



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Halil ŞİMŞEK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ali AKSOY

Yüksek Lisans Tezi

Malatya, 2012

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Halil ŞİMŞEK

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali AKSOY

Yüksek Lisans Tezi

Malatya, 2012

KABUL VE ONAY

Halil ŞİMŞEK tarafından hazırlanan “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma/...../2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. etin DOğAN
Enstitü Müdür

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Ali AKSOY danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Halil ŞİMŞEK

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince değerli fikir ve deneyimleriyle bana ışık tutan tüm hocalarıma ve tez hazırlık aşamasında beni sürekli motive eden ve karşılaştığım her türlü sorunu aşmamda yardımlarını hiç eksik etmeyen danışman hocam Doç. Dr. Ali AKSOY' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın uygulama kısmında, yoğun iş temposuna rağmen olağanüstü gayreti ve gösterdiği başarıyla sönen ümitlerimi tekrar yeşerten kardeşim Ahmet ŞİMŞEK' e teşekkür ederim.

Son olarak tez çalışmamı; en stresli zamanlarımda bana karşı göstermiş olduğu hoşgörü, sabır ve duyduğu sarsılmaz inancından dolayı, her konuda en büyük destekçim ve ilham kaynağım olan sevgili eşim Meryem ŞİMŞEK' e ithaf ediyorum.

Malatya, 2012

Halil ŞİMŞEK

ÖZET

ŞİMŞEK, Halil. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2012.

Bu çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, tek yönetici değerlendirmesi esasına dayanan geleneksel performans değerlendirme modellerinden farklı olarak çok yönlü değerlendirme ve geribildirim sağlandığı çağdaş bir uygulamadır. Örgütsel bağlılık ise çalışanların, kurumlarına karşı hissettikleri aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Tezin ana konusunu 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Bu bağlamda birinci bölümde, performans değerlendirme sistemi üzerinde durulmuş, ikinci bölümde, 360 derece performans değerlendirme sistemine ayrıntılı olarak değinilmiştir. Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık konusu ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi anlatılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü' ndeki 600 çalışan üzerinde yapılan anket çalışmasının yorumları yer almaktadır. Ankette kullanılan 360 derece performans değerlendirme ölçeği, literatürde genel kabul görmüş olan ve bu sistemi sekiz temel yetenek alanında ölçen sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık soruları ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve üç türde incelenen örgütsel bağlılık ölçeği sorularından alınmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması ile elde edilen bilgiler doğrultusunda çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek yorumlanmış, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerleme Sistemi, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

ŞİMŞEK, Halil. A Research of The Effects of 360 Degree Performance Evaluation System on Organizational Commitment, Master of Science Dissertation, Malatya, 2012.

The aim of this study is to determine the 360 degree performance evaluation system to impacts on organizational commitment. The 360 degree performance evaluation system , unlike the traditional performance evaluation mode based on a single supervisor assesment is a contemporary application based on the multiple evaluation and feedbacks. On the other hand, organizational commitment refers to a sense of belongings felt by the employees against the institutions. The 360 degree performance evaluation system and organizational commitment is the fundamental subject of this study.

In this context, performance evaluation and performance evaluation system were explained in the first chapter. And the 360 degree performance evaluation system was examined in details in the second chapter. In the third chapter,the organizational commitment and the relation between 360 degree performance evaluation system and organizational commitment were examined. In the fourth and last chapter, there is ranked the comments of questionnaire which is applied on 600 employees in Hatay Provincial Directorate of National Education where the 360 degree performance evaluation system has been applied. The 360 degree performance evaluation scale used in the survey which is generally accepted in the literature consists of the questions which measure this system in the field of eight basic skills. The questions of Organizational Commitment are taken from The Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer and examined in three types.

Outcomes were interpreted with regarding of the data of literature review and it is determined that the 360 degree performance evaluation system raises the organizational commitment.

Key words: Performance Evaluation Systems, 360 Degree Performance Evaluation System, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	4
1.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI VE YARARLARI	6
1.3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	9
1.3.1. Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	10
1.3.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	10
1.3.3. Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	11
1.3.4. Değerlemecilerin Belirlenmesi	12
1.3.5. Performans Değerleme Sisteminin Uygulanması	12
1.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	13
1.4.1. Hale Etkisi.....	13
1.4.2. Ters Hale Etkisi.....	13
1.4.3. Hoşgörü Etkisi	14
1.4.4. Katılık Etkisi	14
1.4.5. Yakın Zaman Etkisi	14
1.4.6. Objektif Olmama Hatası	14
1.4.7. Önyargılar	15
1.4.8. Kontrast Etkisi	15
1.4.9. Pozisyondan Etkilenme.....	15
1.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	16
1.5.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	16
1.5.1.1. Basit Sıralama Yöntemi	16
1.5.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	17

1.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	18
1.5.2. Ortak Performans ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	19
1.5.2.1. Geleneksel Değerleme Skalaları	19
1.5.2.2. Davranışsal Değerleme Skalaları	21
1.5.2.3. Kritik Olay Yöntemi	23
1.5.2.4. İşaretleme Sistemi (Kontrol Listesi) Yöntemi	24
1.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	26
1.5.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	26
1.5.3.2. Standartlar Yöntemi	26
1.5.3.3. Amaçlara Göre Yönetim	26

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	28
2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GELİŞİMİ.....	30
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI ..	31
2.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TERCİH EDİLMESİNE NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER	33
2.4.1. Yapısal değişimler	33
2.4.2. Kültürel Değişimler	34
2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	35
2.5.1. Hazırlık Aşaması.....	35
2.5.1.1. Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması	38
2.5.1.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	38
2.5.1.3. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi	43
2.5.1.4. Değerleme Araçlarının Seçimi.....	44
2.5.1.5. Değerleyicilerin Seçimi	47
2.5.1.6. Değerleme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi	48
2.5.2. Uygulama Aşaması	49
2.5.2.1. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi	50
2.5.2.2. Geribildirim Verilmesi.....	50
2.5.2.3. Geribildirim Kaynakları.....	51

2.5.3.4. Geribildirim Türleri	53
2.5.3.5. Geribildirim Verme Yöntemleri	54
2.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI.....	56
2.6.1. Yöneticiler İçin Yararları	56
2.6.2. Çalışanlar İçin Yararları.....	57
2.6.3. Örgüt İçin Yararları.....	57
2.6.4. Müşteriler İçin Yararları	58
2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BENİMSENMESİ VE UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	60
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	64
3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	66
3.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı	66
3.2.1.2. Kanter Yaklaşımı	68
3.2.1.3. Etzioni Yaklaşımı.....	70
3.2.1.4. O' Reilly ve Chatman Yaklaşımı	71
3.2.1.5. Buchanan II Yaklaşımı	72
3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	73
3.2.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı.....	73
3.2.2.2. Salancik Yaklaşımı	75
3.2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	76
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	78
3.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler	78
3.3.1.1. Kişilik.....	78
3.3.1.2. Yaş	79
3.3.1.3. Çalışma Süresi	81
3.3.1.4. Cinsiyet	81
3.3.1.5. Eğitim.....	82
3.3.2. Örgütsel Faktörler	82

3.3.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı	83
3.3.2.2. Örgüt Kültürü.....	83
3.3.2.3. İşin Niteliği ve Önemi.....	84
3.3.2.4. Ücret Düzeyi	86
3.3.2.5. Örgütsel Adalet	86
3.3.2.6. Yönetim ve Liderlik.....	87
3.3.2.7. Takım Çalışması	88
3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	89
3.3.3.1. Alternatif İş İmkanları.....	89
3.3.3.2. Profesyonellik	89
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	90
3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	93
3.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	94
3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	94
3.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA OLAN İLİŞKİSİ.....	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	102
4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	103
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	103
4.3.1. Evren ve Örneklem	103
4.3.2. Veri Toplama Araçları	106
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri	107
4.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ	109
4.4.1. Güvenilirlik Analizi	110
4.4.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular	111
4.4.2.1. Cinsiyet	111
4.4.2.2. Yaş	111
4.4.2.3. Medeni Durum	112
4.4.2.4. Eğitim Durumu	112

4.4.2.5. Görev.....	113
4.4.2.6. Çalışma Süresi	113
4.4.3. Araştırma Bulgularının ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	113
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
EK: ANKET FORMU	133
KAYNAKÇA.....	137

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi Örneği	17
Tablo 1.2. İkili Karşılaştırma Tablosu	18
Tablo 1.3. Geleneksel Değerleme Skalası Örneği.....	20
Tablo 1.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeği Örneği.....	22
Tablo 1.5. Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu	24
Tablo 1.6. İşaretleme Sistemi Yöntemi Örneği.....	25
Tablo 2.1. Geleneksel Performans Değerleme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Arasındaki Farklar	29
Tablo 2.2. İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği	37
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları.....	63
Tablo 3.2. İşin Nitelikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri	85
Tablo 3.3. Farklı Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları	92
Tablo 4.1. Güvenilirlik İstatistiği	110
Tablo 4.2. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	111
Tablo 4.3. Ankete Katılan Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	111
Tablo 4.4. Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	112
Tablo 4.5. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	112
Tablo 4.6. Ankete Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	113
Tablo 4.7. Ankete Katılan Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	113
Tablo 4.8. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Doğru Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Katılım Oranı	114
Tablo 4.9. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon.....	114
Tablo 4.10. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Tablosu.....	115
Tablo 4.11. Duygusal ve Normatif Bağlılık için Cinsiyet ve Medeni Duruma göre Mann-Whitney U testi.....	116
Tablo 4.12. Duygusal ve Normatif Bağlılık için Yaş, Eğitim Durumu, Görev ve Çalışma Süresine göre Kruskal Wallis Testi	117
Tablo 4.13. Devam Bağlılığı ile Demografik Özelliklerin Ki-Kare Analizi.....	119
Tablo 4.14. İletişim ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	120
Tablo 4.15. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	120

Tablo 4.16. Değişimlere Uyum ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	121
Tablo 4.17. İnsan İlişkileri ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	121
Tablo 4.18. Üretim Sonuçları ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon	122
Tablo 4.19. Kurumdaki Diğer Çalışanların Yetiştirilmesi ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon	123
Tablo 4.20. Personelin Geliştirilmesi ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon	123
Tablo 4.21. Etkin Yönetim ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon	124
Tablo 4.22. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Sonrası Personel Görüşleri.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	65
Şekil 3.2. Örgütsel Bağlılıklar	77

GİRİŞ

Küreselleşme ve rekabet koşullarının artmasıyla birlikte insan kaynağı, üretim sürecinin en önemli girdisi haline gelmiştir. Diğer tüm üretim faktörleri bir yana, insan ögesinin etkinliğinin sağlanamadığı örgütlerde amaçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Değişime ayak uydurmak ve bunu gelişimle desteklemek için de insan kaynağının sağlıklı bir şekilde kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bunun da en iyi yolu; performans değerlendirme uygulamalarıdır. Performans değerlendirme ile çalışanların ihtiyaçları ve görevlerini ne oranda yerine getirdikleri tespit edilerek gerekli önlemler alınabilir. Ancak, yalnızca yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi şeklinde uygulanan geleneksel performans değerlendirme sistemleri artık yetersiz kalmakta, sosyalleşen ve artan bilgisiyle daha bilinçli hale gelen çalışanlar üzerinde etkisini yitirmektedir.

Bu noktada, performans değerlendirme uygulamalarında da değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişime en iyi cevap verebilecek olan sistem nedir sorusunun cevabı ise son yıllarda netleşmekte ve karşımıza, 360 derece performans değerlendirme sistemi adıyla yeni ve çağdaş bir yöntem çıkmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi; merkezinde kişinin kendisinin, çevresinde ise yöneticilerin, üstlerinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin olduğu çok yönlü bir değerlendirme sistemidir.

Örgütsel bağlılık; bireyin kurumsal amaç ve değerleri benimsemesi, bunlara ulaşma yolunda gayret göstermesi, kısacası örgütüyle özdeşleşerek bütünleşmesidir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, görevlerini sorumluluk bilinciyle yapacaklardır. Bu kişilerin çıkar ve beklentileri, örgütlerinininki ile örtüşecek, ayrıca üyesi olmaktan haz duydukları örgütleri için, dış çevreye karşı tanıtıcı ve savunmacı bir davranış sergileyeceklerdir.

Yapılan çalışmalardan da görüldüğü üzere, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar daha mutlu olmakta, amaç ve hedeflere ulaşmada daha istekli örgütler ortaya çıkmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi ile çok yönlü değerlendirildiğini bilen bireylerin, bu sistemin objektif olduğunu düşünecekleri ve örgütlerinin başarısı için eskisinden daha çok çalışacakları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla motivasyonu yüksek, yaptığı işten

tatmin olan, kendisiyle barışık ve örgütüyle bütünleşmiş çalışanların, örgütlerine olan bağlılıkları da artmış olacaktır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; performans değerlendirme sisteminin tanımı, önemi, amacı ve yararları ile sürecine değinilmiştir. Bu süreçte karşılaşılan sorunlar anlatılmış ve performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

İkinci bölümde; günümüzde uygulanmakta olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin tanımı, önemi ve gelişimi anlatılmıştır. Yine aynı bölümde; sistemin amaçları ile uygulanmasına neden olan yapısal ve kültürel değişimler üzerinde durularak süreç ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, yararları ile yavaş benimsenme nedenleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı, önemi ve ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılmasına yer verilmiş, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenerek bağlılık sonucunda ortaya çıkan; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık seviyeleri anlatılmıştır. Son olarak da 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ortaya konmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle ilgili 17 ilde pilot uygulama gerçekleştirmektedir. Çalışmada evren olarak idari nedenlerden ve ulaşım imkanlarından dolayı Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü seçilmiştir. Kurum yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda tespit edilen, 17772 kişilik evren içerisinde örneklem olarak 600 çalışan seçilmiştir. Bu çalışanlar tarafından anket formlarına verilen yanıtlar, çeşitli istatistiksel yöntemlerle bilimsel olarak incelenmiş ve araştırma hipotezleri denenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin, kurumda doğru uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bilgi alındıktan sonra personelin demografik özelliklerinin, örgütsel bağlılık açısından belirleyici olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören düşünceler ile örgütsel bağlılık ilişkisinin hangi

yönde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak da, aynı zamanda eski ve yeni sistemin kıyaslanması niteliğindeki sorular vasıtasıyla kurum ile ilgili fikirler alınmıştır. Ayrıca araştırmanın, 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyecek diğerkuruluşlara ışık tutacağı ve bu konuda yapılacak çalışmalara örnek olacağı değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüz koşullarında neredeyse tüm örgütler, rekabette ayakta kalabilmek ve rakiplerinden bir adım daha ileride olabilmek için verimliliklerini arttırmak zorundadırlar. Bu ise, teknoloji ve sermayeden ziyade sahip olunan insan kaynaklarının geliştirilmesi ile mümkündür. Çünkü örgütlerde, çalışanların yaptıkları her şey doğrudan ya da dolaylı bir şekilde verimliliği etkiler. Bu bağlamda, çalışanların davranışlarının ve görev tanımlarında belirtilen rollerini ne derece yaptıklarının tespiti, performans değerlendirme uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Kişilerin performanslarının, yönetici ile ast arasında uygulanan mülakat tekniği, değerlendirme formları (anketler) gibi çeşitli yöntemlerle değerlendirilerek, sonucunda geribildirim verildiği¹ performans değerlendirme ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları:

- Performans değerlendirme; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir.²
- Performans değerlendirme; bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir.³
- Performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansını değerlendirmesi şeklinde de ifade edilebilir.⁴

¹ Mark E. Mendenhall, Gary R. Oddou, Günter K. Stahl, **Readings and Cases In International Human Resource Management**, Fourth Edition, USA: Routledge-Taylor and Francis Group, 2007, p. 62.

² Hülya Demirkaya, **Performans Ölçüm Yöntemi**, Ankara: Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi, 2000, s. 3.

³ Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, (Çev. Aslı Özer), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 101.

⁴ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıstay Dergisi**, Sayı: 62, 2005, s. 49.

- Performans değerleme; çalışanların yetkinliklerinin, iş ve görevlerinin nitelikleri ile gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyarak, belirlenen standartlar ile ulaşılan sonuçların karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir.

- Performans değerleme; sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, aynı zamanda bağlı oldukları grupların ve örgütün performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir.⁵

Performans değerleme, çalışanları daha iyi tanımada bir araçtır. Eğer alışanları nelerin motive ettiği bilinirse, potansiyelleri keşfedilebilir ve tüm yaratıcılıklarının ortaya koyulması sağlanabilir. Öyle bir sistem oluşturulmalıdır ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığmayanlar tespit edilebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefler bir çizgide tutulabilmelidir. Hatta klasik anlamdaki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanların yaratıcı fikirlerine ve onların liderliğinde yeni kurulacak rgtler için sponsor olunabilmelidir. Bu durum sınırsız yükselme imkânı yaratabilecektir. Geleceğin rgtlerinde artık “genel müdür” gibi bir st sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değişecektir.⁶

Performans değerleme, örgütte karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda örgütün başarı oranının artması ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmaların değerlendirilip örgütün eksiklerinin görülmesi ve bunların giderilmesine katkıda bulunur. Performansı etkileyen faktörlerin belirlenip kontrol edilmesi ve kaynakların bunlara göre düzenlenmesi, geleceğe yönelik hedeflerin daha gerçekçi temeller üzerine kurulması ve hedeflere zamanında, daha verimli yollardan ulaşılması açısından da önemli bir takım fonksiyonlara sahiptir. llemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir, yleyse örgütün optimum yönetimi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gerekir.⁷

⁵ Erkan Işığıok, “Performans lm, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı: 7, 2008, s. 2.

⁶ Akın Arslan, **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>, Erişim Tarihi:13.09.2011.

⁷ Nizamettin Bayyurt, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin nemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 53, 2007, s. 578.

Performans değerleme, çalışanların performans veya başarımını iyileştirmeye yönelik iken, aynı zamanda görevlerini örgüt misyonuna uygun şekilde yapabilecek bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak, bu yetenek ve becerilerini kullanmalarına yardımcı olmaktadır.⁸

Performans değerleme sonucundaki geribildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olacaktır. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni arttırıcı geribildirim almaktan hoşlanmakta ve bu yöntem aynı zamanda çalışanların ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır. Bu durumda performans değerleme, bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevin dışında performans değerleme, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar.⁹

Tüm bu tanım ve açıklamalar ışığında günümüzde performans değerleme kavramı özetle; örgütler için yalnızca statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti değil, aynı zamanda dinamik bir süreç şeklinde ele alınarak, sıfır hatalı üretim, i ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için uygulanan yöntemler olarak ifade edilebilir.

1.2. PERFORMANS DEğERLEMENİN AMACI VE YARARLARI

Performans değerleme, çalışanların faaliyetlerinin, yeterliliklerinin, eksiklik ve fazlalıklarının bir bütün olarak gözden geçirilmesidir. Böylece üstlendikleri görev ve sorumlulukları ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek mümkün olacaktır. Her alışan, kendisinden ne beklendiğini ve üstlerinin, gösterdiği performans hakkındaki düşüncelerini bilme ihtiyacındadır. Performans değerleme; örgütün, çalışan başarılarını önemsediğini ve bunu teşvik ettiğini gösterir.

⁸ Hüseyin zgen, Azim ztrk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi, 2005, s. 228.

⁹ Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin nemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı:1-2, 2002, s. 159.

Gelecek için karar vermek, çalışanların performansını geliştirmek, verimliliği arttırmak gibi amaçlara hizmet eden bir sistem olmanın yanı sıra örgüt için önemli olan birtakım kararların alınmasına yardımcı olacak sonuçlar ortaya çıkarmak da performans değerlemenin amaçlarındandır.

İyi planlanmış ve uygulanmış bir performans değerlemenin amaçları ana hatlarıyla şu şekilde sıralanabilir:¹⁰

- Yöneticilerin, çalışanların başarılarını ve potansiyel yeteneklerini değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- Ücretler ve primlerin adaletli olarak dağıtımına yardımcı olmak,
- Eğitim açıklarının ortaya konmasını sağlamak,
- Yöneticilere elemanlarını tanıma fırsatı vermek, böylece hangi elemanın hangi bölümde çalıştırılacağına da yardımcı olmak,
- İşlerin düzenlenmesine yardımcı olmak,
- Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve ön yargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı arttırmak,
- Çalışanların kendi başarılarını görmelerini ve bunun neticesinde çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doyumlarını yükseltmek,
- Çalışanların terfi işlerinde yardımcı olmak,
- Üstün yeteneklerin bulunmasına ve bunların hangi becerilerinden yararlanılacağı konusuna yardımcı olmak,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarının tespit edilmesine olanak sağlamaktır.

Her şeyden önce sosyal bir varlık olan insan, çevresiyle olan ilişkilerinde kendisiyle ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek ister. İş hayatında da çalışanların performansları hakkında bilgilendirilmeye ve geribildirim almaya ihtiyaçları vardır. Şüphesiz ki görevini ne

¹⁰ S. Metin Camgöz, İ. Nurdan Alpten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13 Sayı: 2, 2006, s. 194.

düzeyde gerçekleştirdiğini bilen kişi, örgütüne eskisinden daha faydalı olacaktır. Bu bağlamda performans değerlendirme sisteminin yararlarını; çalışanlara, yöneticilere ve örgüte olan yararları şeklinde üç grupta sıralamak mümkündür:¹¹

Çalışanlara olan yararları:

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncelerini bilmelerini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geribildirim almalarını ve üstleri ile çift yönlü iletişim kurmalarını sağlar.¹²
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

Yöneticilere olan yararları:

- Astarları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Çalışanların geleceğe yönelik gelişme potansiyelleri hakkında bilgi edinmelerini ve yargıya varmalarını sağlar.¹³
- Yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- Yönetim becerilerini geliştirir.

¹¹ Başak Bayar, **Performans Değerlendirme Sistemi Nasıl Kurulur**, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79, Erişim Tarihi: 22.09.2011.

¹² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, USA: International Edition, "Printed in Turkey By Literatür Yayıncılık", 1995.

¹³ Erol Akı, Tunç Demirbilek, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, Sayı: 1, Ocak-Haziran 2010, s. 83.

Örgüte olan yararları:

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- Güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Örgütün karlılığının ve verimliliğinin artmasına olanak sağlar.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Hedeflere ulaşma derecesinin, örgütün farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Örgüt genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

1.3.PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme sürecinin oluşturulması kolay bir işlem değildir. Bu sürecin her adımının, uygulanacak örgütün yapısına uygun olması gerekmektedir ki değerlendirme amacına ulaşabilsin ve sonuçlar örgütün yararları için kullanılabilirsin.

Çalışanların başarı ve hatalarını bilmeleri, örgüt için daha verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri açısından performansın takip edilmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi son derece önemlidir.¹⁴ Eğer bir yönetici; işyerine sürekli geç kalma, çalışanlarda gözlemlenen mutsuzluk, verimlilik ve karlılıktaki düşüş gibi gelişen bir takım olumsuzluklar neticesinde örgütün veya çalışanların beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığını hissederse performans değerlendirme sürecini başlatmalıdır. Bu süreçte şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.¹⁵

- İletişimi etkin hale getirmek,
- İyi performansı desteklemek,
- Ekip çalışması geliştirmek,

¹⁴ Mustafa Akdağ, **İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler**, Konya: Tablet Yayınları, 2007, s. 85.

¹⁵ Lonis Feuer, "The Management Challenge-Making The Most of Your Next Performance Appraisal", **The Case Manager**, Vol: 14, No: 5, September-October 2003, pp. 22-24.

- Formlara odaklanmamak (Formun tamamlanması, imzalanması, tüm başlıkların doldurulduğundan emin olunması gibi işlemlere zaman harcamak),
- Değerleme toplantısını sosyal bir toplantı veya rutin bir iş gibi görmemek ve iyi hazırlanmak,
- Savunmacı olmamak (Sübjektif yorumları önlemek için gerçek materyaller, data ve bilgi sunmak),
- Net olmayan açıklamalardan kaçınmak.

1.3.1. Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru olarak seçilmesi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliğinde ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Değerleme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda onlardan ne beklendiğini ifade eder. Bunlar, örgütün stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve örgüt hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır.

Örgüt içinde yapılan işler çok boyutludur ve çeşitli becerilerin ortaya konmasını gerektirir. Örneğin; bazı işler için çalışanın yaratıcılık yönü önemli bir kriterken, diğer bazı işlerde ikna yeteneği daha önemli olacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinde iş gereklerinin incelenmesi sonucunda, kriterlerin farklı işler veya sorumluluk düzeyleri için taşıdıkları önemin ortaya çıkarılmasına ve buna bağlı olarak ağırlıklandırılmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Daha sonra her bir kritere verilen puanın belirlenen katsayılar ile çarpılması ve ağırlıklı puanların toplanması ile bir performans puanına ulaşılmaktadır. Sonuç olarak, değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizlerinin yapılması, elde edilen veriler ışığında iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirlenmesi gerekmektedir.¹⁶

1.3.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir” ki bu faktör, kişinin

¹⁶ Başak Bayar, **Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**, <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=36>, Erişim Tarihi: 13.10.2011.

yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.¹⁷

Örgütler, standartları belirlerken; hareket ve zaman etüdüleri, iş örneklemeleleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar gibi bir takım bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:¹⁸

Spesifiklik: Her çalışan kendinden ne beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Kuşku yok ki, ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve çalışanlar bu standartlara ulaşmak için daha fazla çaba göstereceklerdir.

1.3.3. Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş örgütleri yönetenlerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Çalışan değerlendirilmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışmaları zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler çalışan üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın, 2005, s. 188.

¹⁸ Sabuncuoğlu, age, s. 189.

sonunda çalışanın, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.¹⁹

1.3.4. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus değerlemeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışana yeterli süre gözlemleme imkânı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.²⁰

Performans değerlendirme uygulamalarına genel olarak bakıldığında değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması en yaygın yöntemdir. Zira aralarındaki sürekli iletişim gereği kişiyi en iyi bilen genellikle ilk amirdir. Bu yöntem çok yaygın olmasına karşın bazı sakıncaları vardır. Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkiyi performans değerlemesinde kullanmasından rahatsız olabilmektedirler. Bir de cezalandırma durumunda ast ile amirin ilişkilerinde bozulmalar ve iş verimliliğinde olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Tek amir değerlendirmesindeki sakıncaları önlemek veya en aza indirmek için birden çok hiyerarşik amirin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli, kişinin kendi kendini değerlemesi, değerlemenin iş arkadaşları tarafından yapılması, astlar ve müşteriler tarafından yapılması gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır.²¹

1.3.5. Performans Değerleme Sisteminin Uygulanması

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra o kriterlere bağlı olarak, değerlendirme standartları üzerinde değerlendirme yapacak olan kişilerce ortak karara varılır. Sürecin planlı ve programlı uygulanabilmesi için değerlemenin kimler tarafından yapılacağına karar verilir. Belirlenen standartlar doğrultusunda belirli periyotlar ile yapılacak olan uygun yöntem seçilir. Hiç bir

¹⁹ Sabuncuoğlu, age, s. 189.

²⁰ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1994, s. 31.

²¹ Atilla Filiz, **Performans Yönetimi**, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=59>, Erişim Tarihi: 19.10.2011.

aşama atlanmadan, sağlıklı bir şekilde sürecin yürütülmesiyle, değerlemenin uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunlar da başlangıç safhasında çözülecek ve uygulamanın amacına ulaşmasındaki engeller aşılmış olacaktır. Tüm bu aşamalardan sonra uygulama sürecine geçilir.²²

1.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans değerlendirme sürecinde, değerleyen ve değerlendirilenlerin insan olması birtakım sorunları kaçınılmaz hale getirmektedir. Bunlar kişiler arasındaki huzursuzluğu artırmanın yanı sıra yönetime olan güveni de sarsarak örgütlere zarar verecektir. Sistemin etkili ve yararlı olabilmesi için bu sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

1.4.1. Hale Etkisi

Değerleme yapılırken; belirlenen performans kriterlerinin tamamını dikkate almak yerine, belli bir performans değerlendirme kriterinin etkisinde kalarak çalışan performansını değerlendirmektedir.²³ Örneğin bir yönetici kendisine bağlı olarak görev yapan bir elemanını çok seviyorsa ve hakkında olumlu düşüncelere sahip ise, bu durum elemanın performansının değerlendirilmesine yansıtacak ve böylece performans değerlendirme yapılan personelin kişisel özellikleri, dostluğu, sevgi veya saygısı ön plana çıkacaktır. Bu nedenle, değerlemecilerin kendilerini hale etkisi altında bırakmamaları gerekir.²⁴

1.4.2. Ters Hale Etkisi

Hale etkisinin tersi bir şekilde değerlendiricinin, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığını genele mal ederek değerlendirme yapmasını ifade eder. Bu iki hatanın yapılmasını engellemek için değerlendirme yapılırken, kişi tüm yönleriyle bir bütün olarak ele alınmalıdır.

²² Hilmi Rafet Yüncü, **Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), ss. 44-45.

²³ **Performans Değerlendirme Hataları**, <http://personelci.blogspot.com/2011/01/performans-degerlendirme-hatalar.html>, Erişim Tarihi: 17.11.2011.

²⁴ Özgen ve diğerleri, age, s. 234.

1.4.3. Hoşgörü Etkisi

Değerleyicinin, personelin başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Astları tarafından sevilme arzusu, değerlendirme esnasında astları ile çatışmamak ve onların düşmanca hislere kapılmalarını önlemek, kendi astlarını diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği gibi faktörler temel nedenler arasında gösterilebilir.

1.4.4. Katılık Etkisi

Hoşgörü etkisinin zıttı olan katılık etkisi, çalışanların ulaştıkları performans düzeyinin daha düşük bir düzeyde gösterilmesidir. Değerleyiciler; başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendisinin yerini alacağı düşüncesi, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusu gibi nedenlerle performansı küçümser ve olduğundan küçük gösterme çabası içine girebilirler.

1.4.5. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi, insanların daha önceden meydana gelen olaylardan çok, son zamanlarda gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin bir yönetici, çalışanın altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca çalışanların performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle çalışanın en son performansını göz önünde bulundurarak karar vereceklerdir.²⁵

1.4.6. Objektif Olmama Hatası

Davranış ve kişilik özellikleri gibi kişisel yönlerinin işin içine girmesiyle, çalışanların işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi objektif olarak değerlendirilemeyebilir. Dolayısıyla performans değerlemelerinde nesnel ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak suretiyle sübjektif yargılardan uzaklaşılarak daha gerçekçi sonuçlar elde edilebilir.

²⁵ Helvacı, agm, s. 161.

1.4.7. Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme süreçlerine de yansıtırlar. Yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli görüşler, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, örgütün bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerleyici, kişilerin bireysel performanslarına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.²⁶

1.4.8. Kontrast Etkisi

Değerleyicinin kısa bir sürede çok sayıda çalışanı değerlemesi durumunda ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır. Burada değerleyici, ardi ardına yapılan değerlemelerde kişileri birbiriyle karşılaştırarak objektif kriterlerden uzaklaşmakta ve bu doğrultuda değerlendirme yapmaktadır. Başka bir ifade ile her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmektedir. Bu hatanın ortadan kaldırılması için değerlendirme faaliyetinin zamana yayılması ve karışık sıralama yapılması önerilmektedir.²⁷

1.4.9. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiriciler, kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, önemli kabul edilen iş ve mevkilerdeki kişileri yüksek, diğerlerini düşük performans düzeyinde değerlendirirler.²⁸ Örneğin değerlendirici, bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerektiği düşüncesiyle, gerçek performanslarını göz ardı edebilmektedir.

²⁶ Kaynak ve diğerleri, age, s. 226.

²⁷ Uyargil, age, s. 80.

²⁸ Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s. 268.

1.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem bulunmaktadır. Nitekim her yönetici kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girmektedir. Her ne kadar örgütün özellikleri, kendisine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan, değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her organizasyon tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.²⁹ Kullanılacak olan yöntemler; değerlemenin amacı, zamanı ve maliyet unsurları ile örgütün yapısı gibi bir çok kriter göz önünde bulundurularak seçilmelidir.

1.5.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu yöntemde değerlemeler çalışanların birbirleriyle kıyaslanmaları sonucu yapılır. Basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemi olmak üzere üç şekilde uygulanır.

1.5.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Öncelikle en iyi ve en kötü performans (başarım) sahibi olanların belirlendiği bu yöntem,³⁰ şu şekilde uygulanmaktadır; değerlendirme yapılacak olan çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır. Değerlenenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız çalışanın ismi son bölüme kaydedilir.³¹Başarı sırasına göre bu iki uç arası da doldurularak liste tamamlanır.

²⁹ Dursun, Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayın No: 1326, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.289.

³⁰ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s. 284.

³¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 3. Basım, Erzurum, 1997, s. 219.

Tablo 1.1. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi Örneği

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10. Rıdvan İnan (en az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Arkan Yayınları, 2006, s.341.

Kimin kimden üstün olduğunu söyleyebilen bu yöntemde ölçümlendirme yapılmamaktadır. Ayrıca değerlendirilen kişiye, bulunduğu sıraya hangi kriterlere göre uygun görüldüğünü de söylemek tam anlamıyla mümkün olmamaktadır.

1.5.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Belirlenmiş olan kriterlere göre çiftlerin birbirleri ile tek tek karşılaştırıldığı bu yöntem basit sıralama yöntemine göre daha etkindir. İkili karşılaştırma yönteminde çalışanların isimleri numaralandırılarak bir karta yazılır. Daha sonra her çalışan tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan kişinin karşısına bir işaret koyulur. Karşılaştırma işlemi tüm çalışanlar için tamamlandıktan sonra ismi karşısına konulan işaretler sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıralanır. İşlem sonucunda listede yer alan her bir çalışan, seçilmiş her bir performans kriterine göre birbirleriyle karşılaştırılmış olurken, en çok puan almış olan kişinin performans düzeyi en yüksek, en az puan almış olan kişinin performans düzeyi de en düşük olarak belirlenmiş olur.

Tablo 1.2. İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın, 2005, s. 172.

1.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerleyiciler, önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre çalışanları değerlendirirler. Böylece yüksek değerlendirme (yumuşaklık) gibi değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmıştır.³² En yaygın dağıtım kalıbı; grubun en düşük performanslı %10'u, sonraki en düşük %20'si, ortadaki %40, sonraki %20 ve en yüksek performanslı %10'un saptanması şeklindedir.

Çok yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Bazı yazarlar bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirtmektedir. Özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.³³ Ancak çalışanlar hakkında ayrıntılı analizlerin olmayışı ve geri bildirim yetersizliği de, yöntemin en çok eleştirilen yönlerindedir.³⁴ Ayrıca yöntemin önyargılı olduğu konusunda

³² Ergül, age, s. 61.

³³ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990, s. 257.

³⁴ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2007, s. 179.

eleştiriler de bulunmaktadır. Çünkü daha başlangıçta personeli belli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınırlandırmaktadır.³⁵

1.5.2. Ortak Performans ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yöntemlerde, her çalışanın performansı, diğerlerinden bağımsız olarak kendi iş tanımlarının belirlediği görev ve sorumluluklar doğrultusunda değerlendirilir. Değerlemede kullanılan kriterler; işin tanımına uygun olarak, hedeflerle, sonuçlarla, etkinliklerle ve davranışlarla ilgili olabilir.

1.5.2.1. Geleneksel Değerleme Skalaları

En eski ve en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemi olan bu sistemde kişilerin performansları belirlenen çeşitli kriterler kullanılarak ölçülür. Bu yöntem, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır.³⁶ Ölçek olarak sayısal değerlerin yanı sıra belirli sıfatlar da kullanılabilir.

Düzenleme ve uygulama kolaylığı nedeniyle yaygın olarak kullanılmasına rağmen değerlendirme formlarında kullanılan sıfatların değerlendiriciler tarafından farklı şekillerde algılanabilmesi yöntemin sakıncalarındandır. Yöntemin, uygulamada ortaya çıkan bu sorunlarını gidermek amacıyla yapılan çalışmalar yeni bazı yöntemlerin ortaya çıkmasına ve mevcut sistemin güvenilirliğini artırıcı gelişmeler kaydedilmesine olanak sağlamıştır. Bu gelişmeler:³⁷

- Faktörlerin gerekli, somut, açık, net ve anlaşılabilir nitelikte tanımlanması,
- Kişinin her özelliğinin bir faktörle ölçülmesidir.

³⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İİBF, Volkan Matbaacılık, 1997, s. 175.

³⁶ Bingöl, age, s. 228.

³⁷ Uyargil, age, s. 42.

Tablo 1.3. Geleneksel Değerleme Skalası Örneği

Adı Soyadı :		Tarih:		
Çalıştığı Bölüm:				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1) Yaptığı İşin Kalitesi				
2) Yenilikçilik Yaratıcılık				
3) Çalışma Azmi				
4) Eğitim ve Bilgi Düzeyi				
5) Ekip Çalışmasındaki Başarısı				
6) Liderlik Yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem Çözme				
9) Uyum ve Esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer				

Kaynak: Coşkun Can Aktan, “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi ve Performans Standartları”, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/135-insan-kaynaklarinda-performans-yonetimi-ve-performans-standartlari.html>, Erişim Tarihi: 29.09.2011.

Geleneksel Değerleme skalalarının uygulanma aşamasında dikkat edilmesi gereken önemli bir husus aralık sayısının belirlenmesidir. Farklı şekillerde düzenlenen formların kullanılmasına imkân sağlayan yöntemde, aralık sayısının 7’den fazla (± 2) olmasının güvenilirliğini azalttığı bilimsel araştırmalarla kabul

edilmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılara göre aralık sayısı 5'i geçmemelidir.³⁸

1.5.2.2. Davranışsal Değerleme Skalaları

Geleneksel değerleme skalalarından kaynaklanan problemlerin giderilmesi için geliştirilmiş olan bu yöntemleri, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak iki grupta toplamak mümkündür.

Davranışsal Beklenti Skalaları:

Davranışsal beklenti skalalarında değerlemeciler, çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerine göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergilediklerine göre değerlendirmektedirler.³⁹ Bu nedenle davranışların yer aldığı listeler "mkemmek" den "ok düşük" e kadar belirtilmiş olan skalalarla oluşturulur. Davranışsal beklenti skalalarında gözlenebilir ve ölçülebilir iş davranışları açıkça belirtilir.⁴⁰ Kısacası performans kriterleri işte gösterilen davranışa göre değil, o işten beklenen davranışa göre hazırlanmıştır.⁴¹

³⁸ Uyargil, age, s. 45.

³⁹ Uyargil, age, s. 46.

⁴⁰ Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 235.

⁴¹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s. 145.

Tablo 1.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeği Örneği

En Yüksek Performans	Bir Çalışan İlişkileri Uzmanının
9	Örgütteki diğer çalışanlar için yeni ve değişen politikalara ilişkin bir bilgi kaynağı olması beklenir.
8	Program değişikliklerinin çabuk farkına varması ve bunu çalışanlara açıklayabilmesi beklenir.
7	Çatışan politika ve uygulamaları İKY hedefleriyle tutarlı olarak uzlaştırması beklenir.
6	Politika değişikliklerinin daha sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için ilave bilgi ihtiyacının farkına varabilmesi beklenir
5	İlgili direktifleri aldıktan sonra, çeşitli İKY formlarını doğru bir şekilde tamamlaması beklenir.
4	Yeni politika ve prosedürler konusunda pratiğe ve yardıma gereksinim duyması beklenir
3	Her zaman bir problem olabileceğini bilmesi ve problemleri tanımlamadan önce harekete geçmesi beklenir.
2	Departman müdürleri için problemler yaratması ve yanlış yorumlarla rehberlik etmesi beklenir.
1	Yeni prosedürleri tekrar yapılan açıklamalardan sonra bile öğrenememesi beklenir.
En Düşük Performans	

Kaynak: Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Basımevi, 2004, s. 236.

Davranışsal Gözlem Skalaları:

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen, kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise, iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yaralanılmaktaysa da, değerlendiren bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.⁴²

Davranışsal gözlem skalalarında, sonuçların astlara açıklanması geri besleme sağlayarak gelişimlerine katkı sağlar. Dolayısıyla kabul oranı diğer yöntemlere göre

⁴² Uyargil, age, s. 46.

daha yüksektir. Ancak hem bu yöntemin hem de davranışsal beklenti skalalarının sakıncası, yüksek maliyetli ve zaman alıcı olmasıdır.⁴³

1.5.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeci, çalışanların işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışları tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlar kritik olaylar olarak adlandırılır. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarındır. Bu tekniğin avantajları ve dezavantajları aşağıda sıralanmıştır:⁴⁴

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışmalara öneride bulunmayı kolaylaştırır.
- Bütün çalışanlar için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından arınması çok güçtür.
- Kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi kolay olmayabilir.⁴⁵

Bu yöntemde ilginç bir gözlem de, standartların amirce saptanması sorunudur. Bu ölçütlerin haksız ve adaletsiz bir kimlik taşıma olasılığı da vardır. Bu durum karşısında akla gelebilecek bir çözüm biçimi, bu standartların hiç olmazsa önceden bizzat ast tarafından kabul edilmesi koşulunun öngörülmesidir. O zaman ast, iş başarımının iyileştirilmesi yönünde olumlu biçimde güdülenmiş (isteklendirilmiş) olacaktır.⁴⁶

⁴³ Uyargil, age, s. 48.

⁴⁴ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993, ss. 47-48.

⁴⁵ Sabuncuoğlu, age, s. 208.

⁴⁶ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Basım Yayım, 2000, s. 176.

Tablo 1.5. Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunları kaynağına inemedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
15.03.2005	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	18.04.2005	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<p style="text-align: center;"><u>Açıklama</u></p> <p>Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.</p>			<p style="text-align: center;"><u>Açıklama</u></p> <p>X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.</p>

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın, 2005, s. 208.

1.5.2.4. İşaretleme Sistemi (Kontrol Listesi) Yöntemi

Kontrol listesinde önceden hazırlanmış olan cümleler ile çalışanın işe ilişkin davranışları değerleyici tarafından belirlenir. Bu yöntem ile çalışanın tanınmasından çok bilinmek istenilen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:⁴⁷

⁴⁷ Tuğray Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Reha Uluhan., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 219.

• **Ağırlıklı işaretleme listesi** yönteminde işleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlara da yer verilir.

• **Zorunlu seçim** yönteminde ise değerleyiciler, her bir grup için kişiye uyan veya uymayan iki farklı şekilde ifade edilmiş kümeciklerden oluşan kriterlerden birini işaretlemek zorundadır.

Tablo 1.6. İşaretleme Sistemi Yöntemi Örneği

<p><u>İŞİN NİTELİĞİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Çok titiz. - Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor. - Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor. - Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil. <p><u>İŞİN NİCELİĞİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - İş hacmi çok yüksek. - İş hacmi ortalamanın üzerinde. - İş hacmi yeterli. - Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. - Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek. <p><u>İŞ BİLGİSİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uzman. Çok üstün bir bilgisi var. - Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor. - Yeterli bilgiye sahip. - İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var. - Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor. <p><u>SORUMLULUK</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - İş mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor. - İş iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor. - Bazen yol göstermek gerekiyor. - Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor. - Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.
--

Kaynak: Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993, s. 46.

1.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemde, personelin çalışma şekli, bireysel özellikleri gibi içinde bulunduğu şartlar göz önünde tutularak diğer çalışanlardan farklı olarak kendi hedefleri ve başarıları konusunda değerlendirme yapılır. Bu yöntem; direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetim olarak adlandırılan üç temel yöntemden oluşmaktadır.

1.5.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın birlikte karar vermesi ile belirlenir. Her iki durumda da performans standartları için gerektirdiği sonuca göre küresel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenir ve bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verir.⁴⁸

1.5.3.2. Standartlar Yöntemi

Direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte bu yöntemde küresel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar ise, çalışan ile amiri ya da oluşturdukları bir grup ile amirleri tarafından birlikte belirlenir.⁴⁹

1.5.3.3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, çalışanların güdülenmesini artırmak için onların amaçlarını yönetimle birlikte saptayan ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini önceden kendilerine bildiren bir sistemdir.

Bu sistemin en tipik özelliği, astların amaçlarının alışlageldiği gibi sadece üstler tarafından değil, iki tarafın katılımıyla birlikte saptanması ve alınacak sonuçların ne

⁴⁸ Uyargil, age, s. 51.

⁴⁹ Uyargil, age, s. 51.

olması gerektiğinin ya da hedeflenecek performans standartlarının yine uzlaşma yoluyla önceden birlikte belirlenmesidir.⁵⁰

Bu yaklaşım ile gerçekleştirilmiş olan performans değerlemesi, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının da daha doğru ve gerçekçi şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır.⁵¹

⁵⁰ İşletmelerde İşçilerin GÜdülenmesi ve Çalışma Performansının Artırılması, <http://www.ekodialog.com/Konular/amaclara-gore-yonetim-is-zenginlestirme.html>, Erişim Tarihi: 12.11.2011.

⁵¹ Özgen ve diğerleri, age, s. 250.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde birçok kurum geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaktadır ve bunlarda değerlendirici rolü çoğu zaman yöneticiye verilir. Dikey olarak ve tek yönlü uygulanan bu değerlendirme sistemleri bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları ortadan kaldırmak ve çalışanın performansı hakkında sadece yukardan aşağıya değil, farklı yönlerden de veri elde edebilmek için 360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir.⁵² Böylece değerlendiren üstler, değerlendirilen astlar görüşü yıkılmıştır.

Geleneksel değerlendirme sistemlerini incelediğimizde; geribildirim veren tarafın hata yapmadığı, doğru ve sorunsuz olduğu, alıcı tarafın ise bu durumun tam tersine problemlili, pasif, geri planda kalmış ve hata yapan taraf olarak değerlendirildiğini görür ve sistemin böyle yürütülmeye çalışıldığına şahit oluruz. Bunun sonucunda, psikolojik eşitlik sağlamaya yönelik bir güç dengesi arayışı ortaya çıkmıştır. Yeni geliştirilen yöntemlerle sağlanan bu eşitlik sonucunda bu defa değerlendirilenin, değerlendirme sisteminin öznelliğine ve tek taraflılığına karşı geldiği görülmektedir. Böyle bir sorunun varlığını kabul ederek bunu gidermek için çaba harcayan batılı gelişmiş örgütler, literatüre “360 Derece Performans Değerleme” adıyla yeni bir sistem kazandırmışlardır.⁵³

360 derece performans değerlendirme sistemi, bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için çalışanların özel olarak tanımlanmış yetenekler ve davranışlarıyla ilgili farklı birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir.⁵⁴ Çok kaynaktan alınan geribildirim sayesinde çalışanların iş ile ilgili

⁵² Aygül Aytaç, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 41, Ankara, 2003, s. 2.

⁵³ Nihal Mamatoğlu, “Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, Ocak-Şubat 2002, s. 46.

⁵⁴ Ferit Ölçer, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 3-4, 2004, s. 213.

davranışları ve performansları objektif bir şekilde ortaya konularak, daha geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılabileceği sistemle ilgili kabul gören en temel varsayımlardan biridir.⁵⁵ Aşağıdaki tabloda, geleneksel performans değerlendirme sistemleri ile 360 derece performans değerlendirme sistemi arasındaki farklar çeşitli kriterler açısından değerlendirilmiştir.

Tablo 2.1. Geleneksel Performans Değerleme Sistemleri ile 360 Derece Performans Değerleme Sistemi arasındaki farklar

Kriterler	Geleneksel Performans Değerleme	360 Derece Performans Değerleme
Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri Kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır.	Değerlendirmeciler farklıdır. Astlar, takım arkadaşları gibi
Kaynağın Kimliği	Geri bildirim kaynağının kimliği bellidir.	Geri bildirim değerlemeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri Bildirim İçeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme Yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer İnsan Kaynakları Kararları ile İlişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle, eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
Süreç Şekillendiren Felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürenin İçeriği	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.	Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen Çalışanlar	Organizasyondaki tüm çalışanlar	Tipik olarak yönetsel kademedeki çalışanlar.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 4.

⁵⁵ Rainer Hensel, Frans Meijers, Rien van der Leeden, Joseph Kessels, "360 Degree Feedback: How Many Raters are Needed for Reliable Ratings on The Capacity to Develop Competences, with Personal Qualities as Developmental Goals?" **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 21, No: 15, December 2010, p. 2815.

Tablo 2.1. incelendiğinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir çok kriter açısından avantajları olduğu görülmektedir. Verilerin çok kaynaktan gelmesi ve böylece sürecin daha objektif bir şekilde sürdürülmesi bu avantajların nedenleri olarak gösterilebilir.

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

1950'li yılların sonlarına doğru amaçlara göre yönetim kavramı, geribildirim sistemine ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve çalışanların verimlilik hedeflerinin belirlenmesi ve o yönde ortak hareket edilmesinden oluşmaktadır. Amaçlara göre yönetimle, çalışanların performansları hakkında bilgi edinmeleri, verimlilik ve iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarmıştır. Böylelikle çalışanlar ile yöneticiler arasındaki performans değerlendirme toplantıları periyodik hale gelmiştir. Bu dönemde, aşağıya doğru tek yönlü yapılan geribildirim, performansın tanımlanması için kullanılan en önemli araç olmuştur.

1960'lı ve 70'li yıllarda konuyla ilgili yapılan araştırmalar devam etmiştir. Kişilerin performansları hakkında hangi bilginin daha çok ve doğru olduğu ve bu bilginin ne şekilde elde edileceği ilgililer tarafından araştırılarak astlardan gelen geribildirim, üst yönetim üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Böylece yöneticiler, astlarının gözünde nasıl değerlendirildiklerini öğrenmişler ve bu da onlar üzerinde pozitif etkiler yaratmıştır.⁵⁶

1980'lerde gelişen teknolojiyle birlikte iş koşulları ve örgüt yapılarında da bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Bu dönemde çok kaynaktan bilgi almanın, performans değerlemelerinde daha objektif ve doğru sonuçlar vereceği, yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir.

1990'lı yıllarda ise artan rekabet ve müşteri eğilimiyle birlikte, 360 derece performans değerlemenin önemi de artmaya devam etmiştir. Birçok örgüt

⁵⁶ Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia, **The Art And Science of 360 Degree Feedback**, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997, pp. 5-7.

günümüzde, farklı kaynaklarla değerlemelerin yapıldığı, yeni ve çağdaş olarak değerlendirilen 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır.⁵⁷

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme sistemlerini uygulama niyetindeki örgütler için önemli bir seçenek olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, çok kaynaklı geribildirim sağlayarak, personelin gelişimine katkıda bulunmakta ve kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini kavramalarına yardımcı olmaktadır.⁵⁸ Sistemin bir diğer amacı da, değerlendirme çemberinde bulunan; aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar, üstler ve müşterilerden sağlanan geribildirimler vasıtasıyla, örgüt amaçlarının ve çalışanların mesleki gelişimlerinin sağlanmasıdır.⁵⁹

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansın belirlenmesi için merkezinde kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bir bilgi havuzu oluşturulur. Böylelikle, kişinin performansa yönelik bakışının 360 dereceye çıkarılması amaçlanmaktadır.⁶⁰

360 derece performans değerlendirme uygulanması ile örgütte daha demokratik ve katılımcı bir özellik oluşur. Yapılan bir araştırmaya göre 360 derece performans değerlendirme sistemi, yönetim ve örgütsel gelişim için %58, performansı yükseltmek için %25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhunu geliştirmek için de %19 oranında kullanılmaktadır.⁶¹

⁵⁷ Thomas N. Garavan, Michael Morley, Mary Flynn, "360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development", **Journal of Management Development**, Vol: 16, No: 2, 1997, pp. 134-137.

⁵⁸ Nigel Guenole, Tony Cockerill, Tomas Chamorro-Premuzic, Luke Smillie, "Evidence for The Validity of 360 Dimensions in the Presence of Rater-Source Factors", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol: 63, No: 4, December 2011, p. 203.

⁵⁹ Jo-Anne Mahar, Barbara Strobert, "The Use of 360 Degree Feedback Compared to Traditional Evaluative Feedback for The Professional Growth of The Teachers in K-12 Education", **Planning & Changing**, 2010, Vol: 41, No: 3-4, p. 148.

⁶⁰ Aytaç, age, s. 26.

⁶¹ Özgür Demirtaş, **Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi Ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007), s. 95.

Örgütler, 360 derece performans değerlendirme sistemini farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁶²

- Çalışanların, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarını ve mesleki gelişimleri hakkında vizyon kazanmalarını sağlamaktadır.

- Bireyleri desteklemek ve sağlanan yüksek kaliteli bilgilerden yararlanmak yoluyla, sürekli iyileştirmeyi ve cesaretlendirmeyi amaçlamaktadırlar.

- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve nesnel verilerle girdi sağlamak için 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanmaktadırlar. Bunun yanı sıra sistemin periyodik olarak uygulanması sonucunda alınan geribildirim, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

- 360 derece performans değerlendirme, takım içi iletişimi artırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirlerine geribildirim vermeleri, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve böylelikle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

- Örgütler, zaman zaman 360 derece performans değerlendirme sistemini, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

- Örgütler, 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

- 360 derece performans değerlendirme sistemi, geribildirim ile iletişim kültürünü de olumlu yönde etkileyerek, kişilerin gelişimini sağlamakta ve örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

⁶² Tamer Keçecioğlu, Burak Çapraz, “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli, (Maltepe Üniversitesi İİBF)”, **Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı: 2, 2003, s. 44.

Sonuç olarak hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak, örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır.⁶³

2.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TERCİH EDİLMESİNE NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER

Son yıllarda örgütlerde, yapısal ve kültürel anlamda bir takım değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlere ve bunlardan kaynaklanan ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olan 360 derece performans değerlendirme sistemleri artık örgütler tarafından daha sık tercih edilmektedir.

2.4.1. Yapısal değişimler

Yapısal değişimler arasında ilk olarak yöneticilerin denetim alanının genişlemesinden bahsedilebilir. Yöneticilerin sorumluluğunda olan çalışan sayısındaki artış ile artan uzmanlık (bilgi, beceri ve tecrübe) ihtiyacı, çalışanların tek kişi tarafından değerlendirilmesini, hem bilgi, hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte, hatta bazı durumlarda imkânsız hale getirmektedir.⁶⁴

Geçmişte birçok örgütte, bir yöneticinin sorumluluğundaki çalışan sayısı ortalama 3-9 iken, günümüzde bu sayı 20-70 arasında değişebilmektedir. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalmaktadır.⁶⁵

Yöneticiler, örgütlerde bilgi yoğun teknolojilerin artan bir şekilde kullanılmasıyla özellikle uzmanlık gerektiren konularda, çalışanlara doğru ve güvenilir geribildirim verecek yeterli teknik bilgiye sahip olmayabilirler. Matris ve proje tipi örgütlerde çalışanlar, çapraz bir şekilde projeler arasında geçiş

⁶³ Payam Yüce, **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003, s. 96.

⁶⁴ Argon, Eren, age, s. 207.

⁶⁵ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 42, 2002, s. 62.

yapabildiklerinden, yöneticiler ve personel sık sık farklı kişilerle çalışmak zorunda kalırlar ve bundan dolayı kişilerin performans değerlemesi için tek yönetici her zaman yeterli olamayabilir ve personelini gerektiği kadar tanımayabilir. Bu tarz örgütler de daha sağlıklı olabilecek çoklu performans değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yine örgütlerde, takım çalışmasındaki artışla birlikte, kişisel performanslar yerini takım performansına bırakmıştır. Ön plana çıkan artık bireyin değil takımın performansıdır ve değerlendirme buna bağlı olarak yapılmalıdır. Bu koşulda geleneksel performans değerlendirme sistemleri, grup performanslarını değerlendirmekte yetersiz kalmaktadır.⁶⁶

2.4.2. Kültürel Değişimler

Örgütlerde meydana gelen kültürel değişimler ile birlikte geleneksel performans değerlendirme sistemleri de işlevlerini yitirmişlerdir. Günümüzde liderlik anlayışları ve uygulamalardaki değişikliklerle birlikte özellikle katılımcı liderlik tarzının geleneksel liderliğin yerini almasıyla, karar süreçlerinde, yöneticilerin yanı sıra çalışanlar da söz sahibi olmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin ilişkili olduğu müşteriler de yine karar süreçlerinde etkili olmaya başlamıştır.⁶⁷

Toplam kalite yönetimi anlayışının hakim olmasıyla birlikte, örgütlerde katılımcı ve müşteri odaklı faaliyetler ön plana çıkmıştır. Kurulacak performans değerlendirme sistemleri de, zaman içinde bu değişim etkilenecek, herkesin fikrinin alındığı, çok yönlü geribildirim sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş zorunlu hale gelmiştir.

Gelişen teknoloji, toplumsal anlayış, artan istek ve toplum ihtiyaçları, örgütlerde verimlilik artışını gerekli kılmıştır. Bunlar, çalışma şartlarında bir takım değişikliklere gidilmesine neden olmuş, yeniden yapılanma konusunda örgütler üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiştir.

⁶⁶ Emtullah Dinç, **360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 57.

⁶⁷ Dinç, age, s. 57.

Tüm bu kültürel değişimlerle birlikte, geleneksel performans değerlendirme sistemleri yetersiz kalmış, yüksek iletişim ve işbirliğinin ön planda olduğu 360 derece performans değerlendirme sistemleri benimsenmeye başlanmıştır.

2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Çok yönlü değerlendirme ve geribildirim imkanı sağlayan 360 derece performans değerlendirme süreci, kişinin davranışlarının yanında iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini de ortaya çıkararak kendisini geliştirme imkanı verir. Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey, birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenir ve iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olur. Etkili bir şekilde yürütülen 360 derece performans değerlendirme süreciyle kişi, sürekli iyileşme ve gelişim konusunda teşvik edilmiş olur. Böylece mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine daha yoğun bir istek ve özveriyle devam eder.⁶⁸

2.5.1. Hazırlık Aşaması

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayacak olan örgüt için en önemli soru, hazır olup olmadığıdır. Sağlıklı başlayan bir sürecin yine sağlıklı bir şekilde sonuçlanacağı gerçeğinden hareketle, aslında hazırlık aşaması uygulama aşamasından daha kritiktir diyebiliriz. Ancak araştırmalar çok az örgütün bu sisteme geçiş için hazır olduğunu göstermektedir.

Açık ve net bir plan ile aktif izleme olmaksızın bu süreci uygulamak örgüte yarardan çok zarar verebilir.⁶⁹ 360 derece performans değerlendirme uygulamasına karar veren yöneticilerin süreci başlatmadan önce cevaplaması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunlar:⁷⁰

- 360 derece performans değerlemeden kimler yararlanacak?
- Ne gibi durumlarda sistem tehlike arz etmektedir?

⁶⁸ Dinç, age, s. 62.

⁶⁹ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 205.

⁷⁰ İsmail Bağrıaçık, **Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme, Örnek Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2009), s.65.

- Veriler nasıl toplanacak?
- Hangi araçlar kullanılacak?
- Bir yönetici olarak ne yapılacak ve nasıl bir yol izlenecek?

Örgütlerin, sisteme geçmeden önce bazı konularda altyapılarını tamamlamış olmaları gerekmektedir. Bunlar yalnızca kişisel bazda değil, örgütsel çerçevede de değerlendirilerek hazır olup olunmadığına karar verilebilir. 360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce;

- Örgütün yapısının ve özelliklerinin, değişime ve yeniliğe açık olması,
- Örgütte yüksek bir güven duygusunun olması,
- Mevcut performans değerlendirme sistemine karşı memnuniyetsizlik duyulması,
- Amaç ve hedeflerin net bir şekilde belirlenmiş olması,
- Gerekli alt yapının var olması gerekmektedir ki, bu faktörler hem geçişi kolaylaştıracak hem de ilerde karşılaşılabilecek aksaklıkları aşmak için yardımcı olacaktır.

Örgütler, 360 dereceye performans değerlendirme uygulamasına geçmeden önce, programa olan hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Bunun için kullanılan yöntem; mevcut performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet derecesini temel alarak, örgütün 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığını ölçmeye yarayan ikincil göstergeler yöntemidir. Bu yöntemin bir örneği aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.2. İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği

Bilmiyorum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum		
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Her bir durum karşısında mutabık kaldığınız dereceyi, değerlendirme ölçeği yardımıyla belirleyiniz. (10 en yüksektir)											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tepe yönetimi olası olarak en düşük seviyedeki kararları destekler. 2. İş sonuçları birey ve takım performansının harmanlanmasıdır. 3. Politika performans bazlı yönetimi destekler. 4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister. 5. Yöneticiler geribildirim vermek için bir rol modeli olarak hizmet etmeye isteklidirler. 6. Ne iş yapıldığı kadar işin nasıl yapıldığı da önemlidir. 7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır. 8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir. 9. Çalışanlar mevcut performans geribildirimini ile tatminsizdirler. 10. Tüketici geribildirimini ve toplam kalite yönetimi benimser. 11. Bazı yöneticiler, diğerlerinin geribildirim almasında isteklidirler. 12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur. 											

Kaynak: Ewen J. Ann, Mark R. Edwards, **Readiness for Multisource Feedback**, The Handbook of Multisource Feedback, (Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, 2001, s. 39.

Tablo 2.2.'nin doldurulması sonucunda ortaya çıkan puanlama sonuçları şu şekilde değerlendirilmektedir:⁷¹

- 100'ün üzeri (Paralel): 360° geribildirim sistemi kabul edilebilir.
- 80'in üzeri (Destekleyici): 360° geribildirim sistemi uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyacaktır.
- 80'in altı (Zor Savaş): 360° geribildirim sistemi önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

⁷¹ Ewen J. Ann, Mark R. Edwards, **Readiness for Multisource Feedback**, The Handbook of Multisource Feedback, (Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, 2001, s. 38.

Bu değerlendirmeler dikkate alınarak süreç başlamadan önce gerekli düzenlemeler yapılmalıdır ki, 360 derece performans değerleme sisteminden maksimum fayda alınabilsin.

2.5.1.1. Üst Yönetimin ve alışanların Desteğinin Sağlanması

Herhangi bir sistem hayata geçirilirken, üst yönetim desteği varsa, o projenin başarılı olma şansı yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 derece performans değerleme sisteminde bu desteği sağlamak ilk olarak zor gibi görünebilir. Sürecin kendisi için bir risk olduğunu düşünen yönetici, sistemin karşısında duracaktır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın başında ortaya çıkmayarak sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. İşletmenin büyüklüğü, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. 360 derece performans değerleme sistemini hayata geçirmek isteyen örgütler, umulmadık durumlar için bile plan yapmak zorundadırlar. Üst mevkilerde ve bu mevkilere adaylar arasında ne kadar fazla destekçi olursa, sürecin sendelemesi ya da engellerle karşılaşması o kadar az ihtimal dhilinde olacaktır.⁷²

Fakat sistemin, uzun bir süreç olduğundan hareketle, sadece yöneticilerin değil geleceğin yönetici adaylarının da güvenini kazanmak ileriki süreçlerde alınacak olan destek için dikkate alınması gereken olumlu bir faktördür.

2.5.1.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Belirlenmiş olan yetkinlikleri ölçen 360 derece performans değerleme sisteminde kriterler, belirli alanlarda başarı için gerekli olan yetkinlikleri ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların hangi yetkinliklerin lmleneceği değerleme sistemi içinde büyük önem arz eder.⁷³

⁷² Maury Pieperl, "Getting 360 Degree Feedback Right", **Harvard Business Review**, Vol: 179, No: 1, 2001, s. 147.

⁷³ Keçecioğlu ve çapraz, agm, s. 47.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:⁷⁴

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- İşin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi.

- **İletişim**

Çalışanlar; kendilerinden ne beklediğini ve görevlerini nasıl yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlar hakkındaki düşüncelerini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler.⁷⁵

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatiyle yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular, performans açısından sorgulanmaktadır:⁷⁶

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak.

⁷⁴ Akın Arslan, **Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları**,

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138, Erişim Tarihi: 01.02.2012.

⁷⁵ Ercan Eroğlu, Demet Erden, **Okulda Performans Yönetimi Modeli**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2006, s. 16.

⁷⁶ Oya Uğurlu, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2007, s. 3.

- **Liderlik**

Örgütte insanların, sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu şekilde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da, 20. yüzyılın parlayan değeri olan liderlik faktörünü ön plana çıkarmaktadır. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz; ama asla atayarak lider yapamazsınız. Yani liderlik; bir süreç ya da davranıştır, asla bir rol değildir.⁷⁷ İşte bu aşamada kişilerin örgütteki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır. Bu kriterler:⁷⁸

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

- **Değişimlere Uyabilirlilik**

21. yüzyıla damgasını vuracak kavram “DEĞİŞİM” olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri örgütlerin hayatta kalabilmesinin tek şartıdır. Gelecekteki mücadele; değişimi kontrol altına alma mücadelesi olacak ve bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir.

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur ki bu; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Bu ise; son derece kritik olan, teknolojiyi kullanan insan ve örgütün düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan insan yoksa, hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gerekmektedir. Örgütsel ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse, değişime bağlı radikal dönüşümler de gerçekleştirilebilir. Değişimin bu safhası “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde ve gelecekte örgütler

⁷⁷ Adel Safty, **Global Leadership**, Istanbul Commerce University Publications, No: 19, June 2006, p. 117.

⁷⁸ Bayram, agm, s. 57.

açısından uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa örgütün bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz hale gelecektir.

Bu nedenle örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla değerlendirilmek istenmiştir.⁷⁹

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.

- **İnsanlarla İlişkiler**

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile birlikte, takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Aşağıdaki temel kriterler, çalışanlar bazında sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.⁸⁰

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

- **İşin yönetimi**

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Etkili yönetimden, farklı seviyelerde tam olarak ne anlaşıldığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark belirlenmektedir. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve

⁷⁹ Uğurlu, agm, s. 3.

⁸⁰ Gülten Eren Gümüştakin, Derya Ergun Özler, Fatma Yılmaz, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2010, s. 3.

kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.⁸¹

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi, sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

- **Üretim ve İş sonuçları**

Küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması sonucunda, örgütlerin hayatta kalabilmeleri, etkili ve karlı bir şekilde mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Bu noktada, örgütün yaptığı üretimin, çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir.⁸²

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

- **Başkalarının yetiştirilmesi**

Çağımızın yoğun iş temposu çoğu örgütte istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, örgütlerde mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada, bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.⁸³

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip bu konuda eğitimler verilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi.

- **Personelin geliştirilmesi**

Bu kriter çerçevesinde, sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda kişilerin sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda

⁸¹ Uğurlu, agm, s. 3.

⁸² Bayram, agm, s. 57.

⁸³ Uğurlu, agm, s. 3.

yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır.⁸⁴

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Sorumlu olunan personelin gelişimi için her türlü eğitim verilebilmesi,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebiliriz.

2.5.1.3. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar, geribildirim verilecek kişinin örgüt içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konuları içermelidir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanacak verilerin yapılan işin yanında özel konuları da içermesi gerekir.⁸⁵ 360 derece performans değerlendirme sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri şunlardır.⁸⁶

- Beceri
- Yetenek
- Kişisel Özellik/Karakter
- Tutum/Duygular
- Davranış

⁸⁴ Bayram, agm, s. 58.

⁸⁵ Dinç, age, s. 73.

⁸⁶ John E. Jones, William L. Bearley, **360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders**, Minneapolis: HRD Press and Lakewood Publications, 1996, pp. 98-99.

2.5.1.4. Değerleme Araçlarının Seçimi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, anket ve görüşme yöntemi olmak üzere iki tür veri toplama tekniği kullanılmaktadır.

2.5.1.4.1. Anket Yöntemi

Anket yöntemi; kağıt kalem kullanılarak ya da elektronik olarak online veya disk şeklinde, önceden hazırlanan soruların ilgili tarafından cevaplanmasıdır.⁸⁷ Genellikle çoktan seçmeli sorular şeklinde hazırlanan anketler bazen de açık uçlu olarak hazırlanırlar. Açık uçlu sorularla, cevaplayanlara yorumlama şansı da verilmiş olur. Anket sorularını, önceden belirlenmiş şekilde hazırladığımız taktirde 360 derece performans değerlendirme yönteminin etkinliğinin artacağı kesindir. Yani ankette yararlı bilgiler elde edebilmek için anketin hazırlık ve uygulama sürecine özel önem gösterilmelidir. Ayrıca zaman ve maliyet göz önüne alınması gereken diğer hususlardır.

Amaca uygun, iyi bir anket hazırlamak zor bir iştir. Anketlerde görülen kusurlardan biri, bekliden de en önemlisi sorulardaki anlaşılabilirlik. Esasında dil, özellikle bazı kelime ve ifadeler değişik anlamlar taşıyabilmekte, yazı ile anlaşmayı güçleştirmektedir. Anket hazırlayan kişiler, çoğu zaman herkesin kendilerini kolayca anlayacağını sanırlar. Ayrıca birçok kimse anket hazırlamanın kolay bir iş olduğunu düşünmekte, bunun birkaç güne sığdırılabileceğine inanmaktadır. Oysaki bir anket meydana getirmek; birçok hazırlığı, bilgiyi, yeteneği ve çabayı, ayrıca zamanı gerektirmektedir.

İyi bir anket hazırlayabilmek için konunun, amacın, evren ve bunu temsil edecek örneğin çok iyi bilinmesi; anketi cevaplandıracak kişilerin eğitim, ekonomik, sosyal ve politik özelliklerinin iyice kavranması gerekmektedir. Soruların; cevaplayıcıların özellikleriyle, inanışlarıyla, şahsiyeti ve çalıştığı yer ile zıt düşmemesi, ayrıca anlayış, kavrayış ve ilgi seviyelerine uygun olması gerekmektedir.

⁸⁷ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İş gören Yönetimi**, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, 1998, s. 145.

Anketteki sorularla; insanların inanç, görüş, düşünce, tutum ve davranışları, tercihleri, ilgileri, bilgileri v.s. ölçülmek istenebilir. Ankette birkaç başlangıç sorusundan sonra bu tür, asıl sorulara geçilir.

Anketin uzunluğu da önemli bir konudur. Araştırmacı daha çok bilgi toplamak amacıyla uzun anketler hazırlama yoluna gitmemelidir. Bazen ankete dahil edilen birçok sorunun cevabını başka kaynaklardan, örneğin kitap ve ansiklopedilerden bulmak mümkündür. Genellikle araştırmacılar, belki işe yarar düşüncesiyle, problem ile ilgili olmayan birçok gereksiz soruyu ankete eklemek hatasına düşmektedir. Unutulmamalıdır ki ankete cevap vermesi istenen kişinin zamanı az ve değerlidir. Ankete cevap vermek zorunluluğu olmayan bir kişinin işini mümkün olduğu kadar kolaylaştırmak anket sahibinin görevidir.

Ankette yer alan sorular, içeriklerine ve biçimlerine göre iki türdür: İçeriklerine göre sorular; demografik, olgusal ve yargısal sorulardan oluşur. Demografik sorular, cevaplayıcı hakkında tamamlayıcı bilgi sağlarlar. En çok kullanılan demografik sorular; yaş, cinsiyet, ırk, din, etnik köken, sosyal statü ve eğitim düzeyi ile ilgili sorulardır. Olgusal sorularla, cevaplayıcının yaşadığı tecrübeler ya da davranışlarıyla ilgili bilgiler istenir. Bu sorular; “Haftada kaç kez sinemaya gidersiniz?”, “Derslere düzenli devam eder misiniz?” şeklindeki sorulardır. Yargısal sorularla da, cevaplayıcıların herhangi bir konudaki tutum, fikir, algı ya da inançları istenir. Bu soru tipi örgütsel anketler için son derece kullanışlıdır. Yargısal sorular çalışanların işlerini, patronlarını, arkadaşlarını ve çalışma sisteminin diğer yönlerini nasıl algıladıklarını belirlemek için kullanılabilir.⁸⁸

Biçimlerine göre sorular; açık uçlu ve kapalı uçlu şeklinde iki türdür. Açık uçlu sorular, kişilere bir sınır getirmeden cevap verme imkanı sağlar. Kapalı uçlu sorular ise en az iki alternatif arasından seçme imkanı sağlar. Anketin ne tip olacağı; konuya, evrene, örnekleme ve cevap verecek kişilerin eğitimlerine, meslek ve ilgilerine bağlıdır. Bazen aynı ankette iki tip soru da bulundurmamak mümkündür. Açık uçlu anketlerde sorular, cevaplayıcıların düşünce ve yorumlarının aktarılmasını

⁸⁸ Ayşe Oğuzlar, **İstatistiksel Veri Analizi 1**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, Ocak 2007, ss. 11-12.

gerektirir. Kapalı uçlu anketlerde ise cevaplar, alternatifler arasından seçilir ve uygun olan seçenek işaretlenir. Kapalı uçlu sorularda seçeneklerin açıkça görülmesi cevaplayıcıya hatırlatma sağlayarak kolaylık sunar. Örneğin bir seçim anketinde adayların adlarını kişi hatırlayamayabilir.

Kapalı tipteki soruların cevaplandırılması daha az zaman aldığından bunların cevaplandırıcı tarafından benimsenmesi daha kolaydır. Ancak cevaplayıcıya serbestlik tanımak bakımından ve daha derin bilgi elde edebilmek amacıyla anketlere açık tip sorular da konulabilir. Bunun yanında kapalı tip anketlerde elde edilen bilgilerin tasnif ve gruplanması daha kolaydır. Bu da hata oranını azaltmaktadır.⁸⁹

Ankette yer alacak soruların sırası da sorulacak sorular ve tipleri kadar önemlidir. Kötü bir şekilde tasarlanmış sorular, cevaplayıcıların kafasını karıştırabilir, verecekleri cevapları etkileyebilir ve tüm araştırmanın kalitesini tehlikeye sokabilir. Ankette hiçbir soru, ilk bir ya da iki sorudan daha önemli değildir. Bu nedenle giriş bölümünde;⁹⁰

- Açık uçlu soru olmamalıdır,
- Cevaplanması güç sorular sorulmamalıdır,
- Sorulan sorular araştırmanın konusu ile ilgili olmalıdır,
- Tüm sorular kolay cevaplanabilir türde olmalıdır,
- Cevaplayıcılardan daha çok somut fikirler istenmeli, insanların hassas olabileceği düşünülen konulara girilmemelidir,
- İlk sorularda temel amaç, cevaplayıcıda merak uyandırarak, izleyen soruları cevaplandırmaya devam edilmesini sağlamak olmalıdır.

2.5.1.4.2. Görüşme Yöntemi

Araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan veri toplama tekniklerden biri olan görüşme ya da mülakat; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu amaçlı bir söyleşidir.⁹¹

⁸⁹ Elif Aydın, **Veri Toplama Teknikleri**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mayıs 2006, s. 78.

⁹⁰ Oğuzlar, age, ss. 13-14.

⁹¹ Elif Kuş, **Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s. 50.

Görüşmenin diğer bir tanımı ise; önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşdakine soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Tanımda geçen “süreç” ifadesi, karşılıklı yapılan bu iletişimin süregelen ve dinamik bir yapıya sahip olduğu anlamına gelir. Bu dinamik yapı, karşılıklı etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çabası yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de, veri toplarken bir ilişki kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir.⁹²

Performans değerlendirme görüşmesi sırasında bireyin görüşmeci karşısında rahat olması ve kendini rahat ifade edebilmesi önemlidir. Rol ve statü farklılıklarından kaynaklanan iletişim engelleri ya da duygusal bazı sorunların yol açtığı iletişimsizlik performans değerlendirme sürecine zarar verecektir. Bu nedenle görüşmeci, bireyin kendini rahat hissedebilmesi ve kolay iletişim kurabilmesi için bazı tutum ve davranışlar geliştirmelidir. Örneğin görüşmeci, yargılayıcı değil tanımlayıcı olmalıdır. Bireyin performans görüşü hakkında yargılayıcı olduğunda savunmacı bir davranışla karşılaşabilir. Buna karşılık, görüşmecinin sorunları tartışırken tanımlayıcı terimler kullanması ortamın gerginliğini azaltmaktadır. Görüşmeci, yönlendirici değil destekleyici olmalıdır. Baskıcı ve yönlendirici bir tavır sergilemek de alınganlığa ve savunmacı bir davranışa neden olabilir. Destekleyici bir yaklaşım bireylere tercihler sunmakta ve öneride bulunmayı teşvik etmektedir. Böylece her iki taraf açısından daha iyi dinleme becerisi gelişmektedir. Görüşmecinin, statüleri ön plana çıkarmadan eşit şartlarda doğrudan performans odaklanmayı sağlaması ve karşısındakini katılımcı olmaya teşvik etmesi önemli olan diğer hususlardandır.⁹³

2.5.1.5. Değerleyicilerin Seçimi

Çok iyi hazırlanmış bir değerlendirme sistemi olsa dahi, eğer değerlendiricileri yeterli değilse sağlıklı bir değerlemeden söz etmek mümkün olamaz. Değerleme sisteminin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak olan kaynakların seçilebilmesi için

⁹² Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, ss. 119-120.

⁹³ Barutçugil, age, ss. 216-217.

değerleyici seçme sürecinin, performans bilgisinin kullanım alanına göre şekillendirilmesi gerekmektedir.⁹⁴

Değerleyici seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, değerleyen kişinin, çalışanın iş ile ilgili davranışlarını gözlemleme fırsatının olmasıdır. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışanı gözlemlemesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekir.⁹⁵

2.5.1.6. Değerleme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi

Değerleme sürecine dahil olan kişilerin eğitimi ile tüm katılımcılar daha doğru ve objektif bir şekilde sistemi uygulayabilecektir. Böylece daha faydalı sonuçların elde edilmesi sağlanacaktır.

2.5.1.6.1. Değerleme Yapan Kişilerin Eğitimi

Değerleme yapacak kişilere verilecek olan eğitimle, sistemden geçerli ve doğru veriler elde edilmesi sağlanacaktır. Araştırmalar, değerlendiricilerin birçok değerlendirme hatasına düştüğünü göstermektedir. Bunlar arasında, aşırı sert veya hoşgörülü olma, hale etkisi ve yakın geçmişteki olaylardan etkilenme gibi hatalar dikkat çekmektedir. Değerleme formlarının nasıl doldurulacağı konusunda kişilere verilen eğitimlerle, bu hatalar en aza indirilecek ve sağlıklı veriler elde edilebilecektir. Eğitimin temel amacı objektifliği tesis etmektir.⁹⁶

Değerleme hatalarını mümkün olduğunca azaltmak ve daha etkin sonuçlar elde edebilmek için değerlendirme yapacak olan kişilere aşağıdaki konularda eğitim verilmelidir:⁹⁷

- 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim ne anlama geldiği,

⁹⁴ L. James Farr, Daniel A. Newman, "Rater Selection Sources of Feedback", **The Handbook of Multisource Feedback**, Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey Bass, 2001, p. 97.

⁹⁵ Yüncü, age, s. 72.

⁹⁶ Bağrıaçık, age, s. 91.

⁹⁷ David Antonioni, David J. Woehr, "Improving the Quality of Multisource Rater Performance", **The Handbook of Multisource Feedback** Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, p. 121.

- Yeni olan bu sisteme yönelmenin sebepleri,
- Kişiyeye, sistemin ne sunduğu ve onun bu sistemdeki yeri,
- Değerleme yapan kişinin nasıl gizleneceği,
- Değerleme için kullanılacak performans ölçütleri,
- Uygun performansa ilişkin standartların neler olacağı,
- Performans değerleme sonuçlarının kimler tarafından görüleceği ve bu sonuçların nasıl kullanılacağı,
- Geribildirim ne şekilde sağlanacağı,
- Sorumluluklar ve kuralların neler olacağı,
- Performans değerleme sürecinin kapsamı,
- Değerleme sorunları ve bunlardan nasıl kaçınılacağı,
- Uygulanan performans değerleme sürecinin adil bir şekilde yürütülmesi için alınacak önlemlerin neler olabileceğidir.

2.5.1.6.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi

Bu süreçte, geribildirim verecek kişilerin eğitimi kadar bu geribildirimi alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlenen kişi, değerleme sonuçlarını nerede ve nasıl kullanacağını verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında verilen eğitimle, değerlenen kişiler gelen bilgileri nasıl yorumlayacaklarını ve geribildirimi nasıl kabul etmeleri gerektiğini de öğrenirler. Değerlenen kişiler dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar:⁹⁸

- Bilgileri analiz etme, gelişim hedeflerini belirleme,
- Beklenmedik, olumsuz geribildirim konusunda ne yapılması gerektiği,
- Gelen geribildirimi yönetici ile tartışabilme,
- Ayrıntılı hedefleri ve hareket planlarını belirleme.

2.5.2. Uygulama Aşaması

Eksiksiz ve iyi organize edilmiş süreçlerden geçtiği takdirde, uygulama aşaması da objektif bir şekilde sürdürülecek ve örgüte fayda sağlayacak geribildirimler elde edilebilecektir. Uygulama aşamasına kadar ki süreçlerden hiçbirini atlanmamalı,

⁹⁸ Yüncü, age, s. 74.

gerekli olan altyapının sağlandığına emin olunarak sisteme geçilmelidir. Sistem ne kadar mükemmel olursa olsun, insan odaklı bir uygulama söz konusu olduğundan elde edilecek başarı, sistemin çalışanlarca benimsenmesi ile mümkün olacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinde diğer bir önemli unsur da güvendir. Performansı değerlendirilen çalışanlar, sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır.⁹⁹ Sisteme karşı duyulan güven neticesinde kişiler, aldıkları olumsuz geribildirimlerin dahi yapıcı nitelikte olduğunu düşüneceklerdir. Böylece sistemden maksimum fayda sağlanabilecektir.

2.5.2.1. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirme uygulanmasında; yöneticilere, astlara, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu, çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Saptanan derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlendirme yapılan kişiye verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlemeleri göstermektedir.¹⁰⁰

Yapılan değerlendirmelerden sonra belirli zaman aralıklarıyla bu formlar üzerindeki veriler analiz edilir. Daha sonra bu sonuçlar raporlandırılarak ilgililerle paylaşılır.

2.5.2.2. Geribildirim Verilmesi

Kişilerin performansları hakkında aldıkları bilgi olan geribildirim, sürecin en lüzumlu ve önemli olan aşamasıdır.¹⁰¹ Değerleme sonuçları, kişinin zayıf yönlerini ve gelişme ihtiyaçlarını geribildirim ile ortaya çıkarır ve bu sayede kişide görülen bu eksik yönlerin telafi olanağı elde edilmiş olur.

⁹⁹ Serkan Bayraktaroğlu, Özlem Balaban, Yasemin Özdemir, “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 11, 2007, s. 197.

¹⁰⁰ Edip Örucü, Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 55.

¹⁰¹ Iies Liviu, Crişan Emil, Salanta Irina, Butilca Delia, “The Use of 60 Degree Method”, **Annals of The University of Oradea, Economic Science Series**, 2009, Vol: 18, No: 4, p. 301.

Bu süreçte kişi endişe ve merak içinde olduğundan geribildirim, gelişime açık ve ılıman bir atmosfer içerisinde verilmelidir. Ayrıca ders haline kesinlikle dönüştürülmemeli ve karşı tarafın karakterine yönelik bir yargılama olmamalıdır.¹⁰² Yönetici, kişiyi gelişimine yönelik olarak tartışmaya yönlendirerek onu, duygularını rahatça açıklayacak şekilde cesaretlendirmelidir.¹⁰³

2.5.2.3. Geribildirim Kaynakları

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan gelen verilerle değerlemenin yapılmasıdır. Doğru bir değerlendirme faaliyeti için uygulamanın, özenle seçilmiş kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. 360 derece performans değerlendirme süreci; yönetici, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve kişinin kendisinden gelen verileri içermektedir. Geribildirim kaynakları genişletildiği takdirde sadece bu kaynaklardan değil, aynı zamanda kişilerin aile fertlerinden, arkadaşlarından, psikolojik profillerinden, önceki iş deneyimlerinden ve hatta çocukluk anılarından da faydalanılabilir.¹⁰⁴

2.5.3.3.1. 1 Derece Geri Bildirim: Öz Değerleme

Kendisi ile ilgili düşüncelerinin ve performansının değerlendirilmeye alındığı bu sistemde birey değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan alınan verileri kıyaslama fırsatı bularak performansı hakkında daha net bir görüşe sahip olabilir. Ayrıca, bireyin kendi performansını değerlendirmesi, onun kişisel gelişimine katkıda bulunmakta ve bireyin kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissi ile motivasyonunu artırmaktadır.¹⁰⁵

Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, sürecin uygulanmasından önce kişinin kendi işine hakim ve amaçlarını koyarak, kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif bir şekilde değerleyebilecek düzeye getirilmesini sağlamaktır. Böylelikle,

¹⁰² Ahmet Kardam, **Geribildirim (Giving Feedback)**, Harvard Business School Publishing Corporation, İstanbul: Elma Basım, Mayıs 2007, s. 16.

¹⁰³ Lepsinger, Lucia, age, p. 93.

¹⁰⁴ Fatih Akşit, **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 81.

¹⁰⁵ Camgöz, Alpten, age, s. 197.

kişisel değerlemenin örgüte en büyük katkısı olan üst ile ast arasındaki iletişim de sağlanmış olacaktır.¹⁰⁶

2.5.3.3.2. 90 Derece Geribildirim: Yöneticilerce Değerleme

Geleneksel performans değerlemelerinde olduğu gibi yöneticiler tarafından yapılan değerlemeler, geribildirim temel veri kaynaklarıdır. Bu kişiler, gerek çalışanın iş performansını direkt olarak gözlemleyebilmeleri, gerekse işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olmaları açısından değerlemeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilirler.¹⁰⁷ Ancak yapılan araştırmalar, amirler tarafından yapılan değerlemenin, sistemdeki diğer bilgi kaynaklarıncada desteklendiği takdirde, objektif ve sağlıklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir.

2.5.3.3.3. 180 Derece Geribildirim: İş Arkadaşlarınca Değerleme

Performans bilgisi için eş seviyede çalışanlar da geçerli bir kaynaktır. Çalışanlar, kendileriyle eş düzeydeki çalışma arkadaşları ve amirleri tarafından, belirli görevlerdeki performansları ve diğerleriyle ilişkileri gibi konularda değerlendirilirler. Eş düzeyde çalışma ilişkisinin önemli bir özelliği, değerleyen ile değerlendirilen kişiler arasında güç farkının olmamasıdır. Eş düzeyde çalışanların rolleri, ast veya amir rolleriyle aynı örgütsel talepleri içermez.¹⁰⁸ Bu açıdan bakıldığında, iş arkadaşlarınca yapılan değerlemenin, oldukça net ve sağlıklı veriler sunacağını söylemek mümkündür.

2.5.3.3.4. 270 Derece Geribildirim: Astarca Değerleme

360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynaklarından bir tanesi olan astlar, yöneticilerin değerlendirilmesinde en iyi pozisyonda olan kişilerdir. Çünkü yöneticileriyle sık sık temas halindedirler ve bu da onlara bu kişilerin performanslarını gözlemlemek için birçok fırsat verir. Bu değerlendirme şekli, katılımı

¹⁰⁶ Singh N. Rokendro, "A Conceptual Vision on 360 Degree Assessment for Entrepreneurial Appraisal", *Advances in Management*, Vol: 3, No: 3, March 2010, p. 27.

¹⁰⁷ Barutçugil, age, s. 197.

¹⁰⁸ Hatice Baydar, **360 Derece Geribildirim Sistemi ve İlköğretim Okullarında Uygulama Örnekleri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007), s. 71.

artırır ve çalışanlara örgüt için değerli oldukları hissini verir. Geçmişte çok tercih edilmeyen bu yöntem, günümüzde örgüt kültürlerinin önemli ölçüde değişmesiyle yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bugün anketler, %90'ın üstündeki çok kaynaklı değerlendirme projelerinde geribildirim kaynağı olarak astların da kullanıldığını göstermektedir.¹⁰⁹ Çalışanların, üstlerini değerlendirme imkanı buldukları bu yöntemde astların, yöneticiler hakkındaki görüşleri, diğer kaynaklara oranla daha doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilmektedir.¹¹⁰

2.5.3.3.5. 360 Derece Geribildirim: Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerleme

Müşteriler ve tedarikçiler vasıtasıyla değerlendirme en doğru ve kullanışlı bilgiyi sağlama açısından oldukça uygun bir geribildirim şeklidir. 360 derece performans değerlendirme kapsamında, örgüt yönetimleri, çalışanlarının değerlendirilmesinde müşteri ve tedarikçilerden de yararlanabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe kalite ve müşteri tatmini gibi kavramların öneminin artması, çalışanların müşteriler ile olan iletişimlerinin belirli kurallar uyarınca gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla, dış müşterilerden elde edilecek geribildirim, çalışanların performanslarına ilişkin önemli bir ipucu niteliği taşımaktadır.¹¹¹

2.5.3.4. Geribildirim Türleri

Değerleme sonucunda, bireyin performansı hakkında ortaya çıkabilecek dört tür geribildirim bulunmaktadır. Bunlar:¹¹²

- Beklenmeyen olumlu geri bildirim - gizli güçlü yönler.
- Beklenen olumlu geri bildirim - bilinen güçlü yönler.
- Beklenen olumsuz geri bildirim - bilinen gelişim ihtiyacı.
- Beklenmeyen olumsuz geri bildirim - ani oluşan gelişim ihtiyacı.

Geribildirim türlerinden ilki olan beklenmeyen olumlu geribildirimde; birey kendi performansına düşük not verirken, diğer bilgi kaynakları yüksek not verir.

¹⁰⁹ Dinç, age, s. 84.

¹¹⁰ Garavan, Morley, Flynn, agm, s. 135.

¹¹¹ Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 240.

¹¹² Akşit, age, ss. 74-75.

Olumlu olan bu geribildirim türünde, verilen ifade konusunda bireyin gizli bir güce sahip olduğu ortaya çıkar.

Bu geribildirimlerden ikincisi, beklenen olumlu geribildirimdir. Bu tür geribildirimde, bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması yüksek ve birbirini doğrulamaktadır. Böylece birey ile diğer veri kaynakları, verilen durumda bireyin güçlü olduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu tür geribildirim, birey tarafından her zaman kabul edilmektedir.

Diğer geri bildirim türü de beklenen olumsuz geribildirimdir. Bu geribildirimde birey ile veri kaynakları uyum gösterir. Fakat geribildirim olumsuzdur ve bireyin gelişime ihtiyacı olduğu ortaya çıkar.

Son geri bildirim türü ise beklenmeyen olumsuz geribildirimdir. Bu geribildirim türünde, diğer veri kaynaklarının verdiği puanlama, bireyin kendisi için verdiği puanlamadan daha düşüktür. Birey, kendisinin bu şekilde düşük puan türü ile değerlendirilmesini reddeder. Şahsi performansını ortaya koyduğunu belirterek kendisini savunur. Bu tür geribildirimde birey, gelişime ihtiyaç hissetmediği için motivasyonu da düşük seviyededir.

2.5.3.5. Geribildirim Verme Yöntemleri

Örgütteki çalışan sayısına, zamana, bütçeye ve kişinin konumuna uygun olarak birtakım geribildirim verme yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar birebir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır.

2.5.3.5.1. Bire Bir Toplantı

Birebir toplantı yönteminde, katılımcılarla şahsen ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerde değerlendirecek danışmanlar atanmaktadır. Bunun yanında görüşmeler, kimi zaman yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Danışman veya yönetici, katılımcıyla birlikte değerlendirme sonuçlarını yorumlayarak, bireyin gelişim hedeflerini ve hareket planını oluşturmaktadır. Birebir toplantıda değerlendirme sonuçları daha doğru ortaya konulabilmekte ve daha kolay aktarılabilir. Ayrıca performans bilgileri gizli kalacağı için, bireylerin sisteme daha sıcak

bakmaları ve güvenleri sağlanabilmektedir. Ancak, bu yöntemin zaman alıcı olması önemli bir dezavantajdır ve fazla sayıda çalışana uygulanması güçtür.¹¹³

2.5.3.5.2. Grup Sunumu

Birebir toplantı yöntemine nazaran daha basit ve ekonomik olan bu yöntemde yöneticiler, kişilere değerlendirme sonuçlarını grup toplantıları ile verirler.¹¹⁴ Grup sunumu esnasında birey, grubun diğer kişilerinden oluşan destekleyici bir çevre içindedir. Verilen olumsuz geribildirim birey için bir sürpriz olmuşsa, grubun diğer üyeleri, bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler. Ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunabilirler. Fakat grup sunumu, yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Bunun nedeni, bazı kişilerin grup içinde yüksek sesle soru sormaktan kaçınması veya çekinmesidir. Bu tür bir sorunu engellemek için geribildirim çalışması küçük gruplarla yapılabilir.¹¹⁵

2.5.3.5.3. Kişisel Çalışma

Bazen bireyler, performans değerlendirme faaliyeti sonrasında, sadece bir sonuç raporu almaktadır. Burada bireyden, değerlendirme sonuçlarını doğru algılaması ve gelişim hedeflerini ve hareket planını oluşturması beklenmektedir. Bireysel çalışma olarak adlandırılan bu yöntemin düşük maliyette olması ve gizliliği artırması en önemli avantajlarıdır. Ancak, bireylerin geribildirimlere yeterince önem vermeyerek zamanında dikkate almamaları dezavantaj yaratmaktadır. Diğer yandan, geribildirimlerin bireylere sadece rapor edilmesi yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir. Bu noktada, geribildirim raporlarının ayrıntılı, kolay anlaşılabilen, karşılaştırmalı, güçlü ve zayıf yönleri ön plana çıkaracak şekilde hazırlanmasının önemi artmaktadır.¹¹⁶

¹¹³ Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005, s. 91.

¹¹⁴ Jones, Bearley, age, p. 123.

¹¹⁵ Dinç, age, s. 95.

¹¹⁶ Gary Yukl, Richard Lepsinger, "How to Get The Most Out of 360 Degree Feedback", **Training**, Vol: 32, No: 12, 1995, p. 47.

2.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI

Geleneksel performans değerlendirme uygulamaları; bir kişiye ait öznel, kimi zaman yanlı ve ön yargılı değerlemelerdir. Oysa 360 derece performans değerlendirme sisteminde, performans bilgisinin çok ve farklı kaynaklardan elde edilmesi, değerlendirme sonuçlarını daha güvenilir, adil ve kabul edilebilir kılmaktadır. Böylece bireyler için daha değerli hale gelen bu sistemin yararları da eski yöntemlere göre büyük ölçüde artmıştır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarını; yöneticiler, çalışanlar, örgüt ve müşteriler için olmak üzere genel olarak dört grupta sıralamak mümkündür.

2.6.1. Yöneticiler İçin Yararları¹¹⁷

- Sistem ile birlikte günümüzün en önemli problemi olan iletişim problemi çözülür. Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanlar ile daha çok iletişim halinde olurlar. Böylece çalışanları daha yakından tanır, onların beklenti ve isteklerini daha iyi anlayabilirler.
- Çalışanların eksik olduğu alanlar daha rahat tespit edilir. Böylece bu alanlara yoğunlaşmaları sağlanarak, kıt kaynaklar daha verimli bir şekilde kullanılabilir.
- Örgüt personeli hakkında daha doğru fikirler elde eden yöneticiler, onların güçlü ve zayıf yönlerini de tanımış olurlar.¹¹⁸
- Sistem sayesinde, problem gerçekleşikten sonra müdahale etmek yerine oluşabilecek problemler önceden görülerek proaktif önlemler alınabilir.
- Yönetim konusunda kendisini geliştirir ve iyileştirmesi gerekli yönlerini daha net bir şekilde tespit edebilir.
- Çalışanlara daha rahat bir şekilde yetki devri yapılır.

¹¹⁷ <http://www.5gconsulting.com/consulting/360-derece-performans-yonetim-sistemi-danismanligi.html>, Erişim Tarihi:11.01.2012.

¹¹⁸ Shahidul Hassan, John Rohrbaugh, "Incongruity in 360 Degree Feedback Ratings and Competing Managerial Values: Evidence From A Public Agency Setting", **International Public Management Journal**, Vol: 12, No: 4, 2009, p. 421.

2.6.2. Çalışanlar İçin Yararları¹¹⁹

• Geleneksel performans değerlendirme sistemlerine göre daha objektif bir değerlendirme yapıldığından çalışanlar, başkaları tarafından nasıl algılandıklarının daha çok farkına varırlar.

- Eğitim ve gelişim ihtiyaçları daha net bir şekilde ortaya koyulur.
- Görev ve sorumlulukların bilincine daha iyi varılır.
- Yönetici ile iletişim arttığı için sorunlarını çok daha hızlı ve efektif bir şekilde çözebilirler.

• Yüksek performansın kazançlarına getirdiği olumlu etkiyle motivasyonda artış sağlanır.

• Performanslarının sürekli olarak gözetlendiğinin bilinci ile otokontrol mekanizmaları geliştirir.

2.6.3. Örgüt İçin Yararları¹²⁰

• Sistem sayesinde sürekli iyileşmeyle, müşteri memnuniyeti ve sadakat artar.

• Çalışanlar hakkında edinilen bilgiler ışığında insan kaynakları politikası çok daha doğru bir şekilde düzenlenebilir.

• Örgütlerin karar mekanizmalarınca, akılcı ve isabetli kararların alınmasını mümkün kılar.

• Örgüt içerisinde çok yönlü iletişim sağlayarak, çalışma ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunur.

• Örgütsel bağlılığın artmasını sağlar.

• Sistem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için örgütün artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olur.

• Örgüt üyelerinin tüm seviyelerde karar süreçlerine katılımları sayesinde, organizasyonel hedefler ile bireysel beklentilerin bir çizgide tutulması sağlanmış olur.

¹¹⁹ Gülçin Birben, "360 Derece Performans Yönetimi", **Human Resources Dergisi**, Ekim 2001, s. 36.

¹²⁰ Birben, agm, s. 37.

2.6.4. Müşteriler İçin Yararları¹²¹

- Müşteri ile firma ilişkisini güçlendirir.
- Hizmet aşamasında müşterinin beklentilerini ortaya çıkarır.
- Ürün ve hizmet ile ilgili kararlarda katılımı sağlar.
- Kalite kontrol aşamasında hazır bulunur.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.
- Yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.

2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BENİMSENMESİ VE UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Gerekli hazırlıklar ve etkin bir yönetim geliştirilmediği takdirde 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütte bazı olumsuz etkiler yapabileceği bilinmektedir. Ne kadar mükemmel bir sistem olursa olsun başarı, uygulayıcı olan insan faktörüne bağlıdır. Sistem, şimdiye kadar değindiğimiz yararlarının yanı sıra uygulayıcılardan kaynaklanan bir takım sorunlardan dolayı yetersiz kalabilmektedir. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz:¹²²

- Öncelikle, sayılarının fazlalığından dolayı değerleyicilerden kaynaklanan problemleri bertaraf etmek güç olacaktır.
- Farklı kültürler, sistemin kabul edilebilirliğinin de farklılaşmasına neden olabilir. Örneğin grup dinamiğinin ön planda olduğu kültürümüzde gruba göre hareket ederek topluma uyum sağlama eğiliminden dolayı yeni sistemi, bireyci kültürle göre benimsemek zor olacaktır.
- Çok sayıda alınacak olan geribildirim ve buna bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin uzaması, maliyet artışlarına neden olacaktır. Ayrıca sistemdeki karmaşıklık da sürecin yürütülmesi zorlaştırabilecektir.

¹²¹ Fatma Neslihan Kalenderoğlu, **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Mart 2007), s. 81.

¹²² Turgut, agm, ss. 64-65.

- Yukarıdaki madde ile bağlantılı olarak yeni sistem, bütçeye getireceği ekstra yüklerden dolayı dirençle karşılaşabilir. Ancak gelişen teknoloji sonucu bilgisayar kullanımındaki artış ile maliyetleri azaltmanın yanı sıra sistemi uygulama daha pratik hale getirilirse daha kolay benimsenecektir.

- Değerleyiciler, sistemi benimseyinceye kadar geçecek süre içerisinde değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

- Daha çok aile şirketlerinde görülen, otokratik yönetim anlayışının hakim olduğu bazı örgütlerde yönetim, astlar tarafından da değerlendirildiği bu çağdaş sistemi kabullenmekte isteksiz olacaktır.

Ayrıca yukarıda ifade edilen bir takım aksaklıklar sonucunda, bazı örgütlerin 360 derece performans değerlendirme uygulamasını durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, sistemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine örgüt, sistemi kullanmaya başlamadan önce gerekli hazırlıkları yapmalı ve bir güven ortamı sağlamalıdır. Sistemi kullanmaya karar vermiş bir örgüt, öncelikle çalışanların bu sisteme alışması için bir veya birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen örgütün tamamında değil, tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır. Bu sistemden tam verim alabilmenin bir şartı da, işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü, nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir.¹²³ Yani şeffaflık sağlandığı sürece, başarılı sonuçlar elde etmenin önündeki engeller daha hızlı ve rahat bir şekilde aşılabilecektir.

¹²³ Kalenderoğlu, age, s. 84.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Bir örgütün başarısı, sahip olduğu insan kaynağının başarısı ile ölçülür. Aynı zamanda insan, örgütün değişmez üretim faktörlerinden biridir. İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında, örgütün varolabilmesi ve mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanabilmesi için de yine insana ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla amaçlara yönelik olarak başarılı bir şekilde faaliyetlerin devamlılığını sağlayabilmek de ancak çalışanların işe devamlılıklarının sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Bağlılığın olmadığı bir örgütte, işgören devir oranının da yüksek olmasıyla birlikte maddi kayıpların yanı sıra, çalışan motivasyonu ve yapılan işin kalitesinde de düşüş görülebilmektedir.

Son zamanlarda çalışma hayatında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. İş memnuniyetinin sağlanması günümüz örgütlerinin mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonlarından ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde; çalışanın, örgütünün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen “örgütsel bağlılık” kavramı ön plana çıkmaktadır.¹²⁴

Örgütlerde personelin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donanım sağlanması, işini nitelik ve nicelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir.¹²⁵

1956’ dan bu yana gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde, çalışanların örgütsel bağlılığı konusunda 25’ in üzerinde farklı kavram ortaya atılmıştır. Sadakat,

¹²⁴ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak 2002, s. 37.

¹²⁵ Ali Balcı, **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1985), s. 2.

adanmışlık ya da işe bağlılık gibi kavramlar ölçülemez nitelikte görülse de, tanımlar üzerinde yapılan çeşitli incelemeler ve çalışmalar ile birlikte geniş bir kavram yelpazesine ulaşılmış ve bu kavramların çok farklı şekillerde tanımlamaları yapılmıştır.¹²⁶ En genel anlamıyla; çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek içselleştirmeleri, örgüt yararına ekstra çaba sarf etmeleri ve üyeliklerini sürdürme arzusunu ifade eden¹²⁷ örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili bazı tanımlar şöyledir;

Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir.¹²⁸

Örgütün yapısı ve özelliklerine, bireylerin hiçbir etki altında kalmaksızın doğrudan sadık kalmalarıdır.¹²⁹

Ortak amaç ve değerlerin tüm üyeler tarafından benimsenmesi ve örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba gösterilmesidir.

Çalışanın, örgütü bir aile olarak düşünmesi ve kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak görmesidir.¹³⁰

Çalışanın, içinde bulunduğu örgütle özdeşleşmesi ve örgüte olan bağın kuvvetidir.¹³¹

Örgütle ilgili bir sadakat kavramı ve kararlara bireysel anlamda katılım sürecidir.¹³²

¹²⁶ Nusret Erceylan, **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2010), s. 5.

¹²⁷ Elaine Farndale, Joppe Van Juiten, Clare Kelliher, Veronica Hope Hailey, "The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective", **Human Resource Management**, Vol: 50, No: 1, Jan/Feb 2011, p. 115.

¹²⁸ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 176.

¹²⁹ Kavita Singh, "Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", **Journal of Business Economics and Management**, Vol: 8, No:1, 2007, p. 30.

¹³⁰ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 18, No: 2, 2003, s. 114.

¹³¹ Jack Wood, Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Judith Chapman, Michele Fromholtz, Val Morrison, **Organizational Behaviour**, Third Edition, Australia: JohnWiley and Sons Ltd., 2004, p. 115.

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Ayrıca çalışanın; örgütün üyesi olmak için güçlü bir istek duyması, örgüt yararı için yüksek düzeyde çaba harcamayı istemesi ve örgütün değerlerini benimseyerek kabullenmesidir.¹³³

Örgütsel bağlılık duygusunu benimsemiş olan çalışanlar, örgütle olan uyumları neticesinde yapmış oldukları işlerden de doyum elde edeceklerdir. Bu kişiler, örgüt içerisinde diğer çalışanlara kıyasla daha üretken olmakta, görevlerine ve örgütlerine karşı daha duyarlı hale gelmektedirler. Böylece daha mutlu ve örgütüyle aynı hedeflere kilitlenmiş çalışanlar ortaya çıkmaktadır.¹³⁴

¹³² Mohammad Hossein Moshref Javadi, Javad Yavarian, “Effect of Organizational Identity and Commitment on Organizational Citizenship Behavior”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol: 3, No: 2, January 2011, p. 103.

¹³³ Funda Ferik, “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **Active: Bankacılık ve Finans Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 23, Mart-Nisan 2002, s. 74.

¹³⁴ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2006, s. 126.

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet, Tablo 3.1' de verilmiştir;¹³⁵

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

YATIRIMLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. • Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak, ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
NİTELİKLER	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. • Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
BİREY- ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır. • Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Welsch ve Lavan (1981) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Refik Balay, **Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 17.

¹³⁵ Refik Balay, **Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 17.

Görüldüğü gibi literatürde, birey ile çalıştığı yer arasındaki ilişki şeklinde nitelendirilen örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalar farklı içeriklere sahiptirler ve bu ilişkinin nasıl gerçekleştiği noktasında da birbirlerinden farklılaşmaktadırlar.¹³⁶

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

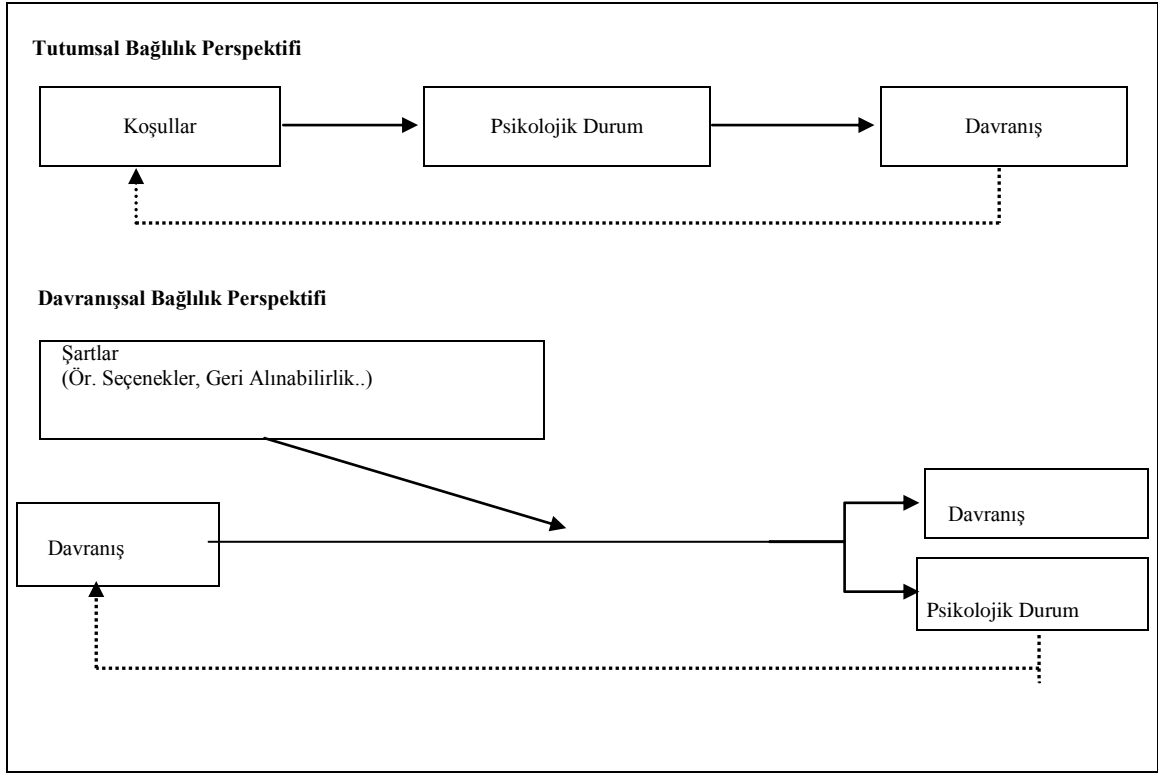
Örgütsel bağlılık kavramının tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da birçok görüş bulunmaktadır. Akla gelen her ilişki tam olarak bağlılık değildir ve kişinin örgütünde fiziksel olarak çalışıyor olması, oraya karşı bir bağlılığı olduğu anlamına gelmez.¹³⁷ Bu bilgiler ışığında literatürde özellikle üç tür sınıflandırma öne çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır.

Sınıflandırmadaki bu farklılıklar; örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde daha fazla dururlarken, sosyal psikologların davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlukla durmuş olmalarından kaynaklanmaktadır.

¹³⁶ Claudia Schusterschitz, Willi Geser, Elisabeth Nöhammer, Harald Stummer, “Securely Attached, Strongly Committed? On the Influence of Attachment Orientations on Organizational Commitment”, **Zeitschrift für Personalforschung**, Vol: 25, No: 4, 2011, p. 336.

¹³⁷ Howard J. Klein, Janice C. Molloy, Chad T. Brinsfield, “Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress A Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds”, **Academy of Management Review**, Vol: 37, No: 1, January 2012, p. 132.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının temel varsayımları şematize edilmiş olarak Şekil 3.1' de verilmiştir.



Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Kaynak: Nusret Erceylan, **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2010), s. 12.

Buna göre şekillerdeki örnek değişkenlerin sıralanışı ve ana neden-sonuç ilişkileri (düz oklarla belirtilmiş) iki yaklaşım arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır. Buna karşın kesik çizgilerle gösterilen ve bağlılık-davranış ilişkisinde tamamlayıcı süreçleri ifade eden ikincil nedenlerin varlığının her iki figürde de mevcut olması dikkat çekmektedir.¹³⁸

¹³⁸ Erceylan, age, s. 12.

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bu yaklaşım çeşidine göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir.¹³⁹ Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade etmektedir.

Bireylerin örgütleriyle ilişkilerine odaklanmakta olan bu bağlılık türünde; çalışanın değer ve hedeflerinin, örgütünkisi ile uyum göstermesi gerekmektedir.¹⁴⁰

Bireyin örgütle arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır.¹⁴¹

Tutumsal bağlılık ile ilgili olarak araştırmacıların ortaya koyduğu farklı yaklaşımlar, örgüt üyelerinin sahip oldukları tutumsal bağlılığın çeşitli şekillerde ortaya çıktığını ve farklı öğelere sahip olduğunu göstermektedir. Bu modeli benimseyip kendilerine has tanımlayan ve alt davranış boyutlarını belirleyen bazı araştırmacılardan en önemlilerinin yaklaşımları aşağıda sıralanmıştır.

3.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta ele almışlardır. Bunlar; duygusal (etkili), devam (zorunluluk) ve normatif (değer) bağlılığıdır. Birinci boyuttaki duygusal bağlılık; çalışanın örgüte gösterdiği duygusal ilgiyi ifade etmekte, bir anlamda örgütle özdeşleşme anlamı taşımaktadır.¹⁴² Devam (zorunluluk) bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde yatırımlarından dolayı

¹³⁹ Aytül Ayşe Cengiz, **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Mayıs 2001), s. 19.

¹⁴⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace**, Sage Publications, 1997, p. 9.

¹⁴¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi, Nisan 2005, s. 27.

¹⁴² Sayyed Mohsen Allameh, Samane Amiri, Ali Asadi, “A Survey of Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol: 3, No: 5, September 2011, p. 361.

katlanması gereken maliyeti, değer (normatif) bağlılık ise işverene karşı duyulan minnettarlık sonucu örgütte kalmayı ifade etmektedir.¹⁴³

Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Aynı zamanda bu kişiler, iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedirler.¹⁴⁴

Allen ve Meyer, duygusal bağlılık faktörlerini özetle aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar:¹⁴⁵

- İş güclüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol açıklığı: Örgütün, çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesi.
- Amaç açıklığı: Örgütsel amaçların, çalışanlar tarafından net bir şekilde biliniyor olması.
- Amaç güclüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin, özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiği kadar fazlasını, bazılarının da azını almaması.
- Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek.
- Katılım: Çalışanın, kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

¹⁴³ Ashkan Khalili, Arnifa Asmawi, "Appraising The Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran", **International Journal of Business & Management**, Vol: 7, No: 4, Mar 2012, p. 101.

¹⁴⁴ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004, s. 91.

¹⁴⁵ Balay, age, ss. 75-76.

Devam bağıllığı, çalışanın mevcut işyerindeki maaş, emeklilik hakları ve kardan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkına varması ve alternatif iş imkanlarının olmaması nedenleri ile örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur.¹⁴⁶ Devam bağıllığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.¹⁴⁷ Edinilen kazançların kaybedilme endişesi ve daha sonra başka bir yerde kazanılamayacağı düşüncesi hakimdir.

Değer bağıllığında ise çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır.¹⁴⁸

3.2.1.2. Kanter Yaklaşımı

Kanter' e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmalarının yanı sıra bu istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle, kişiliklerini birleştirmeleridir.¹⁴⁹

Kanter, kişilik ve sosyal sistem olmak üzere birbirinden farklı iki sistemden bahseder. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşur. Sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslıdır. Bu iki sisteme göre ise bağlılığın üç esas şekli bahsedilir: Bunlar; süreklilikçi bağlılık, birlik bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır. Kanter, her üç bağıllık türüne de sahip olan örgütlerin daha başarılı olacaklarını savunmuştur.¹⁵⁰

- **Süreklilikçi Bağlılık:** Süreklilikçi bağıllık genel anlamda sosyal sistem rolüne olan bağıllıktır ve bireyin olumlu bilişsel eğiliminin bir sonucudur. Bilişsel eğilim,

¹⁴⁶ Mehmet Ozan Cinel, **Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 76.

¹⁴⁷ Azmi Yalçın, Fatma N. İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2005, s. 398.

¹⁴⁸ Çetin, age, s. 96.

¹⁴⁹ Erceylan, age, s. 14.

¹⁵⁰ Erceylan, age, s. 14.

objelerin gözden geçirilip, pozitif veya negatif değerlendirilmesi anlamına gelir. Pozitif bilişsel bir bağlanma için sistem öyle bir organizma olmalıdır ki, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesi cazip bir hal almalıdır. Birey, sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalmanın getireceklerini kıyaslar ve sistemde kalmanın kârlı olduğu durumlarda üyeliğini sürdürmeye devam eder. Kendisi için kârlı olan şeyleri elde etmesinin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlı olacak ve rolüne olumlu bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir.

Süreklilikçi bağlılığın, özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi vardır. Özveri, üyeliğin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçilmesidir. Birey, bir kez bazı özverilerde bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak üyelik için duyduğu motivasyon da artacaktır. Böylelikle üyelik, “bozulmaması gereken olgu” özelliğini alır, daha değerli ve anlamlı olur. Artık üyeliğin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmez. Yatırım ise, bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması sonucu örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Birey, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. Yatırım kaynakları; kıdem tazminatı, sigorta gibi somut kaynaklar olabileceği gibi, zaman ve enerji gibi soyut kaynaklar da olabilir. Birey, yatırımları sayesinde sisteme entegre olur. Çünkü yatırımlar, sistem ekonomisinin bir parçası haline gelir. Örgüt başarılı olduğu sürece, onlar da kendilerine düşen payı alırlar. Ayrıca, başka şekillerde değerlendirebileceği kaynaklarını yalnızca örgüte yatırdığında, kazançlarının ve kaynaklarının gelecekteki kullanılabilirliğini örgütün başarısına emanet etmiş olur. Bu nedenle de, birey örgütteki üyeliğini devam ettirerek örgüt için elinden geleni yapar.¹⁵¹

- **Birlik Bağlılığı:** Bireyin, gruba duygusal bağlılığı anlamına gelir. Duygusal bir yönelim, bireyin gruba katılımını ve grup üyeleri ile özdeşleşmesini ifade eder. Bir başka deyişle birlik bağlılığı, sosyal ilişkiler düzenine olan bağlılıktır. Birey, bir

¹⁵¹ Cengiz, age, s. 34.

bütün olarak gruba sadık kalır. Böylelikle grup, varlığını tehdit eden her durumla baş edebilecek güce sahip olur.¹⁵²

- **Kontrol Bağlılığı:** Sosyal kontrol ve normlara olan bağlılıktır. Bu bağlılık türü, bireyin normatif yönelimi sonucunda oluşur. Sistemin talepleri, bireyin karakterine ters düşmez. Otoriteye uymak, ahlaki bir öneme sahiptir. Kişilik sistemi ile sosyal sistem normlarının bağlılık içinde olduğu bireyler, kendilerini daha yüksek bir düzen sisteminin içinde görmelidir. Bu yüksek düzen sistemi, kişinin hayatını düzenlediği gibi yaşamına da anlam katar. Kendi normlarını bir kenara bırakarak, kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenler. Bu tür bir bağlılık içinde olan birey, grup olmadan kendini basit ve talihsiz olarak görür; örgütün sahip olduğu büyük gücün taleplerini yerine getirerek hayata bağlandığını düşünür.¹⁵³

3.2.1.3. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni' ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel nedenidir.¹⁵⁴ Üyelerin örgüte olan yakınlıkları da yine, örgütün onlar üzerindeki güç ve yetkisinden kaynaklanır. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.¹⁵⁵

- **Pozitif – Moral Bağlılık:** Ahlaki açıdan yakınlaşma olarak da adlandırılan bu bağlılık; örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Ödüllerdeki değişimlerden etkilenilmediği zaman gerçekleşmektedir. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Moral bağlılıkta birey işini, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmakta, örgütteki amacını ve yaptığı işi değerli bulmaktadır.

- **Nötr – Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri

¹⁵² Cengiz, age, s. 35.

¹⁵³ Cengiz, age, s. 35.

¹⁵⁴ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001, s. 51.

¹⁵⁵ Balay, age, ss. 19-20.

ödüllere dolayısıyla bağlılık duymaktadırlar ve bu bağlılık düzeyini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar.

- **Negatif – Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan bu bağlılık türü örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Örgütü zararlı ve cezalandırıcı olarak gören birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Yabancılaştırıcı yaklaşım olarak da adlandırılan bu bağlılık, bireyin davranışının ciddi bir şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir.

3.2.1.4. O' Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O' Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık kavramını; çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı olarak tanımlamışlardır.¹⁵⁶ Bunlar için bağlılık, bireyin örgüte bağlanmasını yansıtan çok boyutlu bir yapıdır.

Psikolojik bağın gelişmesindeki mekanizmalardan en önemlisi özdeşleşmedir. Bir kimseye, bir objeye, gruba veya örgüte bağlanma, değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Tabii ki, bireyin özdeşleşme derecesi bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ortaya koyuş biçimlerine göre değişmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini ve fikirlerini kabul etme derecesi olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁵⁷ Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak nitelendiren O' Reilly ve Chatman, bu bağlılık türünü üç boyutta ele almaktadırlar.¹⁵⁸

Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Kişiler tutum ve davranışlarını, belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirmektedirler. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusu olmaktadır.

¹⁵⁶ Ercan Yavuz, **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, (Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008), s. 78.

¹⁵⁷ Cengiz, age, s. 30.

¹⁵⁸ Lucy A. Newton, Lynn McFarlane Shore, "A Model of Union Membership, Instrumentally Commitment and Opposition", **The Academy of Management Review**, Vol: 17, No: 2, 1992, p. 277.

Özdeşleşme: Kişilerin, diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Kişiler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelir. Böylece kişi, bir gruba dahil olmaktan gurur duyabilir.

İçselleştirme: Tümüyle, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; kişiler iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerleriyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Uyum; bireyi, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

3.2.1.5. Buchanan II Yaklaşımı

Buchanan II örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık olarak ifade etmiştir. Ayrıca kişinin; rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması şeklinde de tanımlayarak, örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmıştır.¹⁵⁹

Özdeşleşme (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Bu boyutta birey örgütü bütünüyle özümsemiş ve kendini örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine adanmıştır.

Tutulum (Involvement): Bu bağlılık boyutunun özünde, kişinin yalnızca iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duyması durumu yatmaktadır. Kişi, yalnızca kendi iş rolü ve etki alanı ile ilgili bağlılık hissetmektedir.

Sadakat (Loyalty): Son olarak bu boyutta ise birey, üyesi olduğu örgüt için duygusal hisler beslemekte ve ona içten bağlılık göstermektedir. Aynı örgüt içerisinde uzun yıllar bulunan çalışanlar bu davranış boyutunu daha fazla sergilemektedirler.

¹⁵⁹ Erceylan, age, s. 21.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili olarak, Becker ve Salancik' in yaklaşımları ön plana çıkmaktadır. Tutumsal bağlılığa karşı geliştirilen bu yaklaşım, sosyolojik bakış açısına sahiptir. Bireylerin geçmişteki davranışları sonucunda örgütle aralarında bir ilişkinin kurulması ve bu ilişkiyi nasıl düzenledikleri ile ilgilidir. Salancik bağlılığı, bireyin davranışsal hareketlerle bağlanması olarak tanımlamıştır. Benzer olarak, Becker' de bağlılığı, bireyin örgüte bağlanmasına vesile olmak için yapılmış olan yatırımların bir sonucu olarak tarif eder. Bu yatırımlar aynı zamanda, bireyin seçeneklerini azaltan maliyet unsurlarıdır. Bu yönüyle bağlılık, bireylerin örgütte kalma niyetiyle, yaptıkları yatırım (zaman, çaba, kimlik, ödül vb.) arasındaki ilişkidir diyebiliriz. Ayrıca bağlılık, bireyin değerli yatırımlarının potansiyel kaybı yüzünden, belli bir örgüte bağlanmış veya kilitlemiş algılarına ve kalma eğilimi ile sonuçlanan anlayışına işaret eder. Yatırımlar, bağlılığa örgütten ayrılmanın maliyetini yükselterek hizmet eder. Bir çalışan, yüksek bir maaş önerilmesine rağmen işini değiştirmeyi reddedebilir. Çünkü bu davranışıyla, yüksek miktardaki emekli aylığından mahrum kalacak veya yeni arkadaşlar edinmenin ve yeni amire uyum sağlamanın yüksek maliyeti ile karşı karşıya gelecektir. Bu durumda, örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği için değil, ayrılmanın maliyeti nedeniyle örgüte bağlanır.¹⁶⁰

Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktasıdır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bunu devam ettirerek zamanla bu davranışa uygun ve onu haklı çıkaran tutumlar geliştirir.¹⁶¹

3.2.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker' e göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer

¹⁶⁰ Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Atlı, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M6.pdf, Erişim Tarihi: 19.02.2012.

¹⁶¹ Gül, age, s. 77.

bir deyişle bağıllık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bunu sürdürme eğilimidir.¹⁶²

Becker, kişinin davranışlarına olan bağıllığın, tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içinde süregelen ve farklı faaliyetler içerseler bile, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Kişi bu davranışları, amaçlarına ulaşmada en iyi oldukları için yeğlediğinden alternatif davranışlarda bulunmayı reddeder.¹⁶³

Araştırmalar göstermektedir ki yan bahis yaklaşımı devamlı olarak davranışsal bağıllık içerisinde yer alır. Bunun nedeni de Becker' in diğer araştırmacılar gibi örgütsel bağıllığı, gerçekleşen hareketlerin aynı düzende ve aynı periyotlarla devam ettirilmesine gösterilen eğilim şeklinde tanımlamış olmasıdır. Ancak Becker farklı bir bakış açısı ile periyodik olarak yapılan bir hareketi devam ettirmemekle ilgili maliyetin farkında olmanın öneminden de bahsetmektedir.¹⁶⁴

O halde diyebiliriz ki; bağıllık yan bahislerden kaynaklanmaktadır. Eğer bireyin davranışı bir önceki davranışı ile tutarlılık içinde değilse, bahsi kaybedebilir. Yani, tutarsızlığın sonucu bireye pahalıya mal olabilir. Bireyin davranışlarının tutarlı olabilmesi, onlar için geliştirdiği bağıllık ile ilişkilidir.¹⁶⁵ Becker' e göre çalışanların bağıllık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları şunlardır:¹⁶⁶

Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara örnek olarak, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması verilebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak istediğinde, hizmet süresi

¹⁶² Erceylan, age, s. 21.

¹⁶³ Sakit Samadov, **İş Doyumu ve Örgütsel Bağıllık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006), s. 85.

¹⁶⁴ İnce, Gül, age, ss. 49-50.

¹⁶⁵ Cengiz, age, s. 38.

¹⁶⁶ Hasan Gül, "Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2003, ss.78-79.

boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal Etkileşimler: Becker' in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

Sosyal Roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

3.2.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik, bağlılığın tanımı şöyle yapmaktadır: “Bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur.”¹⁶⁷

Bağlılık bir kez oluştuğunda, bireyler bağlılıklarını kabul etmek için mekanizmalar geliştirmelidirler. Bağlılığın gücü, bireylerin içinde buldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır. Büyük bir örgüt için yirmi yıldır çalışan bir kimse, alternatif pozisyonlar karşısında, örgütte devam eden üyeliğinin mantıklı açıklamasını yapmak için tutumlar geliştirir. Salancik' e göre, belli davranışlar sergileriz ve bunların değerli, kayda değer ve arzulanan davranışlar olduğuna inanırız. Bunları inancımız gereği de tekrarlarız. Zaman içinde, farkında olmadan bir hayal yaratırız; dürüstlük ve değerlerimiz davranış kalıbımızın bir parçası olur. Bu hayal, davranışımızın devamlılığını sağlar; davranış da hayalimizin devamını getirir.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Onay Kaya, **Örgütsel Bağlılık: Emniyet Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007), s. 38.

¹⁶⁸ Cengiz. Age, s. 41.

Davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istek de davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşur. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır.¹⁶⁹

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında çalışanın davranışlarına bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun yani davranışın devam ettirilme arzusunun olması gerekmektedir.¹⁷⁰

3.2.3. Çoklu Bağlıklar Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık kavramını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın, örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlıklar yaklaşımı ise, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngördüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.¹⁷¹

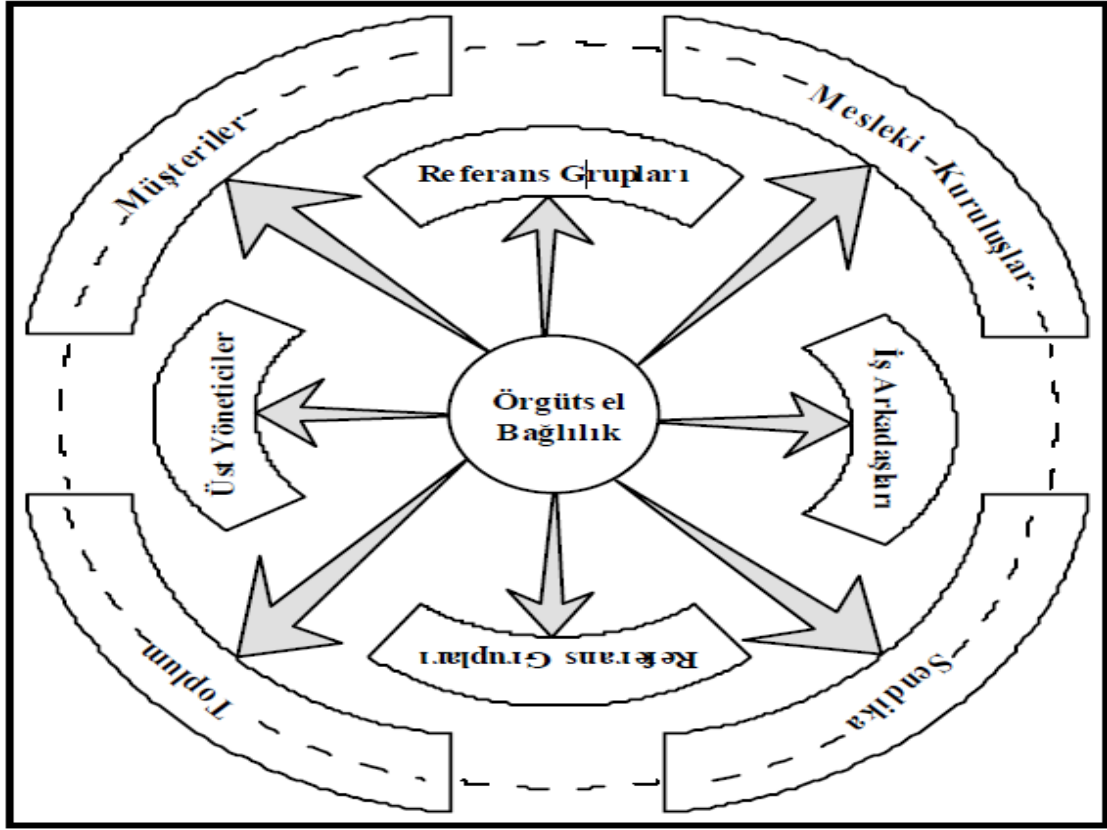
Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir ve dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir.¹⁷² Aşağıdaki şekilde, örgütsel bağlılık ile ilgili iç ve dış gruplarla, bunlar aralarındaki ilişki bir arada gösterilmiştir.

¹⁶⁹ Samadov, age, s. 89.

¹⁷⁰ Gül, age, s. 80.

¹⁷¹ Balay, age, s. 28.

¹⁷² İnce ve Gül, age, s. 54.



Şekil 3.2. Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak: Tamer Gündoğan, **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009, s. 60.

Şekil 3.2.' de görüldüğü gibi çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan, müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler.¹⁷³

¹⁷³ Tamer Gündoğan, **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009, s. 60.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konu olması nedeniyle örgütsel bağlılık, çalışanların ilişki içinde buldukları ortamı şekillendiren birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal yapıları, örgütün iç ve dış yapısı ve örgütün bulunduğu ülke/bölgenin kültürü ile yasal düzenlemeleri gibi etkenler bu faktörler içerisinde sayılabilir.

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanlarının bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur.¹⁷⁴

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Schwenk; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken, hangi faktörlerin bağlılığı daha güçlü etkilediği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers, demografik faktörlerin, Morris ve Sheramın ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buchanan ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı etkilemede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır.¹⁷⁵

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık ve bunlara bağlı alt başlıklar halinde inceleyeceğiz.

3.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık ile aralarında güçlü bir bağ bulunan ve her birey ve örgüt için farklı etkiler doğuran kişisel-demografik faktörlerin başlıcaları şunlardır:

3.3.1.1. Kişilik

Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin birçok yönü, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisini gösterir. Her şeyden evvel kişilik, nispeten değişmez bir şeydir, bebeklik ve çocukluk devresinin ilk

¹⁷⁴ Çetin, age, s. 146.

¹⁷⁵ Balay, age, s. 51.

safhalarında teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonra da yetişkinin kişiliğini değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirecektir. İkincisi, kişisel karakteristik özellikler genel mahiyettedir. Yani bir insan, kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılmaz. Son olarak da kişilik, motive edilebilir bir özelliktir. Bireyin ihtiyaçlarını, sıkıntılarını, isteklerini ya da kesinleşmiş eğilimlerini kapsar.¹⁷⁶

Çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında; motivasyon, başarı güdüsü, ilgi odakları, yetki ve sorumluluk alma isteği gibi birçok kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.¹⁷⁷

Her bireyin birbirinden farklı özellikler taşıması ve değişik faaliyetlere girerken farklı güdülerden etkilenmesi, bu bireylerin aynı amaca yönelse dahi farklı yolları seçebilmesine sebep olmaktadır. Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkiler ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerde gösterdiği performansın yönü ve seviyesi değişir.¹⁷⁸

Dolayısıyla her bireyin sahip olduğu farklı kişisel özellikler tespit edilerek, ortak kişisel özellik platformları belirlenebilir. Böylelikle çalışanların kişilik özellikleri ile güdülenmeleri arasındaki ilişkiler çözülerek, örgütsel bağlılık için uygun zemin hazırlanabilir.¹⁷⁹

3.3.1.2. Yaş

Kişiler, yaşlarına göre farklı ihtiyaç, istek ve düşünce yapılarına sahiptirler. Örneğin, 25 yaşındaki bir kişinin gerek iş, gerekse özel hayata bakışı ile 40

¹⁷⁶ Emine Dağdeviren Gözen, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007), s. 26.

¹⁷⁷ Ahmet Reşat Güner, **Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007), s. 19.

¹⁷⁸ Erceylan, age, s. 29.

¹⁷⁹ Mehmet Perçin, **İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2008), s. 53.

yaşındaki kişinin bakışı aynı olmayacaktır. Dolayısıyla yaş ile bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar; yaş ile beraber kişinin anlayışları, istekleri, düşünceleri ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri de göz önünde bulundurmaktadır.

Çalışanın yaşının ilerlemesiyle birlikte, iş alternatifleri azalacak ve örgütten ayrılmanın maliyetinin artması nedeniyle kişi zorunlu bağlılık davranışlarına yönelecektir. Ayrıca yapılan çeşitli araştırmalar, yaş ilerledikçe kişilerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının da arttığını göstermektedir.

Aksine, genç ve yeni işe giren çalışanların daha bağımlı olabileceklerini savunan görüşlerde mevcuttur. Genç çalışanlar tecrübelerinin az olması sebebiyle daha az iş alternatiflerine sahip olduklarını bilirler ve bu da onların örgütsel bağlılıklarını güdüleyen psikolojik bir faktör oluşturur.¹⁸⁰

Yaşlı çalışanların, gençlere göre daha fazla bağlılık göstermelerinin nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:¹⁸¹

- Çalışan, örgütte ne kadar fazla kalırsa, daha iyi görevlere getirilme olasılığı da o derece artacaktır. Kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazipte olsa yeni işlere atılmayı, gençlere oranla daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparlarken kendilerine ve tecrübelerine olan güvenden dolayı daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Griffith ise araştırmalarında, yaşlı kişilerin bağlılıklarının orta yaş grubuna oranla daha fazla olduğu ve genç yaş grubu ile eşdeğer olduğunu tespit etmiştir. Böylece, yaş ile bağlılık arasında “U şeklinde” bir ilişki meydana gelmektedir. Hem

¹⁸⁰ Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, 1999, s. 123.

¹⁸¹ İnce ve Gül, age, s. 64.

genç, hem de yaşlı çalışanların bağlılıkları orta yaş grubu çalışanlara oranla yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı daha yüksektir.¹⁸²

3.3.1.3. Çalışma Süresi

Örgütte uzun yıllar geçiren çalışanların diğerlerine göre örgüte olan bağlılığı daha fazladır.¹⁸³ Bu kişiler elde ettikleri deneyim sayesinde daha başarılı işler gerçekleştirecek ve daha yaratıcı olma konusunda istek duymaya başlayacaklardır. Yaratıcı çalışanların yer aldığı bir örgüt ise rakipleri ile daha kolay yarışabilir bir konuma gelecektir.¹⁸⁴

Özkaya ve diğerlerinin yönetici pozisyonundaki çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre buldukları kurumda, sadece 1-5 yıl arasında çalıştığını söyleyenlerin verdikleri yanıtlar ile 16 yıl üstü çalışanların verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. 1-5 yıldır işyerinde çalışanlar, örgütlerine daha çok “duygusal bağlarla” bağlıdırlar. Bu da göstermektedir ki; kişiler işyerinde işe başlanılan ilk yıllarda, kurumlarına daha çok “duygusal bağlılık” duymaktadırlar.¹⁸⁵

Yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde, çalışma süresi ile bağlılık arasındaki ilişkilerin tutarsızlık gösterdiği, dolayısıyla çalışma süresinin birbirinden farklı birçok değişkenle birlikte değerlendirilmesi gerektiği kanısına varılmaktadır.

3.3.1.4. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, literatürde cinsiyet modeli ve iş modeli olmak üzere iki farklı modelle karşılaşılmaktadır. Cinsiyet modeli, geleneksel düşünce üstüne kurulmuştur. Kadın ve erkek, örgüte karşı olan bağlılıklarında farklılıklar sergilerler. Bir başka deyişle, kadının aile rolleri onun kimliğini oluşturur. Böyle bir ortam, kadının, en önemli

¹⁸² Amanda Griffiths, “Work Design and Management-The Older Worker”, **Experimental Aging Research**, Vol: 25, No: 4, 1999, pp. 410-420.

¹⁸³ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, İstanbul, 2005, s. 213.

¹⁸⁴ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2011, s. 292.

¹⁸⁵ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç, Emre Karaa, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 13, Sayı: 2, Manisa, 2006, s. 90.

şeyin iş olduğunu düşünen erkeklerden farklı bir tutum sergilemesine neden olur. Cinsiyet sosyalizasyonu, kadının psikolojik karakteristikleri ve ailesine karşı geliştirdiği bağ, bu farklılığın temel sebepleri olabilir.¹⁸⁶

İş modeli ise, kadın ve erkeğin örgüte bağlılık düzeyinde bir farklılık olmadığını savunur. Bireyin örgüt deneyimleri ve bu deneyimlerin bağlılık üzerindeki etkisine işaret eder. Kadın ve erkek, iş tutumlarını aynı şekilde geliştirirler. İş tutumlarındaki farklılığın tek sebebi kadın ve erkeğin içinde bulunduğu iş pozisyonudur. Yani iş modeline göre, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.¹⁸⁷

3.3.1.5. Eğitim

Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklenti ve taleplerinin örgüt tarafından karşılanması güç olacaktır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar genellikle eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çünkü bireyler eğitime yaptıkları yatırımların ve harcadıkları zamanın karşılığını gerek maddi, gerekse manevi anlamda almak isteyeceklerdir. Yani bu kişiler iş hayatında sadece para kazanmak değil, toplum içinde iyi bir statü ve prestijli bir iş sahibi olmak ve sosyal ilişkilerini geliştirmek amacındadırlar.

Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek olan kişiler, diğerlerine nazaran daha fazla iş alternatiflerine sahip olmaktadır ve bunun sonucunda belirli bir örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında bir ilişkinin olduğu ve örgütsel faktörlerin, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını en az kişisel-demografik faktörler kadar etkilediği bilinmektedir. Bunlar; örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, örgütsel adalet, yönetim ve liderlik ile takım çalışmasıdır.

¹⁸⁶ Erceylan, age, s. 31.

¹⁸⁷ Erceylan, age, s. 31.

3.3.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütler büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça örgüt içi bürokratik eğilimler de artacaktır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyon ilkelerine göre sürdürülür.¹⁸⁸

Ayrıca yapı olarak büyük örgütlerde, bazı durumlarda çalışanlar daha az ya da daha uzun sürede terfi imkanları bulabilmektedirler. Örgütün aşırı büyüyen yapı olarak da karmaşıklaşması ve bunun sonucunda artan dikey farklılaşmalardan dolayı iletişim problemleri ile birlikte örgüt içinde bir çatışma ortamı oluşabilmektedir.

Ancak tüm bu olumsuzlukların aksine, yapı olarak büyük örgütler, çalışanlarına daha fazla sosyal ve mali imkanlar ile onlar arasında etkileşime dayalı fırsatlar sunarak bağlılığı arttırmak adına olumlu sonuçlar elde edebilirler.

3.3.2.2. Örgüt Kültürü

İşletmelerde amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir sistem oluşturulmaya çalışılır. Politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar ile normlar ve gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bunlar örgüt için bir “kimlik” oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik, örgüt kültürüdür. Örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini açıklamadan önce örgüt kültürü hakkındaki bazı tanımlara kısaca değinmekte fayda vardır.

Örgüt kültürü “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır”. Kısaca, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir.¹⁸⁹

Örgüt kültürü, örgütün tamamı tarafından paylaşılan tüm değerlerdir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların buldukları örgütle olan bağın gücünü ifade etmektedir.

¹⁸⁸ Çakır, age, s. 142.

¹⁸⁹ Rob Goffee, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, (Çev. Kıvanç Kutmandu), Ankara: MediCat Yayın, 2000, s. 35.

Bağlılıktan bahsedebilmek için paylaşılan değerler olması gerekmektedir. Bu değerler ne kadar güçlü olur ve büyük bir kitle tarafından benimsenirse bağlılığın da o düzeyde artacağı düşünülebilir¹⁹⁰

Örgüt çalışanlarının istedik ve istenmedik davranışlarını belirleyen örgüt kültürü, kişilerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılarak zamanla öğrenilen bir olgudur.¹⁹¹

Kuvvetli bir kültür, örgütsel performans üzerinde artırıcı ya da kısıtlayıcı güce sahiptir ve bu da örgütsel verimliliği ve dolayısıyla bağlılığı etkiler.¹⁹² Örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılık kavramlarından bahsetmek mümkün değildir.¹⁹³

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yaratmak uzun, yorucu ve maliyetli bir çabadır ve ödülü de aynı oranda büyük olacaktır. Örgütsel bağlılık hassas bir yapıya sahiptir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarıdır. Eğer bağlılığa etki eden faktörler yeterince desteklenmez, dozajı iyi ayarlanamazsa kolay ve umulmadık şekilde çabuk azalabilir, hatta ortadan kalkabilir. Dolayısıyla tüm bu durumları göz önünde tutulup örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa daha fazla önem verilmelidirler.¹⁹⁴

3.3.2.3. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden birisidir. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir etken olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların

¹⁹⁰ Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2011, s. 17.

¹⁹¹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 2005, s. 178.

¹⁹² Robert Westwood, Stewart Clegg, **Debating Organization**, 1. Issue, USA: Blackwell Publishing, 2003, p. 307.

¹⁹³ Erceylan, age, s. 34.

¹⁹⁴ Demir, Öztürk, agm, s. 37.

bağlılıklarının da artması beklenmektedir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayarak bağlılığın pozitif yönde etkilenmesidir.¹⁹⁵

İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 3.2' de verilmiştir.

Tablo 3.2. İşin Nitelikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1970	Hall, Schneider, Nygren	İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1974	Buchanan	İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1977	Steers	İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1985	Hunt, Chonko, Wood	İşin nitelikleri (özerklik, çeşitlilik ve geribildirim) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2001	Gautam, Dick, Wagner	İşin nitelikleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaynak: Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2006, s. 78.

Tablo 3.2' den de izleneceği gibi; aralarındaki pozitif yönlü ilişkiden dolayı çalışanların yaptıkları işin nitelikleri artıkça örgütsel bağlılıkları artmaktadır.¹⁹⁶

¹⁹⁵ İnce ve Gül, age, s. 71.

3.3.2.4. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden biri olmasının yanı sıra kişilerin işlerini bırakmalarında ki en önemli etkenlerden de biridir. Konu ile ilgili yapılan birçok araştırma da göstermektedir ki örgütsel bağlılık ile ücret düzeyi arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Düşük ücret düzeyi bir memnuniyetsizlik faktörü iken, çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen diğer bir faktör ise ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılar olmaktadır.¹⁹⁷

Çalışanlara ödenen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekir, çünkü ücretlerin tatminkâr olmaması halinde örgüt açısından doğacak maliyet oldukça yüksek olacaktır. Ücretinin, beklediğinin çok altında olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini işlerine veremeyebilirler, yaptıkları işlerde hata oranı yükselebilir ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünebilirler. Çalışan üzerindeki etkileri bakımından düşünüldüğünde fark çok açık bir şekilde görülmektedir. Tatminsizliğin yanında, ücret düzeyi düşük çalışanlar, yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite de onlar için bir değer arz etmeyecektir.¹⁹⁸

3.3.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların nasıl iletildiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir.¹⁹⁹

Günümüzde örgütlerin en değerli varlığı durumundaki insan kaynağının en büyük beklentilerinden biri olan örgütsel adaletin karşılanması, başta yöneticiler olmak üzere tüm yetkililerin en önemli görevlerinden biridir. Adaletin sağlandığı bir örgütte iş tatminin, iş performansının, örgütsel kimlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve en önemlisi örgütsel bağlılık duygusunun artmasını beklemek doğru olacaktır. Buna karşın adaletsizliğin, bireylerin örgütlerine karşı olumsuz

¹⁹⁶ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2006, s. 78.

¹⁹⁷ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004, s. 39.

¹⁹⁸ Samadov, age, s. 101.

¹⁹⁹ Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet, Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010, s. 69.

duygu ve davranışlar içinde olmalarına veya örgütten kopmalarına yol açabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.²⁰⁰

Örgütsel adaletin iki alt alanı; adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti iken işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir. Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların, ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulmasına ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar.²⁰¹ Örgütsel adaletin hakkaniyetli bir şekilde dağıtımıyla birlikte bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesi sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmiş olur.

3.3.2.6. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli, çalışanların iş tatminlerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir

Yönetim tarzı, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Örgütlerinde, bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, örgütsel bağlılığın artırılması yanında örgüt içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan çalışanlarda; işlerine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular gerçekleşecek ve örgütsel bağlılıkları yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici

²⁰⁰ Savaş Mutlu, **Örgütsel Adalet**, <http://ikgercekleri.blogspot.com/2010/02/orgutsel-adalet.html>, Erişim Tarihi: 23.02.2012.

²⁰¹ Fatih Töremen, Çetin Tan, "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 14, 2010, s. 68.

ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

Yönetim tarzının yanında liderlik tarzının da örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, net bir vizyona sahip olmaları ve örgütün hedef ve değerlerini açık biçimde ortaya koymaları gibi bir takım unsurların örgütsel bağlılığı artırdığı bilinmektedir.²⁰²

3.3.2.7. Takım Çalışması

Takım, örgütlerin stratejik niyetlerini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir. Takımı oluşturan bu kişiler, özel bir amacın başarılmasında, birbirlerine bağlı ve eşgüdümlü çalışırlar.²⁰³ Örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini başlıklar halinde şöyle sıralamak mümkündür:²⁰⁴

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi,
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması,
- Örgütsel verimliliğin arttırılması,
- Üretim ve kalite artışının sağlanması,
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması,
- Çalışanların motivasyonlarının arttırılması,
- Çalışanlara, birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması,
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi,
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması,
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması,
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması.

²⁰² Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olan Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 24, 2010, s. 108.

²⁰³ Tamer Keçecioğlu, *Lider ve Liderlik*, 1. Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003, s. 89.

²⁰⁴ Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 2004, s. 426.

Takımda ortaklaşa alınan kararlar, personel arasındaki samimiyeti ve karşılıklı güveni arttırarak, kişilerin örgütü benimsemelerine ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmelerine yardımcı olur. Böylece samimi bir hava ve örgütlerinin iyiliği için içtenlikle çalışan personelin sağlanmasıyla, sürekli gelişim içinde olan, kendisiyle ve çevresiyle barışık, geleceğe güvenle bakan örgütler elde edilmiş olur.

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra örgütü oluşturan bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer ana faktör ise alternatif iş imkanları ve profesyonellik şeklinde sıralayabileceğimiz örgüt dışı faktörlerdir.

3.3.3.1. Alternatif İş İmkanları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni bir iş bulma olanağıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerdeki yüksek işsizlik oranları bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz ki istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyoekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir.²⁰⁵

Örgüt dışı faktörlerden biri olan alternatif iş imkanlarının az olduğunu algılayan çalışanın, başka bir işe girme konusunda karşılaşılabileceği muhtemel zorluklardan dolayı örgüte olan bağlılık derecesi artacaktır. Dolayısıyla sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir.

3.3.3.2. Profesyonellik

Profesyonel, en basit tanımıyla katkı sağlayan kişidir. Bunu sadece iş anlamında düşünmemek gerekir. Her açıdan çevresindekilere ilham veren, onlara destek olan ve daha başarılı olmalarını sağlayan kişidir. Amacı, işlerin daha iyi yapılmasını sağlamaktır. Bu yüzden bilgi birikimini çevresindekileri geliştirmek için kullanır. O bir enerji yayıcıdır. İnsanlar onu örnek alır, enerjisinden beslenir, hareket kazanır.

²⁰⁵ Samadov, age, s. 113.

Yani bir anlamda sinerji oluşturan kişidir. Bu sinerji de, çevresini halka halka etkileyerek içine alır ve geniş bir çember meydana gelir.²⁰⁶

Mesleki bağlılıkla ilgili olan profesyonellik kavramını, dolayısıyla profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar:²⁰⁷

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli gruplar kurarlar. Bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılırlar ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ilişkin birçok değişken üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin de kesin bir hüküm bulunmamaktadır. Bu kapsamda, bağlılık örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi gibi birçok faktörden de etkilenebilmektedir.²⁰⁸

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Performans, verimlilik, örgütsel etkinlik ve işyerinden ayrılma niyeti gibi pek çok faktörü etkilemesi sebebiyle örgütsel bağlılık, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe çok sık incelenen bir konu haline gelmiştir. Bu etki pozitif yönlü olduğu takdirde örgütlerin yapısına bağlı olmaksızın, gerek kişisel tatmin, gerek motivasyon, gerekse de yönetsel olan ya da olmayan örgütsel fonksiyonların verimliliklerinin artmasını sağlar.²⁰⁹ Hem çalışanlar hem de örgütler açısından meydana getirdiği olumlu sonuçlardan dolayı da oldukça önemlidir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları çeşitli seviyelerde ve çeşitli şekillerde olabilir ki bu da örgütteki devamlılığı sağlamakta ya da ayrılmaya neden

²⁰⁶ <http://www.markafikirleri.com/?p=154>. Erişim Tarihi: 28.02.2012.

²⁰⁷ Cengiz, age, 14.

²⁰⁸ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 51, 2007, s. 60.

²⁰⁹ Omer Bin Sayeed, **Organizational Commitment and Conflict**, First Published, New Delhi: Sage Publications, 2001, p. 19.

olmaktadır.²¹⁰ Eğer kişinin örgütsel bağlılığı sağlanmış ise performansı yükselecek, işine olan ilgisi ile birlikte örgütteki devamlılığı da artacaktır. Böylece verimlilik ve rekabet gücünde de artış sağlanabilir. Bu bağ, örgüt tarafından üyelerine sağlanan imkan ve faydalar ile iş tatminleri arasındaki ilişki değerlendirilerek oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, daha çok çaba sarf ederek yüksek performans sergilerler ve örgütte kalma niyetindedirler. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise, işe ve işyerine karşı isteksizlik duyarak, uygunsuz iş davranışları sergilerler ve işten ayrılma niyeti içine girerler. İşten ayrılma niyeti, devamsızlık ve işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonuçları, bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.²¹¹

Ayrıca gerek sahip olunan değerler, gerekse benimsenmiş bulunan politikalar itibariyle, çalıştıkları örgüt ile aralarında bir uyum hissedenden çalışanlar, o örgütün toplumsal imajını geliştirme konusunda çalışacaklar ve tüm tanıdıklarına, çalışmak için ideal bir yer olduğunu ifade edeceklerdir. Örgütün bir parçası olmak, aidiyet ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak tanıyacak ve böylelikle işten duyulan tatmin düzeyi kendiliğinden artacaktır. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanın performansı artacak ve sonuçta örgütün genel ve özel amaçlarının başarılması yönünde daha fazla çaba harcama eğilimi söz konusu olacaktır.²¹² Tablo 3.3.'de farklı bağlılık seviyelerinin olası sonuçları özetlenmiştir.

²¹⁰ Zaneta Kavaliauskiene, "Peculiarity of An Employee's Organizational Commitment Assessment", **Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development**, Vol: 29 No: 5, 2012, p. 104.

²¹¹ Kemal Poyraz, Bülent Kama, "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008, ss. 148-149.

²¹² Güney, age, s. 291.

Tablo 3.3. Farklı Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları

BAĞLILIK DÜZEYLERİ	BİREYLER		ÖRGÜT	
	POZİTİF	NEGATİF	POZİTİF	NEGATİF
	DÜŞÜK	Bireysel yaratıcı, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Daha yavaş mesleki ilerleme ve terfi, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, muhtemel ihraç, ayrılma ya da örgütsel hedeflerin önüne geçme çabası	İşleri aksatan/düşük performanslı çalışanların çıkarılarak zararın önlenmesi, iş gücü devri ile moral artışı, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları
İLİMLİ	Artan aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev duyguları, yaratıcı kişilik, örgütle birey arasındaki kimlik farkının azaltılması	Mesleki gelişim ve terfi fırsatları kısıtlanması, segmental bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu	Artan kıdemli çalışan sayısı, işi bırakma niyetindeki azalış, sınırlı işgören devri ve artan iş memnuniyeti	Çalışanlar ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısıtlayabilir. Çalışanlar örgütsel taleplerini iş dışı taleplerle dengeleyebilir. Örgütsel etkililikte muhtemel düşüş
YÜKSEK	Bireysel mesleki ilerleme ve mükafat artışı, davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi işe tutkuyla bağlı bir kişilik	Bireysel olarak gelişim, yaratıcılık, yenilik, özerklik şanslarının tıkanması, değişime karşı direnç, sosyal ve ailevi ilişkilerde stres, akranlarla dayanışma yoksunluğu, iş dışı organizasyonlar için kısıtlı zaman ve enerji ayırımı	Stabil ve güvenli iş gücü, daha iyi üretim için örgüt taleplerinin çalışanlarca benimsenmesi, yüksek seviyede görev yarışı ve performans, örgütsel hedeflerde yüksek karşılama ihtimali	İnsan kaynaklarının etkili kullanılmaması, örgütsel esnekliğin, yeniliğin ve uyum yeteneğinin eksikliği, geçmiş politika ve prosedürlere koşulsuz bağlılık, çok hırslı çalışanların rakiplerine düşmanca tutumları, örgüt adına yasadışı/etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Balay, age, ss. 93-94.

Tablo 3.3' de Randall'ın çalışmaları sonucunda elde ettiği, örgütsel bağlılığın her üç seviyesindeki potansiyel olumlu ve olumsuz sonuçları, bireyler ve örgütler açısından değerlendiren bir özet sunulmuştur. Randall (1987), çalışmasında bağlılığı düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık seviyelerine ayırmış ve her bir bağlılık seviyesinin birey ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz yönlerini irdelemiştir. Çalışma sonucunda literatürdeki genel görüşün aksine yüksek seviyedeki çalışan bağlılığının hem bireyin kendisi hem de örgüt açısından ciddi derecede zararlı sonuçlar doğurabileceği ortaya çıkmıştır. Ayrıca; genel olarak düşük bağlılık seviyelerinde bireysel yaratıcılığın artışı, buna karşın yükselen çalışan devri, yüksek bağlılık seviyelerinde ise örgüte koşulsuz bağlanma ile kişisel gelişim ve yaratıcılıkta gerileme unsurlarının ön plana çıkmış olması gibi sonuçlar dikkat çekicidir.²¹³

3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olacaktır. Buna karşın, bireyin yaratıcılığı ve gelişime açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylemlerle sonuçlanır. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.²¹⁴

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetler ile sonuçlandığından örgüt zarara uğramaktadır, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir.²¹⁵

²¹³ Erceylen, age, s. 42.

²¹⁴ Balay, age, ss. 85-86.

²¹⁵ Balay, age, s. 87.

3.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bireylerin örgütlerine karşı hissettikleri kısmi aidiyet duygusu ılımlı seviyede örgütsel bağlılığı meydana getirmektedir. Tecrübeli olan bireyin bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi tam değildir.

İlimli bağlılık düzeyindeki çalışanlar, sistemin kendilerini değiştirmesine karşı çıkmakta ve kimliklerini koruma çabası içine girmektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etmekte ve örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.²¹⁶

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma karşı olan sorumlulukları ile örgüte olan sadakatleri arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir.²¹⁷

3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bireyin, içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütle özdeşleştiği ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir.²¹⁸

Yüksek örgütsel bağlılık kimi durumlarda, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişime karşı direnç oluşturmakta ve böylelikle iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.²¹⁹

²¹⁶ Abdullah Çakır, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s. 26.

²¹⁷ Balay, age, s. 89.

²¹⁸ Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 8, 2009, s. 207.

²¹⁹ İnce, Gül, age, s. 94.

3.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA OLAN İLİŞKİSİ

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde hakim olan, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, örgüt etkinliği ve verimlilik problemlerini çözmekte yetersiz kalmaktadır. Çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış örgütler ayakta kalabileceklerdir.²²⁰ Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı insandır. 360 derece performans değerlendirme, örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır. Örgütte, insanı küstürmeden ondan daha etkin yararlanmanın yolu etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir örgüt yapısı ile mümkündür.²²¹

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütler, geleneksel performans değerlendirme sistemlerini uygulayanlardan daha başarılı olmaktadır. Çünkü geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde tek değerlendirici var iken, 360 derece performans değerlendirme sisteminde, yönetici, çalışma arkadaşları, astlar ve müşterileri içine alan çoklu bir değerlendirme söz konusudur. Birey, bu çoklu değerlemenin daha güvenilir olduğunu düşünmektedir. Tek yönetici değerlemesinin var olduğu örgütlerde, kendi performansının altında bir değerlendirme ile karşılaşan bireyin, yöneticinin taraflı değerlendirme yaptığını veya hak etmediği bir sonuçla karşılaştığını düşünmesi gibi nedenlerden dolayı örgütüne olan bağlılığı azalma eğilimine girmektedir. Fakat 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütte, birey kendi değerlemesinin altında bir sonuç ile karşılaşsa dahi çoklu değerlemenin objektif olduğunu bilerek, bu düşük performans sonuçlarının sebebini araştırma ve eksiklerini görerek kendini geliştirme yoluna gitmektedir. Böylelikle sistemin

²²⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, Nisan 2010, s. 278.

²²¹ Uğurlu, agm, s. 8.

objektifliğine güvenen çalışanın, örgüte olan bağlılığını zedeleyici bir durum olmayacaktır.²²²

360 derece performans değerlemesi sonucunda çalışanların, yöneticileri ile örgütteki diğer tüm personele olan güven duyguları artmakta, aidiyet duyguları güçlenmektedir. Yalnızca maddi kaygılar ya da itibari fikirlerle örgütte kalarak çalışmaya devam etmemekte, bunun yanında içten gelen istek ve arzu ile örgütlerine bağlanmaktadır. Örgütün amaçları ile kendi kişisel amaçlarını özdeşleştirmekte, başarısızlıkları amirlere ya da örgütteki diğer kişilere yüklemektense, bunları bir bütün olarak kabullenip sonuçlarına ortaklaşa katlanmak arzusu içine girmektedirler.

360 derece performans değerlendirme sisteminin, geleneksel değerlendirme sistemlerine göre daha objektif, doğru ve güvenilir olarak değerlendirilmesinin diğer bir nedeni de tek yönetici değerlemesindeki eksiklik ve kusurların olmamasıdır. Tek yönetici değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonuçlar zaman zaman gerçekleri tam anlamıyla yansıtmayabilir. Yöneticinin, değerlendirdiği personel ile aralarında, geçmişte bir takım bireysel problemler yaşanmış olabilir. Ya da değerlendirilen kişinin bir takım kişisel özellikleri, yönetici tarafından olumsuz değerlendirmeye yol açabilir. Halbuki yöneticilerin performans değerlemelerinde esas almaları gereken başlıca kriterler yapılan iş ve görevlerle ilgili olmalıdır. Çoğu zaman da astlarını yeteri kadar tanımamaktadırlar. Bu durumda kişiler hakkında verilen yargılar ne kadar objektif olabilir ki? Kişiler arasındaki tüm bu sübjektif etkenler, değerlemeleri hatalı kılabilen, örgütte adaletin ve hakkaniyetli değerlemelerin sağlanmadığını düşünen çalışanlar ortaya çıkarabilmektedir. Tüm bunların sonucunda ise iç huzurun olmadığı, üretim ve iş kalitesinin düştüğü, birlik ve beraberlikten uzak çalışanların var olduğu, yüksek düzeydeki güvensizlikle birlikte başarısız ve durumu giderek daha da kötüleşen bir örgüt ortaya çıkmaktadır.

Adil olmayan ve tek taraflı bir şekilde değerlendirildiğini düşünen çalışan, değerlendirme sonucunda verilen ödül ve cezaların performansına göre değil de rastgele verildiğini düşünecektir. Ancak 360 derece performans değerlendirme sonucunda

²²² Fatma Yılmaz, **360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009), s. 110.

bireye geribildirim verildiğinde, çalışan üst kademedен ne kadar uzak olursa olsun, sisteme çalışma arkadaşları da dahil olduğundan adil ve güvenilir olduğunu düşünecektir. Böylece örgütüne ve sisteme olan güven ve bağlılığı da artacaktır.

Personelin performansı, 360 derece performans değerlendirme sistemi içerisinde kabul gören temel düşünceye bağlı olarak sekiz temel yetenek alanında çok yönlü bir şekilde izlenmektedir. Bu düşüncelerin her biri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ayrı ayrı değinecek olursak:

- **İletişim ve Örgütsel Bağlılık:** Alt süreçleri bilgi verme ve bilgi toplama olarak bilinen bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık ilişkisi çeşitli araştırmaların konusu olmuştur. Birey örgüte bağlandıkça ve gerek yönetime, gerekse çalışma arkadaşlarına duyduğu güven arttıkça, bilgisini paylaşma ve iletişim konusunda daha istekli olacaktır.²²³

Eğer iletişim yeterli etkinlik ve verimlilikte ise, kişiler arasındaki benlik duygusu sınırlanacak, örgütsel ilişkilerde “biz” kavramı ortaya çıkacaktır. İşletme içerisindeki iletişim yapısı, sen ben ilişkisini ortaya çıkarmaktan çok, biz kavramını geliştirmelidir. Bir bakıma etkin ve verimli iletişim, biz kavramını geliştirerek, tarafların duyguda, düşüncede ve kurumsal hedefleri benimsemede ortak düşünceye sahip olmalarını sağlar.²²⁴ Bu da örgütü, bir bütün olarak aynı amaç etrafında toplar. Ayrıca örgüt içinde sağlanan etkili iletişim, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı da etkilemektedir. Çalışanların, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamaları üst yönetimin elindedir. Eğer örgütte, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenir, daha yalın bir hiyerarşik düzenleme yapılır ve ast-üst ilişkilerinde açık bir iletişim uygulanırsa, çalışanların iş yapma istekleri artacaktır. Oluşan bu sağlıklı iletişim ortamında performanstaki artışla birlikte daha verimli işler ortaya çıkacaktır. Bu sonuçlarla beraber işyerinde kendini mutlu hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı artacaktır.²²⁵

²²³ Oya Aytemiz Seymen, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 222.

²²⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7. Baskı, İstanbul: MİAD Yayınları, Şubat 2007, s. 402.

²²⁵ Kadir Ekinci, **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006), s. 48.

- **Liderlik ve Örgütsel Bağlılık:**En genel anlamıyla “grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse” olarak tanımlanan lider kavramı, yönetici davranışlarının, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkilediğini göstermektedir.²²⁶ Genel olarak çalışma ortamındaki bürokratik yönetim tarzının, çoğunlukla olumsuz çalışan davranışlarına yol açtığı, katılımcı ve yapıcı yönetim tarzının ise örgüt ve çalışan arasındaki entegrasyonu sağlayarak bağlılığı arttırdığı gözlemlenmiştir.²²⁷

Örgütlerde kilit fonksiyonu üstlenen liderlerin, birey veya grup görev ve sorumluluklarını formülize eden, amaçları belirgin kılan ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlayan tarzda davranışlar sergilemeleri örgütsel bağlılığın tüm üyeler için sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Lider davranışlarındaki diğer önemli bir boyut ise, cezalandırıcı bir tutumdan ziyade yapıcı, destek veren bir tutumun sergilenmesidir ki böylelikle örgütsel bağlılık yaratma da olumlu bir etkisi olsun.²²⁸

- **Değişimlere Uyabilirlik ve Örgütsel Bağlılık:** Değişim ve değişime uyum sağlayabilme günümüzde toplumların karşı karşıya kaldıkları sorunların başında gelmektedir. Değişim evrensel bir olaydır ve maddi olan ya da olmayan her şey, değişim kapsamı içindedir. Nesnelere, olaylar, düşünceler ve bunlarla ilişkili tüm sistemler değişim olgusuyla karşı karşıyadırlar. Küreselleşme, beraberinde yoğun bir değişim sürecini getirmektedir. Bu süreçten en fazla etkilenen şüphesiz örgütlerdir. Örgütlerin bu hızlı ve yoğun küreselleşme sürecinde, rekabet üstünlüğü kurabilmeleri ve sürekliliklerini sağlamaları, ancak değişimi kavrayabilmeleri ve önceden öngörerek yönetebilmeleri ile mümkün olmaktadır.²²⁹

²²⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 390.

²²⁷ Gavin Dick, Beverly Metcalfe, “Managerial Factors and Organizational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, **The International Journal of Public Management**, Vol: 14, No: 2, 2001, p. 114.

²²⁸ Erceylan, age, s. 100.

²²⁹ Gülhan Çağdaş, **Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2005), s. 101.

Değişimin etkin ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesiyle, bireylerin buna daha kolay uyum sağlamaları gerçekleştirilmiş olacaktır. Böylelikle gelişime açık ve verimli bir örgüt yapısı sağlanmış olacaktır.

- **İnsanlarla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık:** Örgütlerin, sahip oldukları en büyük değer insan olduğunu anlamaya başlamaları ile önem kazanan iletişimin ve iyi ilişkilerin temel amacı, örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşturarak, katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve iş tatminini sağlamaktır. Yapılan araştırmalar, başarılı örgütlerin insana, insanlarla ilişkilere ve iletişime büyük önem verdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, halen bazı örgütler, amaçlara ulaşma yolunda çalışanların desteğini kazanmanın ne kadar önemli olduğunun farkında bile değildirler.²³⁰

Çalışanların duygu ve düşüncelerinin bilinmediği bir ortamda alınan kararlar gerçekçi olmamakta, onların örgütlerine olan bağlılıklarını zedelemekte ve dolayısıyla verimliliklerini düşürmektedir. Kısacası yöneticiler, örgütlerinde olumlu insan ilişkilerini sürdürdükleri sürece, çalışanlar da mutlu birer birey olacak ve bağlılıkları o derece artacaktır.

- **İşin Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık:** Farklı bilgi ve becerileri olan kimseleri tek bir yapı içerisinde toplamak üzere yapılan insan çabası olarak tanımlayabileceğimiz yönetimin, örgüte karşı belli başlı sorumlulukları vardır. Örgüt stratejilerini belirlemek, personeli gözeterek gelişimlerini desteklemek, performanslarını değerlendirmek ve örgütün pazarlama faaliyetlerini yönlendirerek devamını ve gelişimini sağlamak bu görevlerin başlıcalarındandır.

Özellikle günümüzde değişimle birlikte, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluk alanları da artarak daha karmaşık hale gelmiştir. Bu anlamda sorumluluk alanlarının net bir biçimde belirlenmiş olması gerekmektedir. Kişilerin ve bölümlerin amaçlarının açıkça ortaya koyulması, amaçlara ve yüklenen görevlere göre yetki ve sorumlulukların verilmesi ile birlikte örgütteki tüm bireylerin ve bölümlerin sınırları net bir şekilde çizilmiş olacaktır. Görevlerin ve sorumlulukların açıkça belirlendiği

²³⁰ Murat Kütükçü, **Çalışan İlişkileri Yönetiminin Şirket Performansına Etkileri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s. 64.

bir örgütte, kimlerin hangi görevlerde eksik ve gelişim ihtiyacı olduğu belirlenerek, ilgili eğitimlerle kişilerin işlerinde daha bilinçli ve istekli olmaları sağlanabilir. Yöneticiler, böylelikle çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlayacak, üstelik görevlerini yerine getirirken gayretlerine karşı ödüllendirilmeleriyle motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırma yoluna gidebileceklerdir.

- **Üretim-İş Sonuçları ve Örgütsel Bağlılık:** Günümüzde insan ihtiyaçlarının artmasına bağlı olarak artan rekabet ile birlikte üretim de çeşitlenerek daha karmaşık hale gelmiştir. Bu aşamada iyi bir performans göstererek başarılı üretim sonuçları elde eden çalışanlar, örgütün verimlilik ve başarısına katkı sağlamış olurlar. Üretim konusunda sağlanan olanaklarla birlikte, artan üretim ihtiyaçlarına daha hızlı ve sağlıklı şekilde reaksiyon gösteren çalışanların, elde edilen başarılı iş sonuçları neticesinde örgüte sağladıkları katkının hazzı ile motivasyon ve bağlılıkları da artacaktır.

- **Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık:** Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin arttırılması için parasal gereksinimlerinin giderilmesi tek başına yeterli değildir. Hem terfi hem de takdir edilme, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar ve öz güvenleri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Örgütsel etkinliğin arttırılması için gerekli olan temel koşullardan biri de, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla yetiştirilmesidir. Eğitimi; bireylerin veya onların oluşturduğu grupların örgütte yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde yapabilmeleri için, mesleki bilgilerini genişleten, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler gerçekleştirmeyi amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü şeklinde tanımlamak mümkündür. Eğitim sürecinde yer alan bu aşamalar çalışanın işteki verimliliğini ve bağlılığını arttırmada etkili olacaktır.²³¹

- **Personelin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık:** Geliştirme, çalışanın potansiyelini ortaya çıkararak, bilgi ve becerilerini daha etkin kullanabilmesini

²³¹ Eren ve diğerleri, agm, ss. 9-10.

sağlar. Geliştirme faaliyeti kişilerin kariyerleri boyunca uygulanması gereken sürekli bir faaliyettir. Personelin geliştirilmesi, aynı zamanda güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Güçlendirme ise; astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticinin destek ve onayına gereksinim duymadan alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulmasıyla sağlanabilir. Bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi, personeli geliştirme ve güçlendirme faaliyetleri kapsamındaki uygulamalardır.²³²

Görevlerini nasıl yapacakları konusunda söz sahibi olan çalışanlar, işlerine daha iyi odaklanarak yüksek performans göstereceklerdir. Böylece kendilerine olan özgüvenleri sayesinde örgüte olan güven ve bağlılıkları da artmış olacaktır.

²³² Güner Çöl, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, s. 38.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hızla küreselleşen ve rekabet şartlarının giderek zorlaştığı günümüz dünyasında örgütler, en değerli kaynakları olan insan kaynaklarını sürekli izleyen, değerlendiren ve geliştiren bir yönetim anlayışını benimsemek durumundadır. Bu noktada 360 derece performans değerlendirme sistemi, çok yönlü geribildirim esas alan yapısıyla performans değerlendirme literatürüne ve uygulamalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Sistem, bireylerin yeteneklerinin gelişmesine, dolayısıyla işlerinden ve örgütlerinden duydukları memnuniyetin artmasına neden olmuştur. Memnuniyet ile birlikte örgütsel bağlılığın da artması, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın temel amacı; 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olup olmadığını incelemek, varsa bu etkilerin hangi yönde olduğunu belirlemektir.

Sürekli iyileşme aslında hayatta kalma ile eş anlamlıdır ve hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak artık yetmemektedir. Unutulmamalıdır ki; gelecekte gelişmiş teknolojilere sahip olursa dahi, örgütsel bağlılığı gelişmemiş çalışanların var olduğu bir örgütün amaçlarına ulaşması da kolay olmayacaktır. İyileşme ve başarının altında yatan en önemli faktör, örgüt mensuplarının etkinliğinin sağlanması ve onların işlerini içten gelen istek ve çabayla yapmalarını sağlamaktır. İnsanlardan etkin bir şekilde faydalanmanın yolu ise çağdaş nitelikte olan 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarından geçmektedir. Bu araştırmada aynı zamanda, 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyecek olan diğer kurumlara ışık tutmak ve bu konuda yapılacak olan çalışmalara örnek olmak amaçlanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Yapılan araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmaya katılan kurum çalışanlarının objektif ve gerçek düşüncelerini yansıtacak şekilde doğru ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmektedir.
- Verilerin toplandığı örneklem, evreni temsil edebilir niteliktedir.
- Kullanılan veri toplama araçlarının, araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin, verilerin analizine ve araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada elde edilen veriler; kullanılan veri toplama araçları ve deneklerin bu araçlarda sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda, araştırma kapsamında ele alınan evren ve örneklem ile veri toplama araçları açıklanmıştır.

4.3.1. Evren ve Örneklem

Milli Eğitim Bakanlığı, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle ilgili 17 ilde pilot uygulama gerçekleştirmektedir. Çalışmada evren olarak, idari nedenlerden ve ulaşım imkanlarından dolayı Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü seçilmiştir. Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü Personel ve Özlük İşleri Biriminden alınan bilgilere göre kurumda çeşitli görevlere mensup 17772 çalışan olduğu tespit edilmiş, yapılan görüşme ve resmi yazışmalar neticesinde uygulama için gerekli izinler alınmıştır.

Genel kabul gören anlayışa göre sosyal bilimlerde istatistikî analiz yapmak için en az 100 kişilik bir örnek gruba ihtiyaç vardır. Veri toplamadan önce, ne tip bir veri analizi yapılacağı ve analizin basamakları belirlenirse, örnek büyüklüğü de ona göre

şekillendirilebilir. Önemli olan seçilen grubunun çalışma evrenine rakamsal oranı değil, örneğin çalışma evrenini ne kadar temsil ettiği'dir.²³³

Bilimsel çalışmalarda, evrenin birim sayısı ve örnekleme ait parametrenin bilindiği durumlarda örneklem hacmi aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.²³⁴

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu formülde;

n: Örneklem hacmini (örnekleme alınacak birey sayısını),

N: Evren (Ana kütle) hacmini (hedef kitledeki birey sayısını),

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: İncelenen olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını,

p: İncelenen olayın görülüş sıklığını (gerçekleşme olasılığını),

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığını (1-p'yi yani gerçekleşmeme olasılığını) göstermektedir.

Araştırmada örneklem hacmini en büyük yapmak için $p+q=1$ şartını sağlamak koşuluyla, $p=q=0,5$ alınmıştır. Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan toplam 17772 kişi evren hacmi (N) olarak alınmıştır. % 95 güvenilirlik ve % 5 (0,05) anlamlılık düzeyinde t değeri, t tablosuna göre 1,96 olarak bulunmuştur.

Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerden biri olan örnekleme hatası (d) oranı azaldıkça, yani hassas sonuçlar istendikçe, ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü artacaktır. Sosyal bilimlerde bu değer % 5 olarak kabul edilmektedir.²³⁵

Örneklem büyüklüğünü etkileyen diğer bir faktör kullanılabilecek anlamlılık düzeyi (α)'dır. Kullanılabilecek anlamlılık düzeyi değerleri teoride sonsuz olsa da

²³³ Kaan Böke, "Örnekleme" Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2009, s. 145.

²³⁴ Türker Baş, **Anket**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010, ss. 39-40.

²³⁵ Aysel Aziz, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008, ss. 40-41.

bilimsel amaçlı çalışmalarda genellikle $\alpha=0,01$ ve $\alpha=0,05$ değerleri tercih edilmektedir.²³⁶

Bu bilgiler ışığında örneklem hacmi aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$n = \frac{17772 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (17772-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 377$$

Örneklem hacmi; %95 güvenilirlik ve %5 anlamlılık düzeyinde **377** olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu sayı örnekleme alınacak birey sayısının en alt limitidir. Ancak maksimum ulaşılabilirlik imkanları kullanılarak toplam 600 kişinin uygulama sürecine katılımı sağlanmış ve anket yorumlama işlemi, 600 örneklem hacminden hareketle yapılmıştır.

Hatay ili merkez ilçesi de dahil olmak üzere toplam 14 ilçenin personel mevcutları dikkate alınmış ve bu mevcutlar örneklem miktarına ağırlıkları oranında yansıtılmıştır. Ayrıca ilgili kurumda; Müdür, Müdür Yardımcısı, Öğretmen, Memur ve Hizmetli olmak üzere 5 çeşit meslek grubu mensubu görev yapmaktadır. Bu meslek gruplarının kurumdaki sayıları tespit edilerek, örneklem miktarına göre oranlamaları yapılmış ve anketlerin, sayısal ağırlıklarına göre doldurulması sağlanmıştır.

“Olasılık örnekleme (probability sampling)” yönteminin bir türü olan “basit tesadüfi/rastlantısal örneklem (simple random sampling)” yöntemi kullanılarak seçilen 600 çalışana veri toplama aracı/ölçme aracı (anket/sormaca) uygulanmıştır.²³⁷

Basit tesadüfi örneklem yöntemi; çalışma için bireylerin/öğelerin sadece şans unsuruna göre seçilmesine dayanan bir örneklem seçme yöntemidir. Her öge aynı oranda örnekte yer alabilme şansına sahiptir. Bu yöntem, örnek seçilecek evrenin içerisinde yer alan tüm bireylerin/öğelerin yer aldığı bir örnek listesini (çerçeve liste) gerektirir.²³⁸

²³⁶ Baş, age, ss. 40-41.

²³⁷ Aziz, age, s. 51.

²³⁸ Böke, age, s. 111.

4.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama amacıyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Toplam 32 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Performans değerlendirme soruları; literatürde genel kabul görmüş, 360 derece performans değerlendirme sistemini 8 temel yetenek alanında ölçen sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık soruları ise yine literatür taraması sonucu Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış örgütsel bağlılık ölçeği sorularından alınmıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle; duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçekleri olmak üzere 3 türde incelemiştir. Anket formunun içeriği sırasıyla aşağıdaki şekildedir:

- Çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev ve kurumdaki çalışma sürelerini kapsayan demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 adet soru,
- 360 derece performans değerlendirme sisteminin, kurumda doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına ilişkin görüşleri yansıtan 1 adet soru,
- 360 derece performans değerlendirme sisteminin, 8 temel yetenek alanında ölçüldüğü 16 adet soru (iletişim 5, liderlik 2, değişimlere uyum 1, insan ilişkileri 2, üretim sonuçları 1, kurumdaki diğer kişilerin yetiştirilmesi 1, personelin geliştirilmesi 1, etkin yönetim 3),
- Örgütsel bağlılığın ölçüldüğü 6 adet soru (duygusal bağlılık 3, devam bağlılığı 1, normatif bağlılık 2),
- Uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda örgütsel bağlılıktaki değişimi ölçmeye yönelik 3 adet soru (bu sorular aynı zamanda geleneksel performans değerlendirme sistemi ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin kıyaslanmasına yöneliktir) sorulmuştur.

Anket çalışması 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçek tanımı aşağıdaki gibidir:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

Anketler posta yoluyla gönderilmiş, 4 anketör yardımıyla dağıtılıp toplanmasına müteakip tekrar posta yoluyla alınmıştır. Böylece zaman tasarrufu ve güvenilirlik sağlanmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez test etme süreci dört aşamada açıklanabilir. Birinci aşama; null hipotezi (istatistiksel hipotez) ve araştırma hipotezinin (alternatif hipotez) oluşturulmasını gerektirir. **Null Hipotezi** (H_0), değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın olmadığını ileri sürer. **Araştırma Hipotezi** (H_1) ise, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın olduğunu ileri sürer. Hipotez testinin ikinci aşamasını, test ölçütlerinin (analizde kullanılacak test istatistiği ve anlamlılık düzeyi) belirlenmesi; üçüncü aşamasını, test istatistiğinin değerinin hesaplanması; dördüncü aşamasını ise null hipotezi hakkında kararın verilmesi ve sonuçların yorumlanması oluşturur.²³⁹

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere oluşturulan hipotezler şunlardır:

1. **H_0** 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

²³⁹ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, 11. Baskı, Ankara, 2011, s. 6.

2. H_0 Demografik özellikler ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 Demografik özellikler ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. H_0 Demografik özellikler ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 Demografik özellikler ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. H_0 Demografik özellikler ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 Demografik özellikler ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

5. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

6. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören liderlik faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören liderlik faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

7. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören değişimlere uyum faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören değişimlere uyum faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

8. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören insan ilişkileri faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören insan ilişkileri faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

9. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören üretim sonuçları faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören üretim sonuçları faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

10. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

11. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören personelin geliştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören personelin geliştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

12. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören etkin yönetim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören etkin yönetim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

4.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırma sürecinde, toplam 600 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan verilerin analizi, SPSS 16.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizlerde ilk olarak uygulanan istatistiksel yöntemler; güvenilirlik analizi, frekans analizleridir. Hipotez testleri için kullanılacak olan doğru analiz yöntemlerini belirlemek amacıyla, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki farklılığın ölçülmesine geçmeden önce değişken gruplarının normal dağılıp dağılmadığını test etmeye yarayan Kolmogorov Smirnov normallik testi yapılmıştır. Bu test neticesinde; duygusal ve normatif bağlılıklar için dağılımların normal olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bunlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde Mann-Whitney U testi ve

Kruskal Wallis testi uygulanmasına karar verilmiştir. Devam bağıllığı için ise Ki-Kare analizi yapılmıştır. 360 derece performans değerlendirme sistemiyle örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi ve bu sistemde kabul gören her bir faktörün, örgütsel bağıllık türleriyle olan ilişkisini incelemek içinde korelasyon analizleri yapılmıştır.

4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirliği kısaca, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlamak mümkündür. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir.²⁴⁰

Bu analizin özünde güvenilirlik katsayılarının hesaplanması ve yorumlanması yatar. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte, sıklıkla kullanılan ve araştırma içerisinde de tercih edilen yöntem Cronbach Alpha katsayısıdır. Cronbach Alpha, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruların dikkate alınarak hesaplanışından dolayı genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır.²⁴¹ Değerlendirme şu şekilde yapılır:²⁴²

Cronbach Alpha ;

0-0,4 Güvenilir Değil

0,4-0,6 Düşük Güvenilirlik

0,6-0,8 Oldukça Güvenilir

0,8-1,0 Yüksek Güvenilirlik

360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağıllığa yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin yapılan analiz sonucunda, likert tipi ölçek verilerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,93 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışmanın “Yüksek Güvenilirlik” seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1. Güvenilirlik İstatistiği

Madde (Soru) Sayısı	Sayı (N)	Cronbach Alpha (α)
26	600	0,93

²⁴⁰Büyüköztürk, age, ss. 169-170.

²⁴¹ Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir, 2004, s. 662.

²⁴² Reha Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, Nobel Yayınları, 2. Basım, Ankara, 2003, s. 375.

4.4.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular

Bu bölümde; örnekleme oluşturan bireylerin sırasıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev ve kurumdaki çalışma süreleri ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları incelenerek genel bilgiler elde edilmiştir.

4.4.2.1. Cinsiyet

Tablo 4.2. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	369	61,5
	Kadın	231	38,5
	Toplam	600	100

Tablo 4.2.' ye göre örnekleme oluşturan çalışanların % 61,5' lik kısmını erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç, araştırma örnekleme içerisinde cinsiyet açısından bir farklılık olduğunu göstermektedir.

4.4.2.2. Yaş

Tablo 4.3. Ankete Katılan Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Değişken		Frekans	Yüzde
Yaş	18-30	138	23
	31-45	379	63,2
	46-65	83	13,8
	Toplam	600	100

Tablo 4.3.' de örnekleme oluşturan çalışanların yaş durumlarına ait bilgiler görülmektedir. Buna göre; anketi cevaplayan 138 çalışan 18-30 yaş aralığında, 379 çalışan 31-45 yaş aralığında, 83 çalışan ise 46-65 yaş aralığında bulunmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu % 63,3 ile orta yaş grubu oluştururken bunu % 23 ile genç yaş grubu, son olarak da %13,8 ile orta yaş üstü grubu takip etmektedir.

4.4.2.3. Medeni Durum

Tablo 4.4. Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Evli	486	81
	Bekar	114	19
	Toplam	600	100

Tablo 4.4.' de örnekleme oluşturan çalışanların medeni durumlarına ait bilgiler görülmektedir. Buna göre; örneklemin büyük bir kısmı % 81 ile evli çalışanlardan oluşmaktadır.

4.4.2.4. Eğitim Durumu

Tablo 4.5. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	0,3
	Lise	15	2,5
	Önlisans	36	6
	Lisans	519	86,5
	Lisansüstü	28	4,7
	Toplam	600	100

Tablo 4.5.' de örnekleme oluşturan çalışanların eğitim durumlarına ait bilgiler görülmektedir. Buna göre; örneklemin büyük bir kısmını % 86,5 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Bunu % 6 ile önlisans mezunları, % 4,7 ile lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlar takip etmektedir. Son olarak ise % 0,3 ile ilköğretim mezunu olan yalnızca 2 kişi mevcuttur.

4.4.2.5. Görev

Tablo 4.6. Ankete Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde
Görev	Müdür	11	1,8
	Müdür Yardımcısı	27	4,5
	Öğretmen	526	87,7
	Memur	22	3,7
	Hizmetli	14	2,3
	Toplam	600	100

Tablo 4.6.' de örnekleme oluşturan çalışanların görevlerine ait bilgiler görülmektedir. Elbette ki bu eğitim kurumunda % 87,7 ile en büyük payı oluşturan öğretmenlerin görüşleri bu sistemin etkinliği ve geleceği açısından çok büyük önem arz etmektedir.

4.4.2.6. Çalışma Süresi

Tablo 4.7. Ankete Katılan Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	111	18,5
	6-10 Yıl	138	23
	11-20 Yıl ve üstü	351	58,5
	Toplam	600	100

Tablo 4.7.' da örnekleme oluşturan çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine ait bilgiler görülmektedir. Buna göre; çoğunluğun tecrübeli personelden oluştuğunu ve meslek hayatlarının büyük bölümünü aynı kurumda geçirdiklerini söylemek mümkündür. Bu da kurumun yüksek oranda benimsendiğinin bir göstergesidir.

4.4.3. Araştırma Bulgularının ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada ilk olarak kısa bir tanım yardımıyla personele, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumda doğru uygulandığına inanıp inanmadıkları sorulmuştur.

Tablo 4.8. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Doğru Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	43	7,2
Katılıyorum	255	42,5
Kararsızım	174	29
Katılmıyorum	103	17,2
Kesinlikle Katılmıyorum	25	4,2
Toplam	600	100

Tablo 4.8.' ye göre ankete katılanların %49.7' si olumlu, %21' i olumsuz görüş bildirmiştir. %29' luk bir kesim de kararsız kalmıştır. Buna göre kurumda henüz bir yıldır uygulanan bu sistemin, personele daha açıklayıcı bir şekilde anlatılarak bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca kurum intranet sistemi ile gerçekleştirilen değerlendirme yönteminin, herkesin fikirlerini daha net açıklayabileceği bir yöntemle uygulanmasının sağlıklı olacağı değerlendirilmektedir.

1. Hipotez: H_0 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.9. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Örgütsel Bağlılık
360 Derece Performans Değerleme Sistemi	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,402**
	Anlamlılık	0,000
	Toplam Frekans	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.9. incelendiğinde; 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Buna göre, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili, personelin olumlu düşünceleri

örgütsel bağlılıklarını arttırmakta, olumsuz düşünceleri de azaltmaktadır. Dolayısıyla hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 4.10. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Tablosu

		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık	
		Kolmogorov-Smirnov		Kolmogorov-Smirnov	
		Frekans	Anlamlılık	Frekans	Anlamlılık
Cinsiyet	Erkek	369	0,000	369	,0000
	Kadın	231	0,000	231	,0000
Yaş	18-30	138	0,000	138	,0000
	31-45	379	0,000	379	,0000
	46-65	83	0,000	83	,0001
Medeni Durum	Evli	486	0,000	486	,0000
	Bekar	114	0,000	114	,0000
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	.	2	.
	Lise	15	0,001	15	,0085
	Önlisans	36	0,002	36	,0018
	Lisans	519	0,000	519	,0000
	Lisansüstü	28	0,004	28	,0006
Çalışma Süresi	1-5	111	0,000	526	,0000
	6-10	138	0,000	27	,0007
	11-20+	351	0,000	22	,0000
Görev	Öğretmen	526	0,000	11	,0087
	Müdür Yardımcısı	27	0,000	14	,200*
	Memur	22	0,001	111	,0000
	Müdür	11	0,000	138	,0000
	Hizmetli	14	0,001	351	,0000

H_0 . Veriler normal dağılmıştır, H_1 . Veriler normal dağılmamıştır.

Tablo 4.10.' da yapılan kolmogorov-smirnov normallik testine göre, demografik değişkenlerle ilgili tüm değişken gruplarının duygusal ve normatif bağlılık için normal dağılmadığı gözlenmektedir ($p<0,05$). Dolayısıyla yapılan analizde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

2. H_0 Demografik özellikler ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 Demografik özellikler ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. H_0 Demografik özellikler ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 Demografik özellikler ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. H_0 Demografik özellikler ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 Demografik özellikler ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.11. Duygusal ve Normatif Bağlılık için Cinsiyet ve Medeni Duruma göre Mann-Whitney U testi

Değişken	Faktör	Grup	Frekans	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Test İstatistiği U	Anlamlılık p
Duygusal Bağlılık	Cinsiyet	Erkek	369	3,904	0,646	41162,5	0,473
		Kadın	231	3,854	0,666		
	Medeni Durum	Evli	486	3,925	0,633	23377,5	0,008*
		Bekar	114	3,713	0,714		
Normatif Bağlılık	Cinsiyet	Erkek	369	3,505	0,789	41561,5	0,598
		Kadın	231	3,450	0,816		
	Medeni Durum	Evli	486	3,521	0,787	24626,5	0,057
		Bekar	114	3,329	0,836		

*p < 0,05

Tablo 4.11. incelendiğinde duygusal bağlılık ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. (p<0,05). Buna göre; evli olanların duygusal bağlılıkları bekar olanlardan daha fazladır.

Tablo 4.12. Duygusal ve Normatif Bağlılık için Yaş, Eğitim Durumu, Görev ve Çalışma Süresine göre Kruskal Wallis Testi

Değişken	Faktör	Grup	Frekans	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	Ki-Kare χ^2	Anlamlılık p	Anlamlı Farklılık (Mann-Whitney U)
Duygusal Bağlılık	Yaş	18-30	138	3,70	0,68	2	15,899	0,000*	1-2 1-3
		31-45	379	3,92	0,62				
		46-65	83	4,04	0,70				
	Eğitim Durumu	İlköğretim	2	3,50	0,24	4	13,533	0,009*	3-1 3-4 3-5
		Lise	15	4,00	0,70				
		Önlisans	36	4,25	0,60				
		Lisans	519	3,87	0,64				
	Görev	Lisansüstü	28	3,75	0,74	4	21,085	0,000*	1-2 1-3 1-4
		Öğretmen	526	3,85	0,65				
		Müdür Yrd.	27	4,23	0,34				
		Memur	22	4,12	0,77				
		Müdür	11	4,27	0,53				
	Kurumdaki Çalışma Süresi	Hizmetli	14	4,02	0,70	2	9,177	0,010*	3-1 3-2
		1-5	111	3,74	0,69				
6-10		138	3,83	0,59					
Normatif Bağlılık	Yaş	11-20+	351	3,95	0,66	2	7,425	0,024*	1-2
		18-30	138	3,32	0,78				
		31-45	379	3,54	0,77				
	Eğitim Durumu	46-65	83	3,50	0,92	4	12,041	0,017*	2-1 2-4 3-4
		İlköğretim	2	2,75	0,35				
		Lise	15	3,87	0,48				
		Önlisans	36	3,72	0,80				
	Görev	Lisans	519	3,45	0,80	4	13,916	0,008*	1-2 1-3
		Lisansüstü	28	3,66	0,83				
		Öğretmen	526	3,44	0,80				
		Müdür Yrd.	27	3,81	0,61				
		Memur	22	3,86	0,69				
	Kurumdaki Çalışma Süresi	Müdür	11	3,64	0,90	2	3,627	0,163	
		Hizmetli	14	3,79	0,73				
1-5		111	3,35	0,78					
	6-10	138	3,55	0,74					
	11-20+	351	3,50	0,82					

*p < 0,05

Tablo 4.12. incelendiğinde, yapılan Kruskal Wallis testine göre duygusal bağlılık ile yaş, eğitim durumu, görev ve kurumdaki çalışma süresi (p<0,05) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla her bir faktör için gruplar arasında Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Bu testin sonuçlarına göre; 18-30 yaş grubundaki kişilerin duygusal bağlılığı, diğer yaş gruplarından daha azdır. Eğitim durumu ön lisans olanların duygusal bağlılığı, ilköğretim, lisans ve lisansüstü olanlardan daha fazladır. Görevi öğretmen olanların duygusal bağlılığı, müdür yrd., memur ve müdür olanlardan daha azdır ve son olarak da kurumdaki çalışma süresi 11-20 yıl olanların duygusal bağlılığı, diğer gruplardan daha fazladır.

Tablo 4.12. incelendiğinde, yapılan Kruskal Wallis testinde normatif bağlılık ile yaş, eğitim durumu ve görev ($p<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek içinse her bir faktör için gruplar arasında Mann- Whitney U testi yapılmıştır.

Bu testin sonuçlarına göre; 18-30 yaş grubundaki kişilerin normatif bağlılığı 31-45 yaş grubundakilerden daha azdır. Eğitim durumu ön lisans olanların normatif bağlılığı, lisans olanlardan daha fazla; eğitim durumu lise olanların normatif bağlılığı, ilköğretim ve lisans olanlardan daha fazladır. Görevi öğretmen olanların normatif bağlılığı, müdür yrd. ve memur olanlardan daha azdır. Dolayısıyla **2** ve **4**. hipotezlere ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 4.13. Devam Bağlılığı ile Demografik Özelliklerin Ki-Kare Analizi

		Devam Bağlılığı												Serbestlik Derecesi Ki-Kare Değeri χ^2 (SD)	Anlamlılık (p)
		Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Cinsiyet	Erkek	24	54,50	93	56,70	50	67,60	169	63,30	33	64,70	369	61,50	$\chi^2(4)=$ 4,225	0,376
	Kadın	20	45,50	71	43,30	24	32,40	98	36,70	18	35,30	231	38,50		
Çalışma Süresi	1-5	7	15,90	29	17,70	14	18,90	50	18,70	11	21,60	111	18,50	$\chi^2(8)=$ 6,122	0,634
	6-10	11	25,00	33	20,10	13	17,60	72	27,00	9	17,60	138	23,00		
	11-20	26	59,10	102	62,20	47	63,50	145	54,30	31	60,80	351	58,50		
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0	1	0,60	1	1,40	0	0	0	0	2	0,30	$\chi^2(16)=$ 15,910	0,459
	Lise	2	4,50	4	2,40	1	1,40	6	2,20	2	3,90	15	2,50		
	Önlisans	2	4,50	15	9,10	1	1,40	14	5,20	4	7,80	36	6,00		
	Lisans	37	84,10	135	82,30	70	94,60	233	87,30	44	86,30	519	86,50		
	Lisansüstü	3	6,80	9	5,50	1	1,40	14	5,20	1	2,00	28	4,70		
Medeni Durum	Evli	33	75,00	138	84,10	63	85,10	209	78,30	43	84,30	486	81,00	$\chi^2(4)=$ 4,556	0,336
	Bekar	11	25,00	26	15,90	11	14,90	58	21,70	8	15,70	114	19,00		
Yaş	18-30	13	29,50	37	22,60	16	21,60	62	23,20	10	19,60	138	23,00	$\chi^2(8)=$ 9,649	0,290
	31-45	25	56,80	101	61,60	43	58,10	179	67,00	31	60,80	379	63,20		
	46-65	6	13,60	26	15,90	15	20,30	26	9,70	10	19,60	83	13,80		
Görev	Öğretmen	39	88,60	146	89,00	69	93,20	229	85,80	43	84,30	526	87,70	$\chi^2(16)=$ 17,147	0,376
	Müdür Yrd.	3	6,80	4	2,40	1	1,40	16	6,00	3	5,90	27	4,50		
	Memur	0	0	8	4,90	0	0	13	4,90	1	2,00	22	3,70		
	Müdür	0	0	2	1,20	2	2,70	5	1,90	2	3,90	11	1,80		
	Hizmetli	2	4,50	4	2,40	2	2,70	4	1,50	2	3,90	14	2,30		

Tablo 4.13. incelendiğinde, devam bağlılığı ile cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, medeni durum, yaş ve görev ($p>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla 4. hipoteze ait H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir.

5. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.14. İletişim ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İletişim	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,430**	-0,210**	0,297**
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.14. incelendiğinde; iletişim ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p < 0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; iletişim yeteneği arttıkça, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri de artacak, tersine devam bağlılığı azalacaktır. Dolayısıyla 5. hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

6. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören liderlik faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören liderlik faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.15. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Liderlik	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,299**	-0,035	0,212**
	Anlamlılık	0,000	0,394	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.15. incelendiğinde; liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p < 0,01$) bir ilişki varken devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı

görülmektedir ($p>0,05$). Buna göre; liderlik yeteneği arttıkça duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri de artacak, devam bağlılığında herhangi bir değişiklik olmayacaktır. Dolayısıyla **6.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

7. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören değişimlere uyum faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören değişimlere uyum faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.16. Değişimlere Uyum ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Değişimlere Uyum	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,225**	0,156**	0,212**
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.16. incelendiğinde; değişimlere uyum ile her üç bağlılık türü arasında pozitif yönlü ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, değişimlere uyum yeteneği arttıkça duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri de artacaktır. Dolayısıyla **7.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

8. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören insan ilişkileri faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören insan ilişkileri faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.17. İnsan İlişkileri ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İnsan İlişkileri	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,371**	-0,106**	0,364**
	Anlamlılık	0,000	0,009	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.17. incelendiğinde; kurumdaki insan ilişkileri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kurumdaki insan ilişkileri faktöründeki artış ile birlikte duygusal ve normatif bağlılık da artmakta, tersine devam bağlılığı azalmaktadır. Dolayısıyla **8.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

9. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören üretim sonuçları faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören üretim sonuçları faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.18. Üretim Sonuçları ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Üretim Sonuçları	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,356**	-0,123**	0,264**
	Anlamlılık	0,000	0,002	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.18. incelendiğinde; üretim sonuçları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; üretim sonuçlarındaki artış ile duygusal ve normatif bağlılık artmakta, devam bağlılığı ise azalmaktadır. Dolayısıyla **9.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

10. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.19. Kurumdaki Diğer Çalışanların Yetiştirilmesi ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kurumdaki Diğer Çalışanların Yetiştirilmesi	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,383**	-0,133**	0,277**
	Anlamlılık	0,000	0,001	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.19. incelendiğinde; kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi faktöründeki artış ile birlikte duygusal ve normatif bağlılık artmakta, devam bağlılığı ise azalmaktadır. Dolayısıyla **10.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

11. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören personelin geliştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören personelin geliştirilmesi faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.20. Personelin Geliştirilmesi ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Personelin Geliştirilmesi	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,283**	-0,119**	0,186**
	Anlamlılık	0,000	0,004	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.20. incelendiğinde; personelin geliştirilmesi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; personelin geliştirilmesi

faktöründeki artış ile birlikte duygusal ve normatif bağlılık artarken, devam bağlılığı azaltmaktadır. Dolayısıyla **11.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

12. H_0 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören etkin yönetim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören etkin yönetim faktörü ile örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.21. Etkin Yönetim ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Etkin Yönetim	Spearman Korelasyon Katsayısı (r)	0,386**	-0,154**	0,350**
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000
	Toplam Frekans	600	600	600

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4.21. incelendiğinde; kurumdaki etkin yönetim ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ($p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; etkin yönetim faktöründeki artış ile birlikte duygusal ve normatif bağlılık artarken, devam bağlılığı azaltmaktadır. Dolayısıyla **12.** hipoteze ait H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Son olarak; uygulanan performans değerlendirme sistemi sonrasında, örgütsel bağlılıktaki değişimi ölçmeye yönelik sorulan 3 adet sorunun ortalaması alınarak tek bir sütun oluşturulmuş ve bunun tamamlayıcı istatistiği elde edilmiştir. Bu sorular, aynı zamanda geleneksel performans değerlendirme sistemi ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin kıyaslanmasına yönelik yargıları ifade etmektedir.

Tablo 4.22. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Sonrası Personel Görüşleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Bağlılık Görüşleri	600	1,00	5,00	3,6561	0,69825

Tablo 4.22. incelendiğinde, ortalama %66'lık bir kesimin olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Buna göre, yeni olan bu sistem ile birlikte genel olarak motivasyonda bir artış gözlemlenmektedir. Artık, personelin birçoğunun özveriyle çalıştığını ve kurumlarının bir üyesi olmaktan gurur duyduklarını söylemek mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin hakim olduğu günümüzde gerek kamu, gerekse özel kuruluşlar için verimlilik ve başarı ile fark yaratmanın formülü insana verilen önemde gizlidir. Sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanmayı başaran örgütler daima bir adım önde olacaktır. Buna karşın çalışanlarının; beklentilerini, duygularını, problemlerini anlamaya çalışmayan, onların potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen örgütlerin, değil rekabet avantajı sağlamak, ayakta dahi kalabilmeleri güç olacaktır. Bu noktada, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ön plana çıkmaktadır. İşte bu mükemmellik arayışı sürecinde, çok yönlü geribildirim verebilen, örgüt içinde herkes tarafından kabul gören ve sürekli kendini yenileyebilen bir performans değerlendirme sisteminin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yetersizlikleri, gelişime açık alanları, gizli kalmış olan potansiyelleri tespit ederek geribildirim vermek, bu bilgiler doğrultusunda kolektif olarak ortaya konacak irade ve sergilenecek çabalar sonucunda performansı geliştirmek, 360 derece performans değerlendirme sisteminin ana felsefesini oluşturmaktadır. Aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme sistemi, çoklu değerlemeyi esas alarak örgütleri tek yönetici değerlemesinden kurtarmıştır. Bu sistemde kişiler; yöneticilerin yanı sıra iş arkadaşları, astlar ve müşteriler tarafından da değerlendirilerek çok yönlü geribildirim sağlanır. Bu özellikleri sayesinde 360 derece performans değerlendirme sistemi, günümüzde daha adil ve güvenilir bir sistem olma özelliği kazanmıştır. Ayrıca performans değerlemenin yanı sıra eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır. Kişiyi çok yönlü bir ayna görevi gören 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütlerde adil ve objektif bir ortam sağlayacağından, çalışanlar da kendilerini huzur ve güvende hissedeceklerdir. Böylece beraberinde motivasyon, iş tatmini, bireysel ve örgütsel etkinlik ile bağlılığı getirecektir.

Uygulama kısmında, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki etkileşimler sorgulanmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve tablolar

yardımla açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesi ve varılan yargılar aşağıdaki gibidir:

Araştırma örneklemini oluşturan 600 kamu çalışanının, anketlerin ilk bölümündeki demografik sorulara verdikleri cevaplara kısaca göz atıldığında ilk göze çarpan nokta, büyük çoğunluğun orta yaş grubu sayılabilecek erkek ve evli çalışanlardan oluşmasıdır. Araştırma için seçilen kamu kuruluşunda; kadınların sayısının düşük olması eşit cinsiyet dağılımı açısından, evli olanların sayıca fazlalığı ise evli olmanın kişiye kazandırdığı sorumluluk bilincinden dolayı farklı iş imkanlarını değerlendirmede bekâr çalışanlara oranla daha az risk almaları yönünden bir dezavantaj olarak görülebilir. Buna karşın, çoğunluğun orta yaş grubunda ve kurumda 11 yıldan fazla süredir çalışıyor olması, verilen yanıtların tutarlılığı açısından pozitif etki gösteren önemli demografik unsurlardır. Çalışanların %90'ına yakın kısmının lisans mezunu olan öğretmenlerden oluşması, eğitilmiş ve dolayısıyla daha bilinçli bir çalışan potansiyelinin olduğunu göstermekte ve kurumdaki görev çeşidi oranlamasına uygun olmasından hareketle verilen yanıtların, gerçek durumu büyük oranda yansıttığı değerlendirilmektedir.

Araştırma bulgularının yorumlanmasına; personelin 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumda doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına ilişkin görüşleri sorularak başlanmıştır. Ankete katılanların %50' si olumlu, %21' i olumsuz görüş bildirmiştir. %29' luk kesim de kararsız kalmıştır. Buna göre kurumda henüz bir yıldır uygulanan sistemin, personele daha açıklayıcı bir şekilde anlatılarak bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bunun için de gerekli alt yapının oluşturulması sağlanmalı, herkesin fikirlerini daha açık ifade edebileceği sade ve anlaşılır bir yöntemle uygulanması gerekmektedir.

İlk olarak yapılan korelasyon analizi neticesinde, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre; 360 derece performans değerlendirme sistemi sonucunda ortaya çıkan olumlu düşünceler ile birlikte, kuruma olan bağlılığında artmakta olduğu gözlenmektedir.

Devamında her bir demografik faktör ile örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre yapılan ilk analiz neticesinde; cinsiyet değişkeninin, bağlılık türleri üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Yani kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri birbirinden farklı değildir.

Örgütsel bağlılık türlerinin, yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan test neticesinde; orta ve üzeri yaş grubu çalışanların genç yaştakilere göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine orta yaş grubu çalışanların normatif bağlılıkları da genç yaş grubuna göre daha yüksektir.

Genç yaş grubunu 18-30 yaş arası çalışanlar oluşturduğundan, birçoğu yeni mezun olmuş ya da mesleğe yeni başlamış kimselerdir. Bu nedenle kurumları ile aralarında, duygusal anlamda bir bağ henüz diğerlerine oranla pek fazla gelişmemiştir. Dolayısıyla orta ve üstü yaş grubu çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının, kurumlarında geçirdikleri onca sene ve verdikleri emek neticesinde gençlere oranla daha fazla olduğu değerlendirilmektedir.

Medeni durumdaki farklılık, evli olanların duygusal bağlılığının bekar olanlardan daha yüksek olmasıdır. Evli olan personel, kazandıkları sorumluluk bilincinden dolayı kurumlarıyla daha fazla bütünleşerek, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmektedirler.

Eğitim durumu lise ve önlisans olan personelin, duygusal ve normatif bağlılıkları diğerlerinden yüksektir. Bu kişilerin; daha yüksek düzeyde eğitilmiş olanlara göre iş alternatiflerinin az olduğunu, dolayısıyla işlerine daha sıkı bağlandıklarını söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının, diğer personelden maalesef daha az olduğu görülmektedir. Yaptıkları işin kutsallığına ve zahmetine rağmen maddi ve manevi anlamda emeklerinin karşılığını tam anlamıyla alamadıkları düşüncesinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

Personelin çalıştıkları süreye ilişkin yapılan analizde, 11-20 yıl ve üzerinde çalışanların, diğerlerine göre kurumlarına karşı daha yüksek seviyede duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmüştür. Kurumlarında geçirdikleri süre arttıkça kişiler işlerini ve işyerlerini daha çok benimsemekte, maddi kaygıları ve negatif düşünceleri ikinci plana itmektedirler. Böylece örgütsel özdeşleşmeyle birlikte, kurumlarına olan duygusal bağlılıkları artma eğilimine girmektedir.

Son olarak hiçbir demografik değişkenin devam bağlılığıyla bir ilişkisinin olmaması; çalışanların başka bir kurumda ya da işyerinde maddi nedenlerden dolayı çalışmayı düşünmediklerini, kariyerlerini buldukları yerde devam ettirmek istediklerini göstermektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören; iletişim, liderlik, değişimlere uyum, insan ilişkileri, üretim sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, çalışanın geliştirilmesi ve etkin yönetim değişkenleriyle, örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkinin incelenmesine korelasyon analizleriyle devam edilmiştir. Çıkan sonuçlarda; liderlik ile devam bağlılığı hariç tüm değişkenlerin, örgütsel bağlılık türleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşüncelerin benimsenerek uygulanması sonucunda çalışanların, kurumun bir üyesi olmaktan hoşnut oldukları ve kalmak istedikleri gözlemlenmiştir. Bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgütsel katılımın gücü olarak ifade edilen duygusal bağlılık çeşidinin, çalışanlarca benimsenmiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan hareketle şu yargıya varmak mümkündür; 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması sonucunda, duygusal bağlılığın da artması beklenebilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşüncelerden hangilerinin daha çok duygusal bağlılığı etkilediğine baktığımızda ise sırasıyla; iletişim, etkin yönetim, kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi, insan ilişkileri, üretim sonuçları, liderlik, personelin geliştirilmesi ve değişimlere uyum gelmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşünceler ile normatif bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre, sistemin uygulanması, çalışanların normatif bağlılıklarının artmasına neden olmakta, dolayısıyla örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Sistem sayesinde yeniliği ve gelişimi fark eden çalışanların gözünde, kurumlarının değerinin daha da yükseleceği değerlendirilmektedir. Böylece çalışma sürelerinin de artacağını, başarı ve başarısızlıklara ortak olma düşüncesinin kurum içinde hakim olacağını söylemek mümkündür.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşüncelerden hangilerinin daha çok normatif bağlılığı etkilediğine baktığımızda ise sırasıyla; insan ilişkileri, etkin yönetim, iletişim, kurumdaki diğer çalışanların yetiştirilmesi, üretim sonuçları, liderlik, değişimlere uyum ve personelin geliştirilmesi gelmektedir.

Devam bağlılığı, çalışanın maaş, emeklilik hakları ve kardan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkına varması ya da alternatif iş imkanlarının olmayışından dolayı örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur. Değişimlere uyum ve liderlik haricindeki tüm değişkenlerle negatif ilişki içinde olan devam bağlılığı, aslında duygusal ve normatif bağlılığı destekler niteliktedir. Buna göre, 360 derece performans değerlendirme sistemi sonrasında çalışanların, herhangi bir çıkar gözetmeden kurumlarına artan bir aidiyet duygusuyla bağlandıkları değerlendirilmektedir.

Daha önce uygulanan geleneksel performans değerlendirme sistemi ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin kıyaslanması niteliğinde olan sorulara verilen cevaplar göstermektedir ki, kurum personelinin büyük kısmı artık daha yüksek bir motivasyonla, kurumlarının başarısı için eskisinden daha fazla çalışarak görevlerini yapmakta ve onun bir üyesi olmaktan gurur duymaktadırlar.

Araştırma sonucunda; 360 derece performans değerlendirme sisteminden beklenen yararların sağlanması ve sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Sistemi uygulamadan önce, yöneticiler ve çalışanlara mutlaka uygulamanın amacı, uygulama sırasında izlenecek adımlar, kendilerine düşen sorumluluklar ile uygulama sonuçlarının nasıl kullanılacağı açık ve net bir şekilde aktarılmalı, gerekli eğitimlerin alınması sağlanmalıdır. Böylece sistemin sahiplenilmesi ve içtenlikle uygulanması sağlanabilecektir.

- Üst yönetimin desteğinin sağlanmış olması, sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, etkin ve yeterli iletişimin sağlanması, karşılaşılabilecek maliyetlerin önceden çok iyi belirlenmiş olması ve sistemin uygulanmasını sağlayacak bir örgüt kültürünün sağlanmış olması gerekmektedir.

- Başlangıçta performans değerlendirme sonuçlarının yönetsel amaçlarla değil bireysel gelişim amaçlı kullanılacağı taahhüt edilmelidir.

- Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.

- Bireysel güvenliği maksimum kılacak teknolojik altyapı oluşturulup, gerekli yazılım ve donanım kaynağı tedarik edilmelidir.

- Değerleme ölçütleri olabildiğince objektif ve açık olmalıdır.

- Değerleme süreci kişinin kendine güvenini ve saygınlığını zedelemek yerine, bunların tesis edilmesine katkı sağlamalıdır. Bu, çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve geliştirilmeye açık yönlerinin belirlenerek, meslekî ve bireysel gelişim için destek sağlanması ile mümkündür.

- Değerleme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır. Performansa ilişkin yapıcı ve yönlendirici geri bildirimler sağlamalıdır. Çalışanların bireysel mesleki gelişim planı, değerlendirme sonuçları üzerine yapılandırılmalıdır.

- Karar birimlerinin sistemden kısa, orta ve uzun vadede neler beklediklerini net bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir.

- Değerleme aracının internet tabanlı elektronik bir araç olması sonucu, kişiler değerlemelerini mekandan bağımsız olarak, internet erişimi olan her yerde yapabilir. Böylece veri toplama sürecinde önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmış olacaktır.
- Sistem ile ilgili üniversitelerden alınacak bilgi ve destek, sürecin sağlıklı bir şekilde işletilmesi ve uygulama sonuçlarının doğruluğu açısından son derece önemlidir.
- Tüm bu faktörler ışığında, gerekli alt yapının oluşturulmasıyla uygulamaya başlandığı takdirde, yalnızca örgütsel bağlılık sağlanmakla kalmayacak, yenilikleri takip edebilen, rekabet gücü yüksek, gelişime açık ve üyeleri tarafından benimsenmiş bir örgüt ikliminin de elde edileceği değerlendirilmektedir. Böylece bu çağdaş sistemin başarısına tanık olan diğer özel ve kamu kuruluşlarına iyi bir örnek teşkil edilebilecektir.

EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı

Bu anket çalışması, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi uygulaması sonucunda, personelin kurumlarına olan bağlılıklarının ölçülmesi amacıyla hazırlanmıştır. Yapacağınız değerlendirme; mevcut durumu belirlemeye yönelik önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma akademik bir çalışmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Anket sonucunda elde edilen bilgilerin sunulmasında kesinlikle kişi ve kurum adı belirtilmeyecektir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza, sorulara eksiksiz ve içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Anketi cevaplayarak araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Halil ŞİMŞEK
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Adres:

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
MALATYA

Telefon: 0532 380 10 85

E- posta: hiverson_99@hotmail.com

Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

Yaşınız :

Medeni Durumunuz :

Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise
 Önlisans Lisans
 Lisansüstü

Göreviniz :

Kurumdaki Çalışma Süreniz :

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Geleneksel performans değerlemenin aksine, çok sayıda bilgi kaynağından (yöneticiler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler) gelen, çalışanların performanslarıyla ilgili doğru, kesin ve ayrıntılı bilgilerle kişinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran 360 derece performans değerlendirme sisteminin bu kurumda doğru uygulandığına inanmaktayım.					
2	Değerleme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması, motivasyonu olumlu yönde etkiler.					
3	Uygulanan performans değerlendirme sistemi çok yönlü geribildirim sağlayarak, personelin performansı hakkında bilgi edinmesini sağlar.					
4	Uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda, başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu eder.					
5	Uygulanan performans değerlendirme sistemi sayesinde üst yönetim, kararları ve kurumsal politikaları çalışanlarla paylaşır.					
6	Uygulanan performans değerlendirme sistemi ile personel kendisini daha net bir şekilde ifade etme imkanı bulur.					
7	Uygulanan performans değerlendirme sistemi, personele kendisi ile ilgili kararlara katılma olanağı verir.					
8	Uygulanan performans değerlendirme sistemi, personelin liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlar.					
9	Uygulanan performans değerlendirme sistemi, yeni teknolojilerin takip edilmesini sağlar.					
10	Uygulanan performans değerlendirme sistemi kurum içi ve dışı ilişkilerin gelişmesine katkı sağlar.					
11	Uygulanan performans değerlendirme sistemi objektiftir.					
12	Uygulanan performans değerlendirme sistemi işin kalitesinin artmasına olanak sağlar.					
13	Personel için uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliği, bu sistem ile birlikte daha sağlıklı ölçülmektedir.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
14	Performans değerlemesi sonucunda, ihtiyacı olan personelin gelişimi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.					
15	Uygulanan performans değerlendirme sistemi ile daha adil bir görev planlaması yapılmaktadır.					
16	Uygulanan performans değerlendirme sistemi ile yönetim faaliyetleri daha etkin bir şekilde yürütülür.					
17	Uygulanan performans değerlendirme sistemi ile çalışanların üst yönetime olan güveni artmıştır.					
18	Kurumuma yönelik olumlu eleştirileri duymak beni mutlu eder.					
19	Kariyerimin geri kalanını kurumumda devam ettirmek isterim.					
20	Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
21	Kurumumdan ayrılmama nedenlerimden birisi de olası alternatiflerin azlığıdır.					
22	Kariyer gelişimim açısından kurumuma çok şey borçluyum					
23	Kurumum bağlılığımı hak ediyor.					
24	Bu sistem motivasyonuma olumlu yönde katkı sağlıyor.					
25	Kurumumun başarısı için eskisinden daha fazla çaba gösteriyorum.					
26	Kurumumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKDAĞ, Mustafa (2007), **İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler**, Konya: Tablet Yayınları.
- ALDEMİR, Ceyhan, A.ATAOL, G. BUDAK (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, İzmir: Barış Yayınları.
- ANTONIONI, David, D. J. WOEHR (2001), **Improving the Quality of Multisource Rater Performance**, The Handbook of Multisource Feedback, (Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church), San Francisco: Jossey-Bass.
- ARGON, Türkan, A. EREN (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ATAAY, İsmail Durak (1990), **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- AYDIN, Elif (2006), **Veri Toplama Teknikleri**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- AZİZ, Aysel (2008), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALAY, Refik (2000), **Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARUTÇUGİL, İsmail (2002), **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞ, Türker (2010), **Anket**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, 3. Basım, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- BİNGÖL, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayın No: 1326, İstanbul: Beta Yayınları.

- BÖKE, Kaan (2009), “**Örnekleme**” **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- CANMAN, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Basım Yayım.
- ÇAKIR, Özlem (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİRKAYA, Hülya (2000), **Performans Ölçüm Yöntemi**, Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi, Ankara.
- DOLGUN, Uğur (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi.
- ERDOĞAN, İlhan (2007), **İşletmelerde Davranış**, 7. Baskı, İstanbul: MİAD Yayınları.
- EREN, Erol (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERGİN, Canan (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- EROĞLU, Ercan, D. ERDEN (2006), **Okulda Performans Yönetimi Modeli**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- FARR, L. James, D. A. NEWMAN (2001), **Rater Selection Sources of Feedback**, The Handbook Multisource of Feedback, Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey Bass.
- GOFFEE, Rob, G. JONES (2000), **Kurum Kültürü**, (Çev. Kıvanç Kutmandu), Ankara: MediCat Yayın.
- GÜÇLÜ, Hatice (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- GÜNEY, Salih (2011), **Örgütsel Davranış**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- GÜRÜZ, Demet, E. GÜREL (2006), **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İNCE, Mehmet, H. GÜL (2005), Yönetimde **Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi.
- JONES, John E., W. L. BEARLEY (1996), **360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques For Developing Leaders**, Minneapolis: HRD Press And Lakewood Publications.
- KARDAM, Ahmet (2007), **Geribildirim (Giving Feedback)**, Harvard Business School Publishing Corporation, İstanbul: Elma Basım.
- KAYNAK, Tuğray, Z. ADAL, İ. ATAAY, C. UYARGİL, Ö. SADULLAH, A. C. ACAR, O. ÖZÇELİK, G. DÜNDAR, R. ULUHAN (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003), **Lider ve Liderlik**, 1. Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- KOÇEL, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KUŞ, Elif (2003), **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- LEPSINGER Richard, A. D. LUCIA (1997), **The Art And Science of 360 Degree Feedback**, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- LUECKE, Richard (2008), **Performans Yönetimi**, (Çev. Aslı Özer), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- LUTHANS, Fred (1995), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, USA: International Edition, "Printed in Turkey By Literatür Yayıncılık".
- MENDENHALL, Mark E, G. R. ODDOU, G. K. STAHL (2007), **Readings and Cases In International Human Resource Management**, Fourth Edition, USA: Routledge-Taylor and Francis Group.
- MEYER, John P., N. J. ALLEN (1997), **Commitment In The Workplace**, Sage Publications.

- OĞUZLAR, Ayşe (2007). **İstatistiksel Veri Analizi 1**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- ÖRÜCÜ, Edip, A. KÖSEOĞLU (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖZGEN, Hüseyin, A. ÖZTÜRK, A. YALÇIN (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.
- ÖZKALP, Enver, Ç. KIREL (2005), **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını.
- PALMER, Margaret J. (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- SAFTY, Adel (2006), **Global Leadership**, Istanbul Commerce University Publications, No: 19.
- SAYEED, Omer Bin (2001), **Organizational Commitment and Conflict**, First Published, New Delhi: Sage Publications.
- SEYMEN, Oya Aytemiz (2008), **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TELMAN, Nursel, P. ÜNSAL (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- UYARGİL, Cavide (1994), **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- UYARGİL, Cavide, Z. ADAL, İ. D. ATAAY, A. C. ACAR, A. O. ÖZÇELİK, Ö. SADULLAH, G. DÜNDAR, L. TÜZÜNER (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- WESTWOOD Robert, S. CLEGG (2003), **Debating Organization**, 1. Issue, USA: Blackwell Publishing.
- WOOD, Jack, J. WALLACE, R. M. ZEFFANE, J. CHAPMAN, M. FROMHOLTZ, V. MORRISON (2004), **Organizational Behaviour**, Third Edition, Australia: JohnWiley and Sons Ltd.
- YALIM, Deniz (2005), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- YILDIRIM, Ali, H. ŞİMŞEK (2005), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILDIZ, Gültekin (1998), **İşletmelerde İş gören Yönetimi**, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları.
- YÜKSEL, Öznur (1997), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İİBF, Volkan Matbaacılık.
- YÜKSEL, Öznur (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- YÜCE, Payam (2003), **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Sürelî Yayınlar

- AKI, Erol, T. DEMİRBİLEK (2010), “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”, **Sosyo Ekonomi Dergisi**, Sayı: 1, s. 79-96.
- ALLAMEH, Sayyed Mohsen, S. AMİRİ, A. ASADİ (2011), “A Survey of Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol: 3 No: 5, p. 360-368.
- AYTAÇ, Aygöl (2003), “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 41, Ankara, s. 1-4.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, Ö. BALABAN, Y. ÖZDEMİR (2007), “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:11, s. 185-201.
- BAYRAM, Levent (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, s. 125-139.
- BAYRAM, Levent (2005), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, s. 125-139.
- BAYYURT, Nizamettin (2007), “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 53, s. 577-592.
- BİRBEN, Gülçin (2001), “360 Derece Performans Yönetimi”, **Human Resources Dergisi**, Sayı: 11, s.36-39.
- BOYLU, Yasin, E. PELİT, E. GÜÇER (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 51, s. 55-74.
- CAMGÖZ, S. Metin, İ. N. ALPERTEN (2006), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13 Sayı: 2, s. 191-212.
- ÇAKINBERK, Arzu, E. T. DEMİREL (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olan Liderlik”, **Sağlık Çalışanları Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 24, s. 104-119.
- ÇÖL, Güner (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 35-46.

- DEMİR, Cengiz, U. C. ÖZTÜRK (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 17-41.
- DICK, Gavin, B. METCALFE (2001), “Managerial Factors and Organizational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, **The International Journal of Public Management**, Vol: 14, No: 2, s. 111-128.
- DURNA, Ufuk, V. EREN (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, İstanbul, s. 210-219.
- FARNDALE, Elaine, V. J. JUITEN, C. KELLIHER, V. H. HAILEY (2011), “The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment”, **An Exchange Perspective, Human Resource Management**, Vol: 50, No: 1, p. 113-129.
- FEUER, Lonis (2003), “The Management Challenge-Making The Most of Your Next Performance Appraisal”, **The Case Manager**, Vol: 14, No: 5, p. 1-74.
- FERİK, Funda (2002), “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **Active: Bankacılık ve Finans Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 23, s. 70-76.
- GARAVAN, Thomas N., M. MORLEY, M. FLYNN (1997), “360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development”, **Journal of Management Development**, Vol: 16, No: 2, p. 134-137.
- GRIFFITHS, Amanda (1999), “Work Design and Management-The Older Worker”, **Experimental Aging Research**, Vol: 25, No: 4, s. 410-420.
- GUENOLE, Nigel, T. COCKERILL, T. C. PREMUZIC, L. SMILLIE (2011), “Evidence For The Validity of 360 Dimensions in the Presence of Rater-Source Factors”, **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol: 63, No: 4, p. 203-218.

- GÜL, Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 37-55.
- GÜL, Hasan (2003). “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, s. 73-83.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, D. E. ÖZLER, F. YILMAZ (2010), “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, s.1-20.
- HASSAN, Shahidul, J. ROHRBAUGH (2009), “Incongruity in 360-Degree Feedback Ratings and Competing Managerial Values: Evidence From A Public Agency Setting”, **International Public Management Journal**, Vol: 12, No: 4, p. 421-449.
- HELVACI, Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı:1-2, s. 155-169.
- HENSEL, Rainer, Meijers, F., Leeden R. V. D., Kessels, J. (2010), “360 Degree Feedback: How Many Raters are Needed for Reliable Ratings on The Capacity to Develop Competences, with Personal Qualities as Developmental Goals?”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 15, p. 2813-2830.
- İŞİĞİÇOK, Erkan (2008), “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı: 7, s. 1-23.
- İÇERLİ, Leyla (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 67-92.

- İNCE, Mehmet, A. BEDÜK, E. AYDOĞAN (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, s. 424-446.
- JAVADI, Mohammed Hossein Moshref, J. YAVARIAN (2011), “Effect of Organizational Identity and Commitment on Organizational Citizenship Behavior”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol: 3, No: 2, p. 100-112.
- KAVALIAUSKIENE, Zaneta (2012), “Peculiarity of An Employee's Organizational Commitment Assessment”, **Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development**, Vol: 29, No: 5, p. 96-105.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, B. Çapraz (2003), “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, **Maltepe Üniversitesi İİBF, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı: 2, s. 41-53.
- KHALILI, Ashkan, A. ASMAWI (2012), “Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran”, **International Journal of Business & Management**, Vol: 7, No: 4, p. 100-110.
- KIREL, Çiğdem (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 115-136.
- KLEIN, Howard J., J. C. MOLLOY, C. T. BRINSFIELD (2012), “Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress A Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds”, **Academy of Management Review**, Vol: 37, No: 1, p. 130-151.
- KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 8, ss. 200-211.
- LIVIU, Ilies, C. EMIL, S. IRINA, B. DELIA (2009) “The Use of 360 Degree Method, Annals of the University of Oradea”, **Economic Science Series**, Vol: 18, No: 4, p. 300-306.

- MAHAR, Joe Anne, B. STROBERT (2010), “The Use of 360 Degree Feedback Compared To Traditional Evaluative Feedback For The Professional Growth of The Teachers In K-12 Education”, **Planning & Changing**, Vol: 41, No: 3-4, p. 147-160.
- MAMATOĞLU, Nihal (2002), “Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 44-48.
- NEWTON, Lucy A., L. M. SHORE (1992), “A Model of Union Membership, Instrumentally Commitment and Opposition”, **The Academy of Management Review**, Vol: 17, No: 2, s. 275-298.
- ÖLÇER, Ferit (2004), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 3-4, s. 213-229.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 113-130.
- ÖZKAYA, Meltem Onay, İ. D. KOCAKOÇ, E. KARAA (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt:13,Sayı: 2, s. 78-96.
- PIEPERL, Maury (2001), “Getting 360 Degree Feedback Right”, **Harvard Business Review**, Vol: 179, No: 1, s. 142-147.
- POYRAZ, Kemal, B. KAMA (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 143-164.

- ROKENDRO, Singh N. (2010), "A Conceptual Vision on 360 Degree Assessment for Entrepreneurial Appraisal", **Advances in Management**, Vol: 3, No: 3, p. 25-31.
- SCHUSTERSCHITZ, Claudia, W. GESER, E. NOHAMMER, H. STUMMER (2011), "Securely Attached, Strongly Committed? On the Influence of Attachment Orientations on Organizational Commitment", **Zeitschrift für Personalforschung**, Vol: 25, No: 4, p. 335-355.
- SINGH, Kavita (2007), "Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", **Journal of Business Economics and Management**, Vol: 8, No: 1, s. 29-37.
- TÖREMEN, Fatih, Ç. TAN (2010), "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 14, s. 58-70.
- TURGUT, Hakan (2002), "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 42, s. 56-68.
- UĞURLU, Oya (2007), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Paradoks Ekonomi", **Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 1, s. 1-11.
- YALÇIN, Azmi, F. N. İPLİK (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 395-412.
- YUKL, Gary, R. LEPSINGER (1995), "How to Get The Most Out of 360 Degree Feedback", **Training**, Vol: 32, No: 12, s. 45-47.

Diğer Kaynaklar

- AKŞİT, Fatih (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- BAĞRIAÇIK, İsmail (2009), **Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme, Örnek Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak)
- BALCI, Ali (1985), **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- BAYDAR, Hatice (2007), **360 Derece Geribildirim Sistemi ve İlköğretim Okullarında Uygulama Örnekleri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul)
- CENGİZ, Aytül Ayşe (2001), **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’ de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir)
- CİNEL, Mehmet Ozan (2008), **Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- ÇAĞDAŞ, Gülhan (2005), **Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli)
- ÇAKIR, Abdullah (2007), **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- DEMİRTAŞ, Özgür (2007), **Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi Ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri)
- DİNÇ, Emtullah (2005), **360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- EKİNCİ, Kadir (2006), **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum)
- ERCEYLAN, Nusret (2010), **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya)
- GÖZEN, Emine Dağdeviren (2007), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara)
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- GÜNER, Ahmet Reşat (2007), **Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya)
- KALENDEROĞLU, Fatma Neslihan (2007), **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir)
- KAYA, Onay (2007), **Örgütsel Bağlılık: Emniyet Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007)

- KÜTÜKÇÜ, Murat (2007), **Çalışan İlişkileri Yönetiminin Şirket Performansına Etkileri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- PERÇİN, Mehmet (2008), **İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta)
- SAMADOV, Sakit (2006), **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir)
- YAVUZ, Ercan (2008), **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, (Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara)
- YILMAZ, Fatma (2009), **360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya)
- YÜNCÜ, Himi Rafet (2002), **Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İnternet Kaynakları

- ADA, Nesrin, İ. ALVER, F. ATLI, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M6.pdf, Erişim Tarihi: 19.02.2012.

ARSLAN, Akın, **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç,**

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>, Erişim Tarihi: 13.09.2011.

ARSLAN, Akın, **Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları,** http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138, Erişim Tarihi: 01.02.2012.

BAYAR, Başak, **Performans Değerlendirme Sistemi Nasıl Kurulur,** http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79, Erişim Tarihi: 22.09.2011.

BAYAR, Başak, **Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması,** <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=36>, Erişim Tarihi: 13.10.2011.

FİLİZ, Atilla, **Performans Yönetimi,** <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=59>, Erişim Tarihi: 19.10.2011.

MUTLU, Savaş, **Örgütsel Adalet,** <http://ikgercekleri.blogspot.com/2010/02/orgutsel-adalet.html>, Erişim Tarihi: 23.02.2012.

İşletmelerde İşçilerin Güdülenmesi ve Çalışma Performansının Artırılması, <http://www.ekodialog.com/Konular/amaclara-gore-yonetim-is-zenginlestirme.html>, Erişim Tarihi: 12.11.2011.

Performans Değerlendirme Hataları,

<http://personelci.blogspot.com/2011/01/performans-degerlendirme-hatalar.html>, Erişim Tarihi: 17.11.2011.

<http://www.5gconsulting.com/consulting/360-derece-performans-yonetim-sistemi-danismanligi.html>, Erişim Tarihi: 11.01.2012.

<http://www.markafikirleri.com/?p=154>, Erişim Tarihi: 28.02.2012.