yanıtlarda % 33.5 ile "kararsızım" düzeyinde yığılma olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme sürecinin sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır düşüncesine % 36.3 ile olumlu, % 33.5 ile kararsız, % 30.2 ile olumsuz düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 8. Performans değerlendirme sürecinin önemi hakkındaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.katılmıyorum 1,00	29	11,7	11,7	11,7
Katılıyorum 2,00	46	18,5	18,5	30,2
Kararsızım 3,00	83	33,5	33,5	63,7
Katılıyorum 4,00	73	29,4	29,4	93,1
K.Katılıyorum 5,00	17	6,9	6,9	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 6. madde (Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşünülmemektedir.) ile ilgili düşünceleri tablo 9.'da yer almaktadır.

Katılımcıların % 22.2'si performans değerlendirme yönteminin zaman ve emek kaybı olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 42.7'si katılmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 19.8'i kararsız olduklarını,% 11.3'ü ise performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşüncesine katılırken % 4'ü ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 9)

Yanıtların % 42.7 ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme yönteminin zaman ve emek kaybı olduğu düşüncesine % 64.9 olumsuz, % 19.8 kararsız, % 15.3 ile olumlu düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 9. Performans değerlendirme yönteminin zaman ve emek kaybı olduğuna ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	55	22,2	22,2	22,2
Katılmıyorum	106	42,7	42,7	64,9
Kararsızım	49	19,8	19,8	84,7
Katılıyorum	28	11,3	11,3	96,0
K.Katılıyorum	10	4,0	4,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların, ankette yer alan ve 3.madde olan (Performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibiyim) sorusuna verdikleri yanıtlar tablo 10.'da yer almaktadır.

Katılımcıların % 4'ü yöntem hakkında yeterli bilgi sahibiyim düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 22.2'si bu düşünceye katılmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 21.8'i yöntem hakkında yeterli bilgi sahibiyim düşüncesinde kararsız olduklarını, % 41.9'u bu düşünceye katıldıklarını, % 10.1'i ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların % 41.9 oranı ile "katılıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdikleri belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibiyim düşüncesine % 52'si olumlu, % 26.2'si olumsuz, % 21.8'i ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 10. Performans değerlendirme yöntem bilgisinin yeterliliğine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	10	4,0	4,0	4,0
Katılmıyorum 2,00	55	22,2	22,2	26,2
Kararsızım 3,00	54	21,8	21,8	48,0
Katılıyorum 4,00	104	41,9	41,9	89,9
K.Katılıyorum 5,00	25	10,1	10,1	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 4.madde (Performans değerlendirmede kullanılan yöntem uygundur.) ile ilgili düşünceleri tablo 11.de yer almaktadır

Katılımcıların % 16.5'i performans değerlendirme yönteminin uygun olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 23.4'ü bu düşünceye katılmadıklarını, % 34.7'si ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 22.2'si performans değerlendirme yönteminin uygun olduğu düşüncesine katıldıklarını % 3.2'si ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 11)

Yanıtların % 34.7 oranı ile "kararsızım" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme yönteminin uygun olduğu düşüncesine % 39.9 ile olumsuz, % 34.7 ile kararsız, % 25.4 ile olumsuz düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 11. Performans değerlendirme yönteminin uygunluğu hakkındaki düşüncelerin dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	41	16,5	16,5	16,5
Katılmıyorum 2,00	58	23,4	23,4	39,9
Kararsızım 3,00	86	34,7	34,7	74,6
Katılıyorum 4,00	55	22,2	22,2	96,8
K.Katılıyorum 5,00	8	3,2	3,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 5. madde (Performans değerlendirme yöntemi başarılı olanla olmayanı ayırt edici özelliktedir.) ile ilgili düşünceleri tablo 12.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 19.8'i performans değerlendirme yönteminin başarılı olanla olmayanı ayırt edici özellikte olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 26.6' sı ise bu düşünceye katılmadıklarını, % 27.0'si bu konuda kararsız olduklarını, % 24.2'si bu düşünceye katıldıklarını, % 2.4'ü ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 12)

Yanıtların % 27.0 oranla "kararsızım" düzeyinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme yönteminin başarılı olanla olmayanı ayırt edici özellikte olduğu düşüncesine % 46.4'ü olumsuz, % 27.0'si kararsız, % 26.6 oranı ile olumlu düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 12. Performans değerlendirme yönteminin başarılı olanı ayırt etme özelliği konusundaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	49	19,8	19,8	19,8
Katılmıyorum 2,00	66	26,6	26,6	46,4
Kararsızım 3,00	67	27,0	27,0	73,4
Katılıyorum 4,00	60	24,2	24,2	97,6
K.Katılıyorum 5,00	6	2,4	2,4	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 7. madde (Değerlendirmede kullanılacak performans standartları açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir.) ile ilgili düşünceleri tablo 13.'de yer almaktadır

Katılımcıların % 14.1'i değerlendirmede kullanılacak performans standartları açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir düşüncesine kesinlikle katılmamakta, % 30.2'si bu düşünceye katılmamaktadır. Katılımcıların % 27'si bu konuda kararsız olduklarını belirtmiş, % 25.4'ü bu düşünceye katıldıklarını, % 3.2'si ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 13)

Yanıtlar % 30.2 oranı ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, değerlendirmede kullanılacak performans standartlarının açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir düşüncesine % 44.3 ile olumsuz, % 28.6 ile olumsuz, % 27.0 ile kararsız düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 13. Performans standartları konusundaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	35	14,1	14,1
Katılmıyorum	2,00	75	30,2	44,4
Kararsızım	3,00	67	27,0	71,4
Katılıyorum	4,00	63	25,4	96,8
K.Katılıyorum	5,00	8	3,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 10. madde (Performans değerlendirme formundaki sorular yeterlidir.) ile ilgili düşünceleri tablo 14.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 12.9'u performans değerlendirme formundaki soruların yeterli olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadığını, % 24.2'si katılmadıklarını, % 35.5'i ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 25.8'i bu düşünceye katıldıklarını, % 1.6' sı ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmiştir. (Tablo 14)

Yanıtların % 35.5 oranı ile "kararsızım" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme formundaki soruların yeterli olduğu düşüncesine % 37.1'i olumsuz, % 35.5'i kararsız, % 27.4'ü ise olumlu düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 14. Performans değerlendirme formundaki soruların yeterliliği hakkındaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	32	12,9	12,9	12,9
Katılmıyorum 2,00	60	24,2	24,2	37,1
Kararsızım 3,00	88	35,5	35,5	72,6
Katılıyorum 4,00	64	25,8	25,8	98,4
K.Katılıyorum 5,00	4	1,6	1,6	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 8. madde (Kütüphane personelinin yükümlü olduğu görevlere ilişkin iş tanımları yapılmıştır.) ile ilgili düşünceleri tablo 15.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 11.7'si kütüphane personelinin yükümlü oldukları görevlere ilişkin iş tanımlarının yapılmış olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 17.7'si katılmadıklarını belirtmiştir. Bu konuda kararsız olanların oranı ise % 16.5 tir. Katılımcıların % 41.9'u iş tanımlarının yapılmış olduğu düşüncesine katıldıklarını, % 12.1' i ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 15)

Yanıtların % 41.9 ile oranı ile "katılıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların, kütüphane personelinin yükümlü oldukları görevlere ilişkin iş tanımlarının yapılmış olduğu düşüncesine % 54.0 ile olumlu, % 29.4 ile olumsuz, % 16.5 ile kararsız düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 15. İş tanımları hakkındaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli Frekans	Toplam Frekans
K.Katılmıyorum	1,00	29	11,7	11,7
Katılmıyorum	2,00	44	17,7	29,4
Kararsızım	3,00	41	16,5	46,0
Katılıyorum	4,00	104	41,9	87,9
K.Katılıyorum	5,00	30	12,1	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcıların ankette yer alan 11. madde (Görevli bulunduğum kütüphanede performans değerlendirme adil ve objektif olarak yapılmaktadır.) ile ilgili düşünceleri tablo 16.'da yer almaktadır.

Katılımcıların % 19.4'ü performans değerlendirmenin adil ve objektif olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 27.8'i bu düşünceye katıldıklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 25'i bu konuda kararsız olduklarını, % 22.2'si bu düşünceye katıldıklarını, % 5.6'ı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 16)

Yanıtların % 27.8 oranı ile performans değerlendirmenin adil ve objektif olarak yapıldığı düşüncesine "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, % 47.2'si performans değerlendirmenin adil ve objektif yapılmadığını düşünmektedir. Katılımcıların, % 27.8'i olumlu, % 25.0 ise kararsız düzeyde yanıt vermiştir.

Tablo 16. Performans değerlendirmenin adil olup olmadığına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	48	19,4	19,4
Katılmıyorum	2,00	69	27,8	47,2
Kararsızım	3,00	62	25,0	72,2
Katılıyorum	4,00	55	22,2	94,4
K.Katılıyorum	5,00	14	5,6	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 13. madde (Performans değerlendirmede iş başarısına daha çok önem verilmektedir.) ile ilgili düşünceleri tablo 17.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 14.5'i performans değerlendirmede iş başarısına önem verildiği düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 25.4'ü katılmadıklarını, % 24.2'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 28.6'sı bu düşünceye katıldıklarını % 7.3'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 17)

Yanıtlar, % 28.6 oranı ile "katılıyorum" seçeneğinde yığılma göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların % 39.9'u bu konuda olumsuz düşünce taşımaktadır. Olumlu düzeyde katılım oranı % 35.9, kararsız düzeyde katılım oranı ise % 24.2 olarak belirlenmiştir.

Tablo 17. Performans değerlendirmede iş başarısına önem verilmesine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	36	14,5	14,5	14,5
Katılmıyorum 2,00	63	25,4	25,4	39,9
Kararsızım 3,00	60	24,2	24,2	64,1
Katılıyorum 4,00	71	28,6	28,6	92,7
K.Katılıyorum 5,00	18	7,3	7,3	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 12. madde (Performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir.) ile ilgili düşünceleri tablo 18.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 7.3'ü performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 25.4'ü bu düşünceye katılmadıklarını, % 24.2'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 34.7'si bu düşünceye katıldıklarını % 8.5'i ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 18)

Yanıtların % 34.7 oranı ile "katılıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir düşüncesine % 43.2'si olumlu, % 32.7'si olumsuz, % 24.2'si ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 18. Performans Değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	18	7,3	7,3	7,3
Katılmıyorum 2,00	63	25,4	25,4	32,7
Kararsızım 3,00	60	24,2	24,2	56,9
Katılıyorum 4,00	86	34,7	34,7	91,5
K.Katılıyorum 5,00	21	8,5	8,5	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 17.madde (Değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performanslarına göre değerlendirme yapılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşünceleri tablo 19.da yer almaktadır.

Katılımcıların % 8.9'u değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performansa göre değerlendirme yapılmaktadır düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 19.8'i bu düşünceye katılmadıklarını, % 35.5'i ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 31.9'u bu düşünceye katıldıklarını % 4.0'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 19)

Yanıtların % 35.5 oranı ile "kararsızım" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performansa göre değerlendirme yapılmaktadır düşüncesine % 35.9'u olumlu, % 35.5'i kararsız, % 28.7'si ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 19. Değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performansa göre değerlendirme yapılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	22	8,9	8,9	8,9
Katılmıyorum 2,00	49	19,8	19,8	28,6
Kararsızım 3,00	88	35,5	35,5	64,1
Katılıyorum 4,00	79	31,9	31,9	96,0
K.Katılıyorum 5,00	10	4,0	4,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 16.madde (Performans değerlendirmede farklı iş grupları için farklı kriterleri içeren formlar kullanılmaktadır.) ile ilgili düşünceleri tablo 20.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 15.3'ü performans değerlendirmede farklı iş grupları için farklı kriterleri içeren formların kullanıldığı düşüncesine kesinlikle katılmadığını, % 28.6'sı katıldıklarını, % 35.5'i kararsız olduklarını, % 19'u bu düşünceye katıldıklarını, % 1.6'sı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 20)

Yanıtların % 35.5 oranı ile "kararsızım" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcılar, performans değerlendirmede farklı iş grupları için farklı kriterleri içeren formların kullanıldığı düşüncesine % 43.9 ile olumsuz, % 35.5 ile kararsız, % 20.6 ile olumlu düzeyde katılmaktadır.

Tablo 20. Performans değerlendirme formlarına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli Frekans	Toplam Frekans
K.Katılmıyorum 1,00	38	15,3	15,3	15,3
Katılmıyorum 2,00	71	28,6	28,6	44,0
Kararsızım 3,00	88	35,5	35,5	79,4
Katılıyorum 4,00	47	19,0	19,0	98,4
K.Katılıyorum 5,00	4	1,6	1,6	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 17.madde (Değerlendirme yaparken personelin uzmanlık alanları dikkate alınmaktadır.) ile ilgili düşünceleri tablo 21.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 16.5'i değerlendirme yaparken personelin uzmanlık alanlarının dikkate alındığı düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 24.2'si katılmadıklarını, % 25.8'i kararsız olduklarını, % 30.6'sı bu düşünceye katıldıklarını, % 2.8'i ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 21)

Yanıtların % 30.6 oranı ile "katılıyorum seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, değerlendirme yaparken personelin uzmanlık alanlarının dikkate alındığı düşüncesine % 40.7 ile olumsuz, % 33.4 ile olumlu, % 25.8 ile kararsız düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 21. Performans değerlendirmede uzmanlık alanlarının dikkate alınması konusundaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam Yüzde
K.Katılmıyorum 1,00	41	16,5	16,5	16,5
Katılmıyorum 2,00	60	24,2	24,2	40,7
Kararsızım 3,00	64	25,8	25,8	66,5
Katılıyorum 4,00	76	30,6	30,6	97,2
K.Katılıyorum 5,00	7	2,8	2,8	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 15.madde (Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.) ile ilgili düşünceleri tablo 22.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 22.2'si performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 35.5'i katılmadıklarını, % 18.1'i kararsız olduklarını, % 20.2'si bu düşünceye katıldıklarını, % 4.0'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 22)

Yanıtların % 35.5 oranı ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların, performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğinin personel tarafından bilindiği düşüncesine % 57.7'si olumsuz, % 24.2'si olumlu, % 18.1'i ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 22. Performans değerlendirme kriterlerine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	55	22,2	22,2	22,2
Katılmıyorum 2,00	88	35,5	35,5	57,7
Kararsızım 3,00	45	18,1	18,1	75,8
Katılıyorum 4,00	50	20,2	20,2	96,0
K.Katılıyorum 5,00	10	4,0	4,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.4.1.3. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Katılımcılara ankette verilen 18.madde (Performans değerlendirmesinde değerlendirilenlerin kendi görüşlerinden yararlanılmaktadır.) ile ilgili düşünceleri tablo 23.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 26.2'si performans değerlendirmesinde değerlendirilenlerin kendi performansları hakkındaki görüşlerinden yararlanılmaktadır düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 30.6'sı katılmadıklarını, % 27.8'i kararsız olduklarını, % 14.1'i bu düşünceye katıldıklarını, % 1,2'si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 23)

Yanıtların % 30.6 oranı ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirmesinde değerlendirilenlerin kendi performansları hakkındaki görüşlerinden yararlanılmaktadır düşüncesine % 56.8 ile olumsuz, % 27.8 ile kararsız, % 15.3 ile olumsuz düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 23. Değerlendirmede personelin görüşlerinden yararlanılması konusundaki düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	Yüzde	Geçerli frekans	Toplam Frekans
K.Katılmıyorum 1,00	65	26,2	26,2	26,2
Katılmıyorum 2,00	76	30,6	30,6	56,9
Kararsızım 3,00	69	27,8	27,8	84,7
Katılıyorum 4,00	35	14,1	14,1	98,8
K.Katılıyorum 5,00	3	1,2	1,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 19.madde (Performans değerlendirme sonucu ve gerekçeleri personele bilgi verilerek paylaşılmaktadır.) ile ilgili düşüncelerin dağılımı tablo 24.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 20.6'sı performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personele bilgi verilerek paylaşılması (geribildirim) düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 32.3'ü katılmadıklarını, % 21'i ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %'21.4'ü bu düşünceye katıldıklarını % 4.8'i ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 24)

Yanıtların % 32.3 oranı ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcılar, performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personele bilgi verilerek paylaşılması düşüncesine % 52.9 ile olumsuz, % 26.2 ile kararsız, % 21.0 ile olumsuz düzeyde katılmaktadır.

Tablo 24. Değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personele bilgi verilerek paylaşılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	51	20,6	20,6	20,6
Katılmıyorum 2,00	80	32,3	32,3	52,8
Kararsızım 3,00	52	21,0	21,0	73,8
Katılıyorum 4,00	53	21,4	21,4	95,2
K.Katılıyorum 5,00	12	4,8	4,8	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 20.madde (Performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetimi personeli her zaman desteklemektedir.) sorusuna verilen yanıtların dağılımı Tablo 25.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 13.3'ü performans eksikliğini iyileştirmek için yönetimin personeli desteklediği düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 23.8'i katılmadıklarını, % 26.2'si ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 29.4'ü bu düşünceye katıldıklarını % 7.3'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 25)

Yanıtların % 32.3 oranı ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcılar, performans eksikliğini iyileştirmek için yönetimin personeli desteklediği düşüncesine % 37.1 ile olumsuz, % 36.7 ile olumlu, % 26.2 ile kararsız düzeyde katılmaktadır.

Tablo 25. Performans eksikliğini iyileştirmek için yönetimin desteğine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	33	13,3	13,3
Katılmıyorum	2,00	59	23,8	37,1
Kararsızım	3,00	65	26,2	63,3
Katılıyorum	4,00	73	29,4	92,7
K.Katılıyorum	5,00	18	7,3	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 21.madde (Görevde yükselme tamamen performans dayanılarak yapılmaktadır) ile ilgili düşüncelerin dağılımı tablo 26.'de yer almaktadır.

Görevde yükselmenin tamamen performansa dayanılarak yapıldığı düşüncesine katılımcıların % 21.4'ü kesinlikle katılmadığını, % 29.4'ü katılmadığını, % 23.8 i ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 19.4'ü bu düşünceye katıldıklarını ,% 6.0'sı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 26)

Yanıtların % 29.4 ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir. Başka bir ifade ile katılımcılar; görevde yükselmenin performansa göre yapılmadığını düşünmektedir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların, görevde yükselmenin tamamen performansa dayanılarak yapıldığı düşüncesine % 50.8 ile olumsuz, % 25.4 ile olumlu, % 23.8 ile kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 26. Görevde yükselmenin performansa göre yapıldığına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	53	21,4	21,4
Katılmıyorum	2,00	73	29,4	50,8
Kararsızım	3,00	59	23,8	74,6
Katılıyorum	4,00	48	19,4	94,0
K.Katılıyorum	5,00	15	6,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 22.madde (Ödüllendirme ve ücretlendirmede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 27.'de yer almaktadır.

Ödüllendirme ve ücretlendirmede performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alındığı düşüncesine katılımcıların % 19.8 i kesinlikle katılmadıklarını, % 30.6 sı katılmadıklarını, % 23.4 ü ise kararsız olduklarını belirtmektedir. Katılımcıların % 23.4 ü bu düşünceye katıldıklarını, % 6 sı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 27)

Yanıtların % 30.6 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında yanıtların, % 50.4 ile olumsuz, % 29.4 ile olumlu, % 20.2 ile kararsız düzeyde dağıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 27. Ödüllendirme ve ücretlendirmede değerlendirmenin kullanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	49	19,8	19,8	19,8
Katılmıyorum 2,00	76	30,6	30,6	50,4
Kararsızım 3,00	50	20,2	20,2	70,6
Katılıyorum 4,00	58	23,4	23,4	94,0
K.Katılıyorum 5,00	15	6,0	6,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 23.madde (İnsan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 28.de yer almaktadır.

Katılımcıların % 14.5'i insan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alındığı düşüncesine kesinlikle katılmadığını, % 3.0'ü katılmadığını, % 24.2'si ise kararsız olduklarını belirtmektedir. Katılımcıların % 24.2'si katıldıklarını, % 4.4'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 28)

Yanıtların % 31.0 ile ‘‘katılmıyorum’’ seçeneğinde yığılma gösterdikleri belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, insan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alındığı düşüncesine % 45.5'i olumsuz, % 28.6'sı olumlu, % 25.8'i ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 28. İnsan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede değerlendirmenin kullanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	36	14,5	14,5	14,5
Katılmıyorum 2,00	77	31,0	31,0	45,6
Kararsızım 3,00	64	25,8	25,8	71,4
Katılıyorum 4,00	60	24,2	24,2	95,6
K.Katılıyorum 5,00	11	4,4	4,4	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 24.madde (Mesleki gelişimi sağlamak için performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 29.'da yer almaktadır.

Katılımcıların % 15.3'ü mesleki gelişimin sağlanması için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 23'ü katılmadıklarını, % 31.5'i ise kararsız olduklarını belirtmektedir. Katılımcıların % 27.8'i bu düşünceye katıldıklarını, % 2.4'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 29)

Yanıtlar % 31.5 oranı ile "kararsızım" seçeneğinde yığılma göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların, mesleki gelişimin sağlanması için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır düşüncesine % 38.3 ile olumsuz, % 31.5 ile kararsız, % 30.2 ile olumsuz düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 29. Mesleki gelişimde değerlendirmenin kullanılmasına ile ilgili düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	38	15,3	15,3	15,3
Katılmıyorum 2,00	57	23,0	23,0	38,3
Kararsızım 3,00	78	31,5	31,5	69,8
Katılıyorum 4,00	69	27,8	27,8	97,6
K.Katılıyorum 5,00	6	2,4	2,4	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 25.madde (Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 30.'da yer almaktadır

Performansı arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır düşüncesine katılımcıların % 13.3'ü kesinlikle katılmadıklarını, % 25.8'i katılmadıklarını, % 28.6'sı katıldıklarını, % 2'si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 30)

Yanıtların % 30.2 oranı ile "kararsızım" düzeyinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performansı arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır düşüncesine % 39.1'i olumsuz, % 30.6'sı olumlu, % 30.2'si ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 30. Performansı arttırmada değerlendirmeden yararlanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	33	13,3	13,3	13,3
Katılmıyorum 2,00	64	25,8	25,8	39,1
Kararsızım 3,00	75	30,2	30,2	69,4
Katılıyorum 4,00	71	28,6	28,6	98,0
K.Katılıyorum 5,00	5	2,0	2,0	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 26.madde (Hizmetin kalitesi ve kütüphanenin verimliliğinin arttırmada performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 31.'de yer almaktadır.

Hizmetin kalitesi ve kütüphanenin verimliliğini arttırmada performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır düşüncesine katılımcıların % 10.1 i kesinlikle katılmadıklarını, % 28.6 sı katılmadıklarını, % 27.0'si kararsız olduklarını, % 29 u katıldıklarını, % 5.2 si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 31)

Yanıtların % 29.0 oranı ile "katılıyorum düzeyinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların, hizmetin kalitesi ve kütüphanenin verimliliğini arttırmada performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır düşüncesine % 38.7 ile olumsuz, % 34.2 ile kararsız, % 27.0 ile kararsız düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 31. Hizmetin kalitesi ve kütüphanenin verimliliğini arttırmada değerlendirmeden yararlanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	25	10,1	10,1	10,1
Katılmıyorum 2,00	71	28,6	28,6	38,7
Kararsızım 3,00	67	27,0	27,0	65,7
Katılıyorum 4,00	72	29,0	29,0	94,8
K.Katılıyorum 5,00	13	5,2	5,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 27.madde (Personelin eğitim gereksinimlerinin saptanmasında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 32.de yer almaktadır.

Personelin eğitim gereksinimlerini saptamada performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır düşüncesine katılımcıların % 10.1 i kesinlikle katılmadıklarını, % 28.6 sı katılmadıklarını, % 27.0'u kararsız olduklarını, % 29.0'ı katıldığını, % 5.2'si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 32)

Yanıtlar % 29 ile "katılıyorum" düzeyinde yığılma göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların, personelin eğitim gereksinimlerinin saptanmasında performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır düşüncesine % 38.7'si olumsuz, % 34.2'si olumlu, % 27.0'si ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 32. Personelin eğitim gereksinimlerinin saptanmasında değerlendirmeden yararlanılması ile ilgili düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	25	10,1	10,1
Katılmıyorum	2,00	71	28,6	38,7
Kararsızım	3,00	67	27,0	65,7
Katılıyorum	4,00	72	29,0	94,8
K.Katılıyorum	5,00	13	5,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 28.madde (Performans değerlendirme sonuçları kütüphanenin stratejik planlama çalışmasında kullanılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 33.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 8.1 i değerlendirme sonuçlarının kütüphanenin stratejik planlamasında kullanıldığı düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 24. 2 ile katılmadıklarını, % 33.9'u kararsız , % 30.6'sı katıldıklarını, % 3.2'si kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 33)

Yanıtların % 33.9 ile "kararsızım" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, değerlendirme sonuçlarının kütüphanenin stratejik planlamasında kullanıldığı düşüncesine % 33.9'u kararsız, % 33.8'i olumlu, % 32.3'ü ise olumsuz düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 33. Değerlendirme sonuçlarının kütüphanenin stratejik planlamasında kullanılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	20	8,1	8,1	8,1
Katılmıyorum 2,00	60	24,2	24,2	32,3
Kararsızım 3,00	84	33,9	33,9	66,1
Katılıyorum 4,00	76	30,6	30,6	96,8
K.Katılıyorum 5,00	8	3,2	3,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 29.madde (Performans değerlendirmesi sonucunda verilen puanlar terfi işlemlerinde kullanılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 34.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 12.5'i performans değerlendirme terfi işlemlerinde kullanılmaktadır düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 24.6'sı katılmadıklarını, % 36.3'ü ise kararsız olduklarını, % 19.8'i katıldıklarını, %6.9'u ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 34)

Yanıtların % 36.3 oranı ile "kararsızım" yanıtında yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, performans değerlendirme terfi işlemlerinde kullanılmaktadır düşüncesine % 37.1'i olumsuz, % 36.3'ü kararsız, % 26.7'si ise olumlu düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 34. Değerlendirmenin terfi işlemlerinde kullanılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	31	12,5	12,5	12,5
Katılmıyorum 2,00	61	24,6	24,6	37,1
Kararsızım 3,00	90	36,3	36,3	73,4
Katılıyorum 4,00	49	19,8	19,8	93,1
K.Katılıyorum 5,00	17	6,9	6,9	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.4.1.4. Değerlendirmeyi Kimin Yaptığı

Katılımcılara ankette verilen 30.madde (Performans değerlendirme en yakın amir tarafından yapılmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 35. de yer almaktadır

Performans değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmaktadır düşüncesine katılımcıların % 6.9'u kesinlikle katılmadıklarını,% 16.5'i katılmadıklarını ,% 23.4'ü kararsız olduklarını, % 41.5'i katıldıklarını, % 11.7'si kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 35)

Yanıtlar % 41.5 oranı ile "katılıyorum" seçeneğinde yığılma göstermektedir.

Genel olarak katılımcıların, performans değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmaktadır düşüncesine % 53.2'si olumlu, % 23.4'ü olumsuz, % 23.4'ü ise kararsız düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 35. Performans değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	17	6,9	6,9
Katılmıyorum	2,00	41	16,5	23,4
Kararsızım	3,00	58	23,4	46,8
Katılıyorum	4,00	103	41,5	88,3
K.Katılıyorum	5,00	29	11,7	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 31.madde (Performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yapanlar eğitimden geçirilmiştir.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 36.'da yer almaktadır

Katılımcıların % 11.7'si değerlendirenlerin performans değerlendirme konusunda yeterli eğitimden geçirildiği düşüncesine kesinlikle katılmadıklarını, % 33.9'u katılmadıklarını, % 31.5'i kararsız olduklarını, % 20.2'si katıldıklarını, % 2.8'i ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 36)

Yanıtların % 33.9 oranı ile "katılmıyorum" seçeneğinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcılar, değerlendirenlerin performans değerlendirme konusunda yeterli eğitimden geçirildiği düşüncesine % 45.6 ile kararsız, % 31.5 ile olumsuz, % 23.0 ile olumlu düzeyde katılmaktadır.

Tablo 36. Değerlendirenlerin eğitimine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	29	11,7	11,7	11,7
Katılmıyorum 2,00	84	33,9	33,9	45,6
Kararsızım 3,00	78	31,5	31,5	77,0
Katılıyorum 4,00	50	20,2	20,2	97,2
K.Katılıyorum 5,00	7	2,8	2,8	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.4.1.5. Değerlendirme Zamanı

Katılımcılara ankette verilen 32.madde (Performans değerlendirme yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 37.'de yer almaktadır

Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır düşüncesine katılımcıların % 7.7'si kesinlikle katılmadıklarını, % 24.2'si katılmadıklarını, % 35.5'i kararsız olduklarını, % 29'u katıldıklarını % 3.6'sı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 37)

Yanıtların % 35.5 ile "kararsızım" düzeyinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak katılımcılar, performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır düşüncesine % 35.5 ile kararsız, % 32.6 ile olumlu, % 31.9 ile olumsuz düzeyde katılmaktadır.

Tablo 37. Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alınmasına ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	19	7,7	7,7
Katılmıyorum	2,00	60	24,2	31,9
Kararsızım	3,00	88	35,5	67,3
Katılıyorum	4,00	72	29,0	96,4
K.Katılıyorum	5,00	9	3,6	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 33.madde (Performans değerlendirmede değerlendirme periyodu süre olarak yeterlidir.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 38.'de yer almaktadır.

Katılımcıların % 8.1'i değerlendirme periyodunun yeterli olduğu düşüncesine kesinlikle katılmadığını, % 20.6'sı katılmadığını, % 44.4'ü kararsız olduklarını, % 24.6'sı katıldıklarını, % 6'sı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir. (Tablo 38)

Yanıtların % 44.4 ile "kararsızım" düzeyinde yığılma göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, değerlendirme periyodunun yeterli olduğu düşüncesine % 44.4'ü kararsız, % 28.7 ile olumsuz, % 27.0 ile olumlu düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 38. Performans değerlendirme periyodunun yeterliliğine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum	1,00	20	8,1	8,1
Katılmıyorum	2,00	51	20,6	28,6
Kararsızım	3,00	110	44,4	73,0
Katılıyorum	4,00	61	24,6	97,6
K.Katılıyorum	5,00	6	2,4	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Katılımcılara ankette verilen 34.madde (Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı süre yeterlidir.) sorusuna ilişkin düşüncelerin dağılımı tablo 39.'da yer almaktadır.

Katılımcıların % 6.9'u değerlendirme esnasında değerlendirenlerin personeli için harcadığı süre yeterlidir düşüncesine kesinlikle katılmamakta, % 24.6'sı katılmamakta, % 47.2'si kararsız olduklarını, % 19'u katıldıklarını, % 2.4'ü ise kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. (Tablo 39)

Yanıtların % 47.2 oranı ile "kararsız düzeyinde yığılma gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların, değerlendirme esnasında değerlendirenlerin personeli için harcadığı süre yeterlidir düşüncesine % 47.2'si kararsız, % 31.5'i olumsuz, % 21.4'ü ise olumlu düzeyde katıldıklarını belirtmek mümkündür.

Tablo 39. Değerlendirme esnasında değerlendirenlerin personeli için harcadığı sürenin yeterliliğine ilişkin düşüncelerin dağılımı

Yanıtlar	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
K.Katılmıyorum 1,00	17	6,9	6,9	6,9
Katılmıyorum 2,00	61	24,6	24,6	31,5
Kararsızım 3,00	117	47,2	47,2	78,6
Katılıyorum 4,00	47	19,0	19,0	97,6
K.Katılıyorum 5,00	6	2,4	2,4	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

4.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Tutumlar İle Kütüphanenin Statüsü Arasındaki Farklılık

Bu bölümde; araştırmanın alt problemleri ile ilgili analiz sonuçları ve yorumları yer almaktadır.

Alt Problem 1. Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarında buldukları kütüphanenin statüsü açısından anlamlı bir farklılık var mıdır? Başka bir ifade ile personelin buldukları kütüphanenin vakıf veya kamu üniversitesi kütüphanesi olması performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumlarını etkilemekte midir? Araştırmanın bu bölümünde Pearson Ki-Kare korelasyonu ile elde edilen analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Katılımcıların görevli buldukları kütüphanede performans değerlendirmeye verilen önem ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı analiz sonucunda $P=0,044$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. Bu sonuç performans değerlendirmeye verilen önemde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. (Tablo 40)

Genel olarak bakıldığında vakıf üniversitesi kütüphanesinde çalışan personel çalıştıkları kütüphanede performans değerlendirmeye önem verildiğini düşünmekte iken devlet üniversitesi kütüphanesinde çalışan personel ise olumsuz düşünmektedir.

Tablo 40. Performans değerlendirmeye verilen önem ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü	Soru 2. Görevli bulunduğum kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir.					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Kamu	Sayı	15	37	25	49	8	134
	%	11,2%	27,6%	18,7%	36,6%	6,0%	100,0%
Vakıf	Sayı	14	17	20	46	17	114
	%	12,3%	14,9%	17,5%	40,4%	14,9%	100,0%
Toplam	Sayı	29	54	45	95	25	248
	%	11,7%	21,8%	18,1%	38,3%	10,1%	100,0%

Ki Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	9,783(a)	4	,044
İhtimal Oranı	9,972	4	,041
Doğrusal İlişki	4,373	1	,037
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Katılımcıların görevli buldukları kütüphanede performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğuna ilişkin düşüncesi ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. (Tablo 41) Statü değişkeninde korelasyon katsayısı analiz sonucunda $P=0,007$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. Bu sonuç performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olarak düşünülmesinde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Vakıf üniversitesi kütüphanesinde çalışan personelin % 74,6, devlet üniversitesi kütüphanesinde çalışan personelin ise % 56,7 oranı ile performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Bu sonuç tıpkı performans değerlendirmeye verilen önem konusunda olduğu gibi vakıf üniversitesi kütüphanelerinde değerlendirmeye daha fazla önem verildiğini ortaya koymaktadır

Tablo 41. Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğuna ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü	Soru 6. Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşünülmektedir.					Toplam 1,00	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Kamu	Sayı	20	56	35	16	7	134
	%	14,9%	41,8%	26,1%	11,9%	5,2%	100,0%
Vakıf	Sayı	35	50	14	12	3	114
	%	30,7%	43,9%	12,3%	10,5%	2,6%	100,0%
Toplam	Sayı	55	106	49	28	10	248
	%	22,2%	42,7%	19,8%	11,3%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	14,081(a)	4	,007
İhtimal Oranı	14,385	4	,006
Doğrusal İlişki	8,784	1	,003
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0,05$ N=248

Katılımcıların görevli buldukları kütüphanede performans değerlendirmede kullanılacak standartların açık ve yeterli olmasına ilişkin düşünce ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. (Tablo 42) Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,049$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. Bu sonuç performans değerlendirmede kullanılacak standartların açık ve yeterli olmasına ilişkin düşüncede kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında vakıf üniversitesi kütüphanesi personelinin toplamda % 36.0 ile bu konuda olumsuz görüş bildirmiş olmalarına rağmen kamu üniversitesi kütüphanesi personelinin toplamda % 51.5 ile olumsuz düşündükleri sonucu çıkmıştır.

Tablo 42. Değerlendirmede kullanılacak performans standartlarının açık ve yeterli olmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesini n Statüsü	Soru 7. Değerlendirmede kullanılacak performans standartları açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir.					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		1,00
Kamu	Sayı	20	49	35	25	5	134
	%	14,9%	36,6%	26,1%	18,7%	3,7%	100,0%
Vakıf	Sayı	15	26	32	38	3	114
	%	13,2%	22,8%	28,1%	33,3%	2,6%	100,0%
Toplam	Sayı	35	75	67	63	8	248
	%	14,1%	30,2%	27,0%	25,4%	3,2%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	9,534(a)	4	,049
İhtimal Oranı	9,612	4	,047
Doğrusal İlişki	4,612	1	,032
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Katılımcıların performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğinin bilinmesine ilişkin düşünce ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,006$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 43) Bu sonuç performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin bilinmesine ilişkin düşüncede kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında; vakıf üniversitesinde çalışan kütüphane personeli toplamda % 34.2 ile olumlu, % 14.0 ile kararsız, % 51.7 ile olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kamu üniversitesi kütüphanesinde çalışan personel ise; toplamda % 15.6 ile olumlu, % 21.6 ile kararsız ve % 62.6 ile olumsuz düşünmektedir.

Sonuç olarak performans değerlendirme kriterlerinin her iki kütüphane türünde de tam olarak bilinmediği ortaya çıkmıştır. Ancak; oranlar karşılaştırıldığında kamu üniversitesi kütüphanesi ile vakıf üniversitesi kütüphanesinde kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi arasında önemli bir fark bulunmuştur.

Tablo 43. Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğinin bilinmesine ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 15. Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Kamu	Sayı	29	55	29	16	5	134
	%	21,6%	41,0%	21,6%	11,9%	3,7%	100,0%
Vakıf	Sayı	26	33	16	34	5	114
	%	22,8%	28,9%	14,0%	29,8%	4,4%	100,0%
Toplam	Sayı	55	88	45	50	10	248
	%	22,2%	35,5%	18,1%	20,2%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	14,380(a)	4	,006
İhtimal Oranı	14,545	4	,006
Doğrusal İlişki	3,844	1	,050
Geçerli Örneklem	248		

*=P< 0.05 N=248

Performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personel ile paylaşılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,001$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 44) Bu sonuç, performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personel ile paylaşılmasına ilişkin düşüncede kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 44. Performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personel ile paylaşılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 19. Performans değerlendirme sonucu ve gerekçeleri personele bilgi verilerek paylaşılmaktadır.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Kamu	Sayı	23	53	35	20	3	134
	%	17,2%	39,6%	26,1%	14,9%	2,2%	100,0%
Vakıf	Sayı	28	27	17	33	9	114
	%	24,6%	23,7%	14,9%	28,9%	7,9%	100,0%
Toplam	Sayı	51	80	52	53	12	248
	%	20,6%	32,3%	21,0%	21,4%	4,8%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	19,876(a)	4	,001
İhtimal Oranı	20,204	4	,000
Doğrusal İlişki	3,116	1	,078
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Performans değerlendirme süreci sonucunda çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetiminin personeli desteklemesine ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,038$ ile $P < 0.05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 45)

Sonuç olarak performans değerlendirme süreci sonucunda çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetiminin personeli desteklemesine ilişkin düşüncede kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 45. Performans değerlendirme süreci sonucunda çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetiminin personeli desteklemesine ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü	Soru 20. Performans değerlendirme süreci sonucunda çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetimi personeli her zaman desteklemektedir.					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		1,00
Kamu	Sayı	13	40	38	36	7	134
	%	9,7%	29,9%	28,4%	26,9%	5,2%	100,0%
Vakıf	Sayı	20	19	27	37	11	114
	%	17,5%	16,7%	23,7%	32,5%	9,6%	100,0%
Toplam	Sayı	33	59	65	73	18	248
	%	13,3%	23,8%	26,2%	29,4%	7,3%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	10,177(a)	4	,038
İhtimal Oranı	10,303	4	,036
Doğrusal İlişki	,648	1	,421
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N

Görevde yükselmenin tamamen performansa dayanılarak yapılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,002$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 46) Sonuç olarak görevde yükselmenin tamamen performansa dayanılarak yapılması düşüncesinde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Vakıf üniversitesi kütüphanesi personelinin % 32.5'i, kamu sektöründeki personelin ise % 19.4'ü görevde yükselmenin tamamen performansa dayanılarak yapıldığı düşüncesini taşımaktadır. Bunun yanında kamu sektöründe olan personelin % 62.7'si bu konuda olumsuz düşünceye sahipken, vakıf üniversitesi kütüphanesi personelinin % 36.9'u olumsuz düşünmektedir..

Tablo 46. Görevde yükselmenin performansa dayanılarak yapılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 21. Görevde yükselme tamamen performansa dayanılarak yapılmaktadır.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Kamu	Sayı	35	49	24	20	6	134
	%	26,1%	36,6%	17,9%	14,9%	4,5%	100,0%
Vakıf	Sayı	18	24	35	28	9	114
	%	15,8%	21,1%	30,7%	24,6%	7,9%	100,0%
Toplam	Sayı	53	73	59	48	15	248
	%	21,4%	29,4%	23,8%	19,4%	6,0%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	16,493(a)	4	,002
İhtimal Oranı	16,680	4	,002
Doğrusal İlişki	11,984	1	,001
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Mesleki gelişimin sağlanması konusunda performans değerlendirmeden yararlanılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,017$ ile $P < 0.05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 47)

Mesleki gelişimin sağlanması konusunda performans değerlendirmeden yararlanılmasına ilişkin düşüncede kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 47. Mesleki gelişimin sağlanmasında performans değerlendirmesinden yararlanılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü	Soru 24. Mesleki gelişimi sağlamak için performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır.					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
						1,00	
Kamu	Sayı	25	38	41	27	3	134
	%	18,7%	28,4%	30,6%	20,1%	2,2%	100,0%
Vakıf	Sayı	13	19	37	42	3	114
	%	11,4%	16,7%	32,5%	36,8%	2,6%	100,0%
Toplam	Sayı	38	57	78	69	6	248
	%	15,3%	23,0%	31,5%	27,8%	2,4%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	12,054(a)	4	,017
İhtimal Oranı	12,189	4	,016
Doğrusal İlişki	9,970	1	,002
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,045$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 48) Bu sonuç personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılması düşüncesinde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 48. Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmasına ilişkin düşünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 25. Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
kamu	Sayı	20	36	46	28	4	134
	%	14,9%	26,9%	34,3%	20,9%	3,0%	100,0%
Vakıf	Sayı	13	28	29	43	1	114
	%	11,4%	24,6%	25,4%	37,7%	,9%	100,0%
Toplam	Sayı	33	64	75	71	5	248
	%	13,3%	25,8%	30,2%	28,6%	2,0%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	9,758(a)	4	,045
İhtimal Oranı	9,892	4	,042
Doğrusal İlişki	2,645	1	,104
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alınmasına ilişkin katılımcıların dūřünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,008$ ile $P< 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 49) Bu sonuç performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alınması dūřüncesinde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 49. Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alınmasına ilişkin dūřünceler ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 32. Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Kamu	Sayı	7	36	58	29	4	134
	%	5,2%	26,9%	43,3%	21,6%	3,0%	100,0%
Vakıf	Sayı	12	24	30	43	5	114
	%	10,5%	21,1%	26,3%	37,7%	4,4%	100,0%
Toplam	Sayı	19	60	88	72	9	248
	%	7,7%	24,2%	35,5%	29,0%	3,6%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	13,936(a)	4	,008
İhtimal Oranı	14,050	4	,007
Doğrusal İlişki	1,239	1	,266
Geçerli Örneklem	248		

*= $P< 0.05$ N=248

Performans değerlendirme periyodunun yeterliliğine ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,018$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 50) Bu sonuç performans değerlendirme periyodunun yeterliliği düşüncesinde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 50. Performans değerlendirme periyodunun yeterliliği ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 33. Performans değerlendirmede değerlendirme periyodu süre olarak yeterlidir.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Kamu	Sayı	4	27	67	32	4	134
	%	3,0%	20,1%	50,0%	23,9%	3,0%	100,0%
Vakıf	Sayı	16	24	43	29	2	114
	%	14,0%	21,1%	37,7%	25,4%	1,8%	100,0%
Toplam	Sayı	20	51	110	61	6	248
	%	8,1%	20,6%	44,4%	24,6%	2,4%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	11,891(a)	4	,018
İhtimal Oranı	12,378	4	,015
Doğrusal İlişki	4,050	1	,044
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı sürenin yeterliliğine ilişkin katılımcıların düşünceleri ile kütüphanenin statüsü arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Statü değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,007$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 51) Bu sonuç performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı sürenin yeterliliği düşüncesinde kütüphanenin statüsünün önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bu konuda vakıf üniversitesi kütüphanesi personeli toplamda % 37.8 ile olumsuz düşünmektedir. Kamu sektöründe çalışan kütüphane personelinin ise % 26.1'i olumsuz düşünmektedir. Vakıf üniversitesi kütüphanesinde çalışan personelin sistemi daha iyi tanimasından dolayı olumsuz düşündükleri belirtilebilir.

Sonuç olarak değerlendirme yapan yöneticilerin her personeli değerlendirmek için harcanılan süre yetersiz bulunmuştur. Bu konu değerlendirme periyodunun önemli bir unsuru olarak görülmelidir. Aynı zamanda yönetimin personeline ve dolayısıyla değerlendirmeye verdiği önemi de etkileyen bir yönü bulunmaktadır.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın bulguları; üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin buldukları kütüphanenin vakıf veya devlet üniversitesi kütüphanesi olmasının uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarını etkilediği yönünde çıkmıştır.

Tablo 51. Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı sürenin yeterliliği ile kütüphanenin statüsü arasındaki farklılık

Üniversite Kütüphanesinin Statüsü		Soru 34. Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı süre yeterlidir.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Kamu	Sayı	2	33	70	25	4	134
	%	1,5%	24,6%	52,2%	18,7%	3,0%	100,0%
Vakıf	Sayı	15	28	47	22	2	114
	%	13,2%	24,6%	41,2%	19,3%	1,8%	100,0%
Toplam	Sayı	17	61	117	47	6	248
	%	6,9%	24,6%	47,2%	19,0%	2,4%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	14,210(a)	4	,007
İhtimal Oranı	15,470	4	,004
Doğrusal İlişki	4,915	1	,027
Geçerli Örneklem	248		

*=P< 0.05 N=248

4.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Tutumlar İle Görev Arasındaki Farklılık

Alt Problem 2. Üniversite kütüphanelerinde çalışan; yönetici ve yönetici olmayan personelin uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık var mıdır? Başka bir ifade ile personelin buldukları görev performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarını etkilemekte midir? Araştırmanın bu bölümünde Pearson Ki-Kare korelasyonu ile elde edilen analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Performans değerlendirme yöntem bilgisi ile görev arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı konusunda yapılan Person Ki-Kare analizi sonuçları tablo 52.'de yer almaktadır.

Performans değerlendirme yöntem bilgisine ilişkin katılımcıların düşünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,009$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 52) Bu sonuç performans değerlendirme yöntem bilgisine ilişkin düşüncede görevin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kütüphane üst yöneticisi olan daire başkanları ve kütüphane müdürlerinin % 73.3'ü uygulanan performans değerlendirme yöntemini bildikleri yönünde olumlu düşünceye sahiptir. Birim sorumlusu ve şef konumunda olan orta düzey yöneticilerin ise % 65 ile performans değerlendirme yöntemini bildikleri belirlenmiştir. Yöntem bilgisinin daha alt düzeydeki görevlere göre ters orantılı olarak azaldığı ortaya çıkmıştır. Bulgular arasında en ilginç olan ise kütüphaneci konumunda olan personelin yöntem bilgisinin memur ve diğer konumda çalışan personelden daha düşük düzeyde çıkmasıdır. Kütüphanecilerin % 40.6'sı bu konuda olumlu düşünceye sahiptir. Memur ve diğer personelin ise % 51.6 oranı ile yöntemi bildikleri belirlenmiştir. Bu sonuç özellikle mesleki eğitim almış olan kütüphanecilerin yöntem bilgisinin yetersiz düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu da kütüphanede sunulan hizmetleri olumsuz olarak etkileyecek bir unsurdur.

Genel olarak bakıldığında kütüphane üst yöneticilerinin deneyimlerinden dolayı yöntem bilgisinin yeterli olduklarını söylemek mümkündür. Ancak yönetici olmayan personelin yöntem bilgisi yetersiz düzeyde çıkmıştır.

Tablo 52. Performans değerlendirme yöntem bilgisi ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER	Soru 3. Performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibiyim.					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Yönetici	Sayı	1	1	2	9	2	15
	%	6,7%	6,7%	13,3%	60,0%	13,3%	100,0%
Birim Sorumlusu/Şef	Sayı	0	7	7	19	7	40
	%	,0%	17,5%	17,5%	47,5%	17,5%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	8	20	13	22	6	69
	%	11,6%	29,0%	18,8%	31,9%	8,7%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	1	27	32	54	10	124
	%	,8%	21,8%	25,8%	43,5%	8,1%	100,0%
Toplam	Sayı	10	55	54	104	25	248
	%	4,0%	22,2%	21,8%	41,9%	10,1%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	26,529(a)	12	,009
İhtimal Oranı	26,579	12	,009
Doğrusal İlişki	1,408	1	,235
Geçerli Örneklem	248		

*=P< 0.05 N=248

İş tanımlarına ilişkin katılımcıların düşünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,035$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 53) Bu sonuç iş tanımlarına ilişkin düşüncede görevin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kütüphane personelinin yükümlü olduğu görevlere ilişkin iş tanımları yapılmıştır düşüncesine yönetici olan personelin yaklaşımı % 40 ile olumlu,% 20 ile kararsız ve % 40 ile olumsuz iken yönetici olmayan personel bu konuda daha yüksek oranda olumlu düşünmektedir. Bu durum; iş tanımları konusunda bir çelişkiyi de ortaya çıkarmaktadır. Yönetici olan personelin bu konuda yeterli bir çalışma olmadığı düşüncesi ile olumlu görüş bildirmemiş olduğu düşünülebilir.

Tablo 53. İş tanımlarına ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER	Soru 8. Kütüphane personelin yükümlü olduğu görevlere ilişkin iş tanımları yapılmıştır.					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		1,00
Yönetici	Sayı	0	6	3	4	2	15
	%	,0%	40,0%	20,0%	26,7%	13,3%	100,0%
Birim Sorumlusu/Şef	Sayı	7	8	4	11	10	40
	%	17,5%	20,0%	10,0%	27,5%	25,0%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	11	11	13	28	6	69
	%	15,9%	15,9%	18,8%	40,6%	8,7%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	11	19	21	61	12	124
	%	8,9%	15,3%	16,9%	49,2%	9,7%	100,0%
Toplam	Sayı	29	44	41	104	30	248
	%	11,7%	17,7%	16,5%	41,9%	12,1%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	22,226(a)	12	,035
İhtimal Oranı	21,985	12	,038
Doğrusal İlişki	,967	1	,325
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Performans değerlendirme sürecine verilen öneme ilişkin katılımcıların düşünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,036$ ile $P < 0.05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 54) Bu sonuç performans değerlendirme sürecine verilen öneme ilişkin düşüncede görevin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bulgular; kütüphane yöneticilerinin performans değerlendirmeye önem verildiğini, yönetici konumunda olmayan personelin ise performans değerlendirmeye önem verilmediğini düşündükleri sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 54. Performans değerlendirme sürecine verilen önem hakkındaki düşünceler ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER		Soru 9. Performans değerlendirme süreci sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır.					Toplam 1,00
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
yönetici	Sayı	1	3	5	4	2	15
	%	6,7%	20,0%	33,3%	26,7%	13,3%	100,0%
Birim Sorumlusu/Şef	Sayı	6	7	6	13	8	40
	%	15,0%	17,5%	15,0%	32,5%	20,0%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	10	13	27	16	3	69
	%	14,5%	18,8%	39,1%	23,2%	4,3%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	12	23	45	40	4	124
	%	9,7%	18,5%	36,3%	32,3%	3,2%	100,0%
Toplam	Sayı	29	46	83	73	17	248
	%	11,7%	18,5%	33,5%	29,4%	6,9%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	22,102(a)	12	,036
İhtimal Oranı	20,225	12	,063
Doğrusal İlişki	,941	1	,332
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

Performans değerlendirme formunun yeterliliğine ilişkin dūřünceler ile görev arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı konusunda yapılan Pearson Ki-Kare analizi sonuçları tablo 55.de yer almaktadır.

Performans değerlendirme formunun yeterliliğine ilişkin katılımcıların dūřünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,002$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 55) Sonuç olarak performans değerlendirme formunun yeterliliğine ilişkin dūřüncelerde görevin önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Yönetici düzeyinde olanların performans değerlendirme formundaki soruların yeterliliğine ilişkin dūřüncesi olumsuz iken yönetici olmayan personelin dūřüncesi daha olumlu dağılım göstermektedir. Bu durum iki nedenden kaynaklanabilir. İlki; yönetici seviyesinde olanların kullanılan yöntemi deneyimli olmaları nedeniyle çok iyi bilmeleri ve olumsuz yönlerini daha iyi görmelerinden, ikincisi ise uygulanan yöntemin özellikle devlet üniversitesi kütüphanelerinde gizli olarak uygulanması nedeniyle personelin; yöntemi ve değerlendirme formundaki soruları çok iyi bilmemesinden kaynaklanabilir.

Tablo 55. Performans değerlendirme formunun yeterliliğine ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER		Soru 10. Performans değerlendirme formundaki sorular yeterlidir.					Toplam 1,00
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Yönetici	Sayı	2	7	4	1	1	15
	%	13,3%	46,7%	26,7%	6,7%	6,7%	100,0%
Birim Sorumlusu	Sayı	7	11	14	7	1	40
	%	17,5%	27,5%	35,0%	17,5%	2,5%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	12	14	34	9	0	69
	%	17,4%	20,3%	49,3%	13,0%	,0%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	11	28	36	47	2	124
	%	8,9%	22,6%	29,0%	37,9%	1,6%	100,0%
Toplam	Sayı	32	60	88	64	4	248
	%	12,9%	24,2%	35,5%	25,8%	1,6%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	30,930(a)	12	,002
İhtimal Oranı	31,175	12	,002
Doğrusal İlişki	8,892	1	,003
Geçerli Örneklem	248		

*=P< 0.05 N=248

Performans değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin düşünceler ile görevler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı konusunda yapılan Pearson Ki-Kare analizi sonuçları tablo 56.da yer almaktadır.

Performans değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin katılımcıların düşünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. (Tablo 56) Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,009$ ile $P < 0,05$ den küçük çıkmıştır. Bu sonuç performans değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin katılımcıların düşüncesinde görevin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bulgular; üst yönetici konumunda olan daire başkanı ve kütüphane müdürlerinin % 46.7 si değerlendirmede kişisel özelliklere önem verildiğini göstermektedir. Birim sorumlusu ve şef konumunda olan orta düzeydeki yöneticiler ise % 52.5 ile değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmediği düşüncesini taşımaktadır.

Yönetici olmayan personel açısından bakıldığında; memur ve diğer ünvanda olan personel % 53.2 oranı ile değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmediğini düşünmektedir.

Sonuç olarak üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında değerlendirmede kişisel özelliklere önem verildiği konusunda farklılık olduğu belirlenmiştir.

Tablo 56. Performans değerlendirmede kişisel özelliklere önem verilmesine ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER		Soru 12. Performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir.					Toplam 1,00
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Yönetici	Sayı	0	7	1	7	0	15
	%	,0%	46,7%	6,7%	46,7%	,0%	100,0%
Birim Sorumlusu/Şef	Sayı	5	16	10	5	4	40
	%	12,5%	40,0%	25,0%	12,5%	10,0%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	6	19	19	20	5	69
	%	8,7%	27,5%	27,5%	29,0%	7,2%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	7	21	30	54	12	124
	%	5,6%	16,9%	24,2%	43,5%	9,7%	100,0%
Toplam		18	63	60	86	21	248
	%	7,3%	25,4%	24,2%	34,7%	8,5%	100,0%

Ki-Kare testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	26,597(a)	12	,009
İhtimal Oranı	30,519	12	,002
Doğrusal İlişki	9,525	1	,002
Geçerli Örneklem	248		

*=P< 0.05 N=248

Değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin düşünceler ile görev arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı konusunda yapılan Pearson Ki-Kare analizi sonuçları tablo 57.de yer almaktadır.

Değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin katılımcıların düşünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,046$ ile $P< 0.05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 57) Bu sonuç değerlendirilen en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin katılımcıların düşüncesinde görevin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bulguları; yöneticilerin % 73.3 ün değerlendirilen en yakın amir tarafından yapıldığı düşüncesinde olduğu ancak yönetici olmayan personelden; kütüphanecilerin % 52.2 , memur ve diğer görevlerde olanların ise % 50 ile olumlu düşündüklerini göstermektedir. Başka bir ifade ile yönetici olan ve olmayan personelin bu konudaki düşünceleri ters orantılı olarak farklılık göstermektedir.

Tablo 57. Değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılmasına ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER		Soru 30. Performans değerlendirmesi en yakın amir tarafından yapılmaktadır.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Yönetici	Sayı	0	3	1	9	2	15
	%	,0%	20,0%	6,7%	60,0%	13,3%	100,0%
Birim Sorumlusu/Şef	Sayı	3	11	3	14	9	40
	%	7,5%	27,5%	7,5%	35,0%	22,5%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	7	8	18	30	6	69
	%	10,1%	11,6%	26,1%	43,5%	8,7%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	7	19	36	50	12	124
	%	5,6%	15,3%	29,0%	40,3%	9,7%	100,0%
Toplam	Sayı	17	41	58	103	29	248
	%	6,9%	16,5%	23,4%	41,5%	11,7%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	21,308(a)	12	,046
İhtimal Oranı	23,081	12	,027
Doğrusal İlişki	,632	1	,427
Geçerli Örneklem	248		

*=P< 0.05 N=248

Değerlendirenlerin eğitimine ilişkin düşünceler ile görev arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı konusunda yapılan Pearson Ki-Kare analizi sonuçları tablo 58.de yer almaktadır.

Değerlendirme yapanların eğitimine ilişkin katılımcıların düşünceleri ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görev değişkeninde korelasyon katsayısı $P=0,002$ ile $P < 0.05$ den küçük çıkmıştır. (Tablo 58) Bu sonuç değerlendirme yapanların eğitimine ilişkin katılımcıların düşüncelerinde görevin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bulguların analizi sonucunda yöneticiler performans değerlendirme konusunda yeterli eğitim almadıklarını düşünürken, yönetici olmayanlar ise yönetici olanların performans değerlendirme konusunda eğitim aldığını düşünmektedir. Bunun nedeni özellikle kamu kesiminde yapılan performans değerlendirme yöntemine ilişkin yönetici olmayan personelin yöntemi yeterince tanımaması olabilir. Yöntemi yeterince tanımadıkları için değerlendirici konumunda olan yöneticilerinin yöntemle ilgili eğitim aldıkları yönünde yanlış yargılara sahip olabilirler. Nitekim uygulanmakta olan yöntemin personel tarafından tam olarak bilinmesi konusunda yapılan analizin sonucu da yönetici olmayan personelin yöntemle ilişkin bilgisinin yetersiz düzeyde olduğu sonucunu göstermiştir.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın bulguları; üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin buldukları görevin uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarını etkilediği yönünde çıkmıştır.

Tablo 58. Değerlendirenlerin eğitimine ilişkin düşünceler ile görev arasındaki farklılık

GÖREVLER		Soru 31. Performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yapanlar eğitimden geçirilmiştir.					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Yönetici	Sayı	0	12	1	2	0	15
	%	,0%	80,0%	6,7%	13,3%	,0%	100,0%
Birim Sorumlusu/Şef	Sayı	7	17	8	7	1	40
	%	17,5%	42,5%	20,0%	17,5%	2,5%	100,0%
Kütüphaneci	Sayı	14	17	25	11	2	69
	%	20,3%	24,6%	36,2%	15,9%	2,9%	100,0%
Memur/Hizmetli	Sayı	8	38	44	30	4	124
	%	6,5%	30,6%	35,5%	24,2%	3,2%	100,0%
Toplam	Sayı	29	84	78	50	7	248
	%	11,7%	33,9%	31,5%	20,2%	2,8%	100,0%

Ki-Kare Testi

	Değer	SD	İki Yönlü AD
Pearson Ki-Kare	30,950(a)	12	,002
İhtimal Oranı	31,888	12	,001
Doğrusal İlişki	8,483	1	,004
Geçerli Örneklem	248		

*= $P < 0.05$ N=248

4.4.4. Bireysel Performans Değerlendirme Modelinde Bulunması Gereken Kriterler Konusunda Katılımcıların Düşünceleri

Anketimizin üçüncü bölümünde yer alan ve performans değerlendirme formlarında günümüzde ortaya çıkan değişmeler de göz önüne alındığında hangi ölçütlere yer verilmelidir? Amaca dönük bir değerlendirme formunda mutlaka bulunması gereken kriterleri aşağıdaki listeden önem derecesine göre işaretleyiniz sorusu ile verilen kriterler literatür taraması ve uzman görüşü ile belirlenen 33 maddeden oluşmaktadır.

1. Analiz ve problem çözme yeteneği
2. Astlarını geliştirme
3. Birlikte çalışma-işbirliği
4. Değişimlere uyabilirlilik
5. Empati yeteneği
6. Etkileme ve uzlaşmacılık
7. Girişimcilik
8. Giyimi ve dış görünüşü
9. Güven verme
10. İnisiyatif kullanma
11. İş bilgisi ve işin niteliklerine uygunluk
12. İşe bağlılığı
13. İşe devamlılık
14. Karar verme
15. Kendi işini planlaması ve düzenlemesi
16. Kendini geliştirme isteği
17. Kişilik özellikleri
18. Kütüphane kullanıcılarının beklentilerini karşılama düzeyi
19. Liderlik yeteneği
20. Öğrenme yeteneği
21. Örgütsel amaçları belirleme
22. Sonuçlandırma
23. Sorumluluk anlayışı

24. Sosyal İlişkiler
25. Sözel ve yazılı iletişim becerisi
26. Uzmanlık bilgisi
27. Üretimin kalitesi
28. Üretim miktarı (ürün miktarı)
29. Yabancı dil bilgisi (varsa)
30. Yaratıcılık
31. Yöneticilik yeteneği
32. Zaman kullanımı
33. Zihinsel ve fiziksel çabası

Bu maddelerin önem derecesine göre katılımcılar tarafından sıralanması istenmiş ve kriterlerin aldıkları puanlar SPSS paket programında analiz işleminde son derece önemli bulunan kriterlerden başlayarak aldıkları ortalama değere göre tablo 59.'da sıralanmıştır.

Tablo 59.da standart sapma S.S sembolü ile aritmetik ortalama ise \bar{X} sembolü ile belirtilmektedir.

Performans kriterleri; yönetici olan ve yönetici olmayan personel için karışık olarak verilmiştir. Bu kriterler; uygulanması düşünülen bireysel performans değerlendirme yönteminin temelini oluşturmak üzere önem derecesine göre seçilmiştir.

Tablo 59 incelendiğinde ilk sıralarda yer alan kriterlerin daha çok iş performansını ölçmeye dönük kriterlerden oluştuğu belirlenmiştir. En alt sıralarda yer alan kişilik özellikleri ile giyimi ve dış görünüşü gibi kriterler ise kişiliğe dayalı performans kriterleridir. Bu sonuç; mevcut değerlendirme yöntemlerine ilişkin eleştirilerin başında gelen kişilik özelliklerine dayanan bir sistemin hem yöneticiler hem de personel tarafından istenmediğinin güçlü bir göstergesidir. Yöneticiler ve personel iş odaklı ve tamamen işe dönük bir performans değerlendirme sistemini tercih etmektedir.

Tablo 59. Kriterlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması

PERFORMANS KRİTERLERİ	s.s	\bar{X}
1. Birlikte çalışma-işbirliği	7,2330	4,3347
2. Sorumluluk anlayışı	7,5950	4,3508
3. İş bilgisi ve işin niteliklerine uygunluk	7,6114	4,2903
4. İşe bağlılığı	7,6747	4,2419
5. İşe devamlılık	7,8437	4,2621
6. Zaman kullanımı	7,8775	4,1048
7. Karar verme	7,9849	4,2581
8. Değişimlere uyabilirlilik	7,9881	4,1169
9. Kütüphane kullanıcılarının beklentilerini karşılama düzeyi	8,0025	4,1532
10. Öğrenme yeteneği	8,0500	4,1089
11. Güven verme	8,1034	4,1774
12. Sonuçlandırma	8,1848	4,1855
13. Zihinsel ve fiziksel çabası	8,2002	4,0605
14. Astlarını geliştirme	8,2106	3,9556
15. Etkileme ve uzlaşmacılık	8,2409	4,0323
16. Uzmanlık bilgisi	8,3078	4,1008
17. Sözel ve yazılı iletişim becerisi	8,3196	3,9879
18. Kendi işini planlaması ve düzenlemesi	8,3428	4,2016
19. Üretim miktarı (ürün miktarı)	8,5407	3,7661
20. Üretimin kalitesi	8,5602	3,9960
21. Kendini geliştirme isteği	8,5687	4,2258
22. Analiz ve problem çözüme yeteneği	8,6189	4,2581
23. Yöneticilik yeteneği	8,6491	4,1452
24. Girişimcilik	8,7681	4,0363
25. Yabancı dil bilgisi (varsa)	8,9130	3,8347
26. Empati yeteneği	8,9460	4,0968
27. Sosyal ilişkiler	9,0880	4,0000
28. İnisiyatif kullanma	9,1523	4,0202
29. Örgütsel amaçları belirleme	9,2693	3,8347
30. Liderlik yeteneği	9,6753	3,9153
31. Yaratıcılık	9,7985	3,9435
32. Kişilik özellikleri	10,4114	3,9677
33. Giyimi ve dış görünüşü	11,0574	3,2460

5.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma yapılan üniversite merkez kütüphanelerinde çalışan personele ilişkin kişisel bilgiler ile araştırma problemi ve alt problemlere uygun olarak kısaca sonuçlar açıklanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda çağdaş nitelikler içeren bir performans değerlendirme modelinde bulunması gereken özellikler önerilmiştir.

Bir kurumun değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi o kurumda yer alan yöneticiler ile personelin bir bütün olarak amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine bağlıdır. Bununla birlikte personelin sürekli değerlendirilmesi ve eksik olan noktalarda iyileştirilmeleri de büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda üniversite kütüphaneleri yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamak, sunduğu hizmetlerin kalitesini arttırmak , amaç ve hedeflerini belirlemek için önceliklere karar vermek durumundadır. Bu bağlamda etkili planlama yapan, verimliliği esas alan hizmetler veren kütüphaneler daha başarılı olacaktır.

Üniversite kütüphanelerini canlı hale getiren unsurların başında kuşkusuz kütüphane çalışanları öncelikli bir konuma sahiptir. Kütüphane yönetimi için verimliliği esas alan planlar oluşturulurken çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, geleceğe yönelik kararlar alınması ve sunulması hedeflenen hizmetlerde önemli bir rol oynayacaktır.

Dünya üzerindeki birçok kütüphanede yaygın olarak kullanılan, çalışanların bireysel performanslarını ölçen modern tekniklerin Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde uygulanması kütüphane çalışanların performansını ve verimliliğini arttıracaktır. Bu

gelişme kütüphane hizmetlerinin sunulduğu kullanıcılara da olumlu yönde yansıtacaktır.

Araştırmamızda, “Üniversite kütüphanelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine karşı personelin tutumu nasıldır ?” temel probleminden hareket edilmiştir.

Sonuç olarak “Üniversite kütüphanelerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme yöntemleri, kütüphane personelinin tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir”

biçiminde sunduğumuz hipotezimiz kanıtlanmıştır.

5.1.SONUÇLAR

5.1.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sonuçlar

Araştırma Ankara’da Merkez Kütüphanesi bulunan 9 üniversite kütüphanesinde yapılmıştır.

Ankara’da araştırmaya katılan 248 personelin % 64.1’i kadın (159 kadın) ve % 35.9’u (89 erkek) erkektir.

Araştırmaya katılan personelden % 54’ü (134 kişi) devlet üniversitesi kütüphanesinde % 46’sı (114 kişi) ise vakıf üniversitesi kütüphanesinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların % 25.4’nün 0-5 yıl arasında, % 24.6’sının 6-10 yıl arasında, % 23.0’ın 16-20 yıl arasında , % 6.5’in ise 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %19.4’ünü oluşturan 48 kişi ortaöğretim düzeyinde , % 14.1’i ni oluşturan 35 kişi ön lisans eğitimi , % 49.2’sini oluşturan 122 kişi ise lisans eğitimi, % 17.3’lük kısmını oluşturan 43 kişi ise lisansüstü eğitim almışlardır. Katılımcıların % 66.5’i lisans ve lisansüstü eğitim alanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların % 6'sı yönetici statüsünde yer almaktadır. Yönetici olarak araştırmaya katılan 15 kişiden 8 kişi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı veya Kütüphane müdürü ünvanına sahiptir. 15 yöneticiden 7 kişi ise Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Yardımcısı veya Kütüphane Müdür Yardımcısı ünvanını taşımaktadır. Araştırmaya katılanların % 16.1'i buldukları kütüphanede birim sorumlusu veya şef olarak çalışmaktadırlar. Bu grupta 40 kişi çalışmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 69 kişi ise % 27.8 ile kütüphaneci statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların % 50 si ise araştırma kapsamındaki kütüphanelerde memur veya diğer (hizmetli, koruma görevlisi vb.) görevlerde çalışan toplam 124 kişiden oluşmaktadır.

5.1.2. Probleme İlişkin Sonuçlar:

Ankara'da Merkez Kütüphanesi bulunan 9 üniversite kütüphanesinde çalışan personelin uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarını belirlemek için tüm katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtların yüzde ve frekansları alınmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar problem ve alt problemler kapsamında iki alt bölümde değerlendirilmiştir.

Genel Değerlendirme

Kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesi boyutunda,

Kütüphane çalışanlarının , kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesi boyutunda genelde olumlu düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Kütüphanede uygulanan performans değerlendirme yöntemi ve değerlendirme ölçütü boyutunda ise;

Kütüphane çalışanları performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibi olduklarını ve buldukları kütüphanede uygulanan yöntem önem verildiğini

düşünmektedir. Ayrıca performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşüncesine ise yüksek oranda katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Kütüphane çalışanları, yükümlü oldukları görevlere ilişkin iş tanımlarının yapılmış olduğu düşüncesine büyük oranda katılmaktadır.

Bununla birlikte kütüphane çalışanlarının büyük bir kısmı uygulanan performans değerlendirme yönteminin uygun olmadığı düşüncesini taşımaktadır. Aynı zamanda kütüphane personeli uygulanan yöntemin başarılı olanla olmayanı ayırt edici özellikte olmadığını düşünmektedir.

Performans değerlendirmede kullanılacak olan performans standartlarının açık ve yeterli olmadığı düşüncesine kütüphane çalışanlarının büyük bir kısmı katılmaktadır. Bununla birlikte kütüphane çalışanları, performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğinin personel tarafından tam olarak bilindiği düşüncesine büyük oranda olumsuz yanıt vermiştir.

Performans değerlendirme formundaki soruların yeterli olduğu düşüncesine kütüphane personelinin büyük bir kısmı katılmamaktadır. Aynı zamanda farklı iş grupları için farklı kriterleri içeren formların kullanıldığı düşüncesine de olumsuz yanıt verilmiştir.

Kütüphane çalışanlarının büyük bir kısmı, performans değerlendirmenin adil ve tarafsız yapılmadığını düşünmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmede iş başarısından ziyade kişisel özelliklere önem verildiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kütüphane çalışanları, performans değerlendirmede kütüphane çalışanlarının uzmanlık alanlarının dikkate alındığı düşüncesine katılmamaktadır.

Değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları boyutunda elde edilen sonuçlar ise aşağıda yer almaktadır.

Kütüphane çalışanlarının büyük bir kısmı performans değerlendirmede kendi performansları hakkındaki görüşlerden yararlanılmadığını düşünmektedir. Bununla

birlikte performans değerlendirme sonucu ve gerekçelerinin personele bilgi verilerek paylaşıldığı düşüncesine de katılmamaktadır.

Görevde yükselmenin performansa göre yapıldığı düşüncesine kütüphane çalışanları yüksek oranda katılmamaktadır. Bununla birlikte kütüphane personeli, ödüllendirme ve ücretlendirmede, insan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede, mesleki gelişimi sağlamada, performansını arttırmada, hizmetin kalitesinin ve kütüphanenin verimliliğini arttırmada, personelin eğitim gereksinimlerinin saptanmasında performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmadığını düşünmektedir.

Kütüphanenin stratejik planlama çalışmalarında performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı düşüncesine ise kütüphane personelinin büyük bir kısmı kararsız yanıt vermiştir.

Değerlendirmeyi kimin yaptığı boyutunda ise alınan sonuçlar;

Kütüphane çalışanlarının büyük bir kısmı değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapıldığı düşüncesine büyük oranda katılmaktadır. Ancak; kütüphane çalışanları, değerlendirme yapan amirlerin performans değerlendirme konusunda yeterli eğitim aldıkları düşüncesine ise katılmamaktadır.

Performans değerlendirme zamanı boyutunda alınan sonuçlar;

Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmalarının dikkate alındığı düşüncesine kütüphane çalışanları büyük oranda kararsız yanıt vermiştir. Aynı zamanda, performans değerlendirme periyodunun yeterli olup olmadığı ile performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı süre yeterlidir düşüncesine de yüksek oranda kararsız yanıt vermişlerdir.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın bulguları; üniversite kütüphanesi yöneticilerinin ve personelinin büyük bir çoğunluğunun; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin olumsuz tutuma sahip olduğu yönünde çıkmıştır. Çağdaş bir

değerlendirme yönteminde bulunması gereken niteliklerin de uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde yer almadığı belirlenmiştir.

5.1.2.1. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar

Alt Problem 1'e İlişkin Sonuçlar

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin; uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında kütüphanenin statüsü açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson ki-kare testi uygulanmıştır. Buna göre;

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumlarında; değerlendirme yöntemi ve değerlendirme ölçütü, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ile değerlendirme zamanı boyutlarında buldukları kütüphanenin statüsüne göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Genel olarak; personelin performans değerlendirme yöntemine ilişkin görüşleri arasındaki farklılığın , 'Görevli bulunduğum kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir.', ' Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşünülmektedir', ' Değerlendirmede kullanılacak performans standartları açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir', Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği bilinmektedir.', 'Performans değerlendirme sonucu ve gerekçeleri personele bilgi verilerek paylaşılmaktadır. 'Performans değerlendirme süreci sonucunda çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetimi personeli her zaman desteklemektedir.', 'Görevde yükselme tamamen performansa dayanılarak yapılmaktadır.', 'Mesleki gelişimi sağlamak için performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır.' , ' Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır.', 'Performans değerlendirmesi yapılırken,değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır.', 'Performans değerlendirmede değerlendirme periyodu süre olarak yeterlidir.', 'Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı süre yeterlidir.' maddelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Bunun yanında; bu maddeler dışında kalan maddelerde personelin tutumlarında ise benzerlikler tespit edilmiştir. Bu benzerliklerin, kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesi ile değerlendirmeyi kimin yaptığı boyutlarında yer alan maddelerde ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın bulguları; üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin buldukları kütüphanenin vakıf veya devlet üniversitesi kütüphanesi olmasının uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarını etkilediği yönünde çıkmıştır. Sonuç olarak “Üniversite kütüphanesinin vakıf veya devlet kütüphanesi olması kütüphane personelinin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumunu etkilemektedir” biçiminde sunduğumuz alt hipotezimiz kanıtlanmıştır.

Alt Problem 2'ye İlişkin Sonuçlar

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumları arasında yönetici olan ve olmayan personel açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson ki-kare testi uygulanmıştır. Buna göre;

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarında; değerlendirme yöntemi ve değerlendirme ölçütü ile değerlendirmeyi kimin yaptığı boyutlarında personelin yönetici olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Genel olarak; personelin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumları arasındaki farklılığın; ‘Performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibiyim.’, Kütüphane personelin yükümlü olduğu görevlere ilişkin iş tanımları yapılmıştır.’, ‘Performans değerlendirme süreci sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır. ‘, ‘Performans değerlendirme formundaki sorular yeterlidir.’, ‘Performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir. ‘,

'Performans değerlendirmesi en yakın amir tarafından yapılmaktadır. ', 'Performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yapanlar eğitimden geğirilmiştir.' maddelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Bunun yanında; bu maddeler dışında kalan maddelerde personelin tutumlarında ise benzerlikler tespit edilmiştir. Bu benzerliklerin, kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ile değerlendirme zamanı boyutlarında yer alan maddelerde ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın bulguları; üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin buldukları görevin uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumlarını etkilediğı yönünde çıkmıştır. Sonuç olarak "Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin bulunduğu görev performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tutumunu etkilemektedir" biçiminde sunduğumuz alt hipotezimiz kanıtlanmıştır.

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin, ağdaş bir değerlendirme modelinde bulunması gereken kriterler konusundaki düşünceleri ise aşağıda yer almaktadır:

Yöneticiler ile personelin ağdaş bir değerlendirme modelinde bulunması gereken kriterlere ilişkin düşüncelerinde daha çok iş performansını ölçmeye dönük kriterlerin ilk sıralarda seildiğı belirlenmişti . En alt sıralarda ise kişilik özellikleri ile giyimi ve dış görünüşü gibi kriterler yer almaktadır.

Sonuç olarak yöneticiler ve personel iş odaklı ve tamamen işe dönük bir performans değerlendirme sistemini tercih etmektedirler.

5.2.ÖNERİLER

Bu bölümde Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde uygulanabilecek çağdaş nitelikler taşıyan bir değerlendirme modeli oluştururken dikkat edilmesi gereken özellikler yer almaktadır.

Çağdaş nitelikler taşıyan bir bireysel performans değerlendirme sistemi aşağıda belirtilen özelliklere uygun olmalıdır.

1. *Kütüphanenin amaç ve hedeflerinin bilinmesine ilişkin olarak;*

Kütüphane yönetimi; kütüphanenin amaç ve hedeflerinin personel tarafından tam olarak bilinmesi için gerekli olan düzenlemeleri yapmalıdır. Amaç ve hedeflerin tam olarak bilinmesi, kütüphanenin gelecekteki çalışmaları ve hizmetleri konusundaki belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

- Bireysel performans değerlendirme sistemi kurulurken, bu sistemin kütüphanenin amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılandırılması ve uygulanması gerekmektedir.
- Her kütüphanenin kendi kurumsal yapısı, kaynakları hakkında ayrıntılı bir durum değerlendirmesi yapılarak rapor haline getirilmelidir.

2. *Değerlendirme yöntemi ve değerlendirme ölçütüne ilişkin olarak;*

- Performans değerlendirmenin önemi ile kütüphaneye ve personele sağlayacağı yararlar konusunda kütüphane yönetimi personeli bilgilendirmelidir.
- Performans değerlendirme yöntemi hakkında kütüphane yönetimi; hem değerlendirme yapan birim sorumluları ve diğer yöneticiler hem de personelin gerekli bilgileri alabilecekleri eğitim programları düzenlemelidir.

- Özellikle kamu kesiminde uygulanan Gizli Sicil Raporu çağdaş nitelikler taşımadığı için yeni ve etkili bir performans değerlendirme sistemi konusunda yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu konuda henüz taslak halinde olan Personel Yasasının özellikle performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili bölümleri çağdaş yaklaşımlara uygun olarak hazırlanmalıdır.
- Bireysel performans değerlendirme konusunda hazırlanmış olan uluslar arası standartlar ve kriterler göz önüne alınarak her kütüphane kendi kurumsal yapısına uygun olan bir modele karar vermelidir.
- Bireysel performans değerlendirme yöntemi kütüphanenin performans değerlendirme yönteminin önemli bir bileşenidir. Bu nedenle her kütüphane öncelikle kendi hizmetlerinin sürekli ölçülmesini sağlayacak uygun bir performans değerlendirme yöntemini kurmalıdır.
- Üniversite kütüphaneleri sistem performansını ölçecek performans yönetim sistemlerini henüz kurmamışlardır. Bu nedenle öncelikli olarak bu konuda hazırlanmış olan standartlar ve rehberlerden yararlanılarak her kütüphanenin kendi yapısına uygun performans yönetimi sistemini kurması gereklidir.
- İster kamu ister vakıf kütüphanesi olsun her kütüphane kendi bireysel performans değerlendirme yöntemini temel performans yönetimi sistemine uygun olarak yapılandırmalıdır.
- Bireysel performans değerlendirme konusunda hazırlanmış olan uluslar arası standartlar ve kriterler göz önüne alınarak her kütüphane kendi kurumsal yapısına uygun olan bir modele karar vermelidir.
- Bireysel performans değerlendirme yöntemi kütüphanenin performans değerlendirme yönteminin önemli bir bileşenidir. Bu nedenle her kütüphane

öncelikle kendi hizmetlerinin sürekli ölçülmesini sağlayacak uygun bir performans değerlendirme yöntemini kurmalıdır.

- Bireysel performans değerlendirme sistemi kurulurken çağdaş yöntemler tercih edilmelidir. Kütüphane yönetimi; kütüphanenin yapısına, bulunduğu koşullara ve kaynaklarına en uygun olan değerlendirme yöntemine karar vermelidir.
- Kamu kesiminde uygulanan Gizli Sicil Raporu; başarılı olanla olmayanı ayırt edici özellikte değildir. Uygulanacak yeni sistemin iş başarısını ölçmek için hazırlanmış kriterleri içermesi gerekmektedir.
- Değerlendirmede kullanılacak performans kriterleri ve standartları açık ve anlaşılır olmalı ve kütüphane personeli tarafından tam olarak bilinmelidir.
- Değerlendirmede kullanılacak kriterler için araştırmanın 4.bölümünde yer alan kriterlerden yararlanılabilir.
- Performans değerlendirme formundaki sorular; personelin uzmanlık alanlarına uygun biçimde ve ayrı ayrı hazırlanmalıdır.
- İş analizleri ile performans değerlendirme standartları ve kriterleri bireysel performans değerlendirme sisteminin ilk adımı ve en önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle; henüz iş analizleri yapılmamış olan kütüphanelerde iş analizleri ile iş akış şemalarının oluşturulması gerekmektedir.
- İş tanımları; personelin yükümlü olduğu görevlere ve niteliklerine uygun biçimde performans değerlendirme kriterleri ve standartlarının uyarlanması ile oluşturulmalıdır. İş tanımları personelin uzmanlık alanları ve yetenekleri doğrultusunda titizlikle oluşturulmalıdır.
- İş tanımları; yöneticilerin ve çalışanların yapılacak işler hakkında üzerinde önceden uzlaşmaya vardıkları kriterleri ve standartları içermelidir. Bu yönüyle,

hem yöneticilerin hem de çalışanların iş akışı içinde birbirlerinden ne bekledikleri konusunda rehber niteliği taşımaktadır.

- Yöneticiler ile birim sorumluları iş tanımlarının oluşturulmasında personelden ne beklenildiği konusunda dikkatli olmalıdır. İyi düzenlenmiş iş akış çizelgeleri ve yazılı iş tanımları işe başlatma ve en uygun nitelikteki personelin seçiminde temel oluşturmaktadır.
- İş analizleri ve iş tanımlarının hazırlanmasından sonra bireysel performans değerlendirme sürecinin uygulama aşamasına geçilmelidir.
- Çağdaş niteliklere uygun olarak hazırlanacak bir performans değerlendirme sistemi; adil ve nesnel özelliklerde olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi personelin değerlendirmede katılımcı olmasını sağlayacak özellikler taşımalıdır.
- Performans değerlendirme sisteminde değerlendirme yaparken, personelin uzmanlık alanları ve yetenekleri dikkate alınmalıdır.
- Her kütüphane kurulacak olan yeni bireysel performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve uygulanması sürecinde bağlı olduğu üst yönetimden tam olarak destek almalıdır.
- Uygulanması düşünülen bireysel performans değerlendirme sistemi kütüphanelerde halen yürütülen resmi değerlendirme sistemine alternatif olarak hazırlanmalı ve resmi değerlendirmelerin sonuçlarına da katkı sağlamalıdır.
- Kütüphane yönetimi yeni bireysel performans değerlendirme sisteminin yapılandırılması ve uygulanması sürecinde personel ile her aşamada birlikte olmalıdır.

3. *Değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına ilişkin olarak;*

- Performans değerlendirme sistemi; personelin kendi performansları hakkında görüşlerinin de yer aldığı açık ve etkileşimli bir sistem olmalıdır.
- Performans değerlendirme sonucu ve gerekçeleri hakkında kütüphane personeli zamanında bilgilendirilmeli, eksik olan veya düzeltilmesi gereken yönler üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Görevde yükselme veya terfi; personelin iş başarısına göre yapılmalıdır.
- Başarılı olan personelin ödüllendirilmesi performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmalıdır. Özellikle kamu kesimindeki maddi ödüllendirme prosedürünün ve bürokrasinin azaltılması yönünde yasal düzenlemeler mutlaka yapılmalıdır.
- Kütüphane yönetimi; personel planlama ile kariyer gelişimi veya personelin yerinin değiştirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarını dikkate almalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi kütüphanenin insan kaynakları programının önemli bir parçası olarak değerlendirilmelidir.
- Kütüphane personelinin uzmanlık alanları ve yetenekleri doğrultusunda mesleki gelişimlerine uygun programlar hazırlanmalı ve personel bu yönde sürekli desteklenmelidir.
- Kütüphane personelinin mevcut performansının artırılmasına performans değerlendirme sonuçlarına göre karar verilmelidir. Performansın düşük olduğu noktalarda sürekli geribildirim sağlanmalıdır.

- Geribildirim sağlanması hem personelin motivasyonunu arttıracak hem de kütüphanenin verimliliğini etkileyecektir.
- Performans değerlendirme sistemi ekip çalışmasını artırıcı özellikte olmalıdır.
- Performans düzeyi, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda birim sorumluları ve yöneticiler çalışanlara belli aralıklarla geribildirim sağlamalıdır.
- Yöneticiler ile çalışanlar performans düzeyi ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda belli aralıklarda görüşme ortamı sağlanarak bir araya gelmelidir.
- Kütüphanede verilen ve gelecekte verilmesi planlanan hizmetlerin kalitesi ve verimliliğin artırılmasına performans değerlendirme sonuçları rehberlik yapmalıdır.
- Personelin eğitim gereksinimleri performans değerlendirme sonuçlarına göre saptanmalıdır. Personelin hangi konularda eğitim alacağı saptandıktan sonra eğitim çalışmaları başlatılmalıdır.
- Kütüphane personelinin yetenekleri ve becerilerinin kurumsal amaçların başarılması için geliştirilmesini desteklemek amacıyla personel geliştirme programı oluşturulmalıdır. Bu program kütüphanenin insan kaynakları programına uygun şekilde hazırlanmalıdır.
- Kütüphanede uygulanan performans değerlendirme sistemi kütüphanenin stratejik planına uygun ve planı destekleyici nitelikte olmalıdır. Stratejik plan içerisinde yer alan amaç ve hedefler performans değerlendirme sistemi ile uyumlu olmalıdır.

4. *Değerlendirmeyi kimin yaptığına ilişkin olarak;*

- Personeli en iyi tanımlayan, problemlerini anlayan ve başarısını gözlemleyen en yakın amiri olacağı için performans değerlendirme en yakın amir tarafından yapılmalı (birim sorumlusu/bölüm sorumlusu veya şef), daha sonra kütüphane üst yöneticisinin de değerlendirme hakkında görüşü ve onayı alınmalıdır.
- Performans değerlendirme yapan yöneticiler (birim sorumlusu/bölüm sorumlusu veya şef) ; değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi ve eğitime sahip olmalıdır. Kütüphane üst yönetimi bu alanda eksiklikleri görülen yöneticilerin eğitim almalarını sağlamalıdır.

5. *Değerlendirme zamanına ilişkin olarak;*

- Bireysel performans değerlendirmenin hangi periyotlarda yapılacağı konusunda Kütüphane üst yönetimi karar vermeli ve çalışanları bu konuda önceden bilgilendirmelidir.
- Performans değerlendirme öncesinde yöneticiler ile personel arasında geçici gözden geçirme toplantısı olarak aylık, 3 aylık, 6 aylık veya yıllık gözden geçirme toplantıları düzenlenebilir. Toplantıların sıklığı ve hangi aralıklarla yapılacağına kütüphane yönetimi çalışanlarında görüşünü alarak karar vermelidir.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken diğer özellikler;

- Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulama kararı alan kütüphanelerde; kütüphane üst yönetimi sisteme ilişkin eğitim ve uyum çalışmalarını çok iyi organize etmelidir. Aksi takdirde yeterince bilgi sahibi olmayan personel değişime direnç gösterebilir.

- Üniversite kütüphanelerinde bireysel performans değerlendirme modeline karar verilirken, sunulan hizmetler ve hizmetleri sunan personelin performansına ilişkin kütüphane kullanıcılarının görüşlerinden yararlanılması da uygun olacaktır. Bunun için belli aralıklarda kullanıcı memnuniyetini ölçen anketler düzenlenebilir.
- Kütüphane kullanıcıları için kütüphane oryantasyonu ve kullanıcı eğitimi programları bireysel performans değerlendirme sistemine destek olacak biçimde düzenlenmelidir.
- Performans değerlendirme sistemi dinamik ve yeni yaklaşımlara uyumlu özellikler taşımalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başladıktan sonra değiştirilmesi gereken unsurlar varsa bu noktalar hızla düzeltilmeli ve sistem gereksinimler doğrultusunda sürekli güncellenmelidir.

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin performans değerlendirmeleri konusunda sunulan önerilerin dışında, Türk Kütüphaneciliğinde performans değerlendirmeleri ile ilgili çeşitli boyutlarda yapılabilecek teorik çalışmaların aşağıda yer alan konular altında işlenmesini önerebiliriz.

Kütüphanelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin teorik olarak ele alındığı ve karşılaştırıldığı çalışmalar,

Kütüphane performans yönetimi ile bireysel performans değerlendirme arasındaki ilişki,

Kütüphane çalışanlarının motivasyonu ve bireysel performans değerlendirme ilişkisi, değerlendirme sistemlerinin performans ve motivasyon üzerindeki etkisi,

Kütüphane çalışanlarının performansını etkileyen unsurlar,

Bireysel performans değerlendirmeleri konusundaki yasal düzenlemeler ve bunun performansa etkisi,

Bireysel performans değerlendirmede uygulanabilecek modeller ve bu modellerin kütüphanelerde verilen hizmetlere etkisi,

Bireysel performans değerlendirmede özel sektör ve kamu sektöründeki yöntemlerin karşılaştırıldığı alışmalar,

Bireysel performans değerlendirmede kullanılan ölçütler ve standartların incelendiği alışmalar,

Farklı kütüphane türlerindeki mevcut durumun ortaya konulduğu, sorunların ve çözüm önerilerinin ele alındığı alışmalar,

Verimlilik ile performans ilişkisi ve kütüphanelere etkisi, kütüphanelerde verimlilik lme ve performans değerlendirme modelleri,

Liderlik kavramı ve kütüphane yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarına etkisi,

Kütüphanelerde performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara ve yönetime etkisi, kütüphanelere katkısı ile uygulama rnekleri,

Kütüphane alışanlarının performans yetersizliklerinin giderilmesinde eğitimin rolü,

Kütüphane alışanlarının stres düzeyi ve performansa etkisi,

Kütüphanelerde verimlilik lme ve performans değerlendirmenin stratejik yönetim sürecine katkıları.

KAYNAKÇA

- 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu.(1983). 15.02.2007 tarihinde http://www.yok.gov.tr/mevzuat/mevzuat_kanun.htm.adresinden erişildi.
- Abdul Rahman.S. (2006). Attitudes of malaysian teachers toward a performance-appraisal system. 06.10.2006 tarihinde <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/full> adresinden erişildi.
- Abukay, H.S. (2003). İşletmelerde performans değerlendirmesi ve sonuçların nihai yorumlanmasına ilişkin bir uygulama örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Açıkalın, A. (2003). *İnsan kaynağının yönetimi-geliştirilmesi*.Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkel, Şaziye. (1992). Üniversite kütüphanelerinde personel yönetimi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdikmen, R. (1996). *İngilizce-türkçe ve türkçe ingilizce langenscheidt standart sözlüğü*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Akal , Zuhale .(1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi:çok yönlü performans ve göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları No:473.
- Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alp, Jülide . (2003). İşletmelerde işgörenlerin performans değerlemesine ilişkin olumlu olumsuz tutumları ve uygulamadan bir örnek. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Aslan, Selma , (1993). “Başarıyı kanıtlamanın bir aracı: performans ölçmesi”.

- 1.Halk Kütüphaneciliği Sempozyumu. Ankara:29 Kasım-1 Aralık.
- Aşkun, İnal Cem. (1978). *İşgören, eğitsel yapı*.Eskişehir: EİTİA Yayını.
- Aydın, A.E. (1996). *Bilgi merkezlerinde verimlilik*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Aytürk, Nihat.(2001). Örgütlerde iş basitleştirme ve iş verimini yükseltme teknikleri. *Amme İdaresi Dergisi.* , c.34 (1) : 79- 112)
- Baker, Jr.Joe. (1988). *Causes of failure in performance appraisal and supervision*.Connecticut: Amacom.
- Balcı, Asım, ve A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B.Coşkun.(ed.), (2003). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar; sorunlar, tartışmalar, çözüm önerileri, modeller, dünya ve Türkiye yansımaları*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Banwell, Linda.. (2003). Evaluation, impact and outcomes-the JUBILEE project. 02.07.2006 tarihinde <<http://emeraldinsight.com/htm>> adresinden erişildi.
- Baş, İ.Melih. (1990). *İşletmelerde verimlilik denetimi –ölçme ve değerlendirme modelleri*. Ankara: MPM.
- Baş, Türker. (2005). *Anket nasıl hazırlanır,uygulanır,değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayınevi,3.bs.
- Barutçugil, İsmet. (2007). Performans değerlendirme: tanımı, amaçları ve yararları 16.04.2007tarihinde<http://www.rcbador.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm>.adresinden erişildi.
- Battal, Turgay. (1996). Performans değerlendirmesi ve Türk silahlı kuvvetleri için bir performans değerlendirme sistemi modeli önerisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

- Baykal, Ülkü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- Belcastro, P. (1998). *Evaluating library staff; a performance appraisal system*. Chicago:ALA.
- Bernardin, H. John. (1979). A study to identify feasible appraisal systems for employees of the U.S.Geological Survey., Final Report., Virginia: Blacksburg.
- Bilgin, Kamil Ufuk. (2004). *Kamu performans yönetimi:memur hak ve yükümlülüklerinin performansa etkisi*. Ankara: TODAİE
- Bilgin, M.Hüseyin.(1996). Performans değerlendirme ve Türkiye’de uygulamaları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)..
- Bopape, Solomon. (2003). Management development needs of library managers belonging to Geutang and environs library and information consortia (GAELIC) in South Africa. *SA Jnl Libs & Info Sci.*,7(1).
- Boswell,W.R.,and J.W.Boudreau. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use. 09.08.2006 tarihinde <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>> adresinden erişildi.
- Brown, M. and J.Benson. (2003). Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes.,27.05.2006 tarihinde <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>> adresinden erişildi.
- Brown, M. and J.S.Heywood. (2005). Performance appraisal systems: determinants and change., 13.01.2006 tarihinde <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf> adresinden erişildi.

- Brinkerhoff, Robert O. (1990). *Productivity measurement; a guide for managers and evaluators*. New bury Park, SAGE Publications,
- Büyüköztürk, Şener. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.*, Ankara:Pegem A Yayıncılık,3.bs.
- Byars, Lyod C. (1991). *Human resources management*. Toronto: Irwin Publishing.
- Campbell, D.J, K.M.Campbell,and H.B.Chia. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation:an analysis and alternative., 02.06.2005 tarihinde <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>> adresinden erişildi.
- Can, Halil. (1994). *Organizasyon ve yönetim.*, Ankara: Siyasal Kitabevi. Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 3.bs.
- Can, Halil. (1994). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi.*, Ankara:Siyasal Kitabevi. 3.bs
- Canman, Doğan. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE.
- Carbone, Pierre, (1995). The Committee Draft of International Standard ISO CD 11620 on Library Performance Indicators, IFLA Journal; (21): 274-277.
- Carter, C.C. (1993). *Human resources management and the total quality imperative* . New York: Amacom.
- Cevallos, E.E. (1996). A study of participant’s perceptions of the effectiveness of performance appraisals for librarians in colleges and universities (Academic Libraries).Columbia University.DLS.Library Science.

- Cincotta, Julie A. (2005). The link between individual occupational stress and organizational effectiveness as shown by performance evaluation, productivity measures, and employee satisfaction. EdD., The George Washington University.
- Cohen, L.R. (1989). Conducting performance evaluations. *Library Trends*.,38(1).
- Cornelius, N. (2001). *Human resource management*. Great Britain : Thomson Learning., 2nd.ed
- Çakmak, Ahmet F. ve İsmail H. Biçer, (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan Memnuniyeti etkileyen unsurlar. *İTÜ Dergisi/b Sosyal Bilimler*., 3(1):3-14.
- Çakmak, Nermin. (2005). Kütüphanelerde performans değerlendirmesi ve yönetime etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cummings, L.L.(1973). *Performance in organizations*.Illinois: Scott,Foresman.
- Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- DPT: Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. (1998). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: DPT.
- De Cenzo, David,. (1996), *Human resource management*, New York: John Wiley & Sons, 5th.ed.,
- Dell, Twyla. (1995). *How to motivate people; a guide for managers*., England: Kogan Page. 2nd.ed.,

- Derdiman, Cengiz. ve D.Akdeniz. (2007). Kamu yönetiminde performans göstergesi olarak sicil değerlendirmesi., 17 Aralık 2007 tarihinde <http://www.egm.gov.tr> adresinden erişildi.
- Dessler, Garry. (2005). Human Resource Management, Harlow,UK: Pearson Education, 10 th.ed.
- Dicle, Ülkü. (1982). *Yönetmel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması*
Ankara: ODTÜ İİBF Yayınları No.43.
- Drexler, J.A. ,T.A. Beehr, and T.A.Stetz. .(2001). Peer appraisals:differentitation of in individual performnace on group tasks., 22.04.2006 tarihinde <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>> adresinden erişildi.
- Durna, Ufuk ve V.Eren, (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 55-75.
- Edem, U.Selong (1997). Utilization Of Quantitative Methods In Decision Making Among Nigerian University Librarians”. 13.06.2005 tarihinde <http://proquest.umi.com/pqdweb/pdf> adresinden erişildi.
- Edwards, Tracy Kay. (2004). A Study of perceptions of elementary teachers regarding the relationships between the performance evaluation process and improvement of elementary teacher practises. Ph.D. Saint Louis University,
- Eken, Musa. (2005). Gizlilik Geleneğinden Şeffaf Yönetime Doğru., *Amme İdaresi Dergisi*, 38 (1) :113-130.
- English, Thomas G. (1982). Library status in the eighty-nine U.S.academic institutions of the association of research libraries, *College and Research Libraries*, 199-211.

- Esensoy, Rüstem. (1964). *Kamu personeli ile ilgili yönetmelikler, esaslar, kurallar, kararlar*, Ankara: Sayıştay.
- En son değişiklikleriyle yürürlükteki 657 sayılı devlet memurları kanunu.* (2007), İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- En son değişiklikleriyle yürürlükteki 657 sayılı devlet memurları kanunu ve kamu personeli ile ilgili mevzuat.* (2007), İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Erçetin, Şule. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eskici, Ercan. (2005). Öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Evans, G.Edward and Benedict Rugaas. (1982). Another look at performance appraisal in libraries. In *Performance Evaluation:A Management Basic for Libraries*,ed.by Jonathan A.Lindsey,Phoneix,Arizona:The Oryx Press.
- Ford-Brocato, Jane. (2004). Teacher and administrator perceptions of teacher performance evaluation systems in two Georgia public school districts., EdD., Georgia Southern University.
- Gabris, Gerald. (1986). Can merit-pay system avoid creating between supervisors & subordinates: Another uneasy look at performance appraisal, *Review of Public Administration.*,17(1).
- Gedeon, Julie A. (1999). Attribution Theory and Academic Library Performance Evaluation. *The Journal of Academic Librarianship.*25(1):18-25.
- George, Verna E. (1995). Performance appraisal in an academic library:A case study. in total quality management in academic libraries: initial implementation efforts.

proceedings from the international conference on TQM and academic libraries (1st.Washington, DC, April 20-22.1994.)

Gemalmaz, Oğuz. (2003). *Analitik iş değerlendirme*.Ankara,MPM Yayınları No. 318

Giffin, Margaret E. (1989). Personel research on testing, selection, and performance appraisal. *Public Personel Management*,18 (2),127-137.

Goodson, Carol F. (1997). *The complete guide to performance standards for library personnel*. N,Y,Neal-Schuman Publishers.

Gopinath, M.A. (1990). Performance Appraisal of the Library Professionals: A Normative Approach.,*Library Science with a Slant to Documentation*, 27(3): 183-184.

Guide to employment Sources in the Library & Information Profession. (2005), Chicago: ALA.

Güncel Türkçe sözlük. (2007).(15.04.2007) tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden erişildi.

Güran, M.Cahit. (2005). *Kamu hizmetlerinde performans ölçümü; Türkiye'deki kamu üniversiteleri için bir performans ölçümü uygulaması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi

Hageman, Gisela. (1995). *Motivasyon el kitabı*, İstanbul: Rota.

Halachmi, Arie. (2002). Performance measurement and government productivity. Emerald,Work Study,51(2):62-83.

Hayden, J. (1973). Performance appraisal, a better way. *Personnel Journal*.

- Henanan, H.G. (1989). *Personnel / human resources management*, N.Y. 4th.ed.
- Hersey, Paul. (2001). *Management of organizational behavior; leading human resources*. N.J., Prentice Hall. 8th.ed.
- Horn, Judy. (1984). Peer review for librarians and its application in ARL libraries. In *Performance Evaluation: A Management Basic for Libraries*, ed. by Jonathan A. Lindsey, Phoenix, Arizona: The Oryx Press.
- How to counsel your managers through performance appraisal*. (1983). N.J. Alexander Hamilton Institute Incorporated.
- I F L A , Measuring quality ; international guidelines for performance measurement in academic libraries*. (1996). München, K.G.Saur, IFLA_Publications 76.
- Ilgen, Daniel R. and J.C. Feldman. (1983). Performance appraisal: a process., focus. *Research in Organizational Behavior*., 141-197.
- Johnson, Marjorie. (1973). Performance appraisal in librarians-a survey. *College and Research Libraries*., 33 ,5: 359-367.
- Kane, Jeffrey S. and E.E.Lawler. (1979). Performance appraisal effectiveness: its assessment and determinants. *Research in Organizational Behavior* 1, 425-478.
- Kaptan, Saim. (1990). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile performans göstergelerinin bütünlüğünü sağlayan bir model: dengeli puan kartı. *Verimlilik Dergisi*., 2, 131-154.
- Karakaş, Sekine. (1990). Başarı değerlendirmesi: kütüphanelerde ve enformasyon merkezlerinde yeni bir yönetim aracı. *Türk Kütüphaneciliği*, 5(1): 161-171.

Karakaş, Sekine (1999). Üniversite kütüphanesinde bir pazarlama aracı olarak hizmet kalitesi araştırması. *Türk Kütüphaneciliği*, 13(3):207-222.

KAYA: *Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor*. (1991). Ankara:TODAİE

Kaynak, Turgay. (1989). *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü.İşletme Fak.Yayın No.276, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Kermally, S. (1997). *Managing performance in brief.in the institute of management – foundation*, Singapore: Butterworth-Heineman

Kroll, H. Rebecca (1983). Beyond evaluation:performance appraisal as a planning and motivational tool in libraries. *The Journal of Academic Librarianship*.,9,27-32.

Landy, Frank J. (1983). *The measurement of work performance methods,theories and applications*,Florida: Academic Press.

Linkins, Germanie C. (1984). Department head evaluations: The Virginia Tech Library Experience., *Journal of Library Administration*.,5(4), 52-60).

Mac Dougall. (1991). Performance assessment: today's confusion, tomorrow's solution'' *Ifla Journal*, 17(4):371-378.

Martey, A.K. (2002). Appraising the performance of library staff in Ghanaian academic library''. ,15.11.2006 tarihinde <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full> adresinden erişildi.

Mataracı, Emrah. (1992). Ücretlerin verimlilik üzerine etkisi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. .(Yayınlanmamış uzmanlık tezi)

- Morgenstern, Julie. (2004). *İş hayatında verimlilik ve tatmin; ikisi bir arada*, çev. Özlem Tüzel Akal., İstanbul: Optimist Yayınları.
- Murray, Renard L. (2004). A correlational study of leaders' use of performance evaluation systems relating to manager-employee collaboration., DM, University of Phoenix.
- Nikereuwen, E.E., (1996). Job Performance Attributions And Career Advancement Prospect For Women In The Academic Libraries.” *Librarian Career Development*. 4(1):18-24.
- OECD. (1998). *Annual report on competition on policy developments in Turkey.*, Paris: OECD.
- Oğuz, Ebru. (2004). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlemesine ilişkin görüşler ve öneriler(Ankara İli Örneği).Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.)
- Olson, Richard Fisher. (1981). *Performance appraisal; a guide to greater productivity*. New York: John Wiley & Sons.
- Öğüt, Adem. (2007). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, 15 Eylül 2007 tarihinde <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos.mak/makaleler/pdf> adresinden erişildi.
- Örnek, S.V. (1995). *Türk halk bilimi*. Ankara: Kültür Bakanlığı.
- Örücü, Edip. (2004). *İşletmelerde işgören performansını değerlendirme(K.İ.T.ler için Avrupa Birliği uyumlu bir model önerisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Özekmekçi, Ahmet. (2004). Üniversite kütüphanelerinde kütüphanecilik eğitimi olmayan personelin iş doyumunu. Ankara: Hacettepe üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)
- Özgür, H. ve Acar, M.(ed.). (2004). *Çağdaş kamu yönetimi II*, Ankara: Nobel Dağıtım,
- Öztürk, N.K. (2006). Kamu sektöründe performans ölçümü ve karşılaşılan sorunlar” .*Amme İdaresi Dergisi*. ,39(1): 81-99
- Palmer, M. J. (1993). *How to plan and conduct productive performance appraisals/performans değerlendirmeleri*.çev.DoğanAhiner.İstanbul:Rota.
- Pettijohn, C. and L.S.Pettijohn. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? 28.01.2006 tarihinde <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>> adresinden erişildi.
- Poole, Michael. (2001). *The IEBM Handbook of Human Resource Management.*, London: Thomson Learning.
- Pors, Niels O. (2003). Job satisfaction among library managers:a cross-cultural study of stress, freedom and job conditions. 22.05.2006 tarihinde <http://www.emeraldinsight.com/0307-4803.htm> adresinden erişildi.
- Prokopenko, J. (1992). *Verimlilik yönetimi, uygulamalı el kitabı.*, çev. Olcay Baykal vd., Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi. 2.bs
- Ragains, Patrick. (1997). Evaluation of academic librarians’ instructional performance:report of a national survey. *Research Strategies*,15,3,159-175.
- Rasch, Lee. (2004). Employee Performance Appraisal and The 95/5 Rule.” *Community College Journal of Research and Practice*.28:407-414.

- Redfern, M. (1990). Giving an account:performance indicators for libraries. *Library Review*.38(5):7.
- Robbins, S.P. (1996). *Management*. N.J: Prentice Hall. 5th.ed
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel yönetimi;politika ve yönetsel teknikler*.Bursa: Rota Ofset.7.bs.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sandhu, Sarbjit S. (1978). Improving personal relations in the academic libraries *Herald of Library Science*.17(213):142-145.
- SAYIŞTAY 2004 yılı bütçe sunuşu. (2003). Ankara: Sayıştay.
- Shontz, Marilyn L. (1986). A study of middle, junior,high,and high school administrators' use of school library media specialists. The Florida State University.PHD. Library Science.
- Sisson, Keith. (1995). *Personel management; a comprehensive guide to theory & practice in britain.*,Oxford: Blackwell Pub., 2nd.ed.
- Standards for faculty status for college and university librarian*. (2007). Chicago: ACRL Committee on the Status of Academic Librarians.
- Stoudenmeir, Karen Eloise. (1979). An examination and evaluation of the performance appraisal system for library employees in academic library. Lamar University. MBA.
- Stueart, Robert D. and M.Sullivan. (1997). Performance analysis and appraisal: a – how-to-do-it-manual for librarians.,N.Y:Neal-Schuman Pub.

Şahin, Ali. (2007). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. 18.06.2007 tarihinde http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/pdf adresinden erişildi.

Şenatalar, F. (1975). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: İ.İ.T.İ.A Yayınları.

Şimşek, Muhittin. (2002). *Toplam kalite yönetiminde performans ölçme.*, İstanbul: Hayat.

Tavşancıl, Ezel. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*, Ankara: Nobel.

Tezbaşaran, Ata. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme klavuzu*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Townley,B. (1999). Practical Reason and Performance Appraisal. (13.05.2006) tarihinde <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf>> adresinden erişildi.

Turgut, Nafiz. (2004). Yetkinliğe dayalı performans değerlendirmesi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği., Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

Tutum, Cahit. (1976). *Personel yönetimi*.Ankara: TODAİE.

Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni. 1952-1986 Ankara:Türk Kütüphaneciler Derneği.

Türk Kütüphaneciliği.1987- Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Türkiye Bibliyografyası.1935- Ankara: Milli Kütüphane.

Türkiye Makaleler Bibliyografyası. 1952-Ankara: Milli Kütüphane.

Ülker, Gönül . (1997). *Kamu Personel Yönetimi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi

- Üsdiken, Behlül ve S.A.Wasti. (2002). Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi.* , c.35 (2) : 1-37
- Vallance, S. (1999). Performance Appraisal in Singapore,Thailand and the Philippines: a cultural perspective. 10.10.2005 tarihinde <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>> adresinden erişildi.
- Van House, Nancy. (1990). *Measuring Academic Library Performance:A Practical Guide*,Chicago,ALA.
- Van Zant, Nancy Patton. (1980). *Personel Policies in Libraries.*,New York:Neal-Schuman Publ. 2nd.ed.
- Vasu, L.Michael, and W.Debra Stewart, W.Debra Garson. (1990). *Organizational behavior and public management.*, N.Y:Marcel Dekker.
- Wallace, P. M. (1986). Performance evaluation:the use of single instrument for university librarians and teaching faculty. *The Journal of Academic Librarianship.* 12(5):284-290.
- Yazım klavuzu. (2007). 15.04.2007 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden erişildi.
- Yalçın, Selçuk. (1976). *Personel idaresi*,İstanbul: İ.Ü.Yayınları No:1616.
- Yılmaz, Hüseyin. (2007). İşletmelerde takım çalışması yoluyla motivasyon., 20 ekim 2007 tarihinde http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz.htm adresinden erişildi.
- Yüksek performanslı kuruluş.* (2005). çev. Oygur OYMAK, İstanbul, MESS.

EK 1

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE UYGULANAN BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN ALGI VE DÜŞÜNCELER ANKETİ

Sayın Katılımcı;

“Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri” adlı doktora tezi çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olan anket ekte sunulmaktadır. Anket; üniversite kütüphanelerinde bireysel performans değerlendirmesi çalışmalarının nasıl ve kimler tarafından yapıldığı ile kütüphane personelinin değerlendirmeye ilişkin algı ve düşüncelerini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Ankette çok sık kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıdaki gibidir:

Performans: Bireyin işindeki görevlerini başarmasının bir derecesi olmakla beraber bireyin işin gereklerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirdiğini de yansıtır. Bir başka deyişle bir kişinin performansı belirli sürenin sonucunda amaçlara ulaşabilme derecesidir.

Performans Değerlendirme: Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma veya ölçme yoluyla iş görenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Ülkemizde devlet sektöründe performans değerlendirme kavramı “**Gizli Sicil Raporu**” olarak hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Çalıştığınız kütüphane devlet sektöründe ise lütfen bu durumu dikkate alınız.

Anketimizi lütfen görevli bulunduğunuz kütüphaneyi düşünüp, sizce en uygun seçeneği aşağıda belirtilen açıklamalar ve ekte sunduğumuz “**Gizli Sicil Raporu**” formundaki değerlendirme kriterleri ışığında (X) işareti koyarak tamamlayınız. Herhangi bir isim veya denetim söz konusu değildir. Anketi yanıtlayarak tez çalışmama yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Leyla Kanık
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi
Bölümü Öğrencisi

1-Cinsiyetiniz ?

ERKEK	1
KADIN	2

2- Görev yaptığınız üniversitenin statüsü nedir?

Kamu Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi
a	b

3- Şu anda görevli olduğunuz kütüphanede kaç yıllık hizmetiniz var ?

0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri

4- Eğitim durumunuz?

İlköğretim	Ortaöğretim	Ön lisans	Lisans	Lisans Üstü

5-Göreviniz?

a	Daire Başkanı / Kütüphane Müdürü
b	Daire Başkan Yrd. / Kütüphane Müdür Yrd.
c	Birim Sorumlusu / Şef
d	Kütüphaneci
e	Memur / Hizmetli

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevli bulunduğum Kütüphanenin amaç ve hedefleri personel tarafından tam olarak bilinmektedir.					
2	Görevli bulunduğum Kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir.					
3	Performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibiyim.					
4	Performans değerlendirmede kullanılan yöntem uygundur.					
5	Uygulanan performans değerlendirme yöntemi başarılı olanla olmayana ayırt edici özelliktedir.					
6	Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşünülmektedir.					
7	Değerlendirmede kullanılacak performans standartları açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir.					
8	Kütüphane personelinin yükümlü olduğu görevlere ilişkin iş tanımları yapılmıştır.					
9	Performans değerlendirme süreci sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır.					
10	Performans değerlendirme formundaki sorular yeterlidir.					
11	Görevli bulunduğum Kütüphanede performans değerlendirme adil ve objektif olarak yapılmaktadır.					
12	Performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir.					
13	Performans değerlendirmede iş başarısına daha çok önem verilmektedir.					
14	Değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performanslarına göre değerlendirme yapılmaktadır.					
15	Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.					
16	Performans değerlendirmede farklı iş grupları için farklı kriterleri içeren farklı formlar kullanılmaktadır.					
17	Değerlendirme yaparken personelin uzmanlık alanları dikkate alınmaktadır.					

18	Performans değerlendirmesinde değerlendirilenlerin kendi performansları hakkındaki görüşlerinden yararlanılmaktadır.					
19	Performans değerlendirme sonucu ve gerekçeleri personele bilgi verilerek paylaşılmaktadır.					
20	Performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetimi personeli her zaman desteklemektedir.					
21	Görevde yükselme tamamen performansa dayanılarak yapılmaktadır.					
22	ödüllendirme ve ücretlendirmede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.					
23	İnsan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.					
24	Mesleki gelişimi sağlamak için performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır.					
25	Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır.					
26	Hizmetin kalitesini ve Kütüphanenin verimliliğini arttırmada performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.					
27	Personelin eğitim gereksinimlerini saptamada performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.					
28	Performans değerlendirme sonuçları Kütüphanenin stratejik planlama çalışmalarında kullanılmaktadır.					
29	Performans değerlendirmesi sonucunda verilen puanlar terfi işlemlerinde dikkate alınmaktadır.					
30	Performans değerlendirmesi en yakın amir tarafından yapılmaktadır.					
31	Performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yapanlar eğitimden geçirilmiştir.					
32	Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır.					
33	Performans değerlendirmede değerlendirme periyodu süre olarak yeterlidir.					
34	Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı süre yeterlidir.					

<u>KRİTERLER</u>						
Performans değerlendirme formlarında günümüzde ortaya çıkan değişmeler de göz önüne alındığında hangi ölçütlere yer verilmelidir? Amaca dönük bir değerlendirme formunda mutlaka bulunması gereken kriterleri aşağıdaki listeden önem derecesine göre işaretler misiniz ?		Son Derece Önemli	Çok önemli	Önemli	Pek Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Analiz ve problem çözme yeteneği					
2	Astlarını geliştirme					
3	Birlikte çalışma-işbirliği					
4	Değişimlere uyabilirlilik					
5	Empati yeteneği					
6	Etkileme ve uzlaşmacılık					
7	Girişimcilik					
8	Giyimi ve dış görünüşü					
9	Güven verme					
10	İnisiyatif kullanma					
11	İş bilgisi ve işin niteliklerine uygunluk					
12	İşe bağlılığı					
13	İşe devamlılık					
14	Karar verme					
15	Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
16	Kendini geliştirme isteği					
17	Kişilik özellikleri					
18	Kütüphane kullanıcılarının beklentilerini karşılama düzeyi					

19	Liderlik yeteneği					
20	Öğrenme yeteneği					
21	Öğgütsel amaçları belirleme					
22	Sonuçlandırma					
23	Sorumluluk anlayışı					
24	Sosyal İlişkiler					
25	Sözel ve yazılı iletişim becerisi					
26	Uzmanlık bilgisi					
27	Üretimin kalitesi					
28	Üretim miktarı (ürün miktarı)					
29	Yabancı dil bilgisi (varsa)					
30	Yaratıcılık					
31	Yöneticilik yeteneği					
32	Zaman kullanımı					
33	Zihinsel ve fiziksel çabası					
27	Üretimin kalitesi					
28	Üretim miktarı (ürün miktarı)					
29	Yabancı dil bilgisi (varsa)					
30	Yaratıcılık					
31	Yöneticilik yeteneği					
32	Zaman kullanımı					
33	Zihinsel ve fiziksel çabası					
29	Yabancı dil bilgisi (varsa)					
30	Yaratıcılık					
31	Yöneticilik yeteneği					
32	Zaman kullanımı					
33	Zihinsel ve fiziksel çabası					

**ANKETİ YANITLAMAK İÇİN AYIRDIĞINIZ ZAMANA VE İLGİNİZE
TEŞEKKÜR EDERİM.**

ÖRNEK

..... ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

T.C.
DEVLET MEMURLARI
SİCİL RAPORU

Memurun

Adı ve Soyadı :.....
Doğum Tarihi :.....
Görevi :.....
Sicil Numarası :.....
Sicil Raporunun
Ait Olduğu Yıl :.....

Fotoğraf

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16. MADDESİ:
Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve
Notların Değerlendirilmesi

Madde 16 - Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- 60 dan 75'e kadar olanlar orta,
- 76 dan 89'a kadar olanlar iyi,
- 90 dan 100'e kadar olanlar çok iyi

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır. Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporundaki Memurların Mesleki Ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

**SİCİL NOT DEFTERİ HAKKINDA
ÜST SİCİL AMİRLERİNİN NOTU :**

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ) NOT: Bu sütun, Yönetmeliğin 17. maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :
1- Sorumluluk Duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri ?			
3- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti ?			
4-İntizam ve dikkat ?			
5-İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı ?			

6- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, Siyasi düşünce, felsefi inanç, Din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7-Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutun ve davranışı?			
8-İnsan haklarına saygısı?			
9-Disipline riyeti?			
10-Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11-Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi? (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)			
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :
1- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti ?			
2- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti ?			
3- Temsil ve müzakere kabiliyeti ?			
4-Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti ?			

5- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti ?			
6- Mahiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirme başarısı ?			
7- İş hakimiyeti kendine güveni ?			
8- Sosyal ve beşeri münasebetleri ?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :
1- Yabancı Dil Bilgisi ?			
2- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı ?			
3- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet ?			
4- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı ?			
5- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti. Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı ?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI : MEMURUN BAŞARI DERESESİ VE SİCİL :			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	

EK 2

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE UYGULANAN BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN ALGI VE DÜŞÜNCELER ANKETİ

Sayın Katılımcı;

“Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri” adlı doktora tezi çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olan anket ekte sunulmaktadır. Anket; üniversite kütüphanelerinde bireysel performans değerlendirmesi çalışmalarının nasıl ve kimler tarafından yapıldığı ile kütüphane personelinin değerlendirmeye ilişkin algı ve düşüncelerini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Ankette çok sık kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıdaki gibidir:

***Performans:** Bireyin işindeki görevlerini başarmasının bir derecesi olmakla beraber bireyin işin gereklerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirdiğini de yansıtır. Bir başka deyişle bir kişinin performansı belirli sürenin sonucunda amaçlara ulaşabilme derecesidir.*

***Performans Değerlendirme:** Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma veya ölçme yoluyla iş görenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Ülkemizde devlet sektöründe performans değerlendirme kavramı “**Gizli Sicil Raporu**” olarak hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Çalıştığınız kütüphane devlet sektöründe ise lütfen bu durumu dikkate alınız.*

Anketimizi lütfen görevli bulunduğunuz kütüphaneyi düşünüp, sizce en uygun seçeneği aşağıda belirtilen açıklamalar ışığında (X) işareti koyarak tamamlayınız. Herhangi bir isim veya denetim söz konusu değildir. Anketi yanıtlayarak tez çalışmamaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

***Leyla Kanık**
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi
Bölümü Öğrencisi*

1-Cinsiyetiniz ?

ERKEK	1
KADIN	2

2- Görev yaptığınız üniversitenin statüsü nedir?

Kamu Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi
a	b

3- Şu anda görevli olduğunuz kütüphanede kaç yıllık hizmetiniz var ?

0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri

4- Eğitim durumunuz?

İlköğretim	Ortaöğretim	Ön lisans	Lisans	Lisans Üstü

5-Göreviniz?

a	Daire Başkanı / Kütüphane Müdürü
b	Daire Başkan Yrd. / Kütüphane Müdür Yrd.
c	Birim Sorumlusu / Şef
d	Kütüphaneci
e	Memur / Hizmetli

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevli bulunduğum Kütüphanenin amaç ve hedefleri personel tarafından tam olarak bilinmektedir.					
2	Görevli bulunduğum Kütüphanede performans değerlendirmeye önem verilmektedir.					
3	Performans değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgi sahibiyim.					
4	Performans değerlendirmede kullanılan yöntem uygundur.					
5	Uygulanan performans değerlendirme yöntemi başarılı olanla olmayanı ayırt edici özelliktedir.					
6	Performans değerlendirmenin zaman ve emek kaybı olduğu düşünülmektedir.					
7	Değerlendirmede kullanılacak performans standartları açık olarak belirtilmiş ve yeterlidir.					
8	Kütüphane personelinin yükümlü olduğu görevlere ilişkin iş tanımları yapılmıştır.					
9	Performans değerlendirme süreci sorumluluk ve titizlikle tamamlanmaktadır.					
10	Performans değerlendirme formundaki sorular yeterlidir.					
11	Görevli bulunduğum Kütüphanede performans değerlendirme adil ve objektif olarak yapılmaktadır.					
12	Performans değerlendirmede kişisel özelliklere daha çok önem verilmektedir.					
13	Performans değerlendirmede iş başarısına daha çok önem verilmektedir.					
14	Değerlendirme yaparken bireyleri karşılaştırmayıp bireysel performanslarına göre değerlendirme yapılmaktadır.					
15	Performans değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.					
16	Performans değerlendirmede farklı iş grupları için farklı kriterleri içeren farklı formlar kullanılmaktadır.					
17	Değerlendirme yaparken personelin uzmanlık alanları dikkate alınmaktadır.					
18	Performans değerlendirmesinde değerlendirilenlerin kendi performansları hakkındaki görüşlerinden yararlanılmaktadır.					

19	Performans değerlendirme sonucu ve gerekçeleri personele bilgi verilerek paylaşılmaktadır.					
20	Performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan performans eksikliğini iyileştirmek için kütüphane yönetimi personeli her zaman desteklemektedir.					
21	Görevde yükselme tamamen performansa dayanılarak yapılmaktadır.					
22	Ödüllendirme ve ücretlendirmede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.					
23	İnsan gücü planlaması, kariyer ve yer değiştirmede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.					
24	Mesleki gelişimi sağlamak için performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır.					
25	Personelin performansını arttırmada değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır.					
26	Hizmetin kalitesini ve Kütüphanenin verimliliğini arttırmada performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.					
27	Personelin eğitim gereksinimlerini saptamada performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.					
28	Performans değerlendirme sonuçları Kütüphanenin stratejik planlama çalışmalarında kullanılmaktadır.					
29	Performans değerlendirmesi sonucunda verilen puanlar terfi işlemlerinde dikkate alınmaktadır.					
30	Performans değerlendirmesi en yakın amir tarafından yapılmaktadır.					
31	Performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yapanlar eğitimden geçirilmiştir.					
32	Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirme periyodu boyunca personelin çalışmaları dikkate alınmaktadır.					
33	Performans değerlendirmede değerlendirme periyodu süre olarak yeterlidir.					
34	Performans değerlendirmesi yapanların her bir personeli değerlendirmek için harcadığı süre yeterlidir.					

<u>KRİTERLER</u>						
Performans değerlendirme formlarında günümüzde ortaya çıkan değişmeler de göz önüne alındığında hangi ölçütlere yer verilmelidir? Amaca dönük bir değerlendirme formunda mutlaka bulunması gereken kriterleri aşağıdaki listeden önem derecesine göre işaretler misiniz ?		Son Derece Önemli	Çok önemli	Önemli	Pek Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Analiz ve problem çözme yeteneği					
2	Astlarını geliştirme					
3	Birlikte çalışma-işbirliği					
4	Değişimlere uyabilirlilik					
5	Empati yeteneği					
6	Etkileme ve uzlaşmacılık					
7	Girişimcilik					
8	Giyimi ve dış görünüşü					
9	Güven verme					
10	İnisiyatif kullanma					
11	İş bilgisi ve işin niteliklerine uygunluk					
12	İşe bağlılığı					
13	İşe devamlılık					
14	Karar verme					
15	Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
16	Kendini geliştirme isteği					
17	Kişilik özellikleri					
18	Kütüphane kullanıcılarının beklentilerini karşılama düzeyi					
19	Liderlik yeteneği					
20	Öğrenme yeteneği					
21	Örgütsel amaçları belirleme					
22	Sonuçlandırma					
23	Sorumluluk anlayışı					

24	Sosyal İlişkiler					
25	Sözel ve yazılı iletişim becerisi					
26	Uzmanlık bilgisi					
27	Üretimin kalitesi					
28	Üretim miktarı (ürün miktarı)					
29	Yabancı dil bilgisi (varsa)					
30	Yaratıcılık					
31	Yöneticilik yeteneği					
32	Zaman kullanımı					
33	Zihinsel ve fiziksel çabası					
27	Üretimin kalitesi					
28	Üretim miktarı (ürün miktarı)					
29	Yabancı dil bilgisi (varsa)					
30	Yaratıcılık					
31	Yöneticilik yeteneği					
32	Zaman kullanımı					
33	Zihinsel ve fiziksel çabası					
29	Yabancı dil bilgisi (varsa)					
30	Yaratıcılık					
31	Yöneticilik yeteneği					
32	Zaman kullanımı					
33	Zihinsel ve fiziksel çabası					

**ANKETİ YANITLAMAK İÇİN AYIRDIĞINIZ ZAMANA VE İLGİNİZE TEŞEKKÜR
EDERİM.**

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Leyla Kanık
Doğum Yeri, Tarihi : Ankara, 13 Ocak 1965

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetler :

İş Deneyimi

Stajlar : ODTÜ Kütüphanesi, 1983
AET Kütüphanesi, 1986
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : ODTÜ Kütüphanesi, 1986 -1998
Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 1998-

İletişim

E-Posta Adresi : kanik_1@ibu.edu.tr

Tarih : 22 Ocak 2008