

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Fatma YILMAZ

Kütahya – 2009

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Danışman
Doç. Dr. GÜLTEN EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan
FATMA YILMAZ

Kütahya 2009

Kabul ve Onay

Fatma Yılmaz'ın hazırladığı “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Prof. Dr. Bülent TOKAT		
Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

../.../2009

Fatma YILMAZ

Özgeçmiş

1984 yılında İsviçre’de doğdu. İlköğretim, Ortaöğretim ve Lise Öğrenimini Tekirdağ’ın Çorlu İlçesinde tamamladı. 2002-2006 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisansını tamamladı. 2006 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında yüksek öğrenimine devam etmekte olup, şu an Çorlu’da sınıf öğretmenliği yapmaktadır.

ÖZET

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

YILMAZ, Fatma

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Temmuz, 2009, 196 sayfa

Bu araştırmanın amacı; işletmelerde uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin örgütsel bağlılığa olan etkisinin hangi yönde olduğunu belirlenmesidir. Performansın değerlendirilmesinde geleneksel yöntemlerden farklı olan 360 derece performans değerlendirme sistemi çoklu değerlendirmeyi ve geri bildirim verilmesini öngörmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmeleri ise örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık bu tezin ana konusunu oluşturmaktadır.

Bu bağlamda birinci bölümde; performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri anlatılmıştır. İkinci bölümde 360 derece performans değerlendirme sistemi ise ayrıntılı olarak incelenmiş, hazırlık ve uygulama aşamaları, geri bildirim çeşitleri ve geri bildirim verme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde; örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın sonuçları hakkında literatürde yer alan bilgilere yer verilmiştir ve 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı dört farklı işletmede 110 kişi üzerinde yapılan anket çalışmasının yorumları yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik değişkenlere ait sorular, ikinci bölümünde ise 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılığa ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket sorularında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket verilerinin analizinde SPSS for windows 13.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Anket verilerinin analizinde anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüte olan bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, Geri Bildirim, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT**AN APPLICATION OF THE EFFECT OF 360° PERFORMANCE
EVALUATION SYSTEM ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT****YILMAZ, Fatma****M. A Thesis, Department Organization****Supervisor: Assoc. Prof. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN****July, 2009, 196 pages**

The aim of this study is to determine the 360 ° performance evaluation system in which is applying in companies to find the direction of the employers' impact on organizational attachment rather than the traditional performance evaluation, in the 360 ° performance evaluation, the system require the multiple evaluation and feedbacks. On the other hand, to feel a powerful belonging for company which the employers work expresses the organizational attachment. 360 ° performance evaluation system and organizational attachment is the fundamental subject of this study.

In that context, performance evaluation and performance evaluation methods were explained in the first chapter. In the second chapter 360 ° performance evaluation system was examined in details, and there were emphasized on preparation and application stages, types of feedbacks and giving feedback methods. In the third chapter, there were examined the organizational attachment approaches and what the factors in which influence the organizational attachment are. However, there was ranked the information that are in literature and it was examined the relation between 360 ° performance evaluation system and organizational attachment. In the fourth chapter, there is ranked the comments of questionnaire which is applied on 110 individuals who are working 5 different companies where the 360 ° performance evaluation system has been applying. There are questions in which are related with the 360 ° performance evaluation system and organizational attachment. There was used likard scale type in questionnaire. In the analysis of the questionnaire, it is benefited from the statistical SPSS 13.0 pocket program. Anova, correlation and regression analysis were used for analyzing the questionnaire's data. Outcomes were interpreted with regarding of the data of literature review, and it is determined that the 360 ° performance evaluation system raises the organizational attachment.

Key words: Performance evaluation, 360 ° performance evaluation system, feedback, organizational attachment.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TEZ METNİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1.PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI VE ANLAMI.....	7
1.1.1. Performans Değerlemenin Gelişim Süreci.....	8
1.1.2. Performans Değerlemenin Amaçları.....	10
1.1.3. Performans Değerleme Yöntemleri.....	11
1.1.3.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	11
1.1.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	13
1.1.3.3. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	15
1.1.3.4. Geleceğe Dönük Performans Değerleme Yöntemleri.....	16
1.1.4. Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar.....	19
1.1.4.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	19
1.1.4.2. Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar.....	20
1.1.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları	21

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ TANIMI VE ANLAMI.....	26
2.1.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Önemi	28
2.1.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Gelişimi.....	29

2.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Amaçları	31
2.1.4. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Diğer Değerleme Yöntemlerinden Farkı	32
2.1.5. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Kriterleri	34
2.1.6. 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Gerekli Kılan Değişimler	37
2.1.6.1. Yapısal Değişimler	37
2.1.6.2. Kültürel Değişimler	40
2.1.7. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İşleyişi	42
2.1.8. 360 Derece Performans Değerleme Süreci	44
2.1.8.1. Hazırlık Aşaması	45
2.1.8.1.1. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi:	46
2.1.8.1.2. Üst Yönetimin İle İşgörenlerin Desteğinin Sağlanması ve Bilgilendirilmesi	47
2.1.8.1.3. Değerleme Araçlarının Seçilmesi	47
2.1.8.1.3.1. Anket Yöntemi	47
2.1.8.1.3.2. Yüz Yüze Görüşme Yöntemi	49
2.1.8.1.4. Değerleyicinin Seçimi	49
2.1.8.1.5. Değerlenen ve Değerlemecilerin Eğitimi	50
2.1.8.2. Uygulama Aşaması	51
2.1.8.2.1. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi	53
2.1.8.2.2. Değerleme Sonunda Geri Bildirim Verilmesi	55
2.1.8.2.2.1. Geri Bildirim Verilmesinin Amaçları	55
2.1.8.2.2.2. Geri Bildirim Kaynakları	56
2.1.8.2.2.3. Geri Bildirim Görüşmesinin Planlanması ve Yürütülmesi	58
2.1.8.2.2.4. Geri Bildirim Türleri	59
2.1.8.2.2.5. Geri Bildirim Verme Yöntemleri	60
2.1.9. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Yavaş Benimsenme Nedenleri	63
2.1.10. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Yararları	64
2.1.10.1. Örgüt Açısından Yararları	66
2.1.10.2. İşgörenler Açısından Yararları	66

2.1.10.3. Takım Arkadaşları Açısından Yararları	67
2.1.10.4. Müşteriler Açısından Yararları.....	68
2.1.11. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Sakıncaları	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ANLAMI.....	72
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	73
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ	75
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	76
3.4.1. Davranışsal Bağlılık.....	78
3.4.1.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	79
3.4.1.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	81
3.4.2. Tutumsal Bağlılık ve Yaklaşımlar	82
3.4.2.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	83
3.4.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	84
3.4.2.3. QReilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	85
3.4.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	86
3.4.2.5. Allen Meyer'in Yaklaşımı.....	87
3.4.2.5.1. Duygusal Bağlılık.....	88
3.4.2.5.2. Devam Bağlılığı	89
3.4.2.5.3. Normatif Bağlılık	90
3.5. ÇOKLU BAĞLILIK ODAKLARI	91
3.5.1. Mesleğe Bağlılık	92
3.5.2. İşe Bağlılık	93
3.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	94
3.5.4. Yönetime Bağlılık	95
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETKENLER.....	96
3.6.1. Kişisel Etkenler	97
3.6.2. Örgütsel Etkenler	100
3.6.3. Örgüt Dışı Etkenler	104
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	105

3.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	105
3.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	106
3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	106
3.8.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	107
3.8.1. Performans ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	107
3.8.2.Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Performans Değerlemenin Yeri ve Önemi.....	108
3.8.3.360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	110
3.8.4.360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Kriterleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi.....	112
3.8.4.1. İletişim ve Örgütsel Bağlılık	112
3.8.4.2. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	115
3.8.4.3. Değişimlere Uyabilirlilik ve Örgütsel Bağlılık	117
3.8.4.4. İnsanlarla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık	118
3.8.4.5. Görev Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık	120
3.8.4.6. Üretim – İş Sonuçları ve Örgütsel Bağlılık.....	121
3.8.4.7. Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık	122
3.8.4.8. İşgörenin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık.....	124

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNİN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ	127
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	127
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	127
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	127
4.4.1. Evren – Örneklem	127
4.4.2. Veri Toplama Araçları	128
4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	129

4.6.GÜVENİLİRLİLİK ANALİZİ	130
4.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR	131
4.7.1.Yaş	131
4.7.2.Örgütte Çalışma Süresi	132
4.7.3.Cinsiyet	132
4.7.4.Medeni Durum	133
4.7.5.Pozisyon	133
4.7.6.Eğitim Durumu	134
4.7.7.Department/Birim.....	135
4.8.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	136
4.9. ARAŞTIRMANIN SONUCU.....	154
SONUÇ VE ÖNERİLER	158
EKLER.....	161
KAYNAKÇA.....	166
DİZİN.....	179

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları.....	22
Tablo 2.1. Geleneksel ve 360 Derece Performans Geri bildirim Değerleme Sistemlerinin Karşılaştırılması	34
Tablo 2.2. Örnek Değerleme Ölçeği.....	45
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etkenler.....	97
Tablo 4.1. Ankete Katılan İşgörenlerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	131
Tablo 4.2. Ankete Katılan İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	132
Tablo 4.3. Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	133
Tablo 4.4. Ankete Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	133
Tablo 4.5. Ankete Katılan İşgörenlerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	134
Tablo 4.6. Ankete Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	134
Tablo 4.7. Ankete Katılan İşgörenlerin Departmanlarına Göre Dağılımı.....	135
Tablo 4.8. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları.....	136
Tablo 4.9. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Örgütte Çalıştıkları Süreye Göre ANOVA Sonuçları.....	137
Tablo 4.10. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Cinsiyetlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	138
Tablo 4.11. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	139
Tablo 4.12. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Buldukları Pozisyonlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	140
Tablo 4.13. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Eğitimlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	141
Tablo 4.14. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Çalıştıkları Birimlere Göre ANOVA Sonuçları.....	142
Tablo 4.15. İletişim ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	143

Tablo 4.16	Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	144
Tablo 4.17.	Değişimlere Uyabilirlilik ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	144
Tablo 4.18.	İnsan İlişkileri ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	145
Tablo 4.19.	Üretim ve İş Sonuçları ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	146
Tablo 4.20.	Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	147
Tablo 4.21.	Personelin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon.....	147
Tablo 4.22.	Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 4.23.	Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 4.24.	Devam Bağlılığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 4.25	Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1.	Performans Değerleme Süreci.....9
Şekil 2.1.	360 Derece Değerleme Şeması.....27
Şekil 2.2.	360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Geleneksel Değerleme Sistemlerinden Farkı.....33
Şekil 2.3.	360 Derece Performans Değerleme Aşamaları.....43
Şekil 3.1.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....77
Şekil 3.2.	Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....78
Şekil 3.3.	Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....82

TEZ METNİ

GİRİŞ

Bilgi çağının hâkim olduğu ve sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, işletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek ve artan rekabet koşullarında fark yaratabilmek için bireye büyük ölçüde önem vermektedirler. Başarıya giden yolda bireyin en önemli anahtar olmasından dolayı, işletmeler performans değerlendirme çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmeyi hedeflemektedirler. İnsan kaynakları yönetim sisteminin parçası olan performans değerlendirme sistemi işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir araç görevi taşımaktadır.

Performans değerlendirme çalışmaları doğru yürütüldüğünde ve değerlendirme sonuçları doğru alanlarda kullanıldığında, işgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesinin yanı sıra gelecekte gösterecekleri çabaların düzeyleri belirlenebilmektedir. İşgörenler var olan performans değerlendirme sistemlerinde; kendi kendilerini değerlemeleri ve amirleri tarafından değerlendirilmeleri söz konusudur. İşletmeler değişime ayak uydurabilmek için; insan'ı ön plana çıkaran, işgörenlerin kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve müşterilerce değerlendirilmesini öngören 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmeye başlamışlardır.

360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenin çoklu kaynaklardan değerlendirilmesini ve işgörene geri bildirimde bulunulmasını öngörür. 360 derece performans değerlendirme sistemi işgörene güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir ve işgörenler için ayna görevindedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin işletmeler tarafından kullanılması ile işgörenler hakkında daha kapsamlı ve objektif sonuçlara varılarak işgörenlerin etkinliği, örgütün başarısı sağlanmaktadır. Sistemin insan ögesine önem vermesi ve tarafsız olmasından dolayı işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Örgüte bağlılık; örgüt üyelerinin örgütlerini benimsemesi, aidiyet duygusunun güçlenmesi, kişilerin kurumlarıyla özdeşleşerek o kurumun bir üyesi olmaktan haz duymaları, kurumunun dış çevrede gönüllü tanıtıcısı ve savunucusu olması gibi pek çok

olumlu tutum ve davranışın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin yapıldığı örgütlerde işgören örgütün bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde, bu sistemin yetkinlikleri ve performansı tarafsız bir şekilde değerlemesi, gelişime açık yönlerin belirlenmesine olanak taşınması nedeniyle yöneticiler sisteme inanmakta ve benimsemektedirler. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil bir performans değerlemesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttığı düşünülmektedir.

Tezde incelenen araştırmanın problemi, 360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören düşüncelerin örgütsel bağlılık ilişkisi hangi yöndedir? Bu sistemin uygulandığı işletmede, işgörenlerin örgütlerine bağlılık türü nedir? Performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile yapılan işgörenlerin demografik özellikleri, örgütsel bağlılık açısından belirleyici olmakta mıdır?

360 derece performans değerlendirme sistemi çağdaş performans değerlendirme sistemlerinden biri olmaktadır. Türkiye’de 360 derece performans değerlendirme sistemini inleyen birçok araştırmada sistemin işleyişi üzerinde durulmuştur. Başka bir husus üzerine etkilerini inceleyen az sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada ise; işletmede mevcut olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve hangi tür örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Eğer 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var ise bunun hangi yönde olduğu, aralarındaki ilişki ve ilişkinin yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyecek diğer kurumlara ışık tutmak ve bu konuda yapılacak olan çalışmalara örnek olmasıdır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri sadece amirin işgöreni değerlendirdiği, tek boyutlu bir süreç olmaktadır. Bu sistemlerin objektif ve güvenilir olup olmadıkları tartışılmaktadır ve bu sistemler yerini çağdaş performans değerlendirme

sistemlerine bırakmaktadır. Çağdaş sistemlerden biri olan 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi işgören ile işgöreni gözlemleyebilme olanağı bulan değişik değerlendiricilerden toplaması ve çoklu kaynaklardan geri bildirim almasıdır. Klasik (geleneksel) performans değerlendirme yöntemleri, şu ana kadar ortaya konulmuş performans ölçmeyi amaçlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile ise ortaya konulmuş performans ile işgörenin gelecekte göstereceği performans potansiyeli de belirlenmek istenmektedir.

Yapılan tez çalışması, 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenerek aralarındaki ilişkinin yönünün ortaya konulmaya çalışılması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılamak üzere 12 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Puanları Yaş Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H₂: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, örgütte çalıştıkları süreye göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, cinsiyete göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları pozisyona göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, eğitimlerine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları birime göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: 360 Derece PDS’de kabul gören iletişimin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₉: 360 Derece PDS’de kabul gören liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₀: 360 Derece PDS’de kabul gören değişimlere uyabilirliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₁: 360 Derece PDS’de kabul gören; insan ilişkilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₂: 360 Derece PDS’de kabul gören üretim ve iş sonuçlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₃: 360 Derece PDS’de kabul gören başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₄: 360 Derece PDS’de kabul gören işgörenin geliştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₅: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H₁₆: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H₁₇: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

H₁₈: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Yapılan araştırma da aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

-Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmaya katılan işgörenlerin doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmektedir.

-Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

-Araştırma da kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilerin analizine ve araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırma 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesini kapsamaktadır.

-Araştırmada anket yöntemi kullanılacaktır. Anket yönteminin doğuracağı çeşitli sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

-Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan işgörenlerin algıları doğrultusunda vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

-Sosyal bilimler araştırmalarına özgü sınırlılıklar, bu araştırma içinde geçerli olmaktadır.

Yapılan tez çalışması 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans değerlendirme yöntemleri ve ayrıntılı olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi, 2. bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. 3. bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık arasında bağ kurulmaya çalışılmıştır.

4. bölümde Bursa, İstanbul ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren 4 farklı işletmede anket uygulaması yapılmıştır. Ankette öncelikle 7 demografik soru yer almaktadır. Ardından 1 – 19 numaralı sorular 360 derece performans değerlendirme sistemini, 20 – 37 numaralı sorular örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anket sorularına gerekli literatür taraması sonucunda karar verilmiş, gerekli geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Anket yöntemi ile elde edilen veriler “SPSS for windows 13.0” istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Demografik özellikler ise frekans dağılımı ile incelenmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi için Anova, Korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1.PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI VE ANLAMI

Günümüzde gelişen teknoloji ve rekabet koşullarına bağlı olarak işletmelerde insan unsuruna verilen önem artmaktadır. İşletmeler rekabet edebilmek için başarılı ve yüksek performans gösteren iş gücünü ellerinde tutmak istemektedirler. İşgörenin başarısı beraberinde işletmenin başarısını ve sürekliliğini getirmektedir.

Başarı olgusu, işin niteliklerine göre belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bireyin yaptığı her çalışma, başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilir. Bu gerçekleşmediği takdirde, her işgörenin aynı başarı seviyesinde tutulması söz konusu olacaktır. Bu da örgütsel adaletin oluşmasını engelleyecektir. İşgörenlerin başarılarının değerlendirilmemesi, hem örgütü hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca böyle bir durumda işletmenin verimlilik ve varlığını koruma gayelerinin aksine hareket edilmiş olacaktır (Bingöl, 2002: 104). Bunların meydana gelmesini önlemek için işletmeler etkin bir performans değerlendirme sistemi ile işgörenin performansını değerlendirme yoluna gitmelidirler.

Değerleme, işgörene; davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geri bildirim sağlamayı kapsar. Arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerinden olduğu gibi işgörenin kendisinden de bilgi vermesi istenebilir. Değerleme en sık yönetsel potansiyele sahip işgöreni tespit etmek ve şu anki yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için kullanılır (Noe, 1999: 255).

Yabancı kökenli bir sözcük olan “performans” ise Türkçe’ye “edim” olarak çevrilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından edim; bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Edim kavramına ilişkin olarak “performans değerlemesi” bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) karşılaştırılması olarak ifade edilmektedir (Açıkalın, 2002: 102 – 104).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur, işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışı olmaktadır (Bayram, 2005: 48).

Performans değerlendirme, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda

yönlendirmektir (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 198). Bazı kaynaklara göre performans değerlendirme; bireyin niteliklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne derece uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan, objektif analizler bütünüdür ve performans değerlendirme; başarı değerlendirme, işgören değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi veya kamu kuruluşlarında; sicil, tezkiye gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Akyüz, 2001: 82).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2000). Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirme son derece önemlidir (Bayram, 2005: 48).

Genel anlamda performans değerlendirme; işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, alışkanlıklarını, davranış ve tutumlarını ve benzer alışkanlıklarını diğerleriyle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999: 137). Yani performans değerlendirme, işgörenlerin işteki performanslarını ortaya çıkarmak için kullanılan bir yöntem olmaktadır.

Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerlendirme etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni durumundadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 23). İnsan kaynakları yönetimi içinde pek çok temel fonksiyona girdi sağlayan performans yönetim sistemi, sistemin ana fonksiyonlarından biridir. İşletmelerin büyük kısmının son yıllarda insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşım ve anlayışlara yönelmeleri, performans yönetim sisteminin içeriğinde bulunan performans değerlendirme faaliyetine verilen önemin artmasına neden olmuştur (Turgut, 2005: 25).

1.1.1. Performans Değerlemenin Gelişim Süreci

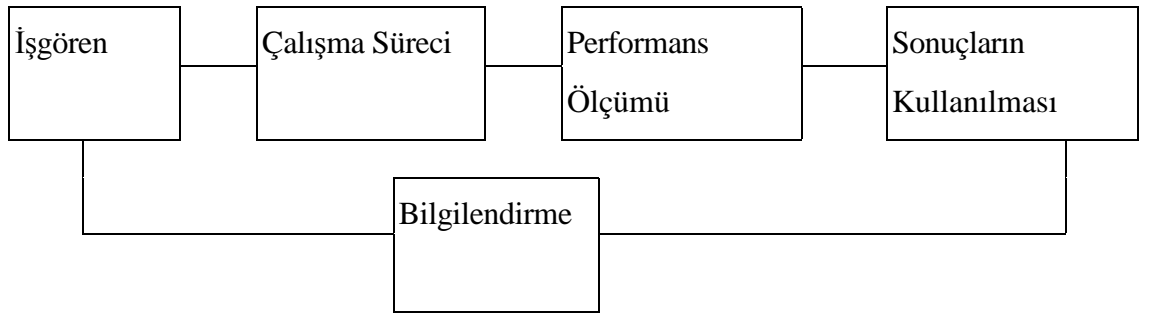
Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren teknikler olmasının yanı sıra yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları da ortaya çıkmıştır. Bu süreç içinde yönetimi en fazla ve doğrudan etkileyen değişim, pazarlama devrimi - müşteriye yönelmedir. Bu gelişim özetle “ne üretirse onu satar” anlayışındaki satış yaklaşımının yerine “bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir” anlayışının egemen olmasıdır. Bu anlayışla, işletmede pazarlama işlevi satış işlevi olmaktan çıkarılıp, ideal

olarak ürün ya da hizmeti almaya hazır müşterileri sağlamaya yönelik bir işlev biçimine dönüşmüştür. (Drucker, 1998: 56).

Günümüzde performans değerlendirme bu dar anlamından kurtarılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyi değerlemenin bir aracı değil, bugün performans değerlendirme örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, performans ölçmek; kişileri cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir. Bunun bir gereği olarak gizli değerlemenin yerini açık değerlendirme almaktadır (Dicle, 1982: 15–16).

Performans değerlendirmesi, işgörenin önceden belirlenmiş standartlarla işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir. Bu değerlemenin sonucu işgörene duyurulmaktadır. Böylece işgören de kendi performansına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulabilmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 66).

Başarılı bir performans değerlendirme süreci için öncelikle, işletmede performans standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin ve işin temel hedeflerine göre performans standartları geliştirilmelidir. Bu standartlar işgörenlerin başarılarını değerlendirme için birer kriter oluşturacaktır. Aşağıdaki şekilde performans değerlendirme sürecinin nasıl işlediği görülmektedir.



Şekil 1.1. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: İlhami Fındıkçı (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları. s.337.

Başarılı bir performans değerlendirme sistemi, işgörenin çalışma sürecinin değerlendirilmesi, performansın belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçların işgörene bildirilmesi ile oluşmaktadır.

1.1.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesi, işletme açısından olduğu kadar, işgörenler açısından da önem taşımaktadır. İşgören başarılı çalışmasının karşılığını görmek ister. Performans değerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Değerleme çalışmalarını, hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticiye kadar yapmak zorundadır (Sabuncuoğlu, 1997: 166). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci işgörenin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır (Bayram, 2005: 62).

Performans değerlendirme iki amacı vardır. Birincisi; örgütün işgörenlere, kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar. İkincisi; işgörenlere yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve işgörenlerin katkısını sağlayan bir forum oluşturur (Palmer ve Winters, 1993: 66).

İşletmeleri değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu, 1997: 165):

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İnsan gücü planlaması için işgören dökümlerini hazırlamak,
- İşgörenlerin eğitim gereksinmesini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek.

İşgörenin performansını geliştirebilmek için öncelik olarak işgöreni tanımak, potansiyelini araştırmak, başarılı ve başarısız işgöreni birbirinden ayırmak gerekir. Eğer işgören tanınmıyorsa, değerlendirme sonunda onun gerektiği şekilde yönlendirilmesi söz konusu olmayacaktır. Performans değerlemesi hangi işgörenin performansının iyileştirileceğine, hangisinin geliştirileceğine karar verebilmek için başarılı ve başarısız işgöreni birbirinden ayırt etmeyi amaçlamaktadır (Benligiray, 2007: 151).

Araştırmalar, performans değerlemesinin çoğunlukla ücret ve maaş yönetimi, performans hakkında geri bildirim, işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar, performans değerlemesinin işletmenin en önemli insan kaynakları faaliyetlerinden birisi olduğu konusunda yöneticilerin görüş birliği içinde olduğunu tespit etmiş bulunmaktadırlar (Özgen ve diğ., 2005: 229).

1.1.3. Performans Değerleme Yöntemleri

Her işletme örgüt yapısı içinde istihdam ettiği işgöreninin performansını değerlemek amacı ile işletme için en uygun performans değerlendirme yöntemini veya yöntemlerini kullanmalıdır. Bir işletmede başarı ile uygulanan bir performans değerlendirme yöntemi, başka bir işletmede aynı başarıya ulaşmayabilecektir. Her işletmede başarı ile uygulanabilecek tek bir mükemmel yöntemden söz edilemez. Çünkü; performans değerlemesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri mevcuttur (Özgen ve diğ., 2005: 238). Performans değerlemesine ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik etkenlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 200). Performans değerlendirme de ana unsurun insan olmasından dolayı, çalışma yaşamındaki beklentileri, performansları farklılık gösterecektir. Bu nedenle her işletme, bünyesinde bulunan işgörenleri göz önüne alarak kendine uygun bir performans değerlendirme yöntemini seçmelidir.

1.1.3.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

İşgörenlerin bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımı ile değerlendirilmesi onların, ulaştıkları hedeflere, sonuç ve çıktılara göre bireysel standartlarla değerlemeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemler:

- **Çalışma Standartları Yöntemi:** Çalışma standartları yöntemi, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma standardı genel olarak bir çalışanın normal üretimini ifade etmektedir. Çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, çalışma örneği, zaman çalışması ve uzman görüşü gibi yöntemlerle çalışma standardı belirlenebilir. Çalışma standartları yaklaşımının avantajı, performans değerlemenin ileri düzeyde objektif etkenlere dayanıyor olmasıdır. Yöntemin en büyük sorunu değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır (Karakuş, 2004: 48).

- **Doğrudan Endeks Yöntemi:** Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da işgörenele birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği sonuçlara göre genel nitelikte ve nesnel ölçütlere dayanır. Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlara göre belirlendiği için bu sayısal verilen toplamı genel performansın sayısal endeksini vermektedir (Barutçugil, 2004: 435). Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenlerde yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Helvacı, 2002: 13).

- **Metin Değerlemesi Yöntemi:** Metin değerlendirme yönteminde işgörenin performans değerlendirme yazılı bir öykü şeklinde yapılmaktadır. Geleneksel bir metin değerlendirme yöntemindeki soru “işgörenin güçlü ve zayıf olduğu alanlar nelerdir?” veya “ işgörenin performansını, işin sayısal ve nitelik yönünden, iş bilgisini ve diğer işgörenlerle ilişkilerini değerlendiriniz” şeklinde olabilmektedir (Karakuş, 2004: 48). Metin değerlendirme yöntemi güçlü yazılı iletişim yeteneği gerektiren ve bu yanında karşılaştırma yapmayı oldukça güç kılan bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 435). Bu yöntemin dezavantajı, değerlemenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlemeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Bu nedenle metin değerlendirme yöntemi ile yapılan performans değerlemelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur. Ayrıca

değerlemeyi yapacak kişinin yazma becerisi ve isteği de değerlendirme önemli ölçüde etkilemektedir (Karakuş, 2004: 49).

1.1.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriter ve standartlara dayalı yöntemlerde, birden çok değerlendirme kriterinin kullanılması ve bunlar aracılığı ile işgörenlerin performanslarının ölçülmesini hedefleyen yöntemleri kapsamaktadır:

- **Kritik Olay Yöntemi:** Kritik olay yönteminde, işgörenin değişik durumlardaki ilginç reaksiyonları veya davranışları üstleri tarafından sistematik bir şekilde not edilmektedir. Not edilen bu olaylar ve davranışlar, olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşen tüm olay ve davranışları kapsamaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2003: 111). Bu olay ve davranışlar kayıt altına alınır ve kayıtlar üstün yapacağı değerlendirmelere temel oluşturmaktadır. İlgili istediği zaman bu kayıtlar hakkında bilgi alabilmektedir (Yalçın, 1994: 93). Kritik olay yöntemiyle işgören değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde (üç, altı ay veya bir yıl) işgören tutum ve davranışlarının incelenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanmaktadır; yapılan gözlemlerle elde edilen veriler sonucundaki olumsuz olay ve davranışlar işgörene iletilmekte ve böylece onun olumlu gelişmesine eğitilmesine yardımcı olunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 183). Değerleyici sonuçları işgörene bildirir. Değerlemede, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri değil de, işe yönelik davranışları üzerinde ölçüm yapılmaktadır. Kritik olay yönteminin bu özelliği üstün ve yetersiz yönlerini tanıma ve kendini geliştirme imkânı tanımaktadır. Yöntemin en önemli sakıncası ise zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür (Can ve diğ. 1995: 183).

- **Grafik Dereceleme Yöntemi:** Grafik dereceleme yöntemi en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Burada belirli bir işin başarısı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en iyiden en kötüye doğru veya en kötünden en iyiye doğru derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır (Bingöl, 2003: 290). Bu yöntem ile değerlemeyi yapan yöneticiler, işgörelere niceliksel değerler vermek zorunda değildirler. Değerleme form üzerinde yer alan nitelik ya da etmenlere dayandırılır ve tamamen niteliklidir. Ölçek üzerinde yer alan niteliklere ilişkin derecelere sayısal değerlerin verilmesi ve her işgören için yapılan değerlemenin toplam sayısal değerinin hesaplanması ise, değerlemeyi yapan yönetici

tarafından değil, genellikle insan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır (Dicle, 1982: 42). Bu yöntem çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve işgören hakkındaki kararlara rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Turgut, 2005: 36).

- **Kontrol Listesi Yöntemi:** Kontrol listesi yönteminde, ilk olarak bir soru listesi hazırlanmaktadır ve listedeki sorular evet – hayır olarak cevaplanmaktadır. Listedeki tanımlamalardan ikisi olumlu, ikisi olumsuz, biri de tanımsız ifadelerdir. Tanımlamalardan değerlendirilen kişiye en uygun olanı işaretlenmektedir. Değerleyici zorunlu bir seçim yapmak zorundadır. Bu nedenle yöntemin diğer bir ismi “zorunlu seçim yöntemi”dir (Topaloğlu ve Koç, 2003: 111). Değerleyici, işgören hakkındaki yanıtının evet veya hayır olduğunu göstermek için yanına işaret koymaktadır. Daha sonra işaretlenen ifadelerin veya tanımların değerleri toplanarak ortalamaları alınmaktadır (Bingöl, 2003: 294). Kontrol listesi yönteminin uygulanmasının kolay olmasının yanında bazı uygulama güçlükleri de vardır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorun olmaktadır (Bingöl, 2003: 295). Bu yöntemde evet hayır yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zorlaşabilir. Buradaki soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak hazırlanması da oldukça güçtür (Sabuncuoğlu, 1997: 183). Bu fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçilerin ve psikologların istihdam edilmesini gerektirmektedir (Bingöl, 2003: 295).

- **Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Yöntemi:** Bu değerlendirme yöntemi kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi ve grafik derecelendirme yönteminin bir birleşiminden oluşmaktadır. Değerlemeci, işgörenleri genel tanımlamalar ve tutumlardan çok, yapılmış olan işe göre beklenen davranışlardan oluşan maddelerin bir süreklilik alan bir ölçek üzerinde değerlendirir (Argon ve Eren, 2004: 235). Bu yöntemin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile gerçekleştirildiğinden kabul görme olasılığı yüksektir. Bu yöntemin diğer bir avantajı da işgörenin iş performansı ile ilgili etkili geri bildirim imkânı vermesidir (Karakuş, 2004:

53). En büyük dezavantajı ise geliştirildiği mesleğe özgü bir yöntem olmasıdır. Ölçütlerin geliştirilmesinin çok zaman alması, emek gerektirip masraflı olması, yargıların etkin rolünün olması ve ölçütlerin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması gibi de sakıncaları vardır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı ölçekler geliştirildiği için zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir (Turgut, 2005: 48).

1.1.3.3. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu performans değerlemesi yaklaşımında değerlemeler, işgörenlerin birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilmektedir. Bir işgörenin terfi ettirilmesi ya da yeni bir göreve atanması durumunda yeni göreve getirilecek işgörenin belirlenmesi için iki ya da daha fazla işgörenin belirlenmesi gerektiğinde daha çok kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir (Karakuş, 2006: 54–55).

- **Birbirinin Yerini Alma — Alternatif Sıralama:** İşgörenin performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Bu yöntemde amir astlarının genel başarı durumlarına ya da bıraktıkları genel izlenime göre bir değerlendirme yapar (Dinç, 2005: 36). Bu yöntem değerleyici ilk olarak başarılı ve başarısız, ardından ikinci en başarılı ve başarısız olan işgöreni belirleyerek sıralama işlemini ortaya doğru iletmektedir. Fakat bu durum ortadaki işgöreni ayırt etmede zorluklara neden olmaktadır. Orta sıradaki işgörenin ayırt edilmesi çok sağlıklı olmamaktadır. Çalışma arkadaşlarının ve astların bu tip sıralama yaptıklarına pek rastlanmaz. Bu değerlendirme yöntemi çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 49).

- **Çiftli Karşılaştırma Yöntemi:** Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntem olmaktadır. Özellikle az sayıda işgörenin bulunduğu işletmelerde uygulanması son derece kolaydır (Sabuncuoğlu, 2000: 165). Alternatif sıralama yönteminde olduğu gibi değerlendirilecek kişilerin isimleri sayfanın sol tarafına yazılmaktadır. Daha sonra değerlemeyi yapan kişi önceden seçilmiş olan herhangi bir performans ölçütüne göre birinci işgören ikinci işgören ile karşılaştırır. Eğer birinci işgören ikinci işgöreenden daha fazla başarı sergilemiş ise isminin karşısına (+) işareti koyar daha sonra değerlemeyi yapan kişi birinci işgöreni listedeki diğer işgörenlerle karşılaştırır ve daha fazla üretim yapan kişinin yanına bir işaret koyar. Sonuçta aynı performans ölçütlerine göre isminin yanında en fazla işaret olan işgörenin performansı

en yüksek, en az işaret olan ise performansı en düşük işgören olarak belirlenmektedir (Karakuş, 2004: 55).

- **Zorunlu Tercih Yöntemi:** Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda, her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlemeyi yapan kişi, her grup içine işgöreni en iyi biçimde anlatan ve işgörenin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlü grup işgörenin lehine olan iki olumlu ve aleyhine olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilmiş olan ağırlık değerleyiciden gizlenmektedir. Değerleyiciler işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken yüksek veya düşük puan verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlere göre daha nesnel olmakta ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir (Bingöl, 1997: 236). Zorunlu tercih yöntemi, değerlemeciden kaynaklanan değerlendirme hatalarını azaltmak amacıyla düşük maliyetli, kolay ve pratik bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli olumsuz yönü ise; ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olmaması ve bazı durumlarda işgörenleri kuşkuya düşürmesidir. Örneğin; iki olumlu ifadede, değerlendiricinin birini işaretlemesi, işaretlenmemiş ikinci olumlu ifadenin işgörende mevcut olmadığı anlamına gelmesi durumlarında işgörenler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Özgen ve diğ., 2005: 243).

1.1.3.4. Geleceğe Dönük Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik yöntemler işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Geleceğe dönük performans değerlendirme yöntemleri ise, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesi yanında, onun beklentilerini de değerlendirmekte ve işgörenin de yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yöntemler, işgöreni örgütün “iç müşterisi” olarak görmekte ve buna göre değerlendirmektedir. Geleceğe dönük performans değerlendirme yöntemleri ile yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadırlar (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51).

- **Alan Araştırması Yöntemi:** Alan incelemesi yönteminin temel özelliği; herhangi bir form doldurulmadan yapılıyor olmasıdır. İnsan kaynakları bölümü ilgilileri değerlendirilen işgörenin bağlı bulunduğu yöneticilerle görüşmeler yaparak, işgören hakkında bilgi toplamaktadırlar. Ölçek alınan bir derece veya etmen bulunmamaktadır.

Değerleyici, yöneticiye işgörenin işi ve başarısı hakkında sorular sormaktadır. Sadece başarı ile değil, işgörenin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenir ve bu hataların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılmaktadır. Değerleyici, işgöreni ve yöneticiyi izleyerek değerlemesini bu gözlemlere göre yapmaktadır. Alan incelemesi belirli uzman kişilerce yapılmaktadır. Bu nedenle yöntem hem işgörenin hem de yöneticinin gelişmesine yardımcı olabilir. Bununla birlikte herhangi bir biçimsel uygulaması olmadığından yöneticiler daha rahat çalışma imkânına sahip olabilmektedirler (Ataay, 1990: 261). Alan araştırmasında değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece değerlemeye, daha adil ve daha geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması uzun ve zaman alıcı bir yöntem olmaktadır (Canman, 2000: 175).

- **Amaçlara Göre Yönetim:** Amaçlara göre yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşmiş olup olmadıklarını birlikte inceledikleri bir süreçtir (Can ve diğ., 2003: 178). Üstler ve işgörenler tarafından birlikte ele alınan amaçlar üzerinde uzlaşılmasının ardından, işgörenlerin performanslarının hangi amaçlar doğrultusunda değerlendirileceği belirlenmiş olmaktadır. Böylece amaçlara yönelik olarak değerlendirilecek objektif veriler sağlanarak gerekli geri bildirimler elde edilir ve bu geri bildirimler sayesinde uygun olmayan amaçlar elenmektedir. Belirli bir dönem sonunda ise – genellikle altı ay – işgörenler daha önce üzerinde uzlaştıkları amaçlara göre kendi başarılarını değerlendirirler (Argon ve Eren, 2004: 234). Amaçlara göre yönetim değerlemesi kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için oldukça uygun bir yöntemdir. Bu yöntem yetenek ve zaman gerekmektedir. Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratması, yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53).

- **Değerleme Merkezi Yöntemi:** Değerleme merkezleri, geleceği yönelik potansiyelleri ele alan, birden fazla psikologun sonucuna göre karar alan bir yöntem olmaktadır. Değerleme merkezleri, birden fazla değerlendirme yöntemine ve birden fazla değerlemeciye dayalı, standartlaşmış bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelmeye potansiyeli olan yöneticilere uygulanmaktadır (Özgen ve diğ., 2005: 251). Bu yöntemde, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, iş

oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmalardan oluşmaktadır. İşgörenlerden oluşan bu grup, etraftan soyutlanabilecekleri ve bir günden üç güne kadar çeşitli eğitimler ile sınanabilecekleri uygun bir mekâna getirilmektedirler – bir otel veya dağ evi - ve bu eğitim sürecinde kişi bireysel olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

- **Psikolojik Değerleme Yöntemi:** Bazı işletmelerde yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak endüstri psikologları istihdam edilmektedir. Değerlemelerde psikolog kullanıldığı zaman, işgörenin geçmişteki performansı değil, gelecekteki performansı değerlendirilmektedir. Bu değerlemeler genellikle, derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yolları ile gerçekleşmekte olup, işgörenin kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir (Özgen ve diğ., 2005: 250-251). Psikolojik değerlendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlar, yöntemin yavaş ve pahalı olmasından dolayı özellikle üst düzey yöneticiler ile genç yöneticilerin yer değiştirme ve geliştirme kararlarında kullanılır, ancak yöntemin geçerliliği büyük ölçüde psikologların becerisine bağlıdır (Uzun, 2005: 26).

- **Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi:** Program yazılımı ile kurum gereksinimlerine bağlı olarak, dönemsel hedeflerin başarıma derecesi ve süresini belirleyen, iş bilgisi ve becerileri ölçen ve yetkinliklere dayanan performans değerlendirme yapılabilmektedir (Karakuş, 2004: 67–68). Elektronik ortamda performans değerlendirme yöntemi ile tüm değerlemeler, kişilere özel erişim bilgileri ile internet üzerinden yapılabilir. Bireysel ve kurumsal raporlar internet ortamında izlenebilir. Bu şekilde değerlendirme süreci hızlanmış olmaktadır. Sanal ortamda yapılan performans değerlendirme sistemlerindeki bilginin güvenliği, kişilerin elle doldurup dosyaladığı sistemden daha güvenilirdir. Bu yöntem; zaman, maliyet, süreç kontrolü açısından kazanımlar sağlar. Kâğıt israfı ve bilgisayara bilgi girişi yükünü ortadan kaldırmaktadır (Karakuş, 2004: 67–68).

- **Koçluk:** Özel rehberlik (koçluk) tekniği ile performans değerlendirme bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Performans değerlendirme sürecinde özel rehber ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle, koç, ahlaki değerlere sahip, eğitilecek işgöreni

ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yetenekleri iyi kullanabilen birisi olmalıdır. Risk alabilmeli ve uygun kararların alınmasını astlarıyla birlikte belirlenmesi mümkün olmalıdır (Akın, 2002: 102).

- **360 Derece Geri Bildirim Yöntemi:** 360 derece geri bildirim yönteminde; işgören için; astlarından, üst yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden ve işgörenin kendisinden (özdeğerleme), performans değerlemesi alınır. Bu şekilde çoklu kaynaklardan değerlendirme alma, işgören performansının daha geniş ve kapsamlı incelenmesine olanak sağladığı gibi yine bu çoklu kaynaklardan geri bildirim verilmesi işgörenin üstünlüklerini ve zayıflıklarını görmesi açısından etkin bir yöntem olmaktadır. 360 derece geri bildirim yöntemi tez çalışmasının ikinci bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.1.4. Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli etkenler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlemelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran etkenleri tanıması bu tür hataları minimize etmektedir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hatalardan bazıları şöyle sıralanabilir (Helvacı, 2002: 160).

1.1.4.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlemeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlemeyi kolaylaştırdığı gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için kolay olmasının yanında, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Helvacı, 2002: 160).

1.1.4.2. Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme aracında herhangi bir sorun olmasa dahi, değerlendiriciden kaynaklanan bir takım hatalar ortaya çıkabilmektedir. Bunlar:

- **Ortalama Eğilimi:** Performans değerlemede ortaya çıkan yaygın hatalardan biridir. Değerleyiciler, işgörenleri ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın değerlendirmektedirler. Değerleyici, işgörene ne çok yüksek ne de çok düşük düzeyde görür ve ortalama bir değerlendirme söz konusudur. Bu hatayı telafi etmek için zorlanmış dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilim ile işgören kendi hatalarını görme şansını kaybeder (Bingöl, 2003: 303).

- **Pozisyondan Etkilenme:** Performans değerlemede bazı değerlendiriciler, kişilerin pozisyonlarından etkilenecek, örgütte önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi, bu hatanın yapılması için müsaittir. Yönetici genellikle, üst düzey pozisyonunda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeyinde yer alan kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterir. Diğer bir ifade ile iş görenin performansı değil de işin değerlendirilmesi yapılmaktadır. 360 derece geri besleme yönteminde de değerlemelerin gizli yapılması ast ve müşteri boyutu değerlemelerindeki bu hatayı azaltacaktır (Turgut, 2005: 64).

- **Aşırı Hoşgörülülük ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar:** Aşırı hoşgörülülük ve aşırı katı olma, işgören değerlendirme en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlemesinden dolayı bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görülülük veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Helvacı 2002: 161).

- **En Son Davranış Etkisi:** Genellikle değerlemelerde ilk akla gelen değerlendirme yapılan işgörenin en son gösterdiği davranışlardır. Geçmişteki olumlu olumsuz tüm davranışlar unutulmuş, yalnız en son olumsuz davranış üzerinden değerlendirme yapmak son derece sakıncalıdır. İşgörende bu etkinin farkında olduğundan, özellikle değerlendirme zamanı yaklaştıkça sürekli etrafta olmaya, verimli, ilgili, iş birlikçi gibi gözükmeye çaba harcamaktadır (Aldemir ve diğ., 1998: 229).

- **Baskın Özellik (Halo Etkisi):** Baskın özellik değerleyicinin, işgörenin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Bingöl, 2003: 304). Bu özellik performans değerlemede, yöneticilerin çok sık düşmüş oldukları bir hatadır (Fındıkçı, 2000: 304). Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak, kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Yani işgörenin çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşülür. Bu hatanın giderilebilmesi için kişinin bir bütün olarak ele alınması gereklidir (Helvacı, 2002: 161).

- **Kontrast Etkisi:** Farklılık etkisi olarak da anılmaktadır. Değerlendiricilerin işgörenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlemesi eğilimidir. Diğer bir ifadeyle, değerlendiricinin kısa bir süre içinde birçok işgöreni değerlemesi, arka arkaya yapılan değerlemelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Her ast kendisinden önce değerlendirilen işgörenin aldığı puandan etkilenmektedir. Bu tür hataların önlenmesi için işgören, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmamalı, karışık bir sıralama ile değerlemeye tabi tutulmalıdır (Turgut, 2005: 68).

1.1.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Gerçekleştirilen araştırmalar sonunda performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminden işgücü planlamasına kadar birçok alanda kullanılmaktadır. Performans değerlemenin kullanım alanları Tablo 1.1.' de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

AMAÇ	KÜÇÜK KURULUŞLAR	BÜYÜK KURULUŞLAR	TOPLAM ORTALAM
Ücret	80.6	62.2	71.3
Başarı Geliştirme	49.7	60.6	55.2
Bilgi Sağlama	10.6	37.8	29.3
Yükselme	29.1	21.1	25.1
Veri Kaynağı	11.4	10	10.7
Eğitim	8	9.4	8.7
İş Aktarması	7.4	8.3	7.9
İşgücü Planlama	6.3	6.1	6.2
İşten Çıkartma	2.3	2.2	2.3
Araştırma	2.9	0	1.4

Kaynak: İsmail Ataay (1990). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: Güryay Matbaacılık. s. 238

Günümüzde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları ise şöyle sıralamak mümkündür.

- **Ücret Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Kişiler için yüksek performans için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Bu beklentinin çoğu zaman haklı ve gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Birçok kurumda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılabilir (Fındıkçı, 2000: 338).

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir örgütün insan kaynaklarını değerlemek için özellikle kilit yöneticilerin terfi ettirilebilirliği ve tüm işgörenlerin potansiyeli ile ilgili bilgi mevcut olmalıdır. Birbirinin yerini alacak yöneticilerin planlaması her örgüt için kritik önem taşımaktadır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi örgütün insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini göstererek bu planlamaya destek olmaktadır (Karakuş, 2004: 23).

- **Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi, işgörenin işletme içindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru

yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorunlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlamaları bakımından da kullanılmaktadır (Fındıkçı, 2000: 338 – 339). İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/80).

- **Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme:** Performans değerlemeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan işgörenin rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir. Performans değerlendirme sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. İşgörenlerin kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar. Performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem işgörelere etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/80).

- **Koordinasyon Sağlama:** Performans değerlendirme çalışmaları, işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirme hedefi doğrultusunda katılımını sağlar. Başarılı olanları belirleyip gerektiğinde teşvik etmek mümkün olduğundan, işgörenleri başarı doğrultusunda cesaretlendirir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışmaların önlenmesine ve veya bu tür davranışların nedenlerinin belirlenmesine olanak sağlar (Uzun, 2005: 22).

- **Mesleki Gelişim:** Performans değerlemede işgörenler görüşlerini, gereksinimlerini ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulmaktadır. Yöneticiler de

işgörenlere amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece işgörenler, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlemelerde kendini ifade etme fırsatı bulur. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapmaya çalışır. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur. Yöneticiler ise işgören ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/80).

- **Sözleşme Yenileme veya İsten Çıkarma:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı başka bir alanda, sözleşmenin yenilenmesi veya işten çıkarma kararının verilmesi durumudur. Bu kararlarda performans değerlendirme tek etken olmasa da, yüksek performanslı bir işgören ile işe devam etmek, performansı düşük olan işgörenin işten çıkarılması doğal bir sonuçtur. Fakat işten çıkarma kararı alınırken performans sonuçları tek ölçüt olarak ele alınmamalıdır (Fındıkçı, 2000: 341).

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

İşletmelerin performans anlayışları günümüze kadar sürekli değişen ve gelişen bir süreç göstermiştir. Bu değişim ve gelişim düşük maliyette, daha çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatminini, kaliteyi, yeniliği ve farklı ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de var olmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Zerenler, 2005: 4).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında, değerlemelerde, sadece patronun değerlendirebileceği savunulmaktaydı. Fakat uygulamada patron, işgörenin performansını ölçebilecek bilgi ve tecrübeye sahip en az kalifiye kişidir. Yöneticiler ise değerlendirme de subjektif davranabilir ve değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak için, değerlendirme birden fazla kişinin katılımıyla gerçekleştirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 169). Bu yöntem, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Gavcar ve Engin, 2006: 35).

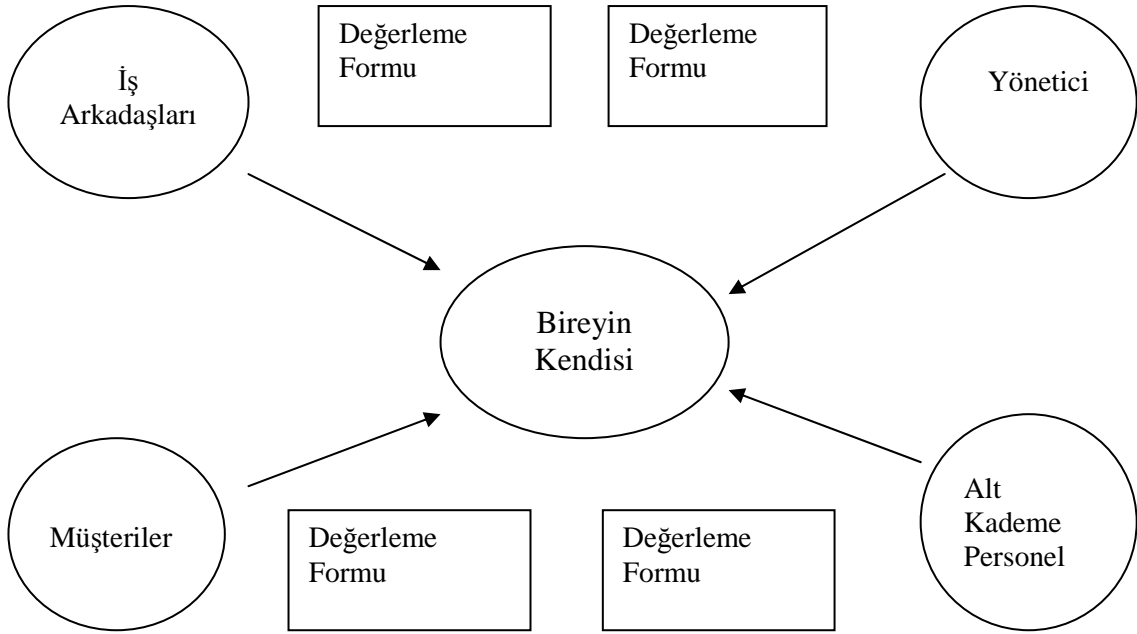
2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ TANIMI VE ANLAMI

360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenin performansının; işgörenin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2007: 186).

360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenlerin mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye gereksinim duyulan yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık sistem mantığını ilke edinen daha çok yetkinlik temelli bir yöntemdir (Turgut, 2005: 82).

360 derece performans değerlemesi, geri bildirim alan kişinin, etkileşimde bulunduğu kişilerden veya oylamacılardan geri bildirim aldığı bir süreçtir (Alexsander, 2006: 1). Bu doğrultuda 360 derece performans değerlemesinde egemen olan temel anlayış, değerlemenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi birçok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Camgöz ve Alperten, 2006: 193).

Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi 360 derece performans değerlendirme sistemi ile işgörenler, kendi çevrelerinde bulunan kişilerden performansları hakkında geri bildirim alırlar. Bu geri bildirim sadece yöneticinin/amirin verdiği geri bildirimle göre çok daha güvenilir, daha gerçekçi ve daha geçerlidir. Çünkü farklı kişilerin görüş ve düşüncelerinin doğruluğu tek kişinin görüş ve düşüncelerinin doğruluğundan daha fazladır (Lepsiner ve Lucia, 1997: 4).



Şekil: 2.1. 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: Raymond A. NOE. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin. S:263.

Bu sistem “360 derece performans değerlendirme ve geri besleme”, “360 derece geri bildirim”, “360 derece performans geri bildirim”, “çok kaynaklı performans değerlendirme” gibi isimlerle kullanılabilir (Camgöz ve Alperden, 2006: 193). Yöntemin adındaki “360 derece” değerlendirilen kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, işgörenin kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için işgörenlerin sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir (Turgut, 2001: 61).

360 derece performans değerleme, hem örgüte hem de işğörenlere geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve örgütün bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, örgüte çeşitli yararlar ve olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 derece performans değerleme, işğörenin yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, örgüte girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Camgöz ve Alperden, 2006: 194).

2.1.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Önemi

360 derece performans değerleme sistemi tüm işğörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerleme olanağı sunar. 360 derece değerleme yöntemi işğörenlerin değerlemesini içermesinin yanında, yöneticilerin performansının da işğörenler, emsaller ve amirler tarafından değerlenmesini içerir. Buna ek olarak yöntem, kişinin kendi kendini değerlemesini de içine almaktadır. 360 derece değerleme yaklaşımında farklı değerlemecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkün olmaktadır (Gavcar ve Engin, 2006: 35). Bu yöntem, yöneticiden işğörene ya da işğörenden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen geleneksel değerleme sistemlerinden farklılık gösterir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır. Bu sistem iyi işletildiği takdirde farklı açılardan geri bildirim alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde gelişim kültürünün oluşması daha hızlı gerçekleşecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270).

360 derece geri bildirim yöntemi geleneksel değerleme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve örgütlerin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecek bir yöntem olup örgütsel adalet, yetkinliklerin ölçülebilmesi, kabul edilebilirlik ve süreklilik açısından daha üstün bir potansiyele sahiptir (Turgut, 2005: 81). Bunun yanı sıra 360 derece performans değerleme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geri bildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geri bildirim

sağlanması yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür (Aytaç, 2003: 2).

Günümüzde, 360 derece performans değerlendirme sistemi hem özel işletmelerde hem de kamu işletmelerinde yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 9). Bunun nedeni, bu yöntem ile güvenilir, adil ve yasal sonuçlar elde edilmesi (Fleenor, 1997: 40) ve çok boyutlu bir geri bildirim sağlıyor olmasıdır. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen performans göstergelerini kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 174). Ayrıca yöntem, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geri bildirim verir (Fleenor, 1997: 40).

2.1.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Gelişimi

Çağdaş performans değerlendirme sistemleri işgörenin, örgütün her kademesinden geri bildirim almasını öngörmektedir. Ayrıca geleneksel değerlendirme yöntemlerine, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlendirilenin objektif olarak yapılmadığı gibi çeşitli eleştiriler yönelmiştir (Sabuncuoğlu, 2000; Bingöl, 2003; Bayraktaroğlu, 2007: 187). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindeki sorunların birçoğu, değerlendirilenlerin de insan olması (Turgut, 2001: 61) ve örgütlerde birçok işgörenin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ile işgörenlerle ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geri bildirim alma gerekliliği 360 Derece performans değerlendirme sisteminin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Camgöz ve Alpten, 2006: 193).

Yapılan işlerin her geçen gün giderek daha karmaşık hale gelmesi, işgörenlerde aranan niteliklerin değişmesine neden olmuştur. Karar verme, sorun çözme, analitik düşünme ve muhakeme gibi yetenekler, birçok işte aranan temel özellikler arasına girmiştir. Bahsedilen bu özelliklere sahip işgörenlerin, performans değerlendirme sürecine katkıda bulunma potansiyeli ve de talebi ortaya çıkmıştır. Yani, işin doğasında ve işgörenlerde gözlenen değişim ve dönüşümler, performans değerlemesine çok kaynaklı yaklaşımı destekleyici ve teşvik edici bir ortamın oluşmasını sağlamıştır (Sümer ve Bilgiç, 2006: 26 – 27).

Deming (1986), yazmış olduğu “Out Of The Crisis” isimli kitabında; batı tarzı yönetim anlayışlarının içine düşmüş olduğu yedi ölümcül hastalıktan birisi performans değerlemedirmesi olduğu belirtilmiştir. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, işgörenin gelişen ve değişen isteklerini tatmin etmemekte, onların verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle işletmelerde geleneksel sistemlerin yerini çağdaş sistemler almaktadır.

Günümüzde bireyler geleneksel performans değerlemelerini gerektirmeyecek hem kendi gelişimsel gereksinimlerini hem de sınırlarını görebilecekleri bilgi kaynakları aramaya başlamışlardır. Yöneticiler gelişmek için ve kendileri için daha kullanışlı olan bilgiyi elde etmek için daha iyi araçlara gereksinimleri olduğunun farkına vardılar. Bu amaçlarla kullanılan araçlar günden güne daha da artarak 360 derece performans değerlendirme sistemi bileşenleri olmuştur. Gelişimsel amaçlar için bu tekniğin başarısı ile 360 derece geri bildirim fikri kullanışlı bir performans tekniği olarak ve amaçlar için karar vermede iyi bir teknik olarak ortaya çıkmıştır (Fleenor, 1997: 51).

360 derece performans değerlendirme çeşitli işletmeler tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından kullanılmaya başlamıştır (Barutçugil 2002: 203). 360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye'de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır (Bayram, 2005: 52). Türkiye ile ilgili kesin rakamlar bilinmemekle birlikte, 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, işgören değerlemeyi, firmaların %92,8'inde ilk amirin yaptığı ve firmaların %27,5'inde işgörenin kendisini de değerlemesine imkân verildiği bulgusu elde edilmiştir (Argon ve Eren, 2004: 238). ABD'de ise 1995 yılında şirketlerin % 40'ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında % 65'lere ulaşmıştır (Bayram, 2005: 52).

360 derece performans değerlendirme sisteminin popülaritesinin artmasında; katılımcı bir performans yönetim anlayışını temsil ediyor olması, işgörenlerin sınıflandırılmasından çok geliştirilmesini hedeflemesi, performans değerlemelerini bir kişinin subjektif değerlemesine bağlı olmaktan kurtarması gibi özelliklerinin rol oynadığı söylenebilir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 26).

2.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Amaçları

360 derece performans değerlemenin temel amacı, performans değerlemesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirme, örgütte kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğini taşımaktadır (Aytaç, 2003; Bayraktaroğlu ve diğ., 2007: 187). Bu sistem; çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve işgörenin performansı hakkındaki bilgiyi işgören ile ilişkide bulunan değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Argon ve Eren, 2004: 237; Camgöz ve Alperden, 2006: 193). İşletmeler, 360 derece performans değerlemeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlar aşağıda sıralanmıştır (Bayram, 2005: 54 – 55):

-İşletmeler genellikle, işgörenlerin gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlemeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlemenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmede de veri sağlayacaktır.

-360 derece değerlemeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmakta ve takım içi iletişimi geliştirmektedir.

-Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmakta olup yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geri bildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

-Örgütler zaman zaman 360 derece değerlemeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

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

Çok kaynaklı geri bildirim sistemlerinde yapılan değerlemeler, işgöreni geliştirme amacının yanı sıra, terfi, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi daha yönetsel kararlara hizmet edecek şekilde de kullanılmaktadır. Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin geri bildirim/gelişim dışındaki amaçlara yönelik kullanımı artmaktadır. Bu gelişmeye rağmen, çok kaynaklı geri bildirim sistemlerinin temel amacı işgörene, performansını iyileştirici, yapıcı geri bildirim sağlamak, işgörenin gelişimine katkıda bulunmaktır. Ayrıca, gelişim amaçlı çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin, yönetsel amaçlı sistemlere kıyasla daha kolay işletildiği ve kullanıcılar tarafından daha çok kabul gördüğü de söylenebilir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 27 – 28).

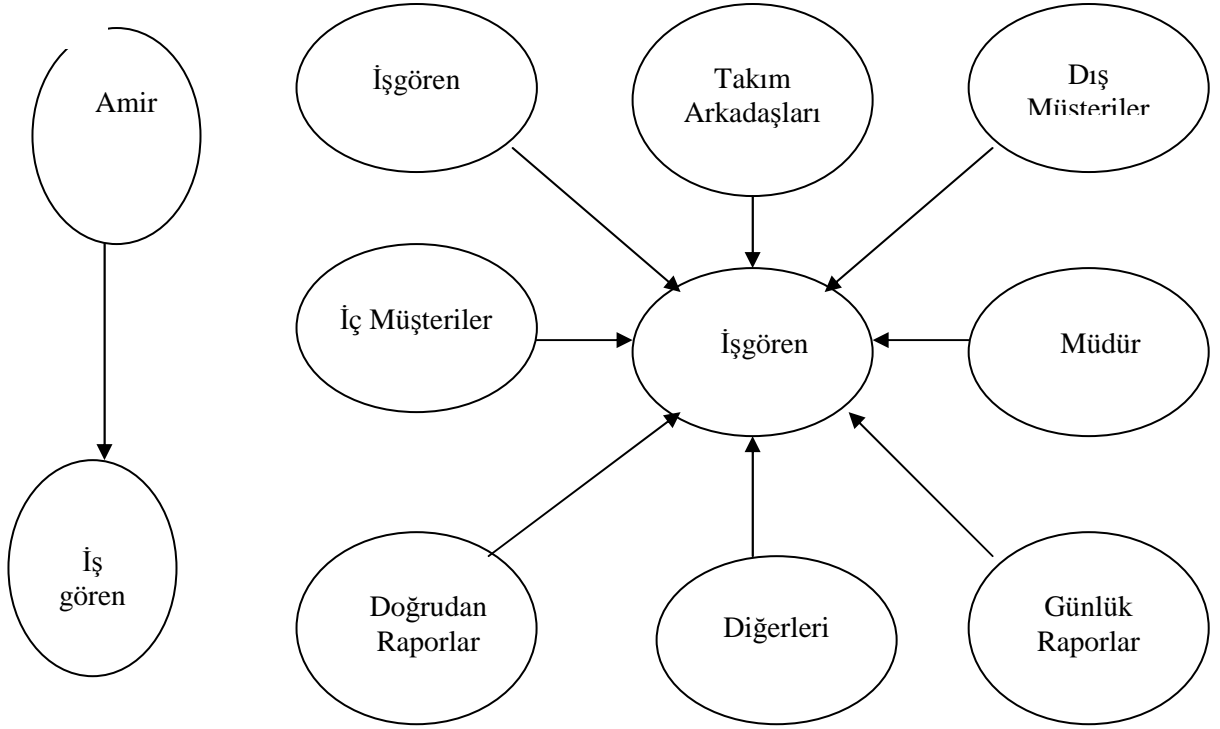
2.1.4. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Diğer Değerleme Yöntemlerinden Farkı

360 derece performans değerlendirme sistemini klasik performans değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark, değerlendirilen işgörene geri bildirim sağlamasıdır (Şenol, 2003: 11).

Geleneksel yöntemlerde performans değerlendirme tek boyutlu olup finansal ölçütler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Geleneksel performans yönetim sisteminde değerlendirilen birimler; bölümler ve işgörenler ile sınırlı kalmakta müşteriler dikkate alınmamaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 176). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi işgören ile işgöreni gözlemleyebilme olanağı bulan değişik değerlendiricilerden toplaması (Camgöz ve Alperden, 2006: 194) ve çoklu kaynaklardan geri bildirim almasıdır. Şekil 2.2.'de görülmektedir.

Geleneksel Yöntem

360 Derece Geri bildirim Yöntemi



Şekil 2.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Geleneksel Değerleme Sistemlerinden Farkı

Kaynak: M. ve Ewen, A. Edwards (1996). **Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance.** ACA s. 8.

Klasik (geleneksel) performans değerlendirme yöntemleri, şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ise ortaya konulmuş performans ile işgörenin gelecekte göstereceği performans potansiyeli de belirlenmek istenmektedir. 360 derece yönteminde ayrıca, değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında işgörenlerin de devreye sokulması söz konusudur. Yapılan araştırmalarda; bir performans yönetim sisteminin işgörenler tarafından benimsenmesinde en önemli koşulun, performans yönetim sisteminin tasarımı aşamasında işgörenlerin devreye sokulması olduğu ortaya çıkmıştır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2 – 3).

Klasik performans değerlendirme sistemleri ile 360 derece performans değerlendirme sistemi arasındaki bazı temel farklılıkları Tablo 2.1.'deki gibi özetlemek mümkündür. (Edwards ve Ewen,1996: 29; Sabuncuoğlu, 2005: 113 – 114).

Tablo 2.1. Geleneksel ve 360 Derece Performans Geri Bildirim Değerleme Sistemlerinin Karşılaştırılması

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ
Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim gereksinimleri hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır	Değerlemeciler farklıdır: astlar , üstler, meslektaşlar vb.
Kaynağın kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri bildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlemeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmelere yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretlendirme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürenin içeriği	Değerleme yılın belli zamanlarında yapılır	Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Organizasyondaki tüm işgörenler	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: Alma M. Mccarty, Thomas N. Garavan. (20001). “360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development”, **Journal of European Industrial Training**, .V.25(1) p. 6.

2.1.5. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Kriterleri

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören temel düşünce, iş görenin performansının 8 temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar (Uğurlu, 2007: 3): iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi.

-İletişim: Performans değerlemesi, iş gören ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklık niteliğindedir (Eroğlu ve Erden, 2006: 1). İletişim insanın var olduğu her yerde olan bir süreçtir ve ilk önce kişinin içinde başlar. Başkaları ile ilişki kuran herkes etkili bir iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Sağlıklı iletişim kurabilmenin en önemli yolu ise empati yapabilmektir (Özgen, 2003: 99 -100). Etkin iletişim, insan kaynaklarını geliştirmek için uygulanan tüm faaliyetlerin enstrümanı durumundadır (Hançer, 2004: 79). Bu bağlamda; başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak, etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi kriterler incelenebilir (Uğurlu, 2007: 3).

-Liderlik: Liderlik yaklaşımında 1990'ların başlarında kişisel özellikler ön planda iken zamanla davranışsal, durumsal, karizmatik özellikler geçen yüz yıllık zamanda yerini ilişkisel, dönüştürücü liderliğe bırakmıştır (Uzun ve Dirlik, 2007: 135-136). Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır. Bu alt ölçütler; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak (Bayram, 2005: 57).

-Değişimlere Uyabilmek: Değişme bireylerin, grubun ve örgütün genel verimliliğini arttırmak amacıyla, örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı ve yönü belli olan bir girişimdir. Örgütler için değişme zorunluluğu, işlevlerdeki standartlaşmayı önleme ve örgütü daha iyi, en iyi performansa kavuşturma çabasıdır. Bu performansı sağlayacak olan yenilikçi ve yaratıcı düşüncedir. Bu düşünce örgütteki her bireyde bulunmalı ve benimsenmelidir (Çınar, 2005: 84 – 85). Örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek, kriterleri sorgulanabilir (Uğurlu, 2007: 3).

-İnsanlarla İlişkiler: Günümüzde bir örgütün önüne çıkan fırsatları kullanabilme becerisi, örgüt içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi, etkili bir şekilde yönetilmeleri ve sinerji yaratılması ile doğru orantılıdır (İnce diğ., 2004: 424). Sinerji kavramının gelişmesi ile örgütlerde kişiler arası ilişkiler olumlu bir ivme

kazanmıştır. Sinerji; birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer taşımasıdır (Dinçer, 2004: 132). İşgörenler arasındaki ilişkileri geliştirmek, takım çalışmasına özendirmek ve yönlendirmek. kriterleri sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmalıdır:

-Görevin Yönetimi: İşin etkili bir şekilde yönetilmesi işgören bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri bildirimler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımı amaçlanmaktadır. İşin yönetimi şu kriterler sorgulanarak araştırılabilir: Etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak (Uğurlu, 2007: 3).

-Üretim ve İş Sonuçları: Ortalama işletme ömrünün 10 senenin altına inmiş olduğu dünyamızda örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin işgören bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir (Bayram, 2005: 57). Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi, en iyi şekilde mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Üretim sonuçları ile işletmeler verimlilik düzeyini belirlemektedirler. Üretim sürecini belirleyip, etkili sonuçlar almak hedeflenmelidir. Bu süreç ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve yapıcı olmak. gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir:

-Başkalarının Yetiştirilmesi: Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu işletmelerde istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki işgörenin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmalıdır. Bireysel yeteneklerin keşfedilip, yetiştirilmesi, etkin bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi gibi kriterler sorgulanabilir (Uğurlu, 2007: 3).

-İşgörenin Geliştirilmesi: Çalışma yaşamında işgörelere en az üretim, verimlilik, kar kavramları kadar değer verilmesi ve üretim örgütlerinin işgörelerin salt işletme için değil, kendileri için kendilerini geliştirmelerine imkân sağlayacak biçimde örgütlenmeye gitmek gerekmektedir (Memduhoğlu, 2004: 10). Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan işgörenin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda işgörelerin sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması gibi kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır (Bayram, 2005: 58). İşgörenin gelişimine imkân tanınmalı; eğitim, terfi gibi olanaklar sunulmalıdır. İyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması, uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi konuları sorgulanabilir.

360 derece performans değerlendirme sistemine bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebiliriz. Yukarıdaki temel 8 kriter baz alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır.

2.1.6. 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Gerekli Kılan Değişimler

1980'lerin ortalarından bu yana örgütsel ve kültürel yapılar sürekli olarak değişmektedir. Bu değişimlerin giderek artacağını ve örgütsel yapılarda hiçbir şeyin artık eskisi gibi olmayacağını söylemek olasıdır. Kısaca incelenecek olan bu yapısal ve kültürel değişimler çok kaynaklı geri bildirim tek kaynaklı geri bildirim yerini almasının ve halen işletmelerin çoğunun çok kaynaklı geri bildirim elde etmeyi önemsemelerinin nedenlerinden bazılarını açıklamaktadır (Benligiray, 2003: 63).

2.1.6.1. Yapısal Değişimler

Örgütün yapısında meydana gelen değişimler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmış, çok yönlü performans değerlendirme sistemlerini bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmaya başlamıştır.

- Yöneticilerin Denetim Alanının Genişlemesi: Bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği astların sayısına ilişkin bir kavramdır. Yöneticinin kaç işgöreni denetlediğini ifade etmektedir (Aşkun ve Tokat, 2003: 141). Parkinson'a göre denetim

alanı ile iletişim doğru orantılıdır. Denetlenen ast sayısı arttıkça, işgörenler arasındaki yatay ve dikey haberleşme de artacak bu da haberleşmenin hatalı olmasına neden olacak ve yönetici, işgörenler hakkında yeterli bilgiye sahip olamayacaklardır (Efil, 1998: 18). 1980'lerden sonra yöneticilerin sorumluluğundaki işgörenlerin sayısında artış meydana gelmiştir. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır (Turgut, 2005: 62). . Geleneksel, hiyerarşik örgüt yapılarında tipik bir yönetici 3-9 işgöreni denetlemektedir. Fakat günümüz işletmelerinde hiyerarşik kademelerin azaltılması nedeniyle çoğu üretim ve hizmet işletmesinde kontrol alanlarının genişletilmesine, bir yöneticiye 15 ya da daha fazla kişinin rapor vermesine doğru bir yönelim vardır. Geleneksel değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinin kullanılması artık pratik değildir. Çünkü raporlama ilişkileri geometrik olarak artmış bulunan yöneticilerin çok sayıda bireysel performansı gözlemleme fırsatları yoktur (Benligiray, 2003: 64).

- **Bilgiye Dayalı İşgörenler:** Hızlı değişen iş ve rekabet koşulları, uyumlu, bilgisini yenileyen ve değişimi kabul eden işgörenlerin örgüte kazandırılmasını gerekli kılmaktadır. İş görenlerin konularında teknik bilgiye sahip olmalarının yanında, stratejik yönetim biçimini benimsemiş; fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkları diğer çevresel unsurlar içinde kavrayabilen, analitik düşünce yapısına sahip; değişimi ve dolayısıyla bilgi kazanımı ve paylaşımını sürekli olarak yapabilecek özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Her an bilgilenmeye ve öğrenmeye hazır olan işgörenler bilgiye dayalı işgörenler olarak adlanmaktadır. Bilgiye yönelik işgörenlerin, başarıya duyguları ve istekleri yüksek kişiler olduğu ileri sürülmektedir. Bu kişiler kendilerini geliştirecek, zorlayacak ve bireysel tatminlerini sağlayacak işleri tercih ederler ve kendilerini kabul edecek, takdir gösterecek ortamlarda çalışmayı severler (Ülgen ve Mirze, 2006: 286 – 287). Çok sayıda örgüt benzer uzmanlıkları olan çalışma arkadaşları tarafından doğru değerlendirmeler sağlayacak çok kaynaklı bir geri bildirim sistemi kullanmaktadırlar. Böyle bir uygulamayla bilgiye dayalı işgörenler kendi performanslarını nasıl artırabilecekleri konusunda nitelikli geri bildirim alabilirler. Bu da bilgi işçilerinin performanslarını artırmaya ve etkili olmaya doğru kendi kendilerini yönlendirmelerine destek verecek en önemli unsurdur (Benligiray, 2003: 65). Bilgiye dayalı işgörenlerin artış göstermesi, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yok olmasını beraberinde getirmektedir. İşgören performansının her yönden değerlendirilmesini ve en

önemlisi geri bildirim almayı istemektedir. İşgörenlerin yapısındaki bu değişim, bilgiye yönelik çalışanların sayısında meydana gelen artış 360 derece performans değerlendirme sistemini gerekli kılmaktadır.

- **Matriks ve Proje Tipi Organizasyonlar:** Proje türü işlerin yürütülmesi, kendine özgü özellikleri olan organizasyon yapısını da beraberinde getirmiştir. İşlerin tamamlanabilmesi için değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda gereksinim duyulmaktadır. Proje organizasyonu farklı, tekdüze olmayan, sıkça değişen ve farklı uzmanlık alanları ile ilgili işgörenleri bir araya getiren bir yapı olmaktadır (Koçel, 2001: 254). Matriks yapı organizasyon çok yönlü olup, yetkinin kaynağı mevki ya da pozisyon değil, bilgi ve yetenektir. Hiyerarşinin az olduğu bu yapı da örgüt içindeki iletişim çok yönlüdür (Uygur ve Göral, 2005: 81). Bu tür örgüt yapılarında uzmanlığa dayalı bir çalışma söz konusu olduğu için farklı proje gruplarına katılan işgörenin çok yönlü yetişmeleri, sorun çözme yeteneklerini geliştirmeleri ve çeşitli işleri yapmaya hazır hale gelmeleri sağlanır. Bu da örgütsel esnekliği artırır. Ancak böyle yapılarda görev alan insanların yetkinliklerinin ve performanslarının kim tarafından değerlendirileceği ve geri bildirim kimin vereceği önemli bir sorundur. Doğal olarak bu kişinin tek bir yönetici olması mümkün değildir. İşgören birden fazla yöneticiyle ve ekip arkadaşlarıyla birlikte çalıştığı için bu tür geri bildirimlerin çok kaynaktan gelmesi zorunludur (Benligiray, 2003: 65).

- **Takım Çalışması:** İşletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlemesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme olanağı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri takım performansı değerlemesinde yetersiz kalmaktadır (Turgut, 2005: 62 – 63). İşletmelerde bireysel çalışma yerini takım çalışmasına bırakmaktadır. Bu uygulama bireylerin tek tek kendi yetkinlikleri doğrultusunda çalışmalarını yerine takım içinde sinerji yaratarak çalışmalarının örgütsel etkililiği artıracak varsayımına dayanır. Bir başka varsayım da, farklı güçler ve bakış açıları sunan insanları bir araya getirerek ortak fayda üretmektir. Günümüz işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında ya da yenilikçiliğin, yaratıcılığın, etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasında küçük takımlar kritik önem taşımaktadırlar. Genellikle 5–10 kişiden

oluşan bu takımlar içinde çalışmak zorunluluğa ya da gönüllülük esasına dayanabilir. Böyle bir yapıda örgüt içindeki her birey bir takım üyesi, geleneksel örgütlerdeki yöneticiler takımların liderleri durumundadırlar. Bu nedenle performans değerlemesinin ve geri bildirim tek bir kaynaktan gelmesi asla yeterli değildir, çok kaynaklı olmak zorundadır (Benligiray, 2003: 65 – 66). Takım çalışmasının önemli olduğu düz bir yönetim yapısına sahip olan organizasyonlarda 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanıldığında, bireyin güçlü ve zayıf taraflarını yakın olarak çalıştığı kişilerin nasıl algıladığını anlamasına yardımcı olmaktadır (Long, 2007: 52).

360 derece geri bildirim dayalı performans değerlendirme, takıma bireysel katkının tespitinin yanı sıra takım üyeleri arasındaki iletişimin artırılması ve performans değerlemenin sorumluluğunun bir kişinin üzerine yıkılmasının önlenmesi gibi yararları da sahiptir (Kılınç ve Akkavuk: 2001: 117).

2.1.6.2. Kültürel Değişimler

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler geleneksel değerlendirme yöntemlerini etkinliğini azaltmıştır. Bu değişiklikler arasında katılımcı liderlik, işgörenlerin yetkilendirilmesi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, iş hareketlerinin akışına kalite odaklılık eklenmesi, yeniden yapılanma, yetenek ve takım çalışmasına yönelik ödüllerin uygulanmaya başlanması gibi değişimler yer almaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 13).

- **Katılımcı Liderlik ve Yetkilendirme:** Çağdaş yönetim anlayışı, demokratik ve katılımcıdır. Böyle bir anlayışta örgüt üyelerinin tümü işin sorumluluğunu üstlenen ve işe katkıda bulunan kişiler olarak görülür. Her işgörene yatırım yapmak, yönlendirmek, bilgisinden faydalanmak bilgi çağı şirketlerinin başarıya ulaşmalarında çok önemli bir etken haline gelmiştir. Çoğu işletme örgütsel karar süreçlerinde işgörenine söz söyleme hakkı tanımak, kültürel değişimi yönetmek ve bireysel davranışlarla örgütsel değerlerin ve amaçların bağdaşmasını sağlamak amacıyla 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Günümüz işletmelerinde karar verme mümkün olduğu kadar en alt düzeylere kadar indirilmektedir. Bu tür yapılarda çok kaynaktan elde edilen davranışlarla ilgili geri bildirim, bu geri bildirim alan her işgöreni yeni örgütsel kültürle uyumlu eylemleri yapmak üzere teşvik etmektedir. 360 derece geri bildirim süreci bu kültürel değişimi desteklemek için işgörenden beklenen

uygun eylemlerin ne olduğunu işgörene iletir ve daha sonra işgörenin buna uygun eylemleri üstleri, emsalleri, astları, müşterileri tarafından fark edilir ve ödüllendirilir (Benligiray, 2003: 67). Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmıştır Sadece işgörenler değil şirketin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) şirketin karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başlamışlardır (Turgut, 2005: 63). 360 derece performans değerlendirme sisteminde hemen hemen herkesin değerlemeye katılması sağlanmaktadır.

- **Müşteri Hizmetleri ve Kalite Odaklılık:** Günümüzde işletmeler müşteri odaklı örgüt kültürüne yönelmişlerdir. Çünkü toplam kalite yönetiminin en önemli özelliği müşteri odaklı olmaktır. Müşteri odaklılık, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini tam olarak karşılayarak onları memnun edecek bir anlayışa sahip olmayı gerektirir. Buradaki müşteri kavramı sadece işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini satın alan nihai tüketici grubunu değil, işletmenin ve bireysel olarak her bir işgörenin iş yaptığı, onun ürettiklerinden ve hizmetlerinden yararlanan işletme içinde ve dışında yer alan herkesi içermektedir. Özellikle iç müşteri kavramının temel özelliği örgüt içindeki her bireyin bir kullanıcı ya da üretici ve diğerlerinin de hizmet sunan kişiler olmasıdır. Çünkü bir işgörenin ürettiği iş bir sonraki aşamada yer alan işgörenin girdisi olacaktır. Böyle bir sürecin başarısı müşteri isteklerinin, beklentilerinin ve standartlarının karşılanmış olması ile gerçekleşir. Bu nedenle çoğu işletme, 360 derece geri bildirim sürecini hem iç hem de dış müşterilerden bilgi elde etmek ve bu bilgiye göre hareket etmek için kullanmaktadır (Benligiray, 2003: 67).

- **Yeniden Yapılanma:** İşletmelerin iddialı hedeflerinden biri de süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Süreçlerin yeniden yapılandırılması genellikle doğru performans ölçümlerini elde etmek için yeni yöntemleri gerektirir. Çünkü bu çalışma bireyleri, ekipleri ve örgütsel verimliliği iyileştirmek amacıyla işgörenin çalışma şeklinin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanmaktadır. 360 derece geri bildirim süreci, geri bildirim kalitesini artırarak süreçlerin yeniden yapılandırılması çabalarını desteklemekte kullanılmaktadır (Benligiray, 2003: 68).

- **Ödüllendirme Sistemi ve Tutarlı – Geçerli Performans Ölçüleri:** İşletmelerde önemli kültürel değişimlerden biri de tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin değişmesidir. Günümüzde yetkinliğe dayalı ödüllendirme ve ekibe dayalı ödüllendirme

yaygınlık kazanmaktadır. Yetkinlikler bir örgütün DNA'sı olarak adlandırılır. Yetkinlikler bir örgütü diğerlerinden farklılaştıracak temel unsurlardır. Örgütsel yetkinlikler, bazen bir örgütün ürünlerini ya da hizmetlerini rakiplerinkilerden ayıran ve müşterilerinin zihinlerinde değer oluşturan kalitelerdir. Bireysel yetkinlikler ise, işgörenin çalışmalarına taşıdıkları bilgiler, beceriler ve yetenekler bütünüdür. Günümüzde çoğu işletme bilgiler, beceriler, yetenekler gibi kritik başarı etkenleri üzerine odaklanan yeni tanıma ve ödüllendirme sistemlerini desteklemek için 360 derece geri bildirim sistemlerini kullanmaktadırlar. Çünkü tek kaynaklı geri bildirim bu tür sistemlerin doğasına aykırıdır. Yöneticilerin her bir işgörenin sahip olduğu bilgisini, becerisini ve yeteneklerini işine taşıdığını gösteren davranışlarını tam olarak gözlemlemek için yeterli fırsata sahip olmamaları nedeniyle tek kaynaklı değerlemeler yetkinliklerin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır (Benligiray, 2003: 68).

2.1.7. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İşleyişi

Günümüz koşullarının ortaya çıkardığı birçok gereksinimden dolayı performans değerlendirme sistemini çoklu geri bildirim üretecek şekilde tasarlama yoluna gidilmektedir. Çoklu geri bildirim sisteminin yapılandırılması, aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımlar içermektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 195 – 196):

- Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmekte ve ilgili tarafla paylaşılması gerekmektedir.

- İkinci olarak veri toplama araçlarını yapılandırmaktadır. Bu noktada Çoklu geri bildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini arttırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.

- Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlemeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutta değerlendirileceği belirlenmektedir.

- Değerlemecilerin kim olacağını tespit edilmesi gerekmektedir.

- Sisteme katılacak kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

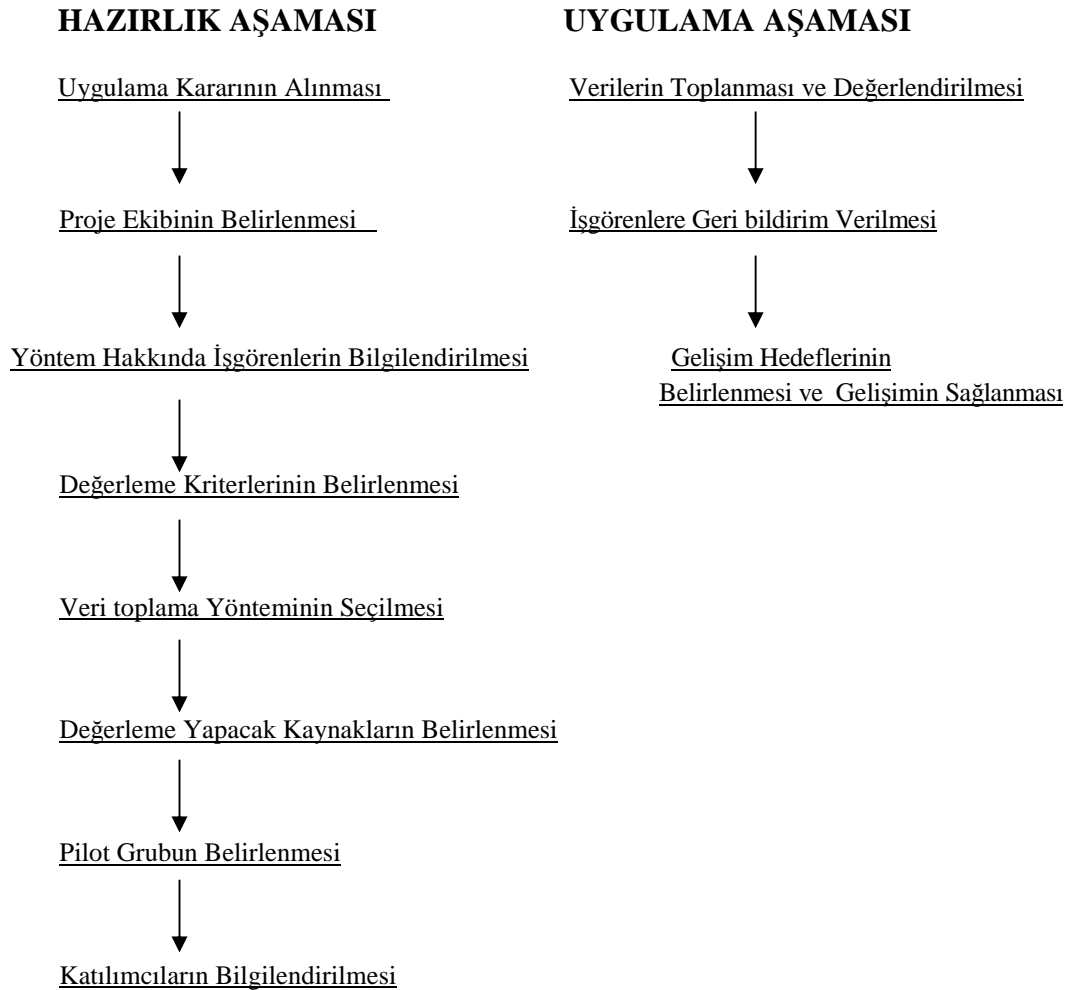
- Sistemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.

- Yapılan değerlemelerin ardından belirli zaman aralıklarında bu formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.

- Veri analizi ardından sonuçlar raporlara aktarılır ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.

- Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem bireylere hem de sistemin kendisine yönelik iyileştirme alanları belirlenmektedir.

Bu aşamalar aşağıda Şekil 2.3.'de verilmiştir.



Şekil 2.3. 360 Derece Performans Değerleme Aşamaları

Kaynak: M. ve Ewen, A. Edwards (1996). **Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance.** ACA

2.1.8. 360 Derece Performans Değerleme Süreci

Bir işletme 360 derece geri bildirim sürecini uygulamaya başlamadan önce liderler veya yöneticiler stratejik olarak işlem sırasında neler yapılması gerektiğini düşünmelidirler. Mimari tasarlama süreci 360 derece geri bildirim daha da etkili olabilmesi için gereklidir. Süreç tasarımının başarılı olabilmesi için aşağıdaki adımları içermelidir (Edwards ve Ewen, 1996: 3):

- Bir strateji oluşturulmalı,
- Amaçlar belirlenmeli,
- Örgütsel destek alınmalı,
- Yetkinlik temelli araştırma amacı geliştirilmeli,
- Araç ve skala konuları belirlenmeli, uygulama ve teknolojik gerekler edinilmeli.

360 derece performans değerlendirme sistemine geçişte ve süreç boyunca dikkat edilmesi gereken noktalar

(<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344>):

Katılımcılara 360 derece değerlendirme sistemi anlatıldıktan sonra, bu sefer ileride çıkacak teknik bazlı sorunların önlemine almak için bazı hazırlıklar yapmak gerekir. Bu tür sorunlarla karşılaşılması için dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar şunlardır (Edwards ve Ewen, 1996: 4):

- Tüm katılımcıların konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi
- Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departmanı ya da departmanların pilot uygulamalar için seçilmesi
- Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması.
- Başta değerlendirme sistemini tüm kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması olası sorunların önüne geçmek için yapılması gereken başlıca olgulardır.

Etkili bir 360 derece geri bildirim yöntemi uygulayabilmek için geri bildirim programları ve yetiştirme programları oluşturmak gerekmektedir (Turgut, 2005: 81).

2.1.8.1. Hazırlık Aşaması

İşletmelerin etkin bir 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadıkları konusunda bir takım soruların yanıtlanmasına gereksinim duyulmaktadır. Hazırlık derecesi aşağıda Tablo 2.2.'de verilen değerlendirme ölçeği yardımıyla belirlenebilir (Keçecioglu ve Çapraz, 2003: 44 – 45).

Tablo 2.2. Örnek Değerleme Ölçeği

Bilmiyorum	Güçlü biçimde katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Güçlü biçimde katılıyorum	
N	1	2							9	10

Gerek duyulan performans değerlendirme yönteminin 360 derece geri bildirim olduğuna karar verdikten sonra lojistik uygulama süreci düşünülmektedir. İlk kararlardan bir tanesi ne tür bir araç kullanılması gerektiğidir. Üç tip 360 derece aracı vardır. Her birinin pozitif ve negatif yönleri bulunmaktadır.

Uzmanlar araç tasarımının değerlendirme sonuçları etkileyebileceğini söylemektedirler. Öncelikle genel becerileri ve başarıları ölçen, işletme içinde hazır halde olan geri bildirim araçları vardır. İkinci olarak; özel işletmelere ve bunların değerlendirme gereksinimlerine odaklı dışarıdan bir grup tarafından geliştirilen araçlar vardır. Üçüncüsü; iç oluşumlu olarak geliştirilen ve işletme içerisindeki özel pozisyonlar ve takımlarla ilişkili 360 derece değerlendirme sistemleri vardır. Bunların hangisinin kullanılacağını seçerken maliyet temel etkidir. İşletme içinde hazır olan araçlar en ucuzlarıdır, buna takiben de kişiye özel araçlar. İçsel oluşumlu olarak geliştirilen değerlendirme sistemleri genellikle daha dolaylı maliyetleri içermektedir, örneğin gelişim ve tasarım için gerekli olan zaman ve uzman. Güvenilirlik ve geçerlilik hangi değerlendirme aracının kullanılacağını seçmede önemli etkenlerdir. Bu özellikler genellikle uzmana ve araç geliştiricisinin tecrübesine göre çeşitlilik gösterir (Fleenor, 1997: 56).

360 derece değerlendirme sisteminin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Aksi takdirde, ileriki aşamalarda çıkacak sorunlar tüm süreci etkileyebilir ve elde edilen veriler sağlıklı olmayabilir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, işgörenin gelişimine yardımcı bir

sistemdir. Fakat başarının sırrı detaylardadır. Uygulamaya başlamadan önce iyi tasarlanması, diğer uygulayan örgütlerin hatalarından ders çıkarılması ve örgütün sisteme hazır hale getirilmesi gerekmektedir (Dinç, 2005: 66).

2.1.8.1.1. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi:

Amacın açıkça ortaya konduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinim en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Değerlendirilecek her gruba ayrı değerlendirme yapılması sakıncalıdır. Her seviyedeki işgörenin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından doğru olmayan bir yaklaşımdır (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344>).

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, daha önce de açıklandığı gibi 8 temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar: iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören bu sekiz unsur değerlendirme anketinin belirlenmesini sağlamaktadır.

Bu anket gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Herkes tarafından anlaşılabilirliği, soruların kafalarda soru işreti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir unsurları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir (Arslan, 2006: 1).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, geleneksel performans değerlendirme sürecinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli hususlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geri bildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanacak veriler genel bir ifadede çok ayrıntılı konuları içermelidir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanacak verilerin özel konuları içermesi gerekir (Dinç, 2005: 73).

2.1.8.1.2.Üst Yönetimin İle İşgörenlerin Desteğinin Sağlanması ve Bilgilendirilmesi

Değerlemecilerin kim olacağı tespit edilmelidir Değerlenecek bireyinde görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözlemleme şansına sahip tarafların sisteme dâhil edilmesi gerekmektedir. Daha sonra değerlendirilen ve değerlemeci konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 114).

Süreç yönetim komitesinde projeyi desteklemeye ve destekleyici olmaya gönüllü olan en üst kademedeki en az bir yönetici bulunmalıdır. Eğer böyle bir yönetici bulunamıyorsa, işletmenin 360 derece değerlendirme sistemi için hazır olup olmadığı bir kez daha düşünülmelidir. Bu yeni sisteme geçiş birçok kaynağın bu yöne aktarılmasına ve kullanılmasına neden olabilir ve bunun için üst yönetim kadrosunun onayı gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması ya da hatırlatılması gereken bazı noktalar vardır: 360 derece değerlendirme sistemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az 5 senelik bir süreci kapsamaktadır. Sürecin uzun olduğu unutulmamalı, dolayısıyla desteği sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344>)

2.1.8.1.3. Değerleme Araçlarının Seçilmesi

Anketler ve görüşmeler çoklu kaynaklardan geri bildirim toplarken kullanılan en popüler iki metottur ve her biri ya tek başına ya da diğeriyle bağlantılı olarak kullanılabilir. Maksimum etkiyi sağlamak için hangi görüşü kullanacağına dair karar verirken düşünülmeli gereken bazı önemli etkenler vardır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 47).

2.1.8.1.3.1. Anket Yöntemi

Anketler özel davranışlar ve karakteristik özellikler üzerine nümerik veya nicel ölçütlerin bulunduğu geri bildirim elde etmek için kullanılan formlardır. Her soru için değerlendirici yanıt seçenekleri verir. Genellikle bu seçeneklerde; ne kadar sık sorusu için, daima'dan, hiçbir zamana kadar sıralanmış bir şekilde ya da ne kadar iyi sorusuna oldukça iyiden, oldukça yetersize kadar sıralamalar vardır. Değerlendiriciler tecrübelerini ve değerlendikleri insanları davranışlarından çıkardıkları gözlemleri temel

olarak, cevaplar içinden kendi kavramlarına en uygun olanlarını seçerler (Lepsinger ve Lucia, 1997: 47).

Hazırlanan anketin bazı özellikleri taşıması toplanan veri kalitesi açısından önemlidir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Uzun, 2005: 60):

-Sorular kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Çok uzun cümlelerle hazırlanmış sorular cevaplama esnasında kişileri sıkabilir ve konuya olan ilgilerini azaltabilir.

-Sorular olumsuz ifadeler yerine olumlu ifadeler içermelidir. Ankette olumsuz ifadelerin fazla olması bireylerin yönetme karşı düşüncelerinin olumsuz yönde etkilenmesine ve gelecek olan geri bildirim için tepkili olmalarına yol açar

-Sorular anketi cevaplayan kişinin kendisine yönelik olmalıdır. Öyle ki “ bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirenleri takdir eder” yerine “ bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirdiğim zaman beni takdir eder” ifadesi kullanılmalıdır.

-Anket sorulan açık-uçlu ve kapalı-uçlu olmak üzere iki tip olarak hazırlanabilir. Açık- uçlu sorularla cevaplamak çok zaman alıcı olduğu için anket kapalı- uçlu sorularla hazırlanmalı açık uçlu sorular istenirse cevaplanmak üzere anketin sonuna eklenmelidir,

-Anket değerlendiriciler tarafından kısa sürede doldurulabilecek özellikte olmalı, gereksiz sorulara yer verilmesinden kaçınılmalıdır. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda doldurması uzun süren anketlerin kişiyi sıktığı ve konuya karşı olan ilgisini azalttığı tespit edilmiştir.

Pek çok anket genel bir kitleye hitap eden (yöneticiler, amirler, proje liderleri veya kişisel katkıda bulunan işgörenler) standart maddeler içerir. Yine de araçlar işletme geliştiği sürece özel kişilere veya özel işlemlere göre yönlendirilir. 10 yıl önce kullanılmakta olan sadece 20 ya da 30 tane anket varken bugün bu sayı 100’ün üzerindedir. Ayrıca pek çok değişik aracın varlığı çok değerlemeli geri bildirim sisteminin ne kadar farklı işletmelerde kullanıldığının bir göstergesidir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 48). 360 derece geri bildirim formlarını doldurmak 20 dakikadan uzun sürmemelidir ve geri bildirim kalitesini artırmak için süreç yılın belirli zamanlarına yayılmalıdır (Long, 2007: 52).

2.1.8.1.3.2. Yüz Yüze Görüşme Yöntemi

360 derece geri bildirim kullanıldığı pek çok görüşmede genellikle birebir bağlantı kurulur ve bu görüşmeler yarım saatten üç saate kadar sürebilir. En iyi sonuçları elde etmek için, görüşme yapan kişi genellikle ya profesyonel bir uzman, danışman ya da görüşme teknikleri ve elde edilen bilgi analizi değerlendirme üzerine eğitim almış bir psikolog olmalıdır. Anketlerdeki açık uçlu sorular gibi görüşmeler de çok zengin ve çeşitli nicel veri toplama eğilimindedir. Görüşmecinin genellikle hazırlanmış sorular formatındaki yapıyı kullanmasına rağmen yine de bunların pek çoğu açık uçludur. Bu yüzden de görüşmeci cevapları birden daha fazla şekilde yorumlayabilir, kavrayabilir ya da açıklayabilir. Aynı zamanda davranışın daha özel kısımlarıyla ilgili bilgi elde etmek için daha özel sorular kullanılmalıdır. Cevaplar toplanır toplanmaz görüşmeci konuları, bölümleri ve ana fikirleri analiz eder ve bulguların raporu olarak hazırlar. Rapor ayrıca gelişme için önerileri de içermelidir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 48).

Veri toplamadaki iki metodun form ve ortaya çıkardıkları bilgi bakımından birbirlerinden farklı olmasına rağmen ikisi birbirinden bağımsız olmaktan da oldukça uzaktır. Kombine edilip kullanıldıklarında kişinin davranışları ve bunun diğerleri üzerindeki etkisi hakkında başka hiçbir metodun tek başına yaratamayacağı bir tablo ortaya çıkarabilir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 52).

Her metodun sınırlılıkları ve yetersizlikleri vardır. Her ikisinin de oldukça etkili olmasına rağmen anketlerin uygulanmasının daha kolay olması ve maliyetlerinin az olması nedeniyle daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca anketlerin puanlandırılması daha kolaydır. Güvenilirliği ve geçerliği de daha yüksektir. Metodların kombinesi durumunda ise geri bildirim alacağınız insan sayısı bakımından işletmenin seviyesi, toplayacak bilgilerin tipi, ulaşabilecek bütçe kaynakları, zaman, işgören ve uzman bakımından en iyi yol iki yöntemin birlikte kullanılmasıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 53).

2.1.8.1.4. Değerleyicinin Seçimi

Performans değerlendirme çalışmalarında, değerlemeden daha önemlisi değerlendircidir. Çok iyi hazırlanmış değerlendirme yöntem ve araçları, bunları uygulayan ve yorumlayanların yetersiz olması nedeni ile kötü sonuçlar doğurabilir (Yalçın ve Doğruluk, 2006: 346).

Geri bildirim konularının seçiminin nasıl olacağını, geri bildirim kaynaklarını seçmede etkili olmasından dolayı 360 derece geri bildirim sürecinde değerlendirici seçimi önemli bir konudur. Ne yazık ki geri bildirim konusunu seçenler geri bildirim sonuçlarını görene kadar ve anketleri cevaplandıranların gerçekten yargısız ve kullanışlı bilgi verip vermediklerini görene kadar bu konu üstünde pek durmamaktadırlar. Bu konuda pek çok uzman tarafından savunulan bir metot katılımcıların kendi değerlendiricilerini kendilerinin seçmesi üzerinedir. Bu geri bildirim alıcılarına gerçekten süreç içinde etkin role sahip oldukları hissini verir. Bu yüzden cevaplandırma sürecinde puanlama üzerine değil de anlamlı veriler üzerine odaklanmalarına neden olur (Lepsinger ve Lucia, 1997: 120).

2.1.8.1.5. Değerlenen ve Değerlemecilerin Eğitimi

Yöneticilerin 360 derece değerlemelerinden nasıl fayda sağlayacaklarını ve çalışanların gelişmelerini nasıl destekleyeceklerini bilmeleri önemlidir. Bunun içinde ilk olarak yöneticilerin eğitim almaları gerekmektedir (Redford, 2007: 12). İşgörenlerin davranışları ve iş performansları hakkında yönetici dışında çevrede bulunan diğer kişilerden geri bildirim almaları yeni bir yöntemdir. Bu nedenle değerlendirilen kişilere geri bildirim verilmeden önce çeşitli konularda bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Bu konular aşağıda sıralanmıştır (Uzun, 2005: 70).

- Hangi davranışların ve iş özelliklerinin ölçüleceği,
- Değerlemenin nasıl yapıldığı ve sonuçların nasıl analiz edildiği,
- Değerleme yapacak kaynakların nasıl seçildiği,
- Elde edilen sonuçların nasıl kullanılacağı,
- Geri bildirim kimin ve nasıl vereceği,
- Gelişim hedeflerinin ve hareket planının nasıl belirleneceğidir.

Değerleme yapacak kişilere verilecek eğitimde, ilk olarak değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı ve oluşacak hataların nasıl önlenebileceği açıklanmalıdır. Çünkü yöntemin yararlı olması tamamen yapılan değerlemenin doğruluğuna bağlıdır. Öncelikle formların nasıl doldurulacağı, ne kadar zaman alacağı ve doldurulan formların ilgili yere nasıl iletileceği hakkında değerlendiriciler bilgilendirilmelidir (Uzun, 2005: 69).

360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçlarına ulaşması için, değerlendirme yapan kişilere aşağıdaki konularda eğitim verilebilir (Edwards ve Ewen, 1996: 103):

- 360 derece performans değerlendirme sürecinin ne olduğu,
- Örgüt neden bu yeni modele adapte olduğu,
- Değerleme yapılırken gizliliğin nasıl sağlanacağı,
- Sonuçları kimlerin göreceği ve sonuçların nerede kullanılacağı,
- Nasıl geri bildirim sağlanacağı,
- Sorumlulukların ve kuralların neler olduğu,
- Sürecin ne kadar süreceği,
- Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alındığı.

Eğitim, 360 derece değerlemesi için bir arka plan oluşturmaktadır, verinin nasıl yorumlanacağı ve geri bildirim sonuçlarının nasıl iletileceği konusunda bireyin bilgilendirilmesini sağlamaktadır (Redford, 2007: 12). Genellikle 360 derece performans değerlendirme sonuçları birçok farklı bilgi içermektedir. Bu nedenle değerlendirilen kişinin bu bilgileri anlamaya ihtiyacı vardır. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz etmesi sağlanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz geri bildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilmelidir. Değerlenen kişinin çıkan sonuçları değerleyen kişilerle tartışması, bireyin deneyimi için gereklidir. Geri bildirim sonuçlarının ortaya çıkardığı gelişim gereksinimlerini karşılamak için hareket planları ve gelişim hedeflerini oluşturmak gerekmektedir. Bireye eğitim verilmesi, bu konularda tecrübe kazanmasını sağlamaktadır (Dinç, 2005: 89).

2.1.8.2. Uygulama Aşaması

İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında 360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce (Uğurlu, 2007: 7);

- Hazırlık seviyesi en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi,

-360 performans değerlendirme sistemine geçerken bütün bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması, (bu durumu 360 yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirebiliriz.)

- Bu yöntemiütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması,

-Yapılan değerlemeler sonucunda her seviyeye uygun geri bildirimler verilmesi.

İşletme, 360 derece performans değerlendirme uygulamasını devreye almadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile elde edilmek istenen yararları belirlemektedir. Daha sonra, uygulamanın amacı da dikkate alınarak bir uygulama planı çıkarılır ve örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanır. Bu aşamada onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılır (Bayram, 2005: 59).

Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür (Bayram, 2005: 59 – 60):

-Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlemeyi yapacak kişilerin seçilmesi için işgörenlerle bir toplantının yapılması.

-Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve işgörene katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, işgörene düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi.

-Değerleme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.

-Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin işgörene verilmesi.

-İşgörenele sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması.

-Sürekli olarak geri bildirim verilmesi.

-Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında; denetçilere, astlara, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu

verilir. Bu form çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlemesi yapılan işgörene verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlemeleri göstermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55).

Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve aktif bir izleme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu süreci uygulamak örgüte yarardan çok zarar verebilecektir (Bayram, 2005: 60). 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Performansı değerlendirilen işgörenler sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır (Bayraktaroğlu, 2007: 197). Örgütte sistem yeni uygulanmaya başlanmışsa ilk olarak, işgörenin emsallerinden ve yöneticisinden geri bildirim istenmelidir. Sistem tam olarak oturtulduğunda dış kaynaklardan ve müşterilerden de geri bildirim istenmelidir (Long, 2007: 52).

2.1.8.2.1. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirme sisteminde; denetçilere, çalışma arkadaşlarına, kişinin alt pozisyonunda işgörene ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirilmiş olduğu bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlendirilmesi yapılan işgörene verilir. Bu derecelerin ortalaması ve sonuçları kişisel değerlemeleri gösterir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55). Değerleme raporları profesyonelce hazırlanmalı, içerisinde kişileri rencide edebilecek ifadelerden ve yaklaşımlardan kaçınılmalıdır (Bayram, 2005: 60).

Gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda anketler, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha da önemlisi sunuluş şekli olmalıdır. Herkes tarafından anlaşılabilirliği, soruların kafalarda soru işreti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir. Hazırlanacak bir

rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geri bildirimini sağlanabilir (Dinç, 2005: 89).

Klasik cevap formlarında birey, değerlemesini uygun bölümleri kalem ile işaretleyerek yapar. Bu yöntemin dezavantajı, veri girişlerinde ve verilerin analiz edilmesinde yanlışlıklar yapılabilmesidir. Özellikle katılımcı sayısı fazla ise kağıt yoğunluğu olur. Optik okuyucu formunda birey değerlemesini kalem ile puanların altında bırakılan boşlukları karalayarak yapar. Daha sonra optik okuyucu ile cevaplar bilgisayar ortamına aktarılarak veriler analiz edilir. Optik formların maliyetinin fazla olması ve verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasının zaman alması bu yöntemin dezavantajıdır. Diğer taraftan optik okuyucu sayesinde veri girişinde herhangi bir hata söz konusu değildir. Elektronik ortamda ise değerlendirme sorulan kişilere disket, mail vb gibi araçlarla yollanır. Bu yöntemin en büyük avantajı yüksek oranda gizlilik sağlıyor olmasıdır. Cevapların toplanmasının ve verilerin analiz edilmesinin çok hızlı olması da yöntemi daha çok tercih edilir kılmaktadır. Elektronik ortamda uygulama yapılmak isteniyorsa şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Uzun, 2005: 72):

- Katılımcıların elektronik ortamda değerlendirme yapabilecek kadar bilgisayar kullanım bilgilerinin olup olmadığı, yoksa bu konuda eğitim verilebilir verilemeyeceği,

- Tüm katılımcıların bilgisayar kullanarak değerlendirme yapabilme imkanının olup olmadığı,

- Yorumsal ve ayrıntılı değerlendirme yapmanın gerekli olup olmadığı.

- Optik okuyucular ile veya elektronik ortamda yapılan cevaplamaların ardından veriler bir merkezde toplanır. Verilerin toplanması; değerlendirme formlarının dağıtılması, geri dönmesi, değerlemenin yapılması ve geri bildirim raporunun hazırlanması ortalama altı hafta sürmektedir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 52). Başarılı bir 360 derece sürecinde kimliklerin gizlenmesi çok önemlidir. Yerel bilgisayarlarda 360 derece sürecini kullanmak gereken özgüveni sağlamayabilir. Bunun için gerekli önlemler alınarak, kimliklerin gizli olduğundan emin olunduktan sonra uygulama gerçekleştirilmelidir (Dalton, 2005: 28).

2.1.8.2.2. Değerleme Sonunda Geri Bildirim Verilmesi

Geri bildirim, bir performans hakkında, o performansın gelişimini sağlayacak bir harekete öncülük edecek bilgidir. Bu bilgi işletme yönetimleri için hayati bir önem taşır. Bu nedenle yönetim kontrol süreçlerinde etkin geri bildirim sisteminin oluşturulması gerekir, işletme yöneticilerinin finansal, üretim, satış ve pazarlama performansı, müşteri boyutu, tedarikçilerle ilişkiler, işgörenlerin tatmini, vb. gibi pek çok alanda geri bildirim gereksinimleri bulunmaktadır (Benligiray, 2003: 57). Geri bildirim sistem içindeki değişim mekanizmasını sağlar (Bayram, 2003: 57). Etkili bir geri bildirim sağlanması için öncelikle, geri bildirim genel değil özel olmalı, ikinci olarak kişiden çok, davranışa odaklı olmalıdır. Bir diğeri geri bildirim de sadece değerlemeyi yapanın, gereksinim ve beklentileri yer almamalı aynı zamanda değerlendirilen kişinin gereksinimlerinin de geri bildirimde yer alması gerekmektedir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271).

Geleneksel performans yaklaşımında işgörene sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, işgörenin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun geri bildirim vermesi söz konusudur (Bayram, 2005: 52). Esas olarak 360 derece geri bildirim diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Uğurlu, 2007: 7). 360 derece performans değerlendirme sisteminde geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlemelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002, 203).

2.1.8.2.2.1. Geri Bildirim Verilmesinin Amaçları

İşgörenin başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimler almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına ve kendini geliştirmesini sağlayacaktır (Fındıkçı, 2000: 299). Geri bildirim aynı zamanda insanlar arasındaki karşılıklı iletişimin de ayrılmaz bir parçasıdır. Özellikle de yöneticilerin birlikte çalıştıkları insanların gereksinimlerine ve düşüncelerine duyarlı olmaları iletişimin geliştirilmesinde de önde gelen bir koşuldur. Pek çok yönetici bu konuda duyarlı olduklarını düşünseler de yapılan araştırmalar gerçek durumun farklı

olduğunu göstermektedir. Bunun için yöneticilerin de bireysel davranışları ve yetkinlikleriyle ilgili geri bildirim almaları gerekir (Benligiray, 2003: 57).

Performansa yönelik geri bildirimde bulunması gereken önemli bir özellik, doğru kararı sağlayacak ilgili veriyi içermesidir (Erdil ve diğ., 2003: 840). 360 derece geri bildirim geliştirici ya da değerleyici bilgi sağlayabilir. Geliştirici amaçla kullanıldığında yöneticileri geliştirmek, stratejik girişimleri desteklemek, kültürel değişimi gerçekleştirmek, ekip çalışmalarının etkililiğini artırmak, örgütteki eğitim, geliştirme, rehberlik ya da koçluk gereksinimlerini belirlemek vb. gibi pek çok hedefe ulaşılabilir. 360 derece geri bildirim başlangıçta geliştirici amaçla kullanılması, daha sonra performans değerlendirme ile tanıma ve ödüllendirme, terfi ettirme, başarı planlama, yerleştirme vb. gibi diğer insan kaynakları işlevleriyle bütünleştirilmesi gerekir. Çünkü 360 derece geri bildirim işgörenin kariyeri üzerinde hiçbir etkiye sahip olmaması kullanıcılar (hem geri bildirim verenler hem de alanlar) açısından motive edici değildir. Sistemle ilgili deneyim elde edildikten ve süreç içinde herkes eğitildikten sonra 360 derece geri bildirim performans değerlendirme amacıyla kullanımına geçilmelidir (Benligiray, 2003: 59 – 60).

2.1.8.2.2.2. Geri Bildirim Kaynakları

360 derece performans değerlendirme sisteminde özdeğerleme, yönetici/amir tarafından değerlendirme, iş arkadaşları/emsallerince değerlendirme, astlarınca ve müşterilerince değerlemeden oluşan çoklu kaynaklı geri bildirim alınması söz konusudur.

- **1 Derece Geri Bildirim: Öz Değerleme:** 360 derece performans değerlendirme sistemi yaklaşımının temel unsurlarından biri öz değerlemeleridir. İşgörenlerin kendi performanslarını daha cömertçe değerlendirme eğiliminde olduğu ve bu değerlemelerin yönetici değerlemeleriyle yüksek korelasyon göstermediği belirlenmiştir. Çok kaynaklı değerlendirme sistemleri içinde öz değerlemelerinin amacı, kişinin performansına yönelik algularıyla, diğer kaynakların kişi için yaptıkları değerlemeler arasındaki farka dikkat çekerek, değişim ve gelişim için bir farkındalık ve motivasyon yaratmaktır (Sümer ve Bilgiç, 2006: 27 – 28).

- **90 Derece Geri Bildirim: Yöneticilerce Değerleme:** 360 derece performans değerlendirme ile geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde ortak ve önemli bir role sahip olan değerlendirici, her işgörenin bağlı bulunduğu amir /yöneticidir. Yöneticiler, gerek işgörenin iş performansını direk olarak gözlemleyebilmesi gerekse işin gerekleri ile işgörenin yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olması açısından değerlemeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilir (Barutçugil, 2002:197). Ayrıca yöneticilerin ödül sistemlerini de denetliyor olmaları, onları performans değerlemelerinde etkili bir geri bildirim kaynağı olmalarını sağlamaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006: 195).

- **180 Derece Geri Bildirim: İş Arkadaşlarınca Değerleme:** 360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan değerlendiricilerden bir diğeri çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşları ya da denkler, performansın, yöneticiler tarafından gözlenemeyen yönlerini gözleme şansına sahip konumdadırlar. Çalışma arkadaşlarının görev performansı ile birlikte, ortamsal performansa yönelik değerlendirme konusunda etkin olacağı belirtilmektedir. Amirleri tarafından performanslarının gözlendiğini bilen işgörenler, iyi değerlendirme alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilirken, çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemleri yapma şansına sahiptir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 27). Bu açıdan bakıldığında, çalışma arkadaşlarının amirlere oranla daha gerçekçi performans gözlemi yaptığı belirtilir. Değerlendirilen işgörenle birebir aynı ortamda bulunan çalışma arkadaşlarının, kişinin hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı hem de kişilerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışları içeren kurumsal performansını daha fazla gözleme fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir. Son olarak ise, birden fazla kişinin yaptığı değerlemelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olduğu belirtilmiştir (Camgöz ve Alperden, 2006: 195). Performans değerlemelerinde, çalışma arkadaşları değerlendirici olarak kullanıldığında karşılaşılabilecek en önemli sorun; özellikle Türk kültüründe, kişilerin birbirleri ile arkadaşlık derecelerinin değerlendirme sürecinin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılığını etkileyecek bir takım etkileri olabileceği yönündedir (Ergin, 2002:138).

- **270 Derece Geri Bildirim: Astlarca Değerleme:** 360 derece geri bildirim yaklaşımının dışında, ast değerlendirme çok yaygın olmayan bir uygulamadır. Astların da özellikle, kendi yöneticilerinin ortamsal performansına yönelik bilgiye sahip oldukları

söylenbilir. Astların ve çalışma arkadaşlarının değerlemesini, yönetici değerlemelerine kıyasla daha etkin kılan önemli bir özellik de birden fazla kişinin yaptığı değerlemelerin birleştirilmesidir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 27). Astların değerlendirme sürecine katılmaları, özellikle yöneticilerin değerlemeleri sırasında kullanılan avantajlı bir yöntemdir. Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. (Ergin, 2002:138). Yöneticinin performansı hakkında kendisine geri bildirim verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları görmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturması ve ast-üst arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlaması açısından da yararlıdır (Barutçugil, 2002:200).

- 360 Derece Geri Bildirim: Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerleme:

Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir. Değerlemenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olurken diğer bir taraftan da müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir (Turgut, 2005: 65). Amir, ast ve çalışma arkadaşlarınca yapılan değerlemeler de kurum içindeki kişilerin birbirlerini değerlemeleri söz konusudur ve objektifliğin zedelenmesi olasıdır. Fakat, müşteri görüşleri doğrultusundaki performans değerlendirme son derece sağlıklı ve objektif sonuçlar verebilmektedir (Fındıkçı, 2000: 310).

2.1.8.2.2.3. Geri Bildirim Görüşmesinin Planlanması ve Yürütülmesi

İşgörenler 360 derece sistemini geleneksel değerlemelere göre daha eksiksiz ve tarafsız olarak görürler. İşgörenler hakkında sadece sınırsız bir bilgiye sahip olan bir idareci yerine çok kişi tarafından değerlendirildiği bu süreç kesinlikle daha iyi bir değerlendirme sağlar (Alexander, 2007: 4). Çok kaynaktan elde edilen geri bildirim insanlar üzerinde tek bir kaynaktan elde edilen bilgiden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Benligiray, 2003: 63).

Geri bildirim sağlanması, süreçteki kilit noktayı oluşturmaktadır. Geri bildirim sağlanmazsa, 360 derece değerlendirme sisteminin başarısız olması işten değildir. Bunu sağlamak için genellikle tercih edilen yol, her katılımcı için kendileriyle birebir

ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanların atanmasıdır. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlemesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturur. Bu tür bir hizmet, hem katılımcıların 360 derece değerlendirme daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 derece değerlendirme sisteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sisteme hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir (Dinç, 2005: 96).

Geri bildirim görüşmesi esnasında yönetici elemanın iyi performans gösterdiği hiçbir alanı kaçırmamalı, bu konularda övücü sözler söyleyip destekleyici yorumlarda bulunmalıdır. Performansın düzeltilmesi gereken yönleri de tartışılmalıdır. Performansın olumlu yönlerinin olduğu gibi, aksayan yönlerinin de hangi noktalara ilişkin olduğu açık seçik ortaya konularak örnekler verilmelidir. Örnekler verilmesi elemana performansını bu konuda da iyileştirmesi için yardımcı olmaktadır (Palmer, 1993: 65).

2.1.8.2.2.4. Geri Bildirim Türleri

Yapıcı geri bildirim; uygun zamanda, gerçek verilere dayalı, güvenilir, ihtiyaca uygun ve destekleyici olmalıdır. Gelişmeyi ve öğrenmeyi destekleyen bir geri bildirim sürecinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Erdil ve diğ., 2003: 840).

- Öğrenme ve performansla ilgili açık beklentilerin olması,
- Başarıyı değerlendirme de spesifik kriterlerin olması,
- Gelişmeyle ilgili bilgi toplanması,
- Başarılar ve güçlü yönlerle ilgili bilginin verilmesi,
- İşgörenin hedeflere ve amaçlara ulaşmada gösterdiği çabanın fark edilmesi,
- Öğrenme faaliyetlerinin, araçlarını ve yöntemlerinin ifade edilmesi,
- İşgörenlerin daha fazla çaba içinde olmasının sağlanması gerekmektedir.

Yapılan değerlendirme sonucunda bireye 4 tür geri bildirim verilebilir (Dinç, 2005: 91):

Beklenen Olumlu Geri Bildirim (bilinen güçlü yönler): Bu tip geri bildirim, kişinin kendi performansı hakkındaki düşünceleri ile diğer değerleyicilerin görüşlerinin örtüştüğü anlamına gelir. Değerleme sonuçları yüksektir ve beklenen olumlu sonuç alınmıştır. Kişi almış olduğu bu olumlu geri bildirim ile gelişimini sürdürmeye devam edecektir.

Beklenmeyen Olumlu Geri Bildirim (gizli güçlü yönler): Burada, kişinin kendi kendini değerlediği sonuç düşük olmasına rağmen, amir, astların ve çalışma arkadaşlarının değerlendirme sonuçları yüksek çıkmaktadır. Kişi kendi performansını düşük olarak görmesiyle birlikte çevreden almış olduğu olumlu geri bildirim onu motive edecek ve gelişimini sağlayacaktır.

Beklenen Olumsuz Geri Bildirim (bilinen gelişim ihtiyacı): Beklenen olumlu geri bildirimde olduğu gibi, kişinin kendi görüşleri ile diğer değerleyici görüşleri arasında paralellik bulunmaktadır. Fakat burada değerlendirme sonuçları düşüktür. Bu durumda çaresizliğe kapılmayıp gelişim için çalışmalar yapılmalıdır.

Beklenmeyen Olumsuz Geri Bildirim (sürpriz olan gelişim ihtiyacı): Kişinin kendi performansı hakkındaki düşünceleri olumlu iken, çevreden gelen değerlendirme sonuçlarının düşük olması durumudur. En çok karşılaşılan geri bildirim türüdür. Birey gelen olumsuz geri bildirim reddeder ve sonuçların doğru olmadığı konusunda karşıt saldırıya geçer (Uzun, 2005: 78). Olumsuz geri bildirim reddedilme olarak yorumlanabilir, böylece şiddet ve savunma hisleri uyandırabilir. Birçok insan negatif geri bildirim almak istemez, açıkçası birçok insan ondan korkar. (Alexander, 2007: 5).

Tipik olarak olumlu geri bildirim seçilen davranışların geliştirilmesine ve psikolojik güvenlik hissinin sağlanmasına yönelmişken, olumsuz geri bildirim de bir kötülük olarak algılanabilir ve yeni davranış tiplerinin denenmesini uyarabilir. 360 derece değerlemesinde ise olumsuz geri bildirim, düzeltici geri bildirim olarak sunulabilir. Düzeltici geri bildirim, bireyi kendi fikirlerine ters düşen, savunmaya neden olan ve bireyi rahatsız eden mesajları almasını sağlamaktadır (Alexander, 2007: 6).

2.1.8.2.2.5. Geri Bildirim Verme Yöntemleri

Geri bildirimlerin veriliş şekli 360 derece performans değerlendirme sisteminin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri

bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Uğurlu, 2007: 7). 360 derece sürecinde işgören birden çok oylamacıdan geri bildirim aldığı anda, eleştirileri kabul etme olasılığı daha yüksek olur. Birey geri bildirim kabullendiği andan itibaren davranışsal değişiklikler ve performansında gelişmeler başlar (Alexander, 2007: 4).

Geri bildirim mülakatlarında dikkat edilmesi gereken noktalar (Yalçın ve Doğruluk, 2006: 346 – 347):

-Mülakatın başında işgörenin işteki başarılı yönleri üzerinde durulmalıdır.

-Mülakatın amacının işgörene disipline etmek değil fakat işgörenin işteki başarısını artırmak olduğu işgörene anlatılmalıdır.

-Mülakat işgörenle özel bir görüşmeyi başkalarının kesebileceği rahatsız bir ortamda yapılmamalıdır.

-İşgörene yönelik eleştiri ve eksikliklerin genel ve belirsiz ifadelerle değil, fakat özel ve somut şekilde belirtilmesi gerekir.

-Mülakat sırasında eleştiriler, işgörenin işteki başarısı üzerinde yoğunlaşmalı ve işle ilgili olmayan kişisel özellikler gündeme getirilmemelidir.

-Mülakatı yapan kişi sakin olmalı ve işgörenle herhangi bir tartışmaya girmemelidir.

-Mülakatı yapan kişi işgörene her türlü yardıma hazır olduğunu inandırıcı bir şekilde ifade etmelidir.

-İşgörenin işteki başarısını artıracak önerilerde bulunulmalıdır.

-İşgörenin işteki başarılı yönlerini tekrar vurgulayarak mülakatı sona erdirmek gerekir.

- **Bire – Bir Görüşme Yöntemi İle Geri Bildirim Verme:** Basılmış bir sayfadan verilen geri bildirim memnuniyet doğuracağı gibi, kızgınlık ve tatminsizlikte doğurabilir. Konuşma halinde geri bildirim fikrin yeniden açıklanmasını gerektirir (Kaya, 2003: 57). Bire-bir görüşme, sonuçları değerlendiren yönetici ile geri bildirim alan birey arasında yüz yüze geçer. Bire-bir görüşme, bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından önemlidir. Değerlenen birey, her bir grup değerleyicinin (ismi gizli

kalmak koşulu ile) verdiği geri bildirimleri görür. Örneğin üstleri bireyi nasıl değerlendirmiş, çalışma arkadaşları nasıl değerlendirmiş gibi (Uzun, 2005: 80 – 81). Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, bire-bir görüşme ile aktarmak daha kolaydır. Birey bu görüşme esnasında eksiklerini daha net görebilir ve yönetici ile birlikte gelişim hedeflerini ve hareket planlarını daha kolay oluşturabilir. Bu tür görüşme gizlilik açısından avantajlıdır. Bire-bir yapılan görüşmede, kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilir. Fakat bire – bir görüşme zaman açısından uzun sürmektedir. Bu nedenle çok sayıda işgörene uygulandığında uzun zaman almaktadır (Dinç, 2005: 94).

- **Grup Sunumu Yöntemi İle Geri Bildirim Verme:** 360 derece performans değerlendirme sisteminde, grup sunumu yöntemi yöneticilerin bireylere değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntem ile geri bildirim verilmesi, bire – bir toplantı yöntemine göre daha kolay ve ekonomiktir. Grup sunumunda verilen olumsuz geri bildirim birey için bir sürpriz olmuşsa, gruptaki diğer üyeler, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler. Ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunulabilir. 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 geri bildirim çalışması küçük gruplarla yapılmalıdır (Dinç, 2005: 94 – 95). Ancak grup sunumu, bireylerde zayıf yönlerini başkaları tarafından öğrenilmesi uyandırdığı için pek tercih edilen bir yöntem değildir. Ayrıca yönetici seviyesinde olan kişilerin ortak bir zaman bulup bu sunumu yapmalarını kolay olmamaktadır (Uzun, 2005: 127).

- **Kişisel Çalışma Yöntemi İle Geri Bildirim Verme:** Kişisel çalışmada, bireyden kendi geri bildirimini alması, yorumlaması ve gereksinimleri doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Birey sonuçları kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilir. Maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntem uygulanırken bireylerin geri bildirimde yeterince önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır (Dinç, 2005: 95). Kişisel çalışma yöntemi işgörenlerin çok yoğun oldukları, geri bildirim almak için fazla zamanlanmadığı ortamlarda yararlı olmaktadır. Bu yöntemle birey geri bildirim raporunu uygun bir zamanda bu raporu inceleme fırsatı bulur. Buna rağmen kişisel görüşme yöntemi daha önce çok kez geri bildirim almış, bu konuda deneyim kazanmış

işgörenler üzerinde uygulanmalıdır. Arada, konusunda uzman kişiler veya yöneticiler olmaksızın, sadece bilgisayar ortamında iletilen veya yazıyla bildirilen geri bildirim raporları tek başına bireyleri değişime zorlayacak veya kendinin farkındalığına vardırarak güce sahip değildir. Bu yüzden pek çok işletme kişisel görüşme yönteminin tek başına kullanılmasını tercih etmemektedir (Uzun, 2005: 129).

Örgüte en uygun yöntemi seçerken, geri bildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, örgütün bütçesi ve geri bildirim yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca geri bildirim verirken, yöneticilerin aşağıdaki soruları cevaplaması, en uygun yöntemin seçilmesine yardımcı olur (Dinç, 2005: 95).

2.1.9. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Yavaş Benimsenme Nedenleri

360 derece değerlendirme sistemi, çok ve çeşitli kaynaklardan bilgi sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlemelere göre daha bütünlük ve etkili olması sebebiyle performansı iyileştirmede oldukça etkili bulunmaktadır. Ancak değerlendiriciler tarafından bu sistemin başarısı için gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse ve sistem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması muhtemel sorunlar öngörülmezse, sistem kendisinden beklenen faydayı tam olarak sağlayamayabilir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2007: 187).

360 derece performans değerlendirme sistemi örgütte var olan kültür, teknoloji kullanımı, finansman sorunu ve değişime karşı olan isteksizlik nedeniyle işletme içinde yavaş benimsenebilmektedir.

- **Örgüt Kültürü:** Sadece yöneticilerin değerlendirme yapmış oldukları geleneksel yöntemlerde, yönetici doğru değerlendirme yapamasa da, bireyin yöneticisinden gelecek geri bildirim reddetme şansı yoktur. Fakat 360 derece geri bildirim yöntemi ile birey kendinden daha az tecrübeli olan diğer işgörenlerden ve atlarından gelen geri bildirim reddetme yoluna gidebilir. Diğer taraftan ast, üstünü değerlendirirken kendini rahat hissetmeyecek, bazı düşünceleri yöneticisi hakkında olumsuz da olsa bunu göstermekten kaçınacaktır. Örgüt kültürü 360 derece geri bildirim yöntemini uygulamak için tam anlamıyla oluşmamışsa, işgörenler için çalışma arkadaşlarından ve atlarından kendileri hakkında geri bildirim almaları yadırganıyorsa, yöntemin benimsenmesi yavaş olacaktır (Uzun, 2005: 48).

- **Finansman Sorunu:** İşletmeler ellerinde onlara çok maliyeti olmayan ve uygulayabildikleri bir sistem varken yeni bir değerlendirme sistemi için bütçe ayırmak istememektedirler. Geleneksel bir performans değerlendirme sisteminin maliyeti minimal seviyededir. Oysaki değerlendirme görüşmelerini yapmak ve raporlarını yazmak anlamında dolaylı olarak maliyeti daha fazladır. Diğer bir maliyet ise sonuçta oluşan fırsat maliyetidir (Miltenyi, 1998:). Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla aşırı kağıt israfı ve bilgisayarlara bilgi girişi yüküne neden olmaktadır (Aytaç, 2003: 4)

- **Sisteme Karşı Olan İsteksizlik:** İşletmelerin çoğu performans değerlemelerin uygulanma şeklini değiştirmek konusunda isteksizdir. Yeni sistemler bireyler tarafından çoğu zaman tepkiyle karşılanmaktadır. Uygulama zorluklarının var olacağı düşünülmesi, sistemin neler getireceğinin bilinmemesi gibi nedenler ile yeni sistem örgütte istikle gerçekleştirilememektedir. Değişime açık olmayan işletmeler, eski performans değerlendirme sistemlerinin yerine, 360 derece performans değerlendirme sisteminin geçmesine sıcak bakmamaktadırlar.

- **Teknoloji:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüte gelmesi ile örgütte var olan teknolojinin de değişmesi gerekmektedir. Yeni gelecek olan teknolojinin maliyeti ve kullanımı gibi nedenler akıllarda soru işareti bırakmaktadır. Teknolojinin daha iyi bir hale gelmesiyle ve kullanım kolaylığı sağlayan, puanlama ve veri analizi yapan 360 derece geri bildirim yazılım programları çok daha ucuz ve etkilidir. Bugün satışta olan windows temelli ve pahalı olmayan kişisel makinelerde kullanılabilen pek çok yazılım vardır. Bilgisayar sistemleri, işletme gereksinimlerine çok daha uyumludur. 360 derece geri bildirim işletmelerin gereksinimlerine uygun hale getirilebilir (Miltenyi, 1998:).

2.1.10. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Yararları

360 Derece Performans Değerleme sisteminin genel anlamda sağladığı yararları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Aytaç, 2003: 2 – 3):

Kapsamlı ve objektif geri bildirim, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.

Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek, yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

İşgörenin ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek, belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir.

Gelişim ve eğitim gereksinimlerini belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak, değerlendirme sonuçları, performans değerlemeleri ve eğitim gereksinim analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

Astların yöneticilere geri bildirim verebilmesi, özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 Derece Değerleme astların üstlere geri bildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması, 360 derece değerlemelerle işgörenlerin birbirlerine geri bildirim sağlaması, işgörenler arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin sağlamış olduğu diğer faydalar şunlardır:

360 derece değerlendirme sistemi, ilk amirin denetim alanının genişlemesi teknik bilgi ve becerilere sahip işgörenlerin kullanımında artış, proje çalışmalarının gündeme gelmesi ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapı değişiklikleri için destek sunmaktadır (Bayraktaroğlu ve diğ., 2007: 190).

360 derece değerlendirme yönteminin en büyük yararı ise; değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm sorumluluğun birkaç kişi üzerinde toplanması yerine, değerlemeye katılan gruplar arasında dağılması ve işgörenler arasındaki iletişimin en üst düzeye çıkarılmasıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 77).

2.1.10.1. Örgüt Açısından Yararları

-360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüte olan faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Miltenyi, 1998:):

-İşletme değerlerini ve başarı unsurlarını destekler ve geliştirir.

-İşletmenin temel başarıları üzerine davranış geri bildirimindeki, vizyon ve değerlerini düzenler.

-İşletmenin kendine, yönetsel beceriler alanında nasıl bir anlayış oluşturacağı hakkında göstergeler yaratır ve böylece bunlar düzenli olarak ölçülebilir

-Yeni liderlik tarzı sağlar.

-Başarı planı geliştirirken karar vermede destekleyici bir rol oynar.

-Eğitim gereksinimlerini doğru bir şekilde belirler.

-Liderlik veya takım çalışması durumlarında gelişimi izlemek için bir ölçüm aracı olarak kullanılır.

-Daha doğru ve eşit bir performans ölçümü sağlar.

360 derece performans değerlendirme sisteminin işgörenler, örgüt, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşteriler açısından sağladığı yararları ayrı ayrı incelediğimizde şu noktalar dikkati çekmektedir:

2.1.10.2. İşgörenler Açısından Yararları

Bu yöntem sayesinde açık sistem mantığı içinde geri bildirim alan işgörenlerin, almayanlara göre daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmektedir (Çalık, 2003: 132). 360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenler kendilerini geliştirebileceklerine dair bir yön gösterir ve bir anlayış sunar. İşgörenler için 360 derece performans değerlendirme sistemi şunları sunmaktadır (Miltenyi, 1998: 42).

-Kişisel etkinliği, arttırmak ve geliştirmek için gerekli olan yetersizlikleri belirlemeye yardımcı olur.

-İşletmenin başarı unsurlarında olması gereken davranışları düzenler.

-Birebir çalışma için gerekli zengin bir bilgi kaynağı sağlar.

-Kariyer danışmanlığının bir parçası olarak çalışma stil ve tercihlerini ortaya çıkarır.

-Kişilere ve liderlerine motive edici değerlendirme bilgisi verir.

-Kişisel gelişimin ve liderlik programların bir parçası olarak öz iç görüşü artırır

-Davranış değişikliğini motive eder.

-Kişinin performansa karşı olan olumsuz tutumunu değiştirir.

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, liderler 360 derece geri bildirim yönteminin kendi bireysel gelişmelerine çok faydalı olduğu ve liderlik vasıflan bakımından güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya çıkarmada kendilerine daha iyi bir değerlendirme sağladığı görüşündedirler (Turgut, 2005: 81).

Yöneticilerle ilgili en büyük endişeler ise şunlardır (Berry, 2007: 6):

1-Antrenörlük yapmada başarısızlığa uğrama

2-İşgörenler için açık hedeflerin belirlenmemesi

3-Temsil becerisinde eksiklik

4-Başarıyı takdir etmeme

5-Liderlik stilinde esneklik gösterememe.

2.1.10.3. Takım Arkadaşları Açısından Yararları

Takım arkadaşları açısından 360 derece performans değerlendirme sistemi şu faydaları sağlayabilir (Miltenyi, 1998: 48):

-Yönetici ve onun takımı arasında akıcı ve açık bir iletişim sağlar.

-Takım üyelerinin birbirlerine geri bildirim vermelerine ve kişisel ilişkilerinin etkililiğini geliştirme de güvenli ve yapılanmış bir yöntem sağlar.

-Bütün bir takım olarak gelişme için gerekli olan fırsatları ve yetersizlikleri teşhis eder.

-Müşteri servisi ve kalite gelişimini yürütmek için müşteri geri bildirimlerini kullanır.

-Takım üyelerine koç olarak ve işi destekleme de yardımcı olarak hizmet etme imkânı sağlar.

-Takımın aynı amaçta hareket etmesini garantiler.

-Takım ilişkilerinin hem içsel hem de dışsal olarak gelişimini sağlar.

-Değişim için tüm bir takım olarak ve bireysel olarak sorumluluk yükler.

-Takımdaki kişisel farklılıklara değer verilmesine yardımcı olur.

-Önemli konuları belirlemeyi ve bunları genelden özele indirgemeye yardım eder. Örneğin; sürekli gelişim, iç müşteriler.

-Kişisel ve grup performansı, eğitim ve gelişim gereklerini ölçmek için takımlara yeni yöntemler sağlar.

-Eski bize anlayışının yerine onlara anlayışının artmasını sağlar.

2.1.10.4. Müşteriler Açısından Yararları

360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenlere ve işletmelere çeşitli yararlar sağladığı gibi müşteriler açısından da bir takım yararları vardır, bunlar:

-Müşteri beklentilerini ortaya çıkarır,

-Müşteri ile örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

-Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir (Turgut, 2001: 64).

2.1.11. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Sakıncaları

360 derece değerlemesi en geniş kapsamlı ve en maliyetli değerlendirme yöntemidir. İşverenlerin genelde hesaba katmadığı gizli ve önemli bir maliyet ise işgörenlerin bu yöntemle verdiği duygusal ve davranışsal tepkilerin içinde gizlidir. Geri bildirim tepki olarak işgören davranışlarında olumsuz değişiklikler olabilir. Geri çekilme, güvensizlik gösterme, meslektaşlarla daha az iletişim kurma eğilimi ve genel savunma durumu vb. Organizasyonun bu tepkilere karşı dikkatli olması gerekmektedir. Bir işgörenin geri bildirim gösterdiği duygusal ve davranışsal tepki, olumlu-olumsuz spektrumunun herhangi bir noktasında olabilir. Geri bildirimden sonra işgörenlerde görülen üzümlük,

reddetme, kızgınlık ve son olarak kabul etme dönemleri sırasında organizasyonun üreticiliği azalıp artacağından, bu da performans değerlemesinin maliyetini arttıran bir durumdur. İşgörenler olumsuz tepkileriyle meşgulken, işteki konsantrasyonları ve normal üreticilik seviyeleri düşebilir (Alexsander, 2007: 9 – 10).

Sağlıklı bir geri bildirim raporlama sisteminin kurulması alanında uzman işgöreni ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, sistem küçük ölçekli işletmelerce benimsenmemektedir. Ayrıca, sisteme katılacakların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve giderilmesi de adı geçen örgütleri sistemden uzaklaştıran bir diğer etkidir. Finansal yapısı güçlü olmayan örgütlerin sistemi benimsemeleri örgütü felakete götürebilecek ya da içinden çıkılmaz bir hale sürükleyebilecek bir durumdur (Dinç, 2005: 111).

Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse, bazı yöneticiler işgörenlerinin kendilerini değerlemesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında bu nedenle zorluklar yaşanabilmektedir (Bayram, 2005: 62).

360 derece performans değerlendirme sisteminin yetersiz kaldığı diğer noktalar şunlardır (Turgut, 2001: 64 – 65):

-Öncelikle değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar da artabilmektedir. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkânı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.

-Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir

-Bir diğer husus değerlendiriciler 360 derece geri bildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, örgüt içinde gerilimi artırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları durumunda bilgiler yanıltıcı olabilmektedir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını azaltan başka bir etkidir. Değerlemeye

katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir. Son olarak, sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının neden olduğu zaman ve kâğıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara işlenmesinin çok zaman alması da diğer olumsuzluklardandır. Sistemin olumsuz yönlerini bilmek, uygulamada yanlış yollara sapmamak açısından önem taşımaktadır. Sistemi uygulamaya geçmeden önce örgüt içinde bu yeni süreçten etkilenecek tüm bireylerin görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ANLAMI

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olmaktadır (Balay, 2000: 14). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan inançlardan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Örgütsel bağlılık, işgörenin kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerekleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2003: 38; Izgar, 2008: 3). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olduğundan, temel olarak şu etkenler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanılması ve bunların kabul edilmesi; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olunması ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında güçlü bir irade ortaya konulmasıdır (Durna ve Eren, 2005: 21; Izgar, 2008: 3).

Örgüte bağlılık; örgüt üyelerinin örgütlerini benimsemesi, aidiyet duygusunun güçlenmesi, kişilerin kurumlarıyla özdeşleşerek o kurumun bir üyesi olmaktan haz duymaları, kurumunun dış çevrede gönüllü tanıtıcısı ve savunucusu olması gibi pek çok olumlu tutum ve davranışın oluşmasını sağlamaktadır (Erkmen ve Çerik, 2007: 108). Örgütsel bağlılık; sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000: 96)

Örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir. Yapılan tanımlardan üç özellik çıkarmak mümkündür (Genç ve diğ. 2006: 841; Balay, 2000: 18):

- Örgüt hedef ve değerlerine yönelik inanç duyulması ve bunların kabulü,
- Örgüt yararına dikkate değer şekilde çaba gösterme isteği,
- Örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için şiddetli istek duymak.

Bu üçlü yaklaşımda, bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin, esas unsur olduğu görülmektedir. (Özdevicioğlu, 2003: 114).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çakır, 2007: 8).

Rietzer ve Trice'e göre (1969) örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur. Hall, Schneider ve Nygren'e göre (1970) örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

Birey örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur. İşgörenlerin, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur.

Buchanan' a göre bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır.

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgüte bağlılık, işgörenin kurumuyla özdeşleşmesine, örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, işgörenlerin kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağlar ve kurumlarından ayrılmak istememelerini beraberinde getirir (Erkmen ve Çerik, 2007: 108). Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan işgörenler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2006: 126).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını incelemiştir. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özsoy, 2004):

-Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma daranesi ile ilişkisi,

-Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

-Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

-Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

-Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelmektedir. İşgörenin değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma göstermektedir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanmaktadır. Birey, örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varmaktadır (Uygur, 2007: 73 – 74).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmasının yanı sıra, işgörenin örgütsel yaşam ve üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yönelmesini sağlamaktadır (Pelit ve diğ. 2007: 89). Örgüte olan bağlılık bireyin değerlerinin kurumsal değerlerle bütünleşmesi ve uyumuna bağlı olarak gelişir (Erkmen ve Çerik, 2007: 108).

Bağlılığın örgüte getirdiği yararlarla beraber işgörelere getirdiği yararlar da vardır. Yüksek düzeyde bağlılık, ait olma ve kendini güvende hissetme duygularıyla ilişkilendirilir. Genelde işgörelenin birçoğu, yaşamlarına belirli bir yön vermek,

alanlarında prestijli kurumlara üye olmak gibi birçok amaca ulaşmak isterler. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt politikaları yönünde çaba sarf etmesi, üyeliklerini ve sadakatlerini devam ettirmesi nedeniyle, örgütsel ödüllerden daha çok yararlanmalarını sağlar (Cengiz, 2000: 513).

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir ifade ile birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir. Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Çakır, 2007: 8):

-Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılmaktadırlar.

-Kendilerini örgüte aday olan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duymaktadırlar.

-Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

-İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman ilerledikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki, örgüte olan bağlılığın artması ile işgörenler kendilerini örgütün birer parçası olarak görmekte, işlerine daha çok odaklanmakta ve kendilerini örgüt ile birlikte tanımlamaktadırlar.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık, kişiye, zamana ve mekâna göre farklılık göstermesine rağmen bu bağlılığın belirlenmesine yönelik olarak bir takım göstergelerin varlığından söz edilmektedir. Bunlar (İbicioğlu, 2000: 14 – 15; İnce ve Gül, 2005: 9 – 11):

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme:** Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ön koşulu, işgörenin amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonun örtüşmesidir. İşgörenin amaçlarını kabul etmediği bir örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez. Bir işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun örgüte bağlılık duymasının ön koşuludur.

- **Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme:** İşgörenin herhangi bir maddi yarar ve beklenti içine girmeksizin yalnız çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütle özdeşleştiğinin bir göstergesi olmaktadır. İşletmede çalışan bireylerin o örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etme dereceleri organizasyona bağlılıklarını gösteren diğer bir kriterdir.

- **Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma:** Diğer bir Örgütsel bağlılık kriteri, işgörenin örgütte kalmak için istekli olmasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu kriter işgörenlerin örgütlerine yönelik memnuniyetlerini ifade etmektedir.

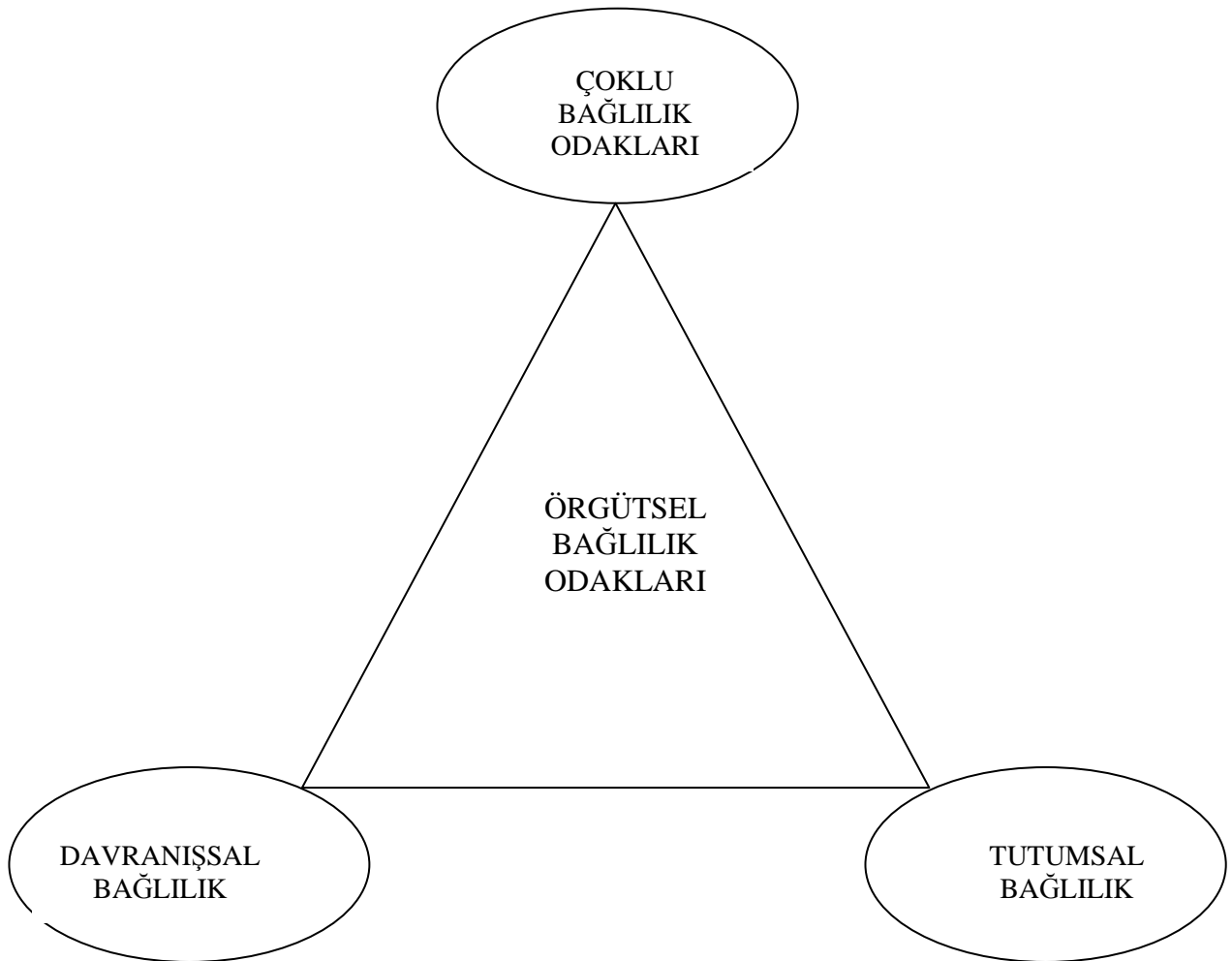
- **Örgütle Özdeşleşme:** İşgörenin örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Bir kişi veya bir grup farklı nedenler ile özdeşleşebilirler. Grup üyeliği kişinin kendinin gerçekleştirmesine olanak sağlamakta, bireye ise ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler.

- **İçselleştirme:** İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. İşgörenler, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri dört grupta sınıflandırmışlar. Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir (Çakır, 2007: 9). Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni; örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı bakış açıları getirmelerindedir. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003: 77). Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma;

tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir (Çakır, 2007: 9). Aşağıda Şekil 3.1. yardımıyla gösterilmektedir.



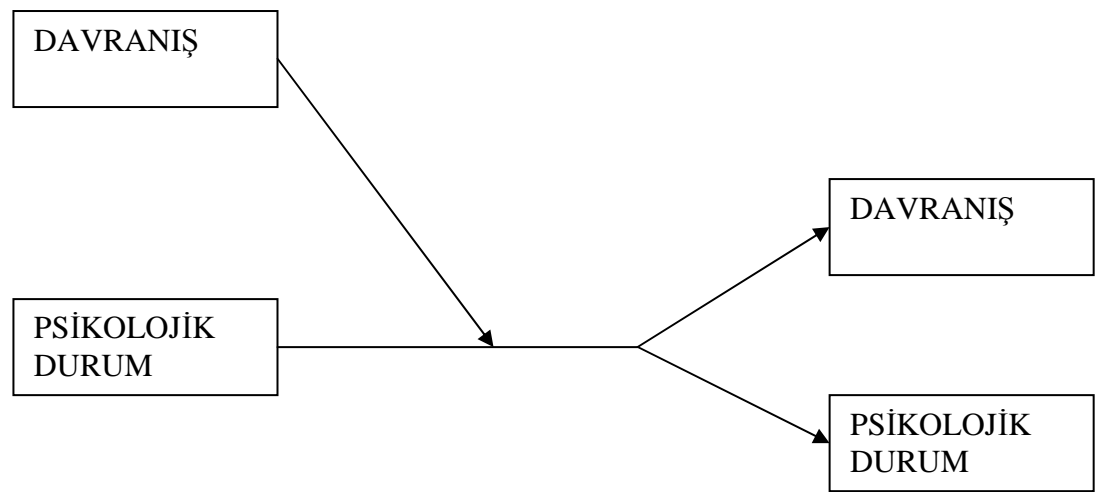
Şekil: 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce, Mehmet ve Gül, Hasan. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi. s. 26.

Davranışsal bağlılık bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişirken, tutumsal bağlılık birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

3.4.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir ve örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlı hale gelmektedir. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2006: 129). Davranışsal bağlılık aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilmektedir.



Şekil 3.2. : Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. ALLEN (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **HRM Review**, Cilt: 1, Sayı: 1, s.63. Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007: 142.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin kendi davranışlarına karşılık gelmektedir. Birey belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Gül, 2004: 77).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım ele alınmaktadır.

3.4.1.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik göstermektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan Yan Bahis Yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilimsel çalışmalara bakıldığında yan bahis yaklaşımının devamlı olarak davranışsal bağlılık içerisine yer almaktadır. Bunun nedeni ise Becker'in diğer araştırmacılar gibi örgütsel bağlılığı periyodik olarak gerçekleşen hareketlerin hiç ayrılmadan ve düzeni bozmadan aynı periyotla devam ettirilmesine gösterilen eğilim şeklinde tanımlamada bulunmasıdır. Ancak Becker kendinden farklı olan araştırmacılardan ayrı bir bakış açısı ile periyodik olarak yapılan hareketi devam ettirmemekle ilişkili maliyetin farkında olmanın öneminden de bahsetmektedir (İnce ve Gül, 2005: 49 – 50).

Bir örgütten ayrılmanın oluşturduğu maliyetin farkında olmak psikolojik bir durum algısı oluşturabilir. Bu psikolojik algı işgörenin örgütle olan ilişkisine yön verebilir ve bu yönden de bakıldığında da Becker' in teorisinin tutumsal bağlılık içerisinde de incelenebilir (Bülbül, 2007: 13).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarılan etkilenmesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır. Becker' e göre işgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir Bunlar (Gül, 2003: 78 – 79):

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

- **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 isteyince, hizmet süresi 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 içerisindeyken 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.

Becker'e göre sözü edilen yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zamanla giderek artmaktadır. Bu nedenle işgörenin yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, işgörenin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımlar da buna paralel olarak artacak ve bireyin örgütten ayrılması zorlaşmaktadır (Gül, 2003: 79).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı, işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olmakta ve kimi yerlerde tasarlanmış bağlılık olarak da ele alınmaktadır. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik nedenler oluşturmaktadır ve birey, işletmeden ayrılmanın maddi, sosyal ve psikolojik yönlerinin gideri fazla olduğu için örgüte bağlı kalmayı zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin miktarı ve sayısı arttıkça işgören örgüte daha da fazla bağlanmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan tabi bir şekilde kaçınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 52 – 53).

3.4.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir Salancik' e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmakta olup kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girmektedir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ifade etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Yalçın, 2007: 13).

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duymaktadır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olmaktadır. Bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeriyle uyumlu olacak bir şekilde değiştirmektedir (Bülbul, 2007: 14).

Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle işgörenin örgütten ayrılması durumunda algılanmış sınırlılıklar ile bireyin örgüte bağlı olması durumuna getiren koşullardan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, tutumsal bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Balay, 2000: 25).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında işgörenin 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 ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003: 80).

3.4.2. Tutumsal Bağlılık ve Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlemesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının oransal gücüdür (Çöl, 2004: 6). Tutumsal bağlılık kavramı işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanmadır (Bayram, 2006: 129). Tutumsal bağlılık Şekil 3.3. ile gösterilmektedir.



Şekil 3.3. : Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. ALLEN (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **HRM Review**, Cilt: 1, Sayı: 1, s.63. Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007: 141.

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumu ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi olarak ifade edilebilir (Çakır, 2007: 14).

Tutumsal bağlılığın ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:

28 – 29). Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Mey er tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

3.4.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, gereksinim ve beklentileri bulunmaktadır. İşgörenler örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilmektedirler (Çakır, 2007: 15).

Bağıllık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal isteklerin farklı bağıllık türlerini ortaya çıkarttığını savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağıllık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır (Gül, 2003: 42 eğer bulamazsan Bülbül, 2007: 15).

Devama yönelik bağıllık; işgörenin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Örgütten ayrılma maliyetinin, örgütte kalma maliyetinden daha yüksek olduğu fikrine dayanmaktadır. Kenetlenme bağıllığı ise; sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade edilmektedir. İşgörenin bir gruba veya bu gruptaki kişilere bağıllığıdır. Bu bağıllık türü gruptaki kişilerin birbirleri ile ilişkilerini güçlendirmektedir. Son bağıllık türü ise kontrol bağıllığı olmaktadır. Grup veya örgüt üyelerinin, liderin emir ve kurallarına devam ettirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağıllık türü örgüte karşı olumlu normatif normları içermektedir ve kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Kontrol bağıllığında işgören, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü kendi ahlaki değer ve normları ile uyum göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 30 – 32).

Kanter'in geliştirmiş olduğu bu üç tür bağıllık türünün farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik olan bağıllığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma olasılığı daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığını yüksek olduğu örgütlerde

ise dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı örgütün kendini savunma gücü daha fazladır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde, işgörenin değer ve normları ile örgütün değer ve normları uyum içerisinde olmaktadır. Fakat örgütler, işgörenlerinin bağlılığını sağlayabilmek için bu üç tür bağlılığı bir arada kullanmalıdırlar (İnce ve Gül, 2005: 32).

3.4.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar (Balay, 2000: 19 – 20; Bayram, 2006:129 – 130; Doğan ve Kılıç, 2007: 142; İnce ve Gül, 2005: 33 – 34):

- **Pozitif – Moral Bağlılık:** Ahlaki açıdan yakınlaşma olarak da adlandırılan bu bağlılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık, ödüllerdeki değişimlerden etkilenilmediği zaman gerçekleşmektedir. İşgörenler, 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 örgütteki işini değerli bulmaktadır.

- **Nötr – Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. İşgörenler bağlılık düzeyini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Bu tür çıkara dayalı yakınlaşma da, bireyler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar.

- **Negatif – Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, örgütü zararlı ve cezalandırıcı olarak görmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak da adlandırılan bu bağlılık bireyin davranışının ciddi bir şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir.

Yabancılaştırıcı ve moral bağlılık, duygusal temellere dayanırken, hesapçı bağlılık bireyin örgütü bir araç olarak görmesine dayanmaktadır. Etzioni'ye göre bir örgütte belirtilen bu bağlılık türlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli egemendir. Örgütte genellikle sembolik uyum sistemi ile moral bağlılık,

ödüllendirici uyum sistemi ile hesapçı bağlılık, korkutucu uyum sistemi ile de yabancılaştırıcı bağlılık bir arada görülmektedir (Bülbül, 2007: 18).

Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemiştir. Bunun nedeni, modelin makro özelliğidir. Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 36).

3.4.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın temelini, bireyin örgütle oluşan psikolojik bağına bağlamaktadır. Birey ile örgüt arasında oluşan psikolojik bağın gelişmesinde önemli rol oynayan bir mekanizmada özdeşleşmedir. Bireyin örgüte bağlılığı, örgütün amaçları, değerleri ve tutumları ile özdeşleşmesiyle oluşur. Bu özdeşleşme derecesi, örgüte bağlılığın nedenleri ve örgütün özelliklerine göre değişebilir (Bülbül, 2007: 16). O'Reilly ve Chatman' a göre örgütsel bağlılık; bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olması duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu ifade eden içselleştirme boyutu ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunun kapsamaktadır (Balay, 2000: 14, 23; Doğan ve Kılıç, 2007: 143):

- **Uyum Boyutu:** Temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

- **Özdeşleşme Boyutu:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Kişiler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Böylece kişi, bir gruba dâhil olmaktan gurur duyabilmektedir (Güner, 2007: 10).

- **İçselleştirme Boyutu:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Uyum boyutu, ödül – maliyet değerlemesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutu ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir. (Güner,2007: 10). Örgütsel bağlılığın belirtilen bu boyutlarının rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar meydana getireceğini belirtmiştir. Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm işgörenlerin resmi olarak belirlenmiş rolleri ile ilgili davranışlarının ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlarını kapsamaktadır. İşgörene doğrudan çıkar sağlamayan, örgüt için fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektiren bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık boyutlarına sahip olan işgörenlerde örgütte kalma isteği oldukça yüksektir. Rol üstü davranışlar ile uyum gösterme arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılığa sahip işgörenler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgüt ile ilgilenmektedirler. Bu nedenle işlerinin gerektirdiğinden fazlasını yapmaya yönelik bir çaba içinde bulunmazlar. Bu düşüncedeki bireylerin örgütte kalma istekleri oldukça azdır. İş görenlerin resmi olarak belirlenmiş rollerinin gerektirdiğinden fazla gönüllü davranışta bulunarak, örgüt yararına çalışmalarını için uyuma dayalı bağlılıktan daha çok özdeşleşmeye ve benimsemeye dayalı bağlılığa gereksinim vardır (Bülbül, 2007: 17).

3.4.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin moral, hesapçı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde moral ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık moral bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Çakır, 2007: 20).

Penley ve Gould'un yaklaşımının oluşturduğu sınıflandırma Etzioni'nin örgüte katılım modelinden destek almaktadır. Penley ve Gould, örgüte katılım biçimlerini esas

olarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Bülbül, 2007: 18 – 19; Çakır, 2007: 20 – 21):

- **Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde işgören, kendini örgüte adanmakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

- **Çıkarıcı bağlılık:** Alış-veriş temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır

Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkiler içinde olduğunu savunmaktadırlar. Mesela; ahlaki bağlılık örgüt üyeliğinin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatleri dışında veya hafta sonları da çalışmak, eve iş taşıyor olmak gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağlılık ise alış – veriş temeline dayandığından, kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Daha fazla sorumluluk almaya istekli olma, kendini iletme, kendini sunma gibi davranışlar ile kendini göstermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, kendi kariyeri üzerinde etkisinin ve kontrolünün olmadığını düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 37 – 38).

3.4.2.5. Allen Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunun da olduğunu belirterek, işgörenlerin organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Tak ve Aydemir 2002: 780). Araştırmacılar organizasyonel bağlılığı önceleri duygusal bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde ikiye ayırırken, daha sonraları normatif bağlılığı da eklemişlerdir. Bu bağlılık türleri; organizasyonla birey arasında gelişen ilişkiler ile bireyin organizasyona üyeliğinin devamına neden olan etkenler hakkında bilgi vermektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

3.4.2.5.1. Duygusal Bağlılık

Tutumsal ve etkili bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık; birey kimliğinin örgütle özdeşleşmesidir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlanan birey, örgütle özdeşleşerek, o örgütte olmaktan hoşnut olmaktadır (Erkmen ve Çerik, 2007: 108). Duygusal olarak bağlı işgörenler, kendi tercihleri ile örgütte kalmaktadırlar (Tak ve Aydemir, 2002: 780). Duygusal bağlılık; bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak organizasyona karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşur (Kaya ve Selçuk, 2007: 179). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, işgörenlerin örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, işgörenlerin örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Boylu ve diğ. 2007: 58).

Duygusal bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve işgörenlerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır. (Cengiz, 2002: 805). Duygusal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgütsel katılımın gücü şeklinde de ifade edilebilir (Erkmen ve Çerik, 2007: 108). İşgörenin örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o bireyin istediği için kurumda kalması anlamına gelir. İşgörenin örgüte olan bağlılığının en iyi şeklidir. İşgörenler ek sorumluluklar almak için gerçekten hevesli, kendini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılığa etki eden ya da işgörenlerin duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren etkenler tutumsal kaynaklıdır. Gerçekleştirilmiş olan araştırma sonuçlarına göre genel olarak, duygusal bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında olumlu; iş gücü devri ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2006: 60).

Duygusal bağlılığın iş ortamıyla ilgili etmenlerle yüksek bir ilişkisi bulunmaktadır. İş ortamıyla ilgili etmenler, bireyin örgüt içinde kendini rahat hissetme ve rolünün gereklerini yerine getirme olanakları ile ilgilidir. Bireyin örgüt içinde kendini rahat hissetmesini sağlayan etmenler, rollerin ve amaçların açık olması, örgütün

işgörenlerine adil davranması, bireyin örgüte güvenmesi ve yönetimin işgörenlerin önerilerini dikkate almasıdır. Bireyin rolünün gereklerini yerine getirmesini sağlayan etmenler ise, işin iddialı olması, işgörenlerin örgüt için önemli olduklarını algılamaları, performansları hakkında geri bildirim sağlanması ve işleriyle ilgili kararlara katılmalarıdır (Bülbül, 2007: 21).

Duygusal bağlılığa sahip bir işgören kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade etmektedir. Bu nedenle işgören, örgüte üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duymaktadır. İşgörenlerin olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, aksine organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir. Sonuçları itibariyle duygusal bağlılık, örgütlerin gerçekleştirmeyi istediği en önemli bağlılık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

3.4.2.5.2. Devam Bağlılığı

Örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olduğu ve başka bir alternatifin olmadığı durumlarda devam bağlılığından söz edilmektedir. Bu durumda devam bağlılığı, işgörenlerin örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık olduğundan değil, işten ayrılmanın vereceği zarardan dolayı işlerine devam etmektedirler (Genç ve diğ. 2006: 842). İşgören örgütten ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle (bu güçlükler diğer örgüte uyum sağlayamamak, başka bir şehre taşınmak, örgütün ödeyeceği tazminatlardan olmak, işsiz kalmak sayılabilir), istese de ayrılamamakta (Kaya ve Selçuk, 2007: 180) örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmalarının bir sorunluluk olduğunun düşünürler (Çetin, 2004: 95).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre, işgörenlerin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para, gibi kazanımlarını örgütten ayrılmalarıyla birlikte, kaybedileceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). İşgörenler göstereceği yüksek çabanın karşılığında alabileceği ödüllerle, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri düşünerek, örgüte bağlılığını sürdürmektedirler (Güner, 2007: 13).

Devam bağıllığın da esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Rasyonel bağıllık olarak da adlandırılan bu bağıllıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusudur (Balay, 2000: 21). Örgüt üyeliğini bu nedenle sürdüren işgörenler, kötü iş alışkanlıklarının yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluşturmaktadırlar (Çetin, 2004: 95).

3.4.2.5.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık olarak tanımlanan son boyut, işgörenlerin ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inanmış oldukları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Tak ve Aydemir, 2002: 780). İşgören örgütsel sadakati en doğru davranış ve en erdemli karar olarak değerlendirdiği için organizasyonel üyeliğini devam ettirmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180). İşgörenler bir minnettarlık duygusu ile örgütte kalmaktadırlar. Bunun sebebi; işverenlerin onları çok gereksinimleri olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleri ile kalmalarının en doğru karar olacağını yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle bireyler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bu nedenle de kendilerinin örgütte kalmalarının, örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Çetin, 2004: 95). Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağıllığı en çok etkileyen değişkenlerin; sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma, olduğu görülmüştür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağıllıkla devam bağıllığı arasındaki en önemli fark, bu bağıllık türünde işgörenin duyduğu üyeliğin devamlılığı zorunluluğunun, örgütün sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin bulunmamasıdır. İşgörenin geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer işgörenlerin uzun süre tek bir işletmede çalışmış olması ve böyle işgörenlerin övülmesi gibi etkenler, organizasyona duyulan bağıllığı, işgörenin bir erdem olarak algılamasına neden olur. İşgören zamanla örgütsel bağıllığı bir ahlaki zorunluluk olarak değerlemeye başlamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Bu üç bağıllık türü işgörenin örgütten ayrılma ihtimalini azaltan veya artıran nedensel ilişkiden bahsetmektedir. Fakat bu nedensel ilişkilerin yapısı, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

-Duygusal bağıllık yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin devamını, işgörenlerin içten gelerek istedikleri için olduğunu,

-Devamlılık bağıllığı yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin gerçekte işgörenlerin çıkarlarının üyeliğin devamını gerektirdiği için olduğunu,

-Normatif bağıllık yaklaşımı ise organizasyonel üyeliğin devam etmesinin gerekliliğine değer verdikleri ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için olduğunu belirtir.

-Burada belirtilmesi gereken diğer bir konu bireylerin yukarıda bahsedilen örgütsel bağıllık yapılarının birinde farklı derecelerde yer alabilmeleridir. Diğer bir deyişle bazı işgörenler örgüte üyeliğinin devamını bir zorunluluk ve gereksinim olarak görürken, davranışlarında bu yönde bir istek görülmebilir. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin organizasyonlara olan bağıllık düzeylerini artırmak istediklerinde, belirtilen bağıllık türlerinin gerçekten işgörenler için ne anlama geldiğini anlamalı ve ona göre uygulama ve politikalar geliştirmelidirler (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Sonuç olarak, her bağıllık türü işgöreni bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağıllığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağıllığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağıllığı güçlü olan işgörenler ise gereksinim duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağıllığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91 – 92).

3.5. ÇOKLU BAĞLILIK ODAKLARI

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonlara dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağıllık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağıllıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişleridir (İnce ve Gül, 2005: 54). Oysaki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağıllıklarının merkezini oluşturmaktadır. Bu yetersizliği gidermek için, örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalara da ağırlık verilmesi gerekmektedir (Bülbül, 2007: 22).

İnsan kaynaklarında farklı yöntemleri olan örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu düşünülmektedir. Yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler, istedikleri için, güçlü normatif bağlılığı olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağlı güçlü olan işgörenler ise gereksinim duydukları için örgütlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve farklı sonucu vardır (Ölçüm, 2004: 101). Çoklu bağlılık, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu üyelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı işgörenlerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55). Bu nedenle bu yaklaşım, örgütü oluşturan iç ve dış çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak anlaşılmasını sağlamaktadır (Balay, 2000: 30). Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, işin yapısına duyulan tatmin, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlenmektedir (Durna ve Eren, 2005: 21).

3.5.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Mesleki bağlılık bireyin mesleği ile özdeşleşmesidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık karşılaştırıldığında genellikle bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü hâkimdir. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik göstermektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan işgörenler için oldukça zor olduğunu, bu tür işgörenlerin mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğunu belirlenmiştir (Bülbül, 2007: 8).

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5; Balay, 2000: 36 – 37):

İşe yönelik genel tutum, işe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durum da kişi iş ile hayatını özdeşleştirir.

Mesleki planlama düşüncesi, bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun süreli fikir ve planlar geliştirmektedir. Kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla değerlendirilmektedir.

İşin nispi önemi, iş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde, mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve işgörenler iki bağlılıktan birini zorunlu olarak tercih etmek durumunda kalmaktadırlar. Fakat bu iki tür bağlılık her zaman birbirleriyle mutlak bir zıtlık içinde değildirler. Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasında her zaman bir tercih yapılmasının zorunluluğu yoktur. İşgören aynı anda hem örgütüne hem de mesleğine karşı bağlılık duyabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 18).

3.5.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık; bireyin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe bağlı tutum ve eğilimlerdir. İşe bağlılık gösteren işgören özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Balay, 2000: 44 – 45):

- İşe etkin bir şekilde katılım,
- İşi, yaşamının merkezi olarak görmesi,
- İşi, kendine özsaygının temeli olarak algılaması,
- Kendini iş performansı ile yanılmaması.

İşgörenler, örgütlerine bağlılık duymalarına rağmen yaptıkları işlere daha çok bağlılık göstermektedirler. Çünkü yaptıkları işlerin iyi öğrenilmesi, iş deneyiminin artırılması işgörenin gelecekte daha iyi olanaklar sunan örgütlere geçmesine olanak sağlayabilmektedir. İşgören yaptığı işin kendisini daha çok temsil ettiğini

düşünmektedir (Uygur, 2007: 82). Yaptıkları işi yaşamları ile özdeşleştiren işgörenler, bu konuda daha esnek olan işgörelere göre örgütlerine daha çok bağıllık gösterdikleri yapılan çalışmalar ile ifade edilmiştir (İnce ve Gül, 2005 19).

İşe bağıllığı etkileyen değişkenler olarak daha çok demografik değişkenler üzerinde durulmuştur (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütteki konum vb). Bunların yanında sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne özel önem verilmektedir. İşe bağıllık bağımsız bir değişken olarak ele alındığında ise bireylerin performans düzeylerini ve işten ayrılmalarını etkilediği savunulmaktadır. Buna göre işe bağıllık ve işten ayrılma arasında güçlü ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 45).

İşe bağıllığın en önemli koşulunun "arkadaşça, samimi ilişkiler" olduğunu ileri sürülmektedir. Sosyal ilişkilerin, bireyin işe ilişkin tutumlarını şekillendirmede etkili olduğu göz önüne alındığında, iş arkadaşlarına bağıllık ile işe bağıllık arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Çakır, 2007: 32). İşe bağıllık gösteren işgörenlerin, işe etkin bir şekilde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme, kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve iş performansı ile tanımlanması gibi davranışlar gösterecekleri savunulmaktadır. İşe bağıllık, işgörenin işine olan bağıllığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemekte olup işgörenlerin davranışlarını ve tatmin düzeylerini de etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 19 – 20).

3.5.3. İş Arkadaşlarına Bağıllık

İş arkadaşlarına bağıllık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağıllık duyması olarak ifade edilmektedir. Arkadaş bağıllığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Çöl, 2004: 7).

Arkadaşlara bağıllık belli bir amaç için olabileceği gibi, kendisi de başlı başına bir amaç olabilmektedir. Bireyler bazı yararlar elde etmek için ya da sadece hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağıllık güdüsü yüksek olan bireyler, içten ilişki ve arkadaşlık bağlarına büyük önem vermektedirler. Böyle bireyler ileriye dönük planlarla uğraşmaktan ziyade, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı tercih etmektedirler (Balay, 2000: 46). Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağıllığı bir

amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, işgörenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Çöl, 2004: 7 – 8).

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyleri iş hayatında işe ilişkin her çeşit güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu konuda bilinçli davranan işgörenler, birbirlerine daha sıkı yaklaşarak, bir toplulukta dayanışma duygusunun sürekli olarak korunmasını sağlarlar. Bu nedenle güçlü arkadaş bağlılığı, güçlü meslek ve örgüt bağlılığını sağlayıp artırırken; sosyal katılım yokluğu, bireysel yatırımların artışına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğü görülmektedir (Balay, 2000: 47).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması o kişinin performansını olumlu yönde etkilemektedir. İş arkadaşlarına bağlılık, kişilerin işle ilgili sorunlarının çözümünde de olumlu katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırmakta ve güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasını beraberinde getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 20 – 21).

3.5.4.Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık; kanuna, onu yayan, yayınlayan ve yürüten güce bağlılıktır. İşgörenlerin metin ve tasarımın hazırlanışına, bugünkü ve gelecekteki sonuçları bakımından katkıları, bunları diğer bireylere açıklayarak, gelebilecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını göstermektedir. Fakat hareket tarzına bağlılık ve yönetime olan bağlılık birbirinden farklıdır. Bireyin yönetime bağlı olması, o yönetimin gerçekleştirmiş olduğu bir hareket tarzına bağlı olmasını gerektirmemektedir. Hiyerarşide üst pozisyondaki işgörenlerin örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir. Yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki işgörenler, gün geçtikçe daha çok örgütsel role bağlanmakta, bu rol sınırları içinde hareket etmekte ve bu hareket

tarzları otoritenin daha üst pozisyonlarını beklemedikleri sürece devam etmektedir (Balay, 2000: 48).

Davranışsal, tutumsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün olduğunu söylemek doğru değildir. Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekâna ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçim, işgörenlerin kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo – ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal etkenler konumundadır. Bütün bu etkenler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli etkenlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral etkenlerle değil, bunların tamamı ile birlikte ele almaktadır (Bülbül, 2007: 23).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ise bireylerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlar da ya tutum ya da davranış etkeni ön plana çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56 – 57). Tutumsal bağlılık yaklaşımının da ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık öncelikli olarak incelenmektedir.

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETKENLER

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek etkenlerin farkında olması son derece önem arz etmektedir (Bayram, 2006: 134).

Tablo: 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etkenler

Kişisel Etkenler	Örgütsel Etkenler	Örgüt Dışı Etkenler
1-İş Beklentileri 2-Psikolojik Sözleşme 3-Kişilik Özellikleri	1-İşin Niteliği ve Önemi 2-Yönetim 3-Ücret Düzeyi 4-Nezaret 5-Örgüt Kültürü 6-Örgütsel Adalet 7-Örgütsel Ödüller 8-Takım Çalışması 9-Rol Belirsizliği ve Çatışması	1-Yeni İş Bulma Olanakları 2-Profesyonellik

Kaynak: İnce, Mehmet ve Gül, Hasan. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi. s.59

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Bu çalışmada ise, örgütsel bağlılığı etkileyen etkenlerin genel kullanımı doğrultusunda; kişisel etkenler, örgütsel etkenler ve örgüt dışı etkenler olmak üzere üç grupta incelenmiştir.

3.6.1. Kişisel Etkenler

Birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve iş beklentileri arasında güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. İşgörenler birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptirler. Bu özellikler bireysel farklılıklarını ortaya koyduğu gibi örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir (Tayfun ve diğ. 2008: 4).

- **İş Beklentileri:** İşgörenlerin örgütteki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. İyi tanımlanmış, sınırları belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel

beklentiler birbirlerine uyumlu oldukları zaman örgütsel bağlılık bundan olumlu olarak etkilenecektir. Önemli olan kişisel beklentiler ile örgütsel beklentilerin uyum içerisinde bulunabilmesidir. İşgörenlerin örgütsel hedef, değer ve misyonları içselleştirebilmesi, bunları kendi değer hedef ve misyonları ile özdeşleştirip, örgüte bağlanabilmesi için, iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 20005: 63).

- **Psikolojik Sözleşme:** İşgören ile örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler ise, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü, psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. (Bülbül, 2007: 26). Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir (İnce ve Gül,2005: 61).

- **Kişilik Özellikleri:** Kişisel - demografik etkenler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin bulunduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Demografik etkenler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2001:55 – 61).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, pek çok çalışmada yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna varılmıştır. İşgörenlerin yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalmasından dolayı, üyesi oldukları örgütlere bağlılık artmaktadır (İnce ve Gül,2005: 65). Bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki bulunamamıştır. Devam bağlılığının, işgörenin yaşından etkilenmediği savunulmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Yaşlı işgörenlerin, genç işgörelere göre daha fazla

bağlılık göstermelerinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İnce ve Gül,2005: 64; Balay, 2000: 41):

-İşgören örgütte ne kadar fazla süre kalırsa, daha iyi görevlere getirilme olasılığı da o kadar fazla olmaktadır. Kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.

-Yaşlı işgörenler daha cazipte olsa yeni işlere atılmayı, genç işgörelere oranla daha riskli bulmaktadırlar.

-Yaşlı işgörenler işlerini yaparlarken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Balay, 2000: 58).

Örgüte olan bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki birçok çalışma ile araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler (Bülbül, 2007: 27). Kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre düşük örgütsel bağlılık göstermesinin nedenleri; kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların işgücüne katılmasının önündeki engeller iken, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre yüksek örgütsel bağlılık göstermesinin nedenleri; kadın işgörenlerin örgütlerinde daha istikrarlı olmaları ve kadın işgörenlerin karşılaştıkları engellerin onların motivasyonunu arttırması şeklinde sıralamak mümkündür (İnce ve Gül,2005: 63).

Cinsiyetin yanı sıra medeni hal durumu da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur. Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Yaşı yüksek olan bağımlılara sahip olmanın ya da çocuk sahibi olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde daha etkili olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca evli ve dul bireyler özellikle bu durumdaki kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bekâr bireylerden daha maliyetli görmektedirler (İnce

ve Gül,2005: 64). Evli işgörenlerin ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları savunulmaktadır. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Özkaya ve diğ. 2006: 80).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişkinin bulunmaktadır. Bunun en büyük nedeni, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Özkaya ve diğ. 2006: 80). Yüksek düzeyde eğitim alanlar, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisindedirler ve daha fazla iş alternatifine sahip durumdadırlar (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Bu nedenle de, eğitim düzeyi yüksek bireylerin bağlılığı düşük olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bir diğer değişken de ırktır. Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem taşımaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Farklı milliyet ve ırka ait işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında farklılıklar bulunduğu yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (İnce ve Gül,2005: 68 – 69).

Yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni hal gibi kişisel özelliklerin ve iş beklentileri ile psikolojik sözleşmenin yanı sıra işgörenin sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu, bağlılık eğilimi ve bireysellik – toplumsallık yapısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 70). Demografik pek çok özellik örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır.

3.6.2. Örgütsel Etkenler

Örgüt Yapısına İlişkin Etkenler: Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, örgütsel etik ve kariyer imkânları gibi etkenler, örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

- **İşin Niteliği ve Önemi:** İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etkindir. İşin önemi örgütte ya ad dış çevrede, bir işin insanların yaşamları

üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık – örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. 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, işgörene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte işgörenlerin bağlılıklarının da artması beklenmektedir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemesini sağlamaktır (İnce ve Gül, 2005: 71).

- **Yönetim ve Liderlik:** Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı arttırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir. Yönetim ve liderlik stili, kararlara işgörenlerin katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. İşgörene verilen sorumluluklar azaltıldığında paralel bir şekilde o işgörenin bağlılığı da azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72).

- **Ücret Düzeyi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli özelliklerden bir tanesi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmakta olup, işgörenlerin elde ettikleri ücret ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73). Ekonomik zorluklar yaşayan bireyler için ücret miktarı; işin öneminden, örgütün amaçlarından, iş arkadaşlarıyla arasındaki iletişimle elde edilecek tatminden daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Ücret miktarını birinci planda düşünen

işgörenler, yaptığı iş ve elde edeceği başarıdan veya kariyerden çok diğer çalışanların almış oldukları ücret miktarını düşünmektedirler. Böylece kendi almış olduğu miktarla kıyaslayarak hak ettiği ücreti alıp almadıklarını tespit etmektedirler. İşgörenin, almış olduğu ücretin miktarı, çalışması karşılığında hak ettiği miktarın altında olduğunu düşünmesi durumunda veya diğer işgörenlerin almış oldukları miktara göre düşük olduğu tespit etmesi durumunda işle ilgili motivasyonu düşebilmektedir. Bu durum işten ayrılma niyetinin artmasına da neden olabileceği gibi bağlılığı azaltabilecektir (Güner, 2007: 45).

- **Nezaret:** Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel etkenlerin bir diğeri de, yönetimin işgörenler üzerindeki nezaret biçimidir. İşgörenlerin, örgüt yöneticilerine yönelik sahip oldukları algılar ve düşünceler, aynı zamanda onların işe bağlılıklarını da etkileyen önemli unsurlar olabilmektedir (Güner, 2007: 48). Baskıcı bir yönetim tarzı isteyen, işgörenlerin kararlara katılımını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde işgörenlerin işlerine olan bağlılığının azaldığı görülmektedir. Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içinde yürütülen nezaretin örgütsel bağlılığı arttırdığı savunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

- **Örgüt Kültürü:** İşgörenlerin bağlılığı, örgütte egemen olan örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Bir göreve duyulan kalıcı bağlılığın, ancak doğal güdülerin güçlenmesine olanak verecek koşulların gerçekleştirilmesiyle sağlanabileceğini ortaya koymuştur. Bu demektir ki, insanların gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu da ancak güçlü örgüt kültürü ile sağlanabilmektedir (Erdem, 2007: 75 – 76). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin var olduğu örgütler güçlü bir örgüt kültürüne de sahiptir. Örgüt kültürü işgörenlerin öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgörenler arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76).

- **Örgütsel Adalet:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. İşgörenlerin görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi,

ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel adalet önem kazanmaktadır. Çünkü örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini yönetsel adalet göstermektedir. İşgörenler tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir (Bülbül, 2007: 43). Örgüt kültürünün işe bağlılığa olan etkisini, dört farklı örgüt kültürüne göre de belirtmek mümkün olmaktadır. Güç kültürüne sahip küçük işletmelerin sahipleri, girişimci ve rekabetçi kişiliğiyle, alanında en iyisi olmaya güdülenerek işine daha bağlı kalmaktadırlar. Farklı departmanlara, departmanlarla yönetim arasındaki bürokratik yapıya ve dolayısıyla rol kültürüne sahip olan işletmelerde, kendini geliştirmeyi hedeflemeyen, belirli kurallar sistemi çerçevesinde, rutin faaliyetlerden haz alan işgörenlerin, işlerini severek ve işlerine bağlı kalarak yapmaları mümkün olmaktadır. Görev kültürüne sahip işletmelerde, genellikle takım çalışması ve işbirliği söz konusu olduğundan, kendini geliştirmek isteyen, yaratıcılığına güvenen, takım halinde ortak bir işi işbirliği çerçevesinde yaparak başarıya odaklanmış işgörenlerin işlerine bağlı kaldıkları söz konusu olmaktadır. (Güner, 2007: 48 – 49).

- **Örgütsel Ödüller:** Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel etkidir. Örgütsel ödüllerin, örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı belirlenmiştir. Birey, örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve edil olarak algılasa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79). Ödüller, örgütsel bağlılık konusunda anahtar bir rol oynamaktadır. Örgüt tarafından işgörelere sunulan ödüllerde önemli bir nokta da, bireylerin birbirlerinden farklılık gösteren ve zamanla değişen istek ve gereksinimleridir. İşgörenlerin bu farklı gereksinimlerine cevap verebilecek bir örgütsel ödül yönetimi geliştirilirse, örgütsel bağlılıkta sağlanmış olacaktır. Yapılan araştırmalarda bağlılık ile içsel ve dışsal ödüller arasında destekleyici bir ilişki bulunmuştur (Bülbül, 2007: 45).

- **Takım Çalışması:** Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösteren işgörenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da işgörenlerin karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi,

yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 80).

- **Rol Belirsizliği ve Çatışması:** Rol belirsizliği, işgörenin iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir işgörenin iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda işgören bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılamasının zorlaşmış olduğu görülmektedir (Bülbül, 2007: 47). Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını artırdığını iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir (Çimen, 2000: 204). Rol belirsizliği ve rol çatışması olan örgütlerde, örgütsel bağlılığın azaldığını söylemek mümkündür.

3.6.3. Örgüt Dışı Etkenler

Kişisel ve örgütsel etkenlerin yanı sıra bir takım örgüt dışı etkenlerinde, bireylerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bunlar; yeni iş bulma olanakları ve işsizlik oranı, profesyonellik, ülkenin ve sektörün durumu gibi sıralanabilir.

- **Yeni İş Bulma Olanakları:** Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı etken, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu etkeni çok daha önemli hale getirmektedir. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 85).

- **Profesyonellik:** Profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Güner, 2007: 60). Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar: Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar. Sosyal sorumluluk taşırlar. Kendi kurallarına inanırlar. Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem arz etmektedir. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda işörenlerin mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Örgütsel bağlılığa etki eden etkenlere ilişkin birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu etkenlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin kesin bir hüküm bulunmamaktadır. Bu kapsamda, bağlılık; örgüt türü, demografik değişkenler, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi gibi birçok etkenden de etkilenebilmektedir (Boylu ve diğ. 2007: 60). Düşük seviyedeki işörenler için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel etkenler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü işörenler için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür işörenler için karalara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardan olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 94).

3.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmasının yanı sıra, bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilmektedir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000: 120). Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde

bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde duygusuz işgörenler olarak tanımlanmaktadır. 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 (Bayram, 2006: 135 – 136).

Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

3.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık, işgörenin deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşayabilmektedirler. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir (Çakır, 2007: 26).

3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler, örgütün rekabet ortamında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu işgörenlerin çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler aşağıdaki özelliklere sahiptirler (Uygur, 2007: 73).

-Daha az denetime ve disipline gereksinim duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

-Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.

-Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksek olmaktadır. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülllenmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bülbül, 2007: 64).

Yüksek örgütsel bağlılık kimi durumlarda, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.(İnce ve Gül,2005: 94).

3.8.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.8.1. Performans ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişki konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Az yapılan bu araştırmalardan olan gerek Steers'in (1977) gerekse Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmiştir. Salancik (1977), davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun sonucunda da performansta azalma eğiliminde olduğu ortaya konulmuştur (Balay, 2000: 138 – 139).

Benzer şekilde bağıllık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağıllık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 95). Bu doğrultu da çalışmış olduğu örgüte yüksek düzeyde bağıllık gösteren işgörenlerin performansının da yüksek olduğu söylenemez.

Yüksek seviyede duyulan bağıllığın çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığı ifade edilmektedir. Yüksek performansa sahip olan bir işgörenin örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Atlas ve Çekmecelioğlu, 2007: 50 – 51).

Yüksek performans gösteren işgörenlerin ise çalıştığı örgüte karşı bağıllık gösterdikleri söylenebilir. Çalıştığı işte veya çalışmış olduğu kurumda kendini gösteren işgörenler, farklı bir örgüte gittiği zaman aynı performansı gösterememekten korkmakta olduğundan ve örgüt amaçlarına ulaşmak için ekstra bir çaba sarf etmedikleri için o örgütten ayrılmayı istememektedirler.

Örgütsel bağıllık, çok farklı biçimlerde ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağıllık ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların birçoğunda bu kavram, iş tatmini ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bunun dışında araştırılan diğer konular arasında, iş tatmini ve örgütsel bağıllığın; verimlilik, işe devam, işgören devri, işe katılım ve işten psikolojik olarak çekilme gibi konular ile olan ilişkisinin yer aldığı görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Bu çalışmada ise çok boyutlu performans değerlendirme tekniği olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağıllık üzerindeki etkileri incelenecektir.

3.8.2.Örgütsel Bağıllığın Sağlanmasında Performans Değerlemenin Yeri ve Önemi

Örgütlerin, işgörenlerin yükselme, biçim ve şartlarını belirlemeleri gerekmektedir. Uygun kariyer olanaklarını araştırmak ve işgörenlerin özellikleri ile uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bunun için öncelikle işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi gerekir. İşgörenlerin kişisel özelliklerinin de belirlenmesi ile

performans değerlendirilmesi sonucunda uygun kariyer olanakları seçilmelidir. İşgörenlerin ise, sahip oldukları özellikler ile olası veya mevcut kariyer olanakları arasında bağ kurması gereklidir. Böylece, işgören işine daha bağlı kalarak çalışabilmektedir (Güner, 2007: 47 – 48).

Performans değerlemesi ile işgörenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır. Bireyin güçlü yönlerinin performans sonuçları ile desteklenmesi ve bu sonuçların yöneticiler tarafından bilinmesi ile işgörenin kendine olan güveni artacaktır. Başarılarının ödüllendirilmesi ile de işgörenin motivasyonu artarak örgüte olan bağlılığı da olumlu yönde etkilenme eğiliminde olacaktır.

Yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Uygur, 2007: 73). Örgütler işgörenlerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedirler, örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden işgörenler, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Böylece işgörenleri örgütte tutmak, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması ve hizmet kalitesinin artmasının sağlanması günümüz rekabet ortamında örgüte önemli bir üstünlük sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık; işgücü devri, işe devamsızlık, işe geç gelme gibi olumsuz iş davranışlarını azaltmaktadır (Genç ve diğ. 2006: 842).

Etkin performans değerlemesinin yapıldığı örgütlerde işgören örgütün bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. Birey sergilemiş olduğu performansın, çeşitli değerlendirme teknikleriyle ölçülmesi neticesinde göstermiş olduğu gayret ve çabanın farkına varılmasından memnun olmaktadır. Performans değerlendirme sonucu işgörenin hak ettiği ücret, kariyer olanakları kendisine sunulması örgüt ile arasındaki ilişki güçlendirilmelidir. Örgüt ile arasında güçlü bir bağ bulunan işgörenler de o örgüte karşı yüksek örgütsel bağlılık gösterecektir.

3.8.3.360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

360 derece performans değerlendirme sistemi, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak bireyin sadece amiri tarafından değerlendirilmesinin yanında onun emsali, astı ve müşteriler tarafından değerlendirilmesini de kapsamaktadır ve değerlendirme sonucu değerlendirilen işgörene geri bildirim de bulunur. 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütte benimsenmesi ve etkin bir şekilde sürdürülebilmesi uzun zaman alabilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için yöneticilerin istekli olmaları ve gerekli örgüt kültürünün var olması gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi örgüt kültürünün bir parçası olarak, bütün işgörenler tarafından kabullenilerek, örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işgörenlerin bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Örgütüne bağlılık duyan işgörenler, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurulmasında ve etkin bir şekilde işleminde, örgütün kendilerinden beklenene kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme tekniklerinin kullanıldığı örgütlere kıyasla 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanıldığı örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksek olmaktadır. Çünkü geleneksel değerlendirme sistemlerinde tek değerlendirici var iken, 360 derece performans değerlendirme sisteminde, amir, çalışma arkadaşı, astlar ve müşterileri içine alan çoklu bir değerlendirme söz konusudur. Birey, bu çoklu değerlemenin daha güvenilir olduğunu düşünmektedir. Tek amir değerlemesinin var olduğu örgütlerde, birey kendi performansının altında bir değerlendirme ile karşılaştığında, amirin taraflı değerlendirme yaptığını veya hak etmediği bir sonuçla karşılaştığını düşünmesi gibi nedenlerden dolayı o örgüte 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 kendini eksiklerini görerek geliştirme yoluna gitmektedir. Sistemin objektifliğine güvenerek örgüte olan bağlılığını zedeleyici bir durum olmayacaktır.

Yöneticinin performansına verdiği önem ile adil bir performans değerlemesi, örgütsel bağlılığı ve performansını arttırabilmektedir (Atlas ve Çekmecelioğlu, 2007: 51;

İnce ve Gül, 2005: 95). 360 derece performans değerlendirme sistemi, işgörenin amiri, emsali, astı ve müşterilerce değerlendirilmesinden dolayı kuşkusuz güvenilir ve adil bir sistem olduğu bilinmektedir. Tek amir değerlemesinde, ortaya çıkan performans sonuçları tek kişi tarafından değerlendirildiğinden gerçeği yansıtmayabilmektedir. Amirin, değerlendirdiği işgören ile arasında geçmişte birtakım bireysel sorunlar yaşanmış olabilir, bu nedenle performans sonuçları taraflı değerlemeden dolayı gerçeği yansıtmayabilmektedir. Bunun gibi olası hataları ortadan kaldırabilmek için değerlemeye işgörenin amirinin yanı sıra kendisi, iş arkadaşı, astı ve hatta müşteriler de katılarak adil ve güvenilir bir değerlendirme sonucuna ulaşılmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin adil ve güvenilir olduğunu gösteren bir diğer neden de, geleneksel yöntemlerde kullanılan tek amir değerlemesinde yöneticilerin işgörenlerini tam olarak tanımıyor olmalarıdır. Yöneticiler kendi yoğun iş tempolarından dolayı işgören ile yeterince birlikte vakit geçirememekte ve pek fazla ortak bir proje de buluşmamaktadırlar. 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise yönetici işgörenden ne kadar uzak olursa olsun değerlendirme aşamasında işgörenin çalışma arkadaşı da dâhil olduğundan sistemin güvenilir ve adil olduğunun işgören tarafından bilinmesi kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır.

Penley ve Gould'un yaklaşımında; örgütüne yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan işgören, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil de rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular bireyde örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 37). 360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli özelliği olan geri bildirim verilmesi ile işgörenin örgütüne duyduğu bu tür bir yabancılaştırıcı bağlılık hissi ortadan kaldırılabilir. Bireyler aldıkları ödül ve cezaların performanslarına bağlı olmadığını düşünerek düşük örgütsel bağlılık gösterebilirler. Performans sonuçları bireye geri bildirimde bulunulduğunda, birey aldığı ödül veya cezanın kaynağının kendi sergilemiş olduğu performansı olduğunu bilecektir. Geri bildirim verilmesi sayesinde işgörenlerin sisteme ve örgüte olan güvenleri artarak ve yabancılaştırıcı bağlılık hissini yerini yüksek örgütsel bağlılık alacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin kurulmasında örgüt içinde yöneticilerin ve iş görenlerin, bu yeni sisteme alışabilmeleri için bilgilendirilmeleri

gerekmektedir. Farklı sisteme tepki gösterecek olan bireyler bilgilendirilmeden, değerlendiricilere eğitim verilemeden sistemin uygulanmasına geçildiği takdirde birtakım sorunlar ile karşılaşılması muhakkaktır ve bu da örgüte olan bağlılığı etkileyerek, bağlılığın düşmesi sonucuna neden olabilecektir.

3.8.4.360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Kriterleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bunlar: iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir. Bu düşüncelerin her birinin ayrı ayrı örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenerek 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha ayrıntılı olarak açıklanmış olacaktır.

3.8.4.1. İletişim ve Örgütsel Bağlılık

İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye nakledilmesi sürecidir. Süreci başlatan kişi gönderici diğeri ise alıcıdır. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar (Atak, 2005: 59). Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir. Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu sağlayan güçlü birer stratejidir (Doğan, 2003: 72). İş tatmini ve adalet olgusunun sağlandığı örgütlerde bireyler işlerine devam etme arzusu içinde olacaklardır.

Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bağlılık duygusunun oluşumunda da sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır. Ancak etkin bir iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde dedikodu ve fısıltı mekanizmasının devreye girebildiği,

ayrıca bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları konuları değerlendirirken çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri, ya da yetersiz bilgilerle o konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirebildikleri gerçeği örgütlerde bu tür bir güven ve adalet hissinin tesisinde öncelikle etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecine gereksinim duyulacağına da habercisi olmaktadır (Doğan, 2003: 71). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000: 85 – 86).

Resmi olmayan iletişim, yöneticilerin kullanabileceği ve resmi iletişim kanalları gibi yarar sağlayabilecek doğal bir iletişim mekanizmasıdır. Bu nedenle yöneticilerin, resmi olmayan iletişim kanallarını kapamak ve engellemek yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması ve resmi iletişim kanallarının yanında resmi olmayan iletişim kanallarına da yer vermesi büyük önem taşımaktadır. Böylelikle resmi iletişim kanallarının boşluklarını doldurmak ve daha iyi bir örgütsel iletişim ortamı oluşturmak mümkün olabilecektir (Atak, 2005: 66).

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı işgörenlerin bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlardandır. Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir işgören kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Dolayısıyla işgören, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir. Ayrıca, yöneticilerin işgörenlerle olumlu ilişkiler kurması, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini artıran diğer bir etkidir. (Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Yöneticilerin, işgörelere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. (Bayram, 2005: 137).

360 derece performans değerlendirme sisteminin temelinde işgörelere geri bildirimde bulunulması esastır ve işgörelere geri bildirim verilmesi örgüt içi iletişimin etkinleşmesi açısından da önemlidir. Geri bildirim ile yönetim ve işgörelere arasında etkileşim sağlanarak iletişim çift yönlü olma özelliği kazanmaktadır. Çift yönlü iletişim aynı 360 derece performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi yöneticinin işgörelere geri bildirim vermesini kapsamaktadır.

Bir örgüt, çeşitli rol ve pozisyonundaki üyeler ile onlar arasındaki etkileşimleri kapsamaktadır. Örgütün etkinliği ise, örgüt kültürünün etkisi altında, üyeler ve bölümler arasındaki iletişim gereksinimlerini karşılama yeteneğine bağlı olmaktadır (Çakır, 2007: 45). Yönetici, herkesle iletişime hazır olduğunu belirtecek biçimde bir anlayışa sahip, gelen açık ve kapalı mesajlara karşı duyarlı olmalıdır. İletişimi yerinde ve zamanında gerçekleştirmelidir. Aynı zamanda, kurumunun örgütsel yapısına uygun bir iletişim modeli geliştirmelidir (Çakır, 2007: 62). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili bir role sahip olan iletişimin gerçekleşebilmesi için yöneticilere de büyük sorumluluk düşmektedir. Örgüt içinde etkin iletişim mekanizmasının sağlanması ile bireylerin o örgüte olan bağlılık duygusu gerçekleştirilmiş olacaktır.

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, işgörenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksel ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Bülbul, 2007: 9). 360 derece performans değerlendirme sisteminde egemen olan temel anlayış; bireyi yöneticisinin, kendisinin, astının ve iş arkadaşının değerlemesi olduğundan, iş arkadaşları ile güçlü iletişim kurulması bireyi örgüte bağlayan unsurlar arasına girmektedir.

İletişimin sağlıklı olarak gerçekleşmesi aynı zamanda işgörenin kendisine de bağlıdır. Yönetici tarafından gönderilen mesajın doğru alınabilmesi, işgörenlerin önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlemesine ve iyi bir dinleyici olmasına bağlıdır. Bu nedenle yönetici, iletişimin etkili olması için işgörenlerin objektif ve yalın olabilmelerini sağlamalıdır.

Güvenin var olduğu örgütlerde bağlılık duygusu da yüksek olacaktır. Bu nedenle örgütler de iletişim sistemi de gereklidir. Çünkü güvenin oluşması için iletişim gerekli iken iletişimin sağlıklı olması için de güven gereklidir. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir (Halis ve diğ.. 2007: 193)

Bir örgütte iletişim bozukluğu ya da yetersizliği çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne yol açabilen bir gerçekliktir. Örgütlerde çoğu zaman bireylerin birbirlerini tam anlayamama ya da yanlış anlama veya ön yargılı davranma gibi nedenlerle çatıştıkları görülebilmektedir. Bu durum her hangi bir işle ilgili olarak, bilgi alış verişinde bulunulması gerektiğinde ya da bir ekip içinde entegre çalışılması gerektiğinde çatışmanın genel olarak gelişmesine ve performansın da düşüşüne yol açacak bir olaydır. Bu tür süreçlerde üst yönetimin çatışma taraflarını bir araya getirerek açık tartışmalı bir ortamı yaratması bu iletişim odaklı çatışma sorununu çözecektir (Özmutaf, 2007: 51). Var olan iletişim sorunlarının de çözülmesi sayesinde örgütteki çatışma unsuru da ortadan kalkarak, işgörenin o örgüte bağlılığının artırılması hedeflenebilmektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırmak için, işgörelere adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile işgörelere arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 400 – 401).

3.8.4.2. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Etkili lider; açık görüşlü, risk alan, başkalarını etkileme gücüne sahip, iyi iletişimci, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme becerilerine sahip kişidir (Yiğit, 2002: 17).

Yöneticiler; üst düzey yönetimden işgörelere ve işgörelere üst yönetime iletişimi sağlarlar. Örgütlerdeki iletişim ağları karar birimlerini birbirine bağlayan sistemlerdir. Örgütsel şema, yetki ve sorumluluğu ve sıra düzenini olduğu kadar örgütteki iletişim kanallarını da göstermektedir. Birimlerin birbirini etkilemeleri, uyum içinde olmaları ve verimli işleyişleri; bilginin iletişim kanallarından sağlıklı akışıyla sağlanır (Yiğit, 2002: 20). Yukarıda da açıklandığı üzere örgütsel bağlılığın sağlanmasında iletişimin payı büyüktür. İletişimin sağlanabilmesi için de lider yöneticilere büyük pay düşmektedir.

Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İyi bir liderin çevresindeki insanları etkilemesi için olumlu, yenilikçi, cesur ve mantıklı hareket etmesi gerekir. Örnek liderleri lider yapan en önemli

özelliklerinden biri çevrelerinde akıllı, harekete geçmeye hazır, sadık ve coşkulu takipçilerinin var olmasıdır. Takipçilere karşı duyulan güven ile onlara kendilerini kanıtlayabilecekleri görevler vermek ve onların gelişimleri ile kişisel olarak ilgilenmek bağlılığı arttıran, sorumluluk bilinci uyandıran ve lidere karşı saygı duyulmasını sağlayan etkenlerdir. Bunların sonucunda çalışanların performansı artacaktır. Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Bülbül, 2007: 35 – 37). Otokratik liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerden oluşan bir örgütte işgörenler kendilerini devamlı bir baskı altında hissedecekler, devamlı bir emir alma durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu şekilde çalışan işgörenler yönetimden ve örgütten memnun olmayacaklardır. Bu nedenle de örgüte olan bağlılık duygusu gelişmeyecektir. Esnek ve katılımcı liderlik tarzında ise bu durumun tam tersi olacak, kararlara katılması istenilen işgören kendini o örgütte önemli hissedecek ve bu sayede örgüte olan bağlılık duygusu gelişecektir.

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72). Bağlılığın oluşturulması, 360 derece performans değerlendirme sistemini destekleyen bir örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir rol oynayan liderler ile şekillenecektir.

Başarılı bir lider, işgörenlerin iş dışında da bir hayatları olduğunu unutmamalıdır. İşgörenleri tanımalı, onların değerlerini ve gereksinimlerini önemsemelidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi de, performans değerlemenin yanı sıra işgöreni tanımayı, onların eğitim ve kariyer hedeflerini belirlemeye çalışmakta ve böylece örgütsel bağlılığı da sağlamayı hedeflemektedir.

Liderler dürüst davranıp, güven yaratan bir ortam sağlamalarıyla beraber işgörene yetki ve sorumluluk vererek onlara güvendiklerini hissettirerek örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayabilmektedirler.

3.8.4.3. Değişimlere Uyabilirlik ve Örgütsel Bağlılık

Özellikle 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başlarında örgütlerde yeniden yapılanma ve değişim, hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya başlamış ve bu değişiklikler işletmelerin politika ve uygulamalarının doğası üzerinde de önemli bir etki yaratmıştır. Globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan uluslararası rekabet, müşteri gereksinimlerinin sürekli değişmesi, şirket yöneticilerinin örgütsel bağlılık kavramına önem vermelerini sağlamıştır. Ayrıca global ekonomideki piyasa koşullarının işgörenleri yönlendirmesi, bu sadakatin şirket tarafından oluşturulmasını güç hale getirebilmektedir. Şirketlerin, global değişimlere ayak uydurabilmek için örgüt içinde işgörenleri örgüte bağlı kılabilecek ve örgütte uzun süre tutabilecek şekilde bir örgüt – işgören ilişkisini yapılandırmaları gerekmektedir. (Güner, 2007: 19). Teknoloji, kültür, ekonomik ve sosyolojik gibi birçok yapıda değişim yaşanmaktadır. Örgütler bu değişimlerin şartlarını yerine getirip, ayak uydurabildikleri zaman işgörenlerin ve örgütlerin başarılı sonuçlar alması kaçınılmazdır. Kimi değişimler örgütün aleyhine gibi görünse de, başarılı örgütler bu değişimleri kendi lehine çevirerek olumlu sonuçlar alabileceklerdir.

En büyük değişim teknolojide meydana gelmektedir. Bireyin örgütle çatışmasına ve performansının düşmesine neden olacak durumlardan biri, teknolojik yapıdaki değişimlerdir. Bireyler örgüte yeni teknolojilerinin transfer edilmesi nedeniyle kendilerini yetersiz görebilmekte ve atıl duruma gelebileceklerini düşünebilmektedirler. O nedenle bireyler teknolojik yeniliklere direnç gösterebilmektedirler. Bu tip durumlarda katılımcı çerçevede bireylere daha teknolojik değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamaların ve pozitif yönlü tartışmaların, ayrıca verilecek uyum eğitiminin bu konuda faydalı olacağı düşünülmektedir (Özmutaf, 2007: 54). Teknolojik değişimler ile işgörelere daha az iş düşebilmekte ve bireyde işini kaybedeceği hissini oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum da bireyi başka iş bakmaya hali hazır duruma getirmekte, düşük örgütsel bağlılık oluşmasına neden olmaktadır.

Değişimlere uyulabildiği takdirde, teknolojideki sürekli meydana gelen değişim ve gelişim örgütler tarafından fırsat olarak kullanılabilir. Teknolojideki yenilik işgörenin işini çok daha kolaylaştırabilir, zaman ve pratiklik sağlayarak örgütüne bağlılık duygusu geliştirebilir.

Örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan işletmenin stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenmektedir. Örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır. Geleceğe odaklanmış bir işletme yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eşzamanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 8). Örgüt kültürü bir örgütte yenilikçi ve yaratıcı düşünceye olanak sağladığı ölçüde örgütsel bağlılığı da beraberinde getirecektir. Örgütte düşüncelerini özgürce savunabilen bir işgören o örgütten ayrılmak istemeyecek orada kalmaya istekli davranışlar sergileyecektir.

3.8.4.4. İnsanlarla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık

İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacı, çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında uyumlu ilişkileri kurmaktır. Kişilerin bir araya gelip birbirleri üzerinde karşılıklı olarak etki yaptıkları yerlerde çatışmaların sürekli olarak ortaya çıkması kaçınılmaz toplumsal bir gerçektir. Kişilerin davranışları gizil bir çalışma kaynağı olduğuna göre, bu davranışların niteliğinin anlaşılması, örgütün bir ilişkiler dizgesi olarak kavranması bakımından zorunlu olmaktadır (Durukan, 2003: 279).

İnsanlar için ait olma duygusu önemli ve vazgeçilemeyen gereksinim türlerinden birisidir. Özellikle takıma ya da örgüte bağlılık duygusunun yaratılması bireylerin aitlik gereksinimlerinin tatmin araçlarından birisini oluşturmaktadır. Takımlarda çalışan bireyler aynı takımın üyesi olmaları nedeniyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyeti ile bir araya gelmekte, farklı takım kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler (İnce ve diğ. 2004: 428). İşgörenler örgüt dışında da o işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duymalıdır. Kimi büyük işletmeler de işgörenlerin iş dışı faaliyetlerde bulunabilmeleri amacı ile sosyal aktiviteler ve kulüpler var olmaktadır. Bu

kulüplere katılan bireyler de ayrıcalık hissi ile ait olma duygusu oluşmakta ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Takımların yoğun olduğu örgütlerde işler daha çok yatay olarak gerçekleşmektedir. Bu sayede daha iyi örgütlenme modeli oluşturularak bilginin daha hızlı örgütsel kademelere ulaşması sağlanmaktadır. Takım çalışmalarının yer aldığı örgütlerde temel unsur iletişim süreçleridir. Takım çalışmaları genellikle işgörenlerin dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöndikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır. Bir işgörenin klasik rolü tek basına çalışmak iken takımlar içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer departmanlarına ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. Bir anlamda takım çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadırlar. Bu tür bir değişimin amacı müşteri gereksinimlerini daha etkili ve esnek bir şekilde karşılamak ve insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmaktır (İnce ve diğ. 2004: 425). Takım anlayışına geçilmesi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlanmaktadır. Çünkü birey tek uzmanlık alanından farklı olarak bir grup ile beraber çalışmakta ve zamanla bu takım üyelerine karşı bağlılık hissetmeye başlamaktadır. Örgütten ayrılmak takım arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geleceği için birey örgütten ayrılmayı istememektedir.

Takım çalışması içindeki işgörenler hissi ve şahsi bir bağlılık içerisindedirler. Takım ruhu olarak tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç vardır. Takım üyelerinin kendi aralarında yer alan ilişkiler saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma duyguları söz konusudur. Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım sadakatini sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar (İnce ve diğ. 2004: 429). Örgütte var olan takıma bağlılık aynı zamanda örgüte bağlılığı da beraberinde getirmektedir.

Birkaç yıl öncesine kadar insanları çalışmaya yönelten unsurlar sadece para ve diğer parasal çıkarlar olarak düşünülüyordu. Fakat insanlar, sosyal bir varlık olarak, çeşitli huy, istek, beklenti ve yeteneğe sahiptirler. Örgütler emek unsuruna da gereken değeri vererek işgörenlerin inancı, örf, adet gibi değerlerini bilmek zorundadırlar. Örgütte işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkileri iyi düzenlemediği zaman verimlilik

azalır, disiplin bozulur, işgörenler arası geçimsizlikler meydana gelir ve örgütten ayrılmalar başlar. Bu nedenle yönetici liderler işgörenleri tanımalı onların istek ve gereksinimlerini bilerek insan ilişkilerine gereken önem vermelidirler.

Günümüzde insana verilen önem gittikçe artmakta olup beyin gücü fiziki güçten çok daha önemli bir hale gelmiştir. Örgütler çevrelerinde anlamlı bir fark yaratabilmek için entelektüel sermayeyi kendi bünyelerinde barındırmak istemektedirler. Rekabet avantajı sağlamak ve başarıya ulaşmak için entelektüel sermaye örgütler için ayırt edici bir özellik konumundadır. Bu nedenle emeğe verilen değer artmakta, insan unsuru her geçen gün önem kazanmaktadır. İnsanın bu kadar değerli olduğu günümüzde, insan ilişkilerini de önemli kılarak, örgüt içinde işgörenlerin birbirleri ile olumlu davranışlarda bulunmaları sağlanarak örgüte olan bağlılık arttırılabilmektedir. İnsana ve insan ilişkilerine önem verilmeyen örgütlerde çeşitli çatışma ve huzursuzluk yaratan ortamlar meydana gelebilmektedir. Çalıştığı örgütte mutlu olmayan birey o örgüte karşı bağlılık hissi de duymayacaktır. İşgörenleri örgüte bağlamayı isteyen yöneticiler, örgütlerinde olumlu insan ilişkilerine önem vermek zorundadırlar.

3.8.4.5. Görev Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

Görevlerin tanımlanması başarısı için en önemli etkenlerden birisini oluşturmaktadır. Değişim ile birlikte işgörenlerin ve yöneticilerin sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması beraberinde karmaşayı getirecektir. Bu manada bazı işler birkaç kez yerine getirilmelidir. Çünkü çok az insan işin kendi sorumluluğu olduğunu hatırlar, bazı işler hiç yapılmadıysa bunun nedeni hiç kimsenin sorumluluğunun farkında olmamasından kaynaklanmaktadır. Açıklık, her işgörenin amacını çok net bir şekilde anlaması ve bu amacın örgütün vizyonuna ve amaçlarına uyumu ile başlar. Çoğu kez ana amacın belirlenmiş olması bile bireysel amaçların belirlenmemesi sonucu bireylerin yetkilendirilmiş olmasına rağmen bu ana amaçlara ulaşılmasını mümkün kılmaz. (İnce ve diğ. 2004: 433). Bu durumda örgüt yönetimine büyük iş düşmektedir. Yöneticiler işgörenlerin etkin çalışmasını sağlamalıdır. İşgörelere onlara geliştirici birtakım eğitimler verilebilir. Böylece onların yetenekleri geliştirilecektir. Aynı zamanda işgörenin görevi başında istekli ve gayretli olması sağlanmalıdır. İşi için çaba sarf eden işgörenin o işten memnun olduğunu düşünebilir ve örgütüne bağlı olduğunu bilebiliriz. Bireyin görevini yetirirken gayretli davranışlar

sergileyebilmesi için ona çeşitli ödüller sağlayarak motivasyonun artırılması yoluna gidilebilmektedir.

3.8.4.6. Üretim – İş Sonuçları ve Örgütsel Bağlılık

Üretim günümüzde tekdüzelikten sıyrılıp karmaşık hale gelmiştir. 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 (İnce ve Gül, 2005: 71). İyi bir performans sergileyen, başarılı üretim sonuçları elde eden işgörenler çeşitli ödüller, beğeni ve takdir ile karşılanacağından örgüte karşı olumlu tutumlar içerisinde olacaktır.

Başarılı örgütler, hangi sorumlulukların hangi işgörenler tarafından yerine getirileceğini ve hangi hızla yerine getirileceğini belirten temel bir plana sahiptirler. Bu planlar aynı zamanda hangi işgörenlerin hangi sorumluluklar etrafında organize olacaklarını da ortaya koymaktadır (İnce ve diğ. 2004: 433). Neyin, nasıl yapılacağına işgören tarafından bilinmesi görevin başarı ile yerine getirilmesi bakımından son derece önem taşımaktadır. İşgörene ayrı ayrı neler yapacaklarını ve kendilerinden istenilene ne zaman yerine getireceklerini bildirmeli ardından onlardan başarılı sonuçlar beklemeliyiz. İşgörenin etkili çalışmasını sağlamak için gerekli olan tüm olanaklar sağlanmalıdır. Bireyin işi konusunda gayretli hareket edebilmesi onun işini sevmesi ve motivasyonu ile bağlantılıdır. Bireyin işini sevmesi aynı iş arkadaşlarını sevmesi gibi beraberinde örgütsel bağlılığı getirecektir.

Toplam kalite yönetimi de işletmedeki tüm çalışanların sorun belirleme, çözme, maliyetleri düşürme, kaliteyi sürekli geliştirme, teslimatı hızlandırma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve üretim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi konularda çalışanların katılımını sağlamayı dolayısıyla etkin üretim ve iş sonuçlarına ulaşmayı amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının temel stratejik hedefi operasyonel verimliliğin artırılması ve gelişen dinamik pazarlarda rekabet gücü kazanmak için süreçlerin sürekli yenilenmesinde çalışanların katılımını ve bağlılığını arttırmaktır (Erdil ve diğ. 2003: 48). Örgütlerde uygulanan toplam kalite yönetimi felsefesi ile başarılı iş sonuçları alınacağından işgörenlerin tatmini de gerçekleştirilmiş olacaktır.

Klasik üretim modelinde, basit ve tekdüze yapısı işin giderek monotonlaşmasına yol açar. Bu da işgörenlerin yaptıkları işten haz duymalarını ve doyuma ulaşmalarını engeller. Yapılan örgütsel araştırmalar, işgörenlerin dar sınırlar içinde tekdüze çalışmalarının onlarda birçok devinimsel, psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını, çevreleri ile ilişkilerinin bozulduğunu, yaratıcı güçlerinin yok olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenlerin iş duyumunu ve verimlerini olumsuz etkileyen bu durum aynı zamanda örgütün üretimini de düşürür (Memduhoğlu, 2007: 2). Bunun gibi nedenlerden dolayı klasik örgüt ve üretim yapısına sahip işletmelerde bağlılık seviyesinin de düşük olacağını söylemek mümkündür.

İşin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, işgörenlerin kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Anlamli görev, otonomi ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye çıkarır. Birey formel iş tanımları bunu desteklesin desteklemesin önemli iş sonuçları üzerindeki kişisel gücünü hissetmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdendir. Bu nedenle bir işin belli bazı özellikleri bir işgörenin hissettiği sorumluluk düzeyine ve ardından da örgüte bağlılığını artırabilir (Bülbül, 2007: 32).

3.8.4.7. Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal gereksinimlerin giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Takımlar takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir. Takımın bir parçası olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri hem takım hem birey hem de örgütsel olarak önemli katma değerleri de beraberinde getirmektedir. Değerlilik ve önemsenme duygusunun bu suretle yaratılması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazandırmaktadır. Takım çalışmasında çapraz eğitim, koordinasyon eğitimi ve liderlik eğitimi gibi eğitim yaklaşımları yer almakta ve bu sayede takım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanırken aynı zamanda çalışanların sürekli olarak bireysel

öğrenme ve gelişim alışkanlıklarının desteklenmesi temin edilmektedir (İnce diğ. 2004: 429). Takım içinde veya takım dışındaki bireylerin yetiştirilmesine önem verilmelidir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme gündeme gelmektedir.

İş zenginleştirme, işgörene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte, işgörenlerin bağlılıklarının da artması beklenilebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir. Örgütlerde sürdürülebilir başarının sağlanması için bireysel, grupsal ve kurumsal performansın yükseltilmesinin gerekliliğidir. Bu çerçevede performans artışının odağında ise, örgütteki bireyler öne çıkmaktadır. Diğer bir deyişle örgütlerde yer alan bireylerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır. Örgütlerde kaçınılmaz ve hayati olan diğer bir konu ise, çatışma'dır. Çatışma bireylerin performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütte yer alan bireylerin performanslarının, çatışma süreçlerinde olumlu yöne yöneltilmesi için, örgütte ortaya çıkan çatışmaların pozitif bir sürece yöneltilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çatışma bireysel, grupsal ve kurumsal performansı sarmal bir şekilde olumsuz olarak etkileyebilecektir. Bu bağlamda, bu çalışmada, örgütte yer alan bireyler kapsamında, performans artışı ya da azalışı çatışma odaklı olarak tartışılmıştır. Tartışma çerçevesinde birey performans arasındaki ilişki hem yönetimsel, hem bireysel, hem de diğer olası nedenler çerçevesinde değerlendirilmiştir (Özmutaf, 2007: 41).

Bireyi işe almakla örgüt bir risk yüklenmektedir ve bu riskin en aza indirmesi gerekmektedir. Bu anlamda, örgütsel etkililiğin temel koşullarından biri, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir. Örgütler açısından tanımlandığında eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir. Tüm bu aşamaları başarılı bir şekilde yaşayan işgörenin işteki verimliliği ve bağlılığı yüksek olacaktır. Aksi her durum kişinin gerilim, kaygı ve dolayısıyla stres yaşamasına neden olacaktır.

Yaşanan bu stres ise kişinin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Çalık, 2006: 4 – 5).

360 derece performans değerlendirme sistemi eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Örgütte yapılan bu performans değerlendirme ile kişinin hangi konularda eksik kaldığı görülerek, ihtiyacı olan eğitimlerin verilmesi amaçlanmadır.

Örgütler, diğer bir taraftan işgörenlerin kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Eğer, işgörenler yaptıkları işle ilgili olarak kararlara katılımda cesaretlendirilirse, bunu iyileştirme faaliyetlerine yansıtacaklardır. Çünkü yaptıkları işle ilgili olarak sürecin içinde bilginin akış yönünün, hangi faaliyetlerin kritik faaliyetler olduğunun, muhtemel gecikme ve hata noktalarının farkında olacaklardır. Dolayısıyla herhangi bir iyileştirme faaliyeti yapılması durumunda kararlara katılım, bu faaliyeti etkili hale getirecektir (Kitabcı, 2006: 74 – 75). Kararlara katılım ve çeşitli içsel – dışsal motivasyon araçları ile işgören kendini o örgüte önemli hissedecektir. Örgüt için önemli olduğu hissinde olan işgörenin bağlılık duygusu da artacağı muhakkaktır.

3.8.4.8. İşgörenin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık

Geliştirme, işgörende bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Geliştirme eylemi, kişinin daha önceleri edindiği bilgi ve becerilerine yenilerini katarak yeteneğini ilerletmeyi amaçlayan sürekli bir eylemdir (Can, 2004: 106).

Güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmasıdır (Çöl, 2008: 38).

Bireysel verimliliğin, başarı ve güdülenmenin en önemli göstergeleri, kişinin hayata olumlu düşüncelerle bakması, işgören açısından, işine, çalışma yaşamına bakışı, buna verdiği değer ile kendisi ve çevresiyle barışık olarak ortaya koyduğu ürünlerdir.

Bireyler bu bakış açısını, işini severek, onun gereklerine uygun kişisel ve mesleki bilgilerini geliştirerek kazanırlar (Can, 2004: 104).

Yapılan bazı çalışmalarda, işlerini nasıl yapabilecekleri konusunda söz hakkına sahip (özerklik) işgörenlerin, diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer bir başka çalışmada ise, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip işgörenlerin, daha az kontrole sahip olanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir ve yine işgörenler içinde buldukları sistem üzerinde etkili olacaklarına ve örgütsel sonuçları etkileyebileceklerine inanırlarsa, işleri vasıtasıyla sistem üzerinde gerçekten etkili olacaklar ve daha etkili görüleceklerdir (Çöl, 2008: 40). Yetki devri ile bağlılık arasında ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Yetki devredilen işgören, yöneticilerin kendisine güvendiğini düşünerek özgüveni artacaktır. Kendine ve örgütüne güvenen işgören aynı zamanda örgütüne ve işine bağlanarak iyi bir performans sergileyecektir. Bugün için hem örgütler hem de işgörenler açısından belki de psiko – sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan biri olarak işgörenlerin iş ve görev bağlılığı görülmektedir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dâhil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce ve Diğ. 2004: 433). Herkesin gereksinimlerin anlaşıldığı, öğrenildiği ve desteklenildiği böyle bir ortam da yüksek düzeyde bağlılıkta sağlanmış olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNİN
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

Araştırma 4 farklı işletmenin çalışanları üzerinde yapılmıştır. İşletmelerin isteği doğrultusunda araştırma yapılan kurumlar hakkında ayrıntılı bilgi verilmemiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada; işletmelerde mevcut olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Eğer 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var ise bunun hangi yönde olduğu, aralarındaki ilişki ve ilişkinin yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyecek diğer kurumlara ışık tutmak ve bu konuda yapılacak olan çalışmalara örnek olmasıdır.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Yapılan araştırma da aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

-Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmaya katılan işgörenlerin doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmektedir.

-Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

-Araştırma da kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilerin analizine ve araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama araçları açıklanmıştır. Anketin açıklanması ve ölçeğin tanımı hakkında bilgi verilmiştir.

4.4.1. Evren – Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde farklı illerde faaliyet gösteren 4 farklı işletmenin 110 işgöreninden oluşmaktadır. İşgörelere anketler, elektronik ortamda mail yoluyla ulaştırılmıştır. Cevaplanan anketler aynı yolla geri alınmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulaması yönteminden faydalanılmıştır.

360 derece PDS'nin uygulandığı işletmelerde, işgörenlerin bu sisteme bakışlarını ölçmek için performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular sırasıyla; 360 derece performans değerlendirme sistemini (1 madde), iletişim (2 madde), liderlik (3 madde), değişimlere uyabilirlik (2 madde), insanlarla ilişkiler (1 madde), üretim ve iş sonuçları (3 madde), başkalarının yetiştirilmesi (2 madde) ve işgörenin geliştirilmesi (5 madde) şeklinde 8 özellik açısından incelenmeye yönelik toplam 19 yargıdan meydana gelmektedir (Dil, 2005).

Örgütsel bağlılığı ölçmek için, literatür taraması sonucu geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert şeklindedir. Ancak araştırmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bunun sebebi ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle karşılaştırma (korelasyon) yapılmasının isteniyor olmasıdır. Örgütsel bağlılığı tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle Meyer ve Allen üç temel boyutu birleştirerek daha kapsamlı bir ölçek hazırlamışlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı ölçmek için bu ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Anket formundaki ilk kısım sırasıyla; yaş, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim, ve departman sorularından oluşan demografik bilgileri kapsamaktadır. İkinci kısımda ise; 1 – 19 numaralı sorular 360 derece performans değerlendirme sistemini, 20 – 37 numaralı sorular örgütsel bağlılığı ölçmeye yöneliktir.

Anket sorularının cevaplandırılması için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tanımı aşağıdaki gibidir:

1= “Kesinlikle katılmıyorum”

2= “Katılmıyorum”

3= “Fikrim yok”

4= “Katılıyorum”

5= “Kesinlikle katılıyorum”

Anketler, ilgili şirketlere elektronik ortamda yollanmış ve aynı şekilde geri alınmıştır. Böylece zaman tasarrufu ve güvenilirlik sağlanmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılamak üzere 12 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Puanları Yaş Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H₂: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, örgütte çalıştıkları süreye göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, cinsiyete göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları pozisyona göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, eğitimlerine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları birime göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: 360 Derece PDS’de kabul gören iletişimin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₉: 360 Derece PDS’de kabul gören liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₀: 360 Derece PDS’de kabul gören değişimlere uyabilirliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₁: 360 Derece PDS’de kabul gören; insan ilişkilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₂: 360 Derece PDS’de kabul gören üretim ve iş sonuçlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₃: 360 Derece PDS’de kabul gören başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₄: 360 Derece PDS’de kabul gören işgörenin geliştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁₅: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H₁₆: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H₁₇: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

H₁₈: 360 derece PDS’de kabul gören düşünceler ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

4.6.GÜVENİLİRLİLİK ANALİZİ

360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılığa yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin olarak; 25 işgören üzerinde uygulama yapılmıştır (N of Cases = 25). Ankette yer alan soru sayısı “k” ile gösterilmektedir ve demografik, sosyo – ekonomik sorular dışında $k > 30$ olmalıdır. Ölçekte yer alan sorular ise 37’dir (N of Items = 37).

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullandığımız likert tipi ölçek verilerinin Cronbach's alpha değeri 0,95 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgularla, değer bakımından ölçeğin değer bölümüne yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlemlenmiştir. Elde edilen değer (0,95) 1'e yakın olduğundan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna ve araştırmalarda kullanılmasına karar verilmiştir.

Elde edilen alfa değerleri, sosyal bilimler alanında kabul gören değerlere uygunluk gösterdiği için yeterli bulunmuş ve uygulamaya konulmuştur.

4.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırma da işgörenlerin, yaş, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim, ve departman olmak üzere 7 farklı açıdan demografik özellikleri incelenmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin olarak frekans ve yüzde tabloları incelenerek araştırmaya katılan deneklerin özellikleri ile ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. Ankete katılan toplam denek sayısı 110'dur.

4.7.1. Yaş

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin yaş durumuna göre dağılımı Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Ankete Katılan İşgörenlerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
Boş	1	0,9
18 – 30	33	30,0
31 – 45	48	43,6
46 – 65	28	25,5
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan 33 işgören, 18 – 30 yaş aralığında, 48 işgören 31 – 45 yaş aralığında, 28 işgören ise 46 – 65 yaş aralığında bulunmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu %43.6 oranı ile orta yaş grubunu oluşturmaktadır. %30'u genç yaşı ve %25'i orta yaş üstü grubunu oluşturmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu orta yaş grubundaki işgörenlerin oluşturduğunu söylemek mümkündür.

4.7.2.Örgütte Çalışma Süresi

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin örgütte çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Ankete Katılan İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
Boş	0	0,00
1 – 5 yıl	44	40,0
5 – 10 yıl	32	29,1
10 – 20+ yıl	34	30,9
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre tablo 4.2.'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan 44 işgören, 1 – 5 yıl arası, 32 işgören 5 -10 yıl arası, 34 işgören ise 10 – 20+ yıl arası bulunduğu örgütte görev yapmaktadır. Ankete katılanların %40'ı buldukları örgütte 1 ila 5 yıl arasında, %29'u 5 ila 10 yıl arasında, %30'u ise 10 ila 20+ yıl arasında görev yapmaktadırlar. Buna göre işgörenlerin yarısına yakını çalıştıkları örgütte daha yeni bulunmaktadır.

4.7.3.Cinsiyet

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Boş	2	1,8
Kadın	60	54,5
Erkek	48	43,6
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre tablo 4.3.'te görüldüğü üzere anketi cevaplayan 60 işgören kadın, 48 işgören erkektir. 2 işgören ise ankette yer alan cinsiyet seçeneğini işaretlememişlerdir. Ankete katılanların %54'ü kadın iken, %43'ü erkektir.

4.7.4.Medeni Durum

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Ankete Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Boş	0	0,00
Evli	64	58,2
Bekar	46	41,8
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 4.4.'te görüldüğü üzere anketi cevaplayan 64 işgören evli, 46 işgören bekarıdır. Anketi cevaplayanların %58'ini evli işgörenler, 42'sini ise bekar işgörenler oluşturmaktadır.

4.7.5.Pozisyon

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Ankete Katılan İşgörenlerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Boş	1	0,9
Müdür/ Müdür Yard.	7	6,4
Şef / Uzman	52	47,3
Ofis Personeli	34	30,9
Diğer	16	14,5
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 4.5.'te görüldüğü üzere anketi cevaplayan 7 işgören müdür/müdür yard. pozisyonunda, 52 işgören şef/uzman pozisyonunda, 34 işgören ofis personeli pozisyonunda ve 16 işgören ise farklı pozisyonlarda bulunmaktadır. 1 işgören ise pozisyon seçeneğini boş bırakmıştır. Buna göre ankete katılanların %47'si şef/uzman, 31'i ofis personeli, %6'sı müdür/müdür yard. İken %15'i diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

4.7.6.Eğitim Durumu

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.6' da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Ankete Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Boş	1	0,9
İlköğretim/Lise	8	7,3
Önlisans	14	12,7
Lisans	76	69,1
Master/Doktora	11	10,0
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere anketi cevaplayan 8 işgören ilköğretim/lise, 14 işgören önlisans, 76 işgören lisans, 11 işgören master/doktora eğitimi almıştır. 1 işgören ise eğitimi ile ilgili soruyu boş bırakmıştır.

Ankete katılanların %69'u lisans, %12'si önlisans, %10'u master/doktora, %7'si ilköğretim/lise mezunu olmaktadır. Buna göre ankete katılan işgörenlerin yarısından fazlasını lisans mezunları oluşturmaktadır.

4.7.7. Departman/Birim

Anket uygulamasına katılan işgörenlerin departmanlarına göre dağılımı Tablo 4.7' de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Ankete Katılan İşgörenlerin Departmanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Boş	1	0,9
Pazarlama - Satış	13	11,8
Mühendislik veya Üretim	24	21,8
Muhasebe - Finans	26	23,6
İnsan Kaynakları	35	31,8
Ar - Ge	6	5,5
Diğer	6	5,5
Toplam	110	100,0

Anketten elde edilen verilere göre tablo 4.7.'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan 13 işgören pazarlama/satış, 24 işgören mühendislik/üretim, 26 işgören muhasebe/finans, 35 işgören insan kaynakları, 6 işgören ar-ge, 6 işgörende diğer departmanlarda görev almaktadır. 1 işgören ise çalıştığı departmanın sorulduğu soruya yanıt vermemiştir. Ankete katılan işgörenlerin %32'si insan kaynakları, %24'ü muhasebe/finans, %22'si mühendislik/üretim, %12'si pazarlama/satış, %6'sı ar-ge, %6'sı ise diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Buna göre anketi cevaplayanların çoğu insan kaynaklarında görevli işgörenlerdir.

4.8.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılamak üzere 12 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Puanları Yaş Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

Tablo 4.8. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	281,328	2	140,664	5,983	0,003
	Gruplar İçi	2468,774	105	23,512		
	Genel	2750,102	107			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	350,697	2	175,348	4,162	0,018
	Gruplar İçi	4424,072	105	42,134		
	Genel	4774,769	107			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	801,630	2	400,815	13,188	0,000
	Gruplar İçi	3221,692	106	30,393		
	Genel	4023,321	108			

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri %95 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık (F=5,983; p<0,01), devam bağlılığı (F=4,162; p<0,05), normatif bağlılık (F=13,188; p<0,01). H1 Kabul edilmektedir.

Başka bir deyişle, işgörenlerin örgütsel bağlılık türleri, yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Yaş grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için açıklama gücü yüksek olan LSD testi yapılmıştır.

Bu testin sonuçlarına göre; 46-65 yaş grubunda (X=22,32) çalışanların duygusal bağlılıkları 18-30 (X=19,75) ve 31-45 (X=18,33) yaş grubunda çalışanlardan daha fazladır.

Devam bağıllığı açısından baktığımızda; 18-30 yaş grubunda ($X=20,96$) çalışanların, 31-45($X=17,95$) ve 46-65($X=16,25$) yaş grubunda çalışanlara göre devam bağıllıkları daha fazladır.

LSD testinin sonuçlarına göre; yine 46-65 ($X=24,03$) yaş grubunda çalışanların normatif bağıllıkları 18-30 ($X=19,24$) ve 31-45 ($X=22,32$) yaş grubunda çalışanlara göre daha fazladır.

H₂: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağıllık türlerine ilişkin görüşleri, örgütte çalıştıkları süreye göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.9. İşgörenlerin Örgütsel Bağıllık Türleri Puanlarının Örgütte Çalıştıkları Süreye Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağıllık	Gruplar Arası	157,948	2	78,974	3,212	0,044
	Gruplar İçi	2606,364	106	24,588		
	Genel	2764,312	108			
Devam Bağıllığı	Gruplar Arası	31,071	2	15,536	,342	0,711
	Gruplar İçi	4814,507	106	45,420		
	Genel	4845,578	108			
Normatif Bağıllık	Gruplar Arası	97,425	2	48,712	1,308	0,275
	Gruplar İçi	3983,630	107	37,230		
	Genel	4081,055	109			

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütte çalışma sürelerine göre örgütsel bağıllık türlerine ilişkin görüşleri %95 anlamlılık düzeyinde sadece duygusal bağıllıkta ($F=3,212$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Devam bağıllığında ve normatif bağıllıkta ($p>0,05$) işgörenlerin örgütte çalışma sürelerine göre bir farklılık bulunamamıştır.

LSD testinin sonuçlarına göre; aynı örgütte 1-5 yıl arası ($X=21,23$) çalışanların duygusal bağıllığı, 5-10 ($X=18,59$) ve 10-20ve üstü ($X=18,97$) çalışanlara göre daha fazladır.

H₃: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, cinsiyete göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.10. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Cinsiyetlerine Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	48,661	1	48,661	1,882	0,173
	Gruplar İçi	2715,525	105	25,862		
	Genel	2764,187	106			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	115,187	1	115,187	2,624	0,108
	Gruplar İçi	4609,972	105	43,904		
	Genel	4725,159	106			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	49,202	1	49,202	1,298	0,257
	Gruplar İçi	4017,567	106	37,902		
	Genel	4066,769	107			

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri %95 anlamlılık düzeyinde istatistikî olarak farklılık göstermemektedir. Duygusal bağlılık (F=1,882; p>0,173), devam bağlılığı (F=2,624; p>0,108), normatif bağlılık (F=1,298; p>0,05).

H₃ Ret edilmektedir.

Cinsiyetler arasında anlamlı bir fark çıkmadığından dolayı LSD testine bakmaya gerek bulunmamaktadır. X ortalamalar birbirine çok yakın çıkmıştır.

H₄: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.11. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	58,000	1	58,000	2,293	0,133
	Gruplar İçi	2706,312	107	25,293		
	Genel	2764,312	108			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	164,496	1	164,496	3,760	0,055
	Gruplar İçi	4681,082	107	43,748		
	Genel	4845,578	108			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	183,465	1	183,465	5,084	0,026
	Gruplar İçi	3897,590	108	36,089		
	Genel	4081,055	109			

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin medeni durumlarına göre bağlılık türlerine ilişkin görüşleri %95 anlamlılık düzeyinde devam bağlılığında ($F=3,760$; $p<0,05$) ve normatif bağlılıkta ($F=5,084$; $p<0,05$) farklılık görülmektedir. Duygusal bağlılıkta ($p>0,05$) işgörenlerin medeni durumlarına göre bir farklılık bulunamamıştır.

Medeni durumdan kaynaklanan farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için LSD testine bakılır.

Bu testin sonuçlarına göre; evli işgörenlerin ($X=19,40$) devam bağlılıkları bekar işgörenlerin ($X=16,91$) devam bağlılığından daha fazladır.

Normatif bağlılık açısından baktığımızda; bekar işgörenlerin normatif bağlılığı ($X=21,08$) evli işgörenlerin normatif bağlılığına ($X=18,46$) göre daha fazladır.

H₅: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları pozisyona göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.12. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Buldukları Pozisyonlarına Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	3,345	3	1,115	0,042	0,988
	Gruplar İçi	2759,395	104	26,533		
	Genel	2762,741	107			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	469,626	3	156,542	3,802	0,012
	Gruplar İçi	4282,476	104	41,178		
	Genel	4752,102	107			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	27,067	3	9,022	0,234	0,872
	Gruplar İçi	4047,997	105	38,552		
	Genel	4075,064	108			

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri %95 anlamlılık düzeyinde sadece devam bağlılığında ($F=3,802$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılıkta ve normatif bağlılıkta ($p>0,05$) işgörenlerin pozisyonlarına göre bir farklılık bulunamamıştır.

Devam bağlılığındaki farkın hangi pozisyondan kaynaklandığını anlayabilmek için LSD testine baktığımızda farkın en fazla diğer grubundan kaynaklandığını görmekteyiz($X=16,48$).

H₆: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, eğitimlerine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.13. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Eğitimlerine Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	35,473	3	11,824	0,451	0, ,717
	Gruplar İçi	2728,777	104	26,238		
	Genel	2764,250	107			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	79,504	3	26,501	0,578	0,631
	Gruplar İçi	4765,681	104	45,824		
	Genel	4845,185	107			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	5,892	3	1,964	0,051	0,985
	Gruplar İçi	4045,337	105	38,527		
	Genel	4051,229	108			

Tablo 4.13’de görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin eğitimlerine göre örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri %95 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak bir farklılık göstermemektedir. Duygusal bağlılık ($F=0,451$; $p>0,717$), devam bağlılığı ($F=0,578$; $p>0,631$), normatif bağlılık ($F=0,051$; $p>0,985$).

H_6 Red edilmektedir.

İşgörenlerin eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark çıkmadığından dolayı LSD testine bakmaya gerek bulunmamaktadır. X ortalamalar birbirine çok yakın çıkmıştır.

H₇: 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde ankete katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık türlerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları birime göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.14.İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri Puanlarının Çalıştıkları birimlere Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart sapma	Kareler Ortalaması	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	676,425	5	135,285	6,673	,000
	Gruplar İçi	2087,886	103	20,270		
	Genel	2764,311	108			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	335,325	5	67,065	1,531	,186
	Gruplar İçi	4510,252	103	43,788		
	Genel	4845,577	108			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	681,685	5	136,337	4,171	,002
	Gruplar İçi	3399,368	103	32,686		
	Genel	4081,054	108			

Tablo 4.14.'te görüldüğü üzere 360 Derece PDS uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin buldukları departmana göre, %95 anlamlılık düzeyine göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa ilişkin görüşlerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. (F=6,673; p=0,00 < 0,05). (F=4,171; p=0,02 < 0,05).

H₇ kabul edilir.

Bu farklılığın hangi departmandan kaynaklandığını anlamak için LSD tablosuna bakmamız gerekmektedir.

Duygusal bağlılığın departmanlar arası karşılaştırılması incelendiğinde pazarlama/satış biriminde anlamlı farklılığın oluştuğunu görmekteyiz. Pazarlama/satışta meydana gelen bu anlamlı farklılık; muhasebe/finans, insan kaynakları ve ar-ge departmanlarından kaynaklanmaktadır. LSD testine ilişkin tablo incelendiğinde en yüksek duygusal bağlılık puanının ($\bar{x}=22,33$), ar-ge bölümünde çalışan işgörelere ait olup 2. ve 3. sırayı ($\bar{x}=21,80$) muhasebe/finans ve ($\bar{x}=21,23$) insan kaynakları almaktadır. Yani LSD tablosunda; “pazarlama/satış - muhasebe/finans”, “pazarlama/satış - insan kaynakları” ve “pazarlama/satış - ar-ge” grupları arasında

anamlı bir farklılık vardır. Sonuç olarak; ar-ge, insan kaynakları ve muhasebe/finansın duygusal bağıllık puanları diğer departmanlara göre daha yüksektir. En düşük duygusal bağıllık puanı ise pazarlama/satış departmanında ölçülmüştür ($\bar{x} = 14,46$).

H₈: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden iletişimin örgütsel bağıllık ve örgütsel bağıllık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.15. İletişim Ve Örgütsel Bağıllık/Örgütsel Bağıllık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağıllık	Devam Bağıllığı	Normatif Bağıllık	Örgütsel Bağıllık
İletişim	Pearson Korelasyon	0,743(**)	0,242(*)	0,559(**)	0,658(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	108	108	109	107

Tablo 4.15 incelendiğinde işgörenlerin iletişimi ile örgütsel bağıllıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Aynı şekilde işgörenlerin iletişim düzeyleri ile örgütsel bağıllık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Duygusal bağıllık – iletişim ($p < 0,01$). Devam bağıllığı – iletişim ($p < 0,01$). Normatif bağıllık – iletişim ($p < 0,01$). H₈ Kabul edilir.

İletişim tüm örgütsel bağıllık türlerini etkilemektedir. Fakat en çok 0,743(**) ile duygusal bağıllığı etkilerken, en az 0,242(*) ile devam bağıllığını etkilemektedir.

H₉: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden liderliğin örgütsel bağıllık ve örgütsel bağıllık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.16 Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Liderlik	Pearson Korelasyon	0,679(**)	0,548(**)	0,559(**)	0,658(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,005	0,000	0,000
	N	108	108	109	107

Tablo 4.16 incelendiğinde işgörenlerin iletişimi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Liderliğin hangi bağlılık türünü daha çok etkilediğine baktığımızda; duygusal bağlılık 0,679(**), devam bağlılığı 0,548(**) ve normatif bağlılık 0,559(**) şeklindedir. Liderliğin tüm bağlılık türlerini etkilediği fakat en çok duygusal bağlılık, en az ise devam bağlılığı üzerinde etkisinin olduğunu görmekteyiz.

H₁₀: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden değişimlere uyabilirliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.17.Değişimlere Uyabilirlik ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Değişimlere Uyabilirlik	Pearson Korelasyon	0,620(**)	0,191(*)	0,495(**)	0,554(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,047	0,000	0,000
	N	109	109	110	108

Tablo 4.17. incelendiğinde işgörenlerin değişimlere uyabilmesi ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Değişimlere uyabilirlik ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye

bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık – değişimlere uyabilirlik ($p < 0,01$). Devam bağlılığı – değişimlere uyabilirlik ($p < 0,05$). Normatif bağlılık – değişimlere uyabilirlik ($p < 0,01$). H_{10} Kabul edilir.

Değişimlere uyabilirliğin tüm örgütsel bağlılık türlerini etkilediğini görmekteyiz. Fakat en çok 0,620(**) ile duygusal bağlılığı etkilerken, en az 0,191(*) ile devam bağlılığını etkilemektedir.

H₁₁: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden; insan ilişkilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.18. İnsan İlişkileri Ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

İnsan İlişkileri		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
	Pearson Korelasyon	0, 585(**)	0, 171	0, 366(**)	0, 482(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,075	0,000	0,000
	N	109	109	110	108

Tablo 4.18 incelendiğinde işgörenlerin iletişimi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). İnsan ilişkileri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; insan ilişkileri ile devam bağlılığı arasında bir ilişkinin bulunmadığını görmekteyiz ($p > 0,05$). Duygusal bağlılık ile insan ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Yine aynı şekilde normatif bağlılık ile insan ilişkileri incelendiğinde anlamlı sonuç çıkmaktadır ($p < 0,01$). Bu nedenle H_{11} Kabul edilir.

İnsan ilişkileri duygusal bağlılığı 0, 585(**) etkilerken, normatif bağlılığı 0, 482(**) oranında etkilemektedir.

H₁₂: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden üretim ve iş sonuçlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.19. Üretim ve İş Sonuçları Ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

Üretim ve İş Sonuçları		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
	Pearson Korelasyon	0,655(**)	0,298(**)	0,437(**)	0,593(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,002	0,000	0,000
	N	108	108	109	102

Tablo 4.19. incelendiğinde işgörenlerin üretim ve iş sonuçları ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Aynı şekilde işgörenlerin üretim ve iş sonuçları ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık – üretim ve iş sonuçları ($p < 0,01$). Devam bağlılığı – üretim ve iş sonuçları ($p < 0,01$). Normatif bağlılık – üretim ve iş sonuçları ($p < 0,01$). H19 Kabul edilir.

İletişim tüm örgütsel bağlılık türlerini etkilemektedir. Sırasıyla en çok; duygusal bağlılık 0,655(**), normatif bağlılık 0,437(**) ve devam bağlılığı 0,298(**) şeklindedir.

H₁₃: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.20. Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Başkalarının Yetiştirilmesi	Pearson Korelasyon	0,703(**)	0,233(*)	0,490(**)	0,604(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,015	0,000	0,000
	N	109	109	110	108

Tablo 4.20. incelendiğinde başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Aynı şekilde başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin olduğu türler sırasıyla Duygusal bağlılık $p < 0,01$ ve 0,703(**), normatif bağlılık $p < 0,01$ ve 0,490(**), devam bağlılığı $p < 0,05$ ve 0,233(*) şeklindedir. Böylece H_{13} Kabul edilir.

H₁₄: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden işgörenin geliştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4.21. İşgörenin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İşgörenin Geliştirilmesi	Pearson Korelasyon	0, 715(**)	0, 222(*)	0, 530(**)	0, 624(**)
	Sig. (2-uçlu)	0,000	0,021	0,000	0,000
	N	107	107	108	106

Tablo 4.21. incelendiğinde işgörenin geliştirilmesi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). işgörenin geliştirilmesi ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında

aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık – işgörenin geliştirilmesi ($p < 0,01$) (0, 715**). Devam bağlılığı – işgörenin geliştirilmesi ($p < 0,05$) (0, 222*). Normatif bağlılık – işgörenin geliştirilmesi ($p < 0,01$) (0, 624**). H_{14} Kabul edilir.

Başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık türlerini ile ilişkisi vardır. En çok 0,715(**) oranı ile duygusal bağlılığı etkilerken, en az 0,232(*)oranı ile devam bağlılığını etkilemektedir.

H₁₅: 360 derece PDS'nin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 4.22. Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	24,096	4,043	-	5,960	0,000	-	-
İletişim	2,508	1,881	0,440	1,334	0,186	0,659	0,136
Liderlik	1,486	1,579	0,370	0,941	0,349	0,638	0,97
Değişimlere Uyabilirlilik	0,934	1,612	0,153	0,579	0,564	0,575	0,60
İnsan İlişkileri	0,882	1,883	0,085	0,468	0,641	0,491	0,48
Üretim ve İş Sonuçları	1,079	1,560	0,273	0,691	0,491	0,601	0,71
Başkalarının Yetiştirilmesi	1,334	1,655	0,231	0,806	0,422	0,607	0,83
İşgörenin Geliştirilmesi	0,894	1,463	0,350	0,611	0,542	0,624	0,63
R=0,689 R ² =0,706 F=10,615 p=0,000							

İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerine göre örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22.'de verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; ilk sırada iletişimin olduğu ve iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0,66$) olduğu görülmektedir. H_{15} Kabul edilmektedir.

Yordayıcı değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye devam ettiğimizde, örgütsel bağlılığı en çok etkileyen değişkenler sırasıyla; liderlik, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, değişimlere uyabilirlik, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri olmaktadır.

İletişim, liderlik, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, değişimlere uyabilirlik, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri birlikte, işgörenlerin örgütsel bağlılık puanları ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,689$, $R^2=0,706$, $p<0,01$). Adı geçen yedi değişken birlikte, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %70'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önem sırası; iletişim, liderlik, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, değişimlere uyabilirlik, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileridir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 24,096 + 2,508\text{iletişim} + 1,486\text{liderlik} + 0,934\text{değişimlere uyabilirlik} + 0,882\text{insan ilişkileri} + 1,079\text{üretim ve iş sonuçları} + 1,334\text{başkalarının yetiştirilmesi} + 0,894\text{işgörenin geliştirilmesi}$$

H₁₆: 360 derece PDS'nin alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 4.23. Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	5,340	1,263	-	4,227	,000	-	-
İletişim	1,808	0,586	0,843	3,083	0,003	0,759	0,302
Liderlik	0,847	0,493	0,561	1,719	0,089	0,686	0,174
Değişimlere Uyabilirlilik	0,835	0,504	0,364	1,657	0,101	0,651	0,168
İnsan İlişkileri	0,984	0,589	0,253	1,672	0,098	0,582	0,169
Üretim ve İş Sonuçları	0,873	0,488	0,589	1,788	0,077	0,674	0,180
Başkalarının Yetiştirilmesi	1,261	0,517	0,580	2,441	0,017	0,715	0,243
İşgörenin Geliştirilmesi	0,932	0,457	0,970	2,037	0,044	0,718	0,205
R=0,796 R ² =0,633 F=20,522 p=0,000							

İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlilik, insan ilişkileri, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerine göre duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.23'de verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; ilk sırada iletişimin olduğu ve iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0,76$) olduğu görülmektedir. H₁₆ Kabul edilmektedir.

İletişim, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri birlikte, işgörenlerin duygusal bağlılık puanları ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,796$, $R^2=0,633$, $p<0,01$). Adı geçen yedi değişken birlikte, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %63'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki görece önem sırası; iletişim, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri işgörenin geliştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, liderlik ve değişimlere uyabilirlidir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

DUYGUSAL BAĞLILIK= 5,340 + 1,808iletişim + 0,847liderlik + 0,835değişimlere uyabilirlilik + 0,984insan ilişkileri + 0,873üretim ve iş sonuçları + 1,261başkalarının yetiştirilmesi + 0,932işgörenin geliştirilmesi

H₁₇: 360 derece PDS'nin alt boyutları ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

Tablo 4.24. Devam Bağlılığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	12,437	2,588	-	4,805	,000	-	-
İletişim	-0,439	1,205	-0,156	-0,364	0,716	0,241	-0,037
Liderlik	0,105	1,010	0,053	0,104	0,918	0,277	0,011
Değişimlere Uyabilirlilik	-0,810	1,032	-0,271	-0,785	0,434	0,181	-0,080
İnsan İlişkileri	-0,101	1,204	-0,020	-0,084	0,933	0,213	-0,009
Üretim ve İş Sonuçları	7,590E-02	0,997	0,039	0,076	0,939	0,287	0,008
Başkalarının Yetiştirilmesi	-0,387	1,058	-0,136	-0,366	0,715	0,232	-0,038
İşgörenin Geliştirilmesi	-0,397	0,937	-0,316	-0,424	0,673	0,235	-0,043
R=0,319 R ² =0,102 F=1,343 p=0,232							

İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlilik, insan ilişkileri, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerine göre devam bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24.'de verilmiştir.

Bu yedi değişken ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunmamaktadır (R=0,796, R²=0,633, p>0,05). H₁₇ Red edilmektedir.

İletişim, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri birlikte, işgörenlerin devam bağlılığı puanları ile anlamlı bir ilişki

vermemektedir. Bu değişkenler devam bağlılığındaki toplam varyansın ancak %10'unu açıklamaktadır.

H18: 360 derece PDS'nin alt boyutları ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 4.25 Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	6,252	1,962	-	3,187	0,002	-	-
İletişim	1,201	0,911	0,468	1,318	0,191	0,571	0,133
Liderlik	0,691	0,764	0,384	0,903	0,369	0,558	0,092
Değişimlere Uyabilirlik	1,032	0,782	0,377	1,320	0,190	0,548	0,134
İnsan İlişkileri	-0,101	0,913	-0,022	-0,111	0,912	0,358	-0,011
Üretim ve İş Sonuçları	0,256	0,756	0,145	0,339	0,736	0,465	0,035
Başkalarının Yetiştirilmesi	0,635	0,801	0,244	0,792	0,430	0,512	0,081
İşgörenin Geliştirilmesi	0,384	0,711	0,334	0,540	0,590	0,530	0,055
R=0,613 R ² =0,376 F=7,229 p=0,000							

İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerine göre duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25'de verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiği takdirde; ilk sırada iletişimin olduğu ve iletişim ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin ($r=0,57$) olduğu görülmektedir. H_{18} Kabul edilmektedir.

İletişim, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri birlikte, işgörenlerin normatif bağlılık puanları ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,613$, $R^2=0,376$, $p<0,01$). Bu değişkenler birlikte, normatif bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %37'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası; iletişim, değişimlere uyabilirlik, liderlik, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi, üretim ve iş sonuçları ve insan ilişkilerinden meydana gelmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{NORMATİF BAĞLILIK} = 6,252 + 1,201\text{iletişim} + 0,691\text{liderlik} + 1,032\text{değişimlere uyabilirlik} - 0,101\text{insan ilişkileri} + 0,256\text{üretim ve iş sonuçları} + 0,635\text{başkalarının yetiştirilmesi} + 0,384\text{işgörenin geliştirilmesi}$$

4.9. ARAŞTIRMANIN SONUCU

360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu etkinin yönünü belirlemek için, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı dört farklı işletmede anket çalışması yapılmıştır. Bu bilimsel çalışmanın sonucuna göre 360 derece performans değerlendirme sisteminin oluşmasını sağlayan her bir düşünce pozitif kuvvetli yönde örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir.

Araştırma dört farklı işletme de 110 işgören üzerinde yapılmıştır. Anket formunda demografik değişkenleri belirlemeye ilişkin 7 soru sorulmuş ardından 19 soru ile 360 derece performans değerlendirme sistemi ve 18 soru ile de örgütsel bağlılık ölçülmeye çalışılmıştır. Ankete katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Anketi yanıtlayan işgörenlerin

- Yarısına yakını orta yaş grubundadır (%43.6),
- %40'ı buldukları örgütte 1 ila 5 yıl arasında çalışmaktadırlar,
- %55'i kadın %44'ü erkektir,
- Yarısından fazlası evlidir (%58)
- Büyük çoğunluğu şef/uzman pozisyonunda bulunmaktadırlar (%47),
- %70' i üniversite mezunu olmaktadır,
- %32'si insan kaynakları %24'ü muhasebe finans alanında görev yapmaktadır.

Demografik değişkenlerin her birinin hangi örgütsel bağlılık türünde farklılık gösterdiğini ölçmek için ANOVA analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılık türlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve orta yaş üstü çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları genç ve orta yaşlı çalışanlara göre daha fazla bulunmuştur.

Genç yaş grubunda çalışanların devam bağlılıkları ise diğer yaş gruplarına göre daha fazla çıkmıştır.

Orta yaş üstü çalışanların kariyer hedefleri, beklentileri diğer yaş gruplarına nazaran daha azalmış olduğundan örgütlerinden çok fazla bir şey beklememektedirler. Örgüt içindeki güvenilir ortam bu çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde yeterli olmaktadır.

Genç yaş grubunu 18-30 yaş arası çalışanlar oluşturduğundan, bir çoğu yeni mezun olmuş kimseler olmaktadır. Çalışmaya gereksinimleri olduğundan dolayı buldukları örgütten memnun dahi olmasalar devam etmek durumundadırlar. Günümüzde alternatif iş imkanlarının kısıtlılığı da genç yaş grubu işgörenleri devam bağlılığına zorlamaktadır.

İşgörenlerin örgütte çalıştıkları süreye ilişkin anova analizinde 1 ila 5 yıl arasında aynı örgütte çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları daha uzun yıllardır o örgütte bulunan işgörelere göre daha fazla çıkmıştır. Birey yeni işe başladığı örgütte isteyerek, orada olmaktan mutlu olacağını düşündüğü için girmiştir. İlk yıllarında muhtemelen

işini severek yapmasından dolayı fazla sorunla karşılaşmamıştır. Bu da o işgörenin örgütte severek, duygusal bir bağ hissederek kalması sonucunu vermektedir.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık türünü belirlemek için yapılan anova analizinde; cinsiyet değişkeninin farklılık yaratmadığı görülmüştür. Yani kadın veya erkek çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri birbirinden farklı değildir.

Medeni durumdaki farklılık ise evli işgörenlerin devam bağlılığının bekar işgörelere göre fazla olmasıdır. Evli işgörenler işlerinden memnun dahi olmasalar, sorumlulukları nedeni ile o örgütte kalmaya devam etmek durumundadırlar.

Pozisyon değişkenine göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir farklılık bulunamazken, devam bağlılığında farkın kaynağı “diğer” pozisyonunda bulunan kimselerdir.

Eğitim değişkeninin örgütsel bağlılığın hiçbir türüne etki etmediği görülmüştür. Yani eğitim seviyesi ne olursa olsun işgörenlerin örgütsel bağlılığı değişmemektedir. Bunu iki sebebi olabilir. İlki tüm işgörenlerin çalıştıkları kurumdan son derece memnun olup hepsinin bağlılıkları sağlanmıştır. Her eğitim seviyesindeki beklentilerini o kurumda karşılayabilmektedir ya da eğitim seviyesi ne olursa olsun tüm işgörenlerin o örgütten memnun olmadıkları, hiç kimsenin beklentilerini karşılayamadığı dolayısıyla her eğitim seviyesindeki örgüte bağlılığının olmamasıdır.

Departmanlara göre ise örgütsel bağlılık türlerinde farklılık söz konusudur. Bu farklılık duygusal bağlılıkta meydana gelmektedir. Ar-ge departmanında çalışanların duygusal bağlılığı yüksekken pazarlama/satış departmanındakilerin bağlılıkları düşük çıkmıştır. Pazarlama/satışta görev yapan işgörenler genellikle örgüt dışında buldukları için, dışarıda birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu da örgüt içinde her şey mükemmel dahi olsa onların bağlılıklarının düşmesine nede olmaktadır. Bir diğer neden ise pazarlama/satışta bulunan işgörenlerin prim sistemine göre çalışıyor olmasıdır. İstenilen düzeyde satış gerçekleştiremedikleri takdirde bu aldıkları ücrete yansıtılmakta ve bu da onların çalıştıkları örgütü kendi örgütleri gibi görmemelerine neden olmakta, örgütle özdeşleşmemelerine neden olmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Çıkan sonuçlarda tüm değişkenlerin örgütsel bağlılık ile yüksek derecede ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerinin tümü örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılık ile doğru yönde yüksek derecede ilişkilidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşüncelerin örgüt içinde benimsenmesi, uygulanması sonucunda işgörenler o örgütte olmaktan hoşnut olacaklar ve ayrılmak istemeyeceklerdir. Kendi tercihleri ile örgütte kalan işgörenler örgütlerine duygusal olarak bağlıdırlar. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgütsel katılımın gücü olarak ifade edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütte var olması ile duygusal bağlılığın artması kaçınılmaz bir durumdur.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşüncelerden hangisinin daha çok örgütsel bağlılığı etkilediğine baktığımızda ilk sırada iletişimin olduğu ve iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İletişimden sonra örgütsel bağlılığı en çok etkileyen değişkenler sırasıyla; liderlik, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, değişimlere uyabilirlik, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri olmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören düşüncelerden hangilerinin daha çok duygusal bağlılığı etkilediğine baktığımızda ise sırasıyla; iletişim, liderlik, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, değişimlere uyabilirlik, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri şeklinde sıralanmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde iletişim, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri, işgörenin geliştirilmesi ve insan ilişkileri, işgörenlerin devam bağlılığını etkilemektedirler. Liderlik, değişimlere uyabilirlik ile işgörenlerin devam bağlılığı arasında ilişki bulunmamaktadır.

Sonuçta; 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel bağlılık üzerinde yüksek derecede doğru bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde 360 derece performans değerlendirme uygulanıyor olması, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel bağlılık türlerini olumlu yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin hakim olduğu günümüz işletmelerinde, işgörene verilen önem gün geçtikçe artmaya başlamıştır. İşletmelerin çoğalması ve ürünlerin çeşitlenmesi ile birlikte örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek istemektedirler. Bunun için de fark yaratmaları gerekmektedir. Yeni bir ürünle fark yaratan işletme, kısa sürede o ürünün taklit edilmesi nedeniyle rekabet avantajını elinde tutamamaktadır. Kesin ve uzun vadeli farkındalık yaratabilmek için insan ögesine yönelen işletmeler başarılı olmaktadır. Nitelikli işgöreni örgütünde bulunduran veya nitelikli işgören yetiştiren işletmeler böylece başarının anahtarını ellerinde bulunduruyorlar demektir.

Belirlenen hedeflere ve sonuçlara insan etkeni ile varılacağını bilen işletmeler insan kaynaklarına gereken önemi vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi; işgörenin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi, kariyer planlaması, performans değerlemedi şeklindeki tüm süreçleri içine almaktadır. İnsan kaynaklarının başarılı bir şekilde yönetilmesi ile örgütün ihtiyacı olan, kültürüne uygun, örgüte faydalı olabilecek elemanları bulup seçerek onların eğitim ve kariyer planlamalarında ve örgüt içerisindeki mevcut işgörenin daha verimli çalışabilmesi için işletme içinde veya dışında çeşitli eğitim programları düzenlenmesi, onların motive edilmesi ve bu kişilerin başarılı çalışıp çalışmadıklarının belirlenmesi sağlanmış olmaktadır. Bunların yanında insan kaynakları işgörenlerin endüstriyel haklarını, iş sağlığı ve güvenliği gibi konuları da kapsamaktadır.

Örgütlerin entelektüel sermayesi olan işgörenin yüksek performansı yakalayabilmesi için yetenekleri yakından izlenmeli ve başarıları değerlendirilmelidir. İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme işgörenin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini, işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma süreci olmaktadır. Performans değerlemenin iki ana amacı vardı: ilki işgörenin etkinliğini belirleme, diğeri ise yönetsel kararlar alınırken belirleyici unsur olacak olmasıdır.

Performans değerlemenin yapılması kadar nasıl yapılacağı da önemlidir. Başarısız bir performans değerlendirme, işletmeyi zarara uğratacağı gibi işgörenlerin yıpranmasına da neden olacaktır. Uzun yıllardır kullanılan birçok geleneksel performans değerlendirme teknikleri mevcuttur. Bu tekniklerde esas olan amir değerlemesidir. İnsan

etkeninin her geçen gün değer kazanması ile birlikte geleneksel teknikler artık yerini çağdaş performans değerlendirme tekniklerine bırakmışlardır.

Çağdaş performans değerlendirme tekniklerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, literatüre son yıllarda girmiş olup ülkemizde de yeni yeni uygulanmaya başlamıştır. Daha çok kurumsal, büyük ölçekli işletmelerin kullandığı bir yöntemdir.

360 derece performans değerlendirme sistemi çoklu değerlemeyi esas alıp, işgörenleri tek amir değerlemesinden kurtarmıştır. Bu sistemde işgöreni amirinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları, yöneticiler ve hatta müşteriler değerlemesi söz konusudur. Sistemin bir diğer artı yönü de geri bildirim esas almasıdır. Çeşitli tekniklerle işgörene geri bildirimde bulunmaktadır. Bu gibi özellikleri nedeniyle 360 derece performans değerlendirme sistemi günümüzde daha adil ve daha güvenilir bir sistem olma özelliği taşımaktadır. Sistem performans değerlemenin yanı sıra eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde de önem taşımaktadır. İşgörenlerin geliştirilmeye açık yanları bu sistem ile fark edilip, bu eksik giderilmeye çalışılmaktadır.

Kişiyeye ayna görevinde bulunan 360 derece performans değerlendirme sistemi, uygulandığı işletmelerde daha adil ve objektif bir ortam yaratacağından, işgören örgüt içinde kendini güvende ve huzurlu hissedecektir. Böylece beraberinde 360 derece performans değerlendirme sistemi işgören motivasyonunu, bağlılığını, iş tatminini, bireysel ve örgütsel etkinliği beraberinde getirecektir.

Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı da artacaktır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin oluşmasında kabul gören her bir düşünce beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemin oluşmasını sağlayan iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, üretim ve iş sonuçları, başkalarını yetiştirilmesi, işgörenin güçlendirilmesi şeklindeki düşüncelerin örgüt içinde artması ile bireyin örgütüne olan bağlılığı da aynı yönde artacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminden beklenen yararları sağlamak ve başarılı bir uygulama için yerine getirilmesi gereken koşullar söz konusudur. Sistemin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktasını sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Başarılı ve etkin bir 360

derece değerleme uygulamasının başarılı olabilmesi için aşağıdaki kriterleri sıralamak mümkündür.

-Üst yönetimin desteği sağlanmalı ve sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olması İşletmenin bu sistemin uygulanmasına hazır olduğundan emin olunması,

-İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmesi,

-Sistemle ilişkili tüm unsurların (araçlar, raporlar, İK sistemleri, değerleyiciler vb.) bütünleştirilmesi,

-Kaynak, araç ve kalite kontrol anlamında doğruluğun sağlanması,

-Sistemin süreklilik arz etmesi diğer bir ifade bir kereye mahsus görülmemesi,

-Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,

-Etkin ve yeterli iletişimin sağlanması,

-Sistemin neden olacağı maliyetler çok iyi belirlenmiş olmalıdır,

-Sistemle ilgili eğitimlerin verilmesi,

-İşletmede bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir kültürün varlığı,

-Çok uluslu işletmelerde farklı ülke kültürlerinin dikkate alındığı bir sistemin kurulması.

Sistemin başarısı ve sürdürülebilir olması için gerekli olan bu başarı şartlarının aynı zamanda 360 derece değerleme sistemini uygulamak isteyen işletmeler için birer öneri niteliği taşıdığı ifade edilebilir.

İşletmeler kurum içinde iletişimin açık olmasına, sağlıklı bir iletişim düzeninin mevcut olmasına özen göstermelidirler. Liderlik vasıfları bulunan işgöreni kurumlarında buldurmalarıdır. Günümüzde sadece örgütsel bağlılığın sağlanmasında değil, rekabet edebilmek için, yenilikleri takip edebilmek için değişimlere uymalarıdır. Kurum içinde İnsan ilişkilerinin, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesi ile örgütsel bağlılık sağlanmış olacaktır. Bunun yanında işletmelerde iş tatmini, motivasyon, bireysel ve örgütsel etkinlikte sağlanacaktır.

EKLER

Bu anket çalışması; örgütünüzde 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sisteminin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla düzenlenmiştir. Ankete vereceğiniz cevaplar yapılan bilimsel çalışmaların titizliği ve gizliliği prensibi çerçevesinde gizli tutulacaktır. Bu çalışmada sizden istenilen; aşağıda verilen ölçekte tercihinizi belirtmenizdir. Göstermiş olduğunuz hassasiyete şimdiden teşekkür ederim.

Fatma YILMAZ
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı – Yönetim ve
Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Yaşınız :**
- Örgütte Çalışma Süreniz:**
- Cinsiyetiniz:** K () E ()
- Medeni Durumunuz:** Evli () Bekâr () Diğer ()
- Şu Anda İşyerindeki Pozisyonunuz:** Genel Müdür Yard./Müdür ()
Şef /Uzman () Ofis Personeli ()
Diğer ()(Lütfen belirtiniz.)
- Eğitim Durumunuz:** İlköğretim () Lise ()
Önlisans () Lisans ()
Master () Doktora ()
- Çalıştığınız Birimin Ana Faaliyeti:** Pazarlama – Satış ()
Mühendislik veya Üretim ()
Muhasebe – Finans ()
İnsan Kaynakları ()
Ar - Ge ()
Planlama ()
Diğer (lütfen belirtiniz)()

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerimde 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi uygulanması ile kendimi daha iyi hissediyorum.					
2. 360 derece Yetkinlik Değerleme Sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir.					
3. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi geribildirim esnasında iletişim kurulmasını sağlar					
4. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi ile örgütteki iyileştirme çabalarım desteklenir.					
5. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi, işimde gelişmeye katkı sağlar.					
6. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi , liderlik konusunda beni cesaretlendirir.					
7. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi örgütte kullanılan teknolojilerin takip edilmesini sağlar.					
8. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi, üstleneceğim görevler için bilgi ve becerimin artmasına					
9.360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.					
10. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum.					
11. Performans değerlendirme sistemi, işin niteliğinin arttırılmasına olanak sağlar.					
12. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum.					
13. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi, “mesleki yardım” , “iş başında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.					
14.360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi sonucunda işgörenin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.					
16. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi sonuçları işgörene bildirilir.					
17. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sistemi , değerlendirilen işgörene, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar.					
18. 360 Derece Yetkinlik Değerleme Sisteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.					
19. Performans değerlendirme sonucu başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor.					
20. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
21. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
22. İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.					
23. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
24. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
25. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
26. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
27. Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
28. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
29. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az nedenim olduğunu düşünüyorum.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
30. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.					
31. İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
32. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum .					
33. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
34. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
35. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
36. İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
37. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.					

Verdiğiniz yanıtlar için teşekkürler..

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKALIN, A., (2002). **İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi**, Ankara: Pegem Yayınları.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gürol. (1998). **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- ARGON, Türkan ve ALTAY, Eren, (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Basımevi.
- AŞKUN, İnal, Cem ve TOKAT, Bülent. (2003). **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**. İstanbul:Eğitsel Yayınları.
- ATAAY, İsmail. (1990). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: Güray Matbaacılık.
- BALAY, Refik. (2000). **Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2002). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BENLİGİRAY, Serap. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- BİNGÖL, Dursun. (1997). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınlar
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin. (1995). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, Doğan. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi.
- ÇALIK, Temel (2003), **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler**, Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık.

- ÇETİN, Ö. Münevver. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİNG, W. E. (1998). **Out Of The Crisis**, (Krizden Çıkış), İstanbul: Arçelik, Çeviri: Cem Aktaş.
- DİCLE, Ülkü. (1982). **Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması** Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- DİNÇER, Ömer. (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları.
- DRUCKER, Peter. (1998). **Sonuç İçin Yönetim**, İstanbul: İnkılâp Kitabevi. Çeviri: Bülent Toköz.
- EFİL, İsmail. (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- ERGİN, Canan. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- EROĞLU, Ercan, Erden, Demet. (2006). **Okulda Performans Yönetimi Modeli**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. (1996.). **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**, Amerika: American Compensation Association,
- FINDIKÇI, İlhami. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Yayınları.
- FLEENOR, Prince. (1997). **Using 360 Degree Feedback in Organizations An Annotated Bibliography**, North Carolina: Center For Creative Leadership Greensboro,
- HANÇER, Murat. (2004). **İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara: İleri Giden Ofset.
- KAYA, Bayram. (2003). **Yönetimsel ve İş İletişimi**, Ankara: Siyasi Kitabevi.

- KOÇEL, Tamer. (2001). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- LEPSİNGER, Richard, ANNTONİNETTE D. Lucia. (1997). **The Art And Science Of 360 Degree Feedback**, San Francisco: A Willey Company, Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc.
- MILTENYI, George. (1998). **360° Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in your Organisation**, Avustralya: Business and Professional Publishing.
- NOE, A. Raymond. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta Yayınları. Çeviri: Canan Çetin.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Ali. (2003). **İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.
- PALMER, Margaret. (1993). **Performans Değerlemeleri**, İstanbul: Rota Yayınları. Çeviri: Doğan Şahiner.
- PALMER, Margaret, WINTERS, T. Kenneth. (1993). **İnsan Kaynakları**, İstanbul: Rota Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1997). **Personel Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- TOPALOĞLU, Melih, KOÇ, Hakan. (2003). **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- UYGUR, Akyay ve GÖRAL, Ramazan. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- UYARGİL, Cavide. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri. (2006). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YALÇIN, Selçuk. (1994). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.

YÜKSEL, Öznur. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

TEZLER

BÜLBÜL, Muharrem. (2007). “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş **Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

ÇAKIR, Abdullah. (2007). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

DİL, Meltem. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış”, **Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

DİNÇ, Emtullah. (2005). “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

GÜNER, Ahmet, Reşit. (2007). “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

KARAKUŞ, Onur (2004). “Performans Değerleme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

TURGUT, Hakan. (2005). “360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

UZUN, Emel. (2005). “Performans Değerlemede Bir Yöntem: 360 Derece Geribildirim ve Yöntemi Uygulayan Bir İşletmede Yapılan İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

MAKALELER

- AĞCA, Veysel, TUNÇER, Ender. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 173 – 193.
- AKIN, Adnan. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)” Cumhuriyet **Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 97 – 113.
- ALEXSANDER, Diane. (2006). “How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness And Performance?”, **University of Rhode Island**, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series
- ATAK, Metin. (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 59 – 67.
- ATLAŞ, S. Sevinç ve ÇEKMECELİOĞLU, Hülya. (2007). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 28, s. 47 – 57.
- AYTAÇ, A. (2003). “360 Derece Performans Değerleme” **Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi**. Yıl: 4, Sayı: 41. s. 1 – 4.
- BAKAN, İsmail, Kelleroğlu, Hakan (2003). “Performans Değerlemenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, s. 75 – 98.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, BALABAN, Özlem, ÖZDEMİR, Yasemin. (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.

- (2005). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, s. 125 – 139.
- BENLİĞİRAY, Serap. (2003). “360 Derece Geri Bildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?” **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1 – 2, s. 55 – 73.
- BERRY, Mike. (2007). “360-Degree Feedback Analysis Reveals Manager Shortcomings” **Personel Today** May 22, 2007; Abı/Inform Global pg.6.
- BOYLU, Yasin, PELİT, Elbeyi, GÜÇER, Evren. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma.”, **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 51, s. 55 – 74.
- CAN, Niyazi. (2004). “Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı:1, s. 103 119.
- CAMGÖZ, Metin, ALPERTEN, Nurdan. (2006). “360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko - Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 191 – 212.
- ÇALIK, Cemal. (2006). “Örgütlerde Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 1 – 10.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya. (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, s.153 – 168.
- ÇINAR, İkrar. (2005). “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi” **Ege Eğitim Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 81 – 93.
- ÇÖL, Güner. (2008). “Algılanan Güçlendirilmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 35 – 46.

- (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6. Sayı:2. s. 4 -11.
- DALTON, Francie. (2005). “Using 360 Degree Feedback Mechanisms”, **Occupational Health and Safety**; Jul; 74, 7, ABI/INFORM Global s.28
- DOĞAN, Hulusi. (2003). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** s. 71 – 78.
- DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt: 29, Sayı: 2, s. 37 – 61.
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel. (2005). “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 210 – 219.
- DURUKAN, Haydar. (2003). “Yönetimde İnsan İlişkileri”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 277 – 284.
- ERDEM, Ramazan. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 2, s. 63 – 79.
- ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, ZEHİR, Cemal. (2003). “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı Ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:1, s. 43 – 54.
- ERKMEN, Turhan ve Şerik Şule. (2007). “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama” **Öneri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 28, s. 107 – 119.
- GAVCAR, Erdoğan, Engin, Kemal. (2006). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, s.31 – 45.

- 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.
- GÜRBÜZ, Sait. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, s. 48 – 75.
- HALİS, Muhsin, Gökgöz, Gülsüm, Yaşar, Özlem. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Etkenleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17 s. 187 – 205.
- HELVACI, M. Akif. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi” **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1 – 2, s.160.
- IZGAR, Hüseyin. (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık” **Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25 s. 1 – 18.
- İBİCİOĞLU, Hasan. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, s.13 – 22.
- İNCE, Mehmet, Bedük, Aykut, Aydoğan, Enver. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, s. 423 – 446.
- KAYA, Nihat ve SELÇUK, Seçil. (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 175 – 190.
- KAYNAK, Ramazan, BÜLBÜL, Murat (2008). “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerleme Farklılıkları” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 269 – 292.
- KEÇECİOĞLU, Tamer ve Çapraz, Burak. (2003). “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli” **Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasi Analiz Dergisi**, Yıl: 2, s. 41 – 53.

- KILINÇ, Tanıl, AKKAVUK, Erden. (2001). “Takım Performansının Ölçülmesine Metodolojik Bir Yaklaşım” **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2, s. 103 – 120.
- KINGIR, Said, TAŞKIRAN, Erkan. (2006). “Performans Değerleme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Dergisi Cilt:8, Sayı:1, s.197.
- KİTABCI, Hakan. (2006). “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, **GYTE İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı: 39, s. 73 – 86.
- LONG, Christine. (2007). “Performance Art” Charter; Mar; 78, 2, s.52
- MEMDUHOĞLU, Basri. (2007). “Post – Fordist Üretim Örgütlenmeleri ve İşgörenler Üzerindeki Etkileri” **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 4, s. 1 – 12.
- MURAT, Güven, Açıkgöz, Banu. (2007). “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, s.1 – 20.
- 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.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, AKTAŞ, Aylin. (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 28, s.1 – 20.
- ÖZGEN, Ebru. (2003). “İletişim ve Liderlik” **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, Cilt: 18, s. 99 – 119.

- ÖZKAYA, O., Meltem, KOCAKOÇ, D. İpek, KARA, Emre. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” , **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 77 – 96.
- ÖZMUTAF, M. Nezih. (2007). “Örgütsel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, s. 41 – 60.
- ÖZSOY, Süheyla, ERGÜL, Ş., BAYIK, A. (2004). “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 2.
- PELİT, Elbeyi, BOYLU, Yasin, GÜÇER, Evren. (2007). “Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, s. 86 – 114.
- REDFORD, Kirstie. (2007). “In Focus Training and Coaching”, **Personnel Today**, Jun 26; ABI/INFORM Global, s.12.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2005). “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”, **MESS Mercek Dergisi**, Temmuz, s. 113 – 115.
- SÜMER, Canan ve BİLGİÇ, Reyhan. (2006). “Performans Değerlemelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı” **Türk Psikoloji Dergisi**, 21 (57), s. 25 – 40.
- ŞENOL, Gökhan. (2003). “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş” **İş – Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 5, s. 1 – 14.
- TAYFUN, Ahmet, PALAVAR, Karabey, YAZICIOĞLU, İrfan. (2008). “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu – İş Dergisi**, Cilt: 9, ayı: 4, s. 1– 22.
- TURGUT, Hakan. (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir İternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:42, s. 56 – 68.

- UĞURLU, Oya. (2007). “360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl: 3, Sayı 1, s. 1 – 11.
- UYARGİL, C, (1997). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme” , **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:1, Sayı:8, s. 23– 24.
- UYGUÇ, Nermin, ÇIMRIN, Dilek. (2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Etkenler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, s. 91 – 99.
- UYGUR, Akyay. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, s. 71 – 85.
- UZUN, Emin ve Dirlik, Serkan. (2007). “Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 11, s. 133 – 148.
- YALÇIN, Azmi ve DOĞRULUK, Sibel. (2006). “Etkili Performans Değerleme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, s. 345 – 368.
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma, N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, s. 395–412.
- YALÇIN, Azmi ve KILIÇ, Tamer. (2002). “Farklı Performans Değerleme Tekniklerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:9, s. 1 – 14.
- YİĞİT, Rana. (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları” **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Sayı:6, Cilt:1, s. 17 – 21.
- YÜCEL, R., (1999). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, s.137.

ZERENLER, Muammer. (2005). “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2005, 1, s. 1 – 36.

BİLDİRİLER

CENGİZ, Aytül Ayşe. (2002) "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Yayın No: 4

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, AKGÜN, Ali Ekber. (2003). “İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**.

GENÇ, Nurullah, KOCASARAÇ, Sertan, ve DOĞAN, Müslüm. (2006). “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” **16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi** s. 839 – 845.

TAK, Bilçin, ve AYDEMİR, Aydem. (2002). “İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Yayın No: 4

İNTERNET KAYNAKLARI

Arslan, Akın. (2006). <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/720-360-derece-degerlendirme-ii.html> (05.02.2008).

Potter, T. B. ve Palmer, R. G. (2003). “360-Degree Assessment İn A Multidisciplinary Team Setting”. www.rheumatology.oupjournals.org s. 1404 – 1407. (10.02.2008).

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344>(19.05.2008).

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/80 (11.04.2008).

<http://www.milliyet.com.tr/2001/11/19/isyasami/is02.html> (18.05.2008).

DİZİN

3

360 derece performans değerlendirme sistemi, v, 1, 2, 3, 5, 32, 34, 37, 39, 40, 41, 45, 46, 51, 52, 55, 56, 60, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 124, 127, 128, 130, 154, 156, 157, 159

A

Allen Meyer, 87
Amaçlara Göre Yönetim, 17
Anket, v, 5, 47, 48, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 154

C

Cinsiyet, 99, 132, 133

D

Davranışsal Bağlılık, 78, 173
Değerlendirme, xii, 7, 13, 17, 21, 43, 45, 52, 53, 57, 58, 64, 65, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 176
Denetim Alanı, 37
Devam Bağlılığı, xiii, 89, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 152
Duygusal Bağlılık, 88, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 173
Düşük Örgütsel Bağlılık, 105

E

Etzioni, 83, 84, 85, 86

G

Geri Bildirim, v, 19, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 171, 173, 176
Geri Bildirim Türleri, 59
Grup Sunumu, 62
Güçlendirme, 124, 177

H

Halo Etkisi, 21

I

İlımlı Örgütsel Bağlılık, 106

İ

İletişim, xii, 34, 35, 112, 143, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 172, 174, 177
İnsan İlişkileri, xiii, 145, 148, 150, 152, 153, 172
İş Arkadaşlarına Bağlılık, 94
İş Zenginleştirme, 23
İşe Bağlılık, 93, 169
İşin Niteliği, 97, 100

K

Kanter, 83, 85
Kariyer Yönetimi, 22
Koçluk, 18
Kontrast Etkisi, 21

L

Liderlik, xiii, 34, 35, 40, 66, 67, 101, 115, 116, 144, 148, 150, 152, 153, 157, 160, 173, 174, 176
Likert, 34

M

Mesleki Bağlılık, 174

N

Nezaret, 97, 102
Normatif Bağlılık, 90, 143, 144, 145, 146, 147

O

Ortalama Eğilimi, 20

Ö

Örgüt Kültürü, 63, 97, 102, 167, 172, 174
Örgütsel Adalet, 97, 102

Örgütsel Bağlılık, vii, viii, v, xii, xiii,
xiv, 3, 77, 78, 82, 97, 112, 115, 117,
118, 120, 121, 122, 124, 129, 136,
137, 138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 146, 147, 166, 167, 169,
170, 171, 172, 173, 174, 175, 176,
177

Öz Değerlendirme, 56

P

Performans, vii, viii, v, xii, xiv, 1, 2, 7,
8, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 20,
21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 31, 32, 33,
34, 35, 37, 41, 42, 43, 44, 49, 57, 63,
64, 68, 109, 111, 158, 163, 164, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172, 173,
174, 175, 176, 177

Performans Değerleme, vii, viii, v, xii,
xiv, 8, 9, 10, 11, 16, 19, 22, 26, 28,
29, 31, 32, 33, 34, 37, 42, 43, 44, 63,
64, 68, 169, 170, 172, 173, 175, 176

Profesyonellik, 97, 104, 105

Psikolojik Sözleşme, 97, 98, 177

R

Rol Belirsizliği, 97, 104

S

Salancık, 78, 81, 107

T

Takım Çalışması, 39, 97, 103, 173

Teknoloji, 64, 117

Tutumsal Bağlılık, 82

Ü

Ücret Yönetimi, 22

V

Verimlilik, 171, 177

Y

Yan Bahis Yaklaşımı, 78, 79, 80

Yönetime Bağlılık, 95

Yüksek Örgütsel Bağlılık, 106