

# KURULACAK BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDA AKADEMİK PERSONELİN GÖRÜŞLERİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNDE YÜRÜTÜLEN ANKET ÇALIŞMASI

Gökçe BAŞBUĞ, Pınar ÜNSAL

## Ö Z

*Bu anket çalışmasının amacı bir kamu üniversitesinin Edebiyat Fakültesi'nde görevli akademik personelin, bu fakültede kurulması düşünülen performans değerlendirme sisteminin tasarımına dair fikirlerini elde etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formunda performans kriterlerine, değerlendirme yöntemleri ve sıklığına, etkili performans önündeki engellere, performansın kimler ve hangi alanlarda değerlendirilebileceğine ilişkin sorular yer almıştır. Anket formunu aralarında profesör, doçent, yardımcı doçentlerin olduğu 125 kişiden oluşan bir grup yanıtlamıştır. Sonuçlar fakülte akademik personelinin çok büyük bir kısmının performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi fikrine olumlu baktığını göstermiştir. Araştırmanın bulguları performansın hangi kriterlere göre ve kimler tarafından yapılabileceğine dair önemli veriler ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçların göz önüne alınmasının bu fakültenin akademisyenleri tarafından benimsenen ve sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.*

*Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, akademik personel, anket yöntemi*

## The Opinion of the Academic Personnel About a Future Performance Appraisal System: A Survey Study Conducted in a Public University

### ABSTRACT

*The aim of this survey study is to obtain the opinion of the faculty of letters academic personnel of a public university about a performance appraisal system that is planned to be set up in this faculty. For the purpose of the study, a questionnaire was prepared including questions about several aspects of employee performance appraisal: performance criteria, appraisal methods and frequency, barriers preventing efficient academic performance and potential groups or individuals who could appraise performance and possible performance aspects they could appraise. The questionnaire was replied by 125 academic*

*personnel that consists of professors, associate professors, and assistant professors. Results show that the great majority of academic personnel have positive attitudes towards the appraisal of their performance on a regular basis. Results also demonstrate important points in relation to the identification of performance criteria and employees who could appraise the performance of academic personnel. The consideration of these findings would make some important contributions in designing a well accepted and healthy performance appraisal system for the academicians of the faculty in which the study was conducted.*

*Key words: Performance appraisal, academic personnel, survey method*

Performans değerlendirme, birey veya grubun işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak belirlenmesidir (Kepir-Sinangil, 1998). Barutçugil (2002), performans değerlendirmeyi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünlükten ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlamaktadır. Uyargil'e göre (2008) performans değerlendirmenin amaçları arasında bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, kişilere performansları hakkında bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması bulunmaktadır.

Performans değerlendirme her ne kadar dünyada ve ülkemizde ilk olarak kamu sektöründe görülse de (Uyargil, 2008), özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde daha yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Ancak son yıllarda kamu sektöründe de performans değerlendirme sistemi uygulamalarının arttığını görmekteyiz (Radnor ve McGuire, 2004; Brignall ve Modeli, 2000). Ülkemizde özellikle 4857 sayılı İş yasasının 2003'te yürürlüğe girmesi sonucu çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans notlarının yasal bir belge niteliği kazanması performans değerlendirme sistemlerinin yaygınlığını arttırmıştır (Uyargil, 2008). Kamu kurumlarında, iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinin yanında döner sermayeden yapılan ek ödemeler gibi çeşitli işlemlerde performans değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak bu tip uygulamalarda performans değerlerinin objektif kriterlere dayanması gerekmekte ve verilen düşük değerlerin nedenlerinin belgelerle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde İdare Mahkemeleri performans sonuçlarına dayanılarak yapılan işlemleri iptal edebilmektedirler (örn: www.kamudan.com).

Performans değerlendirmenin üç ana amacı vardır. Bunlar, çeşitli örgütsel kararları almak, çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak ve bazı insan kaynakları uygulamalarına hizmet etmektir. Örgüt içinde kimlerin hangi eğitimleri alacağı, kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin ücretlerinin arttırılacağı ya da kimlerin işine son verileceği gibi örgütsel kararlar performans değerlendirme sonuçlarına göre alınır. Performans değerlendirmenin diğer bir amacı çalışanın bireysel gelişiminin sağlanmasıdır. Değerlendirme ile çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve bu yönler çalışana geribildirim sunularak bildirilir. Böylelikle çalışanın güçlü yönlerinin farkına varması, zayıf yönlerini geliştirmesi sağlanır. Performans değerlendirmenin son amacı ise diğer insan kaynakları uygulamalarına hizmet etmektir. Örneğin personel seçiminde kullanılan bir testin geçerliğinin sınanmasında performans değerlendirme sonuçları kullanılabilir. Bunun dışında performans değerlendirme örgüt içi iletişimin kuvvetlenmesi, örgütün hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ya da örgüt içi adalete dair algının artması gibi insan kaynakları yönetimini ilgilendiren önemli konular üzerinde etkiye bulunur.

Bir performans değerlendirme sistemi kurulurken belirli noktalar üzerinde karara varılması gereklidir. Bunlar arasında başta gelenler performans değerlendirme kriterleri, değerlendirme sıklığı ve performans değerlendirecek kişilerdir. Performans değerlendirme kriteri çalışanın başarısının değerlendirildiği ölçüttür. Başka bir deyişle, “bir çalışan başarılı bulunması için hangi özelliklere sahip olmalıdır?” ve/veya “hangi davranışları yerine getirmelidir? ve/veya “hangi hedefleri başarmalıdır?” sorusuna verilen yanıttır. Performans değerlendirme kriterleri işin tanımına bağlı olarak, aynı iş ortamında farklı işleri yapan kişiler için bile büyük ölçüde farklılaşabilir. Performans değerlendirme sıklığı ise performansın hangi zaman aralıklarında değerlendirileceğidir. Performans değerlendirme sıklığı arttığında değerlendirme daha adil algılanmaktadır (Landy, Barnes ve Murphy, 1978). Performansı değerlendirecek kişilerin performansı yakından gözleyebilen kişiler arasından seçilmesi de sistemin adil algılanması için özellikle önemlidir (Erdoğan, 2002). Performansı değerlendirebilecek kişiler arasında; amirler veya üst konumunda olanlar, çalışma arkadaşları, kurum dışı kişiler (müşteri gibi) veya astlar yer alabilir. Kişinin kendi performansını değerlendirdiği yöntemler de (360 derece performans değerlendirme yöntemi gibi) bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı işleyebilmesi için kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulması büyük önem taşır (Sümer, 2000). Bu kültürel farklılıklar örgütün içinde bulunduğu toplumsal kültürün özellikleri olabileceği gibi, kurumun özellikleri de olabilir. Bir kurumda kurulacak performans değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesinde kurumun kültürünün dikkate alınması oldukça önemlidir. Bretz, Milkovich ve Read'e göre (1992) rekabetin yoğun olduğu bir çevrede performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar ücretlendirme için kullanılabilirken, kamu sektöründe bireylerin gelişimi amaçlı kullanılabilir.

Performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde işleyebilmesi için dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Yapılan araştırmalar performans değerlendirme sistemi kapsamlı bir iş analizine dayandığında, katılımcılar sistemin tasarlanmasına katıldıklarında ve değerlendirilenler ve değerlendiriciler sistemi etkili bir şekilde kullanabilmek için eğitime tabi tutulduklarında sisteminin etkililiğinin arttığını ortaya koymaktadır (Greguras, 2007). Keeping ve Levy'e (2000) göre bir performans değerlendirmede sistemin etkililiğini belirlemede önemli kriterlerden biri değerlendirilenlerin sisteme yönelik tepkileridir. Levy ve Williams da (2004) performans değerlendirmede sosyal bağlamın önemini altını çizerek değerlendirmenin etkililiğini belirlemede değerlendirilen tepkilerinin önemini vurgulamışlardır. Ayrıca çalışanların süreç katılımı örgütsel adalet algısı bakımından da önemlidir. Çalışanların performans standartlarının gelişimine ve hedeflerin belirlenmesi şeklinde sistemin geliştirilmesine katkıda bulunmaları performans değerlendirme yöntemlerinin adillğine ilişkin algıları arttıracaktır (Erdoğan, 2002). Flint'e göre (1999) bir performans değerlendirmenin sonuçlarına göre düşük performansa sahip olanların performanslarını arttırmalarının yolu onların sistemi adil olarak algılamalarına bağlıdır. Sistemi adil olarak algılamaları için de çalışanların değerlendirmeyi yapacak grubun belirlenmesinde (örneğin amir ya da çalışma arkadaşları), her bir grupta hangi bireyin değerlendirmeyi yapacağını belirlenmesinde (örneğin birinci amir ya da tüm üst düzey yöneticiler) ve her bir grubun neyi değerlendireceğinin belirlenmesinde (örneğin görev performansı ya da sosyal ilişkiler) yer almaları faydalı olacaktır. Finucane ve arkadaşlarına (2002) göre bir performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından kabulünün sağlanması onların dilek ve inançlarıyla ilişkilidir. Yazarlar, çalışanların dilek ve inançları hakkında bilgi sahibi olmak için de geniş bir grubun dinlenmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Performansın değerlendirilmesi sürecinde birçok etken çalışanların sürece dair algıları üzerinde etkili olmaktadır. Değerlendirme formlarının formatının bile değerlendirme sürecinden memnuniyet ve sonraki iş performansı üzerinde etkisi olduğunu gösteren bulgular bulunmaktadır (Tziner ve Kopelman, 2002). Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçeğin geliştirilmesine çalışanların katılımının performans değerlendirme sürecine daha olumlu yaklaşımlarına ve süreci daha adil algılamalarına yol açtığını gösteren araştırma bulguları da vardır. Silverman ve Wexley (1984) değerlendirme ölçeklerinin geliştirilmesine katkı sağlayan çalışanların, katkı sağlamayanlara göre değerlendirme sürecinden daha fazla memnun olduklarını ve en önemli değerlendirme sonrasında performanslarını geliştirmeye daha fazla motive olduklarını göstermişlerdir.

Performans değerlendirme birçok örgütte yaygın bir şekilde kullanılmakla beraber son zamanlarda eğitim kurumlarında da kullanımı artmıştır. Üniversitelerde performans değerlendirme sisteminin kurulması bu kurumların bazı özgünlüklerinin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Üniversite yüksek düzeyde eğitim, öğretim ve bilimsel araştırma yapan bir öğretim kurumudur. Akademik ve idari personel ile öğrencilerden oluşan üniversite, bileşenleri bakımından heterojen bir yapı sergiler. Üniversite bünyesinde farklı grupların bulunması üniversite yönetiminde bu grupların hepsinin ilgi ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasını gerekli kılar. Özellikle üniversite akademik personelinin performans değerlendirilmesi söz konusu olduğunda değerlendirmenin amacı, neyin değerlendirilmesi gerektiği ve kimin sorumlu olduğu önemli meselelerdir (Rutherford, 1988). Smith (1995) yüksek öğrenimde performans değerlendirme sistemi kurulması aşamasında değerlendirmenin hangi mantığın üzerine kurulduğunun ve hangi kriterlere dayandığının önemli olduğunu altını çizmiştir. Simmons (2002) üniversitelerin bilgiye dayanan örgütler olduklarını, bunun da bu kurumlarda performans değerlendirmenin özel bir önemle ele alınmasını gerekli hale getirdiğini belirtmektedir. Smith (1995) yükseköğrenimde performans değerlendirme sistemini yerleştirme çabalarının kaçınılmaz olarak akademisyenlerin incelemelerine maruz kalacağını ifade ederek, bunun da sistemin en uygun ve en etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayacağını belirtmiştir. Simmons (2001) özellikle üniversitelerde performans değerlendirme sisteminin kabul edilmesinin,

sistemin tasarımına akademik personelin katılımıyla mümkün olacağını belirtmektedir. Ayrıca Simmons, üniversiteler gibi farklı ilgilere sahip grupların bir arada olduğu örgütlerde, her bir grubun bakış açısına önem verilen bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Türkiye’de üniversitelerde performans değerlendirmenin yaygın olarak yapılmadığı görülmektedir. Çakır (2008) vakıf üniversitelerinde performans değerlendirme sistemi uygulamasının eğitim kalitesine etkisini incelediği yüksek lisans tezinde 25 vakıf üniversitesine “Üniversitenizde performans değerlendirme yapılıyor mu?” sorusunu yöneltmiştir. Bu soruya yanıt veren 14 üniversitenin sadece 3’ü kurumlarında performans değerlendirmenin yapıldığını belirtmiştir. Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki bir kamu üniversitesinin Edebiyat fakültesinde kurulması düşünülen performans değerlendirme sistemine dair fakülte akademik personelinin görüşlerini almaktır. Bu makalede yapılan anket çalışmasının sonuçları sunulacaktır. Önceki bulgular doğrultusunda, görüşleri dikkate alınarak tasarlanan bir performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından daha fazla benimseneceği ve daha adil algılanacağı düşünülmektedir.

## Yöntem

### Örnekleme

Çalışmanın katılımcılarını bir kamu üniversitesinin Edebiyat Fakültesi’nde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Çalışmanın anketi fakültede çalışan 251 akademik personele gönderilmiş, bu anketlerden 125’i geri dönmüştür (geri dönüş oranı %50’dir). Geri dönen katılımcıların % 55’i erkek, % 37’si 40-49 yaş arasında ve % 38’i yardımcı doçenttir. Ankete cevap veren katılımcıların cinsiyet, yaş ve unvanlarına göre frekans dağılımları Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Unvanlarına Göre Dağılımı

| CİNSİYET | UNVAN             | YAŞ               |               |               |               |                | Toplam        |               |
|----------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|          |                   | 30 yaşından genç  | 30-39         | 40-49         | 50-59         | 60 yaş ve üstü |               |               |
| Kadın    | Yardımcı          | 0<br>(0%)         | 9<br>(19,1%)  | 9<br>(19,1%)  | 1<br>(2,1%)   | 0<br>(0%)      | 19<br>(40,4%) |               |
|          | Doçent            | 0<br>(0%)         | 0<br>(0%)     | 9<br>(19,1%)  | 3<br>(6,4%)   | 1<br>(2,1%)    | 13<br>(27,7%) |               |
|          | Profesör          | 0<br>(0%)         | 0<br>(0%)     | 1<br>(2,1%)   | 3<br>(6,4%)   | 4<br>(8,5%)    | 8<br>(17,0%)  |               |
|          | Öğretim Görevlisi | 1<br>(2,1%)       | 0<br>(0%)     | 0<br>(0%)     | 0<br>(0%)     | 0<br>(0%)      | 1<br>(2,1%)   |               |
|          | Okutman           | 1<br>(2,1%)       | 0<br>(0%)     | 2<br>(4,3%)   | 2<br>(4,3%)   | 1<br>(2,1%)    | 6<br>(12,8%)  |               |
|          | Toplam            | 2<br>(4,3%)       | 9<br>(19,1%)  | 21<br>(44,7%) | 9<br>(19,1%)  | 6<br>(12,8%)   | 47<br>(100)   |               |
|          | Erkek             | Yardımcı          | 0<br>(0%)     | 16<br>(23,9%) | 7<br>(10,4%)  | 2<br>(3%)      | 0<br>(0%)     | 25<br>(37,3%) |
|          |                   | Doçent            | 0<br>(0%)     | 2<br>(3%)     | 5<br>(7,5%)   | 5<br>(7,5%)    | 2<br>(3%)     | 14<br>(20,9%) |
|          |                   | Profesör          | 0<br>(0%)     | 0<br>(0%)     | 10<br>(14,9%) | 5<br>(7,5%)    | 6<br>(9,0%)   | 21<br>(31,3%) |
|          |                   | Öğretim Görevlisi | 0<br>(0%)     | 1<br>(1,5%)   | 0<br>(0%)     | 0<br>(0%)      | 0<br>(0%)     | 1<br>(1,5%)   |
| Okutman  |                   | 0<br>(0%)         | 3<br>(4,5%)   | 2<br>(3%)     | 1<br>(1,5%)   | 0<br>(0%)      | 6<br>(9,0%)   |               |
| Toplam   |                   | 0<br>(0%)         | 22<br>(32,8%) | 24<br>(35,8%) | 13<br>(19,4%) | 8<br>(11,9%)   | 67<br>(100%)  |               |

### Veri Toplama Aracı

Fakültede kurulması düşünülen performans değerlendirme sistemine yönelik akademik personelin görüşlerini almak üzere çalışmanın yazarları tarafından bir anket formu geliştirilmiştir<sup>1</sup>. Anketin yönerge kısmında katılımcılara çalışma hakkında bilgi sunulmuş ve performans değerlendirilmesinin tanımı verilmiştir. Katılımcıların isimlerinin sorulmadığı ankette demografik bilgileri cinsiyet, yaş ve unvanları sorularak alınmıştır. Yirmi bölümden oluşan ankette katılımcılara:

- Performanslarının belli periyotlarda değerlendirilmesi fikrine ne derece katıldıkları,
- Performans değerlendirme kriterlerinin neler olması gerektiği,
- Performanslarının hangi yollar izlenerek ne sıklıkta değerlendirilmesi gerektiği,
- Performanslarının önünde engellerin neler olduğu,
- Performanslarının çalışma arkadaşları, araştırma görevlileri ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesi fikrine ne derece katıldıkları,
- Her bir grubun hangi boyutlar açısından performansının değerlendirilebileceği sorulmuştur.

Anketteki soruların bir kısmına yanıtlar 5'li Likert tipinde verilirken, bir kısmında seçenekler sunulmuş ve katılımcılardan bu seçeneklerden uygun olanlarını seçmeleri istenmiştir.

### İşlem

Anket formları fakülte bünyesinde görevlendirilen bir koordinatör tarafından tüm akademik personele bölümleri aracılığıyla ulaştırılmış, doldurulan formlar tekrar koordinatöre geri dönmüştür.

<sup>1</sup> Anket formunun geliştirilmesi sırasında fikir ve önerilerini sunan Doç. Dr. Orhan Gürbüz'e, Doç. Dr. Murat Seçkin'e ve Yrd. Doç. Dr. Özcan Tabaklar'a teşekkürlerimizi sunarız.



### Bulgular

Katılımcıların performanslarının belli zaman aralıklarında değerlendirilmesi ve performanslarının çalışma arkadaşları, öğrenciler ve araştırma görevlileri tarafından değerlendirilmesi fikrine ne derece katıldıkları sorularına verdikleri yanıtlar Tablo 2’de sunulmuştur. Bazı yanıt kategorilerine düşen frekanslar 5’ten az olduğu için yanıt kategorilerinden “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” “katılmıyorum” kategorisinde birleştirilmiş, “katılıyorum” ve “tamamen katılmıyorum” kategorileri de “katılıyorum” kategorisinde birleştirilmiştir.

Sorulara verilen yanıtların dağılım sıklıklarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için *kikare* uygunluk testi, unvan ve yaşa göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için *kikare* bağımsızlık testi yapılmıştır. *Kikare* uygunluk testinde sorulara verilen yanıtların sıklık dağılımları arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Tablo 2’de de görüldüğü üzere katılımcıların % 90’ı performanslarının belli aralıklarla değerlendirilmesi gerektiği fikrine katılmıştır. Katılımcıların % 57’si eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin performanslarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi fikrine katılmışlardır. Performanslarının araştırma görevlileri tarafından değerlendirilmesi fikrine katılmayanların oranı % 40, katılanların oranı ise % 42’dir. Katılımcıların % 45’i performanslarının çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi fikrine katılmaktadırlar.

Sorulara verilen yanıtlarda unvana ve yaşa göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için *kikare* bağımsızlık testi uygulanmıştır. Performansın belli aralıklarla değerlendirilmesi ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesi sorularında hücrelerin beşte birinden çoğunda 5’ten az sayıda kişi olduğundan *kikare* bağımsızlık testi uygulanamamıştır. Performansın araştırma görevlileri ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi sorularına verilen yanıtların dağılımında unvana ve yaşa göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 2. Likert Tipi Ölçekle Yanıtlanan Sorulara Verilen Yanıtlar

|   | Katılmıyorum<br>n<br>(%) | Kararsız<br>n<br>(%) | Katılıyorum<br>n<br>(%) | Kikare<br>Uygunluk<br>Testi<br>( $\chi^2$ ) | Kikare<br>Bağımsızlık<br>Testi<br>(unvana göre) | Kikare<br>Bağımsızlık<br>Testi<br>(yaş göre) |
|---|--------------------------|----------------------|-------------------------|---|---|--|
| Performansınız belli periyotlarda değerlendirilmesi fikrine ne derece katılıyorsunuz?   | 7<br>(5,9%)              | 5<br>(4,2%)          | 107<br>(89,9%)          | 171,49****                                  | †   | †  |
| Eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin performansınız öğrenciler tarafından değerlendirilmesi fikrine ne derece katılıyorsunuz?     | 32<br>(27,6%)            | 18<br>(15,5%)        | 66<br>(56,9%)           | 31,517****                                  | †   | †  |
| Bazı davranışlarınızın araştırma görevlileri tarafından değerlendirilmesi fikrine ne derece katılıyorsunuz?                           | 46<br>(39,7%)            | 21<br>(18,1%)        | 49<br>(42,2%)           | 12,224**                                    | 0,937   | 6,125  |
| Bazı davranışlarınızın bölüm/anabilim dalındaki çalışma arkadaşlarınız tarafından değerlendirilmesi fikrine ne derece katılıyorsunuz? | 37<br>(32,2%)            | 26<br>(22,6%)        | 52<br>(45,2%)           | 8,887*                                      | 1,435   | 6,421  |

\* p&lt;05

\*\* p&lt;01

\*\*\* p&lt;001

† Hücrelerin %20 sinde frekans 5'ten küçük olduğundan kikare bağımsızlık testi uygulanmamıştır.

Ankette yer alan diğer sorulara verilen yanıtlar Tablo 3'te sunulmuştur. Tabloda performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirmede izlenecek yollar, performansın önündeki engeller, ders işleyiş biçimini, öğrencilerle iletişim biçimini ve sınav tarzını değerlendirme kriterleri ve öğrencilerin değerlendirmesi sonrası izlenebilecek olası yollar ile ilgili olarak verilen seçeneklerin işaretlenme oranları verilmiştir. Öğrencilerin değerlendirmeleriyle ilgili olan seçeneklerin işaretlenme oranları belirlenirken, öğrencilerin değerlendirme yapması fikrine katılmayanların verdikleri yanıtlar dikkate alınmamıştır. Ayrıca seçeneklerin işaretlenme sıklıklarının dağılımı arasında unvan ve yaşa göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *kikare* bağımsızlık testi sonuçları da tabloda yer almaktadır. Unvana göre yapılan *kikare* bağımsızlık testine okutmanlar ve öğretim görevlileri sayıca az oldukları için dâhil edilmemiş, böylece unvana göre *kikare* testi sadece öğretim üyeleri yani yardımcı doçentler, doçentler ve profesörlerin yanıtları arasında yapılmıştır. Yaşa göre *kikare* bağımsızlık testinde ise "30 yaşından genç" ve "30-39 yaş arası" kategorileri "40 yaşından küçük" kategorisi olarak, "50-59 yaş arası" ve "60 yaş ve üstü" kategorileri ise "50 yaşından büyük" kategorisi olarak birleştirilmiştir.

Tablo 3. Seçenekli Sorulara Verilen Yanıtlar

| Performans değerlendirme kriterleri                                   | Seçilme Oranı (%) | Kikare Bağımsızlık Testi (unvana göre) | Kikare Bağımsızlık Testi (yaşa göre) |
|---|-------------------|--|--------------------------------------|
| Bilimsel etkinlikler ve yayınlar                                      | 115<br>(97,5%)    | †                                      | †                                    |
| Öğretim faaliyetleri  | 111<br>(94,1%)    | †                                      | †                                    |
| İnsan ilişkileri ve iş ortamındaki davranışlar                        | 61<br>(51,7%)     | 4,850                                  | 6,476*                               |
| Öğrenci danışmanlığı  | 44<br>(37,3%)     | 3,506                                  | 2,950                                |
| İdari görevler (anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkanlığı vb.)       | 36<br>(30,8%)     | 0,114                                  | 0,423                                |
| Üniversite ya da fakülte yönetimi tarafından yapılan görevlendirmeler | 35<br>(29,7%)     | 3,480                                  | 1,360                                |

| Performans değerlendirme yolu  |               |          |        |
|--|---------------|----------|--------|
| Her performans değerlendirme dönemi başında bilimsel faaliyetlerime yönelik kendi hedeflerimi belirlemeli ve bu hedeflerin ne kadarını başardığımı üzerinden değerlendirilmeliyim. | 79<br>(66,9%) | 0,481    | 0,675  |
| İ.Ü. akademik yükseltme ve atama kriterleri dikkate alınarak, bu kriterlerden belli bir puanın elde edilmesi üzerinden değerlendirilmeliyim.                                       | 56<br>(47,5%) | 9,141*   | 6,605* |
| İ.Ü. akademik yükseltme ve atama kriterleri içinde dikkate alınmayan başka kriterlerin de dikkate alınması yoluyla değerlendirilmeliyim.   | 10<br>(8,5%)  | †        | †      |
| İ.Ü. akademik atama/yükseltme kriterlerinden bazıları göz önüne alınarak değerlendirilmeliyim.   | 4<br>(3,4%)   | †        | †      |
| <b>Performansın önündeki engeller</b>  |               |          |        |
| Bilimsel çalışmanın gerektirdiği fiziksel koşullardan mahrum olmak (laboratuvar, oda, araç-gereç vb.).   | 48<br>(40,7%) | 10,336** | 1,783  |
| Bilimsel yayınlara ulaşmada zorlanmak.   | 42<br>(35,6%) | 5,564    | 0,445  |
| Yurtiçi/yurtdışı akademik olanaklar (staj, kurs, burs, çalışma olanakları vb.) hakkında bilgi sahibi olmamak.  | 34<br>(28,8%) | 1,977    | 1,427  |
| Ders yükümün fazla oluşu.  | 28<br>(23,7%) | 3,792    | 2,110  |
| Yabancı dilde sunum yapma veya konuşmada zorlanmak.  | 17<br>(14,4%) | †        | †      |
| Yabancı dilde bilimsel eser yazmada zorlanmak.   | 16<br>(13,6%) | †        | †      |
| Yabancı dilde bilimsel yayın okumada zorlanmak.  | 7<br>(5,9%)   | †        | †      |
| Tez danışmanlıklarımın fazla oluşu.  | 7<br>(5,9%)   | †        | †      |
| İşime yarayacak bazı bilgisayar programlarına ulaşamamak/kullanamamak.   | 6<br>(5,1%)   | †        | †      |
| Yazdığım bilimsel eserlerin hakem veya editörler tarafında geri çevrilmesi.  | 3<br>(2,5%)   | †        | †      |

|  |               |       |        |
|--|---------------|-------|--------|
| İdari görevlerimin fazla oluşu.  | 3<br>(2,5%)   | †     | †      |
| <b>Ders işleyiş biçiminin değerlendirme kriterleriβ</b>  |               |       |        |
| Konuları anlaşılır biçimde anlatıp anlatmadığım  | 80<br>(95,2%) | †     | †      |
| Dersi akıcı ve öğrencinin ilgisini çekecek şekilde işleyip işlemediğim                               | 72<br>(85,7%) | †     | †      |
| Gelen soruları cevaplayıp cevaplamadığım   | 67<br>(79,8%) | †     | 0,747  |
| Derslerimin öğretici olup olmadığı   | 60<br>(71,4%) | 4,896 | 1,234  |
| Zamanı verimli kullanıp kullanmadığım  | 47<br>(56,0%) | 1,951 | 6,278* |
| Derslerde gerekli araç ve gereçleri (barkovizyon, tepegöz vb.) etkili biçimde kullanıp kullanmadığım | 38<br>(45,2%) | 0,626 | 4,747  |
| <b>Öğrencilerle iletişim biçiminin değerlendirme kriterleriβ</b>                                     |               |       |        |
| Öğrencilere eşit davranıp davranmadığım  | 74<br>(88,1%) | †     | †      |
| Öğrenciye karşı dengeli ve tutarlı biçimde davranıp davranmadığım                                    | 66<br>(78,6%) | †     | 1,010  |
| Öğrenciye ders dışında zaman ayırıp ayırmadığım  | 53<br>(63,1%) | 0,359 | 0,127  |
| Öğrenciye değer verip vermediğim   | 53<br>(63,1%) | 0,187 | 0,807  |
| Öğrenciye sıcak ve dostça davranıp davranmadığım   | 42<br>(50,0%) | 0,743 | 1,634  |
| <b>Sınav tarzının değerlendirme kriterleriβ</b>  |               |       |        |
| Sınav sorularımın anlaşılır olup olmadığı  | 68<br>(81,0%) | †     | †      |
| Değerlendirmemin objektif ve adil olup olmadığı  | 67<br>(79,8%) | †     | †      |
| Öğrencinin sınavda yaptığı hataları anlamasını sağlayıp sağlamadığım                                 | 51<br>(60,7%) | 1,892 | 1,920  |
| Sınav sorularının konulara göre dengeli biçimde dağıtılıp dağıtılmadığı                              | 45<br>(53,6%) | 2,600 | 3,487  |

|   |               |       |       |
|---|---------------|-------|-------|
| Verdiğim ödevlerin öğretici olup olmadığı   | 39<br>(46,4%) | 0,574 | 1,635 |
| Sınavlarda verdiğim sürenin yeterli olup olmadığı   | 31<br>(36,9%) | 0,442 | 0,045 |
| Sınav sonuçlarını zamanında ilan edip etmediğim   | 30<br>(35,7%) | 0,946 | 4,197 |
| <b>Değerlendirme sonrası izlenebilecek olası yollarβ</b>  |               |       |       |
| Değerlendirme formları öğretim üyelerinin olmadığı bir ortamda doldurulmalı ve öğrencilerin kimlikleri belli olmamalıdır.   | 69<br>(82,1%) | †     | †     |
| Öğrencilerin verdiği geribildirimler anabilim dalı veya bölüm toplantılarında her öğretim üyesi için ayrı ayrı tartışılarak kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. | 31<br>(36,9%) | 1,578 | 1,973 |
| Değerlendirme formlarının sadece öğretim üyelerinin kendilerinin okumaları ve kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.   | 28<br>(33,3%) | 4,914 | 2,938 |
| Nasıl bir yol izleneceği bölüm/anabilim dalı kararına bırakılmalıdır.   | 18<br>(21,4%) | †     | 0,110 |

\* p<.05

\*\* p<.01

† Hücrelerin %20'sinde frekans 5'ten küçük olduğundan *kikare* bağımsızlık testi uygulanamamıştır.

β Sadece performanslarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi fikrine katılanların ve kararsız kalanların verileri analiz edilmiştir.

Performans değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak katılımcıların % 98'i "bilimsel etkinlikler ve yayınlar" seçeneğini, % 94'ü "öğretim faaliyetleri" seçeneklerini işaretlemiştir (Bkz. Tablo 3). Bu bölümde yapılan *kikare* analizlerine göre sadece "insan ilişkileri ve iş ortamındaki davranışlar" seçeneğine verilen yanıtların dağılım sıklığında yaşa göre anlamlı farklılık çıkmıştır (Bkz. Tablo 4). 50 yaş ve üstü katılımcıların % 67'si bu seçeneği işaretlerken, 40 yaş ve altı katılımcıların % 34'ü bu seçeneği işaretlemiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Yaşa Göre “İnsan İlişkileri ve İş Ortamındaki Davranışlar” Seçeneğine Verdikleri Yanıtlar

|             | 40 yaşından genç<br>n (%) | 40-49 yaş arası<br>n (%) | 50 yaş ve üzeri<br>n (%) |
|-------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seçenler    | 10 (34,5%)                | 19 (48,7%)               | 22 (66,7%)               |
| Seçmeyenler | 19 (65,5%)                | 20 (51,3%)               | 11 (33,3%)               |

Performans değerlendirme yöntemi ile ilgili olarak katılımcılar en çok % 67’lik oran ile “Her performans değerlendirme dönemi başında bilimsel faaliyetlerime yönelik kendi hedeflerimi belirlemeli ve bu hedeflerin ne kadarını başardığım üzerinden değerlendirilmeliyim” seçeneğini işaretlemişlerdir (Bkz. Tablo 3). Bu bölümdeki seçeneklerin işaretlenme sıklıklarıyla yapılan *kikare* analizinde, “İ.Ü. akademik yükseltilme ve atama kriterleri dikkate alınarak, bu kriterlerden belli bir puanın elde edilmesi üzerinden değerlendirilmeliyim” seçeneğinin işaretlenme sıklığında hem unvana hem de yaşa göre anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu seçeneğe verilen yanıtların yaşa göre dağılımına bakıldığında 50 yaş ve üstü öğretim üyelerinin % 30’u bu seçeneği işaretlerken, 40 yaşından genç öğretim üyelerinin % 62’si bu seçeneği işaretlemiştir (Bkz. Tablo 5). Bu seçeneği profesörlerin % 27’si işaretlerken, yardımcı doçentlerin % 62’si işaretlemiştir (Bkz. Tablo 6).

**Tablo 5.** Katılımcıların Yaşa Göre “İ.Ü. Kriterleri Dikkate Alınarak Değerlendirilmeliyim” Seçeneğine Verdikleri Yanıtlar

|             | 40 yaşından genç<br>n (%) | 40-49 yaş arası<br>n (%) | 50 yaş ve üzeri<br>n (%) |
|-------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seçenler    | 18 (62,1%)                | 20 (51,3%)               | 10 (30,3%)               |
| Seçmeyenler | 11 (37,9%)                | 19 (48,7%)               | 23 (69,7%)               |

**Tablo 6.** Katılımcıların Unvana Göre “İ.Ü. Kriterleri Dikkate Alınarak Değerlendirilmeliyim” Seçeneğine Verdikleri Yanıtlar

|             | Yardımcı Doçent<br>n (%) | Doçent<br>n (%) | Profesör<br>n (%) |
|-------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Seçenler    | 28 (62,2%)               | 13 (50,0%)      | 8 (26,7%)         |
| Seçmeyenler | 17 (37,8%)               | 13 (50,0%)      | 22 (73,3%)        |

Performansın önündeki engellerle ilgili olarak en çok işaretlenen seçenek “Bilimsel çalışmanın gerektirdiği fiziksel koşullardan mahrum olmak (laboratuvar, oda, araç-gereç vb.)” seçeneğidir. Bu seçenek katılımcıların % 41’i tarafından işaretlenmiştir (Bkz. Tablo 3). Bu seçeneğin işaretlenme sıklığında unvana göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu seçenek profesörlerin sadece % 17’si tarafından işaretlenirken, doçentlerin % 58’i, yardımcı doçentlerin % 42’si tarafından işaretlenmiştir (Bkz. Tablo 7).

**Tablo 7.** Katılımcıların “Bilimsel Çalışmanın Gerektirdiği Fiziksel Koşullardan Mahrum Olmak” Seçeneğine Verdikleri Yanıtlar

|             | Yardımcı Doçent<br>n (%) | Doçent<br>n (%) | Profesör<br>n (%) |
|-------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Seçenler    | 19 (42,2%)               | 15 (57,7%)      | 5 (16,7%)         |
| Seçmeyenler | 26 (57,8%)               | 11 (42,3%)      | 25 (83,3%)        |

Ders işleyiş biçiminin değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak en çok işaretlenen seçenek “Konuları anlaşılır biçimde anlatıp anlatmadığım” seçeneğidir. Bu seçenek katılımcıların % 95’i tarafından işaretlenmiştir. Bu bölümde en çok işaretlenen seçeneklerden biri % 86 işaretlenme oranı ile “Dersi akıcı ve öğrencinin ilgisini çekecek şekilde işleyip işlemediğim” seçeneğidir (Bkz. Tablo 3). Bu bölümdeki seçeneklerden “Zamanı verimli kullanıp kullanmadığım” seçeneğinin işaretlenme sıklığının yaşa göre dağılımında anlamlı farklılık vardır. Bu seçenek 40 yaşın altındaki öğretim üyelerinin % 81’i, 40-49 yaş arasındaki öğretim üyelerinin % 61’i, 50 yaş ve üstü öğretim üyelerinin % 42’si tarafından işaretlenmiştir (Bkz. Tablo 8).

**Tablo 8.** Katılımcıların “Zamanı Verimli Kullanıp Kullanmadığım” Seçeneğine Verdikleri Yanıtlar

|             | 40 yaşından genç<br>n (%) | 40-49 yaş arası<br>n (%) | 50 yaş ve üzeri<br>n (%) |
|-------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seçenler    | 13 (81,3%)                | 17 (60,7%)               | 11 (42,3%)               |
| Seçmeyenler | 3 (18,8%)                 | 11 (39,3%)               | 15 (57,7%)               |



Öğrencilerle iletişim biçiminin değerlendirme kriterlerinin sorulduğu bölümde katılımcılar tarafından en çok işaretlenen seçenek “Öğrencilere eşit davranıp davranmadığım” seçeneğidir. Bu seçenek katılımcıların % 88’i tarafından işaretlenmiştir (Bkz. Tablo 3). Bu bölümdeki seçeneklere verilen yanıtların dağılım sıklığında yaşa ya da unvana göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Sınav tarzının değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak en çok işaretlenen seçenek “Sınav sorularımın anlaşılır olup olmadığı” seçeneğidir. Bu seçenek katılımcıların % 81’i tarafından işaretlenmiştir. “Değerlendirmenin objektif ve adil olup olmadığı” seçeneği de katılımcıların % 80’i tarafından işaretlenmiştir (Bkz. Tablo 3). Bu bölümdeki seçeneklerin işaretlenme sıklıklarında unvana ve yaşa göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Öğrencilerin değerlendirmesi sonrası izlenebilecek yollara dair verilen seçeneklerden en çok işaretlenen seçenek “Değerlendirme formları öğretim üyelerinin olmadığı bir ortamda doldurulmalı ve öğrencilerin kimlikleri belli olmamalıdır” seçeneğidir. Katılımcıların % 82’si bu seçeneği işaretlemiştir (Bkz. Tablo 3). Bu bölümdeki seçeneklerin işaretlenme sıklıklarının yaşa ve unvana göre dağılımına bakıldığında, hücrelere düşen dağılım sıklıkları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

### **Tartışma**

Çalışmanın bulgularını tartışmadan önce anket formlarının geri dönüş oranından bahsetmek gerekmektedir. Anket formları fakülte akademik personelinin tümüne gönderilmiş, ancak yarısı tarafından cevaplanarak geri gönderilmiştir. Bu durum konunun akademik personelin tümü tarafından yeteri kadar önemsenmediğini düşündürmektedir. Bu çalışmanın ana amacı, kurulacak bir performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların görüşlerini elde etmektir. Bu görüşler dikkate alınarak oluşturulacak bir sistemin çalışanlar tarafından daha fazla benimseneceği düşünülmektedir. Ancak cevaplanmayan anket formu sayısının oldukça fazla olması, diğer bir deyişle çalışmaya ilginin az olması bazı soru işaretlerini gündeme getirmektedir. Anket formlarını doldurmayan akademik personel böyle bir sisteme karşı olduklarını cevap vermeyerek göstermiş ya da görüşlerinin dikkate alınması konusunda iyimser olmadıklarından dolayı böyle davranmış olabilirler. Akademik

personelere yönelik ileride yapılacak olan anket çalışmalarında katılımı arttırmak için çeşitli yollara başvurulmalıdır. Bu yollardan biri anket çalışması yapılacağını katılımcılara önceden mektupla bildirmek olabilir. Fox, Crask ve Kim (1988) anket çalışmasında geri dönüş oranını arttıran etkenleri inceledikleri meta-analizde, katılımcılara önceden mektup göndererek bir anket çalışması yapılacağını haber vermenin katılımı arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Ankete yanıt veren akademisyenlerin % 90'ı performanslarının belli aralıklarla değerlendirilmesi fikrine katılmaktadır. Bu, sistemin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesi yönünde önemli bir bulgu olmakla birlikte, bir önceki paragrafta belirtildiği üzere performans değerlendirme fikrine katılmayanların zaten anketi cevaplamamış olmaları olasılığı dikkate alınarak bu sonuca ihtiyatlı yaklaşılmalıdır.

Ankete katılan akademik personelin % 57'si öğrenciler tarafından değerlendirilme fikrine olumlu bakmaktadır. Geriye kalan % 43'lük bir kısmın bu konuda ya olumsuz ya da kararsız olduğu görülmektedir. Son yıllarda örgütlerde performans değerlendirme sistemleri kişinin farklı gruplardan kişiler tarafından değerlendirilmesini içerecek şekilde tasarlanmaya başlanmıştır (Sümer ve Bilgiç, 2006). Amirler, çalışma arkadaşları, müşteriler değerlendirmeyi yapan gruplardan bazılarıdır. Öğrenciler de öğretim üyelerinin etkileşim içinde olduğu ve üniversitelerdeki misyonlarını gerçekleştirmede hizmet verdiği ana kitleyi oluşturmaktadır. Bu nedenle % 43'lük bir bölümün öğrencilerin değerlendirmesi hakkında olumsuz görüşte ya da kararsız olması, üzerinde düşünülmesi gereken bir bulgudur. Öğretim üyeleri öğrencilerin derslerin zorluğundan yakınmalarından ya da kişisel beklentilerinin karşılanmamasından ötürü kendilerini adil değerlendiremeyeceklerini düşünüyor olabilirler. İleride yapılacak çalışmalarda öğretim üyelerinin bu konudaki görüşlerinin daha kapsamlı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir.

Anket çalışmasına katılan akademik personel öğrencilerin, ders işleyiş biçimlerini değerlendirmelerinde kriter olarak en çok konuların anlaşılır biçimde anlatılıp anlatılmadığının dikkate alınmasında hem fikir olmuşlardır. Öğrencilerin, ders işleyiş biçimini hangi kriterlere göre değerlendirecekleri konusunda genç ve yaşlı öğretim üyeleri arasında fark açığa çıkmıştır. Ders işleyiş biçiminin değerlendirme kriterlerinden biri olan zamanı verimli kullanıp kullanmama kriteri 40 yaşından genç katılımcılar tarafından daha çok işaretlenmiştir. Katılımcıların yaşı arttıkça bu kriterin işaretlenme sıklığı

düşmüştür. Öğrencilerle iletişim biçiminin değerlendirilme kriteri olarak en çok öğrencilere 'eşit davranıp davranmadığım' seçeneği, sınav tarzının değerlendirme kriterleri olarak en çok 'sınav sorularının anlaşılır olup olmadığı' ve 'değerlendirmenin objektif ve adil olup olmadığı' seçenekleri işaretlenmiştir. Bu sonuçlar akademik personelin öğrencilere yaklaşırken en fazla eşit ve adil davranmayı önemsedikleri ve bu ölçüt açısından değerlendirilmeleri gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, akademik personelin önemli bir bölümü öğrenciler tarafından yapılan değerlendirmenin sağlıklı olması için değerlendirme formlarının öğretim üyelerinin olmadığı bir ortamda doldurulması ve öğrencilerin kimliklerinin belli olmaması gerektiğini düşünmektedirler.

Ankete yanıt veren akademik personelin önemli bir kısmı bilimsel performansın önünde engel olarak bilimsel çalışmanın gerektirdiği fiziki koşullardan mahrum olmayı görmektedir. Ancak bunu bir engel olarak görmenin unvana göre dağılımı arasında anlamlı fark çıkmıştır. Akademik unvan yükseldikçe bu durum engel olarak görülmemektedir. Bunun bir nedeni yardımcı doçentlerin ve doçentlerin çalışmalarını yaparken daha fazla teknolojik araç kullanmaya ihtiyaç duymaları olabileceken, diğer nedeni profesörlerin konumları gereği odaya ve gerekli aletlere yeterli düzeyde sahip olmaları olabilir.

Ankete yanıt veren akademik personel performanslarının belli yönlerinin araştırma görevlileri tarafından değerlendirilmesi fikrinde bir görüş birliğine sahip değildir. Aynı şekilde bazı davranışların bölüm ya da anabilim dalı içindeki çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi fikrinde de katılımcılar net bir eğilim göstermemişlerdir. Her ne kadar bu soruya verilen yanıtların sıklık dağılımında *kikare* uygunluk testine göre anlamlı bir farklılık çıksa da, veriler belirgin bir şekilde bir yöne doğru kaymamıştır. Ancak katılımcıların yarısından fazlasının araştırma görevlileri ya da çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme fikrine katılmadıkları ya da kararsız kaldıklarını belirtmek gerekmektedir. Bu bulgular kültürümüzün özelliklerine atfedilerek de açıklanabilir. Hofstede (1980) tarafından yürütülen çalışmada kültürümüz güç aralığı yüksek olarak belirlenmiştir. Güç aralığı yüksek toplumlarda güce sahip olan kişilerin bazı ayrıcalıklara sahip olması normal karşılanır. Kozan ve İter (1994) Türk yöneticilerin katılımcı bir yaklaşımı benimsemediklerini ortaya

koymaktadır. Sümer ve Bilgiç (2006) bir çalışmalarında bir kamu kuruluşunda hayata geçirilen çok kaynaklı performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışanların tutumlarını incelemiş ve çalışanların çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye temkinli yaklaştıklarını ortaya koymuştur. Kültürümüzün özelliklerini ve çalışmalardan elde edilen bulguları göz önünde bulundurduğumuzda, akademinin usta-çırak ilişkisine dayalı hiyerarşik yapısında akademisyenlerin asistanları ya da çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeleri fikrine çok sıcak bakmamaları anlaşılabilir. Henüz performans değerlendirme kavramı akademisyenler için yeniyken, asları ya da çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme fikrine mesafeli yaklaşımları doğaldır.

Başka kültürlerde yapılan ve akademik personelin performansın kim tarafından değerlendirileceğine dair görüş birliğine sahip olmadığını ortaya koyan çalışmalar da vardır. Örneğin, Rutherford (1998) Birmingham Üniversitesi'nde yaptığı çalışmada akademik personelin performanslarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesine olumlu baktıkları ancak değerlendirme sürecinden kimin sorumlu olacağına dair bir fikir birliği içinde olmadıklarını ortaya koymuştur. Smith ise (1995) İngiltere'deki bir üniversitede yürüttüğü anket çalışmasında akademik personelin çalışma arkadaşları yerine yöneticileri tarafından değerlendirilmelerinin daha doğru olacağını düşündüklerini ortaya koymuştur.

Borman ve Motowidlo (1997) performansı görev performansı ve bağlamsal performans şeklinde ikiye ayırmışlardır. Görev performansı işin gerektirdiği görevlerle ilgili performansı ifade ederken, bağlamsal performans çalışanın işin gerektirdiği görevleri yerine getirmenin ötesinde ekstra çaba sarf etmesini ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmasını ifade eder. Son yıllarda performans değerlendirme konusunda popüler olan bir yaklaşım performansın bir kaynaktan (üstler) değil, birden çok kaynaktan (astlar, çalışma arkadaşları gibi) alınan bilgiler ile değerlendirildiğinde daha sağlıklı sonuçlar elde edileceğidir (Sümer ve Bilgiç, 2006). Üniversitede kurulacak performans değerlendirme sistemini bu yaklaşımlar ışığında düşündüğümüzde akademisyenlerin performanslarının sadece fakülte yönetimi, bölüm başkanları ve anabilim dalı başkanları gibi üstleri tarafından değil çalışma arkadaşları ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesi, ortamsal performans gibi

performanslarının çeşitli yönleri hakkında kapsamlı bilgi edinilmesini sağlayacaktır.

Ankete cevap veren akademik personelin büyük bir kısmı performans değerlendirme kriterleri olarak bilimsel etkinlikler ve yayınlar ile öğretim faaliyetlerinin göz önüne alınması gerektiğini düşünmektedir. Hali hazırda akademik personelin yükselme sürecinde öğretim faaliyetleri göz önüne alınmamaktadır. Elde edilen bu sonuç, akademik personelin, akademik yükselme sürecinde bilimsel çalışmaların yanında öğretim faaliyetlerinin de dikkate alınması gerektiğini düşündüğünü ortaya koymaktadır.

Üniversitede akademisyenlerin performansı değerlendirilirken bilimsel etkinlikler ve yayınların öğretim faaliyetlerinin önüne geçmesinin çeşitli olumsuz sonuçları literatürde tartışılmıştır. Performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte akademik personelin öğretim ve araştırma faaliyetlerine yaklaşımlarının değiştiğini gösteren örnekler vardır. Örneğin, Taylor (2001) Avustralya'da akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte, öğretimden çok araştırmaya ağırlık verilmeye başladığını ve çalışmaların kalitesini arttırmak yerine sayısını arttırmanın daha önemli hale geldiğini belirtmiştir. Taylor, bunun önüne geçebilmek için performansı değerlendirirken araştırmaların niceliksel boyutunun yanında niteliksel boyutunun da göz önünde bulundurulması ve öğretim ve araştırmaya eşit derecede ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların önemli bir kısmı bilimsel faaliyetleri içeren performansları değerlendirilirken, her performans değerlendirme dönemi başında herkesin kendi hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin ne kadarının başarıldığı üzerinden değerlendirilmesi yolunun izlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Akademisyenliğin bireysel motivasyon gerektiren bir meslek olduğunu düşündüğümüzde önerilen bu yol akademisyenliğin doğasına uygundur.

Geleneksel üniversiteler akademik özgürlüğün hakim olduğu ve temelinde akademisyene yönelik güvenin var olduğu kurumlardır. Bu nedenle geleneksel üniversite anlayışında akademik personelin performansının değerlendirilmesi söz konusu değildir. Bu anlayışta, üniversite akademik personeline güvenilir ve üzerinde bir baskı hissetmemesi için performansı gözlemlenmez. Bu üniversitelerde kıdemli akademisyenler genç

akademisyenlerle birlikte çalışır ve usta-çırak ilişkisi içinde onları yetiştirir. Ancak eğitimde özelleştirmenin artması ile üniversitelerde müşteri memnuniyeti ve kâr önemli hale gelen olgulardır. Bu bağlamda üniversitelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulması da gündeme gelmiştir. Mackay (1995) eski üniversitelerden yeni üniversitelere bu geçişi kapsamlı bir şekilde anlatmaktadır.

Haslam, Bryman ve Webb (1992) İngiltere’de yürüttükleri çalışmalarında performans değerlendirme öncesinde üniversite akademik personelinin görüşlerini incelemişlerdir. Akademik personel performanslarının değerlendirilmesi fikrine olumlu yaklaşmışlar ve sonuçların gelişim amaçlı kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre böyle bir kullanım beklentilerin netleştirilmesini, yararlı geri bildirim sunulmasını, sorumluluğun gelişmesini, motivasyonun artmasını ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayacaktır.

Simmons (2002) performans değerlendirme sisteminin hem yönetsel hem de gelişimsel amaçlar için kullanılabileceğini belirterek, akademinin doğasına en uygun kullanım biçiminin gelişimsel amaçlar olduğunu vurgulamıştır. Akademisyenlik kişinin akademik özgürlüğünün olduğu bir ortamda, üzerinde hiçbir ekonomik, siyasi ya da psikolojik baskı hissetmeden kendi içsel motivasyonu, çabası ve özdisipliniyle özerk bir şekilde yürüteceği bir meslektir. Bu açıdan akademiye performans değerlendirme sonuçlarını terfi, ücretlendirme ya da işten çıkarma gibi yönetsel kararlar için kullanmak yerine kişilere geribildirim vererek kendilerini geliştirmeleri için kullanmalarını sağlamak sistemin etkili işlemesine yol açacaktır. Bu bağlamda her bir akademisyenin belli aralıklarla kendi hedeflerini belirlemesi ve bu hedefler üzerinden performansının değerlendirilmesi bir üniversitede performans değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Dağıtılan anket formlarının yarısının geri dönmesi fakültedeki akademik personelin tümünün görüşünün elde edilmesine imkân vermemiştir. Ayrıca çalışmanın betimsel doğası yapılabilecek çıkarımları sınırlandırmaktadır. İleride yapılacak çalışmalar akademisyenlerin performans değerlendirme sistemine yaklaşımlarının farklılaşmasını belirleyen değişkenlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmalıdır.

## Kaynaklar

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personel selection research. *Human Performance, 10*, 99-109.
- Bretz Jr., R. D., Milkovich, G. T. & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice, Concerns, directions, and implications. *CAHRS Working Paper Series, 92*, 1-57.
- Brignall, S., & Model, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research, 11*, 281-306.
- Çakır, M. (2008). *Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Katkısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review, 12*, 555-578.
- Finucane, P. M., Barrón, S. R., Davies, H. A., Hadfield-Jones, R. S., & Kaigas, T. M. (2002). Towards an acceptance of performance assessment. *Medical Education, 36*, 959-964.
- Flint, D. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review, 9*, 1-20.
- Fox, R. J., Crask, M. R., & Kim, J. (1988). Mail survey response rate. A meta-analysis of selected techniques for inducing response. *Public Opinion Quarterly, 52*, 467-491.
- Greguras, G. J. (2007). Performance appraisal. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* içinde (s. 597-598). ABD: Sage Publications.
- Haslam, C., Bryman, A., & Webb, A. L. (1992). The introduction of university staff appraisal. *Public Money and Management, 12*, 57-62.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology, 85*, 708-723.
- Kcpir-Sinangil, H. (1998). Örgütsel performans: Değerlendirmesi ve yönetimi. S. Tevritiz (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2* içinde (s.87-100). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Kozan, M. K., & İter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 453-466.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology, 63*, 751-754.

- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management* 30, 881-905.
- Mackay, L. (1995). The personnel function in the universities of northern England. *Personnel Review*, 24, 41-53.
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: Fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 245-260.
- Rutherford, D. (1988). Performance appraisal: A survey of academic staff opinion. *Studies in Higher Education*, 13, 89-100.
- Silverman, S. B., & Wexley, K. N. (1984). Reaction of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development. *Personnel Psychology*, 37, 703-710.
- Simmons, J. (2002). An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee Relations*, 24, 86-100.
- Smith, R. (1995). Staff appraisal in higher education - a study of performance review at Nene College, Northampton. *Higher Education*, 30, 189-205.
- Sümer, H. C., (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. Zeynep Aycan (Ed.), *Türkiye'de yönetim liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (s. 58-90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sümer, H. C. & Bilgiç, R. (2006). Performans değerlendirmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynaklarının kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21, 25-40.
- Taylor, J. (2001). The impact of performance indicators on the work of university academics: Evidence from Australian universities. *Higher Education Quarterly*, 55/1, 42-61.
- Tziner, A., & Kopelman, R. E. (2002). Is there a preferred performance rating format? A non-psychometric perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 479-503.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi* (2. baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- <http://www.kamudan.com/TopicPicture/%5B5945935%5D2005-563.pdf>, (Çevrimiçi), 08 Mayıs 2009.