

T.C.
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayten ANIK

EYLÜL 2016

Tez Başlığı: Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Öğrenci Görüşleri:
Örnek Bir Uygulama

Tezi hazırlayan: Ayten ANIK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylıyorum.


Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.


Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 19 / 09 / 2016

Tez Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. Ercan YAVUZ (Gazi Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN (Çankaya Üniversitesi)





ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağımı gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: *Ayten ANIK*

İmza: *AJH*

Tarih: *19.09.2016*

ÖZET

ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

ANIK, Ayten

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN

Eylül 2016, 99 sayfa

Performans değerlendirmenin incelendiği bu çalışmada, performans değerlendirmenin insan kaynakları planlamasına etkisi araştırılmış ve okul örgütlerinde öğretmenlerin performanslarına ilişkin öğrenci değerlendirmeleri incelenmiştir. Bu araştırma mesleki eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğrencilerin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Ankara ili Çankaya ilçesi Bahçelievler 100. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde öğrenim gören öğrencilerin öğretmen performanslarına yönelik görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada öğrencilerin demografik bilgilerine yer verilmiş ve beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında konu ile ilgili olarak yapılan alan araştırmalarının ışığında ve uzman görüşleri alınarak öğretmen performans ölçeği geliştirilmiş, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri pilot uygulamada elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla yapılmıştır. Veri toplama aracı 850 öğrenciye uygulanmıştır. Veriler % (yüzde), t- testi, Anova (tek yönlü varyans analizi), testi yapılarak yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde, öğrencilerin yaşları, sınıfları, aile bütünlükleri ve okudukları bölümleri ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirmesi, Meslek Lisesi, Öğretmen ve öğrenci.

ABSTRACT

STUDENTS' OPINIONS IN THE EVALUATION OF TEACHER PERFORMANCE: A CASE STUDY

ANIK, Ayten

Master Thesis

Graduate School of Social Sciences

Human Resources Management

Supervisor : Ass. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN

September 2016, 99 page

In this study, in which performance evaluation has been investigated, both the effect of performance evaluation on human resources planning and student evaluations on teacher performance in school organizations have been studied. This study has been carried out to reveal the importance of students in the performance evaluation of teachers working in vocational schools. The opinions of students who study at Bahçelievler 100. Yıl Vocational and Technical Anatolian High school on teacher performances in Çankaya in Ankara have been used. Students' demographic information has been presented five point Likert scale has been utilized in this paper. In the light of the study carried out to collect datum, a teacher performance scale has been developed. The validity and reliability analysis of the scale has been done by using SPSS program. The data collection tool has been applied to 850 students. The datum have been interpreted by using % (percent), t-test and Anova (single direction variance analysis) tests.

In the evaluation of teachers' performances, a statistical difference among students' age, classes, family unity, departments and opinions about their teachers has been found.

Keywords: Performance Assessment, High School, Teachers and students

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmalarım süresince yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yönlendiren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN'e, ankete katılan tüm öğrencilerime ve anketin uygulanmasında destek veren öğretmen arkadaşlarıma teőekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca hayatımın her aşamasında olduğu gibi tez çalıőmalarım süresince de manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi

BÖLÜMLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM I

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejisi	8
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi	10
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	14
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Hedefleri	16
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüte Olumlu Etkileri	17
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Çevre Anlayışı	19
1.7. Çevrenin Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Önemi ve Dış Çevre Faktörleri	20
1.8. Örgütlerde Ulusal ve Uluslararası Çevre.....	26
1.9. Örgütün Yakın Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	28
1.10. İç Çevre Faktörleri.....	29
1.11. Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi	33

BÖLÜM II

2. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE ÖNEMİ	34
2.1. Performansın Planlanması	38

2.2.	Performans Değerlendirmenin Amacı.....	39
2.3.	Performans Değerlendirme İlkeleri	41
2.4.	Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sorunları	41
2.4.1.	<i>Performans Değerlendirmenin Yararları</i>	42
2.4.2.	<i>Performans Değerlendirme Sorunları</i>	43
2.5.	Performans Değerlendirilmesi ve Kullanılan Yöntemler	45
2.5.1.	<i>Grafik Ölçüm Yöntemi</i>	47
2.5.2.	<i>Kritik Olay Yöntemi</i>	48
2.5.3.	<i>Zorunlu Seçim Yöntemi</i>	49
2.5.4.	<i>Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirmeler</i>	50
2.5.5.	<i>Kıyaslama Yöntemleri</i>	50
2.5.6.	<i>360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi</i>	52
2.6.	Performans Değerlendirmenin Örgüt Açısından Önemi	53
2.7.	Performans Değerlendirme Toplantıları.....	54

BÖLÜM III

3.	YÖNTEM, BULGU VE YORUMLAR.....	56
3.1.	Araştırmanın Yöntemi	56
3.2.	Problem Cümlesi	56
3.3.	Alt Problemler	57
3.4.	Araştırmanın Amacı	57
3.5.	Araştırmanın Önemi	57
3.6.	Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	58
3.7.	Evren ve Örneklem Seçimi.....	59
3.8.	Verilerin Toplanması.....	60
3.9.	Verilerin Analizi.....	61
3.10.	Araştırmanın Sınırlılıkları	61
3.11.	Araştırmanın Varsayımları	61
3.12.	Bulgu ve Yorumlar	61
3.12.1.	Hipotezlerin Testi ve Yorumu.....	71

BÖLÜM IV

4.	SONUÇ VE ÖNERİLER	76
	KAYNAKÇA	82
	EKLER.....	97
	EK 1: ANKET	97
	EK 2: ÖZ GEÇMİŞ	99

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Öğrencilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n:848).....	62
Tablo 2 : Öğrencilerin Öğretmenlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin Bulgular (n:848)	63
Tablo 3 : Öğrencilerin Öğretmenlerine Yönelik Tutumlarının İfade Ortalamalarına İlişkin Bulgular (n:848).....	66
Tablo 4 : Ölçek İfadelerine İlişkin Faktör Yükleri (n:848).....	68
Tablo 5 : Öğrencilerin Yaşları ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848).....	71
Tablo 6 : Öğrencilerin Sınıfları ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848).....	72
Tablo 7 : Öğrencilerin Aile Bütünlüğü ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848)	73
Tablo 8 : Öğrencilerin Bölümleri ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848).....	74
Tablo 9 : Hipotezlerin Testine İlişkin Sonuç Tablosu	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Performans Yönetim Modeli (Cummings, Worley, 1997:372).....	36
Şekil 2 : Araştırma Modeli.....	59



KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEB B	: Milli Eğitim Bakanlığı Bülteni
A.g.e.	: Adı geçen eser
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler

XXXXXS
GCPS

GİRİŞ

Toplumların gelişimini; ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmeler yakından etkilemektedir. Toplumu oluşturan bireyler, ihtiyaçlarını örgütlerden karşılamaktadır. İçerisinde insanların ihtiyaçlarını karşılayan örgütler bulunmaktadır. Toplumda bireyin gelişimine etkisi olan ve özel olarak oluşturulmuş bir çevrede yer alan okul örgütleri de bulunmaktadır. Okul örgütleri, olumsuz çevre etkilerinden arındırılmış ve olumlu etkileri pekiştirmek üzere geliştirilmiştir (Balcı, 2010, 149). Okul dışındaki çevrenin değişimi okulun içyapısını da etkilemektedir. Bundan dolayı örgütlerin belirlenen amaçları yerine getirebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevreye uyum sağlama zorunluluğu vardır.

Bulduğu topluma faydalı bireyler yetiştirmesi, toplumdaki bireylerin gelişmesini sağlayan okul örgütlerinin en önemli amaçlarından birisidir. Bu amacı gerçekleştirmek okul içerisinde görevli bulunan paydaşlarla mümkün olmaktadır. Okulda, bireyin yetiştirilmesinde en önemli görev öğretmenler üstlenmektedir. Bundan dolayı okulun çevresine istenen çıktıları verebilmesi için öğretmen performansının sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra bireyin gelişimi için gerekli eğitim ile ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sisteme uyarlanması gerekmektedir. Öğretmen performansının sürekli geliştirilmesi için öncelikle performans kriterlerinin belirlenmesi ve sonrasında değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirilen sonuçlar incelenerek performans değerlendirme sistemi oluşturulur. Bu sayede öğretmenlerin performanslarının belirlenmesi, ortaya çıkacak eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi mümkün olabilecektir. Okullardaki performans değerlendirmesi, öğrenci öğrenmelerinin geliştirilmesini ve eğitimin etkili ve verimli olmasını doğrudan etkileyecektir (Akal, 1992: 1).

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından “Mali Performans Programları” yapılmakta, ancak, öğretmen niteliğini değerlendirme ve öğrenci başarısına yönelik çalışmalar başlatılmış olsa bile yetersiz

kalmaktadır. Değişimin hızlı olduğu bir dünyanın bir parçası olabilmek ancak nitelikli insan gücü yetiştirilmesi ile sağlanabilecektir. Okul örgütlerinde, performans değerlendirmenin kullanılması ile nitelikli insan gücü yetiştirilmesine yönelik önemli bir adım atılmış olacaktır. Okul yapılarında sistem aynı olmasına karşılık performans değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için farklı yöntem ve teknikler kullanılması gerekmektedir. Özellikle ortaöğretim kurumlarında öğretmen ile öğrenci ilişkisi bakımından davranışsal farklılıklar görülebilmektedir. Örneğin; meslek liselerinde, genel liselerden farklı olarak meslek derslerinin fazlalığı ve uygulamalı işlenmesi, öğretmen-öğrenci ilişkisinin daha yakın olması sonucunu doğurmaktadır. Öğretmen-öğrenci ilişkisinin yakınlığı öğrencinin öğretmen üzerindeki etkisini artırmakta, bunun sonucunda da öğretmen kendisini geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Okul örgütlerinde öğretmenin kendisini geliştirmesi, bu örgütlerin amacı açısından tek başına yeterli değildir. Öğretmenin kendini geliştirmesine en önemli katkıyı sağlayan çevre unsurlarının yanı sıra öğrenci görüşlerinin, öğretmen performansının belirlenmesinde etkisi büyüktür.

Bu çalışma ile mesleki eğitim kurumlarında öğretmen performans değerlendirmesinde öğrencinin rolü (öğrenci unsurlarını içine katan değerlendirme) ile öğretmenin performansını geliştirmeyi etkileyen faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin etkililiği ve verimliliği konusunda öğrenci algılarının öğretmenin kendini geliştirilmesi üzerindeki etkisi değerlendirilmiş, öğretmen performansının geliştirilmesinde “Neler yapılmalı?” sorusuna yanıt aranmıştır. Yine bu çalışmanın “Neler yapılmalı?” sorusuna yanıt vermesi ile öğretmen performansının geliştirilmesinde okul yönetimine ve araştırmalara katkı sunacağı ve yol göstereceği umulmuştur.

Meslek liselerinde okuyan öğrencilerin öğretmenlere yönelik görüşleri ve öğrencilerin demografik özelliklere göre öğretmenlere yönelik algıları incelenen bu çalışmada daha kapsamlı ve öğrenci-öğretmen etkileşimine fayda sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle Ankara’da akredite olmuş meslek lisesinde okuyan öğrencilere anket yöntemiyle öğretmenlere yönelik görüşleri sınıanmış ve sonuçlar istatistikî programlarla test edilmiştir.

BÖLÜM I

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, geleneksel personel fonksiyonlarından bazılarının değerinin artmasını sağlamıştır. Performans değerlendirme de bu fonksiyonlardan biridir. İşgörenlerin performansları bakımından değerlendirilmesi bir tek performans değerlendirme formlarının doldurulmasıyla olmamaktadır. Performans değerlendirmesi, ayrıca, insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi işlemlerini de içine almaktadır (Bulut, 2004).

Yüksek kazanç yanında örgütü büyütme isteyen bütün örgütlerde ana sermayelerinin büyük kısmını insan kaynağı oluşturmaktadır. Örgütlerin insan kaynaklarına bakış açısının değişmesinde içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması, doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetimdeki yeni yaklaşımlar etkili olmuştur (Ferecov, 2003).

Mal ve hizmet ortaya koyarken kullandıkları hammadde, bu hammaddeyi temin için gerekli sermaye ve üretim için gerekli emeği uygun oran ve şartlarda bir araya getirilmesi örgütlerin paylaştıkları gerçek bir sorundur. Bu üretim faktörlerinden en önemlisi ve en zor kontrol edileni ise emek faktörüdür. Bu durumun nedeni diğer üretim faktörleri hakkında az çok bir tahmin yürütülerek gelecekte nasıl bir durumda olacakları bilinebilirken, insan unsurunun doğası gereği bu tahmini yapmak oldukça güçtür (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 475).

Örgütler ne kadar çok teknoloji ağırlıklı örgütler haline gelirse gelsin, üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli organizasyonların kurulabilmesi ve bunun

sonucunda üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanabilmesi için niteliği artan bir insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, geniş ölçekli ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarının etkili kullanılması için gerekli faaliyetler bir örgütün stratejik amaçlarının yerine getirilmesinde ve işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında oldukça etkilidir (Bingöl, 2014:365-370).

Örgütlerde nitelikli işgücünün yetiştirilmesi ve bunun için doğru örgütlenmenin kurulması artan rekabet koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemlidir. Örgütlerdeki nitelikli işgücünün özellikleri, iş arkadaşlarıyla uyumlu, üretim standartlarının minimum ortalamasını tutturabilen, gelişime açık ve çalışmakta olduğu üretim aşamasında uzman işgücünü göstermektedir. Bu yüzden bir işgören nitelikli olup olmadığının anlaşılabilmesi için onun performansının ölçülmesi ve bunun neticesinde eğitimine, işyerindeki yerinin değiştirilmesine ya da işten çıkartılmasına karar verilecektir. Bu süreç ise insan kaynakları yönetimin en temel işlevini oluşturmaktadır (Uyarlıgil, 2013: 6-12).

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması işlemidir. Aynı zamanda bu amaçlara ulaşabilmek için atılacak adımları da kapsar. Geleceğe bakılarak izlenecek yolu veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şekli olarak da ifade edilebilir. Örgütlerde performans değerlendirme sonuçları sayesinde, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesi ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte işgören örgüt üyelerine rehber hizmeti görmesi de planlamanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erdem, 2002).

Yönetimde başarılı olmanın vazgeçilmez koşullarından olan amaçların belirlenmesi ve hedeflerin tespit edilmesi, işgörenin enerjisini aktif olarak yönlendirmede atılacak ilk adımdır. Amaçların belirlenmesinde ve hedeflerin tespitinde kullanılacak temel esaslar performans değerlendirme sonuçlarından çıkmaktadır. Çünkü hedefi bilinmeyen örgütün bir yere ulaşması mümkün değildir. Örgütte yapılmak istendiği bilinmiyorsa başarılı olma imkânı ortadan kaldırılmış veya tesadüflere bırakılmış olunur. Bir örgüt amaçlarına ulaşmak için öncelikli

olarak planlama çalışmalarını iyi yürütmelidir. Yapısını güçlendirmeyi ve performansını artırmayı hedeflemiş olan bir örgütün planlama faaliyetinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Akyüz, 2001: 52-60).

- ❖ Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirtme,
- ❖ İş çevresindeki değişimin sürekli olması nedeniyle süreklilik gösterme,
- ❖ Geleceği, fırsat ve tehditleri tahmin etme, gerekli önlemleri alma,
- ❖ Örgütün her basamağındaki işgörelere yol gösterme gibi yönetimin önemli bir işlevi olmasını sağlayan özelliklere sahiptir.

Yukarıda sayılan özelliklere sahip olabilmek için örgütün kendini tanıması, potansiyel gücünün farkında olması ve bundan sonra nelerin yapılması konusunda bir fikre sahip olabilmesi için performans değerlendirme yöntemlerine ihtiyacı bulunmaktadır.

Bir örgüt, gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının niteliklerini, niceliklerini ve bunların sağlanma yollarını öngörmek, arz ve talebi dengede tutmak için insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyar. Gerçekten de insan kaynakları planlaması temelde örgütün veriminin en yüksek seviyeye çıkarılması için işgücü girdisini en uygun düzeyde tutabilmektir ki, bu da bir denge durumuna ulaşma ve onu koruma anlamını taşımaktadır (Erdem, 2004: 43).

Performans değerlendirme tekniklerinin uygulanmasıyla örgütte insan kaynağı ihtiyacının var olup olmadığı sonucuna rahatlıkla varılabilir. Atıl kapasitenin söz konusu olmadığı ve örgütün verimliliğini arttırmanın yollarından biri işgören sayısının artırılması performans değerlendirme sonunda anlaşılabilir. Bundan dolayı ekstra işgücünün örgütün yüksek verimliliğine olan etkisi pozitif ise örgütün yeni işgören alma yoluna gidecektir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise performans değerlendirme sonucunda performansı yetersiz olan üniteler belirlenerek bu ünitelerde çalışacak yeni işgören arayışına gidilebilecektir. Dolayısıyla örgütün işgücü ihtiyacının doğru tespit edilerek doğru piyasadan gerekli

donanımlara sahip işgörenin istihdamının sağlanmasında performans değerlendirmesi örgüte yol göstermektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Performans değerlendirilmesi insan kaynaklarının görevi olan ve örgüt için hayati öneme haiz nitelikli insan gücünün temininde önem taşımaktadır. Özellikle işgörenlerin ve kurumun performansının iyileştirilmesi ve ilişkilerin iyileştirilmesi performans değerlendirmesi sayesinde gerçekleşmektedir. Ayrıca, işgörenin zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması gibi birçok doğrudan etkileri de bulunmaktadır. Bununla birlikte işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücünün belirlenmesi gibi olumlu etkileri de bulunmaktadır. Örgütün geleceğe dönük olarak, sağlam ve tutarlı bir insan kaynakları planlaması gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu örgüt içi işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu gerçeğin bilincine varmış olan örgütler iç ve dışta düzenlenecek eğitim, geliştirme ve yetiştirme programlarıyla sorunlara eğilerek çözüm yolları geliştirmek zorunluluğundadır. Burada doğru geliştirme ve yetiştirme çalışmasının yapılması oldukça önemlidir. Etkin bir araç olarak performans değerlendirme sistemini kurgulayan örgütler rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Pehlivan, 2008:174-175).

Performans değerlendirmenin hem işgören hem de örgüt açısından önemi büyüktür. Örgütlerde işgören ile yaptığı iş sözleşmesi koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne oranda yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara uygunluğu performans değerlendirme ile belirlenecektir (Fındıkçı, 2000:298). Performans değerlendirmesi hem organizasyon hem de işgören açısından oldukça değerlidir. İşgörenler, başarıları ölçüsünde çalışmalarının karşılığını görmek isterler.

Bir işgören bütün iyi niyeti ve ortaya koyduğu üstün çalışma gücüne karşılık düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir işgörenle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile işgören eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme imkânı kazanabilecektir (Barutçugil, 2002:179).

Örgüt tarafından işgörenlere farklı eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler sosyalleştirme eğitimi, farklılıklara karşı uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimidir (Yüksel, 2007:179-185). Eğitimin ilk aşamasını ise eğitim ihtiyaç ve amaçlarını saptama oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere yukarıda sayılan eğitimlere ihtiyaç olup olmadığının tespit edilmesi gerekmedir ve etkin bir araç olarak performans değerlendirmesi önemli hale gelmektedir.

İnsan kaynağının sağlanmasında ve yetiştirilmesinde bir planlamanın yapılması gerekliliği vardır. Özellikle örgütlerde yetersiz ya da fazla işgören işten çıkartılarak işgören sayısının azaltılması ya da değiştirilmesinde de planlamanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütlerde üretimin kısıtlanması, rasyonelleştirme ve otomasyon uygulamaları, üretim dalını terk etme ve sermaye yoğun yatırımlara yönelme gibi nedenlerden dolayı işgören çıkarılması gereği duyulmaktadır (Barutçugil, 2002:78-80).

İşten çıkartılmanın bir başka nedeni ise işgören performansının yeterli düzeyde olmaması ve eğitim faaliyetleri sonucunda da istenilen düzeye ulaşamamasıdır. Daralan ekonomi ve pazarlara bağlı olarak örgütler zaman zaman işten çıkarmalara başvurmaktadır. Her ne kadar yasal düzenlemeler işten çıkarmayı zorlaştırırsa da örgütler sıklıkla işten çıkarma yoluna gidebilmektedir. Örgütten çıkarılma travmatik bir olay olup işgörenin moralinin bozulmasına neden olmaktadır. Her ne kadar yüksek nitelikli çalışanların işten çıkarılmaları halinde yeni bir iş bulma olanakları varsa da özellikle de işsizlik oranın yüksek olduğu ülkelerde işten çıkarılma kolaylaşabilmektedir. Sebebi örgütün ekonomik problemlerine bağlı olsa da dayanağı olmayan işten çıkarmalar, gerek işten çıkartılan insanların gerekse bu duruma tanık olanların kariyer geliştirme süreçleri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir (Eryiğit, 2000:12).

Örgütler modern insan kaynakları yönetim anlayışı bağlamında ele alındığında örgütün en önemli kaynağı insandır. İnsan kaynağı örgütün rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamasında büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin çok çeşitli kaynakları örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Bu kaynaklar bilgi kaynağı, hukuki kaynaklar, maddi kaynaklar, mali kaynaklar ve en önemlisi insan kaynağıdır.

Örgütlerde bulunan insan kaynakları sınırlı sayıda olsa bile sınırsız potansiyele sahiptir. Yöneticinin görevi ise işgörenlerde ki sınırsız potansiyellerini ortaya çıkarmaktır. İşgörenlerin güçlü yönlerini tespit edip gelişmeleri için harekete geçirecek ve sınırsız potansiyellerini kullanabilecekleri ortamları hazır etmeleri gerekmektedir. Sınırsız potansiyellerini kullanabilen yetenekli kişileri örgütte kalmasını sağlamak ve etkililiklerini sürdürülebilir halde tutabilmek için kariyer planlamasını örgüt yönetimleri iyi planlamalıdır (İrmiş ve Bayrak, 2000). Örgütler için önem arz eden en önemli konulardan birisi de insan kaynakları yönetiminde önemli problemlerden birisi örgütün insan kaynağının performansının ölçülmesidir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejisi

İnsan kaynakları yönetimi endüstri devrimi ile birlikte örgütlerin en önemli üretim girdisi olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi konusunda önceden gelen geleneksel ele alış ve tanımlamaların yanı sıra günümüz yönetim teorilerine göre de ele alış ve tanımlama eğilimi gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; tarihsel süreç içinde farklı şekillerde ele alınmıştır. Klasik insan kaynakları yönetimi anlayışı bir maliyet unsuru olarak bakarken modern insan kaynakları yönetimi anlayışı insanı kaynak olarak ele almış ve bu kaynağın performansını arttırmak amacıyla çeşitli yönetim teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda geleneksel insan kaynakları yönetiminin kullandığı terminoloji ve açıklama biçimlerinin hala örgüt yönetiminde etkili olduğu görülmektedir (Bayat, Bayat ve Baykal, 2015).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi; klasik yönetim anlayışı bağlamında personel yönetimi olarak ele alınmıştır. Personel yönetimi anlayışı geleneksel yönetim anlayışının yansımalarını taşımaktadır. Personel yönetiminde örgütte işgören insanı, teori ve uygulama olarak örgüt içerisindeki bir girdi olarak tanımlama ve ele alma eğilimi vardır. Örgütte işgören insanı bir girdi olarak ele alan personel yönetim yaklaşımı; örgüt içerisinde önemi artan insan kaynağı daha sonra “stratejik” bir kaynak niteliği kazanmıştır. Örgütsel stratejiler ve amaçlarla bütünleşen “insan” unsuru; bir yandan klasik personel yönetim anlayışı kavramsallaştırılırken öte yandan stratejik yeni bir kimlik de yüklenmiştir. Örgüt içerisindeki insanın, personel yönetim anlayışı ile geleneksel olarak tanımlanması öte yandan stratejik tanımlanmasını da zorunlu kılmıştır. Geleneksel olarak tanımlayan hem de yeni stratejik konumunun

yeniden tanımlamasıyla ortaya ikili bir tanım çıkmıştır. Bu durumu geleneksel olarak tanımlayan yazarlar yeni “insan kaynakları” kavramını tanımlamak için kavramın başına yeni niteliğini temsil eden başına “stratejik” kavramını sonuna da “yönetim” kavramını ekleyerek gerçekleştirmişlerdir. Böylece, “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramı, örgütlerin önceden kullandığı geleneksel personel yönetiminden farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır (Bayat, 2008: 69).

Geleneksel yaklaşımın tanımlamasında stratejik insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimine bakış açısı değişmemiştir. Geleneksel yaklaşımda, örgüt içerisinde insan unsuruna ilişkin kavramsallaştırma “insan kaynağı” değil “personel” olarak görülmektedir. Bundan dolayı yeni yaklaşımlarda kullanılan “insan kaynağı” eskiden kullanılan “personel” kavramı şeklinde açıklanmıştır (Keser, 2002).

Geleneksel yaklaşım personel kavramını yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar kullanmıştır. Ancak; bundan sonra örgüt içerisinde “personel” yerine “insan kaynağı” kavramını kullanarak, örgüt işgörenine “stratejik” bir rol yüklemiştir. Geleneksel yaklaşımda örgüt işgörenin “personel” olarak kabul edildiği “personel yönetimi” durumundan farklılaşarak tanımlama “stratejik personel yönetimi” veya “insan kaynakları yönetimi” şeklinde olacaktır. Ancak örgüt içerisinde örgütsel amaçlarla bütünleşmeyen veya stratejik bir nitelik kazanmayan “insan faktörü” eskiden tanımlandığı haliyle “personel” olarak kalacaktır (Ünnü, Keçecioğlu, 2009). Buna göre personel yönetiminde stratejik terimi zorla kabul edilen bir terim olarak karşımıza çıkacak ve öylece tanımlanacaktır ki, bu durumda yapılması gerek en iyi durum “stratejik insan kaynakları yönetimi” terimini kullanmak olacaktır. Personel yönetimi kavramından stratejik insan kaynakları yönetimi kavramına geçmek için örgütte insana olan bakış açısı değişmek zorundadır. Örgütte işgören bireyin girdi maliyeti olarak görmek yerine değerli bir kaynak olarak algılanması örgüt için stratejik bir karardır ve stratejik olma özelliğini tanımlayan iki terimin bir arada kullanılması dil bilgisi yönüyle de yeterli görülmemektedir (Bayat, 2008).

Çalışmanın bu bölümünde; daha önce yapılan araştırmalar ele alınarak insan kaynakları yönetimi ele alınarak insan kaynakları yönetimi kavramının stratejik niteliği açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi anlayışı içinde

bazı araştırmacılara göre stratejik nitelik içerdiği için stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına değinilmeyecektir. Ancak birçok araştırmacı insan kaynakları yönetim anlayışında stratejik insan kaynakları yönetim anlayışının çok farklı olduğunu ileri sürmektedir. Bu farkın en önemli sebebi olarak örgütün sadece içi ile ilgilendiğini stratejik insan kaynakları yönetim anlayışın ise örgütün hem içi hem de dışına odaklandığını ifade etmektedirler.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve önemi

21. yüzyılın başında küreselleşme ile birlikte yeni ekonomi sistemleri ve bilginin çok hızlı bir şekilde üretildiği bir dönem yaşanmaktadır. Yeni ekonomi sistemlerle birlikte bilginin hızlı üretilmesi beraberinde iş hayatında değişimleri getirmiştir. İş hayatında faaliyet gösteren örgütlere ait olan sermaye, müşteriler, iş ortaklıkları, marka değerleri, gelişmiş hizmet ağları vb. sermaye değerlerinin yanı sıra artık hepsinden çok daha önemli bir değer olan insan kaynağıdır (Kalifiye, 2016).

Örgütler rekabet ortamında önceleri diğer örgütlerle rekabet ederken ön plana çıkan unsur ürettikleri mal veya hizmetlerdi. Daha sonra bu rekabet pazarlama, dağıtım kanalları ve fiyat önem kazandı. İş hayatında şu anda rekabette en önemli unsur, insan kaynağıdır. Aynı rnleri artık herkes üretmekte, benzer yollarla pazarlamakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. Benzeşen rn, fiyat ve pazarlamadan sonra örgütleri birbirinden farklı kılan, rekabette bir adım ne çıkaran temel unsur günümüzde insan kaynaklarıdır (Akgemci ve Koyığit, 2013).

Örgütler insan kaynağı değerini geç fark etmişlerdir. Bunun nedenlerinin başında örgütte yer alan insan kaynağı sermayesinin muhasebesinin yapılamayışıdır. Ayrıca kurumun nakit ve nakit harici varlıklarındaki maliyetlerin hesaplanamamasıdır. Bunlardan dolayı insan kaynağı sermayesinin sürekli göz ardı edilebilmesidir (Bingöl, 2014: 47-52).

Örgütler için işin en kolay tarafı bir personelin örgüte maliyetinin anında hesaplanabilir olmasıdır. Örgütlerdeki işgören maliyetine esas olan sosyal haklar,

aldığı ücret, kazandığı prim gibi nakit değerlerin yanı sıra hizmet içi eğitim giderleri, seyahat giderleri gibi benzer harcamalarda birlikte ele alıp toplayabilir ve bu toplam değer esas alınarak örgütlerdeki işgörenin birim maliyeti veya maliyetleri (Yüksel, 2007: 43-54).

Ancak; insan kaynağının önemini ortaya koyan bir analizin olması gerekmektedir. İnsan kaynağının öneminin ölçülmesinin zor tarafı, işgörenlerin örgüte maliyetlerinden ziyade, kuruma ne değerler kattıklarına yönelik bir analiz yapılmasıdır. Bu analizi yapabilmek için örgütte uzman kişiler olması gerekmektedir. Çünkü iş sonuçlarını üreten insanın, yetkinliklerinin belirlenmesi, bu manada değerinin hesaplanması ve gözetilmesi için uzun süreçlere ve uzman işgörelere ihtiyaç vardır (Genç, 2016).

İnsan kaynaklarının örgütlerdeki çağdaş yönetim anlayışında yerini alabilmesi örgüt içinde analiz edilmesiyle başlamaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir bir büyüme yapabilmeleri adına işgörenlerinin işgücünü ölçülebilir hale getirmektedir. İnsan kaynağının ölçümlenir hale getiren performans yönetim sistemleri ile birlikte performans odaklı değişken ücretlendirme ve prim sistemleri ortaya çıkmıştır. İnsan kaynağının ölçümlenebilmesi amacıyla, performans sistemleriyle birlikte performans odaklı ücretlendirme ve prim sistemleri geliştirilmiştir. Bu sayede önemli uzmanlıklar ve yetkinlikler tanımlanmaktadır. Örgüt için önemli olan değerleri üreten insan kaynağının önemini ortaya çıkarılması ve bu bağlamda performanslarının artırılması için ödüllendirmeye ve mevcut kaynağın korunması amacıyla işgören devir hızının düşürülmesine veya asgari düzeyde tutulmasına ihtiyaç vardır (Zaim, 2007).

Örgütler bir insan kaynağının maliyetini ortaya koyarken öncelikle ihtiyaç olan pozisyonu belirlemektedir. Bir pozisyonu oluşturmanın maliyeti, adayı bulma, işe seçme ve yerleştirme süreciyle birlikte başlamaktadır. Bu aşamalardan sonra işe adaptasyon ve eğitim süreci yapılmaktadır. Yapılan bu işlemler zaman ve ekonomi açısından örgütler için bir maliyet oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle örgütler için değerli işgören kaybedildiğinde, hem bu maliyetler boşa çıkarılıp, hem de yeni bir işgören için aynı işe yerleştirme ve adaptasyon maliyetleriyle karşı karşıya kalınmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010)

Örgütler açısından doğru seçme ve yerleştirme yapılması, işe uyumun etkin şekilde sağlanması ve uzmanlaşmış, yetkin kaynağın elde tutulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgütler için bir diğer önemli maliyet alanı ise eski ve yeni işgören arasındaki geçiş döneminde ortaya çıkan üretimdeki kapasite kaybında yaşanmaktadır. Önceki işgören yetkin insan kaynağı kaybedilip yerine yeni bir işgören işe alındığında, yeni işe başlayan işgören aynı etkililikte iş üretememektedir (Yalçın ve Özulucan, 2010).

Örgütlerde eski ve yeni işgören değişiminde maliyet kaybı önemlidir. Bu maliyet kayıplarında genellikle gelir üretiminden pazarlama ve satış işlemlerinin yanı sıra süreçlerde yer alan üretim aşaması kontrolleri ve satış sonrasında müşteri memnuniyeti ve müşterinin ürüne bağlılığının artması için verilen hizmetlerde kayıp söz konusudur. Örgütler bu tür kayıpları dikkate almak zorundadır. Örgütler için bu kayıplar o dönem gelirlerde yaşanan düşüşle ve örgütten hizmet alanların şikâyetlerindeki artış, maliyetlerin yükselmesiyle ölçülebilmektedir (Yıldıztekin, 2010).

Örgütlerdeki insan kaynağının değişiminde kayıplarla karşı karşıya kalmamak için örgüt içi yetenek yönetimine ve önemli işlerde yedeklemeye önem vermek, örgüt içi uzman geliştirme gibi uygulamalarla yapısal önlemler almak, insan kaynaklarına yatırım yapmak gerekmektedir. İşgörenlere geçici olarak bakan, sadece bordrolama ve özlük hakları ile ilgilenen, muhasebe bölümünde yer alan personel yöneticilerinden, insanı, örgütlerin en değerli varlığı olarak gören ve bu bakış açısıyla örgütlerin yönetiminde etkili olan insan kaynakları yönetimine geçiş kolay olmamıştır (Saldamlı, 2008).

Personel yöneticiliğinden, insan kaynaklarına geçiş işlemi insan kaynaklarını yönetenler için artık daha zor ve çok daha anlamlı olmuştur. Üretim yapan bir örgütteki insan kaynağına yatırım yapan bir işlevsel bölüm olarak kurumlarda insan kaynakları bölümü çok önemlidir. Aslında bu bakış açısı sadece insan kaynakları uzmanlarına değil örgütün bütününe ait olmalıdır. Kurumsallaşmayı başaran örgütlerde, insan kaynaklarının işlevi sadece insan kaynakları uzmanları tarafından değil, tüm örgüt tarafından yerine getirilmektedir (Ünal, 2002).

Örgütün yapısında insana verilen değerin bir sonraki aşaması ise işgörenin, kendi gücünün, yeteneğinin farkında olması, bu farkındalığını kendi gelişiminde kullanıp geliştirmesi ve performansına sahip çıkması, işgörenin hem örgüte hem de kendine katkıda bulunarak gelişimini gerçekleştirmesidir (Deniz ve Ünal, 2007).

Örgütlerde işgörenlerin kendi gücünün ve değerinin farkında olması, kendisinde bulunan cevheri herkesten önce kendisinin keşfetmesi, yöneticisinden önce kendisine hedef belirleyip o hedefe doğru yön veren işgörelere doğru yol alınmaktadır. Bu bilince ve davranışa sahip örgütlerde insan yöneticisi konseptinden iş yöneticisi konseptine geçiş yaşanmaktadır. Örgütlerde işgörenlerle birlikte ortak vizyon ve hedefler belirlenmekte, bilgi paylaşılmakta ve iş sonuçları birlikte üretilmektedir. Üretim aşamasından son kullanıcıya kadar olan süreçte klasik patron işgören ilişkisinden takım oyununu esas alan işbirliği içerisinde görev yapmaktadır (Keçecioğlu ve Erkal, 2013).

İşgörenlerin örgütün vizyon ve hedeflerini bilmeleri ve bu yönde yaratıcı özelliklerini geliştirmeleri beklenmektedir. Örgütlerde yetkiler yöneticiler tarafında işgörelere devredilerek onların inisiyatif alması sağlanır. Karar alma süreçlerine işgörenlerin katılımı için uygun ortam oluşturulmalıdır. Bu sayede ortak amaçlar peşinde koşan, sorumluluk alan insan kaynağı unsuru öne çıkarılmaktadır (Köseoğlu, 2008).

Örgütlerde yöneticilerin yetkilerini işgörelere devretmesi ve işgörenlerin karar alma süreçlerine katılmasıyla örgütlerde hiyerarşi ve bürokrasi de azalmaktadır. Örgütlerde işgörenler için daha anlamlı ve katılımcı hale gelmektedir. Sonuçta işgörenlerin iş doyumunu ve işe bağlılığı artmakta, örgütün başarı seviyesi ve hedefleri yükselmektedir. 21. Yüzyıl örgütlerinde artık bilgi en önemli güç haline gelmiştir. Bu yüzden çalışma hayatındaki işveren - işgören çatışmasından örgüt – işgören ilişkisine, işgören - işveren ilişkilerinden uzmanlaşmaya geçişte, insan kaynaklarına verilen önem bu nedenle artarak daha değerli olmaktadır (Garda, 2011).

21. yüzyıl örgütleri artık sürekli ve yoğun bir şekilde rekabetçi, değişimi takip eden yapıdadır. Örgütlerde ne kadar esnek yapılanma o kadar kurumsal ataklık, ne kadar az gözetleme o kadar çok verimlilik, ne kadar çok yetişmiş işgören varsa o

kadar az üretim hataları yapılmaktadır. Bu durumda eski ailesel yönetim anlayışı ile işgören örgütler yerine, işgörenlerini serbest kılan, farklı fikir ve yeteneklerini ortaya koymalarına olanak tanıyan, onların başarısını ödüllendiren, takım ruhunu besleyen örgütler olacaktır. İnsan kaynağına önem veren ve insan kaynağına yatırım yapan örgütler başarılı olacaklar, insan kaynağına önem vermeyen örgütler ise rakipleri karşısında kaybedeceklerdir (Dikili, 2012).

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Stratejik kavramı örgütün daha bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi, yönetilmesi ve örgütte bulunan birimlerin birbirleriyle ilişkilerinde uyum olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ise örgütte bulunan faaliyetler birbirlerinden ve örgüt amaçlarından bağımsız olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde etkili bir performans değerlendirme sistemi üzerinde tartışma sürerken aynı zamanda performans sistemin personel seçiminde ilişkilendirilmesi göz ardı edilmektedir. Bundan dolayı 21. yüzyıl örgütlerinde “stratejik yönetim” kavramı daha çok önem kazanmış görülmektedir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006).

Örgütün ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği konusunda alınan kararların gerçekleştirilmesi, stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinin doğru yürütülmesine bağlıdır. Bir örgütün yönetim becerilerinin, örgütsel sorumluluklarının, değerlerinin; bütün yönetim süreçlerinin etkin birimlerinde, faaliyet gösterdiği tüm görev alanlarında önemli bir yeri vardır. Stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi, ancak stratejik yönetimle mümkündür. Çünkü strateji kavramı örgütün daha bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi, yönetilmesi ve örgütte bulunan birimlerin birbirleriyle ilişkilerinde uyumlu olmasını zorunlu kılmaktadır (Güçlü, 2003).

Strateji kavramı ile örgütün bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmesi, insan kaynakları yönetimine ilişkin her bir etkili alanın örgüt stratejisi ile bağlantı kurulması gerekliliği ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı örgütlerde, “stratejik seçme

ve yerleştirme”, “stratejik değerlendirme”, “stratejik ödüller”, “stratejik gelişim” gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Ünnü ve Keçecioglu, 2009). Bu kavramların süreç içerisinde ortaya çıkması, her bir fonksiyonun örgütün amaçlarıyla birlikteliğini vurgulayarak insan kaynakları yönetimi perspektifini genişletmiştir.

Örgütlerde stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında, bu politikalar doğrultusunda yapılan uygulamalarda örgütün görev alanlarındaki işlevselliği arasındaki bağlantılarda; değerlendirmeler yapmakta ve süreçlere daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu esas noktalardan en önemlisi de insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen birlikte düşünülmesidir (Cingöz ve Akdoğan, 2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün belirlenen vizyon ve amaçlara ulaşabilmesini sağlayan, planlı bir insan kaynakları modelidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001).

Schuler (1992) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin bütünleşik ve uyumluluk üzerinde vurgulama yaparak belirli konulara odaklanmıştır:

1. İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerin en önemli gereksinimleri ve genel amaçlarıyla bütünleştirilmesi,
2. İnsan kaynaklarının hem üst politika belgelerine uyumlu hale getirilmesi hem de ast üst ilişki düzeniyle karşılıklı tutarlılığının sağlanması,
3. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının her zamanki çalışmasında işgören ve işveren ilişkileri esas alınarak yönetici ve işgörenler tarafından düzeltilmesi, kabul görmesi ve uygulanmasıdır.

Bütüncül bir bakış açısıyla bakıldığı zaman stratejik insan kaynakları yönetiminin, politika, kültür, yeterlilik, değer yaratma ve uygulamaları içine alan birbirinden farklı birimlerden teşekkül ettiği görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimindeki esas gaye örgütün amaçlarıyla birlikte insan kaynağı yönetiminden daha etkin yararlanmaktır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde 5-P

modeli ortaya konulmuştur. Bu model; stratejik ihtiyaçlarla, değişken insan kaynakları uygulamalarını birbiri içinde uyumlu bir şekilde birleştirmiştir. Bundan dolayı 5-P modelinin içinde yer alan, çok sayıda faaliyet “stratejik” nitelik taşımaktadır (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

5-P modelinde insan kaynaklarına ait tüm unsurlar belirtilmiştir. Buna göre iş değerleri ve kültürünü tanımlayan *insan* kaynakları felsefesidir. Örgütlerde paylaşılan değerleri ifade edebilen insan kaynakları politikalarıdır. İnsan kaynakları stratejilerini ortaya koyan ise insan kaynakları programlarıdır. Örgütteki liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel rolleri belirleyen insan *kaynakları uygulamalarıdır*. Son olarak diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanmasında eş güdüm sağlayan insan kaynakları süreçleridir (Schuler,1992). Bu modelin en önemli özelliği örgütte yapılan uygulamaların birbirleriyle içsel ilişkilerini kapsamıdır. Ayrıca, bireysel veya grup düzeyinde, davranışların insan kaynakları faaliyetlerinden nasıl etkilendiğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Modelin diğer bir avantajı ise strateji-faaliyet ilişkisinde önemli olan kavramların önemini ortaya koymasıdır. Bu yüzden 21.yüzyıl örgütleri devinim ve dönüşüm çağında stratejik iş ihtiyaçlarını belirlemeli veya yeniden tanımlama yapmalıdır. Aksi takdirde örgütler hayatta kalma, yükselme, uyumlu olma ve kâr etmek için bütünsel planlarını yansıtamazlar (Satı ve Işık , 2011).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Hedefleri

İnsan kaynakları yönetiminin hedefleri 21.yüzyıl örgütlerinin ulaşmak istediği temel amaçlardan birisidir. İKY, özde iki amacı gerçekleştirmeye çalışır. Bunlar (Fındıkçı, 2000: 18-19):

1. İşgörenlerin kapasitelerini en yüksek şekilde kullanmalarını sağlayarak onların örgüte olan katkılarını en üst düzeye çıkarabilmektir. Diğer ifade ile işgörenden en üst seviyede verim elde etmektir.
2. Örgütlerdeki işgörenlerin yaşam kalitesini yükselterek oluşturulan sağlıklı ve güvenli ortamlarda yaptıkları işten zevk almalarını ve keyifli çalışmalarını sağlamaktır.

Fındıkçı (2000) tarafından belirtilen bu iki amaç arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Aksi takdirde güvensiz ve sağlıklı olmayan bir ortamda çalışan işgörenler, hem çalıştığı örgütü sevemez hem de kendisini işe veremez. İşgörenin çalışma ortamını sevebilmesi için onun bilgi ve yeteneklerini kullanacağı bir iş bölümünde görev alması ve çalıştırılması gerekir. Bunun için insan kaynakları yönetimi uzmanlarının işlerini iyi yapması zorunludur. Yöneticilerin bir kısmı bunun farkında olmasalar da çoğunlukla bu amacı gerçekleştirmek için çaba sarf ederler. Emeği sadece bir üretim olarak değil örgüt için bir amaç olarak görebilmek gerekmektedir. Emek bir üretim aracı ise emeği ortaya koyan işgören görmezlikten gelinemez (Biçer ve Düztepe, 2003).

Fındıkçı'nın (2000) belirttiği ikinci amaç yerine getirilmediği takdirde örgütte, işten ayrılanların sayısı artar, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşır, devamsızlık oranı yükselir, standart dışı (hatalı) üretim artar, toplu sözleşmeler sürekli sorun olur, işgörenlerde tatminsiz ve moralsiz bir durum ortaya çıkar. O zaman bu tür örgütlerde insan kaynakları yönetimine yönelik önemli sorunlar var demektir. Böyle durumda bulunan örgütler bir an önce insan kaynakları yönetimine geçmez ise, bu durum işgören maliyetlerinin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine yol açacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, alacağı önlemlerle bu sorunları çözmeye çalışırken, aynı zamanda örgütün ihtiyaçları kadar işgörenin gereksinimlerini de dikkate alması gerekmektedir (Geylan, 2013: 5).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüte Olumlu Etkileri

İKY kuramcılarına göre örgütlerin sahip olduğu insan kaynakları sınırsız potansiyele sahiptir. Diğer bir ifade ile örgütlerin görevi işgörenlerinin güçlü yönlerini ortaya çıkarılmasında rol almak, işgörenlerin bireysel gelişimlerini teşvik etmek ve işgörenlerin potansiyellerini kullanabilecekleri ortamları hazır hale getirmektir. İKY mantığında işgörenlerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin doğru bir şekilde ifade edilmesi ve bununla birlikte bireysel ve örgütsel amaçların uygulanabileceği yöntem ve kararlarla uyumlu hale getirilmesi esas olarak kabul edilmektedir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013) .

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerin yönetsel süreçlerine yaptıkları katkısı sebebiyle son yıllarda yapılan araştırmalarda artış kaydedilmiştir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin örgütlerin bünyesinde stratejik bir alan olarak kabul edilebilmesi gerçekleşmiştir. Özellikle örgütsel performans ve amaçlara erişimde katkısının ortaya konulması ihtiyacı doğmuştur. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütün performans yönüyle doğrudan etkisi, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:138).

Örgütlerin amaçlarına ulaşma düzeyini belirleyen bir örgütün başarısını ortaya çıkaran sisteme performans denilmektedir (Karaman,2008). Örgüt performansının ölçülmesine yönelik alanda yapılan çalışmalar temel olarak iki grupta incelenmektedir. Birinci grup, çalışmada örgütün üretim sonucu elde edeceği yüksek kâr ve satışlardaki artıştan dolayı ekonomik olarak yüksek performans ile değerlendirilmeye çalışılmakta ve ölçüm sürecinde hem örgütten hem de diğer kaynaklardan elde edilebilecek gerçek bilgi ve belgeler kullanılmaya çalışılmaktadır. Ancak, bu ölçüm yönteminin kullanılmasında genellikle istenen gerçek bilgi ve belgelere ulaşmada gerek hukuki sıkıntılar gerekse ticari kaygılar ön plana çıktığından dolayı çok zor olabilmektedir. Buna bağlı olarak ikinci grupta yer alan performans ölçüm aşamasında, daha çok yöneticilerin bakış açılarına göre ve genellikle anket metoduyla elde edilen veriler kullanılmaktadır. Bu ikinci grup çalışmada ekonomik performans şartlarının yanı sıra, müşterilerin memnuniyet durumları, kaliteli üretim, insanlarla olan etkileşim gibi ekonomik olmayan performans şartları konusunda da bilgi elde etmek mümkün olmaktadır. Alanda yapılan birçok araştırmada gerçek ve nesnel bilgiler arasındaki ilişki düzeyi pozitif yönde yüksek derecede olduğu ifade edilmiştir (Kuşluvan, Eren, 2008). Bundan dolayı yapılan araştırmalarda her iki tür bilgi aynı anda değerlendirilebileceği gibi örgütlere ait gerçek bilgilere erişilememesi durumunda bakış açısına göre nesnel bilgiler de kullanılabilir. Bu sayede örgütün performansı ortaya çıkarılabilmektedir.

İKY ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda da örgüt performansı bu temel görüşe bağlı olarak farklı bakış açılarından ele alınmıştır. Dyer ve Reeves (1995), insan kaynakları yönetim aşamasının; işgörenlerle alakalı örgütsel, ekonomik ve satış alanına yönelik dört farklı sınıflamada çıktısı

olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, İKY sürecinde, işgörenlerle ilgili olarak işe gelmeme, işten ayrılmaların yüksek olması, bireysel veya grup performansı gibi konular ifade edilmiştir. Bununla birlikte örgüte yönelik olarak da kaliteli üretim, verimli çıktı ve hizmet konularında; ekonomik olarak kâr ve yatırımın geri dönüşümü konularında; satış alanı ile ilgili olarak ise örgütün pazardaki ekonomik değeri ile hisse sahiplerinin kazançları konularında veriler olabileceği ifade edilmiştir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013).

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Çevre Anlayışı

Örgütler mal veya hizmet üretmektedir. Üretimi etkileyen en önemli faktörlerden birisi de emek veya aynı anlamda kullanılan insan kaynağı da çevreden etkilenir. Bir başka ifade ile örgütlerin temelinde insan ve insan ilişkileri yatmaktadır. Bu yüzden insan kaynağı örgütün bir güvencesidir. Olumsuz etkilenmeleri önlemek için örgüt yöneticileri dış ve iç çevre faktörlerini göz önünde bulundurmalıdır (Serinkan, 1997).

Örgüt yöneticileri daha çok örgüt yapısıyla ilgilenir. Örgüt dış çevresi ile örgüt yapısı ve işgörenleri arasında aracı rolündedir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetim sistemi hem örgütün kendisi ile hem de dış çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunur. Örgütün iç yapısından oluşan etki veya faktörler “iç çevre faktörü” diye adlandırılabilir. Örgüt, çevre ile etkileşimde bulunurken örgütün stratejik planına bağlı kalarak hareket etmeli ve kararlar almalıdır. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi stratejik planlamayı da kapsar. Örgütler stratejik planlama hazırlama aşamasında dış ve iç çevrenin etkilerini de göz önünde bulundurarak hazırlıklarını yaparlar. Dış çevre sadece planlamayı değil insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de etkilemektedir (Bayat, 2008).

İK planlaması yapılırken, birçok etkeni göz önünde bulundurmak gerekir. Özellikle ülkenin sosyal, ekonomik, teknik, sosyo-kültürel ve demografik değişiklikleri analiz edilip çıktılar örgüte etkisine göre planlamaya dâhil edilmelidir. Bu faktörler dış çevreyi oluşturur. İnsan kaynakları planlamasında örgüt için en

hayati konu şüphesiz gelecekteki işgören ihtiyacını tahmin ederek bu talepleri karşılayacak insan kaynağını hazır hale getirebilmektir (Serinkan, 1997:45).

1.7. Çevrenin Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Önemi ve Dış Çevre Faktörleri

Örgütlere çevrenin etkisi çok yüksektir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevredeki olumsuz etkileri en aza indirip alınacak kararlarla olumlu bir etkiye dönüştürmelidir. Üretim yapan her örgüt günümüzde hızla etkisi artan küresel ekonomik çevreye uyum sağlamaya çalışmakta ve bunun için de örgüt performansı ile rekabetçi üstünlüğü birleştiren ve yöneten küresel stratejiler geliştirmektedir. Stratejilerde temel amaç örgütün varlığını sürdürebilmesidir. Bunun için strateji belirlerken örgütler küçülme, kademeleri azaltma ve sorumluluğu paylaşırma yoluna gidebilirler. Küresel ekonominin etkisi ve rekabetin uluslararası boyuta taşınmasından dolayı, günümüz örgütleri, daha az hiyerarşik, yalın ve esnek yapıyı tercih etmektedirler (Nemli, 1998).

Diğer taraftan örgütlerde istihdam edilen işgücünün niteliği değişmekte, eğitim düzeyi yükselmekte, üretim işçiliğinden bilgi işçiliğine dönüşüm yaşanmaktadır. Dünyadaki değişim ve dönüşümün örgütsel yapıda da kendini göstermesi olağandır. Yeni kurulan örgütler, geleneksel örgütlere göre hareketli, esneyebilen, yetenek odaklı, takım esasına dayalı, katılımcı, çalışma saatleri sınırlandırılmamış bir yapıya ve özelliğe sahiptir (Kavi ve Koçak, 2010).

Üretimi etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan insan kaynağı da çevreden etkilenmektedir. Örgütler faaliyetlerini sürdürürken hem iç hem de dış çevrenin etkisinde kalırlar. Dış çevre etkisi olarak gerek makro çevre faktörlerinden gerekse endüstri çevre faktörlerinden etkilenmektedirler. İnsan kaynakları yönetimini etkileyen dış çevre faktörleri şu şekilde incelenebilir (Serinkan, 1997: 41):

Küreselleşen dünyada klasik örgütün iki önemli çevre faktörlerinden söz edilebilir. Bunlardan birincisi iç çevre faktörleri, ikincisi ise makro çevre faktörleri veya dış çevre faktörleridir. Makro çevre faktörleri ekonomik çevre, politik çevre, teknolojik çevre, doğal çevre, sosyal ve kültürel çevredir. Öte yandan bazı

kaynaklarda örgütlerin çevre faktörleri ulusal çevre ve uluslararası çevre faktörleri olarak sınıflandırılabilir. Bu çevre faktörleri incelendiğinde bir kısmını örgütün içinde bulunduğu ulusal çevre ile bir kısmı da uluslararası çevre ile ilgilidir. Ülke sınırlarını da aşan etkenler olduğu görülmektedir. Bir örgütün insan kaynakları yönetiminin stratejik planlaması dış çevre göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Diğer ifade ile bir örgütün stratejik planlaması makro çevre faktörlerinin etkisine göre esnek ve yalın yapıda olabilir (Filizöz, 2003).

a) Ekonomik Çevre

Ekonomik yapıyı içeren tekil birimler olan örgütler, piyasa şartları ve hareketlenmeleri gibi ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadır. Ekonominin büyüme aşamalarında, isteklerin yüksek olduğu dönemlerde örgütler istekleri karşılamak için üretim adetlerini arttırmak istemektedirler. İnsan kaynakları bölümü, ihtiyaçlarını görecekt işgörenleri alma yoluna gitmeyi düşünebilir ve görevi devralarak ihtiyacı olan nicelik ve nitelikte işgöreni almak için faaliyete geçmektedir (Bingöl, 2014:50).

Serbest piyasa sistemlerine sahip olan ülkelerde, örgütteki insan kaynakları yöneticisinin rolü daha fazladır. Yönetici, serbest piyasadaki rekabette çok önemli yere sahip olduğu bu sistemde, örgüt dışında gelişen ve işgücü talebini yakından ilgilendiren ekonomik değişiklikleri zamanında inceleyerek, hatta bazı durumlarda önceden sezinleyerek gerekli tedbirleri almalıdırlar (Tansel, 2012: 30).

Ekonomik değişimlerin etkisinin en fazla görüldüğü ülkelerden biri de Türkiye'dir. Türkiye'de özellikle örgütlerde verimlilikte azalma ve işgören performansında düşme görülmektedir. Türkiye dışında bazı ülkelerde gerek verimlilik alanında gerekse performans alanında başarıya ulaşmış örgütlere rastlanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde ki örgütlerde verimlilik ve yüksek performans Türkiye'ye nazaran daha belirgindir. Bu durum gelişmiş ülkelerde insan kaynaklarının daha etkin olarak yönetildiğini göstermektedir Bu farklılıklardan dolayı araştırmacılar tarafından, en üstten en alta kadar tüm yönetici ve işgörenleri daha etkin, daha kaliteli ve daha az maliyetli olarak geliştirmenin incelikleri araştırılmaktadır (Alkış ve Temizkan, 2013).

b) Politik Çevre

Politik çevre faktörleri; örgütün faaliyetlerini yürütmesinde siyasal yönetimin örgütün kararları üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Politik çevre kimi zaman örgüt faaliyetlerinin önünü açarken kimi zaman da sınırlama ya da tamamen örgütün faaliyetlerini engelleme biçiminde gerçekleşebilir. Politik siyasal çevre kimi araştırmacılara göre yapmış olduğu yasal düzenlemelerle örgütler baskı altına alabilir. Bu bağlamda eğer politik çevre yasa koyucu olarak değerlendirilirse hukuki ya da yasal çevre olarak da adlandırılabilir. Bazı kaynaklarda ise politik çevre ile yasal çevre iki farklı çevre faktörü olarak ele alınmaktadır.

Hukuki değişimleri önceden tahmin etmek finansal değişimleri tahmin etmekten daha kolaydır. Yöneticilerin göz önüne alması gereken önemli etmenlerden birisi de politik faktörlerdir. Ancak bazı durumlarda, alınan bazı kararların örgütün insan kaynaklarına nasıl yansıtacağı belli olmayabilir. Örneklendirilecek olursak, gelecek yıllarda vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler örgütü önemli ölçüde etkileyecektir. Ancak bu değişikliklerin insan gücü ihtiyacını nasıl etkileyeceğini önceden bilmek veya öngörmek pek olası olmayabilir (Yiğit ve Yiğit 2012).

c) Teknolojik Çevre

21. Yüzyıl örgütlerinde yüksek büyüme rakamlarına erişmenin yolunun teknolojik gelişmeleri daha etkin bir şekilde kullanmanın yanı sıra insan faktöründen de etkili olarak faydalanmaktan geçtiği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden sürekli gelişen teknoloji ve bu teknolojiye uygun olarak üretim yapısını değiştiren örgütler bir başka unsura ihtiyaç duymaktadır. Yeni teknolojik sistemleri kullanabilen ve daha ileriye taşıyabilen insan kaynağı nitelikli olarak ele alınmıştır. Örgütün insan kaynağı bu bağlamda nitelikli ve nitelikli olmayan şeklinde sınıflandırılmıştır. İnsan unsuru bu yeni dönemde belki nicelik olarak etkisini yitirse de niteliksel olarak önemini artırmış ve bununla birlikte beşeri sermaye kavramı derinleşerek önemini artırmıştır (Doğan ve Şanlı, 2003). Diğer yandan organizasyonların giderek teknolojik yoğun üretim yapması insan gücüne olan ihtiyacın önemini azaltmamakta tam aksine daha da artırmaktadır. Bu yüzden düşük bir teknolojiyi kullanabilen çok sayıda işgücü bulmak mümkün iken ileri teknolojik seviyede üretimi gerçekleştiren ve daha da ileriye götüren işgücünü bulmak oldukça güçtür. Bundan dolayı örgütlerde insan kaynağı sayısal anlamda önemini yitirse de niteliksel anlamda önemini hızla artırmaktadır.

Örgütler ekonomik değeri olan mal ve hizmet üretirken çeşitli teknolojik araçlardan yararlanırlar. Bunu gerçekleştirmek için ekonomik olarak en uygun teknoloji tercihi bulurlar. En uygun teknoloji terimi yüksek kar elde etme ya da birim maliyeti düşük seviyede tutma gibi belirli bir örgüt amacını en üst seviyede gerçekleştiren teknolojiyi ifade etmektedir (Bingöl,2014:46). Örgütler için teknolojik gelişme ise mevcut üretim metotlarının geliştirilmesi, örgütün makine ve yeni mamullerinin ıslahı, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi örgütün ihtiyacı ve sorunlarını dikkate alan her türlü gelişmedir. Hızlı gelişmeler organizasyonun karar verme sürecinin de insan kaynakları bölümünü ön saflara yerleştirmede önemli bir faktör olmuştur. Çünkü teknolojinin gelişmesi onu kullanacak insan kaynağının yeni beceriler kazanması demektir. Endüstri de bazı sektörler gelişirken bazıları da önemini git gide kaybetmiştir. Bunun en güzel örneği ise A.B.D.'de ulaşım sanayinde otomobil, kamyon ve uçak teknolojisinin gelişmesi demiryolları örgütlerini olumsuz etkilemiştir (Ünal, 2011). Öte yandan mal üreten örgütlerin hizmet üreten örgütlere göre teknolojik değişimden daha hızlı bir şekilde etkilendiği ileri sürülebilir. Teknolojik gelişmeler hangi düzeye ulaşırsa ulaşsın hizmet örgütlerinde (eğitim, sağlık, ulaşım gibi) emek, yoğun olma özelliğini koruyabilir.

İnsan kaynakları yönetimi için teknolojiden faydalanmak, kamuda olduğu kadar özel sektör için de büyük bir önem taşımaktadır. Bu yüzden örgüt yöneticileriyle teknoloji arasında sıkı bir işbirliği bulunmaktadır (Bingöl, 2014:48). Teknoloji sayesinde bazı sektörlerdeki üretimler otomasyona geçmiştir. Üretim alanında robotların kullanılması yaygınlaşmıştır. İnsan eli ile yapılan imalat azalırken makinelerle yapılan imalat artmaktadır. Ancak yeni teknolojiler çıkarken bu araçların bakımı dahil bir çok yeni hizmet işleri de beraberinde ortaya çıkmıştır. Örgütlerde otomasyon uygulamasına geçişte işgörenlerin uyumlaştırılmasını sağlamada insan kaynakları yöneticilerinin etkisi burada kendisini göstermektedir. 21. Yüzyılda her sektörde değişim artarak devam etmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerin örgütler üzerindeki etkisi önemli bir faktör haline gelmiştir (Elibol, 2005).

d) Doğal Çevre

Çevre; canlı cansız bütün varlıklar ile etkileşimde bulunan insan ve insan yapısı öğelerin doğal ortamıdır. Ekolojik çevre olarak da adlandırılan doğal faktörler toprak, su, hava, ağaç, ormandır. Ekoloji, canlıların çevreleriyle olan ilişkilerini

inceleyen bilim dalıdır. Sanayileşme doğal çevreyi bozan temel bir olgudur. Sanayileşme neticesinde istihdam hizmet sektörlerine doğru kaymıştır. Canlılar ve özellikle insanlar tarafından doğanın düzeni olumsuz bir şekilde değiştirilerek doğa ile hayat arasında önceden beri gelen dengenin hızla bozulmasına neden olmaktadır (Bingöl, 2014:47).

Üretimin otomasyon sistemleriyle hızlı bir ivmeyle arttığı zamana kadar çevre kirlenmesini birçok örgüt yönetimi pek önemsememişlerdi. Ancak üretim yapan örgütlerin atıkları bilinçsizce çevreye atılarak çevre dengesi bozulmaya başlamıştır. Bu dramatik durum sonunda devlet ve hükümet yöneticileri harekete geçirecek problemin ciddiyetini anlamışlardır. Aldıkları kararlarla çevreyi kurtarmaya çalışmaktadırlar (Serinkan, 1997).

Politika yapıcılarının çevreyi koruma adına bulduğu çözümler şüphesiz örgütleri de etkilemiştir. Örgütler günümüzde çevreye zarar vermemeye, çevreyi korumaya ve bunun için faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır. Öncelikle işgörenler ve yöre halkı da dahil olmak üzere bir takım sosyal sorumluluk projelerine destek olmaya başlamışlardır. Örgütte bu işleri organize eden bölüm ise insan kaynaklarıdır. İş yerindeki binalar başta olmak üzere iç mekân aydınlatılmasından ses düzenine kadar işgörenin verimliliğini artırabilecek yapısal değişikliklere gidilmiştir (Kelgökmen, 2010).

Dünyada nüfus artışı, açlık, kıtlık, savaş, deprem ve kentleşme gibi birçok sorun tarihin belli dönemlerinde ortaya çıkmış ve insanoğlu bu sorunlara çözümler bulmuştur. Dünyanın en büyük felaketlerinden biri kabul edilen ikinci dünya savaşı sonrasında denk gelen 1970'ten itibaren dünya genelinde gelişmiş-az gelişmiş ayrımı olmaksızın bütün ülkeler yeni bir ortak sorun olan çevrenin farkına varmıştır. Bu yıllar, çevre sorununun bilincine varıldığı, çevrenin çok hızlı bir şekilde bozulması ile yok olup gitme tehlikesiyle karşı karşıya kaldığı ve bu sorunun bilincine varıldığı yıllardır. Merkezi İtalya'nın Başkenti Roma'da yer alan, uluslararası platformda saygı gören bir kuruluş olarak bilinen Roma Kulübü, insanlığın geleceği ve yaşam alanları hakkında düzenli raporlar yayımlamaktaydı. Bu raporların ardından Birleşmiş Milletler (BM) Teşkilatının, 1972 yılında tüm ülkelerin dâhil olduğu bir toplantıda konuya verdiği önemi göstermesiyle dünya kamuoyunun dikkatleri bu

konu üzerine odaklanmıştır. Ülkelerde çevre bilinci ve duyarlılık giderek olumlu yönde artmıştır (Marangoz, 2004).

1980'lerden sonra gerek mamul maddelerin ve gerekse de tabii kaynakların kullanımını artmıştır. Aşırı üretim ve tüketim dünyadaki birçok yerde çevre kirlenmesine neden olmuştur. Nüfustaki hızlı yükselişin çevrenin bozulması ve doğal kaynakların tüketimindeki payı % 10 seviyesindedir. Dünyadaki gelirin %75'ini dünya nüfus oranının sadece %25'i kullanmaktadır. Buna karşılık çevredeki kirlenmenin sebebi nüfus artışından ziyade tüketimdeki oransal artmadan oluştuğu ifade edilebilir (Karpuzcu, 2007:34).

Dünyadaki çevre kirliliği, tüm insanlığa zararı olduğu kadar örgütteki işgörenlerin verimliliğini de olumsuz yönde etkiler. Çevrenin kirlenmesi nedeniyle yapılacak tedavi ödemeleri ya da çevre kirliliği nedeniyle ödenen cezalardaki ödeme miktarları insan kaynağı giderleri açısından önemli bir konudur (Serinkan, 1997). Örgütlerdeki yöneticilerin ve işgörenlerin çevre ile ilgili kanunlar ile bu kanunların yaptırımlarını bilmeleri; amaçları ve faydaları konusunda bilinçlenmeleri yanında bu farkındalık ve duyarlılığa sahip olmaları gereklidir. Bunun için sürekli eğitim yöntemiyle örgütlerde yönetici ve diğer işgörelere işin bir parçası şeklinde, iş içerisinde veya düzenli programlar şeklinde çevre bilinci ve çevre sorunları eğitimleri vermeleri gerekmektedir (Dereli, 2005).

Ekolojik değişimler bütün canlıların ve insanlığın geleceği için önemli olduğundan örgütlerinde bu konuya daha duyarlı olması gerekmektedir. Özellikle örgütün stratejik planı yapılırken doğal çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Yüksel, 2002).

e) Sosyal ve Kültürel Çevre

Toplum hızlı bir yapısal değişim içindedir. Toplum yapısındaki bu değişim önce gelenek, görenek ve alışkanlıklarda sonra hale etkisiyle insanların inanç ve değer yargılarında değişimlere sebep olmaktadır. Bilgi düzeyinin yükselmesinde etkili araç eğitimidir ve eğitimin niteliği ve niceliğinin yükselmesi ile bilgi düzeyi paralel doğrultudadır. İtaat eden, aza kanaat getiren, otoriteyi sorgulamadan kabul

eden işgören yerine daha yetkin, ilgili ve bilgili, sorgulayıcı, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayıran işgören gelmektedir (Serinkan, 1997).

Toplum aynı zamanda bir sosyal çevre olduğu için birbirlerini etkilemektedir. Toplum örgütü etkilediği gibi örgütler de toplumu etkileyebilirler. Endüstrileşmeyle beraber nüfus yoğunluğunun tarım kesiminden sanayi kesimine kayması toplumda yeni sosyal ağların oluşmasına neden olmuştur. Nüfusun miktarı, yoğunluğu, sağlık durumu, bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri ile eğitim seviyesi ve oranı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, kültürel özellikler toplumsal çevrenin belli başlı koşullarını oluştururlar. Özellikle nüfusta meydana gelen değişmelerin uzun dönemde etkisi ortaya çıkmaktadır. Bunların yanı sıra cinsiyet farklılığı da etkisini sosyal çevrede göstermektedir. İşgören kadın oranı zaman içinde büyük artış göstermiştir. Genç ve yaşlı nüfus oranları zaman içinde değişiklik göstermektedir (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006).

Lise ve üniversite mezunu olan kişilerin sayısı giderek artış göstermiştir. Üniversite mezunlarında mühendislik, fen bilimleri, teknoloji ve talebin yüksek olduğu alanlar dışında bir üniversite diplomasına sahip olmanın örgütlerde ilerleme imkânı vermeyeceğine işaretler. İlerleme imkânından yoksun olan, eğitim seviyesi düşük işgörenlerin iş yaşamı kalitesini artırıcı önlemler almak insan kaynakları yönetiminin bir görevidir. Örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi, işgörenlerle yeni hedefler ve yeni ufuklar açmak için uğraş tüm uzmanlıklarını ortaya koymaktadırlar (Tunçer, 2012).

1.8. Örgütlerde Ulusal ve Uluslararası Çevre

Örgütlerde çevre faktörleri sınıflandırılırken bazı kaynaklarda ulusal ve uluslararası çevre faktörleri örgütün bulunduğu konuma göre ifade edilir. Bir örgüt bulunduğu ülke o örgüt için ulusal çevreyi, başka ülkeler ise uluslararası çevreyi oluşturur. Örgütün faaliyette bulunduğu ülke veya ülkeler, o örgüt için ulusal veya uluslararası bir anlam taşır. Hatta birçok ülkede faaliyette bulunan örgütler küresel bir özelliğe sahiptirler. Bu bağlamda çevre sınıflandırılması daha da genişleyebilmektedir.

21.yüzyılda piyasalardaki küreselleşmeyle beraber iş gücü, bölgesel, ulusal ve hatta uluslar arası göç hareketlerinde bulunmaktadır. Arz ve talebe göre şekillenen bu işgücü hareketinde dengenin sağlanması için sınırların aşılması sonucu işgücünün küreselleşmesi hareketi, örgüt yönetimi alanında da bazı yeni sistem ve modellere gerek duyulmasına neden olacaktır. Aynı anda birkaç ülkede faaliyet gösteren örgütlerin artması neticesinde yabancı ülkede görev yapacak olan işgörenlerin uyum problemlerin azaltılması için hazırlık çalışmaları yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Öncelikli olarak kültürel farklılıkların doğurduğu sorunlarla baş edebilmek için eğitilmeleri gerekmektedir (Aktürk, 2001).

Ülkelerin işgücü ücret düzeyleri endüstri üretimlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Güçlü endüstri üretimi, yüksek işgücü ücretini de beraberinde getirir. Yöneticilerin endüstri üretimi güçlü olan ülkelerde iş yaparken o ülkenin ulusal işgücü piyasalarında geçerli yol, yöntem, uygulama ve ilkeleri bilmesi gerekir. Pek çok devletin örgüt yöneticilerinin yabancı bir ülkede işe yerleştirilmenin maliyeti, kendi ülkesinde işe yerleştirme maliyetine oranla üç kat daha fazla olduğu çok uluslu örgütlerde yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Dereli, 2005).

Gelişme düzeyi artarak devam eden ülkelerin insan kaynağı yönetimlerine çok uluslu örgütlerin insan kaynağı bölümlerinin etkisi birinci sıradadır. Bu sayede insan kaynakları yönetiminde çok uluslu örgütlerin katkısı ile karşılaşılan problemler çözülebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimine çok uluslu örgütlerin katkısının yanı sıra kültürel farklılıklardan doğan problemlerde birlikte yaşamaya başlanmıştır. Bu problemler elde edilen tecrübe ile ve ülkenin toplumsal ve kültürel özelliklerini öğrendikçe azalmaktadır. Bunun gibi sorunların çözülmesinde kısa sürede sonuçlar alınması, yaşanan olumsuzlukların işgören üzerindeki etkilerini azaltmak önemli ölçüde iyi yetişmiş insan kaynakları çalışanlarına bağlı olmaktadır. Konusunda uzman, yönetimde günceli takip ederek tekniğini ve becerilerini geliştiren bu yöneticiler, insan kaynakları yönetiminde, en üst yönetiminin gözünde gerekli önemi kazanmasına yardımcı olacaklar ve böylece gelişmiş sistemlerin organizasyon içinde işgörenler tarafından da benimsenmesini kolaylaştıracaklardır (Tokol, 2001).

1.9. Örgütün Yakın Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

Örgütlerin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili faktörler endüstri çevresi olarak adlandırılır. Örgütler birincil ve ikincil amaçlarına ulaşmak için endüstri çevre faktörlerinden olan rakiplerinin özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. (Tunçer, 2012).

Küreselleşen dünyada ulaşımda ve haberleşme teknolojisinde olan değişimler tüm dünyayı tek pazar haline dönüştürmüştür. Uluslararası ticaret artarak daha da gelişmiş, karşılıklı ürün ve hizmet alım-satımı yaygınlaşmış, bu amaçla ülkelerin dış ticaret rejimlerinde farklılıklar başlamış ve bunun sonucunda örgütler, dünyanın birçok bölgesinde birbirlerine rakip hale gelmişlerdir (Serinkan, 1997).

Örgüt, faaliyette bulunduğu piyasada tek üretici konumunda değilse diğer örgütlerde benzer ürün veya hizmeti üreteceklerdir. Artan rekabet şartlarına uyum sağlamak ve büyüyen rakiplerine karşı üstünlüğünü koruması adına gerekli oranda ve kalitede insan kaynağı ihtiyacını örgüt muhafaza etmelidir. Birbirine rakip örgütlerde belli kritik pozisyonlardaki işgörenleri işe almak istedikleri zaman bu kıyasıya bir rekabeti ortaya çıkaracaktır. Çünkü gelişen dünyada örgütler için işinin uzmanı olan yetenekli yöneticilerin önemi artmıştır (MEB B, 2012: 4-6).

Örgütler faaliyetlerini yürütürken, baskı unsurlarının müdahalelerine maruz kalabilmektedirler. Bu baskı gruplarından en önde geleni sendikalardır. Sendikalar özellikle demokrasinin yerleşmiş olduğu ülkelerde işgörenlerin özlük haklarının korunmasında, çalışma koşullarının düzenlenmesinde etkin rol oynarlar. Sendikalar bit çeşit sivil toplum örgütleridir. İşgörenlerin sendikalaşma oranlarını yüksek olduğu ülkelerde demokrasinin yerleştiği algısı oluşmaktadır. Sendikalar insan kaynakları yönetimi anlayışını değiştirebilmekte, işgörenleri işverene karşı güçlendirmektedir.

Örgütlerde her düzeydeki işgörenler için ödenecek ücretlerin miktarı, çalışma şartları ve sosyal haklar çok önemlidir. Sendikalar, bu durumları iyileştirmek için örgütlenmiş topluluklardır. Bunun için işgörenlerin bulunduğu sektördeki sendikaya üye olmaları gereklidir. Bu sayede sendikalar da toplu ve örgütlü bir şekilde

işgörenlerin ekonomik ve sosyal haklarını daha iyi seviyeye çıkartmaya çalışırlar. Örgüt yöneticileri ile birlikte sendika temsilcileri bir araya gelerek her iki tarafta kendi amaçları doğrultusunda toplu sözleşmeyi en iyi şekilde yapmaya çalışırlar (Bingöl, 2014:55). Sendika insan kaynağının örgüte maliyetinin hesaplanmasında, çalışma şartlarının niteliğinin artmasında ve çalışma hayatındaki güven ve huzurun sağlanmasında önemli bir faktördür. İnsan kaynağına ait maliyetler, insan kaynağının etkili kullanılması, iş doyumunu, sendikayla olan iletişimlerdeki anlaşma, çalışma ortamları ve benzeri konular insan kaynakları bölümlerinin başlıca ilgilendiği başlıklardır (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006).

1.10. İç Çevre Faktörleri

Örgütün tamamında ve denetimi altında bulunan ve her zaman değişiklik yapılabilen iç öğelere iç çevre faktörleri denilmektedir. İç çevre faktörlerini örgüt her an değişikliğe tabi tutabilir. Aynı zamanda birey ve grup davranışının yanı sıra örgütün hiyerarşik yapısı da iç faktörler içinde yer almaktadır. Örgütün büyüklüğü, yönetim şekilleri, kurulmasına dayanak olan yasal yönleri, iç iletişim sistemleri, denetim kurgusu, çalışma saatleri, örgütün amaçları, örgüt kültürünü oluşturan tavır ve davranışları örgütü etkileyen etkenlerdir. Genel olarak iç çevre unsurlarını örgütteki işgörenleri çalışma zamanları, çalışma koşulları, politikalar ve örgüt kültürü oluşturur (Serinkan, 1997).

a) Örgütlerde İşgörenler

Örgütlerde hem işgörenler hem de yöneticiler emek verdiklerinin karşılığını almak isterler. Bununla birlikte sosyal hakların kendilerine verilmesini ve devam etmesini, iş hayatının sürekliliğini, eşit işe eşit ücret olmasını, en önemlisi de çalışmalarının takdir edilerek yaptıkları işten zevk almayı isterler. Bu istekleri yerine gelmezse verimlilikleri olumsuz etkilenir. Ayrıca işgörenlerde motivasyon düşüklüğüyle beraber örgütün üretim kapasitesi olumsuz etkilenir. Tam tersi olarak düşünüldüğünde ise örgütün üretim kapasitesi ve işgörenlerin verimlilikleri artar (Pekel, 2016:144).

İnsan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden birisi de verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Verimliliğin düzeyini arttırmanın yollarından biri de işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasıdır. İşgörenin sahip olduğu potansiyelin tespit edilip ortaya çıkarılarak çalışma performansının ve örgüte faydasının arttırılması bireylerden çok örgütlerin sorumluluğundadır. Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin bir kısmına yönelik hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Hukuki düzenlemelere örnek olarak istihdamda fırsat eşitliği, istenilen sendikaya üye olabilmesi, güvenli iş ortamının sağlanması, aynı işi yapan kadınlar ve erkekler için eşit ücret ve işgörenlerle ilgili bilgilerin gizli tutulması gibi hususlardır. (Tunçer, 2012).

İnsan kaynakları yönetimi sadece yasal düzenlemelerin gerektirdiği çalışmaları yapmanın yanı sıra iş ve özel hayatın dengelenmesi konusunda da işgörelere yardımcı olması gerekir. İşgörelerin yaşam kalitesini arttırıcı faaliyetler bulunmaktadır. Buna en güzel örnek boş zaman için vakit ayrılması, ailesine, bireysel kariyer eğitimine, kültürel aktivitelere zaman ayrılabilmesidir. (Erben ve Ötken, 2014).

b) Örgütlerde Çalışma Koşulları

Endüstri devrimi öncesi çalışma koşullarında bir standart yoktu. Gelişen teknoloji ile birlikte bazı teknik ve yöntemler kullanılarak çalışma şartları düzeltilmeye çalışıldı. Birçok örgüt çalışma koşullarını düzeltmesine rağmen yine de çalışma koşullarının istenilen düzeyde olamadığı örgütlere rastlanılmaktadır. İnsan kaynağının çok önemli olduğunun ortaya çıkmasıyla birlikte işgörelere eğitilerek değişik işlerde çalıştırılmakta veya sayıları azaltılarak daha iyi performans gösterebilmeleri için esnek çalışma saatleri düzenlenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu çalışmalarda insan kaynağının var olan potansiyelinden en verimli şekilde yararlanmaya gayret etmelidir (İşcan ve Sayın, 2010).

c) Örgüt Politikaları

Politika; kararlara yön vermek üzere önceden hazırlanmış yönlendiricidir. Politikaların uygulanma aşamalarında belli ölçüde esnek yorumlara izin verilmektedir. Yöneticiler görevlerini yerine getirirken önceden belirlenmiş politikalara göre hareket etmektedir. Örneğin "Açık kapı" politikasını ilke edinen bir örgütte işgörelere ilk yöneticilerini atlayarak sorunlarını daha üst seviyedeki

yöneticilerle görüşebilirler. Bu durumda ilk düzey yöneticiler işgören pozisyonundaki yöneticiler ve işgörenlerle ilişkilerinde keyfi davranışlara gitmekte çekinebilirler (Özbek, 2003).

Örgütün dış çevresinde politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler olmaktadır. Bunlar örgütleri esnek politikalar izlemeye zorlamaktadır. Hızlı değişim nedeniyle birçok örgüt işgören sayısını azaltarak küçülme politikasını izlemektedir. 1980'li yıllardan sonra bazı ülkelerde kötü yönetim, yetersiz planlama, yabancılarla rekabette artış ve çok büyümeyen örgütler nedeniyle birçok örgüt küçülme yoluna gitmiştir (Bingöl, 2014:58).

Politikalar, genel olarak, üretilen ürün, pazarlama ve maliyet ile ilgili olarak tespit edilmekle birlikte çoğunluğu insan kaynağı yönetimiyle ilgilidir. İnsan kaynakları bölümünün çalışmalarını ifade edebilecek ve yöneticinin çalışmasına yön verecek politikaların bazıları şunlardır (Serinkan, 1997):

- İşgörelere en iyi derecede güvenli çalışma ortamı sağlamak,
- İşgöreleri iyi analiz ederek tamamının kapasitelerine uygun bölümlerde çalışmalarını sağlamak,
- İşgörelere yaptığı işe göre motive edecek ücretlendirmeyi sağlamak ve bu sayede üretim kalitesi ve kapasitesinde artışı gerçekleştirmek,
- Boşalan uygun pozisyonlara içten terfi yöntemi ile işgörelerin yerleştirilmesini gerçekleştirmek.

Örgütlerin boşalan pozisyonlarına yine kendi içinde uygun insan kaynağını kullanmaya "içten terfi" politikası denilmektedir. Örgütler işgörelere yükselme imkânı vermelidir. Terfilerin içten olması şart değildir. İşletme politikaları bu konuda esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Bazı durumlarda dışarıdan işgören de alınabilir. İnsan kaynakları bölümü, örgüt içerisinde boş olan pozisyona uygun kişi yok ise o zaman dışarıdan eleman bulma yoluna gidilebilir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

d) Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranış sergileyeceklerini belirleyen ve tüm örgüt genelinde kabul gören tutum, davranış ve inançlardan oluşmaktadır. Örgütler, sadece bir iş yürütülmekle kalmaz aynı zamanda gerek örgütün içyapısındaki gerekse dış çevresindeki değişim ve gelişimlerin de anlaşılmasına yardımcı olur. Çok sayıda kültür olabilir. “Bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlarda kendilerini ne ölçüde tehdit edilmiş hissettiklerini ifade eden boyuta belirsizlikten kaçınma denilmektedir.” (Hofstede, 1980).

Belirsizlik insanları tedirgin eder ve insanlar belirsizliği ortadan kaldırmak için istikrarı sağlamaya, şüpheli ve riskli durumlardan kaçmaya çalışırken güvencelerini sağlayabilmek için otoriteye, yazılı ve sözlü kurallara sorgusuz itaat ederler. Yenilik ve değişime kapalı bu tarz kültürlerde risk almaktan kaçınıldığı için çok fazla kurala ihtiyaç vardır. Risk oranını yüksek gören bu kültürde kararlar genelde üstten verilir. İşgörenlere karşı bir güvensizlik eğilimi vardır. Örgütlerde gizlilik yayılır ve örgütler yaratıcı olmaya ve sorunları çözmeye etkinliklerine katılmaya teşvik edilmezler. Bunun tersi ise açık kültürdür. Bu kültürde, işgörenler planlamaların içinde tutulup alınacak kararlarda etkin olmaya teşvik edilirler. İşgörenlere karşı yüksek oranda güvence vardır. İşgörenler açık iletişime, yaratıcı olmaya ve sorunlara çözüm bulmaya özendirilir. Japonya’da baskın olan bu kültür, buradaki örgütlerde büyük yararlar sağlamıştır. Japon örgütleri önemli bir karar alırken örgütteki işgörenlere “Ring So” adı verilen bir metotla uygulama yapar ve böylece örgüt çalışanlarını, görüşlerini alarak karar alma sürecine dâhil ederler (Torun, 2011).

Örgüt içi biçimsel olmayan grupların fikirleri, örgüt içi davranışları ve örgüte özel önemli başarı öyküleri iyi değerlendirildiğinde örgütün amaçlarına ulaşmasında insan kaynakları bölümüne yardımcı olabilirken durum iyi yönetilemezse engel de teşkil edebilir. Örgüt açısından alt kültürlerin (mesleki, bölümsel, etnik ve benzeri) örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesi ve bunlardan ortak hedefe ulaşmak için etkin biçimde faydalanılması görevi, insan kaynakları bölümünün önemli uğraş alanlarından birisini oluşturmaktadır. Yönetimin öncelikleri ile işgörenlerin öncelikleri arasında bir denge oluşturarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmenin her iki tarafın yararına olacağı inancı verilmelidir (Kabakçı, 2014).

1.11. Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları bölümünü örgütün genel organizasyon yapısı içinde etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunların en başında örgüt tepe yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla örgütte benimsenen kültür gelmektedir. Diğer faktörler arasında örgütün hacmi, coğrafi durumu, faaliyet alanları, işgören kalitesi ve işgörenlerin iş güvencesine bağlı olarak sendikalılık durumları sayılabilir (Bingöl, 2014:58).

Bir örgütü yönetenlerin kendi inanç ve tutumlarına uymayan hiçbir şeye değer vermeyeceklerinin bilinmesi gerekir. Eğer üst yöneticiler insan ve insan kaynağına hak ettiği değeri ve önemi veriyorsa bunu örgüt için uzmanlaşma alanı olarak görecektir ve örgüt için başarılı sonuçlar elde edecektir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, örgütün genel hiyerarşik düzeninde hak ettiği yüksek saygınlığa ulaştırılmalıdır (Aytaç, 2001).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanılması için gerekli faaliyetler demektir. İnsan kaynakları yönetimi; örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır (Bingöl, a.g.e.: 7).

Planlama, bir örgütün amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara ulaşabilmek için atılacak adımları da içerir. Geleceğe bakılarak izlenecek yolu veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şekli olarak da tanımlanabilen planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte işgören örgüt üyelerine rehber hizmeti görür (Akyüz, 2001:101).

BÖLÜM II

2. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetiminde, en önemli işlemlerden birisi de başarı değerlendirmesinin yeri ve önemidir. İşgörenin bir işyerinde çalışmaya başladığı ilk günden başlamak üzere çalışmış olduğu tüm süreler ve bu süre içerisindeki tüm aşamalar gözlemlenmeli ve sonuçları değerlendirilmelidir. Bu çalışmalar, sadece sonucun değil sürecin başarı değerlendirmesi şeklinde yapılırsa anlam ve değer kazanacaktır (Bulut, 2004).

Performans değerlendirme, örgütteki çalışmaların çıktılarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma faaliyetlerini kapsar. Performans değerlendirme, birey ve grup halindeki işgörenlerin performans geri bildirim (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, örgütte yapılan çalışmalara ait başarıları ortaya çıkaran ve bu başarıların güçlü ve zayıf yönlerini ele alıp değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Bunun yanı sıra, bu süreç örgütün insan kaynakları çeşitliliği ve bu kaynakların gücü hakkında bilgi sağlar, işgören performansını geliştirmede ödüller kullanır (Bulut, 2004).

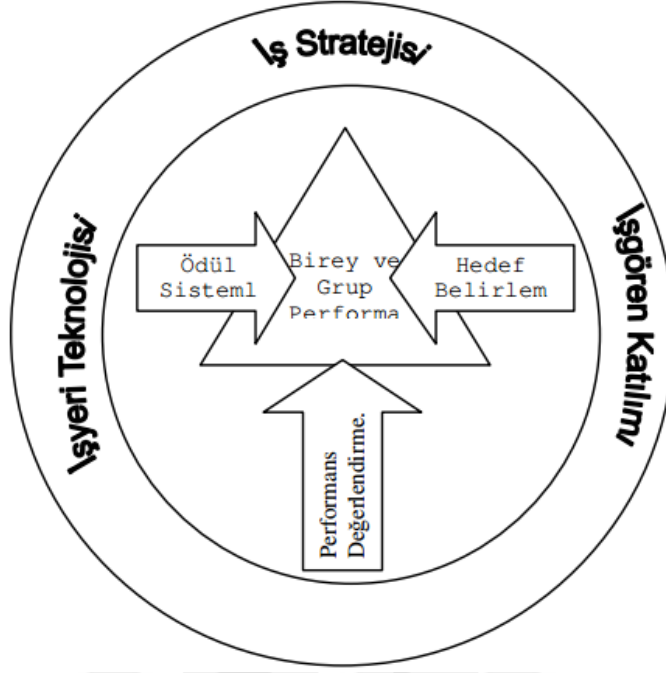
Performans için kesin bir tanım yapmak zordur. Farklı durumlarda farklı anlamlar alabilen performansın, çok boyutlu olması nedeniyle tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirecek olursak, Uyargil'e (1994) göre işgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalara performans denir. Fındıkçı'ya (2000) göre ise performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. Diğer bir ifadeyle performans; bir işgörenin ya da grubun, ilgili

oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, nitelik ve niceliksel katkılarının ölçüsü olarak tanımlanabilir (Çalık, 2010:16). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi açısından performansı; personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiği olarak tanımlamak mümkündür (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004).

Performansı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak da tanımlamak mümkündür. Buna göre performans, bir işgörenin belli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçtur. Bu sonuçlar olumlu ise işgörenin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2014: 370).

Performans yönetiminin birey ve örgütler açısından birçok faydası bulunmaktadır. Özellikle örgütün amaçlarının işgörenlerin amaçlarıyla bütünleşmesi, işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ortaya çıkarılması yönüyle önemlidir (Helvacı, 2002).

Örgütteki hedef belirleme, performans değerlendirme, ödül sistemleri ve işgörenler açısından iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarının ayarlanması performans yönetimi sayesinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle işgören katılımıyla ve işyeri teknolojisiyle güç birliği yapılmasını gerektirir. Bu modele göre Şekil-1 de gösterildiği gibi hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ve birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermekte ve performans üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir (Cummings ve Worley, 1997: 370).



Şekil 1 : Performans Yönetim Modeli (Cummings, Worley, 1997:372)

Hedef belirleme de; örgütteki yöneticiler ile işgörenler arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim işgörenlerin çalışma davranışları ve üretilen mal veya hizmet çıktılarıyla ilişkilidir. İşgörenler, örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerin istenilen seviyede olmasına, buna göre çalışma şartlarının gerekirse yeniden tasarlanması ve örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar. İşlerin yapılması açısından değerlendirildiğinde işgörenin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedefleri belirleme çalışmaları, çalışma gruplarında uygulandıktan sonra ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır. İşgörenlerin birlikte yaptığı faaliyetlerin tümüyle grubun sonuçlarını güçlendirilmesine sebep olabilir. Hedef belirlemenin en temel yapısı örgütte amaçlara göre yönetim olarak isimlendirilebilir. (Uygur ve Sarıgül, 2015).

Hedef belirleme etkinlikleri örgüt performansını doğrudan etkilemektedir. Bu etki birçok yoldan olabilmektedir. Birincisi, insanların düşüncesi ve eylemi üzerinde etkiler yaparak hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilerek insanlar motive edilip yapılması zor hedeflere ulaştırılma çabasını ortaya çıkarır. Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor

fakat başarılabilir olduğu zaman işgörenleri daha fazla çalışmaya yönlendirir. Ödül sistemleri, arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme (güçlendirme) ile ilgilidir. Ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle destekler. Hedef belirleme gibi ödül sistemleri de bireyleri işlerine ve hedeflerine veya grupları işlevselliğe ve amaçlarına yönleltebilir (Helvacı, 2002).

Örgüt performansının istenilen niteliklere ulaştırılması için hedef belirlenir. Üretilen sonuçların değeri ise performans değerlendirme ile belirlenir. Belirlenen hedefler doğrultusunda elde edilen istendik sonuçların tekrarının ve kalıcılığının sağlanması ise ödül sistemiyle olur. Tüm bunlar örgütü güçlendirir. Yüksek düzeyde çalışma performansı meydana getirebilmek için hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri; çalışma performansını etkileyen önemli örgütsel faktörlerle (iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve işgören katılımı) ortak olarak sıralanmalıdır.

Bir örgütün güçlü bir rekabet ortamında başarılı bir şekilde yerini alabilmesi için ihtiyaç duyduğu amaç ve hedeflerin tamamının tanımlanması, iş stratejileri ile olur. Performans yönetimi değerlendirme ve işgörenlerin çalışma sırasında gösterdikleri tutum ve davranışların bu amaçlar doğrultusunda güçlendirilmesi için odaklanır. Böylece iş davranışları stratejik olarak amaçlara yöneltilir. Performans yönetim uygulamalarının bireysel ya da grup temelli oluşunu belirleyen etmenlerden birisi de işyeri teknolojisidir. Teknoloji düşük, çalışma bireysel olarak tasarlanmışsa hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bireysel çalışma davranışları üzerine yönelir. Bunun tam tersi olarak teknoloji yüksek, çalışma gruplara yönelik olarak tasarlanmışsa performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelir (Cummings ve Worley, 1997: 371).

Son olarak, bir örgütte performans yönetimi uygulamalarının doğasını işgörenin katılım düzeyi belirler. Eğer örgüt, katılımın düşük olduğu aşırı merkeziyetçi bir yapıda ise hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmi olarak yönetim tarafından yapılmaktadır. Katılımın yüksek olduğu durumlarda performans hedeflerinin belirlenmesine ve değerlendirilmesine hem yönetim hem de işgörenlerin, katılımının sağlanması gerekir. Yüksek katımlı

örgütlerde işgörenler performans yönetiminin tüm aşamalarına katılım eğilimi gösterir. Bu örgütlerde işgörenler, hem performans yönetimi uygulamalarına hem de tasarımılarına katılırlar (Duru ve Korkmaz, 2013).

Performans yönetimi işgören ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel ve sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç işgörenden yapması beklenen temel işlere ve işgörenin yaptığı işin örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına bağlıdır. Ayrıca işgörenin bir işi iyi yapmasının somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin nasıl çalışacaklarına göre değişmektedir. Yapılan işin performansı nasıl ölçüleceği, performans engellerinin tanımlanması ve bu engellerin iyileştirilmesi ile ilgili açık beklenti ve karşılıklı anlayış oluşmasını içerir (Çalık, 2010: 23).

Yukarıdaki açıklamadan anlaşılacağı üzere performans yönetimi işgörenlerin yönetimine ilişkin tüm etkinlikleri içeren bir çatıdır. Hiç şüphe yok ki, performans yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için işgörenlerle sıkı bir işbirliğine ihtiyaç vardır. Ayrıca iyi seçilmiş denetçiler, uygun ölçme metodlarının kullanılması da performans yönetiminin sağlıklı işlemesi için oldukça önemlidir.

2.1. Performansın Planlanması

Etkili bir performans yönetimi için öncelikle personelden ne isteneceğinin belirlenmesi gerekir. Bundan dolayı performans değerlendirme aşamalarında başlangıçta olması gereken ve en önemli kısmı performans planlamasıdır. Planlama, örgütün ve işgörenlerin performansının planlanmasıdır. Planlama, örgütün ve personelin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için neyi, nasıl, ne zaman ve nasıl harekete geçileceğinin, bu iyileştirme ve geliştirme yapılırken sorumlulukların kimler tarafından üstlenileceğinin ve kaynakların nasıl tahsis edileceğinin belirlenmesi sürecidir (Helvacı, 2002).

Örgüt için performans planlamasının önemi büyüktür. Örgütün stratejik planında yer alan misyonu, vizyonu, stratejik amaçları, hedefleri ve stratejileri

belirleyip tüm işgörene iletilmesini sağlar. Bu nedenle örgütün tüm bölümlerinin ve tüm işgörenlerinin aynı yönde, işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmaları mümkün olur. Planlamada işgörenden ne beklendiği açıkça belirtilir. Bu beklentilerin örgütün amaçlarına yapacağı katkıyı anlamaları ve kabul etmeleri sağlanır. Değerlendirme aşamasında da planlarda belirtilen kriterler ya da hedefler temel alınarak işgörenin bireysel ya da grup olarak beklentileri hangi ölçüde karşıladıkları belirlenir. Ancak, performans planlaması yapılırken örgütün uzun ve kısa dönemli performans ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek zorunluluğu olması, performans planlamasının örgütün geleneksel planlama hiyerarşisiyle bütünleştirilmesi ihtiyacını doğurur (Özer, 2013).

2.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmede amaç işgöreni bir bütün olarak ele almak ve tüm yönleri ile başarılarını ödüllendirmek ve eksiklerin giderilmesine imkân vermektir. Bir başka ifade ile işgörenleri başarısızlıkları ile cezalandırmak değil, başarıları ile ödüllendirmektir. Böylece örgütün toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü hangi örgütte olursa olsun performans değerlendirme herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Örgüt yöneticileri daha etkin bir yönetimi gerçekleştirebilmek için kendilerine şu soruları sorarlar; işgörenler arasında hangileri yükselir? Hangisinin ücreti artırılabilir? Kim işten çıkartılmalı, kim örgütte tutulmalıdır? Hangisinin eğitime gereksinimi vardır? İşgörenler etkin bir biçimde kullanılıyor mu? İş arkadaşlarıyla uyum içinde mi çalışıyor? İşgörenlerin bu sorularına cevap bulmak, karşılaştıkları sorunların sebebini bulabilmek ve daha etkin bir yönetim imkânını yöneticilere vermek performans değerlendirme sürecinin amacını oluşturmaktadır. Daha açık bir ifadeyle performans değerlendirmesinin amacı; yeni işgörenlerin işe alınmasında, ücret ayarlamalarının yapılmasında, işgörenin eğitimi ve geliştirilmesinde, işten çıkarmalarda, yükselme ve değiştirmelerde, gözetimin düzenlenmesi ve etkinleştirilmesinde karşılaşılan sorunların çözümüne yardımcı olmaktır (Bayram, 2005).

İşgörenlerin performans gelişimini desteklemek, performans değerlendirme sürecinin amaçlarından birisidir. İşgörenleri, nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışları, alışkanlıkları ve bilgi düzeylerinde beklenen değişiklik ve gelişmeleri konusunda da bilgilendirilmektedir. İşgörenler bu tür bir geri beslemelerle yöneticilerin beklentileri bakımından aydınlanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda verilecek eğitimler ve destekleyici çalışmalar işgörenlerde işe odaklanma ve örgüte bağlılık noktalarında pozitif yönde etki etmektedir. Ayrıca işgörenlerle yöneticilerin birbirlerini daha iyi tanımalarını, birbirlerinin beklentilerinin farkında olmalarını da sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 177-180).

Performans değerlendirmesinin insan kaynakları planlamasıyla ilişkili olarak da değerlendirildiğinde şu dört amaca ulaşmak için yapıldığını söylemek mümkündür (Adal ve diğerleri, 2015: 315-325)

Örgütte personel planlaması: Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki işgörenin belirlenmesi amacıyla yapılan planlama çalışmalarında, var olan işgörenin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile işgören planlama faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.

Ücret - maaş yönetimi: Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararların alınmasına yardımcı olmaktadır.

İşgörenlerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi: Eğitim bölümünde, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

İşten ayırma kararları: Başarılı ile başarısız işgörenlerin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim ve geliştirme programlarıyla da performansı örgüt tarafından kabul edilebilir bir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde yöneticilere ışık tutmaktadır.

2.3. Performans Değerlendirme İlkeleri

Örgütlerde performans değerlendirme sürecinde, bazı ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Performans ölçümü ve değerlendirmesinde gözetilecek ilkeleri şöyle sıralamak mümkündür (Çalık, 2010);

Kalite ve verimlilik anlayışı, değişimin ve gelişimin sürekli olması gerektiği inancı, örgütün bütününde kabul edilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde öncelikle kalite, verimlilik ve yenilik temel alınmalıdır. Örgütün vizyonu, değer yargıları, varoluş amacı ve görev tanımı yeniden belirlenmeli, uzun dönemli amaçlar yeniden saptanmalıdır. Tüm işgörenlerin performans yönetim sisteminin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır.

Geri bildirim sürecinin sağlıklı bir biçimde işlemesi, performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin amaca uygun çalışması için çok önemlidir. Sistemden sağlanan değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilmelidir. Böylece bu bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi, plan ve programlarda düzeltmelerin yapılması sağlanmalıdır. Ölçümler örgüt düzeyini kapsayıp, mümkünse en alt birimlere kadar indirilmeli, ölçüm sistemleri manevi isteklendirici sistemlerle mutlaka desteklenmelidir.

Performans değerlendirmede örgütler amaçlarına en uygun ölçüm tekniğini tespit etmeli ve kullanmalıdır. Hatta her örgütün ölçüm tekniklerinde kalıplaşmış sınırlara bağlı kalmadan kendi örgüt ihtiyaçları doğrultusunda geliştireceği örgüte özel ölçüm tekniğini kullanması sonuçların daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

2.4. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sorunları

Performans değerlendirmenin yararları arasında işgörenlerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenlerin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi bulunmaktadır. Bununla birlikte

olan ve olması muhtemel sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları da bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır (Bulut, 2004).

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmesi belirtilen ilkelere uygun olarak gerçekleştirilip amaçlara ulaştığında, yöneticilere, işgörelere ve örgüte farklı farklı yarar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıda yer almaktadır (Argon ve Altay, 2004:140):

a) Yöneticiler Açısından Yararları

Planlama ve kontrol yöneticilerin esas görevlerinin başında gelmektedir. Yönetici bu görevlerini etkin bir şekilde yerine getirirken performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak işgörelerin ve birimlerin performansları geliştirilir, işgörelere iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale getirilir, işgörelere güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesi kolaylaşır ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur. Bununla birlikte performans değerlendirmeleri yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanımalarını, yönetsel becerilerini geliştirmelerini ve işgörelere daha yakından tanımalarını sağlarken yetki devrini de kolaylaştırır.

b) İşgörelere Açısından Yararları

Örgütün başarısı için işverenlerin beklentilerini, performans değerlendirme kriterlerini, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir ve bu doğrultuda hareket ederler. Böylelikle örgütte üstlerine düşen görev ve sorumlulukları daha iyi anlarlar, performans değerlendirme sonuçlarının olumlu geri bildirimleri doğrultusunda iş tatmini ve kendilerine güven duygularını geliştirirler.

c) Örgüt Açısından Yararları

Çalışan ve yönetici ayırt etmeksizin tüm örgüt personelinin eğitimi, gelişimi ve değişimi örgütün de gelişimi ve değişimini sağlar. Böylece hizmet ve üretim kalitesi gelişir., Örgütün etkinliği ve verimliliği artar. Ayrıca örgütün eğitim bütçesi, işgörelere eğitim ihtiyacı doğrultusunda planlandığı için daha kolay ve doğru biçimde kullanılır. Diğer taraftan bilgiler ilk ve yetkili ağızdan olduğu için daha güvenilirdir.

Bireylerin gelişme potansiyellerini belirleme yöntemleri daha güvenilirdir (Argon, Türkay ve Eren, 2004:226).

2.4.2. Performans Değerlendirme Sorunları

Performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Performans değerlendirmesini yapan bazı yöneticiler bu konuda eğitim almış olsalar bile kişisel sorunlarını, duygu, değer ve tutumlarını performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilimlidirler. Değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek başlıca sorunlar:

a) Tek Ölçüt

İşgörenlerin örgütte yaptıkları iş tek olsa bile görevleri birden fazladır. İş tanımında yer alan bu iş ve görevler tek bir ölçütle değerlendirilirse gerçek sonuçlara ulaşamaz, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla bitirilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerekiyken, yönetici burada en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse hataya düşmüş olur. Performans değerlendirmesinde yapılan bu tür değerlendirme hataları işgörenlerin işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu gibi yanlış bir algıya sebep olur. İşle ilgili diğer görevler önemini yitirir. Bu durum hem örgüt hem de işgören açısından istenen bir durum değildir (Palmer, 1993:15-20).

b) Hale Etkisi

Hale etkisi, değerlendiricinin performansının değerlendirdiği işgörenin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır. Bundan dolayı değerlendirilen işgörenin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda da aynı kararları vermektir. Farklı özelliklere aynı puan verilmesi ölçümü gerçek sonuçlardan uzaklaştırabilir. İnsanlar her konuda aynı derecede başarılı veya başarısız olamayacağı için işgörenlerin her özelliğinin diğer özelliklerinden ayrı düşünülmesi ve ayrı değerlendirilmesi daha uygundur. Başka bir ifadeyle işgörenleri belirli konularda özel olarak değerlendirmek, genel olarak değerlendirmekten daha doğru ve faydalı olabilir (Barutçugil, 2002:229-233).

c) Müsamaha ve Katılık

Bir yöneticinin, bir işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirmesine denir. Yöneticiler sevimli görünmek, katı olmamak vb. niyetlerle onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek ya da işgörenlerin motivasyonunu arttırmak düşüncesiyle performanslarını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Müsamaha, iş performansının beğenilmeyen taraflarının tartışması gerekliliğinin göz ardı edilmesine neden olur. Müsamaha nedeniyle gerçekler görmezlikten gelinir ve doğru geri beslemenin gelişme için önemi unutulur (Bulut, 2004).

Aşırı katı olma durumu ise müsamahanın tersine işgörenler üzerinde değerlendirmede olması gerekenden çok daha düşük seviyede değerlendirme yapılmasıdır. İşgörenin zayıf durumları ve eksik durumları ön planda tutulurken performansı küçümsenir. Bu tarz değerlendirmeler işgörenin motivasyonunun ve dolayısıyla da performansının düşmesine neden olur. Çünkü işgören kendini küçük düşmüş hisseder ve gelişme hevesi kırılır. Bunların sonucunda da üretim kapasitesini azaltır (Palmer, 1993:15-20).

d) Ortalama Eğilim Hatası

Değerlendiricinin çekimser ve tedirgin tavrı bu hata türünün ortaya çıkmasına neden olur. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenmiyor veya tepkilerden çekinerek yüksek ya da alçak değerler vermekten kaçınıyorsa ortaya bu hata türü çıkmaktadır. Bu hata türünde orta değerlere yakın performans değerleri karşımıza çıkar. Bu tür orta değerler vermek bir yarar sağlamaz ve karar vermeyi zorlaştırır. Ortalama eğilim hatalarının önlenmesi için değerlendiricinin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002:229-233).

e) **Kişisel Tercihler ve Önyargılar** Değerlendirme yapan kişinin öznel değerlendirmeleri performans değerlendirmesinde hatalara neden olmaktadır. Değerlendiricinin ırk, cinsiyet, yaş, medeni durum gibi tercihleri, önyargıları, değerlendirilen kişiyi sevip sevmemesi olumsuz; işgörenin dış görünüşü, davranışları, sosyal durumu gibi unsurlar da olumlu performans değerlendirmelerinde etkili olur. Bu durumda değerlendirme gereğinden yüksek veya

alçak çıkabilir. Bilinçli veya farkında olmadan gösterilen bu tutum, değerlendiriciye endeksli sonuçların ortaya çıkmasına neden olur (Barutçugil, 2002: 229-233).

2.5. Performans Değerlendirilmesi ve Kullanılan Yöntemler

İşgörenlerin performanslarını belirlemek amacıyla pek çok değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemler örgüt ve yönetim yaklaşımlarında, çevre koşullarının değişiminden etkilenmiş iki ana grup altında toplanmıştır. Bunlar geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, kendi içinde şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

1. İşgörenlerin bireysel olarak değerlendirildiği yöntemler (tanımlayıcı, metin tipi ve özel performans değerlendirme, kritik olaylar yöntemi, kontrol listesi yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, derecelendirme yöntemi)
2. İşgörenlerin kıyaslamalı olarak değerlendirildiği yöntemler (sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi) (Tuna, 2016:345).

Performans değerlendirmeleri üzerine yapılan çalışmalarla geleneksel yöntemlerdeki eksik ve aksayan yönler tespit edilmiş ve bu yöntemler geliştirilip değiştirilerek yeni yöntemler ortaya konulmuştur. Bu yöntemlere de çağdaş yöntemler adı verilmektedir (Bulut, 2004).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri; amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yönetimi, takım bazlı performans değerlendirme, davranış temelli performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Performans değerlendirmesinde bir an değil bir süreç ele alınır. İşgören, önceden belirlenmiş değerlendirme ölçütleri doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde sorumlu olduğu çalışmalar veya yetenekleri bakımından birçok yönden sistemli olarak ölçülür. Ölçüm sonuçları işgörenlerin gelişme potansiyellerini ve örgütteki insan kaynaklarının özelliklerini ortaya koyar (Bingöl, 2014:390-400).

Performans değerlendirmesinden, geniş anlamda, iřęörenin örgütteki etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve iřęörenden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması akla gelmektedir. Dar anlamda ise iřęörenin üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak görmek mümkündür. Örgüt içindeki başarıyı belirleyen, iřęörenin bireysel özellik ve yetenekleri doğrultusunda ortaya koyduğu işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme ve destekleme kabiliyeti ile çalışma koşullarıdır. Yönetici oluşturduğu ortam içerisinde elindeki işgücünün ulaştığı sonuçları bilme ve kontrol altında tutma arzusunda olduğuna göre, gelişen zaman içerisinde, iřęörenlerin hem bireysel hem de grup etkinliklerini bilmek isteyecektir. Performans değerlendirmeleri, yöneticilerin bu isteklerinin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 187-198).

Performans değerlendirmenin sistematik ve biçimsel açıdan ilk uygulamalarını 1900'lü yılların başında ABD kamu kurumlarında görmek mümkündür. Performans değerlendirme yöntemi, sistemli ve belirli bir format yapısı yönüyle ilk olarak 1900'lü yıllarda ABD kamu kuruluşlarında görölmeye başlandı. Ünlü yönetim bilimci Taylor'un iş bölümlemesinin ölçülmesi uygulamaları, iřęören verimliliğinin ölçülmesi ve performans değerlendirme teriminin bilimsel olarak kullanılmaya başlanmasına işaret etmektedir. Bireysel özellikleri temel alan değişik performans değerlendirme tekniklerinin ilk uygulamaları 1920 yılında ABD ordu büro işgörenlerinde; izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda yapılmıştır. Bireyin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ilkeleri esas alan teknikler ise 1950'li yıllardan sonra ABD örgütlerinde fazlaca kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda beyaz yakalı işgörenlerin performansının ölçümü, mavi yakalılara göre öncelikli hale gelmiştir. 1950-1960 yıllarında önce ABD sonra İngiltere'de uygulanan bu performans değerlendirmeleri basit yapıdadır. 1960-1970 yıllarında bu teknikler geliştirilerek hedefler temel alınarak yönetim ve eş zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlanmıştır. Günümüzde de uygulanmakta olan sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi 1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır. İlk kez 1970 yılında kullanılmış olan performans yönetimi kavramı ise 1980 yılından beri kullanılmaktadır (Uyarlıgil, 2013: 4-5,43-65).

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, örgüt biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuş ve özellikle son 20 yılda gelişmiştir. 1948 yılında,

performans değerlendirmesi kamu alanında ilk defa, Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi bazı kamu kurumlarında uygulama alanı bulmuştur (Bulut, 2004). 1960'lı yıllarda özel sektörde yer alan bazı örgütler de performans değerlendirmeye ilgi duymuş ve uygulamaya başlamıştır (Uysal, 2015). En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ise çalışmanın devamında değinilecektir.

Türkiye ise ilk uygulamayı kamu kesiminde başlatmıştır. İşletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşması, özel sektörün ilgisini performans yönetimine çekmiş ve bu ilgi, özellikle son 20 yılda gelişmelerin yaşanmasını sağlamıştır. Kamu alanında ilk performans değerlendirme sistemi 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikasında uygulanmıştır. Daha sonra ise yine kamu kurumu olan Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. bazı kamu kurumlarında uygulanmıştır (Bulut, 2004). 1960'lardan itibaren özel sektörde yer alan bazı örgütler performans değerlendirmeye ilgi duyarak uygulamaya başlamıştır (Uysal, 2015). En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ise çalışmanın devamında değinilecektir.

2.5.1. Grafik Ölçüm Yöntemi

En çok kullanılan ve bir o kadar eski olan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterler değerlendirici tarafından puanlanarak değerlendirilir. Birden beşe kadar puan verilerek yapılan bu değerlendirmelerde en iyi ve en kötü kriterler saptanmaya çalışılır. Birkaç çeşidi bulunan bu yöntemin en çok bilinen ve kullanılan şeklinde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verir ve doldurmalarını ister. Formun içeriğinde işgörenlerde bulunması gerekli özellikler ve bu özelliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren semboller ya da pekiyi, iyi, zayıf, vb. sıfatlar bulunur. Her sıfat ayrıca sayısal değerle temsil edilir (Bingöl, 2014:375-380). Değerlendirmeyi yetkili amir, uygun gördüğü yeri işaretleyerek gerçekleştirir. Tüm kriterlerde verilen değerler toplanarak toplam değerlendirme sonucu bulunur. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırma yapılarak her işgörenin bir diğerine göre ne kadar başarılı olduğu sıralanmış ve saptanmış olur.

Bu yöntemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Grafik değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Yani kişisel görüş farklılıkları değerlendirmenin sonucunu etkileyebilmektedir. Değerlendirenlerin durumuna göre kimileri için çok iyi görülen bir performans diğerine göre orta veya yetersiz olabilmektedir. Bir diğer sakınca da amirin işgörenleri değerlendirmesinde, amirin aşırıdan kaçması ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir (Uyarlıgil, 2013: 47-51).

2.5.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde değerlendirici, işgörenlerin işlerini yerine getirirken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışları tespit eder. Gözlemlendiği bu davranışlara işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmaları nedeniyle kritik olay denilmektedir. Kritik olay yönteminde, hazırlanış aşaması uzun zaman almaktadır. Buna rağmen değerlendirmesi yapılan işgörenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır (Barutçugil, 2002: 187-195).

Kritik olay yöntemi ilk defa savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenerek İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra endüstri alanında performans değerlendirme konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerden değerlendirme süresi boyunca değerlendirilen her işgörenin başarısını ya da başarısızlığını gösteren en önemli durumları bu forma kaydetmeleri beklenir. (Özkan, Kocaman ve Öztürk , 2014).

İlgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla savaşta görevde olan havacılar gözlemlenerek başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu tespit edilmiş ve “kritik olaylar listesi” oluşturulmuştur. (Bulut, 2004). Daha sonra ilgili kişiler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun veya uygun olmayan davranışların bütününi tespit ederek değerlendirmeye almışlardır. Bu yöntemde değerlendirme, değerlendirme anındaki gözlemlere değil, tüm dönem süresince

yapılan gözlem ve somut durumlara dayanmaktadır. Bu yöntemde gözlemler sonucunda olumsuz olarak kabul edilen olaylar, ilgisine hatırlatılarak işgörenin davranışlarını düzeltmesine imkân verilir. Yöntemin sakıncaları da mevcuttur. Bu yaklaşım işgörenlerin kritik eylem ve davranışlarının günlük ya da hiç olmazsa haftalık olarak kaydedilmesini gerektirir. Ağır iş yükü getiren bu durum değerlendirici amiri çok fazla yorar. Üstelik nihai değerlendirme sonuçları dönem sonunda belli olduğu için işgörenlerin kendilerini düzeltme imkânları, aradaki sözlü uyarılar dışında geciktirilmiş olmaktadır (Öztürk, 2000).

2.5.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Örgütlerde yapılan her işle ve her davranışla ilgili olumlu, olumsuz veya ikisinin de birlikte olduğu ikili, üçlü, dördü, beşli gruplar halinde bir dizi cümlelerden oluşan bir form olarak düzenlenen yöneme zorunlu seçim yöntemi denilmektedir. Değerlendiriciden, değerlendirilen işgöreni tanıtan ifadeler arasından, değerlendirilen işgörenin durumuna uyan bazı ifadelerin seçmesi beklenir. Bazen değerlendiricilerden, değerlendirilen kişinin durumuna en çok ve en az uyan anlatımları seçmesi istenir. Bu durumlarda; formda "iki olumlu", "iki olumsuz", bir tane de " tarafsız" cümle bulunmaktadır. Değerlendirici tarafından, değerlendirilen işgörenin bu cümlelerden hangisine daha çok uyumlu olduğuna karar verilir. Değerlendirici üst tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, seçilen değerlendirmenin sonuçları toplanarak ortalamalar alınıp işgörenin başarı seviyesi tespit edilir (Atalay, 1990: 242).

Bu yöntem, değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini zorunlu seçmesine dayanır. Değerler sayısal olduğu için değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca uygulanması kolay, pratik ve ekonomiktir. Zorunlu seçim yönteminin dezavantajları ise işgörenin durumunu belirten bir seçeneğin işaretlenmesi gerekmesine rağmen bazen uygun bir seçeneğin bulunamaması, işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmesi (Eraslan ve Algün, 2005), ifadelerin bazen işgörenleri şüpheye düşürmesidir (Bulut, 2004).

2.5.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirmeler

Tanımlayıcı metin tip değerlendirmelerde, değerlendiren kişi, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini yazı yoluyla tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilir. Yöntemin en zayıf yönü, değerlendirmede kullanılan standartların değişken olmasıdır. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara da açıktır (Bulut, 2004).

Tanımlayıcı metin tip değerlendirici, değerlendireceği kişinin başarılı ve başarısız yönlerini yazılı olarak ifade etmektedir. Birçok örgütte kullanılan bu yöntem grafik değerlendirmeler kadar eskidir ve üstler, işgörenler ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir. Bazı örgütler değerlendirmeyi yapacak kişilerden özellikle bazı ölçütler esas alınarak çalışmada bulunmasını isterler. Çoğunluk olarak değerlendirme ölçütlerinin bütünü değerlendiriciler tarafından belirlenmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004:283). Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından bu yöntemde, genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı bulunmamaktadır. Bununla birlikte özel durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği ortadan kaldırmak adına her hangi bir önlem bulunmamaktadır. Her değerlendirici iyi bir yazar olamayacağından yola çıkarak olumlu bir durumu bile olumsuz hale getirecek hatalar yapılabilmektedir.

2.5.5. Kıyaslama Yöntemleri

Kıyaslama yöntemi, işgörenlerin birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanmasına dayanır. İşgörenler, kıyaslamalar sonucunda en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Kıyaslama yöntemlerinden en çok kullanılanlar sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir (Eraslan ve Algün, 2005).

Sıralama Yöntemi: İşgören ve yaptığı işin bir bütün olarak görüldüğü bu yöntem, işgörenin çalışmasının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit sıralama yöntemidir. Değerlendirmelerde kişisel özellikleri ve yeteneklerinde ayrıma gidilmeden işgören diğer işgörenlerle bir bütün olarak kıyaslanır (Gökaslan, 2000). Sıralama yöntemi örgütteki bir yöneticinin, işgörenleri, genel başarı durumlarına ya

da bıraktıkları izlemine göre bir değerlendirme yapması şeklinde açıklanabilir. Bu yöntemde genel olarak gözlem ve performans yerine bazen o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik ya da özellik incelenerek gerçekleştirilir. İşgörenleri tüm özellikleri ile tanıdığını belirten birkaç kişi arasında yapılan ayrı ayrı bu tür sıralamalarda çoğu kez şaşılacak derecede sonuçların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Değerlendirme yapan kişi, en başarılı olarak gördüğü işgöreni işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, başarısız olarak gördüğü işgörenin ismini de en aşağı bölüme işaretler (Bulut, 2004).

Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Bu yöntemin dezavantajı, işgören sayısının tek olması durumunda tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortada yer alan işgörenin, sıralamanın neresine yerleştirileceğinin tespit edilememesidir (Uyarlıgil, 2013:50-55). Sıralama tipi değerlendirme daha çok üstler tarafından yapılmaktadır. İşgörenlerin çalışma arkadaşları veya orta kademe yöneticiler tarafından bu tür değerlendirmeler yapıldığına rastlanmamaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 285).

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Bu yöntemde öncelikle belirlenen ölçütlere en çok uyan işgören belirlenir. Diğer işgörenler liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan bu işgören temel alınarak belirlenir. Adam adama kıyaslama yöntemi tepe yöneticiler, üstler, işgörenler ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 285).

Bu yöntemde; önce değerlendirmesi yapılacak kişilerin isimleri ayrı ayrı bir kâğıda veya kartlara yazılır. Sonra işgörenler tek tek birbirleriyle karşılaştırılır. İki işgörenden performansı yüksek olanın isminin karşısına işaret konur. Bu işlem tüm işgörenler karşılaştırılana kadar devam eder. Karşılaştırılan işgörenler , sayımlar sonucunda en çok işaret alandan en aza doğru sıralanır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 182).

Adam adama kıyaslama yönteminin dezavantajlarından biri çok fazla sayıda işgörenin değerlendirilmesine uygun olmamasıdır. Çünkü karşılaştırılan işgörenlerin

sayısı fazla olduğunda, yapılacak karşılaştırma ve bu karşılaştırma sonucunda yapılacak değerlendirmeler çok uzun zaman almaktadır. Bu yöntemin diğer bir dezavantajı ise sıralamada farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerine göre ne kadar çok ya da az sayıda başarılı olduklarının belirlenmesinin zorluğudur (Özpala, 2007: 30).

2.5.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yaklaşımı ismini almasının nedeni değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasıdır. Çok sayıda insan ve ölçüt kullanıldığı için bu yöntem, karma değerlendirme yaklaşımı olarak da tanımlanmaktadır. Hem işgörenlerin sahip olduğu özellikler itibariyle kendilerini hem de aynı organizasyondaki diğer mesai arkadaşlarını değerlendirme olanağı sunan 360 derece değerlendirme yöntemi yaklaşımında farklı değerlendiricilerden toplanmış bilgileri almak mümkündür (Uyarlıgil, 2013:36-39). 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz ana yetenek açısından işgörenin performansının tüm yönleri ile izlenmesidir. Bu alanlar; insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, iletişim, liderlik özellikleri, değişime uyum, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi (başarıya katkı) ve işgörenin geliştirilmesidir. Bu değerlendirme yönteminin temeli organizasyonun tümü ile bütün faaliyetlerin sürekli değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde organizasyondaki her faaliyetin herkes tarafından denetlenmesi söz konusudur (Özkeser ve Uzun, 2015).

360 derece değerlendirme yöntemi işgörenlerin değerlendirmesini içermesinin yanı sıra, yöneticilerin performansının da işgörenler ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak bu yöntem, kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendiricilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür (Bulut, 2004; Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 279).

Örgütlerde 360 derece değerlendirme yöntemi ile performans yapısının oluşturulmasının avantajları bulunmaktadır. 360 derece değerlendirme yönteminin birinci avantajı iş görenlerin performans gelişimi açısından çok yönlü bir geri besleme sağladığı için oldukça kullanışlı olmasıdır. İkincisi değerlendiricilerin

işgörenler ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi edinmesini ve organizasyonda kişisel ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamasını sağlamasıdır. Üçüncü avantajı çok sayıda değerlendiriciye imkân vermesiyle işgörenlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülebilmesidir. Bir diğer avantajı işgörenlerin yetenekleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olan yöneticilerin, işleri işgörene göre oluşturmalarına olanak sağlamasıdır. İşe göre işgörenin yerine, işgörene göre iş verilmiş olur (Özkeser ve Uzun, 2015, Bulut, 2004).

2.6. Performans Değerlendirmenin Örgüt Açısından Önemi

Örgütlerin işgörenden istediği en büyük iş, işgörenlerin, örgütün amaçlarına uygun yaptıkları katkılardır. Performans ise işgörenin görevlerini ve üzerine düşen sorumlulukları ne ölçüde yapabildiği ile ilgilidir. Yüksek başarı gösteren işgören, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmede başarısını ortaya koyar. Bundan dolayı örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:267).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutlarından birisidir. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır (Bayram, 2005).

Örgütün stratejik amaçlarını yerine getirmek için kullanılan en iyi yöntemlerden birisi performans değerlendirmesidir. Özellikle performans değerlendirmesi işgörenin örgüte yaptığı katkıyı belirlemektedir. Bununla birlikte sürekli başarı yönünde isteklendirerek işgöreni tespit edilen eksik yönlerinden haberdar eder ve bu eksiklikleri tamamlamasına, böylece daha etkili ve üretken olmasına destek olur. Ayrıca performans değerlendirmesi sonuçları, işgörenin başarısı doğrultusunda ve ölçüsünde bir ücret ve ödül almasını sağlar. Diğer yandan performans değerlendirmesiyle daha fazla sorumluluk alan faaliyetler için gerekli işgöreni belirlemede ve işgöreni o iş için hazırlamada yardımcı olur. Performans değerlendirme yöntemi, işgörenin ortaya koyduğu gerçek performansın yanı sıra kendinden ne beklendiği konusunda da işgörenlere yaptıkları işteki başarıları

hakkında geri beslemede bulunup onların örgüte bağlılığını artırır. Sonuç olarak performans değerlendirmesi ile mevcuttaki insan kaynağı incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan kaynağı planlamasında kullanılabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 170).

Örgütlerde resmi ve resmi olmayan iki performans değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Resmi değerlendirme sistemi, işgören başarısının düzenli ve sistematik bir biçimde örgüt tarafından değerlendirilmesi amacıyla kurulmuştur. Yöneticilerin takdirine göre yapılan değerlendirmeler ise resmi olmayan başarı değerlendirmesi olarak adlandırılır. Yöneticinin işgörenler hakkında düşündükleri öznel yargılar içerebileceğinden politik etkilemelere açıktır ve dolayısıyla tarafsız olması zordur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001, 268).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır (Helvacı, 2002).

2.7. Performans Değerlendirme Toplantıları

Performans değerlendirme toplantıları işgörenin performansının ve verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalardan sonra yöneticilerle işgörenler arasında yapılan ve değerlendirme sonuçlarının yüz yüze tartışıldığı toplantılardır. Bu yüzden performans değerlendirme toplantıları aslında bir performans değerlendirme yöntemi değildir (Uyarlıgil, 2013:96-101).

Performans değerlendirmenin ana amaçlarından birisi de var olan performansın tespiti, eksikliklerin giderilmesi ve genel anlamda iyileştirilmesi olduğundan dolayı değerlendirme sonuçlarının işgörenle paylaşılması ve durumları hakkında görüşme yapılması performanslarının artırılmasında faydalı olacaktır. Bu görüşmenin en önemli yararlarından bir tanesi; yöneticileri, işgörenler hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirmesidir. Görüşme zorunluluğu yöneticileri her bir bireyin yeteneklerini, becerilerini, bilgi düzeyini ve davranışlarını ayrı ayrı düşünmeye zorlar. İşgörenlerin birbirinden farklı olduklarının ve kendilerine bu

farklılığa göre davranılması gerektiğinin algılanmasını sağlar (Barutçugil, 2002: 222).

Başarılı bir değerlendirme görüşmesinin hem işverenin hem de işgörenin onu bir hata bulma ortamından ziyade bir problem çözme oturumu olarak görmesini sağlayacak bir biçimde planlanması gerekmektedir. Planlamayı yapanlar, üç temel amacı göz önünde bulundurmak zorundadırlar (Bingöl, 2014: 372). Bunlar;

- ❖ İşgörenin performansını tartışma,
- ❖ Amaç oluşturmada ve kişisel gelişme planları yapmada işgörene yardımcı olma,
- ❖ Yönetici ve örgüt tarafından sağlanmış destek dâhil oluşturulmuş amaçları gerçekleştirmek için araçlar sağlamaktır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM, BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem ile verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları üzerinde durulacaktır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma betimsel bir çalışmadır. Betimsel modelde bir konu hakkındaki mevcut durum araştırılır. Betimsel araştırmalar iki farklı şekilde yapılabilir. Bunlar; öz aktarım ve gözlem araştırmalarıdır. Öz aktarım araştırmalarının verileri örnekleme bulunan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Betimsel araştırma verileri, bilimsel istatistikler kullanılarak analiz edilir (Kırcaali, 1997: 7; Bir, 1999). Bu araştırma bir alan araştırması şeklinde ve anket tekniğinden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. Problem Cümlesi

Okul örgütlerinde; klasik performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi sadece okul müdürünün öğretmene bir performans değerlendirme notu vermesi, öğretmen performansının artırılmasında yeterli değildir. Okulda öğretmenlerin performansının belirlenmesinde öğretmenden eğitim hizmeti alan öğrenci görüşleri modern performans değerlendirme anlayışına daha uygun olacaktır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi şu şekildedir:

Mesleki eğitim kurumlarında öğrencinin öğretmeni değerlendirmesinin öğretmenin performansına etkisi nedir?

3.3. Alt Problemler

1. Mesleki eğitim okullarında öğrenim gören öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
2. Mesleki eğitim okullarında öğrenim gören öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin sınıflarına göre farklılık göstermekte midir?
3. Mesleki eğitim okullarında öğrenim gören öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin okudukları bölümlere göre farklılık göstermekte midir?
4. Mesleki eğitim okullarında öğrenim gören öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin aile bütünlüklerine göre farklılık göstermekte midir?

3.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma mesleki eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğrencilerin etkisini, ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

3.5. Araştırmanın Önemi

Ortaya çıkarılan öğrenci görüşlerinin, öğretmen performans çalışmalarına yeni bir bakış açısı sağlayacağı beklenmektedir. Öğretmen performansının okulun stratejik planına uygun olarak uygulandığı, öğretmen performansının gelişiminin hedeflendiği, bütünü görebilen bir anlayış ile öğretmenin kendisini sürekli geliştirme ihtiyacı hissetmesi düşünülmektedir.

Bu çalışma Ankara ili Çankaya İlçesi Bahçelievler 100. Yıl mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı illerde bulunan meslek liseleri ve diğer liseler üzerinde yapılması literatürdeki boşluğun doldurulması ve eğitim öğretimde öğretmenlerin daha başarılı ve verimli olması açısından önem arz etmektedir.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

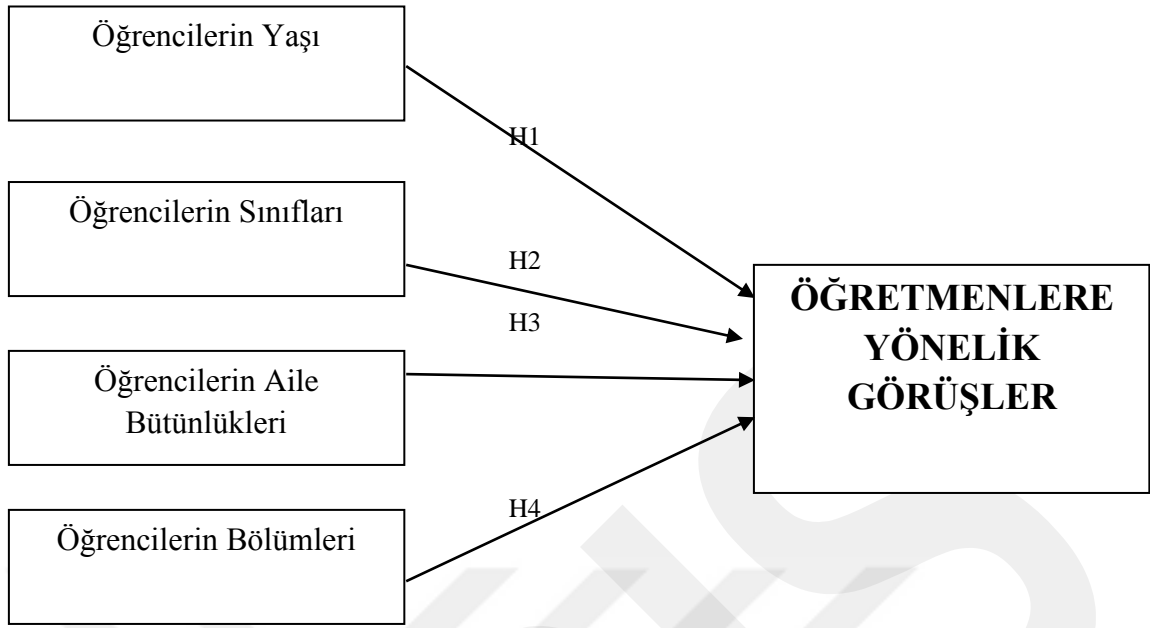
Araştırmada 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Araştırmanın amacıyla ilgili olarak literatür taraması ve incelemesi yapılmıştır. Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli aşağıdaki gibidir:

H1: Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin sınıflarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin aile bütünlüklerine göre farklılık göstermektedir.

H4: Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin okudukları bölümlere göre farklılık göstermektedir.



Şekil 2 : Araştırma Modeli

3.7. Evren ve Örneklem Seçimi

Bir araştırma için evren, soruların cevapları için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği gruptur. Evren, bir başka ifadeyle çalışma için toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı büyük bir grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de akredite olmuş meslek liselerinde okuyan öğrenciler, çalışma evrenini ise Ankara’da akredite olmuş meslek liselerinde okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırma sonucu Ankara’da akredite olmuş bir meslek lisesinin olduğu ve söz konusu lisede okuyan toplam öğrenci sayısının 850 olduğu tespit edilmiştir. Çalışma evreninin tek bir alanda olması, evren grubunun tümüne ulaşma maliyetinin düşük olması ve daha genel geçer verilere ulaşmanın daha sağlıklı sonuçlar vereceği gibi nedenlerden dolayı evreni oluşturan bu kütleden tam sayıya gidilerek çalışma tamamlanmıştır. Meslek lisesinde okuyan öğrencilere 850 adet anket dağıtılmış ve geçerli olan 848 adet anket ile çalışma verileri incelenmiştir. Her ne kadar tam sayıya ulaşılsa da verilerin geneli temsil etmesi bakımından minimum kaç öğrenciye anket uygulanmalı sorusuna yanıt olarak Yamane’nin

geliştirdiği örneklem formülü uygulanmış ve minimum 384 öğrenciye ulaşılması gerektiği anlaşılmıştır.

Örneklemin tespit edilmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmiştir (Yamane, 2001:116):

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

Ankara ili için formülün uygulanışı:

n: Örneklem büyüklüğü

N: 850

p: 0,5

q: 0,3

z: 1,96

d: 0,05

$$n = \frac{850 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{850 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 384$$

3.8. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında konu ile ilgili olarak yapılan alan araştırmalarının ışığında ve uzman görüşleri alınarak oluşturulan anket formları kullanılmıştır. Anket tekniği, belirlenen hedef kitle hakkında genel bir kanıya varılmak istendiğinde, hedef kitlenin tümü ya da seçilecek örneklem üzerinde yapılan genel bir incelemeyi kapsamaktadır (Baş, 2006:11). Soru formlarını uygulamadan önce pilot çalışma yapıp, ön test aşamasında soruların anlaşılabilirliği bireylerden gelen öneriler gibi hususlar dikkate alınmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketin kapsam ve şekli oluşturulmuştur.

Araştırmayı gerçekleştirmek amacıyla iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde ankete katılan öğrencilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tespit edilmiş, anketin ikinci bölümde ise öğrencilerin öğretmenlerine ilişkin algıları 20 sorudan oluşan tutum ölçeği ile ölçülmüştür.

Öğrencilerin tutumlarının tespit edilebilmesi amacıyla, ikinci bölümde beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelendirme, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

3.9. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 20TR paket programına aktararak analiz edilmiş, değişken yapısına dayalı olarak frekans tablolarından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılıklar t testi ve ANOVA testi ile ölçülmüştür.

3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma sadece Ankara İli Çankaya İlçesi Bahçelievler 100. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde okuyan öğrenciler üzerinde yapılacaktır.
- Araştırma araştırmacıya verilen süre ile sınırlıdır.

3.11. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya katılacak öğrencilerin ölçme araçlarındaki soruları, samimi ve gerçekçi olarak cevaplandırabilecekleri kabul edilecektir.

3.12. Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin performanslarına ilişkin öğrenci değerlendirmeleri tartışılmaktadır.

Tablo 1 : Öğrencilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n:848)

	Demografik Değişkenler	n	%
Yaş	15 yaş	226	26,7
	16 yaş	207	24,4
	17 yaş	375	44,2
	18 yaş	40	4,7
Sınıf	9. sınıf	206	24,3
	10. sınıf	281	33,1
	11. sınıf	240	28,3
	12. sınıf	121	14,3
Bölüm	Bilişim Teknolojileri	102	12,0
	Büro Yönetimi	78	9,2
	Güzellik ve Saç Bak.Hiz.	64	7,5
	Giyim Üretim Tek.	133	15,7
	Çocuk Gelişimi	118	13,9
	Yiyecek İçecek Hiz.	135	15,9
	Grafik ve Fotoğrafçılık	121	14,3
	Seramik ve Cam Tek.	97	11,4
Aile Bütünlüğü	Var	677	79,8
	Yok	171	20,2

Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde, 848 öğrencinin yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde % 27'si 15 yaşında, % 24'ü 16 yaşında, % 44'ü 17 yaşında ve % 5'i ise 18 yaşında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğrencilerin yaklaşık % 70'i 16-17 yaş arasında olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin kaçınıcı sınıfta okudukları incelendiğinde % 24'ünün 9. sınıf, % 33'ünün 10. sınıf, % 28'inin 11. sınıf ve % 14'ünün 12. sınıfta okudukları görülmektedir. Araştırma anketini cevaplayan öğrencilerin okudukları bölümler incelendiğinde öğrencilerin % 12'si bilişim teknolojileri, % 9'u büro yönetimi, % 8'i güzellik ve saç bakım hizmetleri, % 16'sı giyim üretim teknolojisi, % 14'ü çocuk gelişimi, % 16'sı yiyecek içecek hizmetleri, % 14'ü grafik ve fotoğrafçılık ve % 11'i ise seramik ve cam teknolojisi bölümlerinde okumakta oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca ankete katılan 848 öğrencinin aile bütünlüklerine ilişkin bilgiler incelendiğinde öğrencilerin % 80'inin aile bütünlüğü varken % 20'sinin aile bütünlüğünün olmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2 : Öğrencilerin Öğretmenlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin Bulgular (n:848)

İFADELER	Hiç Katılmıyorum ←————→ Tamamen Katılıyorum									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler.	142	16,7	85	10,0	136	16,0	114	13,4	371	43,8
Öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler.	111	13,1	107	12,6	112	13,2	130	15,3	388	45,8
Öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar.	253	29,8	118	13,9	151	17,8	112	13,2	214	25,2
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler.	198	23,3	119	14,0	132	15,6	140	16,5	259	30,5
Öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler.	110	13,0	87	10,3	127	15,0	150	17,7	374	44,1
Öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını kendileri yaparlar.	70	8,3	53	6,3	66	7,8	93	11,0	566	66,7
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler.	127	15,0	74	8,7	112	13,2	129	15,2	406	47,9

Öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler.	146	17,2	100	11,8	107	12,6	131	15,4	364	42,9
Öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır.	178	21,0	132	15,6	135	15,9	138	16,3	265	31,3
Öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır.	173	20,4	126	14,9	125	14,7	130	15,3	294	34,7
Öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hakimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır.	124	14,6	90	10,6	141	16,6	138	16,3	355	41,9
Sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir.	216	25,5	130	15,3	135	15,9	106	12,5	261	30,8
Öğretmen sınıf hakimiyetinde ve disiplininde etkilidir.	118	13,9	99	11,7	162	19,1	136	16,0	333	39,3
Öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır.	108	12,7	74	8,7	87	10,3	94	11,1	485	57,2
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır.	136	16,0	76	9,0	132	15,6	132	15,6	372	43,9
Öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır.	150	17,7	71	8,4	125	14,7	105	12,4	397	46,8
Yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur.	355	41,9	88	10,4	126	14,9	79	9,3	200	23,6
Öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor.	136	16,0	56	6,6	117	13,8	103	12,1	436	51,4
Yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır.	216	25,5	108	12,7	108	12,7	107	12,6	309	36,4
Ders öğretmenimizden memnunum.	158	18,6	87	10,3	108	12,7	107	12,6	388	45,8

İlgili literatür incelenerek öğrencilerin öğretmenlere yönelik görüşlerini ölçen 20 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiş, sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde öğrencilerin % 80’e yakını öğretmenlerinin derste yoklamaları kendileri yaptığını belirtmişlerdir. Buna paralel olarak öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır

ifadesine öğrenciler % 70 oranında olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor ifadesine ise öğrencilerin yaklaşık % 65'inin katıldıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır, öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler, öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler ve öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler ifadelerine ise öğrencilerin % 60'tan fazlasının katıldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler, öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler, öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hâkimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır, öğretmen sınıf hâkimiyetinde ve disiplininde etkilidir, öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır ve ders öğretmenimizden memnunum ifadelerine öğrencilerin % 60'a yakınının katıldıkları anlaşılmaktadır.

Öte yandan araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar ifadesine öğrencilerin % 44'ü olumsuz yönde görüş bildirirken bu ifadeye % 38 oranında katıldıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler ifadesine ise % 38 oranında olumsuz görüş bildirdikleri ve % 46'sının ise olumlu yönde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır ifadesine ise öğrencilerin % 37'si katılmazken % 48'i bu görüşe katılmaktadır. Öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır ifadesine öğrencilerin % 35'i olumsuz görüş bildirirken % 50'si bu görüşü desteklemişlerdir. Sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir ifadesine ise öğrencilerin % 41'i bu görüşe katılmamışlar % 43'ü ise destekledikleri görülmektedir. Yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur ifadesine ise katılımcıların % 52'si bu görüşü desteklemezken yalnızca % 33'ü bu görüşe katılmaktadır. Son olarak yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır ifadesine ise

öğrencilerin % 37'si bu görüşe olumsuz yanıt bildirirken % 49'u bu görüşü destekler nitelikte oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3 : Öğrencilerin Öğretmenlerine Yönelik Tutumlarının İfade Ortalamalarına İlişkin Bulgular (n:848)

İFADELER	X	S.S
Öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler.	3,57	1,52
Öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler.	3,68	1,47
Öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar.	2,90	1,57
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler.	3,16	1,56
Öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler.	3,69	1,44
Öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını kendileri yaparlar.	4,21	1,30
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler.	3,72	1,49
Öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler.	3,55	1,54
Öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır.	3,21	1,53
Öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır.	3,29	1,55
Öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hakimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır.	3,60	1,47
Sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir.	3,07	1,58
Öğretmen sınıf hakimiyetinde ve disiplininde etkilidir.	3,55	1,45
Öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır.	3,91	1,47
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır.	3,62	1,50
Öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır.	3,62	1,55
Yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur.	2,62	1,63
Öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor.	3,76	1,51
Yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır.	3,21	1,63
Ders öğretmenimizden memnunuz.	3,56	1,57

Öğrencilerin öğretmenlerine yönelik tutumlarının ifade ortalamalarına ilişkin bulgular incelenmiş ve sonuçları tablo 3'te gösterilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını

kendileri yaparlar ifadesi olduğu gör÷lmektedir (ifade ort:4,21). Bu bilgiye paralel olarak ifade ortalamaları incelendiğinde 3,50-4,00 arası ortalamaya sahip ifadelerin öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler, öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler, öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler, öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler, öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler, öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hâkimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır, öğretmen sınıf hâkimiyetinde ve disiplininde etkilidir, öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır, öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır, öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır, öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor ve ders öğretmenimizden memnunum ifadelerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde 3,00-3,50 arası ortalamaya sahip ifadelerin ise öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler, öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır, öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır, sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir ve yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır ifadelerinden oluşmaktadır.

Öte yandan öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar ve yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur ifadelerine öğrencilerin en düşük ortalama ile katıldıkları tespit edilmiştir (ifade ort: 2,90 ve ifade ort: 2,62).

Tablo 4 : Ölçek İfadelerine İlişkin Faktör Yükleri (n:848)

İFADELER	Faktör Yüğü
Öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler.	,875
Öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler.	,944
Öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar.	,918
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler.	,942
Öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler.	,912
Öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını kendileri yaparlar.	,818
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler.	,938
Öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler.	,957
Öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırırılar.	,955
Öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır.	,920
Öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hâkimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır.	,930
Sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir.	,943
Öğretmen sınıf hâkimiyetinde ve disiplininde etkilidir.	,909
Öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır.	,899
Öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır.	,936
Öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır.	,884
Yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur.	,840
Öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor.	,840
Yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır.	,934
Ders öğretmenimizden memnunum.	,936

Öğrencilerin ölçek ifadelerine yönelik vermiş oldukları cevaplar incelenmiş ve ölçek ifadelerine ilişkin faktör yükleri tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler, öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar,

öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler, öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler, öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler, öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler, öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır, öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır, öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hakimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır, sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir, öğretmen sınıf hakimiyetinde ve disiplininde etkilidir, öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır, yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır ve ders öğretmenimizden memnunun ifadelerinin faktör yüklerinin 0,90'tan büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler, öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını kendileri yaparlar, öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır, öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır, yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur ve öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor ifadelerinin ise faktör yüklerinin 0,80 ile 0,90 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Tabloları genel olarak incelediğimizde ölçek ifadelerine göre varılan sonuç:

Öğretmenlerin her öğrenciyi ismen tanıması çok önemlidir; çünkü bir öğrenciyeye “ismen hitap edilmesi” ve “öğrencinin görüşlerinin dinlenmesi” öğrencinin kendisinde öğretmen(ler) tarafından önemsendiği / değer verildiği duygusunu uyandıracaktır. Bu durum öğrenciyi öğretmene ve derse karşı güdüleyecektir. Aynı zamanda öğrencide derse ve öğretmene karşı olumlu bir bağlılık duygusu gelişmesine ve beraberinde öğrencide veya sınıftaki öğrencilerin genelinde problem davranışlarda azalmaya, öğrencilerin enerjisini pedagojik anlamda daha olumlu yönlere odaklamasını sağlayacaktır.

Öğrencilerin birçoğu “görüşlerine ve/veya kendisine değer verilmediğinden” şikâyetçi olmaktadır. Hâlbuki görüşleri önemsenen, kendisinin de bir “birey”

olduğunu anlayan öğrenci, zaten kendiliğinden “olumlu bir benlik tasarımı” kazanıp, geliştirecek, okula, öğretmene ve derse karşı ilgisi artacak, böylece öğrenci içsel dinamizmini okul, sınıf ve ders için kullanma yolunu seçecektir. Bu sayede öğrenciler okula sağlıklı bir şekilde uyum sağlamış olacaktır.

Bu gün, okullarda şiddet olgularına bakıldığında, öğrencilerin birçoğunu “kendisinin ve/veya görüşlerinin önemsenmediğinden” yakınmakta olduğu görülmektedir. Öğrencilerin görüşlerinin önemsenmemesi, kendilerini değersiz hissetmeleri sonucunu doğurmakta, kendilerini daha iyi ifade edebildikleri “çetelere” üye olmakta ve/veya olumsuz davranış kazanmaktadır.

Öğretmenler sınıfın dışında olmasına rağmen eğitim ve öğretim ile öğrenci üzerinde etkili olan öğelerle yeterli ölçüde iletişim kurmak gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Kendini geliştiren öğretmen ders işleme yöntem ve teknikleri ile sürekli öğrenciyi şaşırtmakta, ilgisini çekebilmekte ve bilgisiyle ve becerisiyle öğrencide güven duygusu uyandırmakta ve böylelikle öğrencide öğrenme isteğini artırmaktadır.

Performans değerlendirmesi yöntemi ile öğretmen, öğrenci, veli ve toplum bütünsel olarak kazanacak ve geliştirecektir.

Öğretmen de bulunması gereken özellikler kişisel (bireysel) ve mesleki yönden önemlidir.

Öğrencinin öğrenme stilleri, bireysel yetenekleri, ilgi alanları yerinde, zamanında tespit edilip, yönlendirilmesi bu doğrultuda yapılmalıdır. Farklılıkları dikkate alınan ve farklılıkları doğrultusunda yönlendirilen öğrenciler kendileri özgün bir biçimde geliştirebilecekleri gibi, öğretmenlerine bağlılıkları ve güveni de artacaktır.

Öğretmenlerin öğrenci yoklamasını kendilerinin yapması, öğrencinin kendisini öğretmenin gözünde değerli hissetmesini sağlayabilir.

Sınıf ortamında alınan kararlara öğrencinin katılımı, kurallara uyma noktasında güçlü bir etkiye sahiptir. Bu kurallara öğretmenlerin de uyum sağlayarak tutarlı olmaları, öğrencinin öğretmene güvenini geliştirecektir.

Buluş yoluyla edinilen bilgiler kalıcıdır ve sürekli gelişmeye açıktır. Öğretmenin öğrenciyi konunun amaçları ve derse merak uyandırma konusunda sürekli güdülemesi, edinilecek kazanımların somut sonuçları konusunda onları bilgilendirmesi öğrencinin derse hazırlıklı gelmesi ve derse katılması sonucunu doğuracaktır.

Öğretmen sınıf içi etkinliklerinde zamanı çok etkili kullanabilmelidir. Öğretmen ulaşılabilir, tutarlı ve bağışlayıcı olmalıdır.

3.12.1 Hipotezlerin Testi ve Yorumu

Tablo 5 : Öğrencilerin Yaşları ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848)

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
15 yaş	226	3,65	1,37			
16 yaş	207	3,47	1,44			
17 yaş	375	3,39	1,37	2,011	3	0,011*
18 yaş	40	3,27	1,38			

Ankete katılan öğrencilerin yaşlarına göre öğretmenlerine yönelik görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,011 önem düzeyi ile H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile öğrencilerin yaşları ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).

Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde yaş ile öğretmenlere yönelik tutum arasında ters yönlü bir orantı olduğu söylenebilir. Bir diğer ifade ile öğrencilerin yaşı arttıkça öğretmenlere yönelik ifadelere tutum olumsuz yönde değişmektedir (15 yaş ifade ort:3,65; 16 yaş ifade ort:3,47; 17 yaş ifade ort:3,39; 18 yaş ifade ort:3,27).

Tablo 6 : Öğrencilerin Sınıfları ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848)

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
9. sınıf	206	3,58	1,37			
10. sınıf	281	3,67	1,44			
11. sınıf	240	3,41	1,38	4,445	3	0,004*
12. sınıf	121	3,26	1,28			

Ankete katılan öğrencilerin sınıflarına göre öğretmenlerine yönelik görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Bu sonuca göre 0,004 önem düzeyi ile H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile öğrencilerin sınıfları ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$).

Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde 9 ve 10. sınıflarda okuyan öğrencilerin tutumları 11 ve 12. sınıflarda okuyan öğrencilerin tutumlarına göre daha olumudur. (9. sınıf ifade ort:3,58; 10. sınıf ifade ort:3,67; 11. sınıf ifade ort:3,41; 12. sınıf ifade ort:3,26).

Tablo 7 : Öğrencilerin Aile Bütünlüğü ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848)

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	T	Srb. Der.	p
Var	677	3,47	1,38	,031	846	0,006*
Yok	171	3,09	1,43			

Ankete katılan öğrencilerin aile bütünlüklerine göre öğretmenlerine yönelik görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere iki bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,006 önem düzeyi ile H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile öğrencilerin aile bütünlükleri ile öğretmenlere yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).

Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde aile bütünlükleri olan öğrencilerin tutumları aile bütünlükleri olmayan öğrencilere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (aile bütünlüğü var, ifade ort:3,47; aile bütünlüğü yok, ifade ort:3,09).

Tablo 8 : Öğrencilerin Bölümleri ile Öğretmenlere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:848)

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Srb. Der.	P değeri
Bilişim Tek.	102	3,69	1,54			
Büro Yönetimi	78	3,61	1,34			
Güzellik ve saç b.	64	3,82	1,71	5,886	7	0,000*
Giyim üret.tek.	133	3,26	1,40			
Çocuk Gelişimi	118	3,99	1,27			
Yiyecek İçecek h.	135	3,20	1,39			
Grafik ve fotoğ.	121	3,12	1,28			
Seramik ve cam	97	3,40	1,41			

Ankete katılan öğrencilerin bölümlerine göre öğretmenlerine yönelik görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile öğrencilerin bölümleri ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$).

Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları çocuk gelişimi bölümünde okuyan öğrencilerin görüşleri daha olumluyken, grafik bölümünde okuyan öğrencilerin görüşleri diğer bölümlere göre daha olumsuzdur (çocuk gelişimi ifade ort:3,99; grafik ifade ort:3,12).

Tablo 9 : Hipotezlerin Testine İlişkin Sonuç Tablosu

NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H2	Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin sınıflarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H3	Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin aile bütünlüklerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H4	Araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşleri öğrencilerin okudukları bölümlere göre farklılık göstermektedir.	KABUL

BÖLÜM IV

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Meslek liselerinde okuyan öğrencilerin öğretmenlere yönelik görüşleri ve öğrencilerin demografik özelliklere göre öğretmenlere yönelik algıları incelenen bu çalışmada daha kapsamlı ve öğrenci-öğretmen etkileşimine fayda sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle Ankara'da akredite olmuş meslek lisesinde okuyan öğrencilere anket yöntemiyle öğretmenlere yönelik görüşleri sınıanmış ve sonuçlar istatistiki programlarla test edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre 848 öğrencinin yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde % 27'si 15 yaşında, % 24'ü 16 yaşında, % 44'ü 17 yaşında ve % 5'i ise 18 yaşında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğrencilerin yaklaşık % 70'i 16-17 yaş arasında olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin kaçınıcı sınıfta okudukları incelendiğinde % 24'ünün 9. sınıf, % 33'ünün 10. sınıf, % 28'inin 11. sınıf ve % 14'ünün 12. sınıfta okudukları görülmektedir. Araştırma anketini cevaplayan öğrencilerin okudukları bölümler incelendiğinde öğrencilerin % 12'si bilişim teknolojileri, % 9'u büro yönetimi, % 8'i güzellik ve saç bakım hizmetleri, % 16'sı giyim üretim teknolojisi, % 14'ü çocuk gelişimi, % 16'sı yiyecek içecek hizmetleri, % 14'ü grafik ve fotoğrafçılık ve % 11'i ise seramik ve cam teknolojisi bölümlerinde okumakta oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca ankete katılan 848 öğrencinin aile bütünlüklerine ilişkin bilgiler incelendiğinde öğrencilerin % 80'inin aile bütünlüğü varken % 20'sinin aile bütünlüğünün olmadıkları tespit edilmiştir.

Öğrencilerin öğretmenlere yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla oluşturulan 20 soruluk ölçeğe ilişkin ise; öğrencilerin % 80'e yakını öğretmenlerinin derste yoklamaları kendiler yaptığını belirtmişlerdir. Buna paralel olarak öğretmen

kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır ifadesine öğrenciler % 70 oranında olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor ifadesine ise öğrencilerin yaklaşık % 65'inin katıldıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır, öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler, öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler ve öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler ifadelerine ise öğrencilerin % 60'tan fazlasının katıldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler, öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler, öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hâkimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır, öğretmen sınıf hâkimiyetinde ve disiplininde etkilidir, öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır ve ders öğretmenimizden memnunuz ifadelerine öğrencilerin % 60'a yakınının katıldıkları anlaşılmaktadır.

Öte yandan araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar ifadesine öğrencilerin % 44'ü olumsuz yönde görüş bildirirken bu ifadeye % 38 oranında katıldıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler ifadesine ise % 38 oranında olumsuz görüş bildirdikleri ve % 46'sının ise olumlu yönde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır ifadesine ise öğrencilerin % 37'si katılmazken % 48'i bu görüşe katılmaktadır. Öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır ifadesine öğrencilerin % 35'i olumsuz görüş bildirirken % 50'si bu görüşü desteklemişlerdir. Sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir ifadesine ise öğrencilerin % 41'i bu görüşe katılmamışlar % 43'ü ise destekledikleri görülmektedir. Yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur ifadesine ise katılımcıların % 52'si bu görüşü desteklemezken yalnızca % 33'ü bu görüşe katılmaktadır. Son olarak yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır ifadesine ise öğrencilerin % 37'si bu görüşe olumsuz yanıt bildirirken % 49'u bu görüşü destekler nitelikte oldukları tespit edilmiştir.

Ölçeğe ilişkin ifadelerin ortalamalar incelendiğinde; en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını kendileri yaparlar ifadesi olduğu görülmektedir (ifade ort:4,21). Bu bilgiye paralel olarak ifade ortalamaları incelendiğinde 3,50-4,00 arası ortalamaya sahip ifadelerin öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler, öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler, öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler, öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler, öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler, öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hâkimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır, öğretmen sınıf hâkimiyetinde ve disiplininde etkilidir, öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır, öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır, öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır, öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor ve ders öğretmenimizden memnunuz ifadelerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde 3,00-3,50 arası ortalamaya sahip ifadelerin ise öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler, öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır, öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır, sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir ve yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır ifadelerinden oluşmaktadır.

Öte yandan öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar ve yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur ifadelerine öğrencilerin en düşük ortalama ile katıldıkları tespit edilmiştir (ifade ort: 2,90 ve ifade ort: 2,62).

Öğrencilerin ölçek ifadelerine yönelik vermiş oldukları cevapların sonuçlarına göre öğretmenlerimiz, sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler, öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar,

öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler, öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler, öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler, öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler, öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırır, öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamakta, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanmaktadır, öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hâkimiyeti dersi anlaşılır kılmaktadır, sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenlerimiz bizi desteklemekte ve yönlendirmektedir, öğretmen sınıf hâkimiyetinde ve disiplininde etkilidir, öğretmenlerimiz, öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranmaktadır, yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır ve ders öğretmenimizden memnunun ifadelerinin faktör yüklerinin 0,90'tan büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler, öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamalarını kendileri yaparlar. Öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uymaktadır, öğretmen sınav notlarını zamanında duyurmaktadır, yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurulmuştur ve öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor ifadelerinin ise faktör yüklerinin 0,80 ile 0,90 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Öte yandan, öğrencilerin yaşları ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde yaş ile öğretmenlere yönelik tutum arasında ters yönlü bir orantı olduğu söylenebilir. Bir diğer ifade ile öğrencilerin yaşı arttıkça öğretmenlere yönelik ifadeler tutum olumsuz yönde değişmektedir (15 yaş ifade ort:3,65; 16 yaş ifade ort:3,47; 17 yaş ifade ort:3,39; 18 yaş ifade ort:3,27).

Bir diğer sonuca ilişkin olarak öğrencilerin sınıfları ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$); ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde 9 ve 10. sınıflarda okuyan

öğrencilerin tutumları 11 ve 12. sınıflarda okuyan öğrencilerin tutumlarına göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (9. sınıf ifade ort:3,58; 10. sınıf ifade ort:3,67; 11. sınıf ifade ort:3,41; 12. sınıf ifade ort:3,26).

Öğrencilerin aile bütünlükleri ile öğretmenlere yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$); ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde aile bütünlükleri olan öğrencilerin tutumları aile bütünlükleri olmayan öğrencilere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (aile bütünlüğü var, ifade ort:3,47; aile bütünlüğü yok, ifade ort:3,09).

Öğrencilerin bölümleri ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin öğretmenlerine yönelik görüşlerini ölçmeye ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları çocuk gelişimi bölümünde okuyan öğrencilerin görüşleri daha olumluyken, grafik bölümünde okuyan öğrencilerin görüşleri diğer bölümlere göre daha olumsuzdur (çocuk gelişimi ifade ort:3,99; grafik ifade ort:3,12).

Bu araştırma sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Öğretmenler, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için, aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurmalıdırlar.
- Öğretmenler, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçmelidir.
- Öğretmenler, anlatacakları konunun amaçlarını açıklamalı ve derse merak uyandırmalıdır.
- Öğretmenler, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uygulamalı, ders işlerken yeterli araç-gereç kullanılmalıdır.
- Sosyal ve kültürel faaliyetler için öğretmenler öğrencileri desteklemeli ve yönlendirmelidir.
- Yıllık planlar hazırlanırken öğrencilerin isteklerine başvurulmalıdır.
- Öğretmenler yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesine dikkat etmelidir.
- Meslek liselerinde okuyan öğrencilerin yaşları göz önünde tutularak her yaş grubundaki öğrenciye uygun şekilde davranışlar gösterilmelidir.

- Aile bütünlüğü olmayan öğrencilere yönelik uyumlaştırma seminerleri düzenlenmelidir.
- Farklı bölümlerde okuyan öğrencilere bölümün geleceği ve kapsamı hakkında eğitimler verilerek öğrencilerin okudukları bölümlere aidiyet duyguları geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, K. Ü. (2003). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.

Ada, S. (2000). Sınıf Yönetimini Etkileyen Davranışlar. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* , 1-8.

Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., Özçelik, O., et al. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Adıgüzel, A. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenme Etkinliklerini Düzenleme Ve Gerçekleştirme Çabalarında Zorlanma Düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi* , 89-110.

Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri* . Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akgemci, T., & Koçyiğit, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Humanitas* , 17-31.

Akın, Ö., & Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 85-114.

Akpınar, B., & Özer, B. (2008). Genel Ortaöğretimde Yapılan Öğretim Planlarının Okul Müdürü Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 121-145.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren* , 4-21.

Aktürk, S. (2001). İşgücünün Küreselleşmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 12-23.

Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Alkan, C., Kavcar, C., & Sever, S. (1998). Bilgi Çağımızda Öğretmenimiz Sempozyumu “Bilgi Çağında Eğitimde Öğretmenlik Mesleğinin Yeniden Yapılanması”. *ANAÇEV*. Ankara: ANAÇEV.

Alkış, H., & Temizkan, V. (2013). Kobi’lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 68-85.

Argon, T., & Altay, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

Arslan, M. M., & Kılıç, Ç. (2000). Bazı Avrupa Ülkelerinde ve Türkiye’de Zorunlu Eğitimde Yönlendirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi* , 190-202.

Ataay, İ. D. (1990). *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Atıcı, R. (2014). Sınıf Kurallarının Oluşturulmasında Öğretmen Ve Öğrenci Rollerini. *International Journal of Social Science* , 475-484.

Aydın, A. (2013). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Aytaç, S. (2016, Mayıs 15). *Kariyer Planlaması*. Mayıs 15, 2016 tarihinde Kariyer Planlaması: http://www.biyomed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=241 adresinden alındı

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 25-38.

Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 103-127.

Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: PegemA.

Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

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

Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 67-91.

Bayat, B., Bayat, İ., & Baykal, B. (2015). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Alter Yayıncılık.

Bayraktar, H. V. (2015). Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu Ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler. *Turkish Studies Dergisi* , 1079-1100.

Bayram, L. (2005). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* , 47-65.

Bayram, L. (2005). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* , 47-65.

Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi . *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi* , 13-20.

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

Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi* , 79-85.

Çakmak, O. (2004). Öğretim Sistemi Nasıl Olmalı? *Sızıntı Dergisi* , 12-18.

Çalık, T. (2010). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çalık, T., & Ereş, N. (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering* , 79-93.

Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 91-122.

Çınkır, Ş. (2004). Okulda Etkili Öğretmen-Öğrenci İlişkisinin Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi* , 45-59.

coleman, d. (2016, Nisan 05). *Performans Değerlendirmesi*. Performans.net: <http://www.performans.net> adresinden alınmıştır

Cummings, T., & Worley, C. (1997). *Organization Development and Change*. United States of America: International Thompson Publishing.

Demirel, Ö. (2008). *Kuramdan uygulama eğitimde program geliştirme*. Ankara: Pegem A.

Demirtaş, Z., & Kahveci, G. (2010). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Okullarına Yönelik Beklenti Ve Memnuniyet Düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy* , 2150-2161.

Deniz, M., & Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy* , 101-119.

Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi . *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 59-81.

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 473-484.

Doğan, S., & Şanlı, B. (2003). İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 173-196.

Duru, M. N., & Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *ABMYO Dergisi* , 3-26.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go. *International Journal of Human Resource Management* , 656-670.

Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 155-162.

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

Erben, G. S., & Ötken, A. (2014). Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , 103-121.

Erdem, B. (2002). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 35-54.

Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 36-53.

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

Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-iş dergisi* , 1-26.

Ferecov, R. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 133.

Fidan, N. K. (2008). İlköğretimde Araç Gereç Kullanımına İlişkin Öğretmen Görüşleri . *Kuramsal Eğitimbilim* , 48-61.

Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği . *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 161-180.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Garda, B. (2011). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. *SÜ Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , 267-291.

Gelişli, Y. (2011). Okul Deneyimi 1 Dersi, Uygulama Öğrencilerinin Uygulama Sonrasında Öğretmenlik Mesleğine Bakış Açılarındaki Değişim. *e-Journal of New World Sciences Academy* , 708-716.

Genç, Ç. (2016). Kurum Kültürü Ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği . *SÜ İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* , 116-137.

Geylan, R. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. R. Geylan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 2-13). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900 .

Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güçlü, N. (2002). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş-Sistem Yaklaşımı ve Eğitim Örgütleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 61-85.

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

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work, Related Values*. California: Sage Publication.

Hoşgörür, V. (2002). Sınıf Yönetiminde Yapısalcı Yaklaşım . *Eurasian Journal of Educational Research* , 9-18.

Hoy, W. K., & Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

İrmiş, A., & Bayrak, S. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 177-186.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 195-216.

Kabakçı, H. (2014). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyo Ekonomi* , 31-44.

Kalifiye. (2016, 5 07). *İnsan kaynakları ve işletmeler için günümüzdeki önemi.*

Kalifiye İnsan Kaynakları: <https://kalifiye.wordpress.com/> adresinden alınmıştır

Kaplan, M. (2011). İlköğretim Öğrencilerinin Fen ve Teknoloji Dersi Öğrenme ve Öğretme Ortamına Yönelik Düşünceleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama* , 80-81.

Karakütük, K., Aksoy, H., & Akçay, R. (1994). Eğitim Yönetiminde Değerlendirme Süreci. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* , 362-383.

Karaman, R. (2008). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 411-427.

Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Dağıtım.

Karpuzcu, M. (2007). *Çevre Kirlenmesi ve Kontrolü*. İstanbul: Özel Baskı.

Kavi, E., & Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları* , 69-88.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

Keçecioglu, T., & Erkal, H. (2013). Yetkinliklerin Yapısı Ve İçeriği Üzerine Yeniden Düşünmek. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* , 1-13.

Kelgökmen, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış* , 303-318.

Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynağı Dergisi* , 12-16.

Köseoglu, Ö. (2008). Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Planlar ve Sorunlar . *Çağdaş Yerel Yönetimler* , 19-42.

Küçükahmet, L. (2005). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Kuşlivan, S., & Eren, D. (2008). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anotolia Turizm Araştırmaları Dergisi* , 38-45.

Kuzgun, Y. (2014). *Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: Nobel Yayınları.

Marangoz, M. (2004). İşletmelerin Çevresel Sorumluluğu: Türk Otomotiv Sanayine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 75-97.

MEB. (2016, 6 15). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. Mevzuat Sitesi: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogr kurumyon_0/yonetmelik.pdf adresinden alınmıştır

MEB, 1. (1982, 6 15). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında Atatürk İnkılâp Ve İlkelerinin Öğretim Esasları Yönergesi*. Mevzuat Sitesi: <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar> adresinden alınmıştır

MEB, 1. (2016, 6 15). *Milli Eğitim Temel Kanunu*. Mevzuat Sitesi: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html adresinden alınmıştır

MEB, 2. (2016, 6 15). *Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge*. Mevzuat Sitesi: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2551_0.html adresinden alınmıştır

MEB, 2. (2005). *Ortaöğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı- Teftiş Kurulu Başkanlığı.

MEB, B. (2012). *Piyasa ve Pazar*. Ankara: Milli Eğitim Yayınevi.

Nemli, E. (1998). Rekabet avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi. *Amme İdaresi Dergisi* , 75-86.

Odaman, S. (2000). Türkiye’de Çalışma Örgütlerinin Gelişmelerinin Kronolojisi Ve Uluslararası İlişkilere Ulaşılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 82-90.

Ofluoğlu, G., Arslan, G., & Aydemir, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi. *Kamu-İş Dergisi* , 20-39.

Özbek, F. (2003). İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 45-49.

Özcan, A. (2016, Mayıs 15). *Altan Özcan İnsan Kaynakları Blog*. Mayıs 15, 2016 tarihinde <https://altanozcanik.wordpress.com/>: <https://altanozcanik.wordpress.com/> adresinden alındı

Özdemir, S. M. (2011). Sınıf Ortamlarını Etkileyen Sınıf İçi ve Dışı Etkenler. M. Ç. Özdemir içinde, *Sınıf Yönetimi* (s. 2006). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özer, A. (2013). Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi* , 37-57.

Özer, N. (2004). Güvenli Okul Güvenli Gelecek: Türkiye’de Okul Güvenliği Sorununa İlişkin Bir Değerlendirme. *Kamuda Sosyal Politika* , 96-100.

Özer, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi* , 1-15.

Özgür, H., & Tosun, N. (2012). Öğretmen Adaylarının Derin ve Yüzeysel Öğrenme Yaklaşımlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 113-125.

Özkan, S., Kocaman, G., & Öztürk , C. (2014). Kritik Olay Tekniği: Hemşirelik Araştırmalarında Kullanımına Bir Örnek. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi* , 38-43.

Özkeser, B., & Uzun, A. (2015). A Dynamic Performance Management Model. *alphanumeric journal* , 153-168.

Özpala, N. (2007). *Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı Ve Bir Uygulama Örneği*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, S. A. (2000). Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* , 57-68.

Palmer, J. M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi* , 171-187.

Pekel, H. N. (2016, Mayıs 15). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi. Isparta, Türkiye.

- Pianta, R., & Stuhlman, M. (2004). Teacher-child relationships and children's success in the first years of school. *School Psychology Review* , 444-458.
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* , 15-22.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği . *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 239-263.
- Satı, Z. E., & Işık , Ö. (2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 538-559.
- Schuler, R. (1992). Linking the People with the Strategic Needs of the Business. . *Organisational Dynamics* , 18-32.
- Serinkan, C. (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileyen Çevresel Faktörler. *Yönetim* , 38-50.
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M., Akgeçici, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şişman, M. (2000). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: PegemA Yayınları. .
- Tansel, A. (2012). *2050'ye Doğru Nüfus, Bilim ve Yönetim: İşgücü Piyasasına Bakış*. İstanbul: Tüsiad.
- Tokol, A. (2001). Çokuluslu Şirketler Ve Endüstri İlişkilerine Etkileri. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 27-38.

Torun, G. S. (2011). Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *T.C. Bilim ve Sanayi Bakanlığı Verilimlilik Genel Müdürlüğü Dergisi* , 273-274.

Tuna, M. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi . *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 203-233.

Tümkaya, S. (2005). Öğretmenlerin Sınıf İçi Disiplin Anlayışları ve Tükenmişlikle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 549-568.

Türen, U., Gökmen, Y., & Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi

Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal* , 103-129.

Turgut, M. F. (1983). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*. Ankara: Saydam Matbaacılık.

Usal, A., & Kuşluvan, Z. (1998). *Davranış Psikolojisi: Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262.

Uyarlıgil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Uygur, A., & Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 189-201.

- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges* , 32-39.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme . *Kamu-İş Dergisi* , 3-24.
- Ünal, Ö. F. (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları . *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 18-38.
- Ünnü, N. A., & Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış* , 1171-1192.
- Yağcı, E. (2004). Olumlu öğrenme ortamı oluşturma. Ş. Erçetin, & Ö. M. Çağatay içinde, *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Asil Yayıncılık.
- Yalçın, İ., & Özulucan, M. (2010). Özel Ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği. *Türk İdare Dergisi* , 1-18.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 33-46.
- Yiğit, S., & Yiğit, A. (2012). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi* , 119-136.
- Yıldırım, A. (2001). *İlköğretim I. Kademe Düzeyinde Yapılan Öğretim Planlarının Değerlendirilmesi*. Ankara: MEB EARGED Yayınları.
- Yıldıztekin, İ. (2010). Aşırı Kapasite Kontrolü Ve Maliyet Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 197-228.

Yılmaz, E. F. (2006). *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını .

Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimleri Dergisi* , 31-41.

Yüksel, G. (2004). Öğrenme İçin Motivasyon. Ş. Erçetin, & Ç. Özdemir içinde, *Sınıf Yönetimi* (s. 18). Ankara: Asil Yayınevi.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, H. (2007). “Performansa Dayalı Ücret” Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* , 360-374.

EKLER

EK 1

ANKET

Sevgili Öğrenciler,

Eğitim- öğretim hizmetinin kalitesini arttırmak amacıyla öğrenim süresince ders aldığınız öğretmenlerin performanslarını belirlemek için aşağıdaki ifadeleri hiçbir tesir altında kalmadan, objektif bir şekilde cevaplandırmanız istenmektedir. Ölçek ifadelerine verdiğiniz cevaplar bilimsel bir araştırmaya veri tabanı oluşturma amacıyla kullanılacaktır. Başka herhangi bir gaye söz konusu değildir. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz...

A. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

1.Öğrencinin yaşı:

2. Öğrencinin cinsiyeti: a) Kadın b) Erkek

3. Öğrencinin sınıfı: 9 - 10 - 11 - 12

4.Öğrencinin bölümü:

Bilişim Teknolojisi - Büro Yönetimi - Güzellik ve Saç Bakım Hiz.

Giyim Üretim Teknolojisi - Çocuk gelişimi - Yiyecek İçecek hiz.

Grafik ve fotoğraf - Seramik ve Cam Teknolojisi

5. Öğrencinin aile bütünlüğü

a) Anne baba birlikte b) Anne baba ayrı

B. ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Araştırmada 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Aşağıdaki ifadeleri cevaplandırırken kendinize en uygun olanı seçiniz.

1.Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum

Sıra No	SORULAR	DEĞERLEN DİRME				
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenlerimiz, bize derste söz hakkı verirken isimlerimizle hitap etmeye özen gösterirler.					
2	Öğretmenlerimiz, Sınıftaki bütün öğrencileri ayırt etmeden hepsi ile ilgilenirler.					
3	Öğretmenlerimiz, öğrencileri daha iyi tanımak ve problemlerini çözebilmek için aile, sınıf öğretmeni, rehberlik servisi ve yönetimle iletişim kurarlar					
4	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve konulara uygun öğretim etkinlikleri seçerler.					
5	Öğretmenlerimiz, bir dersi etkili bir biçimde sunabilmenin temel öğeleri olan, alan bilgisi ve öğretim becerilerine sahiptirler.					
6	Öğretmenlerimiz, öğrenci yoklamasını kendileri yaparlar.					
7	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin kendi fikirlerini söylemelerine fırsat verirler.					
8	Öğretmenlerimiz, sınıf kurallarını bizlerle birlikte belirler ve kurallara uygun davranışlar sergilerler.					
9	Öğretmenlerimiz, anlatacakları konunun amaçlarını açıklar ve derse merak uyandırırılar.					
10	Öğretmenlerimiz, branşları ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri derse uyguluyor, ders işlerken (kitap dışında) yeterli araç- gereç kullanıyor.					
11	Öğretmenin anlatım dili, ses tonu, Türkçeye hakimiyeti dersi anlaşılır kılıyor					
12	Sosyal ve kültürel faaliyetler için bizi destekliyor ve yönlendiriyor					
13	Öğretmen sınıf hakimiyetinde ve disiplininde etkilidir.					
14	Öğretmen kaba söz kullanmama, tehdit etmeme, şiddet uygulamama ilkesine uyuyor					
15	Öğrencilerin başarılarını değerlendirirken objektif davranıyor.					
16	Öğretmen sınav notlarını zamanında duyuruyor					
17	Yıllık planlar hazırlanırken isteklerimize başvurmuştur.					
18	Öğretmen, ders süresinin boşa harcanmamasına özen gösteriyor.					
19	Yıllık plan gereği Atatürkçülük ile ilgili konuların öğretilmesinde başarılıdır					
20	Ders öğretmenimizden memnunum					

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : ANIK, Ayten
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.01.1968 - İzmit
Medeni Hali : Evli
E-posta : aytenanik@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Gazi Üniversitesi	1995
Ön Lisans	Gazi Üniversitesi	1990
Ön Lisans	Atatürk Üniversitesi	2016
Lise	İzmit Kız Meslek Lisesi	1986

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
1991-1992	Milli Eğitim Bakanlığı	Öğretmen
1992-1997	Milli Eğitim Bakanlığı	Teknik Müdür Yardımcısı
1997-2014	Milli Eğitim Bakanlığı	Meslek Lisesi Okul Müdürü
2014- Halen	Milli Eğitim Bakanlığı	Öğretmen

YABANCI DİL

İngilizce